



Identifikasi Faktor-Faktor Kesuksesan *Start Up* Digital di Kota Bandung

JE-Vol.27-No.2-2019-pp.134-145

Rudi Hardiansyah^{1*}, Dodie Tricahyono¹

¹ Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Bandung, Indonesia

*Email: rudibarokah@student.telkomuniversity.ac.id

ABSTRACT

According research from Center for Human Genetic Research (CHGR), amount of digital start up of Indonesia in 2020 reach 13.000 start up. Nowadays Indonesia, with 1.939 company of digital start up, touches 6th position country as the greatest amount of start up in the world. Nevertheless, data showed that the number of failed start up still high. According research from Shikar Gosh, the number of failed digital start up reach 95%. In othe side, data from one of digital start up incubator in Bandung, the number of failed digital start up reach 62,2%. Some start up can learn from oldest success start up as reference. This research be intended to seeing factors whether successful digital start up, especially in Bandung City. This research is qualitative with 6 respondend contains the owner of start up, manager of incubator, and coach of developer digital start up in Bandung. The method used is literature manufacturing, observation to incubator, also deep interview to respondend. By this research, there are 11 factors deciding whether a digital start up are success, those are: Synergy, product, process, managerial innovation, communication, culture, experience, information technology, innovation skills, functional skills, and implementation skills. The research showed 10 of 11 variable thorough are influence factors in digital start up successful information technology doesnt influence enough. Depend on result, this research can suggest some point to start up enterpreneur, incubator organization, also for the next research. To be intended the founder of digital start up could be better, especially in incubator organization so the number of success digital start up would rise up.

Keywords: Start Up Digital, Incubator, Start up's Success Factor

ABSTRAK

Menurut penelitian dari *Center for Human Genetic Research (CHGR)*, jumlah *start up* digital di Indonesia pada tahun 2020 akan mencapai 13.000 *start up*. Indonesia, dengan jumlah *start up* digital saat ini mencapai 1.939 perusahaan telah menduduki peringkat enam dunia sebagai negara dengan jumlah *start up* terbanyak. Akan tetapi, data memperlihatkan bahwa tingkat kegagalan *start up* cenderung sangat tinggi. Menurut penelitian dari Shikar Ghosh tingkat kegagalan *start up* digital mencapai angka 95%. Sementara menurut data dari salah satu inkubator *start up* di Bandung, tingkat kegagalan *start up* digital mencapai 62,2%. Sebuah *start-up* dapat belajar pada kesuksesan *start-up* terdahulu sebagai acuan. Penelitian ini dimaksudkan untuk mencari faktor-faktor apa saja yang menentukan kesuksesan suatu *start up* digital, khususnya di Kota Bandung. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan enam orang narasumber yang terdiri dari pengelola/pemilik *start up* digital yang sukses, pengelola inkubator digital, dan pakar/*coach* pengembangan *start up* digital di Kota Bandung. Metode yang digunakan adalah pengolahan literatur, observasi ke inkubator, dan wawancara mendalam terhadap narasumber. Dalam penelitian ini terdapat 11 faktor penentu kesuksesan *start up* digital yang diperoleh dari literatur yang akan dianalisis, yaitu: *synergy, product, process, managerial innovation, communication, culture, experience, information technology, innovation skills, functional skills, implementation skills*. Hasil penelitian menunjukkan, 10 dari 11 variabel yang diteliti merupakan faktor-faktor yang berpengaruh dalam kesuksesan sebuah *start up* digital. Faktor yang tidak berpengaruh adalah faktor information technology. Berdasarkan hasil penelitian menyarankan beberapa saran bagi pengusaha start up, lembaga incubator dan penelitian selanjutnya. Hal ini di maksudkan agar pengelolaan *start up* digital dapat lebih sempurna terutama di lembaga inkubator agar tingkat kesuksesan *start up* digital semakin meningkat

Kata kunci: Start Up Digital, Inkubator, Faktor-faktor Penentu Kesuksesan Start Up

1. PENDAHULUAN

Start up merupakan suatu organisasi yang dirancang untuk menemukan model bisnis yang tepat agar dapat menghasilkan pertumbuhan yang cepat (Afdi & Purwanggono, 2018). Sedangkan penambahan kata digital dimaksudkan kepada perusahaan *start up* yang mengintegrasikan digitalisasi baik pada produknya maupun prosesnya. Peringkat pertama negara di dunia dengan jumlah *start up* digital terbanyak diduduki oleh Amerika Serikat dengan 45.877 *start up*. Kemudian, disusul oleh India dengan 5.768 *start up*. Sementara Indonesia menempati peringkat ke-enam dengan 1.939 *start up*. Hal ini menunjukkan partisipasi pengembangan dan penciptaan *start-up* di Indonesia cukup baik (Startup Rangkings, 2019). Hasil riset yang dimuat dalam dailysocial.id memprediksi bahwa perkembangan *start-up* dari segi jumlah di Indonesia akan mengalami peningkatan sebesar 6,5 kali. Dengan demikian, diprediksi bahwa jumlah *start-up* berbasis digital yang akan muncul pada tahun 2020 di Indonesia adalah sebanyak 13.000 *start-up* (Ries, 2011). Hal ini tidak terlepas dari dukungan yang baik dari pemerintah terkait dengan perkembangan *start-up*, misalnya dengan membentuk Gerakan Nasional 1000 *Start Up* melalui Kementerian Komunikasi dan Informatika bekerja sama dengan sebuah perusahaan yang bertujuan untuk membangun ekosistem digital di Indonesia yang bernama KIBAR. Gerakan tersebut adalah sebuah gerakan untuk mewujudkan potensi Indonesia menjadi *The Digital Energy of Asia* di tahun 2020 dengan mencetak 1000 *start up* yang akan menjadi solusi atas berbagai masalah dengan memanfaatkan teknologi digital (Startup Digital, 2017).

Peluang perkembangan *start up* secara global maupun dalam negeri tidak sejalan dengan tingkat keberhasilan *start up*. Sebuah *start up* dikategorikan gagal ketika tidak mampu tumbuh dan menghasilkan profit. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Shikar Ghosh seorang peneliti senior Harvard School menyatakan bahwa tingkat kegagalan *start up* adalah sebesar 95% (Gage, 2012). Patel dalam Forbes.com menyebutkan bahwa dari 10 *start-up* digital yang berhasil dibuat, maka sembilan diantaranya akan mengalami kegagalan. Singkatnya ada 90% kemungkinan sebuah *start-up* untuk gagal. Kegagalan pertama adalah berada pada titik 120 hari (seratus dua puluh hari) pertama (Patel, 2015) (Prasetyawan & Tricahyono, 2017). Dukungan pemerintah dalam perkembangan *start up* digital bukan hanya melalui Gerakan Nasional 1000 *start up* melalui Kemenristek Dikti, pemerintah memberikan dana hibah kepada *start up* melalui Inkubator. Inkubator yang menjadi penyalur dana hibah tersebut berada di Kota Bandung yakni CUBIC dan *Bandung Techno Park*. Pertumbuhan *start up* di Kota Bandung menurut data dari Komunitas *Start Up* Bandung tahun 2019 mencapai 250 *start up*. Namun tingkat kegagalan *start up* digital di Kota Bandung juga masih cukup tinggi. Salah satu incubator di Kota Bandung melaporkan bahwa tingkat kegagalan *start up* mencapai 62% (Anggara, 2018). Bahkan data dari inkubator lain di Kota Bandung melaporkan tingkat keberhasilan yang hanya 14%.

Sampai dengan saat ini, sedikit yang telah diketahui tentang bagaimana mereka gagal. Pemahaman kita tentang *start up* digital sebagai unit *entrepreneur* tidak akan lengkap sampai kita memiliki pemahaman yang jelas tentang apa yang menyebabkan mereka bisa sukses. Penelitian sebelumnya oleh Prasetyawan dan Tricahyono (2017) juga melakukan hal ini, akan tetapi hanya dari kacamata CEO/*Founder start up*. Maka, penelitian ini bertujuan untuk mencari tahu faktor-faktor apa saja yang menyebabkan suatu *start up* digital dapat mencapai sukses berdasarkan sudut pandang yang lebih luas yang mencakup pengusaha *start up*, pengelola inkubator, dan pakar. Pengetahuan yang lebih mendalam akan membantu baik *start up* maupun pengelola inkubator untuk lebih baik lagi. Khusus bagi inkubator, pengetahuan ini juga akan memperbaiki proses perancangan strategi untuk membantu *start up* dalam menggapai kesuksesan (Prasetyawan & Tricahyono, 2017).

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. *Start Up*

Start-up merupakan perusahaan yang bertujuan untuk terus tumbuh, dan esensi dari *start-up* adalah tumbuh serta segala sesuatu yang dikaitkan dengan perusahaan adalah tumbuh (Patel, 2015). *Start up* adalah institusi yang didesain untuk mengembangkan produk atau jasa baru dan berada dalam kondisi yang penuh ketidakpastian (Rip, 2014). Kondisi ini sulit untuk dimodelkan (dimana seberapa

besar pun risiko menjadi tidak penting) tetapi yang pasti adalah ketidakpastian risiko. Dari penjelasan kedua ahli di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *start-up* merupakan suatu perusahaan yang masih baru dan sedang mencari bentuk. Selain itu, *start-up* juga akan terus tumbuh dan diproyeksikan sebagai perusahaan yang bertujuan untuk mendapatkan profit yang besar sementara *start up* digital merupakan perusahaan yang bertujuan untuk terus tumbuh dan mencari bentuk.

2.2. Kesuksesan Usaha

Sebuah *start-up* akan dikategorikan berhasil ketika mampu menemukan model yang tepat bagi tumbuhnya *start-up* tersebut (Ries, 2011). Model tersebut merupakan penciptaan produk dan jasa yang sesuai dengan pasar dengan mengutamakan kecepatan (secara eksponensial) dan ketepatan. Tujuan dan sasaran organisasi juga menjadi ukuran kesuksesan sebuah *start-up*. Namun, untuk *start-up* berbasis digital, kesuksesan usaha adalah ketika *start up* tersebut mampu mencapai *product-market-fit* atau kesesuaian antara permintaan pasar dengan produk yang ditawarkan *start up*. Hal tersebut dikutip dari id.techinasia.com yang mengacu kepada Dan Olsen, penulis buku *The Lean Product Playbook*. Hasil wawancara penulis dengan bapak Eko Rahayu selaku pembina pada inkubator *start-up* di Bandung *Techno Park* (BTP) mengungkapkan hal yang sama. Jadi, sebuah *start-up* digital akan dikategorikan berhasil jika mampu mencapai kesesuaian produk atau jasa yang ditawarkan dengan kebutuhan pasar.

2.3. Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing merupakan hasil dari pemanfaatan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Keahlian dan asset merupakan sumber daya yang dimaksud (Bharadwaj, Varadarajan & Fahy, 1993). Keunggulan bersaing merupakan keunikan yang hanya dimiliki oleh perusahaan untuk mengembangkan produk digital yang berkualitas. Produk yang berkualitas akan berguna untuk mendukung kesuksesan sebuah *start-up* dalam menjalankan roda bisnisnya.

2.4. Inkubator

Inkubator bisnis adalah lembaga yang bergerak dalam bidang penyediaan fasilitas dan pengembangan usaha, baik manajemen maupun teknologi bagi usaha kecil dan menengah untuk meningkatkan dan mengembangkan kegiatan usahanya dan atau pengembangan produk baru agar dapat berkembang menjadi wirausaha yang tangguh dan atau produk baru yang berdaya saing dalam jangka waktu tertentu (Bank Indonesia, 2006). Sementara, bagi perusahaan atau *start up* yang memanfaatkan teknologi sebagai fasilitas untuk menunjang bisnis dan meningkatkan pendapatan dibina dalam sebuah *Techno Park*. *Techno Park* merupakan lembaga yang mengakomodasi penelitian, pengembangan, serta mentransformasi ide menjadi sebuah produk komersial (Tricahyono et al, 2018). *Techno Park* terdiri dari 3 lembaga yang saling berkaitan yaitu institusi pendidikan, industri dan pemerintahan yang didalamnya mencakup ide, inovasi dan pendanaan. Proses pembinaan di *Techno Park* dimulai dari *open innovation*, *co-creation*, *strategic alliances*, *customer relationship*, dan *business model adoption* (Tricahyono et al, 2018). Sesuai dengan wawancara dengan salah satu pengurus *Techno Park* di Bandung, keberhasilan *Techno Park* dalam membina start up adalah ketika start up telah mencapai tahap *product market fit*.

2.5. Faktor-faktor Keberhasilan Start Up

Walaupun sedikit, akan tetapi literatur terdahulu telah memberikan beberapa petunjuk awal. Prasetiawan dan Tricahyono (2017) telah melakukan penelitian terhadap beberapa *start up* yang telah berhasil memasuki *product-market-fit* pada program Indigo PT Telkom Indonesia. Berikut ini 11 faktor-faktor penentu kesuksesan *start up* yang berhasil diidentifikasi oleh peneliti sebelumnya, yaitu: *synergy*, *product*, *process*, *managerial innovation*, *communication*, *culture*, *experience*, *information technology*, *innovation skills*, *functional skills*, *implementation skill* (Prasetiawan & Tricahyono, 2017).

2.5.1. Synergy

Variabel sinergi menjelaskan tentang bagaimana setiap anggota perusahaan dapat saling membantu dan saling berbagi untuk meningkatkan kualitas ilmu dan *skills*. Saling berbagi ilmu dan

keahlian dimaksudkan untuk membantu dalam pengembangan bisnis demi tercapainya efektifitas sumber daya pada perusahaan. Sinergi akan mengurangi biaya (Bharadwaj, Varadarajan dan Fahy, 1993). Biaya dapat dikurangi karena dampak dari berbagi sumberdaya. Selain itu, berbagi pengetahuan dan *skill* inovasi sangat tergantung pada kompatibilitas proyek dengan sumberdaya perusahaan dalam arti luas, yaitu manajemen dan keterampilan riset pasar, penjualan, distribusi, R&D, dan fasilitas produksi (Zirger, 1997). Berbagi pengetahuan dan komunikasi dalam perusahaan dan jaringan dapat dilakukan dengan cara pertukaran lintas-teknologi, lintas-hirarkis dan lintas-fungsional (Lawson & Samson, 2001).

2.5.2. Product

Variabel produk menjelaskan tentang pengembangan produk yang dilakukan oleh *start up* untuk menghasilkan produk yang mudah diakses, mudah digunakan, dan sesuai dengan estetika dari suatu layanan produk digital. Hasil dari proses pengembangan produk ini menyebabkan pengguna merasakan kemudahan dan kenyamanan untuk menggunakan produk digital tersebut. Variabel produk mencakup beberapa faktor diantaranya: (1) *usability*, artinya kemudahan produk dan layanan digital; (2) *aesthetics*, artinya produk dan layanan digital telah memunculkan sifat estetika secara hati-hati yang dapat membangkitkan respon emosional yang positif; dan (3) *engagement*, artinya produk dan layanan digital yang untuk memberikan pengalaman yang bermakna bagi penggunanya (Prasetyawan & Tricahyono, 2017).

2.5.3. Process

Setelah produk digital dikembangkan, maka variabel proses fokus pada bagaimana *start up* menjalankan proses-proses pengembangan produk dari konsep sampai ke pelanggan sehingga memberikan solusi yang dibutuhkan oleh pelanggan (Prasetyawan & Tricahyono, 2017). Beberapa komponen yang terkait dengan variabel proses adalah: (1) *bundling* yaitu bagaimana menggabungkan komponen portofolio produk dan layanan digital sehingga dapat didiferensiasi dan memberikan perbedaan yang jelas tentang batasan dan hubungan antar produk dan layanan; (2) *devices* yaitu terkait dengan informasi tentang perangkat keras dan perangkat lunak yang digunakan dalam tahap pengembangan; dan (3) *channel*, terkait dengan *digital information channel* (misalnya, *platform* perangkat lunak, sistem operasi, dan *web services*) (Nylén & Holmström, 2015).

2.5.4. Management of Innovation

Variabel manajemen inovasi adalah bagaimana *start up* dapat mengelola inovasi sehingga dapat menjalankan proses pengembangan produknya dengan cepat, sekaligus mengurangi ketidakpastian yang akan terjadi yang merupakan ciri khas dari produk digital (Prasetyawan & Tricahyono, 2017). Hal ini mencakup, gaya manajemen, tahapan manajemen inovasi yang dijalankan dengan konsisten, *problem solving*, dan perencanaan yang baik.

2.5.5. Communication

Variabel komunikasi dapat dijelaskan dalam beberapa dimensi, yaitu: (1) kepastian nilai dari produk yang diharapkan untuk dapat meningkatkan jumlah pengguna dan (2) peningkatan posisi perusahaan melalui pengembangan dan penerapan standar layanan dari industri (Bharadwaj, Varadarajan dan Fahy, 1993). Dengan demikian, dalam penelitian ini, variabel komunikasi adalah tentang bagaimana *start up* menginformasikan nilai produk dan standar layanan industri agar secara cepat dapat diterima oleh industri, pasar dan calon konsumen. Variabel komunikasi ini bisa menggunakan saluran *online* maupun *offline*.

2.5.6. Culture

Variabel budaya sangat penting bagi *start up*. Hal ini terkait dengan bagaimana *start up* dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif untuk bisa mendukung anggota perusahaan agar dapat berinteraksi dan berkomunikasi untuk menjadikan *start up* memiliki tim yang solid. *Culture* atau budaya didefinisikan ke dalam beberapa dimensi yaitu: (1) *space*, yaitu terkait dengan ritme pekerjaan

yang terstruktur dan dengan fleksibilitas yang seimbang; (2) *time*, yaitu tersedianya waktu khusus untuk terjadinya upaya improvisasi dan inovasi oleh setiap karyawan; dan (3) *coordination*, yaitu mekanisme koordinasi untuk terjadinya proses improvisasi dan inovasi (Avital & Te'eni, 2009).

2.5.7. Experience

Variabel *experience* atau pengalaman didefinisikan sebagai pengalaman dalam proyek sebelumnya yang memungkinkan perusahaan untuk membentuk kemampuan untuk memperbaiki inovasi selanjutnya. Perusahaan harus terlibat dalam proyek-proyek yang membentuk pengalaman khusus untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan teknologi, produksi dan pemasaran. Pengalaman-pengalaman ini memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan keunggulan *learning-by-doing*. Dalam penelitian ini, variabel pengalaman yang akan diteliti adalah bagaimana *start up* bisa memaksimalkan pengalaman sebelumnya untuk mengelola organisasi ataupun menghasilkan produk yang lebih baik (Prasetiawan & Tricahyono, 2017).

2.5.8. Information technology

Variabel teknologi informasi didefinisikan dalam beberapa dimensi yakni: (1) *architecture* (manajemen unit-unit dalam sistem IT); (2) standarisasi sistem IT; dan (3) *hardware* dan *software* yang digunakan dalam sistem IT (Prasetiawan & Tricahyono, 2017). Variabel teknologi informasi adalah bagaimana *start up* bisa memanfaatkan teknologi informasi untuk mendukung keberhasilan bisnisnya baik sebagai produk utama atau sebagai penunjang. Selain itu, variabel ini juga terkait dengan bagaimana mekanisme kepemilikan dari teknologi informasi tersebut.

2.5.9. Innovation Skills

Variabel *innovation skills* adalah kemampuan dasar yang mendukung keberhasilan dalam menumbuhkan bisnis digital pada pasar yang masih baru terbentuk dan dengan kondisi internal tim yang masih memiliki keterbatasan. Variabel *innovation skills* dapat dijabarkan melalui beberapa dimensi, yaitu: (1) berbagai keterampilan yang mencakup, keterampilan dasar, keterampilan akademik, keterampilan teknis, keterampilan generik, *softskills*, *managerial*, dan *entrepreneurial* yang berkontribusi terhadap inovasi; (2) sekumpulan keterampilan dasar, pengetahuan, kemampuan, dan kualitas pribadi yang dibutuhkan untuk sukses di tempat kerja (*thinking skills*, *personal qualities*, *time management*, dan *interpersonal skills*); dan (3) pengembangan mekanisme pembelajaran yang berkelanjutan yang memperhitungkan baik *skills* baru yang dibutuhkan maupun keunikan dari teknologi dan bisnis digital (Nylen & Holmstrom, 2015).

2.5.10. Functional skills

Keterampilan fungsional adalah terkait dengan bagaimana *start up* memiliki kemampuan dalam penggunaan teknologi informasi dan digital. Dimensi yang diteliti dari variabel ini adalah: (1) kemampuan menggunakan *software* dan *hardware*; (2) pemahaman tentang teknologi internet; (3) pemahaman tentang *hardware*/arsitektur sistem dan (4) kemampuan melakukan *troubleshooting* terhadap masalah *software* dan *hardware* (Prasetiawan & Tricahyono, 2017).

2.5.11. Implementation skills

Implementation skills adalah kemampuan *start up* untuk mengantisipasi dan menyiapkan kebijakan terkait implementasi produk untuk digunakan oleh pengguna. Beberapa dimensi terkait dengan keterampilan ini adalah: (1) pengetahuan tentang praktek perusahaan dan protokol organisasi; (2) pemahaman dan efektifitas penggunaan terminologi industri dalam implementasi produk; (3) pengetahuan dan kepatuhan terhadap persyaratan norma-norma industri; dan (4) pengetahuan serta kepatuhan terhadap standar perusahaan dan produk (Prasetiawan & Tricahyono, 2017).

3. DATA DAN METODOLOGI

3.1. Karakteristik Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif untuk tujuan deskriptif. Dalam pelaksanaannya, beberapa batasan diberlakukan, yaitu: peneliti tidak melakukan intervensi data, unit analisis adalah organisasi (*start up*), dan *cross-sectional* secara waktu pengambilan datanya. Teknik pengumpulan data adalah dengan wawancara mendalam, observasi dan analisis dokumen.

3.2. Narasumber

Narasumber dalam penelitian ini merupakan *start up* yang telah dikategorikan sukses seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Selain itu, inkubator *start up* digital dan eskpert akan menjadi narasumber pada penelitian ini. Berikut narasumber dalam penelitian ini yaitu: CEO dan/atau pendiri dari *start up* digital, pengelola inkubator, dan ekspert (*coach*) dalam pengembangan *start up* digital yang berada di Kota Bandung. Terdapat tiga orang CEO dan/atau pendiri dari *start up* digital yang telah dikategorikan sukses seperti. Selain itu, dua orang pengelola inkubator *start up* digital dan satu orang eskpert yang merupakan *coach* dari *start up* digital akan menjadi narasumber pada penelitian ini. Tabel 1 memperlihatkan daftar nama para narasumber beserta karakteristiknya.

Tabel 1: Narasumber Penelitian

Nama	Perusahaan	Jenis Usaha	Jabatan
Wahyu Eko Widodo	CUBIC	Inkubator	CEO
Adryan Hafidz	Kolaborasi	Inkubator	CEO
Randy Adikara	Talk-A-bot	<i>Start Up</i>	<i>Co-founder</i>
Indra	Urgent.Id	<i>Start Up</i>	CEO
Krisna	SCOLA	<i>Start Up</i>	CEO
Lia Yuldinawati	Telkom University	Universitas	Pakar/ <i>Coach</i>

Sumber: Hasil Kompilasi Penulis (2019)

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1 Synergy

Sinergy berpengaruh dalam kesuksesan sebuah *start up*, walaupun pada tahap awal sebuah *start up* harus banyak melakukan eksekusi dan pekerjaan masih dilakukan oleh sekelompok kecil yang tergabung menjadi tim *start up*. Seluruh narasumber setuju bahwa sinergi diartikan sebagai *sharing*. Dengan kata lain, kunci dari sinergi adalah *sharing*. Hasil *sharing* ini memberikan beberapa manfaat dalam menunjang kesuksesan sebuah *start up*. Manfaat pertama adalah memberikan efisiensi jangka panjang bagi *start-up* dalam bekerja mengingat bahwa sebuah tim *start up* terdiri dari berbagai macam latarbelakang yang menjadikan *frame* (asumsi) kerja yang berbeda-beda pula. Manfaat yang kedua adalah meningkatkan munculnya ide-ide baru akibat dari beragamnya sudut pandang. Hal ini mendukung pendapat bahwa *diversity* akan mendorong terjadinya kreatifitas dan inovasi. Ide-ide baru ini akan sangat berguna untuk pengembangan produk lama maupun produk baru sehingga sangat berguna dalam *early stage* dari suatu perusahaan rintisan. Hasil dari *sharing* ini juga dapat menciptakan *revenue chanel* yang baru yang sangat berguna bagi *start up*, terutama untuk produk baru. Sebagaimana diketahui bahwa pada tahap ini *start up* harus banyak melakukan eksekusi, sehingga eksekusi produk yang dilakukan adalah berdasarkan hasil *sharing* tersebut. Manfaat ketiga adalah berkembangnya ilmu dalam internal tim akibat bergabungnya ilmu-ilmu baru yang bersumber dari beragamnya latar belakang tim.

4.1.2 Product

Produk pada dasarnya adalah solusi dari permasalahan konsumen. Produk yang dihasilkan *start up* harus mampu menjawab kebutuhan dari konsumen. Untuk itu, semua narasumber sepakat bahwa produk bagi *start up* digital memiliki dua komponen utama yakni *user interface* (UI) dan *user experience* (UX). UI sangat berpengaruh bagi pelanggan karena hal yang pertama kali dilihat oleh

pelanggan adalah tampilan (contohnya tampilan aplikasi, website, atau lainnya) dari sebuah produk digital. Kesan pertama akan sebuah produk di mata pelanggan bergantung dari desain produk dan disinilah peran UI terjadi. Sementara, UX berpengaruh terhadap kesuksesan *start up* karena UX sangat terkait dengan *customer journey* pelanggan. Seberapa besar pun suatu produk dapat menjawab kebutuhan pelanggan, akan tetapi jika produk tersebut sulit untuk digunakan serta menimbulkan kebingungan maka pelanggan tidak akan mencapai tahap penggunaan produk. Padahal kita ketahui bahwa penggunaan produk menjadi kunci terjadinya efek viral yang pada gilirannya akan meningkatkan pendapatan dan *growth* dari *start up*.

4.1.3 Process

Berbeda dengan Nylén, & Holmström (2015), proses dalam penelitian ini menghasilkan empat dimensi, yaitu: eksplorasi kebutuhan konsumen, *feedback* dari pelanggan, pengetahuan mengenai perkembangan teknologi digital, dan informasi produk pesaing sebagai pembanding. Sementara Nylén, & Holmström (2015) menghasilkan tiga dimensi yakni *bundling*, *device* dan *channel*. Dimensi pertama adalah eksplorasi kebutuhan konsumen. Produk yang tidak berasal dari masalah konsumen merupakan hal yang sia-sia karena akan sulit diterima pasar. Dimensi kedua adalah *feedback* dari konsumen terhadap produk yang telah *run* dan masuk ke pasar. *Feedback* dari konsumen ini merupakan hal yang penting karena suara pelanggan bila diikuti akan membuat pelanggan menjadi senang dan pada gilirannya akan meningkatkan konsumsi. Dimensi ketiga tidak terkait dengan pelanggan yaitu pengetahuan mengenai perkembangan teknologi digital. Hal ini penting karena *start-up* digital perlu untuk membuat produk yang senantiasa *up-to-date* dan sesuai kondisi zaman. Dimensi terakhir adalah informasi produk pesaing yang digunakan sebagai pembanding terhadap produk sendiri. Hasil perbandingan tersebut akan menjadi referensi (mengetahui kekuatan dan kelemahan) bagi *start up* untuk mengembangkan produknya. Akan tetapi, produk dari pesaing sendiri tidak menjadi hal yang harus dipertimbangkan dalam pengembangan produk baru karena belum tentu pesaing melakukan hal yang benar (produk yang benar adalah produk yang menjawab keinginan konsumen/pelanggan).

4.1.4 Management of Innovation

Manajemen inovasi merupakan hal yang berpengaruh dalam kesuksesan *start up*. Terkait dengan variabel ini, maka penelitian ini menemukan empat dimensi yang akan berpengaruh pada kesuksesan *start up*, yaitu: pengambilan keputusan dengan cepat, perencanaan yang baik terhadap aktifitas inovasi, kemampuan SDM, dan pendanaan. Terkait inovasi, *start up* memerlukan pengambilan keputusan yang cepat karena *start up* harus berkembang dengan cepat. Proses pengambilan keputusan yang cepat akan mempercepat juga proses iterasi atau pengulangan yang dampaknya dapat dengan cepat dilihat dan dievaluasi. Sebagai tambahan, kecepatan pengambilan keputusan dapat dilakukan secara terpusat atau terdesentralisasi pada tim-tim kerja tergantung pada skala perusahaan. Artinya pada *start up* yang kecil dapat terpusat di *founder*, akan tetapi pada *start up* yang besar akan terdesentralisasi. Selain pengambilan keputusan yang cepat, penelitian ini menemukan bahwa perencanaan yang baik terhadap aktifitas-aktifitas inovasi juga menjadi hal yang menentukan kesuksesan *start up*. Beberapa hal yang terkait dengan perencanaan yang baik ini adalah melakukan *breakdown* aktifitas kedalam suatu aktivitas yang lebih kecil, dan melakukan evaluasi terhadap setiap aktifitas. *Breakdown* aktifitas akan mempercepat proses inovasi, sedangkan evaluasi akan meningkatkan kualitas proses inovasi. Salah satu evaluasi yang paling penting dilakukan oleh *start up* adalah evaluasi pasar.

Dimensi ketiga terkait dengan manajemen inovasi adalah ketersediaan sumberdaya manusia (SDM). Terdapat minimal tiga kemampuan yang harus dimiliki oleh SDM *start up*, yaitu: bisnis, teknologi informasi, dan desain. Dimensi keempat adalah pendanaan. Terkait dengan dimensi ini maka ada dua hal penting yaitu: ketersediaan dana dan pengalokasian dana. Hasil ini sesuai dengan temuan (Prasetyawan & Tricahyono, 2017).

4.1.5 Communication

Faktor komunikasi adalah salah satu faktor penting yang menunjang kesuksesan suatu *start up*. Dalam hal ini, *start up* akan mengkomunikasikan nilai yang dimiliki produknya kepada dua pihak yakni

investor dan pelanggan. Komunikasi kepada investor adalah sangat penting karena investor merupakan pihak yang memberikan dana awal untuk menjalankan *start up*. Dana yang didapat dari investor dapat digunakan sebagai investasi dan untuk membiayai operasional dari *start up* seperti untuk pemasaran dan biaya pengembangan produk. Sedangkan komunikasi kepada konsumen berguna untuk mengedukasi konsumen dalam rangka menyampaikan perbedaan *value* produk *start up* dibandingkan dengan *value* produk kompetitor. Pelanggan akan memilih *value* yang diberikan seperti diskon dan harga ketimbang aplikasinya.

4.1.6 Culture

Dalam konteks budaya *start up*, kecuali untuk budaya kerja yang fleksibel, penelitian ini mendapatkan hasil yang agak berbeda dari tiga dimensi dasar yang disampaikan oleh Avital dan Te'eni (2009), yaitu: fleksibel, waktu khusus, dan koordinasi. Penelitian ini menemukan tiga dimensi lain, yaitu: fleksibel, *anytime ready*, dan motivasi internal yang kuat dari *founder*. *Start up* mengembangkan budaya kerja yang fleksibel dalam arti tidak terikat pada jam kerja (misalnya 8.00-17.00 setiap hari). Akan tetapi, hal ini bukan disebabkan pada ritme yang bersumber dari SDM *start up*-nya tetapi lebih ke menyesuaikan dengan tuntutan pelanggannya demi tercapainya target perusahaan. Hal ini mendukung dimensi yang kedua yaitu *anytime ready*. Artinya, demi memberikan respon yang cepat terhadap tuntutan pelanggan (yang seringkali di luar jam kerja), maka setiap anggota *start up* harus siap untuk bekerja kapan pun dan dimana pun. Dimensi yang ketiga adalah motivasi internal yang kuat dari *founders* untuk tetap setia mengejar visi dan misinya sebagai *entrepreneur*. *Founders* harus memiliki *internal motivation* yang kuat karena untuk menjalankan *start up* digital bukan suatu hal yang mudah dan mempunyai resiko yang besar untuk ditanggung mengingat besarnya *oppornutity cost* yang telah dikeluarkan. Dengan kata lain, *founders* harus mempunyai kemampuan yang kuat untuk memotivasi diri sendiri untuk tetap di jalannya (jalan *entrepreneur*).

4.1.7 Experience

Penelitian ini menegaskan bahwa pengalaman *founder start up* tidak menjadi indikator yang sifatnya substansial dalam kesuksesan sebuah *start up*. Walaupun demikian, pengalaman *start up* tetap berpengaruh dalam kesuksesan *start up*. Penelitian ini memberikan perluasan definisi pengalaman adalah baik sebagai *founder* suatu *start up* maupun pengalaman bekerja pada sebuah *start up* yang sudah memasuki tahap *unicorn*. Pengalaman *founder* dapat memberikan beberapa manfaat, diantaranya: jejaring, ilmu, dan kemampuan (kemampuan teknis dan kemampuan dalam mengembangkan produk). Jaringan pertemanan sedikit banyak membantu kesuksesan dalam *start up* digital. Manfaat yang didapatkan dari jaringan *founder* cukup beragam mulai dari *recruitment* tim, *develop* produk hingga ke investor. Ilmu yang didapatkan dari pengalaman akan berguna untuk meminimalisir risiko, sehingga *founder* tidak mengalami kesalahan yang sama yang mungkin dilakukan oleh *start up* sebelumnya. Pengalaman juga memberikan peningkatan dalam kemampuan teknis dan dalam kemampuan pengembangan produk.

4.1.8 Information Technology

Variabel *informational technology* mencakup: *architecture* (manajemen unit-unit dalam sistem IT), standarisasi sistem IT, dan *hardware* dan *software* yang digunakan dalam sistem IT (Prasetyawan & Tricahyono, 2017). Penelitian ini menemukan bahwa baik *architecture*, standarisasi sistem IT, dan penggunaan *hardware* dan *software* belum begitu menunjang kesuksesan suatu *start up*. Hal ini disebabkan karena baik sistem IT, bahasa pemrograman, maupun arsitektur IT belum berguna bagi *start up* yang akan memasuki tahap *product fit to market*, karena fokus dari *start up* ini adalah pada performa dari produk. Proses menentukan standarisasi ini membutuhkan waktu yang cukup lama sedangkan *start up* diharuskan untuk bergerak cepat. Standarisasi ini penting jika *start up* telah memasuki tahap yang lebih tinggi yang tujuannya untuk mempermudah dokumentasi.

4.1.9 Innovation Skills

Hasil dari pengolahan data memperlihatkan bahwa kemampuan berinovasi suatu *start up* bisa didapatkan melalui *learning by doing*. Untuk meningkatkan kemampuan berinovasi, maka *start up* diharuskan untuk terus belajar. Artinya, belajar dari kesalahan baik yang dilakukan oleh diri sendiri maupun oleh orang lain. Pembelajaran bisa didapatkan melalui sumber internal maupun eksternal. Melalui sumber internal, *start up* dapat mengembangkan kemampuan berinovasi yakni dengan belajar dari produk *start up* sendiri. Mengikuti alur yang ada yakni dimulai dengan menciptakan produk lalu masuk ke tahap pengukuran kinerja dari produk hingga ke proses evaluasi produk. Dari hasil evaluasi produk, *start up* dapat mengembangkan *skills* berinovasi dengan cara mencari inovasi terbaru untuk menutupi kesalahan produk yang telah ada dan memikirkan inovasi apa yang cocok untuk produk kedepannya. Melalui sumber eksternal, *start up* bisa melakukan pembelajaran mengenai produk-produk yang telah ada di luar produk milik *start up*, misalnya yang ada di luar negeri. Negeri yang dipilih adalah yang memiliki kedekatan dengan Indonesia baik secara geografik maupun demografik dan budaya.

4.1.10 Functional Skills

Dari empat dimensi dari *functional skills* yang ada di literatur, yaitu: kemampuan menggunakan *software* dan *hardware*, pemahaman tentang teknologi internet, pemahaman tentang *hardware/arsitektur system*, dan kemampuan melakukan *troubleshooting* terhadap masalah *software* dan *hardware* (Prasetyawan & Tricahyono, 2017), maka penelitian ini hanya mendapatkan dua dimensi yaitu: bagaimana *start up* mampu menjalankan serta memperbaiki *hardware/software* yang mereka gunakan dan status kepemilikan dari *hardware/software* tersebut. *Functional skills* yang paling mendasar adalah kemampuan untuk menjalankan dan memperbaiki *hardware/software* jika terjadi kerusakan. Selain itu, *functional skills* juga tergantung pada kepemilikan *hardware/software*. Namun khusus pada kepemilikan ini, *start up* akan menemukan *hardware/software* yang murah dan sesuai seiring dengan berkembangnya *start up*.

4.1.11 Implementation Skills

Berdasarkan hasil penelitian, maka kemampuan implementasi yang menunjang kesuksesan *start up* adalah legalitas dan pengetahuan *start up* mengenai peraturan pemerintah. Legalitas yang dimaksud adalah legalitas produk dan legalitas perusahaan. Legalitas produk dalam hal ini adalah pendaftaran produk untuk mendapatkan HAKI. Akan tetapi pada tahap awal, pendaftaran produk ke HKI (Hak Kekayaan Intelektual) belum begitu penting bagi *start up*, karena pada tahap awal ini fokus utama *start up* adalah melakukan pengembangan produk. Ketika *start up* telah memasuki fase *grow* atau telah menemukan *product market fit*, terlebih lagi ketika *start up* telah melakukan investasi ke produk, maka HAKI sudah harus dilakukan. Hal ini bertujuan untuk melindungi nama dan melindungi produk. Legalitas perusahaan bagi *start up* harus dilakukan sejak awal pendirian. Legalitas perusahaan bertujuan selain untuk mengikuti peraturan yang ada namun juga untuk tujuan yang lebih substansial yaitu mencari investasi. Investor hanya akan melakukan investasi pada sebuah perusahaan yang sudah memiliki bentuk yang jelas, misalnya berbentuk PT. Mengenai pengetahuan *start up* tentang peraturan pemerintah, maka penting bagi *start up* untuk mengetahui peraturan pemerintah daerah yang mengikat pada industri yang ditekuni.

4.2. PEMBAHASAN

4.2.1 Analisis Faktor-faktor penunjang kesuksesan *start up*

Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh dalam kesuksesan *start up* adalah: (1) *synergy*, (2) *product*, (3) *process*, (4) *management of innovation*, (5) *communication*, (6) *culture*, (7) *experience*, (8) *innovation skills*, (9) *functional skills*, dan (10) *implementation skills*. Adapun penelitian ini mendapatkan bahwa variabel *information technology* tidak berpengaruh dalam kesuksesan *start up* digital karena standarisasi sistem IT bagi *start up* belum begitu menunjang untuk kesuksesan *start up* di awal. Hal ini dikarenakan, bahasa yang digunakan dalam sistem IT atau bahasa pemrograman yang digunakan dapat digantikan dengan bahasa yang lain yang sesuai

dengan keinginan pelanggan. Hal yang lebih penting dari *start up* adalah performa dari produk. Standarisasi ini penting jika telah mencapai tahap yang lebih tinggi untuk mempermudah dokumentasi. Terdapat beberapa perubahan dari hasil temuan penelitian.

Temuan tersebut berupa perubahan pada variabel penelitian baik dalam hal definisi maupun dimensi/item penelitian. Perubahan tersebut terjadi pada variabel *synergy* berupa penambahan item yakni menyeragamkan *frame* dalam bekerja dan hasil *sharing* dapat menciptakan *revenue channel* yang baru. Perubahan lain adalah berupa penekanan pada *User Interface* (UI) dan *User Experience* (UX) sebagai inti dari *variable product* dan perubahan pada item pertama yakni *User Experience* tidak berlaku pada model bisnis B2B (*Bussines to Bussines*). Sementara variabel *process* berupa penambahan definisi dan item dengan memasukkan pesaing sebagai salah satu item yang perlu diperhatikan dalam proses pengembangan produk. Variabel lain adalah pada variabel *management of innovation* berupa penambahan item dengan memasukkan alokasi dana sebagai hal perlu diperhatikan. Variabel *communication* berupa perubahan item menjadi mengkomunikasikan *value* kepada pelanggan dan investor menjadi hal yang perlu diperhatikan dan variabel *implementation skills* berupa penambahan item dengan memasukkan legalisasi perusahaan sebagai hal yang perlu diperhatikan.

Perubahan definisi pada beberapa variabel juga menjadi temuan baru pada penelitian ini. Variabel *process* ditemukan penambahan definisi yakni peran pesaing. Variabel *communication* terjadi perubahan definisi yakni menghilangkan definisi pada poin kedua dan penambahan definisi yakni pada poin (2) kepastian *value* produk akan membantu *start up* untuk mendapatkan investor. Perubahan terakhir adalah temuan pada variabel *experience*, yang dimaksud adalah pengalaman sebelumnya dalam dunia digital baik berperan sebagai *founder start up* atau pengalaman bekerja pada sebuah *start up* yang sudah memasuki tahap *unicorn*.

4.2.2 Dampak terhadap Strategi Inkubator

Lembaga inkubator bertujuan untuk membantu *start up* untuk mencapai kesuksesan awal dari *start up*. Pada temuan penelitian ini terdapat beberapa strategi yang dapat diterapkan oleh inkubator berdasarkan variabel yang menunjang kesuksesan *start up* digital. Strategi yang dapat diterapkan berfokus pada proses pra-inkubasi dan proses inkubasi. Namun, perancangan strategi tersebut hanya berfokus kepada sembilan variabel saja, hal ini karena variabel *synergy* merupakan kebijakan internal masing masing *start up*. Perancangan strategi tersebut dapat dilihat pada Tabel 2 berikut ini.

Tabel 2: Strategi Inkubator

Variabel	Strategi	Penerapan
<i>Product</i>	1. Pelatihan UX dan UI	1. Proses inkubasi
<i>Process</i>	1. <i>Product validation</i> 2. <i>Bussines Model Training</i>	1. Tahap seleksi inkubasi 2. Proses inkubasi
<i>Managerial innovation</i>	1. Memberikan informasi terkait investor 2. <i>Meet and Matching</i> 3. Penerapan <i>Lean Start Up</i> 4. Pelatihan alokasi dana	1. Proses Inkubasi 2. Proses inkubasi 3. Proses inkubasi 4. Proses inkubasi
<i>Communication</i>	1. Pelatihan <i>elevator mins</i> 2. Komersialisasi produk	1. Proses inkubasi 2. Proses inkubasi
<i>Culture</i>	1. <i>Screening motivation</i> 2. <i>Mental Support</i>	1. Tahap seleksi inkubasi 2. Proses inkubasi
<i>Experience</i>	1. <i>Screening experience</i>	1. Tahap seleksi inkubasi
<i>Innovation skills</i>	1. Menyediakan mentor	1. Proses inkubasi
<i>Functional skills</i>	1. <i>Screening</i> kemampuan dasar dunia IT	1. Tahap seleksi inkubasi
<i>Implementation skills</i>	1. Legalisasi perusahaan	1. Proses inkubasi

Sumber: Hasil Pengolahan Penulis (2019)

Berdasarkan penelitian, tidak menemukan hal yang terkait bantuan pasca -inkubasi. Kemungkinan karena belum adanya pengalaman terkait dengan pasca-inkubasi. Sehingga ini menjadi

peluang bagi penelitian selanjutnya untuk meneliti mengenai strategi inkubator yang terkait dengan proses pasca-inkubator.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa sepuluh dari sebelas faktor yang diteliti terbukti menjadi faktor-faktor yang mendukung kesuksesan suatu *start up*. Kesepuluh faktor tersebut adalah: *synergy, product, process, management of innovation, communication, culture, experience, innovation skills, functional skills, dan implementation skills*. Hanya satu faktor yang terbukti tidak berpengaruh terhadap kesuksesan *start up* di Kota Bandung, yaitu *information technology*. Kemungkinan hal ini terkait dengan kondisi *start up* di Kota Bandung yang masih dominan berada pada tahap awal bisnisnya, karena pada tahap awal ini standarisasi sistem IT bagi *start up* belum begitu menunjang untuk kesuksesan *start up*. Fokus *start up* masih tertuju pada peningkatan performa produk.

Penelitian ini juga berhasil memperlihatkan bahwa semua narasumber sepakat bahwa pendekatan *lean start up* yang disebut juga sebagai *validate learning*^[1] adalah pendekatan utama dalam mengembangkan usaha *start up*. Pendekatan ini berupa suatu siklus yang tidak terputus yang disebut sebagai *lean cycle* yang terbangun dari tiga aktifitas utama: *build, measure, dan learn*. Keluaran dari aktifitas *build* adalah produk yang merupakan solusi dari kebutuhan pelanggan. Selanjutnya, produk akan diukur apakah memuaskan atau tidak memuaskan pelanggan yang akan menghasilkan informasi data pelanggan. Hasil dari aktifitas *measure* ini menjadi masukan bagi aktifitas *learn* yang akan menghasilkan ide-ide baru dan segar untuk menyempurnakan produk atau membuat produk baru. Demikian siklus ini berulang sampai menghasilkan suatu produk yang diterima oleh pasar dengan baik, yaitu produk yang menghasilkan tingkat pertumbuhan yang sangat tinggi (*exponential growth*).

Dengan demikian, maka lembaga inkubator sebagai lembaga yang berperan untuk mengembangkan *start up* sejak dini dapat meningkatkan strateginya di sekitar kelemahan yang terdeteksi dari penelitian ini. Terdapat empat kelemahan utama dari inkubator, yaitu: perlunya mentor yang berkualitas, peningkatan kualitas komunikasi, peningkatan proses *controlling*, dan perlunya digitalisasi. Selain itu, diperoleh juga kelemahan lain yang bersifat lebih fundamental yaitu bahwa lembaga inkubator selama ini hanya fokus pada proses inkubasi saja dengan kurang memperhatikan proses seleksi dan proses pasca inkubasi. Tabel 2 memperlihatkan strategi yang harus difokuskan oleh lembaga inkubator untuk pra-inkubasi (seleksi inkubasi) dan inkubasi. Sedangkan strategi untuk pasca-inkubasi belum berhasil diungkapkan dari penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Afdi, Z., & Purwanggono, B. (2017). Perancangan strategi berbasis metodologi lean startup untuk mendorong pertumbuhan perusahaan rintisan berbasis teknologi di Indonesia. *Industrial Engineering Online Jurnal*, Vol. 6, No. 4, Diakses dari <<https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/ieoj/article/view/20398>>
- Anggara, R. G. (2018). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan technopreneur: Studi kasus pada bandung techno park. Dilihat dari <<http://home/catalog/id/143588/slug/analisis-faktor-faktor-yang-mempengaruhikeberhasilan-technopreneur-studi-kasus-pada-bandung-techno-park.html>>
- Avital, M., & Te'eni, D. (2009). From generative fit to generative capacity: exploring an emerging dimension of information systems design and task performance'. *Information Systems Journal*, 19(4), 345–367.
- Bank Indonesia. (2006). *Kajian Inkubator Bisnis Dalam Rangka Pengembangan UMKM*. Jakarta: Laporan Kajian Inkubator Bisnis Dalam Rangka Pengembangan UMKM.
- Bharadwaj, Sundar G., Varadarajan, P Rajan dan Fahy, John (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*, 57(4)
- Gage, D., (2012), The Venture Capital Secret: 3 Out of 4 Start-Ups Fail, *Wall Street Journal*, dilihat dari <<https://www.wsj.com/articles/SB10000872396390443720204578004980476429190>> Diakses pada pada 13 November 2018
- Gerakan Nasional 1000 Startup Digital. (2017). *Gerakan Nasional 1000 Startup Digital*, Gerakan Nasional 1000 Startup Digital, Dilihat dari, <<https://1000startupdigital.id/i/>>, akses 13 November 2018

- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377–400.
- Nylen, D., & Holmström, J. (2015). Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Business Horizons*, 58(1), 57–67.
- Patel, N. (2015). *90% Of Startups Fail: Here's What You Need To Know About The 10%*, dilihat dari <<https://www.forbes.com/sites/neilpatel/2015/01/16/90-of-startups-will-fail-heres-what-you-need-to-know-about-the-10/>>, akses 13 November 2018
- Prasetiawan & Tricahyono, D. (2017). The exploration of influential factors toward competitive advantage on digital application startup: case study on indigo incubator program of telkom. *ISCLO*, 17, hh. 193-209
- Ries, E. (2011). *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York : Fletcher & Company
- Rip, Empson. (2014). *Paul Graham Shares Lessons Learned From 630+ YC Startups, But Don't Expect Him To Launch His Own*, Social Techcrunch, Dilihat dari <<http://social.techcrunch.com/2014/02/24/paul-graham-steps-back-at-yc-but-dont-expect-him-to-launch-a-startup/>>, Akses 20 November 2018
- Startup Ranking, (n.d), *Countries - With the top startups worldwide*, Startup Ranging, Dilihat dari <<https://www.startupranking.com/countries>>, Akses 28 September 2018,
- Tricahyono, D., Alamanda, D.T., Anggadwita, G., Prabowo, F.S.A., & Yuldinawati, L. (2018). The role of business incubator on cultivating innovation on start-ups: The case study of Bandung techno park (BTP) Indonesia. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(2.29), 226-235.
- Zirger, B. J. (1997). The influence of development experience and product innovativeness on product outcome. *Technology Analysis & Strategic Management*, 9(3), 287–297