

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Penggunaan internet telah mendorong pertumbuhan ekonomi dan penciptaan lapangan kerja. The Boston Consulting Group baru-baru ini melaporkan penggunaan internet di 20 negara global dan menyimpulkan bahwa bagaimana bisnis online telah mendorong kegiatan ekonomi. Pada akhir tahun 2016, akan ada 3 miliar pengguna internet global - hampir setengah populasi dunia. Ekonomi internet akan mencapai \$ 4.2 triliun dalam G-20 ekonomi. Pertumbuhan internet memberikan kontribusi hingga 8 persen dari PDB di beberapa negara, memberikan kekuatan pertumbuhan ekonomi dan menciptakan pekerjaan. (Dean,2012)

Saat ini perusahaan-perusahaan dengan brand paling berharga adalah perusahaan-perusahaan teknologi. Top 5 indeks Millward Brown merek global paling berharga terdiri dari 4 perusahaan teknologi, yaitu (1)Apple, (2) IBM, (3) Google dan (4) Microsoft. Perusahaan dalam kelompok teknologi dan telekomunikasi bersama-sama terdiri dari sekitar 44 persen dari nilai daftar, sedangkan mereka menyumbang sekitar sepertiga dari nilai pada tahun 2006. Sebuah trend dapat dicatat. perusahaan internet seperti Google, Amazon.com, Facebook, Baidu, dan eBay didominasi hadir dalam indeks Millward Brown dari sebagian besar merek global yang berharga. (Campbell, 2014)

Kebangkitan industri kreatif digital Indonesia yang dipelopori generasi muda diharapkan mampu membangun daya saing global, mengingat potensi bisnis ini sangat besar bagi kemajuan perekonomian bangsa. Hal tersebut secara terpisah telah dibuktikan oleh para *Chief Executive Officer* (CEO) muda yang mendominasi industri kreatif digital dunia saat ini.

Semakin banyak masyarakat mengenal dunia internet untuk memulai bisnisnya, pada saat itu pula Startup digital mulai lahir dan berkembang di

Indonesia. Startup di Indonesia digolongkan dalam tiga kelompok yaitu Startup pencipta game, Startup aplikasi edukasi serta Startup perdagangan seperti e-commerce dan informasi. (Rama Mamuaya, 2015.)

Startup Digital perlu mengetahui bagaimana cara mengelola layanan digital perusahaan mereka seperti *management financial*, memprioritaskan kebutuhan, serta menjaga hubungan baik dengan pembeli atau konsumen. Pelaku *digital bussiness* disini perlu memperhatikan kelangsungan bisnis dalam jangka panjang, karena dengan perkembangan zaman yang begitu pesat tak dapat dipungkiri pergeseran era digital tak dapat dihindari dan hampir seluruh masyarakat sudah memanfaatkan perkembangan digital dalam segala aspek kehidupan. Hal tersebut menjadi tolak ukur dalam upaya pencapaian kesuksesan sebuah startup digital bagaimana produk digital yang dikembangkan dapat dimanfaatkan dan berkontribusi bagi kehidupan.

Meskipun secara tingkat kegagalan masih tinggi. Luo dan Mann (2011) dalam Report mengenai *Survival Growth* Silicon Valey menyatakan bahwa startup digital kurun waktu 2000-2009 hanya 12 % yang masih bertahan. Penelitian Silicon Valley tersebut menunjukkan bahwa teknologi industri masih tumbuh dan memiliki efek beberapa tahun kedepan.

Mengingat fakta bahwa sebagian besar startup gagal, itu seharusnya tidak membuat Startup berhenti mencoba. Satu hal yang Startup yang butuhkan adalah sebuah ide dan Startup dapat memasukkan atau menciptakan pasar tertentu yang mempengaruhi pengelolaan pencapaian kesuksesan para pelaku Produk digital tersebut. (Luo dan Mann, 2011).

Di Indonesia sekarang ini telah banyak berdiri komunitas founder-founder Startup. Seperti Bandung Digital Valley (bandungdigitalvalley.com), Jogja Digital Valley (jogjadigitalvalley.com), Ikitas (www.ikitas.com) Inkubator Bisnis di Semarang, Stasion (stasion.org) wadah bagi Startup lokal kota Malang, dan masih banyak lagi yang lainnya. Dengan adanya komunitas ini tentunya akan memudahkan para Startup untuk saling berbagi , membimbing bahkan untuk menjaring investor. Para startup dapat pula mengikuti kompetisi yang diadakan oleh beberapa

perusahaan seperti Telkom untuk menjadi investor mereka. (Laporan Indigo Incubator Telkom, 2015)

Pada penelitian ini mencoba menggali bagaimana Startup dapat sukses dan memulai dari faktor-faktor yang ada pada organisasi yang dinilai dapat dibentuk dan dikendalikan oleh startup. Objek penelitian pada penelitian di sini, meliputi faktor-faktor organisasi yang dinilai mampu secara konsisten mempengaruhi keberhasilan suatu proses pengembangan Layanan Digital dengan merujuk kepada suatu framework/metodologi pengembangan layanan digital.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Inovasi diharapkan dapat memberikan harapan untuk membudayakan bisnis baru, pekerjaan baru, pertumbuhan produktivitas dan yang paling penting adalah sebagai pendorong dari pertumbuhan ekonomi dan pembangunan. fondasi untuk bisnis baru, pekerjaan baru dan pertumbuhan produktivitas dan *driver* yang penting dari pertumbuhan ekonomi dan pembangunan. Inovasi telah lama dikenal sebagai pendorong utama pertumbuhan ekonomi di negara-negara maju. Menurut laporan OECD seperti dikutip oleh Carroll (2016) dalam Laporan Riset The EU-Indonesia Trade Cooperation Facility bahwa selama lebih dari 50% pertumbuhan ekonomi dunia Inovasi telah mendorong pertumbuhan ekonomi. dan akan tetap berlangsung di masa depan. Proses transisi akan terjadi dan negara berkembang perlu meningkatkan kemampuan mereka untuk bersaing dalam ekonomi dan pengetahuan global .

Tabel 2.1 Tingkat Competitiveness Beberapa Negara

Indicators	Indonesia	Malaysia	UK	USA
<i>Population</i>	252,81 Juta	30,1 Juta	64.5 Juta	318.86 Juta
<i>GDP</i>	2,553 M	711,79 M	2426,46 M	16.618,12 M
<i>Competitiveness</i>	37	18	10	3
<i>Innovation</i>	97	32	2	5
<i>New Start-ups</i>	47.549	49.203	537.658	988.486
<i>Start-up Rate</i>	18	163	833	310

Sumber Carroll (2016)

Seperti tabel sebelumnya menunjukkan, semakin inovatif suatu negara maka semakin kompetitif. Negara Inggris, misalnya sebagai negara yang inovatif dan kompetitif dan memproduksi jumlah Startup yang signifikan. Inovasi perlu membangun dan memiliki sumber daya manusia yang berpendidikan tinggi untuk menciptakan budaya inovasi dan kewirausahaan, yang akan mendorong pertumbuhan dan kemakmuran masa depan.

Laporan itu juga menyampaikan bahwa pertumbuhan ekonomi dan sosial melalui inovasi dalam penciptaan pertumbuhan baru juga penting bagi Indonesia, yang memiliki jumlah penduduk terbesar keempat di dunia dan tertinggi ketiga dalam hal muda, setelah India dan China dan seperti yang sekarang diakui bahwa itu generasi muda adalah menjadi pelaku utama dalam inovasi disektor yang inovatif seperti *Information and Communication Technology (ICT)*.

Perkembangan ICT yang pesat di era digital telah mampu menghubungkan sumber daya yang ada antara manusia, *service offering, device, network and application* untuk membentuk suatu ekosistem bisnis yang membuat dunia menjadi konvergen dan borderless. Dominasi berbagai aktivitas riset dan pengembangan di bidang ICT di Asia termasuk Indonesia menunjukkan bahwa seluruh stakeholder dalam industri ini masih terus-menerus menemukan bentuk solusi inovatif baik teknologi, bisnis maupun produk dan *services* agar berperan nyata dalam pembentukan ekosistem ICT secara *end to end*.

Sebagai suatu perusahaan yang bergerak dalam ICT, Telkom merespon dengan strategi mengembangkan *end-to-end integrated ecosystem* ICT di Indonesia dengan dilengkapi business case bagi pengembangan solusi holistik TIMES Convergence (*Telecommunication, Information, Media, Edutainment Services*) seperti *advertising, mobile applications, content, big data analytic, cloud, payment system* di setiap ekosistem yang sedang dikembangkan antara lain *mobile, home, small medium enterprises, dan smart city*.

To be the King of Digital adalah salah satu strategic business Telkom dalam mewujudkan *end-to-end integrated ecosystem* ICT di Indonesia, dimana bisnis digital merupakan harapan Telkom untuk bisa tumbuh secara kompetitif dan berkelanjutan (*sustainable competitive growth*) melalui *Build Coherence Digital Innovative Ecosystem*. Dalam implementasinya saat ini TELKOM melakukan investasi di bisnis layanan *Telecommunication, Information, Media & Edutainment Service* dalam *Business Ecosystem* (TIMES) secara konvergen. Investasi yang dilakukan di bisnis layanan TIMES yaitu dengan menciptakan inovasi produk-produk digital

Layanan TIMES khususnya IMES merupakan bisnis baru yang dikembangkan Telkom dalam area *New Economy Business* dalam bentuk *New Digital Services*. Telkom selanjutnya melakukan pembentukan unit Divisi Digital Services untuk mengelola Inovasi Telkom (Group) dengan menjalankan prinsip *creating, choosing, composing, channelling dan commercing* untuk mewujudkan inovasi yang akan dikelola supaya mencapai hasil yang maksimal. Melalui tahapan itulah proses pengelolaan dilakukan untuk mencapai patokan keberhasilan suatu inovasi.

Seperti telah disampaikan dari beberapa referensi sebelumnya bahwa sekitar 90% (Sembilan puluh persen) dari semua bisnis *Startup* berakhir atau dapat dikatakan mengalami kegagalan, kegagalan pertama adalah berada pada titik 120 hari (seratus dua puluh hari) pertama. Untuk menghindari permasalahan pengelolaan inovasi tersebut, Telkom telah merancang pengelolaan inovasi *services* dan *product digital* yang bertujuan untuk tetap tumbuh menghadapi persaingan bisnis yaitu dengan mengembangkan *Creativity to Commerce (C2C) Startup Model* dalam bentuk *Open Innovation*. (Keputusan Direktur PT Telkom, 2012)

Sejak tahun 2012 setelah 3 tahun melakukan program inovasi digital services melalui C2C Startup Model dengan melibatkan para Startup dengan beberapa program sebagai berikut:

- a. Program seleksi bagi Startup yang mempunyai ide/produk/bisnis yg inovatif untuk dapat masuk dalam program Inkubasi. Roadshow

dilaksanakan di beberapa kota besar untuk promosi program sekaligus menjaring Startup digital kreatif di lokasi roadshow agar berpartisipasi dalam program *Indigo Incubator*. Dalam road show ini rata-rata akan terjaring 500-700 proposal ide yang dikirim oleh para Startup/calon Startup yang sebagian besar baru memulai untuk masuk dalam bisnis digital setelah mereka menyelesaikan pendidikan dengan rata-rata pengalaman kurang dari dua tahun dengan keahlian bisnis digital yang belum terbentuk. kualitas startup dan talent source belum terbentuk. Keinginan untuk mencoba menjadi Startup adalah bentuk lain dari mencari pekerjaan sehingga komitmen mereka untuk menumbuhkan Startup kadang menjadi tidak fokus. Tiap tim dalam Startup belum memiliki motivasi yang sama yaitu tumbuh bekerja sama dengan Startup yang dikelolanya dengan kemungkinan mengabaikan gaji besar yang ditawarkan perusahaan-perusahaan besar. Sebagian besar mereka juga datang dengan ide-ide yang masih belum menggambarkan kebutuhan market produk digital karena memang belum ditunjang dengan pemahaman bisnis digital yang baik. Kondisi awal inilah yang menyebabkan banyak ide yang tidak bisa diteruskan.

- b. Pemberian modal awal bagi startup untuk melakukan validasi ide, produk, dan *Business Model*. Startup yang terpilih untuk masuk kedalam program inkubasi akan diberikan pendanaan. Rata-rata ide yang terpilih sekitar 3-4 % atau sekitar 20 produk tiap tahun. Setelah menemukan ide produk yang dinilai dibutuhkan oleh pasar, startup harus fokus melakukan berbagai peran spesifik untuk mengembangkan produk untuk mencapai beberapa metrik ditiap tahapan sebagai ukuran untuk lolos ke tahap berikutnya. Setiap anggota startup harus mempunyai motivasi yang kuat untuk terus tumbuh dimasa-masa awal ini. Dedikasi dan semangat tim adalah hal yang sulit untuk dipertahankan, karena kebanyakan pegawai dibayar dengan gaji, bukan saham atau bagian kepemilikan perusahaan. Mereka harus dimotivasi dengan cara yang berbeda. Untuk mempertahankan motivasi semua

orang harus selalu sama-sama tahu apa yang sedang dilakukan perusahaan, mengapa, dan apa yang harus dilakukan berikutnya. Metrik yang ditetapkan pada tiap tahapan adalah metrik yang menggambarkan performansi produk digital sesuai dengan kondisi market masing-masing, sehingga diharapkan Startup melengkapi dengan pengetahuan tentang bisnis digital baik dari aspek market dan teknologi.

- c. Kegiatan pengelolaan/operasional yang meliputi penyelenggaraan event untuk pengembangan komunitas dan program pendampingan/mentorship bagi startup yang diinkubasi. Dalam kondisi umum ketika startup telah fokus untuk mengembangkan produk, mereka sudah tidak bisa lagi terlibat langsung di semua hal sehingga dibutuhkan orang-orang yang punya kemampuan dalam bisnis digital atau sebuah tim manajemen yang diperlukan untuk membantu mengelola tahap pertumbuhan sebuah startup. Kegiatan *Mentorship* di *Indigo Incubator* sendiri melibatkan para pelaku bisnis digital yang terdiri dari mentor tetap dan mentor tamu baik dari dalam dan luar negeri. Para mentor akan mereview progress produk dan memberikan pengetahuan dan pengalaman kepada para startup. Proses komunikasi intensif dan terbuka antar Startup dan mentor menjadi faktor penting dalam keberhasilan proses *Mentorship*. Para startup harus banyak bertanya ketika menghadapi kesulitan maupun tantangan dan para Mentor juga harus bisa memberikan masukan dan pengetahuan agar Startup bisa tumbuh dan sukses.
- d. Kegiatan untuk meningkatkan *value* dalam hal knowledge, konsep inkubasi, akses pasar, melalui kerjasama dengan *Global Incubator* serta mendapatkan bimbingan dari mentor global untuk pengembangan kompetensi Startup.

Setelah dilakukan program selama tiga tahun berikut pencapaian program Indigo Incubator kurun waktu 2012-2015 disajikan dalam tabel dibawah ini.

Tabel 1.2 Progress Startup Program Indigo Incubator 2013-2015

Tahun	Jumlah Proposal	Hasil Seleksi	Tahapan Inkubasi				Follow On Funding
			Idea Development	Product Development	Bus. Model Development	Market Acceleration	
2013	439	15	3	2	7	3	
2014	398	17		5	9	3	
2015	709	23	5	6	9	3	

Sumber Laporan Program Indigo Incubator Telkom DDS 2015

Pencapaian program inovasi Telkom setelah tiga tahun melakukan pengelolaan pengembangan layanan relatif hanya sedikit program yang bisa menyelesaikan tahapan inovasi dan menjadi produk yang komersial. Mengingat harapan yang besar terhadap tumbuhnya digital services untuk bisnis Telkom kedepan, maka diperlukan upaya-upaya untuk menjaga keberhasilan inovasi digital services dari para Startup dalam program *Indigo Incubator*.

1.3 Perumusan Masalah

Untuk menjadi Startup yang berhasil, Startup dapat mengikuti jejak jalur dari Startup sebelumnya. Faktor penentu keberhasilan yang diidentifikasi tidak banyak berbeda dari faktor yang ditemukan saat memeriksa keberhasilan pengusaha pada umumnya. Beberapa faktor namun cukup spesifik untuk pengusaha yang inovatif. Dua kelompok faktor penting diidentifikasi: organisasi dan enterprenur itu sendiri. (Groenewegen dan Langen, 2012)

Bahkan sedikit yang diketahui tentang bagaimana mereka gagal dan pemahaman kita tentang Startup digital sebagai unit enterprenur tidak akan lengkap sampai kita memiliki pemahaman yang jelas tentang apa yang menyebabkan mereka bisa sukses. Liao(2008) .

Sangat penting untuk mempertimbangkan masalah ini dalam rangka untuk membantu Startup membangun bisnis digital secara efektif dan efisien yang pada akhirnya merangsang inovasi. Startup bisa belajar dari para Startup yang berhasil dan tidak berhasil untuk mencari tahu apa faktor-faktor yang paling penting untuk sukses, dan karena Startup bisa

mendapatkan keuntungan dengan fokus pada faktor-faktor tersebut sebagai jalan mereka menuju sukses.

Program Indigo Incubator yang telah dicanangkan oleh Telkom sejak tahun 2012 telah berupaya untuk menghasilkan Startup sebagai entrepreneur sebagai pelopor *digital dussiness* dalam Industri ICT di Indonesia melalui program *Indigo Incubator*. Berdasarkan paparan latar belakang telah disampaikan beberapa aktivitas dalam Program tersebut yang meliputi seleksi, pemberian modal awal, pengembangan produk, pengembangan komunitas serta program mentorship dengan tantangan yang ada pada masing-masing aktivitas.

Program *Indigo Incubator* yang telah dilakukan relatif belum banyak menghasilkan produk digital dan tumbuh baik secara bisnis sesuai harapan yang besar terhadap bisnis digital sebagai bisnis Telkom kedepan maka diperlukan eksplorasi mengenai faktor-faktor yang menentukan keberhasilan para Startup Digital dalam program *Indigo Incubator*.

1.4 Pertanyaan Penelitian

Dari rumusan masalah yang disampaikan sebelumnya dapat diketahui bahwa diperlukan suatu eksplorasi untuk mengetahui keberhasilan Startup untuk menghasilkan inovasi Digital Services. Kemudian kajian literatur mengenai beberapa keberhasilan Inovasi diharapkan menggambarkan model yang lebih baik dalam mengidentifikasi beberapa faktor yang secara konsisten mempengaruhi inovasi digital services. Berdasarkan rumusan masalah dan kajian literatur yang telah dilakukan maka timbul pertanyaan penelitian sebagai berikut :

“Faktor-faktor apa saja yang berpengaruh terhadap keunggulan bersaing pada Startup untuk menghasilkan inovasi aplikasi digital secara komprehensif terkait dengan faktor-faktor yang berhubungan dengan organisasi, perusahaan, produk dan lingkungan”.

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk: Mengetahui faktor-faktor apa saja yang berpengaruh terhadap keunggulan bersaing pada Startup aplikasi digital secara komprehensif terkait dengan faktor-faktor yang berhubungan dengan perusahaan, organisasi, produk, lingkungan khususnya dalam proses inovasi layanan aplikasi digital di Program Indigo Incubator Telkom.

1.6 Lingkup Penelitian

Ruang lingkup Penelitian ini meliputi:

- a. Penelitian ini menggunakan area Digital Produk, sebagai satu layanan yang diharapkan dapat menjadi engine baru bagi bisnis Telkom masa depan.
- b. Penelitian dilakukan pada para Startup yang dinilai mempunyai keunggulan bersaing yaitu yang telah melalui tahapan pengembangan produk dan telah menghasilkan produk yang dikonsumsi market.

1.7 Manfaat penelitian

- a. Manfaat akademis, sejauh studi yang telah dilakukan pada penelitian sebelumnya, pada penelitian ini melihat faktor-faktor yang secara konsisten dianggap sebagai faktor keberhasilan dalam suatu inovasi layanan aplikasi digital.
- b. Manfaat praktis bagi perusahaan, yaitu penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi Telkom untuk mengelola program inkubasi bagi para Startup

1.8 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian meliputi Bab I sebagaimana telah diuraikan terdahulu yang kemudian dilanjutkan dengan bab-bab selanjutnya yaitu:

- a. Bab II. Tinjauan Pustaka

Dalam bab ini dijelaskan tentang hasil kajian kepustakaan yang terkait dengan masalah yang akan diteliti. Hasil kajian tersebut kemudian digunakan untuk menguraikan pengembangan model penelitian, hipotesis penelitian, serta ruang lingkup penelitian.

b. Bab III. Metode Penelitian

Bab ini membahas tentang pendekatan dan metode yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data yang nantinya dapat menjawab masalah dalam penelitian.

c. Bab IV. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pada bab ini hasil penelitian diuraikan secara kronologis dan sistematis sesuai dengan perumusan masalah dan tujuan penelitian.

d. Bab V. Kesimpulan dan Saran

Bab ini menyajikan kesimpulan terhadap pemaknaan hasil analisis temuan penelitian serta perumusan saran sebagai implikasi dari kesimpulan secara konkrit.