

## **Peran Inkubator Bisnis dalam Mengembangkan *Digital Startup* Lokal di Indonesia**

Andy Saputra

Magister Manajemen/ Fakultas Bisnis dan Ekonomika

creandivity@gmail.com

**Intisari** - Perkembangan internet menyebabkan arus informasi berpindah dengan cepat tanpa mengenal batas geografis. Begitu pula dengan perkembangan industri digital yang selama ini didominasi oleh Amerika Serikat. Berbagai kisah sukses perusahaan digital seperti Google, Facebook, Amazon, dll menginspirasi lahirnya *startup-startup* baru di berbagai belahan dunia, tidak terkecuali di Indonesia. Meskipun kondisi industri digital di Indonesia masih dalam fase awal, di mana dukungan infrastruktur dan ekosistem masih sangat minim, namun optimisme dari pelaku industri digital di Indonesia sangat kuat, baik dari sisi *startup* maupun dari investor.

Masalah muncul ketika investor, baik lokal maupun asing, berkeinginan untuk melakukan investasi kepada *digital startup* lokal di Indonesia, yakni ketidaksiapan *startup* lokal untuk menerima pendanaan dalam jumlah yang relatif besar untuk pengembangan bisnisnya. Hal ini menimbulkan keraguan bagi investor apakah *startup* dapat mengelola dana yang diperoleh dan menghasilkan keuntungan di masa mendatang bagi investor. Selain itu, berbagai risiko dan kendala yang harus dihadapi oleh *startup* lokal seperti karakteristik konsumen di Indonesia, regulasi yang belum mendukung, dll membuat investor menahan diri untuk berinvestasi dalam jumlah besar di Indonesia, meskipun investor sudah sangat siap. Oleh karena itu, lahirlah inisiatif dari investor dan *stakeholders* dalam industri teknologi digital untuk menggiatkan inkubator bisnis, dengan tujuan dapat mempersiapkan *startup* lokal agar mampu berkembang lebih optimal. Hasil penelitian ini mengungkapkan berbagai manfaat nyata yang diterima oleh *startup* lokal untuk meningkatkan kapasitasnya.

Seiring dengan keinginan pemerintah untuk mendorong perkembangan industri kreatif, inkubator bisnis diharapkan memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan kapasitas pelaku *startup* lokal dan menjalin kolaborasi dengan *stakeholders* lain dalam membangun ekosistem industri yang mendukung sehingga industri digital Indonesia memiliki daya saing yang kompetitif. Dengan demikian, kontribusi industri digital serta industri kreatif pada perekonomian Indonesia dapat lebih tinggi, baik dalam hal pendapatan maupun penyerapan tenaga kerja.

Kata kunci: Inkubator Bisnis, *Digital Startup*, Industri Kreatif

**Abstract**—*The Internet of Things wave makes geographical barrier more irrelevant in term of information movement, including phenomenal success stories from digital industry in Silicon Valley, which is widely known as the most sophisticated industrial cluster for technology in the world. Startups which become giant global companies like Google, Amazon, Facebook, etc has inspired many entrepreneur in the whole world, unexceptionally in Indonesia. Although the ecosystem of digital industry in Indonesia still immature, lack of infrastructure and support, optimism from the stakeholders in digital industry become bigger and bigger nowadays.*

*Indonesia huge market is so attractive to investors that they want to invest in local startups to embrace the potential market. However, the readiness of investors is not followed by local startups. Investors find it very difficult to search for prospective startup with good business fundamental and reliable business model. Besides, there are some constraints that limit startup growth, such as lack of supportive regulation and protection from the government, Indonesian market characteristic, etc. This phenomenon encourage investors to not only invest money, but with some collaborations with another stakeholders, they want to upgrade the capacity of local startups through business incubation activities. This research has found some real added value that local startup got from joining business incubator.*

*As the government sees the importance of creative industry in the future, business incubators are expected to have more significant role in entrepreneurs' capacity building and weave collaborations with another stakeholders to improve digital industry's ecosystem, which in the end will improve competitiveness of local startup. Thus, digital and creative industry is expected to contribute higher to national economy of Indonesia, in term of revenue and labor employment.*

*Keyword : business incubator, digital startup, creative industry.*

## **PENDAHULUAN**

Kisah sukses *digital startup* global seperti Google, Facebook, Twitter, dll menginspirasi banyak generasi muda untuk mendirikan *startup* mereka dan menyelesaikan permasalahan yang ada di sekitar mereka. Hal ini juga terjadi di Indonesia yang iklim industri teknologinya masih tergolong baru berkembang. Meskipun demikian, antusiasme pelaku industri digital sangat tinggi yang dibuktikan dengan banyaknya *startup* digital yang lahir setiap tahun.

Seiring dengan berjalannya waktu, sebagian besar dari *startup* lokal yang mulai ramai sejak tahun 2011 mulai bertumbuhan. Alasan dari tumbanganya

*startup* lokal tersebut adalah tidak adanya sumber pendanaan yang memadai, baik dari pendapatan maupun dari pendanaan eksternal, untuk melanjutkan operasional mereka. Hal ini membuat para *stakeholder* di dalam industri digital Indonesia tersadar bahwa butuh lebih dari konsep dan ide bisnis yang cemerlang untuk membawa sebuah *startup* memasuki jenjang perusahaan yang stabil, bahkan bisa berkompetisi di kancah internasional, bahkan global.

Untuk membantu *startup* lokal agar tidak layu sebelum berkembang, beberapa *stakeholder* industri digital seperti operator telekomunikasi dan investor (baik perorangan maupun *venture capital*) sepakat untuk bekerja sama dan membangun berbagai kegiatan inkubasi serta akselerasi. Harapan dari kegiatan inkubasi serta akselerasi ini adalah mengembangkan kapasitas dari pendiri *startup* lokal sehingga memiliki pemahaman bisnis dan manajemen modern yang dibutuhkan dalam mendirikan dan mengembangkan sebuah *startup*. Dengan demikian, ekosistem industri digital Indonesia akan diisi oleh para pengusaha dan *founder* yang tidak hanya kreatif dalam memikirkan ide bisnis, namun paham eksekusi bisnis sehingga *startup* mereka mampu bertahan dari kompetisi yang semakin keras.

Jika ditinjau lebih jauh lagi, perkembangan industri digital di Indonesia tersebut juga memiliki dampak positif bagi perekonomian nasional. Industri digital merupakan salah satu sub-sektor dari industri kreatif yang semakin hari menunjukkan pertumbuhan yang signifikan sebagai kontributor perekonomian nasional. Oleh karena itu, jika industri digital dapat berkembang dengan baik dan mampu menjadi dasar bagi inovasi di industri lainnya, maka perekonomian nasional pada akhirnya juga akan merasakan pertumbuhan yang luar biasa.

## **Startup**

Selama ini, definisi *startup* belum pernah didefinisikan secara formal. *Startup* hanya identik dengan perusahaan kecil yang memiliki ide inovatif dan lekat dengan istilah *entrepreneur*. Salah satu pakar dalam bidang kewirausahaan, Steve G. Blank mendefinisikan *startup* sebagai sebuah organisasi temporer yang dibentuk dengan tujuan untuk mencari model bisnis yang *repeatable* dan *scalable*.

Eric Ries (2011) mencoba mengembangkan definisinya sendiri atas *startup* dan *entrepreneur* yang membedakan *startup* dengan usaha kecil lain, yakni

Startup adalah sebuah **institusi** yang diciptakan untuk membuat **produk atau layanan** baru dan **inovatif** dalam sebuah **kondisi ketidakpastian yang tinggi**. Setiap orang yang membuat produk atau layanan baru dalam kondisi ketidakpastian yang tinggi adalah seorang entrepreneur, terlepas dari apakah dia bekerja sendiri, bekerja untuk perusahaan for-profit maupun organisasi non-profit

### **Risiko yang dihadapi oleh startup**

Salah satu hal yang tidak dapat dilepaskan oleh *startup* adalah risiko. Hal ini disebabkan oleh inovasi yang ingin dilahirkan oleh *startup*, yang tidak pernah dibuat sebelumnya. Ketiadaan pengalaman yang dapat digunakan sebagai acuan tersebut akan menimbulkan risiko selama operasional *startup*, mulai dari penciptaan ide hingga ketika pengguna telah membeli/menggunakan produk *startup* tersebut. Dalam sebuah artikelnya, Milstein (2014) mengemukakan beberapa risiko yang akan dihadapi oleh *startup*, yakni:

1. Risiko teknikal/risiko produk

Risiko ini terkait dengan alasan teknis, seperti apakah ide yang telah dipikirkan sebelumnya dapat dibuat dengan memanfaatkan teknologi yang sudah ada.

2. Risiko customer/risiko pasar

Risiko ini terkait dengan keberadaan calon pembeli, apakah setelah produk berhasil dibuat, pembeli bersedia membayar untuk menggunakan produk tersebut.

3. Risiko model bisnis

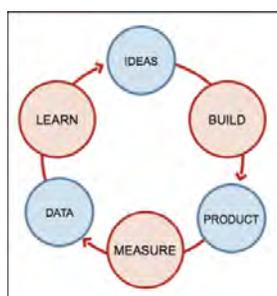
Risiko ini terkait dengan cara *startup* memperoleh pendapatan, apakah pengguna setuju dengan model bisnis yang diterapkan oleh *startup*. Tidak semua model bisnis dapat diterapkan dengan lancar pada masa awal operasional *startup*. Contoh nyatanya adalah Google, yang lahir dengan

konsep awal mesin pencari artikel dan website di Internet. Google membutuhkan waktu bertahun-tahun sebelum akhirnya menemukan model bisnis unggulannya, yaitu iklan berbasis pencarian.

### **Konsep Lean Startup**

Berangkat dari pengalaman pribadi serta pengalaman selama menjadi mentor bagi *startup* lain, Ries (2011) menciptakan sebuah sistem bernama *Lean Startup* sehingga *startup* dapat beroperasi lebih ringkas dan meningkatkan peluang keberhasilan pengembangan *startup* menemukan model bisnis yang *sustainable*. Prinsip dasar yang ditekankan oleh Ries melalui *Lean Startup* adalah *startup* harus memanfaatkan sumber daya yang terbatas semaksimal mungkin untuk mengetahui produk dan model bisnis terbaik yang dapat diterima oleh pasar melalui eksperimen yang dilakukan sesering mungkin dengan menggunakan sumber daya yang seminim mungkin untuk tiap iterasinya. Hasil dari eksperimen digunakan sebagai input untuk membuat produk yang lebih baik dan memberikan informasi yang lebih akurat tentang produk yang diinginkan oleh customer.

Gambar 1 menunjukkan siklus yang dilakukan oleh sebuah *startup* yang menggunakan konsep *Lean Startup* dalam operasionalnya. Sebelum *startup* dapat tumbuh menjadi perusahaan yang *sustainable*, maka siklus tersebut harus dijalankan terus menerus oleh *startup* untuk mengurangi risiko kegagalan dan kehabisan sumber daya di tengah perjalanan usahanya.



**Gambar 1**

#### ***Siklus Feedback Loop Lean Startup***

Siklus di atas diawali oleh adanya ide yang digagas oleh *startup* untuk menemukan solusi terhadap sebuah masalah spesifik. Untuk menguji apakah ide

tersebut memang memecahkan permasalahan yang ada dan dapat diterima oleh calon pelanggan, maka *startup* harus membuat produk yang nyata (berupa prototype atau dalam *Lean Startup* dikenal dengan nama *Minimum Viable Product/MVP*). MVP inilah yang akan ditawarkan kepada pengguna untuk mengetahui respons dari pelanggan apakah mereka dapat menerima ide yang diwujudkan dalam bentuk MVP. Untuk mendapatkan hasil yang valid dan memperoleh pengetahuan yang lebih mendalam tentang target pasar yang dituju, maka MVP harus ditawarkan kepada calon customer, bukan hanya diuji coba di dalam lingkup *startup* itu sendiri.

Dari hasil uji coba lapangan terhadap calon customer, *startup* dapat memperoleh pengetahuan dan umpan balik dari customer mengenai kelebihan serta kekurangan MVP saat ini. Melalui metode pengukuran yang tepat, maka semua umpan balik tadi dapat menjadi data input yang berguna untuk proses pembelajaran *startup* dalam proses menyempurnakan produknya. Untuk pengukuran, *startup* tidak dapat bertumpu pada metode pengukuran yang lazim digunakan oleh perusahaan yang sudah stabil/*non-startup*. Oleh karena itu, Ries (2011) mengajukan sebuah konsep pengukuran yang dikenal dengan nama *innovation accounting*. *Innovative Accounting* merupakan pengukuran yang digunakan secara spesifik untuk mengukur seberapa efektif inovasi yang dilakukan oleh sebuah *startup*.

*Innovative Accounting* dilakukan oleh *startup* melalui tiga tahapan. Pertama adalah menggunakan MVP untuk memperoleh data riil yang menggambarkan kondisi *startup* saat ini. Kedua, *startup* harus melakukan berbagai perbaikan berdasarkan data riil yang telah diperoleh untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Ketiga, *startup* harus mengambil salah satu dari dua kemungkinan keputusan, yakni *pivot* atau *persevere*.

Ketika sebuah *startup* melakukan *pivot*, maka *startup* merasa ide dasar dan MVP yang telah mereka buat dan dikembangkan mencapai sebuah titik di mana tidak ada lagi pertumbuhan yang dapat dicapai. Oleh karena itu, *startup* harus mengubah ide dasar (baik dari sisi produk, distribusi produk, dll) sehingga produk mereka menjadi lebih baik dan diterima oleh pasar. Jika *startup* tetap yakin bahwa

ide mereka akan diterima oleh pasar dengan baik, maka mereka dapat *persevere*, bertahan dengan dengan ide dasar mereka dan melanjutkan ke siklus berikutnya.

### **Inkubator Bisnis**

Beberapa penelitian terdahulu telah memberikan definisi untuk inkubator bisnis, yakni:

- Merupakan istilah yang menjelaskan semua organisasi yang memberikan akses untuk ruang kantor yang harganya terjangkau bagi usaha rintisan serta memberikan layanan administratif bersama. (Allen dan McCluskey, 1990).
- Sebuah tempat yang digunakan sebagai kantor bersama dengan berbagai fasilitasnya yang berupaya untuk menyediakan sistem yang memiliki nilai tambah yang strategik serta dukungan bisnis, dengan tujuan memfasilitasi perkembangan sebuah usaha baru. (Hackett dan Dilts, 2004).
- Sebuah bentuk organisasi yang inovatif yang bertujuan menghasilkan nilai dengan cara mengombinasikan semangat kewirausahaan dari usaha rintisan dengan ketersediaan sumber daya yang mencukupi untuk bisnis skala menengah ke atas. (Hamdani, 2006).
- Sebuah bentuk organisasi baru dan populer yang diciptakan melalui bantuan agen pengembangan ekonomi untuk mendukung dan mempercepat perkembangan dan kesuksesan dari sebuah usaha untuk mencapai tujuan ekonomi tertentu (Scillitoe dan Chakrabarti, 2010)

Layaknya sebuah organisasi, inkubator bisnis juga memiliki siklus hidup yang akan mempengaruhi fokus tujuan, program rekrutmen, serta kebijakan *exit strategy* yang dipilih (Hamdani, 2006). Hamdani (2006) menyimpulkan ada tiga fase yang akan dialami oleh sebuah inkubator, yakni:

- Fase rintisan/*startup*.  
Pada fase rintisan ini, sebuah inkubator jarang memiliki kriteria rekrutmen yang tegas dan ketat dan peserta inkubasi juga kemungkinan besar tidak

akan menerima perhatian sesuai yang mereka harapkan. Hal ini terkait dengan umur inkubator bisnis yang masih baru.

- Fase pengembangan bisnis.  
Pada fase ini, inkubator biasanya sudah memiliki *incubatee* yang banyak di dalam naungannya. Oleh karena itu, berbagai kriteria seleksi yang ketat akan mulai dijalankan. Fokus utama dari fase ini adalah pengembangan kewirausahaan.
- Fase matang/*maturity*.  
Memasuki fase ini, inkubator bisnis telah memiliki model yang matang dan stabil. Biasanya, permintaan inkubasi akan melebihi kapasitas yang dimiliki sehingga tidak jarang inkubator bisnis harus melakukan ekspansi untuk meningkatkan layanannya.

Model yang baku untuk sebuah inkubator bisnis masih belum ditemukan dengan eksplisit dalam berbagai jurnal penelitian. Meskipun demikian, dari beberapa penelitian sebelumnya, Bergek dan Norrman (2008) menyimpulkan ada beberapa komponen utama dari permodelan sebuah inkubator bisnis, yaitu:

- a. ***Selection*** merujuk pada keputusan yang diambil oleh inkubator menyangkut usaha rintisan mana yang disetujui untuk dibina dan yang ditolak.
- b. ***Infrastructure*** meliputi fasilitas fisik seperti bangunan kantor serta fasilitas administratif.
- c. ***Business support*** seringkali dihubungkan dengan aktivitas yang bertujuan untuk pengembangan *incubatee*, seperti kegiatan *coaching/training*.
- d. ***Mediation*** merujuk pada bagaimana inkubator bisnis dapat menghubungkan usaha rintisan kepada pelaku industri lainnya (sesama pelaku usaha rintisan maupun investor).
- e. ***Graduation*** berhubungan dengan kebijakan *exit* dari inkubator tersebut (misal: dalam kondisi bagaimana usaha rintisan harus keluar dari inkubator)

## **Peran Inkubator Bisnis dalam Mengembangkan Digital Startup Lokal di Indonesia**

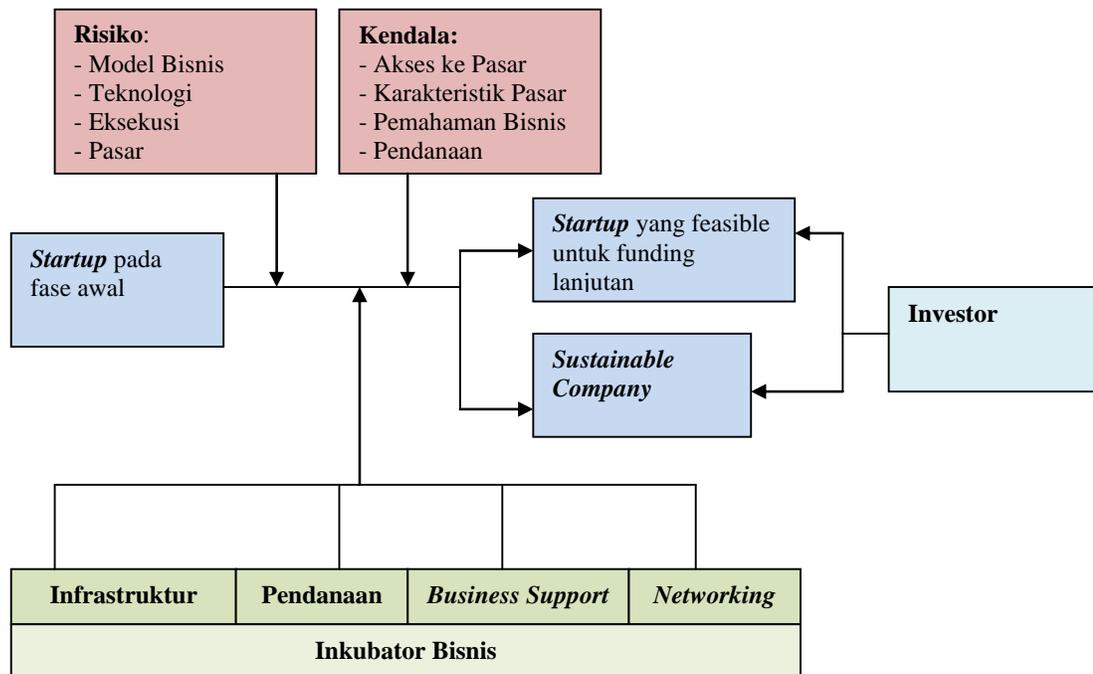
Dalam industri kreatif dewasa ini, *startup* digital memiliki peran sentral dalam melahirkan inovasi yang dapat memajukan ekonomi kreatif, khususnya di Indonesia yang memiliki pangsa pasar potensial yang sangat besar seiring dengan lahirnya golongan kelas menengah (*middle-income class*). Hal ini telah dibuktikan dengan semakin banyaknya *startup* digital baru yang lahir di Indonesia dan berkonsentrasi untuk mengembangkan produknya untuk memenuhi kebutuhan pasar domestik, di samping pasar internasional.

Namun, banyaknya jumlah *startup* yang lahir juga berbanding lurus dengan jumlah *startup* yang gugur dalam perjalanannya. Banyak faktor yang menjadi alasan dari kegagalan sejumlah *startup* tersebut. Faktor yang cukup berpengaruh adalah kurang diperhatikannya aspek manajemen bisnis dalam pengelolaan *startup* seperti tidak adanya perencanaan bisnis yang matang, kurangnya pemahaman yang mendalam akan karakteristik pasar yang ingin dilayani, pengelolaan arus kas yang salah sehingga menyebabkan *startup* kekurangan dana dan tidak dapat melanjutkan operasionalnya, dan lain-lain.

Faktor-faktor tersebut menyebabkan investor, baik investor individu maupun lembaga seperti *venture capital*, enggan untuk melakukan investasi yang cukup besar terhadap *startup* di Indonesia. Padahal, minat dan kesiapan pendanaan dari investor lokal dan asing sangat tinggi karena mereka dapat melihat tren industri kreatif di Indonesia pada masa mendatang yang memiliki potensi pasar yang sangat besar. Alhasil, sebagian investor masih bersikap *wait-and-see* dan lebih tertarik untuk masuk ke negara tetangga yang pengembangan *startup*-nya lebih maju seperti Singapura.

Banyak cara yang dapat dilakukan untuk mematangkan *startup* di Indonesia. Salah satunya adalah melalui kegiatan inkubasi bisnis yang saat ini sudah cukup jamak ditemui di Indonesia. Inkubator bisnis dapat dianggap sebagai fasilitator yang akan memberikan pendampingan dan dukungan kepada *startup* di fase awal. Dukungan tersebut dapat berupa dukungan fisik (seperti penyediaan

ruangan kantor bersama, perangkat teknologi, dll) hingga dukungan non-fisik (seperti pelatihan, perencanaan bisnis, perencanaan finansial, dll).



**Gambar 2**  
**Alur Kerangka Berpikir Penelitian**

*Startup* yang telah berhasil mengikuti inkubasi hingga selesai diharapkan telah berkembang menjadi *startup* yang memiliki model bisnis yang mampu menghasilkan keuntungan (*profitable*) dan berkelanjutan (*sustainable*). Tidak hanya berhenti sampai di titik tersebut, inkubator juga dapat berperan sebagai jembatan yang akan menghubungkan investor yang memiliki dana dan *startup* yang telah matang tersebut. Dengan demikian, maka kedua belah pihak akan sama-sama memperoleh benefit, yakni investor akan memiliki sejumlah pilihan *startup* yang berpotensi menerima pendanaan/investasi, sementara *startup* juga memiliki peluang yang lebih besar untuk memperoleh pendanaan yang selanjutnya digunakan untuk mengembangkan bisnisnya lebih cepat lagi (*growth stage*).

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan jenis penelitian *exploratory* karena bertujuan untuk mencari tahu kegiatan apa saja yang telah dilakukan selama proses inkubasi bisnis dan manfaat serta nilai tambah apa saja yang mendukung bisnis dari *startup* setelah mengikuti kegiatan inkubasi bisnis. Pendekatan yang di gunakan untuk penelitian ini adalah pendekatan *interpretivism* karena beranggapan bahwa pemahaman suatu fenomena sosial dapat diperoleh dengan mempelajari suatu teks secara medetail. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *top management* dari inkubator bisnis serta *founder* dari *startup* yang telah lulus dari kegiatan inkubasi. Proses pengambilan data dilakukan melalui wawancara dan observasi secara langsung di lapangan. Untuk meminimalkan bias di lakukan *triangulation of methods* dimana penulis melakukan perbandingan terhadap kedua metode yang digunakan pada saat pengumpulan data.

## **HASIL PEMBAHASAN**

Berikut merupakan hasil pembahasan data yang diperoleh selama penulis melakukan penelitian ini.

### **Risiko dan Kendala yang dihadapi oleh *digital startup* lokal**

Oleh karena tingkat inovasi yang tinggi, *startup* sangat lekat dengan risiko yang harus dihadapi selama operasionalnya. Berdasarkan interview dari narasumber, terdapat empat risiko yang harus dihadapi oleh *startup*, yakni:

1. Risiko bisnis model.

Risiko ini muncul ketika *startup company* berusaha memperkenalkan model bisnis yang belum pernah ada sebelumnya. Oleh karena itu, tingkat penerimaan calon *customer* terhadap model bisnis tidak dapat diketahui pada fase awal dan harus melalui serangkaian *trial-and-error* untuk memperoleh pemahaman tentang *customer*

2. Risiko teknologi

Risiko ini muncul ketika *startup company* menggunakan teknologi baru yang belum pernah diimplementasikan sebelumnya.

3. Risiko eksekusi bisnis

Risiko ini muncul ketika *startup company* masuk pada tahap eksekusi, seperti memasarkan produk, melakukan penjualan, dll. Sebab dari adanya risiko ini adalah karena *startup* tersebut belum memiliki pengalaman mengeksekusi ide bisnis sejenis sehingga tidak dapat melakukan *benchmark*.

4. Risiko pasar

Risiko ini muncul karena pasar yang diasumsikan membutuhkan produk/layanan ternyata tidak ada.

Selain risiko di atas, terdapat beberapa kendala yang sudah nyata dirasakan oleh pelaku *startup* lokal di Indonesia, yakni:

1. Regulasi dan proteksi dari pemerintah

Industri teknologi informasi di Indonesia masih dapat dikatakan sangat muda, terutama untuk industri kreatif berbasis internet yang baru marak 3-4 tahun belakangan. Oleh karena itu, pemerintah pun masih belum mempersiapkan sepenuhnya regulasi yang dapat mengatur industri kreatif digital dengan baik, yang salah satunya adalah industri kreatif berbasis internet. Jangankan berbicara regulasi, pemerintah juga masih terkesan bingung, siapakah yang harus bertanggung jawab untuk mengayomi industri kreatif digital.

Selain masalah regulasi, hal yang dirasa kurang dari pemerintah Indonesia adalah proteksi terhadap masuknya *startup* asing yang mengincar pasar Indonesia yang sangat besar. Dengan dukungan dari investor yang lebih besar serta pengalaman di negara asalnya, *startup* asing tersebut terasa begitu leluasa untuk beroperasi di Indonesia. AZ menyebutkan bahwa hal ini cukup mengkhawatirkan karena *startup* lokal Indonesia menjadi tidak mampu bersaing untuk menjadi tuan rumah di negara sendiri jika *startup* asing tidak diberi *barrier* oleh pemerintah. Contohnya, para pelaku *e-commerce* besar di Indonesia saat ini mayoritas dikuasai oleh *startup* asing, baik dengan

membuka cabang langsung di Indonesia ataupun mengakuisisi *startup* lokal yang sudah memiliki traksi yang baik di mata *customer*.

## 2. Karakteristik Pasar Indonesia terhadap Produk Digital

Sebagai negara berkembang, konsumen produk digital di Indonesia memiliki ciri yang unik sekaligus berpotensi menghambat perkembangan *startup* komersial di Indonesia. Karakteristik tersebut adalah sebagian besar konsumen selalu merasa bahwa berbagai produk kreatif digital adalah barang yang murah, bahkan kalau bisa selalu gratis. Mereka terkesan kurang menghargai produk *intangible* karena merasa tidak ada wujud fisik yang membutuhkan biaya dalam pembuatannya. Hal inilah yang dijumpai oleh sebagian *startup* narasumber penelitian ini.

## 3. Akses kepada pasar

Akses kepada pasar sangat menentukan keberlangsungan hidup sebuah *startup company*. Sebaik apapun produk dan layanan yang dihasilkan, jika tidak dapat disampaikan atau terjangkau oleh pasar, maka *startup* tersebut tidak akan dapat memperoleh pendapatan yang cukup untuk menjadi *sustainable company*. Kendala ini tampaknya merupakan kendala yang hampir dialami oleh semua *startup* lokal di Indonesia.

Akses menuju pasar menjadi sulit tatkala *startup* lokal yang *bootstrap* harus bersaing dengan perusahaan yang sudah mapan, bahkan *startup* asing yang memiliki dukungan modal kuat untuk bersaing merebut perhatian pasar. Oleh karena itu, dukungan dari inkubator yang sudah memiliki akses tersebut menjadi perhatian utama bagi *startup* yang hendak mengikuti program inkubasi.

Platform menjadi masalah lain dalam upaya menyalurkan produk digital di Indonesia, seperti disebutkan oleh salah seorang narasumber. Pada awalnya, *startup* tersebut mempertimbangkan produknya untuk masuk di dua platform *mobile apps*, yakni Google Play dan Apple Store sebagai produk berbayar. Namun, ketika akan meluncurkan produknya, terdapat kendala bahwa saat itu Google Play belum mengeluarkan license bagi pengembang Indonesia untuk menerbitkan aplikasi berbayar, sementara Apple Store sudah bisa. Di

Indonesia, hal ini menjadi masalah karena pengguna sistem operasi Android besutan Google jauh lebih dominan dibandingkan dengan sistem operasi iOS besutan Apple

Masalah berikutnya dalam hal akses pasar adalah masih minimnya penggunaan kartu kredit di Indonesia. Padahal, kartu kredit merupakan media pembayaran yang paling efisien untuk *digital product*. Akibatnya, customer menjadi malas untuk membeli produk digital karena tidak memiliki kartu kredit. Hingga saat ini, jumlah pengguna kartu kredit di Indonesia baru mencapai 2% dari total populasi Indonesia. Jika menghitung pengguna aktif, tentu jumlah tersebut akan berkurang lagi.

#### 4. Pendanaan

Sama halnya dengan perusahaan lain, setiap *startup company* pasti butuh dana untuk menunjang aktivitas operasionalnya. Namun, opsi bagi *startup* menjadi lebih terbatas karena risiko yang dihadapi relatif lebih tinggi dibandingkan usaha konvensional. Khusus untuk *digital startup*, masalah yang lebih pelik adalah seringkali *startup* tidak memiliki aset *tangible* yang dapat dijadikan jaminan untuk mengajukan pendanaan konvensional, baik kepada bank maupun lembaga kredit lainnya. Aspek utama yang bernilai tinggi pada *digital startup* bersifat *intangibile*, yaitu pada konsep dan ide bisnis mereka. Hal ini membuat opsi pendanaan dari lembaga konvensional seperti perbankan juga relatif sangat sulit diperoleh.

Opsi pertama yang dapat dan biasanya ditempuh oleh *startup* adalah dengan menggunakan biaya sendiri untuk memenuhi kebutuhan operasional di masa awal sebelum menemukan investor. Opsi berikutnya bagi *startup* adalah mencari investor yang memang khusus berinvestasi pada perusahaan berisiko tinggi seperti *startup*. Tidak tertutup kemungkinan inkubator bisnis juga akan memberikan pendanaan pada masa awal sehingga *founder* dapat lebih fokus pada pengembangan ide dan bisnisnya.

Lebih lanjut, penelitian ini menemukan fakta tentang adanya perbedaan karakter dari *startup* yang mendanai secara mandiri dengan yang memperoleh pendanaan dari pihak eksternal (inkubator). *Startup* yang didanai mandiri

akan cenderung lebih berhati-hati dalam setiap pengeluaran biaya, namun juga menyebabkan langkah-langkah ekspansi seringkali harus terbentur dengan masalah dana. Sebaliknya, *startup* yang didanai oleh investor memiliki keleluasaan untuk menggunakan dana untuk pengembangan *startup* dengan lebih optimal. Namun, seperti dikatakan oleh BK, dampak negatifnya adalah *startup* menjadi lebih agresif dan cenderung berani mengambil risiko yang lebih tinggi dalam penggunaan dana tersebut, sehingga tidak memberikan dampak yang optimal bagi *startup*.

#### 5. Pemahaman bisnis secara umum

Dalam bidang usaha apapun, pemahaman bisnis adalah hal yang mutlak dimiliki oleh pebisnis. Namun, sayangnya, di Indonesia, hal ini masih dirasa kurang dimiliki oleh pelaku bisnis lokal. Dalam konteks industri digital, salah satu narasumber merasa bahwa *entrepreneur* di bidang ini masih belum memiliki jiwa *entrepreneurship* yang cukup untuk membangun bisnis yang mampu *sustainable*.

Pada awal-awal menjamurnya *startup* lokal, dikatakan bahwa para *founder* kurang memahami bagaimana model bisnis yang baik bagi *startup*-nya dan bagaimana cara melakukan inovasi dengan baik. Pada masa itu, para *founder* seolah berlomba untuk menciptakan ide yang unik dan kreatif, namun belum memikirkan sisi bisnis dan keberlangsungan usaha mereka di masa mendatang. Mindset mereka dalam membentuk *startup* adalah untuk disertakan dalam berbagai perlombaan untuk selanjutnya memperoleh publisitas dan popularitas instan, mendapatkan pendanaan dari investor, namun tidak pernah ada kelanjutannya.

Padahal, pemahaman bisnis yang dimaksud adalah hal seperti menentukan dan memvalidasi permasalahan customer yang hendak dipecahkan, berbicara langsung dengan customer untuk mendapatkan *feedback*, lalu mulai membuat produk sesuai ide yang valid hingga sampai ke proses transaksi. Hal-hal demikian luput dari perhatian para *founder* yang lebih menitikberatkan pada sisi inovasi, tanpa memperhatikan sisi bisnis. Alhasil, seringkali *startup* akan gagal berkembang di tengah jalan.

6. Membangun tim yang satu visi

Membangun *startup company* hingga menjadi perusahaan yang mapan merupakan hal yang cukup sulit dan berisiko tinggi. Tanpa dukungan tim dan personel yang memadai yang mengawal *startup* tersebut dalam proses eksekusinya, ide dan konsep sebagus apapun tidak akan membantu. Salah satu narasumber mengakui bahwa salah satu kendala yang dijumpainya adalah membentuk tim yang satu visi dengan komitmen yang kuat untuk bersama-sama mengembangkan *startup*.

Berbeda dengan perusahaan yang sudah matang dan memiliki model bisnis yang jelas, *startup* (terutama yang didanai secara mandiri) seringkali memiliki berbagai keterbatasan, termasuk dalam hal *benefit* yang dapat ditawarkan kepada calon anggota tim. Tidak semua *startup* mampu menawarkan gaji yang tinggi, sementara mereka juga memiliki kebutuhan akan sumber daya manusia yang unggul agar mampu terus berkembang dan bersaing. Oleh karena itu, peran *founder* dalam meyakinkan anggota tim menjadi sangat penting

7. Kurangnya fokus pada pengembangan *startup*

Harus diakui bahwa *startup* di Indonesia masih sangat sedikit yang bermula sebagai pekerjaan tetap atau pekerjaan penuh waktu. Sebagian besar dari *startup* di Indonesia bermula dari hobi atau produk yang dikembangkan untuk memenuhi idealisme dari *founder*-nya. Dengan tidak mengerjakan *startup* sebagai pekerjaan utama, *startup* lokal mengalami keterlambatan dalam pengembangannya karena *founder* tidak fokus untuk mengembangkan lebih lanjut. Hal ini cukup dapat diterima karena memang sangat jarang *startup* yang mampu meraih revenue pada masa awal berdirinya, sementara tidak dapat dipungkiri setiap anggota tim yang bekerja pada *startup* tersebut masih memiliki beban finansial yang harus dipenuhi

**Manfaat dari Kegiatan Inkubasi**

Berikut merupakan manfaat yang telah dirasakan oleh *founder startup* yang telah lulus dari kegiatan inkubasi.

1. Mendapat akses pasar

Dengan dukungan dari para *leader* di industri telekomunikasi, *startup* lokal yang lulus dari kegiatan inkubasi memperoleh akses yang signifikan terhadap pasar, yakni dengan memanfaatkan *existing customer* dari kedua operator yang menjadi partner dari inkubator. Dengan demikian, *startup* juga tidak harus mengeluarkan biaya yang sangat besar untuk memperoleh mengakuisisi customer karena dapat diakomodasi oleh operator telekomunikasi.

Tidak hanya berhenti pada pasar lokal saja, dengan jejaring bisnis yang dimiliki oleh operator telekomunikasi yang mencapai cakupan regional, *startup* juga memperoleh kemudahan jika ingin melakukan ekspansi ke negara di mana operator telekomunikasi tersebut memiliki cabang/partner strategis. Hal ini dapat menjadi awal yang baik bagi *startup* lokal Indonesia untuk menembus pasar global.

2. Dukungan pendanaan dari inkubator

Beberapa inkubator memberikan dukungan pendanaan bagi *startup* dan *foundernya*. Meskipun demikian, dukungan tersebut tidak semuanya berupa uang tunai, karena pihak inkubator merasa bahwa jika diberi uang tunai, maka *founder* seringkali ceroboh dalam menggunakan uang tersebut. Oleh karena itu, dukungan pendanaan biasanya hanya berupa uang tunai dalam jumlah yang terbatas, namun dilengkapi dengan pendanaan dalam wujud lain, seperti kegiatan pemasaran yang dibantu sepenuhnya oleh partner.

3. Meningkatnya citra perusahaan

Salah satu kelemahan *startup* adalah tidak adanya *track record* yang cukup panjang untuk meyakinkan calon investor dan customer. Hal ini dapat tertutupi dengan adanya dukungan dari pihak inkubator yang didukung oleh sejumlah nama yang sudah dikenal baik di mata masyarakat. Sebagai contoh, inkubator yang berpartner dengan dua operator telekomunikasi terbesar di Indonesia. *Startup* binaan inkubator tersebut tentu akan memiliki citra yang lebih baik dibandingkan dengan *startup* yang tidak memiliki kerja sama dengan *key leader* di dalam sebuah industri.

4. Meningkatnya valuasi perusahaan

Seiring dengan meningkatnya citra perusahaan serta kemampuan tim *startup* tersebut melalui kegiatan inkubasi, maka dapat dipastikan valuasi perusahaan akan jauh meningkat, terutama jika dibandingkan ketika *startup* tersebut harus didanai secara mandiri dan memiliki berbagai keterbatasan. Daya tawar (*bargaining power*) dari *startup* terhadap investor juga akan semakin kuat sehingga menghindari *startup* memperoleh tawaran kerja sama yang hanya menguntungkan pihak investor saja.

5. Memperoleh pemahaman bisnis yang memadai

Melalui serangkaian kegiatan *mentorship*, pemahaman bisnis *founder* yang selama ini dikeluhkan oleh investor akan dapat tertutupi dengan baik. Dengan adanya peningkatan pemahaman bisnis tersebut, *startup* juga meminimalkan risiko untuk gagal di tengah jalan karena mereka sudah paham cara menjalankan dan mengeksekusi bisnisnya. Di Indonesia, *framework* bisnis yang banyak digunakan oleh inkubator adalah *Lean Startup*.

6. Fokus pada pengembangan startupnya

Beberapa inkubator mensyaratkan *startup* yang terpilih dalam kegiatan inkubator untuk pindah ke *co-working space*, di mana semua *startup* terpilih akan bekerja dan belajar bersama-sama di tempat yang sama. Hal ini bertujuan agar para *founder* dapat lebih fokus lagi pada pengembangan *startup*-nya, terutama mereka yang sebelumnya hanya menjadikan *startup* sebagai pekerjaan sampingan atau hobi semata.

7. Networking yang lebih luas

Dengan mengikuti kegiatan inkubasi, *startup* memiliki kesempatan yang sangat lebar untuk memperluas jejaring mereka. Jejaring awal tentu adalah sesama anggota *startup* yang juga terpilih mengikuti kegiatan inkubasi dan nantinya akan bekerja dalam sebuah *co-working space*. Jejaring berikutnya adalah dengan para mentor yang akan mengajar selama kegiatan inkubasi serta dengan calon investor yang akan diperkenalkan oleh pihak inkubator.

## **KESIMPULAN DAN KETERBATASAN STUDI**

Dari penelitian yang telah dilakukan, penulis menjumpai beberapa temuan penting meliputi risiko serta kendala yang harus dihadapi oleh *startup* digital lokal Indonesia, serta manfaat dari kegiatan inkubasi bagi *startup*. Risiko yang harus dihadapi meliputi risiko bisnis model, risiko teknologi, risiko eksekusi, serta risiko pasar. Untuk kendala yang dihadapi, pada umumnya *startup* akan menghadapi kendala eksternal dan internal. Sehubungan dengan kondisi industri digital Indonesia yang masih berkembang, beberapa kendala eksternal dan internal tersebut juga cukup unik dan jarang dijumpai di negara yang industri digitalnya sudah matang, seperti di Amerika Serikat.

Untuk mengatasi berbagai kendala di atas serta meminimalisir risiko yang dihadapi oleh *startup*, kegiatan inkubasi dapat menjadi salah satu jalan yang ditempuh oleh *startup* lokal. Beberapa fungsi kegiatan inkubasi yang dijelaskan oleh Bergek dan Norman (2008) adalah dukungan infrastruktur, dukungan bisnis, mediasi dan jejaring, serta dukungan ketika *startup* sudah lulus dari inkubasi. Di Indonesia, terdapat beberapa manfaat tambahan yang diberikan oleh beberapa inkubator, seperti dukungan akses pasar yang sangat luas (karena bekerja sama dengan operator telekomunikasi), pendanaan dari inkubator pada fase *early stage*, serta meningkatkan citra perusahaan di mata investor dan customer.

Selain implikasi teoritis di atas, peneliti juga menyarankan beberapa rekomendasi praktis kepada *stakeholder* yang terlibat dalam industri digital Indonesia. Pertama, pemerintah dapat berperan lebih aktif dengan membentuk satuan kerja khusus yang melibatkan berbagai kementerian terkait industri kreatif untuk bersama-sama mendukung industri kreatif. Kedua, proses edukasi masyarakat Indonesia untuk meningkatkan apresiasi bagi produk kreatif. Ketiga, memperbanyak kualitas dan kuantitas inkubator bisnis di Indonesia. Terakhir, mendorong peran industri telekomunikasi sebagai kanal distribusi bagi produk kreatif.

Dalam penelitian ini, keterbatasan yang dialami oleh penulis adalah penelitian ini dilakukan terhadap kedua inkubator yang memiliki karakteristik yang hampir sama, yakni didukung oleh pemain besar di bidang industri

telekomunikasi yang memiliki keinginan untuk masuk ke industri digital. Keunggulan dari adanya dukungan pemain besar di bidang industri telekomunikasi adalah basis pelanggan yang besar yang memudahkan *startup* binaannya mengakses pasar yang luas. Hal ini belum tentu diperoleh dari inkubator lain yang tidak didukung oleh partner di bidang industri telekomunikasi.

Bagi peneliti lain yang ingin menggunakan hasil penelitian ini sebagai lanjutan penelitian lainnya, peneliti memberikan saran untuk memperbanyak jumlah dan variasi inkubator serta *startup* lokal untuk memperoleh gambaran yang lebih umum dari peran inkubator untuk mengembangkan *startup* lokal. Dengan banyaknya variasi inkubator yang memiliki dukungan partner dan latar belakang yang mungkin berbeda-beda, maka dampak positif yang dirasakan oleh *startup* peserta inkubasi juga dapat bervariasi dan pada akhirnya, akan memudahkan *startup* lokal untuk memilih inkubator yang paling tepat untuk mewujudkan visi dan misinya. Selain itu, penulis juga berharap penelitian yang dilakukan selanjutnya dapat menjadi dasar dan memberikan rekomendasi bagi pihak inkubator untuk mengembangkan inkubasinya, baik dari sisi proses, kurikulum, benefit yang ditawarkan, dll sehingga lebih menarik minat *startup* untuk mengikuti kegiatan inkubasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, D.N., McCluskey, R., 1990. Structure, policy, services, and performance in the business incubator industry. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 15 (2), 61-77.
- Bergek, A., dan C. Norrman. 2008. Incubator best practice: A Framework. *Technovation*. Vol 28 (2008): 20-28.
- Blank, S.G. & B. Dorf. 2012. *The Startup Owner's Manual: the step-by-step guide for building a great company*. K & S Ranch.
- Bollingtoft, A., dan J. P. Ulhoi. 2005. The Networked Business Incubator - leveraging entrepreneurial agency? *Journal of Business Venturing*. Vol 20 (2005): 265-290.
- Bruneel, J., et al. 2012. The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubators generations. *Technovation*. Vol 32 (2011): 110-121.
- Cassar, G. 2012. Industry and startup experience on entrepreneur forecast performance in new firms. *Journal of Business Venturing* 29 (2014) 137-151.
- Clarysse, B., dkk. 2005. Spinning out new ventures: a typology of incubation strategies from European research institutions. *Journal of Business Venturing* 20 (2): 183-216.
- Colombo, M.G., dan L. Grilli. 2010. On growth drivers of high-tech start-ups: Exploring the role of founders' human capital and venture capital. *Journal of Business Venturing*, Vol. 25. pp. 610-626.
- Colombo, M.G., dan M. Delmastro. 2002. How effective are technology incubators?: Evidence from Italy. *Research Policy*. Vol 31 (7): 1103-1122.
- Cornelius, B., dan O. Persson. 2006. Who's who in venture capital research. *Technovation*. Vol. 26. pp. 142-150.
- Creatips. 2014. *Kontribusi Ekonomi Kreatif Terhadap PDB*. <http://creatips.net/kontribusi-ekonomi-kreatif-terhadap-pdb/> (diakses tanggal 18 November 2014)
- Daily Social. 2013. *Heads Up, Sparxup 2013 Coming This November*. <http://en.dailysocial.net/post/heads-up-sparxup-2013-coming-this-november> (diakses tanggal 28 Agustus 2013)

- Denis, D. 2004. Entrepreneurial finance: an overview of the issues and evidence. *Journal of Corporate Finance*. Vol. 10. Pp. 301-326.
- DiMaggio, P. 2001. Conclusion: The futures of business organization and paradoxes of change. Dalam *The Twenty-First-Century Firm: Changing Economic Organization in International Perspective*. Paul DiMaggio (Editor). Princeton University Press.
- Feld, B., dan J. Mendelson. 2011. *Venture Deals: Be Smarter Than Your Lawyer and Venture Capitalist*. 1<sup>st</sup> ed. Wiley.
- Grimaldi, R., dan A. Grandi. 2005. Business Incubators and New Venture Creation: an assessment of incubating models. *Technovation*. Vol 25 (2005): 111-121.
- Hackett, S.M., dan D. M. Dilts. 2004. A real options-driven theory of business incubation. *Journal of Technology Transfer*. Vol 29 (1): 41-54.
- Hackett, S.M., dan D. M. Dilts. 2004. A systematic review of business incubation research. *Journal of Technology Transfer*. Vol 29 (1): 55-82.
- Hamdani, D. 2006. Conceptualizing and Measuring Business Incubation.
- Higgs, P., S. Cunningham, dan J. Pagan. 2007. Australia's Creative Economy: Basic Evidence on Size, Growth, Income, and Employment.
- HKU. 2010. The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries.
- Hutabarat, Z., dan M. Pandin. 2014. Absorptive Capacity of Business Incubator for SME's Rural Community Located in Indonesia's Village. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. Vol 115 (2014): 373-377.
- Hyytinen, A., M. Pajarinen, dan P. Rouvinen. 2014. Does innovativeness reduce startup survival rates?. *Journal of Business Venturing*. 2014.
- Indigo Incubator. 2013. <http://indigoincubator.com/> (diakses tanggal 28 Agustus 2013)
- Jeng, L., dan C. Wells. 2000. The determinants of venture capital funding: evidence across countries. *Journal of Corporate Finance*. Vol. 6 pp. 241-289.
- Khanin, D., et al. 2008. Venture Capitalists' Investment Criteria: 40 years of research. *Small Business Institute Research Review*. Vol. 35.

- Kim, W. C., dan R. Mauborgnee. 2004. *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Review October 2004.
- Kim, W. C., dan R. Mauborgnee. 2005. *Blue Ocean Strategy: How to create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press.
- Kompas Tekno. 2012. *Startup Digital Indonesia Turun Drastis*.  
<http://tekno.kompas.com/read/2013/01/11/15564542/2012..Startup.Digital.Indonesia.Turun.Drastis> (diakses tanggal 28 Agustus 2013)
- Kong, L. 2011. From precarious labor to precarious economy? Planning for precarity in Singapore's creative economy. *City, Culture, and Society* 2 (2011): 55-64.
- Lau, C.M., D. K. Tse, dan N. Zhou. 2002. Institutional forces and organizational culture in China: Effects on change schemas, firm commitment and job satisfaction. *Journal of International Business Studies*, 33: 533-550.
- Li, Y. Duration Analysis of Venture Capital Staging: A Real Options Perspective. 2008. *Journal of Business Venturing*, 23, pp. 497-512.
- MacMillan, I.C., R. Siegel, dan P. N. Subba Narasimha. 1985. Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals. *Journals of Business Venturing*, (1): 119-128.
- Milstein, S. *Lean Startup 101: The Essential Ideas*.  
<http://how.co/lean-startup-101/> (diakses pada tanggal 17 November 2014)
- Molina et al. 2012. The importance of creative industry agglomerations in explaining the wealth of European regions. *European Planning Studies*, 20, 1263-1280.
- Pe'er A., dan T. Keil. 2012. Are all startups affected similarly by clusters? Agglomeration, competition, firm heterogeneity, and survival. *Journal of Business Venturing* 28 (2013) 354-372.
- Ries, E. 2011. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneur Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Business*. Crown Business.
- Rice, M.P. 2002. Co-production of business assistance in business incubators: an exploratory study. *Journal of Business Venturing*. Vol 17 (2): 165-182.
- Sapienza, H., S. Manigart, dan W. Vermeir. 1996. Venture capitalist governance and value added in four countries. *Journal of Business Venturing*. Vol. 11. pp.439-469.

- Scillitoe, J.L, Chakrabarti, A.L., 2010. The role of incubator interactions in assisting new ventures. *Technovation*. Vol 30 (2010): 155-167.
- Scott, W.R. 1995. *Institutions and Organizations*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Sohl, J.E. 2003. The US Angel and Venture Capital Market: Recent Trends and Developments. *Journal of Private Equity*. Vol. 6.No. 2. pp. 7-17.
- Startup Bisnis.2013. *Sekarang Indonesia Memiliki Asosiasi Venture Capital*. <http://startupbisnis.com/sekarang-indonesia-memiliki-asosiasi-venture-capital/> (diakses tanggal 28 Agustus 2013)
- Suherman, B. 2014. *Lasting Lean*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Sun, S. 2012. Research on Computer-based Creative Industries Development. *Physics Procedia* 33 (2012) 1647-1651.
- Tekno Jurnal. 2013. *Startup Asia Jakarta, Ajang Berkumpulnya Penggiat Industri TI Indonesia*. <http://www.teknojurnal.com/2013/07/30/startup-asia-jakarta-2013-ajang-berkumpulnya-penggiat-industri-ti-indonesia/> (diakses tanggal 28 Agustus 2013)
- Utami, R., dan D. C. Lantu. 2014. Development Competitiveness Model for Small-Medium Enterprise among the Creative Industry in Bandung. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 115 (2014) 305-323.
- Vesela, D., dan Katarina Klimova. 2014. Knowledge-based Economy vs. Creative Economy. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 141 (2014) 413-417.
- Yusuf, S., K. Nabeshima. 2005. Creative Industries in East Asia. *Cities*, Vol 22, No. 2, p. 109-122.
- Zuhdi, I. 2012. Analyzing the influence of creative industry sector to the national economic structural changes by decomposition analysis: The case of Indonesia. *Procedia: Social and Behavioral Sciences* 65 (2012): 980-985.