

**ANALISIS ADMINISTRASI DAN MANAJEMEN PROGRAM
INDIGO DALAM AKSELERASI STARTUP DIGITAL DI
BALI: STUDI KUALITATIF BERBASIS WAWANCARA
DENGAN MANAJEMEN INDIGOSPACE BALI**



POLITEKNIK NEGERI BALI

**Oleh
Ni Kadek Ayu Windari
NIM 2215713127**

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI
BADUNG
2025**

**ANALISIS ADMINISTRASI DAN MANAJEMEN PROGRAM
INDIGO DALAM AKSELERASI STARTUP DIGITAL DI
BALI: STUDI KUALITATIF BERBASIS WAWANCARA
DENGAN MANAJEMEN INDIGOSPACE BALI**



POLITEKNIK NEGERI BALI

**Oleh
Ni Kadek Ayu Windari
NIM 2215713127**

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI
BADUNG
2025**

ABSTRAK

Pertumbuhan ekonomi digital Indonesia yang didorong oleh perkembangan startup menghadapi kesenjangan ekosistem antara Jabodetabek dan daerah lain, khususnya Bali. Masalah utama meliputi sistem pendataan startup yang tidak komprehensif, fragmentasi proses administratif, dan kurangnya adaptasi program terhadap karakteristik lokal.

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis implementasi administrasi dan manajemen Program Indigo Telkom Indonesia di Bali; (2) mengevaluasi kontribusi program terhadap akselerasi startup digital; (3) mengidentifikasi tantangan dan peluang pengelolaan; serta (4) merumuskan strategi optimalisasi program.

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik wawancara mendalam. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan Business Community & Lead IndigoSpace Bali, sedangkan data sekunder berasal dari dokumentasi Program Indigo. Teknik pengumpulan data mencakup wawancara terstruktur, observasi lapangan, dan studi dokumentasi.

Implementasi administrasi Program Indigo di Bali menunjukkan struktur organisasi terpusat dengan sistem pendataan terintegrasi melalui platform Coda. Namun, ditemukan tantangan signifikan dalam kelengkapan dan akurasi data startup. Aspek manajemen program telah beradaptasi

dengan fokus pada sektor digital tourism dan gaming, tetapi menghadapi kendala koordinasi jarak jauh dan fragmentasi kolaborasi dengan stakeholder eksternal.

Program Indigo di Bali menunjukkan kontribusi positif dalam akselerasi startup digital, namun memerlukan perbaikan sistem administrasi dan strategi manajemen. Rekomendasi utama meliputi peningkatan komprehensivitas sistem pendataan, optimalisasi koordinasi remote, dan penguatan relevansi program dengan kebutuhan lokal Bali.

Kata Kunci: *administrasi program, manajemen startup, inkubasi bisnis, akselerasi digital, ekosistem startup, Telkom Indonesia, ekonomi digital Bali, pendataan startup, koordinasi remote, digital tourism*



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir yang berjudul "Analisis Administrasi dan Manajemen Program Indigo dalam Akselerasi Startup Digital di Bali: Studi Kualitatif Berbasis Wawancara dengan Manajemen IndigoSpace Bali" sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sistem administrasi dan manajemen yang diterapkan dalam program Indigo, khususnya dalam mendukung akselerasi *startup* digital di Bali. Melalui pendekatan kualitatif dengan metode wawancara mendalam, penulis berupaya menggali informasi komprehensif mengenai praktik terbaik pengelolaan program *startup* yang dilaksanakan oleh IndigoSpace Bali.

Penulis menyadari bahwa penyelesaian tugas akhir ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak I Nyoman Abdi, S.E., eCom selaku Direktur Politeknik Negeri Bali.
2. Ibu Nyoman Indah Kusuma Dewi, S.E., MBA, Ph.D selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Bali yang telah

memberikan kesempatan untuk melaksanakan Praktik Kerja Lapangan.

3. Bapak I Made Widiantera, S.Psi., M.si selaku Ketua Program Studi Jurusan Administrasi Bisnis.
4. Bapak Drs I Ketut Yasa, MM, selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan arahan, masukan, dan bimbingan yang sangat berharga selama proses penyusunan tugas akhir ini.
5. Ibu Ida Ayu Putri Widiasuari Riyasa, SE.,MM, selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan arahan, masukan, bimbingan, dan segala bentuk dukungan yang sangat berharga selama proses penyusunan tugas akhir ini.
6. Seluruh dosen penguji yang telah memberikan kritik dan saran konstruktif untuk penyempurnaan penelitian ini.
7. Manajemen IndigoSpace Bali by Telkom Indonesia, khususnya Ibu Indria Trisni Puspita selaku *Business Community Lead* (BCL) pada bagian *Pre-Startup & Discovery*, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian dan telah meluangkan waktu untuk berbagi pengalaman serta wawasan yang mendalam mengenai program Indigo.
8. Kedua orang tua dan keluarga yang telah memberikan dukungan moral, material, dan doa yang tiada henti selama proses pendidikan.

9. Saudara – saudara jauh penulis, Puspa Diantari, Nitania Bonde, Novi Rianti Tamariska Tuwoliu, yang selalu mendengarkan keluhan kesah yang dialami penulis.
10. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang telah memberikan kontribusi dalam penyelesaian tugas akhir ini.

Penulis menyadari bahwa tugas akhir ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua pihak untuk perbaikan di masa mendatang. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang administrasi dan manajemen program inkubasi *startup*, serta dapat menjadi referensi untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

Akhir kata, penulis berharap tugas akhir ini dapat memberikan kontribusi positif bagi pemahaman tentang pengelolaan program akselerasi *startup* digital di Indonesia, khususnya di wilayah Bali.

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

Jimbaran, 16 Juli 2025



Ni Kadek Ayu Windari

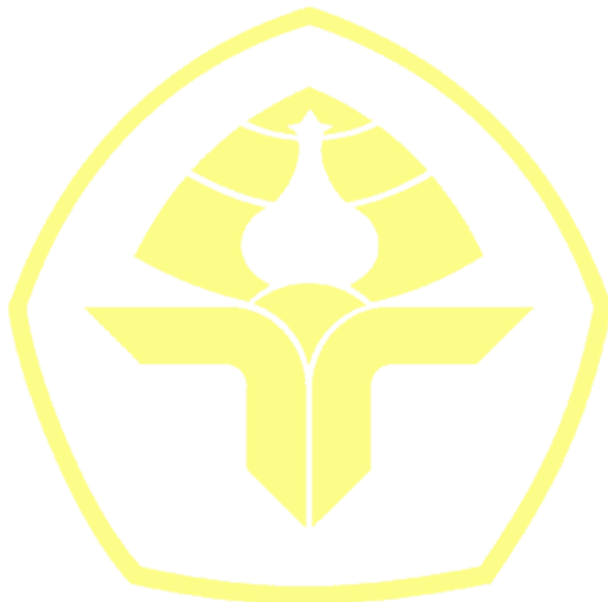
DAFTAR ISI

COVER LUAR.....	i
COVER DALAM.....	ii
ABSTRAK	iii
PRAKATA	v
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Pokok Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	9
E. Metode Penelitian	12
BAB II LANDASAN TEORI.....	19
A. Administrasi dan Manajemen Program.....	19
1. Pengertian Administrasi Program	19
2. Pengertian Manajemen Program	21
3. Prinsip-Prinsip Administrasi dan Manajemen Program.....	24
4. Sistem Pendataan dan Dokumentasi Program	25

5.	Perencanaan Program yang Adaptif.....	27
B.	Program Inkubasi dan Akselerasi <i>Startup</i>	28
1.	Konsep Inkubasi <i>Startup</i>	28
2.	Konsep Akselerasi <i>Startup</i>	30
3.	Model Pengelolaan Program Inkubasi dan Akselerasi	31
C.	Ekosistem <i>Startup</i> di Indonesia	33
1.	Perkembangan Ekosistem <i>Startup</i> di Indonesia	33
2.	Karakteristik Ekosistem <i>Startup</i> di Bali	34
3.	Tantangan dan Peluang Ekosistem <i>Startup</i> di Bali.....	36
D.	Program Indigo by Telkom Indonesia	38
1.	Sejarah dan Latar Belakang Program.....	38
2.	Visi, Misi, dan Tujuan Program.....	40
3.	Struktur dan Model Pengembangan Program	42
4.	IndigoSpace Bali.....	44
E.	Kerangka Pemikiran	45
BAB III GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN		47
A.	Sejarah Perusahaan.....	47
B.	Bidang Usaha	52
1.	Indigo <i>Pre-Startup & Discovery</i> (P&D).....	52
2.	<i>Indigo Incubation</i>	54

3.	<i>Indigo Game Startup Incubation</i>	55
4.	<i>Indigo Acceleration</i>	55
C.	Struktur Organisasi dan Uraian Jabatan.....	56
1.	Struktur Organisasi Indigo	56
2.	Uraian Jabatan	59
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....		65
A.	Kebijakan Perusahaan.....	65
B.	Analisis dan Interpretasi Data.....	66
1.	Implementasi Administrasi dan Manajemen Program Indigo by Telkom Indonesia di Bali dalam Konteks Pengembangan Ekosistem <i>Startup</i> Lokal	68
2.	Kontribusi Program Indigo by Telkom Indonesia terhadap Akselerasi Pertumbuhan <i>Startup</i> Digital di Bali Ditinjau dari Aspek Manajemen dan Administrasi Program	81
3.	Tantangan dan Peluang dalam Pengelolaan Program Indigo by Telkom Indonesia di Bali untuk Pengembangan Ekosistem <i>Startup</i> Lokal.....	99
4.	Strategi Administrasi dan Manajemen yang Efektif untuk Mengoptimalkan Kontribusi Program Indigo by Telkom Indonesia terhadap Akselerasi <i>Startup</i> Digital di Bali.....	108
BAB V SIMPULAN DAN SARAN		114

A.	Simpulan.....	114
B.	Saran.....	116
DAFTAR PUSTAKA.....		119



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Grand Launching IndigoSpace Bali.....	47
Gambar 3. 2 Sejarah & Pencapaian Indigo.....	49
Gambar 3. 3 Gedung Plasa Telkom Teuku Umar	52
Gambar 3. 4 Program Play Test IndigoGame di IndigoSpace Bali	55
Gambar 3. 5 Struktur Organisasi IndigoHub/Space Pre-Startup & Discovery	56
Gambar 4. 1 Canvassing Startup di Event Bali Digital Festival 2024.....	72
Gambar 4. 2 Journey Program Acceleration Indigo	86
Gambar 4. 3 Kolaborasi dengan Politeknik Negeri Bali Pada Event Base ON 2.0.....	89

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan ekonomi digital di Indonesia telah mengalami akselerasi yang signifikan dalam satu dekade terakhir. Berdasarkan laporan e-Conomy SEA 2023 menyatakan, ekonomi digital Indonesia mencapai nilai \$77 miliar pada tahun 2023 dan diproyeksikan meningkat hingga \$130 miliar pada tahun 2025 (Temasek, & Bain, 2023). Pertumbuhan ini tidak terlepas dari peran aktif *startup* digital sebagai katalisator inovasi yang mendorong transformasi berbagai sektor industri dan layanan publik. Namun, di balik pertumbuhan pesat tersebut, masih terdapat kesenjangan ekosistem *startup* yang signifikan antara wilayah Jabodetabek dengan daerah-daerah lain di Indonesia, termasuk Bali (Kementerian Komunikasi dan Informatika RI, 2022).

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

Bali sebagai destinasi wisata internasional memiliki karakteristik unik yang berpotensi menjadi lahan subur bagi perkembangan *startup* digital. Kehadiran talenta kreatif, komunitas ekspatriat, dan infrastruktur pendukung digital telah mendorong munculnya beragam *startup* yang berfokus pada sektor pariwisata, ekonomi kreatif, dan teknologi hijau (Dinas Komunikasi, Informatika dan Statistik Provinsi Bali, 2022). Namun, akselerasi pertumbuhan *Startup* di Bali masih dihadapkan pada berbagai tantangan struktural seperti keterbatasan akses pendanaan, kurangnya mentor berpengalaman, dan belum optimalnya kolaborasi antar pemangku kepentingan dalam ekosistem *startup* (*Startup Genome*, 2023).

Fenomena kesenjangan ekosistem *startup* ini telah mendorong berbagai inisiatif, baik dari pemerintah maupun korporasi, untuk mengembangkan program-program inkubasi dan akselerasi di luar Jabodetabek. Salah satu program yang menonjol adalah Indigo by Telkom Indonesia, program inkubasi dan akselerasi *startup* yang diinisiasi oleh BUMN telekomunikasi terbesar di Indonesia. Program Indigo hadir dengan visi untuk mengembangkan ekosistem *startup* digital yang inklusif melalui pendekatan yang menyeluruh, meliputi pendampingan bisnis, akses pendanaan, jaringan mentor, dan fasilitas infrastruktur digital (Telkom Indonesia, 2023).

Kehadiran Program Indigo di Bali menjadi fenomena menarik yang perlu dikaji lebih mendalam, terutama terkait dengan implementasi administrasi dan manajemen program dalam konteks lokal. Terdapat beberapa permasalahan kritis yang menjadi urgensi dilakukannya penelitian ini. Pertama, pada aspek administrasi, terdapat permasalahan signifikan dalam sistem pendataan *startup* digital di Bali. Laporan dari Asosiasi *Startup* Digital Indonesia (2023) menunjukkan bahwa 60% *startup* digital di Bali belum terdata dengan baik dalam database program inkubasi nasional, termasuk Program Indigo. Pendataan yang tidak komprehensif ini menyebabkan ketidakakuratan pemetaan potensi dan kebutuhan *startup*, yang berimbas pada ketidaktepatan intervensi program (Wiratama & Purnama, 2023).

Permasalahan administrasi lainnya terlihat dari proses pendaftaran, seleksi, dan dokumentasi perkembangan *startup* yang masih dilakukan secara terfragmentasi. Menurut kajian Pusat Inovasi Digital Bali (2023), hanya 35% *startup* di Bali yang memiliki rekam jejak administratif yang lengkap dalam program inkubasi, sementara sisanya memiliki data yang tidak terstandarisasi, tidak terintegrasi, dan sulit diakses. Hal ini menyulitkan proses monitoring dan evaluasi efektivitas program, serta menghambat perencanaan intervensi yang berkelanjutan (Aditya & Saputra, 2023).

Kedua, pada aspek manajemen, terdapat permasalahan mendasar dalam perencanaan program yang belum sepenuhnya

mengakomodasi karakteristik dan kebutuhan spesifik *startup* di Bali. Penelitian Pratiwi dan Mahendra (2023) mengungkapkan bahwa 70% *startup* di Bali merasa perencanaan program inkubasi nasional, termasuk Program Indigo, masih terlalu berorientasi pada kebutuhan *startup* di Jabodetabek. Hal ini terlihat dari indikator keberhasilan program yang kurang relevan dengan konteks lokal, jadwal program yang tidak sinkron dengan siklus pariwisata Bali, dan materi pelatihan yang kurang adaptif terhadap model bisnis yang dominan di Bali.

Permasalahan dalam perencanaan program juga terlihat dari belum terintegrasinya Program Indigo dengan inisiatif pengembangan digital lainnya di Bali. Survei yang dilakukan oleh *Digital Ecosystem Forum Bali* (2023) menunjukkan bahwa 65% program pengembangan digital di Bali berjalan sendiri-sendiri tanpa koordinasi yang efektif, termasuk Program Indigo yang belum optimal bersinergi dengan program pemerintah daerah, perguruan tinggi, dan komunitas *startup* lokal. Ketidadaan perencanaan program yang terintegrasi ini mengakibatkan duplikasi kegiatan, pemborosan sumber daya, dan hasil yang tidak optimal (Santoso et al., 2023).

Studi yang dilakukan oleh Pusat Inovasi LIPI pada tahun 2022 mengungkapkan bahwa efektivitas program inkubasi dan akselerasi *startup* di daerah sangat dipengaruhi oleh kemampuan adaptasi program terhadap konteks lokal dan keterlibatan aktif pemangku kepentingan setempat (Pusat Inovasi LIPI, 2022). Namun, hingga saat

ini belum banyak penelitian yang secara spesifik mengkaji bagaimana program inkubasi dan akselerasi korporat seperti Indigo diimplementasikan di luar Jabodetabek, khususnya di Bali.

Aspek administrasi dan manajemen program menjadi fokus utama dalam penelitian ini karena beberapa alasan kritis. Pertama, sistem administrasi yang efektif, khususnya dalam pendataan *startup*, merupakan fondasi penting untuk pengambilan keputusan berbasis data dalam pengelolaan program inkubasi (Mardiana & Kusuma, 2023). Kedua, perencanaan program yang adaptif dan kontekstual menjadi prasyarat keberhasilan program inkubasi di luar Jabodetabek yang memiliki karakteristik unik (Cohen *et al.*, 2023). Ketiga, integrasi administrasi dan perencanaan yang baik akan memastikan keberlanjutan program dan dampak jangka panjang terhadap ekosistem *startup* lokal (Spigel & Harrison, 2022).

Perbaikan sistem administrasi pendataan dan perencanaan program Indigo menjadi sangat krusial untuk memastikan bahwa intervensi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan riil mereka. Wawancara awal dengan beberapa *founder startup* di Bali mengindikasikan adanya kesenjangan antara ekspektasi dan realitas program, yang sebagian besar bersumber dari ketidakakuratan data profiling *startup* dan perencanaan program yang kurang inklusif (Gunawan & Novita, 2023). Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor kritis dalam administrasi

pendataan dan perencanaan Program Indigo yang berkontribusi pada akselerasi *startup* digital di Bali.

Selain itu, penelitian ini juga memiliki relevansi kuat dengan disiplin ilmu Administrasi Bisnis. Kajian tentang administrasi dan manajemen program inkubasi dan akselerasi *startup* merupakan area yang menarik dari perspektif administrasi bisnis, terutama terkait dengan pengelolaan program, pengembangan kapasitas organisasi, dan strategi kolaborasi antar pemangku kepentingan (Parker & van Praag, 2022). Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis maupun praktis bagi pengembangan disiplin ilmu Administrasi Bisnis, khususnya dalam konteks pengelolaan program inovasi dan kewirausahaan.

Dilihat dari sisi praktis, penelitian ini juga dapat memberikan masukan berharga bagi Telkom Indonesia dalam mengembangkan strategi administrasi dan manajemen Program Indigo yang lebih efektif dan kontekstual di Bali. Temuan penelitian dapat menjadi dasar untuk penyempurnaan sistem pendataan *startup* dan perencanaan program yang lebih responsif terhadap kebutuhan lokal, serta penguatan kolaborasi dengan pemangku kepentingan di Bali (Sulistyo-Basuki *et al.*, 2023). Perbaikan dalam aspek administrasi pendataan dan perencanaan program juga berpotensi menjadi model bagi pengembangan program inkubasi di daerah-daerah lain di Indonesia yang memiliki karakteristik unik.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam dengan *Business Community & Lead* IndigoSpace Bali. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif tentang bagaimana program diimplementasikan dalam konteks lokal, apa saja tantangan dan peluang yang dihadapi dalam administrasi pendataan dan perencanaan program, serta bagaimana strategi adaptasi yang dikembangkan (Creswell & Poth, 2023). Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini diharapkan dapat mengungkap nuansa-nuansa penting dalam implementasi program yang mungkin tidak tertangkap melalui pendekatan kuantitatif.

Dengan mempertimbangkan berbagai aspek tersebut, penelitian tentang "Analisis Administrasi dan Manajemen Program Indigo by Telkom Indonesia dalam Akselerasi *Startup* Digital di Bali: Studi Kualitatif Berbasis Wawancara dengan Manajemen Regional" menjadi relevan dan penting untuk dilakukan. Penelitian ini akan memberikan kontribusi signifikan dalam mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan dalam administrasi pendataan *startup* dan perencanaan program inkubasi di daerah, yang selama ini menjadi *bottleneck* dalam pengembangan ekosistem *startup* yang inklusif dan berkelanjutan di luar Jabodetabek.

B. Pokok Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penelitian ini merumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi administrasi dan manajemen Program Indigo by Telkom Indonesia di Bali dalam konteks pengembangan ekosistem *startup* lokal?
2. Bagaimana kontribusi program Indigo by Telkom Indonesia terhadap akselerasi pertumbuhan *startup* digital di Bali ditinjau dari aspek manajemen dan administrasi program?
3. Apa saja tantangan dan peluang dalam pengelolaan Program Indigo by Telkom Indonesia di Bali untuk pengembangan ekosistem *startup* lokal?
4. Strategi administrasi dan manajemen seperti apa yang efektif untuk mengoptimalkan kontribusi program Indigo by Telkom Indonesia terhadap akselerasi *startup* digital di Bali?

C. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis implementasi administrasi dan manajemen program Indigo by Telkom Indonesia di Bali dalam konteks pengembangan ekosistem *startup* lokal.
2. Mengevaluasi kontribusi program Indigo by Telkom Indonesia terhadap akselerasi pertumbuhan *startup* digital di Bali ditinjau dari aspek manajemen dan administrasi program.

3. Mengidentifikasi tantangan dan peluang dalam pengelolaan program Indigo by Telkom Indonesia di Bali untuk pengembangan ekosistem *startup* lokal.
4. Merumuskan strategi administrasi dan manajemen yang efektif untuk mengoptimalkan kontribusi program Indigo by Telkom Indonesia terhadap akselerasi *startup* digital di Bali.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoretis maupun praktis, sebagai berikut:

1. Manfaat Teoretis

a. Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini akan memberikan kontribusi terhadap literatur yang ada mengenai manajemen dan administrasi program akselerasi *startup*, khususnya dalam konteks program Indigo. Selain itu penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru tentang bagaimana program akselerasi seperti Indigo dapat berperan dalam mempercepat pertumbuhan *startup* digital di wilayah tertentu, seperti Bali.

b. Referensi untuk Penelitian Selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji lebih dalam tentang program akselerasi *startup* dan implementasinya di berbagai daerah.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Mahasiswa

- 1) Memberikan pemahaman mendalam tentang praktik pengelolaan program inkubasi dan akselerasi *startup* dalam konteks lokal Bali.
- 2) Mengembangkan keterampilan analisis, evaluasi, dan pemecahan masalah dalam bidang manajemen dan administrasi program inovasi.
- 3) Memperoleh pengetahuan praktis tentang bagaimana program korporasi berskala nasional beradaptasi dengan konteks dan kebutuhan lokal.
- 4) Penelitian ini juga memberikan manfaat bagi mahasiswa untuk penyelesaian proses tugas akhir sebagai syarat untuk kelulusan mahasiswa di jenjang D3.

b. Bagi Manajemen IndigoSpace Bali

- 1) Memberikan masukan yang berharga mengenai efektivitas manajemen dan administrasi program Indigo dalam akselerasi *startup* digital di Bali.
- 2) Hasil wawancara dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dan perbaikan program akselerasi yang sedang berjalan, sehingga dapat meningkatkan kualitas dan hasil yang dicapai.

c. Bagi *Startup* Digital di Bali

- 1) Memberikan informasi yang jelas dan mendalam tentang bagaimana program Indigo dapat membantu dalam pengembangan dan percepatan bisnis mereka.
- 2) Menyediakan panduan praktis bagi *startup* yang ingin mengikuti program akselerasi untuk memaksimalkan manfaat yang didapatkan.

d. Bagi Pemerintah dan Pemangku Kepentingan Lainnya

- 1) Memberikan gambaran tentang peran penting program akselerasi seperti Indigo dalam pengembangan ekonomi digital di Bali.
- 2) Dapat dijadikan dasar untuk merumuskan kebijakan yang mendukung ekosistem *startup* dan inovasi digital di Bali serta daerah lainnya.

e. Bagi Politeknik Negeri Bali

- 1) Menyediakan studi kasus yang dapat digunakan sebagai materi pembelajaran dalam mata kuliah manajemen, kewirausahaan, dan teknologi informasi.
- 2) Memberikan contoh konkret tentang penerapan teori manajemen dan administrasi dalam konteks akselerasi *startup* digital.

E. Metode Penelitian

Metode penelitian adalah suatu cara atau prosedur sistematis yang digunakan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasikan data dalam rangka menjawab pertanyaan penelitian atau menguji hipotesis. Metode penelitian mencakup berbagai langkah, mulai dari perumusan masalah, pengumpulan data, analisis data, hingga penarikan kesimpulan.

1. Lokasi Penelitian

Lokasi untuk penelitian ini adalah di IndigoSpace Bali, yang dimana merupakan tempat magang kerja penulis sebelumnya. Beralamat di Gedung GraPARI Telkom Lt.2, Jl. Teuku Umar No.6, Dauh Puri Klod, Kec. Denpasar Barat., Kota Denpasar, Bali.

2. Objek Penelitian

Objek penelitian yang digunakan berfokus pada strategi dan implementasi yang mendukung akselerasi *startup* digital di Bali. Penelitian ini dapat mencakup evaluasi efektivitas program, dampak terhadap ekosistem *startup*, serta tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaannya.

3. Data Penelitian

a. Jenis Data

Berdasarkan jenisnya, data terbagi menjadi dua jenis, yaitu data kualitatif dan data kuantitatif.

1) Data Kualitatif

Data kualitatif adalah data yang bersifat deskriptif dan tidak dapat diukur dengan angka. Data ini berfokus pada pemahaman makna, pengalaman, dan konteks sosial dari fenomena yang diteliti.

2) Data Kuantitatif

Data kuantitatif adalah data yang bersifat numerik dan dapat diukur. Data ini berfokus pada pengukuran dan analisis statistik untuk menguji hipotesis atau menjawab pertanyaan penelitian.

Fokus utama dalam penelitian ini adalah menganalisis bagaimana administrasi dan manajemen Program Indigo diterapkan dalam upaya akselerasi startup digital di Bali. Untuk memahami hal tersebut, diperlukan data yang menggambarkan proses pengelolaan program, termasuk strategi administrasi, sistem manajemen, mekanisme akselerasi, serta pendekatan yang digunakan oleh IndigoSpace Bali dalam mendampingi dan mengembangkan startup digital lokal. Data ini dapat berupa wawancara mendalam dengan tim manajemen IndigoSpace Bali, serta observasi terhadap praktik pengelolaan program di lingkungan kerja. Karena data yang dikumpulkan bersifat deskriptif dan berfokus pada analisis naratif mengenai proses administrasi dan manajemen program, serta pengalaman dalam

mengakselerasi startup digital, maka dari itu peneliti menggunakan data kualitatif.

b. Sumber Data

Sumber data penelitian terbagi menjadi dua macam, yakni data primer dan data sekunder.

1) Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti dari sumber pertama. Dalam konteks penelitian ini, data primer diambil dari wawancara yang dilakukan dengan *Business Community & Lead* IndigoSpace Bali yang terlibat langsung dalam program Indigo. Wawancara ini bertujuan untuk menggali pandangan, pengalaman, dan strategi yang diterapkan dalam program akselerasi *startup* digital.

2) Data Sekunder

Data sekunder adalah pengambilan objek data yang dilakukan secara tidak langsung. Umumnya data sekunder diperoleh lewat data yang sudah terkumpul dari pihak lain. Contohnya, pengambilan data yang dilaporkan dari jurnal penelitian, dari surat kabar atau dari riset. Dalam penelitian ini, data sekunder didapatkan dari dokumen yang berkaitan dengan program Indigo, seperti proposal program, laporan tahunan, dan kebijakan yang mendasari pelaksanaan program. Selain itu data sekunder juga didapatkan dari artikel

berita, blog, atau publikasi lain yang membahas tentang program Indigo dan dampaknya terhadap *startup* digital di Bali.

c. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah teknik atau prosedur yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan informasi atau data yang diperlukan dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini, teknik yang digunakan untuk pengumpulan datanya adalah :

1) Wawancara

Wawancara mendalam dilakukan dengan *Business Community & Lead* IndigoSpace Bali yang terlibat dalam program Indigo. Metode ini bertujuan untuk menggali pandangan, pengalaman, dan strategi yang diterapkan dalam program akselerasi *startup* digital.

2) Observasi

Observasi dilakukan untuk melihat secara langsung kegiatan yang berlangsung dalam program Indigo, seperti pelatihan, *workshop*, atau acara *networking*. Metode ini memungkinkan peneliti untuk mengamati interaksi antara manajemen dan peserta program. Observasi yang dilakukan bersifat partisipatif, dimana peneliti terlibat dalam acara atau kegiatan promosi dalam program Indigo.

3) Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang memanfaatkan dokumen tertulis, foto, rekaman video, atau arsip lain yang sudah ada. Pengumpulan data dokumen akan berfokus pada pengumpulan dokumen resmi yang berkaitan dengan program Indigo, seperti proposal program, laporan tahunan, dan kebijakan yang mendasari pelaksanaan program.

4) Studi Literatur

Studi literatur merupakan proses sistematis dalam mengumpulkan, menganalisis, dan mengevaluasi sumber-sumber tertulis (seperti buku, artikel jurnal, laporan penelitian, dokumen, dan sumber lainnya) yang relevan dengan permasalahan terkait Analisis Manajemen dan Administrasi Program Indigo Dalam Akselerasi *Startup* Digital di Bali.

4. Metode Analisis Data

Analisis data merupakan proses sistematis dalam mengolah, mengorganisir, dan menyusun data yang telah diperoleh dari hasil wawancara, observasi, serta memanfaatkan dokumen tertulis yang sudah ada, kemudian data tersebut disimpulkan menjadi informasi yang dapat dipahami.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Metode ini bertujuan untuk memberikan

gambaran yang mendalam mengenai fenomena yang diteliti berdasarkan data yang telah dikumpulkan. Analisis deskriptif kualitatif akan dilakukan dengan langkah-langkah berikut:

a. Reduksi Data

Reduksi data adalah proses memilih, memfokuskan, dan menyederhanakan data yang telah dikumpulkan. Dalam tahap ini, peneliti merangkum hasil wawancara, memilih informasi yang penting dan relevan dengan tujuan penelitian, serta membuang data yang tidak diperlukan. Tujuannya adalah agar data menjadi lebih terorganisir dan mudah untuk dianalisis lebih lanjut.

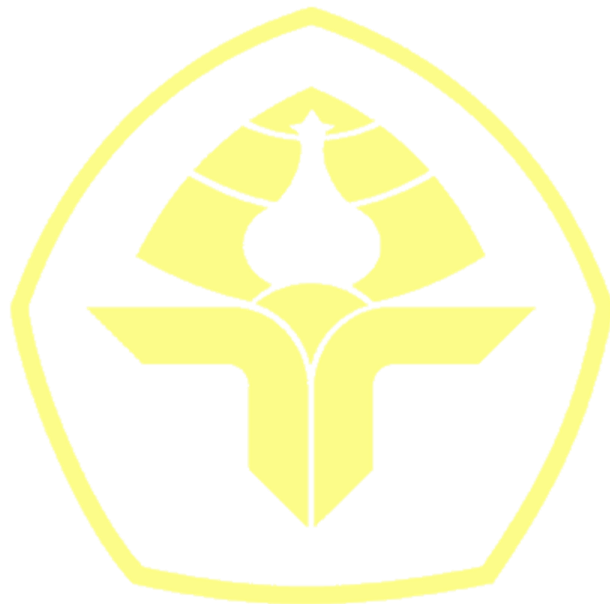
b. Penyajian Data

Penyajian data adalah cara menyusun informasi dalam bentuk yang mudah dipahami, seperti teks naratif, tabel, atau bagan. Data yang telah direduksi akan disajikan dalam bentuk narasi, tabel, grafik, atau bentuk penyajian lainnya yang memudahkan dalam memahami dan menganalisis data.

c. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan adalah tahap terakhir dimana peneliti menginterpretasi data untuk menjawab pertanyaan penelitian. Kesimpulan akan diambil berdasarkan data yang telah direduksi dan disajikan. Kesimpulan ini diharapkan dapat menjawab pertanyaan penelitian atau menguji hipotesis yang telah diajukan.

Dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif, peneliti berharap dapat memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai strategi dan implementasi yang mendukung akselerasi *startup* digital di Bali, serta faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilannya.



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Administrasi dan Manajemen Program

1. Pengertian Administrasi Program

Administrasi program merujuk pada aspek-aspek teknis dan operasional dari pengelolaan program, termasuk proses dokumentasi, pelaporan, alokasi sumber daya, manajemen anggaran, dan pengelolaan informasi. Menurut Cohen *et al.* (2023), administrasi program yang efektif merupakan fondasi bagi kesuksesan implementasi program secara keseluruhan.

Menurut Pratama *et al.* (2023) mendefinisikan administrasi program sebagai serangkaian kegiatan pengelolaan yang berfokus pada aspek-aspek prosedural, dokumentasi, dan manajemen informasi untuk memastikan program berjalan sesuai dengan rencana dan memenuhi tujuan yang ditetapkan.

Dalam konteks program inkubasi dan akselerasi, administrasi program mencakup pengelolaan siklus seleksi *startup*, monitoring perkembangan *startup*, pengelolaan hubungan dengan mentor, dan dokumentasi pencapaian program.

Administrasi program merujuk pada proses sistematis dalam pengelolaan, pelaksanaan, dan pengawasan suatu program untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Robbins & Coulter (2022), administrasi program mencakup aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian yang dilakukan secara terstruktur dan berkelanjutan. Dalam konteks program inkubasi *startup*, administrasi program menjadi fondasi penting yang menentukan efektivitas pencapaian tujuan program.

Siagian (2021) menekankan bahwa administrasi program yang efektif harus memiliki karakteristik: (1) sistem dokumentasi yang terstandarisasi, (2) proses pengambilan keputusan berbasis data, (3) mekanisme monitoring dan evaluasi yang berkelanjutan, dan (4) sistem komunikasi yang efektif antar pemangku kepentingan. Keempat karakteristik ini menjadi prasyarat penting dalam pengelolaan program inkubasi yang melibatkan *multiple stakeholders* dan memiliki kompleksitas tinggi.

Dalam konteks program inkubasi *startup*, administrasi program memiliki peran kritis dalam mendukung pengembangan ekosistem kewirausahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Purnomo

& Wijaya (2023) menunjukkan bahwa program inkubasi dengan sistem administrasi yang baik memiliki tingkat keberhasilan 65% lebih tinggi dibandingkan program dengan sistem administrasi yang lemah. Hal ini mengindikasikan pentingnya aspek administrasi dalam mendukung pencapaian tujuan program inkubasi *startup*.

Administrasi program merupakan sistem pengelolaan komprehensif yang mengintegrasikan aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian melalui proses dokumentasi, alokasi sumber daya, dan manajemen informasi yang terstruktur. Dengan karakteristik utama berupa sistem dokumentasi terstandarisasi, pengambilan keputusan berbasis data, monitoring berkelanjutan, dan komunikasi efektif, administrasi program terbukti menjadi faktor determinan kesuksesan implementasi program, terutama dalam konteks inkubasi *startup* yang dapat meningkatkan tingkat keberhasilan hingga 65%.

2. Pengertian Manajemen Program

Manajemen program merupakan disiplin yang berfokus pada koordinasi dan pengelolaan sekelompok proyek yang saling terkait untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Menurut Project Management Institute (2022), manajemen program adalah *"the application of knowledge, skills, tools, and techniques to a program*

to meet the program requirements and to obtain benefits and control not available by managing projects individually."

Gray & Larson (2023) mengidentifikasi tiga komponen fundamental dalam manajemen program:

1) *program governance*, 2) *program lifecycle management*, dan (3) *stakeholder management*. Ketiga komponen ini saling berinteraksi untuk memastikan program dapat mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan.

Program governance mengacu pada struktur pengambilan keputusan, akuntabilitas, dan kontrol yang diperlukan untuk mengelola program secara efektif. Menurut Müller et al. (2022), *program governance* yang efektif harus mencakup: *clear decision-making authority*, *defined accountability structures*, *risk management frameworks*, dan *performance monitoring systems*.

Program lifecycle management mencakup tahapan-tahapan sistematis dalam pengelolaan program dari inisiasi hingga penutupan. Archibald & Voropaev (2023) mengidentifikasi lima tahapan utama: (1) *program initiation*, (2) *program planning*, (3) *program execution*, (4) *program monitoring and controlling*, dan (5) *program closure*. Setiap tahapan memiliki *deliverables* dan *milestone* yang spesifik.

Stakeholder management dalam konteks manajemen program melibatkan identifikasi, analisis, dan *engagement* dengan

berbagai pihak yang memiliki kepentingan terhadap program. Menurut Freeman et al. (2023), *stakeholder management* yang efektif memerlukan: *stakeholder mapping*, *communication planning*, *expectation management*, dan *conflict resolution mechanisms*.

Resource allocation merupakan aspek kritis dalam manajemen program yang meliputi alokasi sumber daya finansial, *human capital*, teknologi, dan infrastruktur. Penelitian yang dilakukan oleh Turner & Müller (2022) menunjukkan bahwa program dengan *resource allocation* yang optimal memiliki tingkat keberhasilan 45% lebih tinggi dibandingkan program dengan alokasi sumber daya yang tidak terstruktur.

Performance measurement dalam manajemen program memerlukan pendekatan multidimensional yang tidak hanya fokus pada aspek teknis dan finansial, tetapi juga pada pencapaian *benefits* strategis. Menurut *framework* yang dikembangkan oleh Thiry (2023), *performance measurement* program harus mencakup: (1) *output indicators*, (2) *outcome measures*, dan (3) *strategic value creation metrics*.

Manajemen program merupakan disiplin strategis yang mengintegrasikan pengelolaan sekelompok proyek terkait melalui tiga komponen fundamental: program *governance*, program *lifecycle management*, dan *stakeholder management*. Dengan

fokus pada *resource allocation* yang optimal dan *performance measurement multidimensional*, manajemen program bertujuan mencapai manfaat strategis organisasi yang tidak dapat diperoleh melalui pengelolaan proyek individual, terbukti dapat meningkatkan tingkat keberhasilan hingga 45% melalui pendekatan terstruktur.

3. Prinsip-Prinsip Administrasi dan Manajemen Program

Haugan (2021) mengidentifikasi beberapa prinsip dasar dalam administrasi dan manajemen program yang efektif, di antaranya:

- a. Kepemimpinan yang visioner: Kemampuan untuk mengartikulasikan dan mengkomunikasikan visi program kepada seluruh pemangku kepentingan.
- b. Perencanaan strategis: Perumusan tujuan jangka panjang dan pendek yang jelas, serta strategi untuk mencapainya.
- c. Fleksibilitas dan adaptabilitas: Kemampuan untuk menyesuaikan strategi dan pendekatan dalam merespon perubahan lingkungan eksternal.
- d. Komunikasi efektif: Pertukaran informasi yang jelas dan transparan antar pemangku kepentingan program.
- e. Pengelolaan risiko: Identifikasi, analisis, dan mitigasi risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan program.

- f. Pengukuran kinerja: Penetapan indikator kinerja yang jelas dan sistem monitoring yang efektif.
- g. Keberlanjutan program: Perencanaan untuk keberlanjutan program jangka panjang, termasuk strategi *exit* dan *transfer* pengetahuan.

4. Sistem Pendataan dan Dokumentasi Program

Sistem pendataan merupakan komponen fundamental dalam administrasi program inkubasi yang efektif. Menurut Mardiana & Kusuma (2023), sistem pendataan program inkubasi harus memiliki karakteristik: (1) *comprehensiveness* dalam cakupan data, (2) *accuracy* dalam kualitas data, (3) *accessibility* untuk pemangku kepentingan, dan (4) *timeliness* dalam *update* data.

Comprehensiveness mengacu pada kelengkapan data yang mencakup seluruh aspek penting dalam perjalanan *startup*, mulai dari profil *founder*, model bisnis, perkembangan finansial, *milestone* pencapaian, hingga jaringan kolaborasi. Penelitian yang dilakukan oleh Wiratama & Purnama (2023) menunjukkan bahwa program inkubasi dengan sistem pendataan yang komprehensif memiliki kemampuan prediksi keberhasilan *startup* yang 50% lebih akurat.

Accuracy dalam sistem pendataan mencakup validitas, reliabilitas, dan konsistensi data yang dikumpulkan. Menurut Cohen et al. (2023), ketidakakuratan data dalam program inkubasi dapat

menyebabkan kesalahan dalam pengambilan keputusan strategis dan alokasi sumber daya yang tidak optimal.

Accessibility mengacu pada kemudahan akses data bagi berbagai pemangku kepentingan sesuai dengan level otoritasnya. Dalam konteks program inkubasi, *accessibility* yang baik memungkinkan kolaborasi yang efektif antara mentor, investor, dan *startup*. Penelitian Gunawan & Novita (2023) mengindikasikan bahwa sistem pendataan dengan *accessibility* yang baik meningkatkan tingkat kolaborasi dalam ekosistem inkubasi sebesar 35%.

Sistem pendataan yang efektif merupakan komponen krusial dalam administrasi program inkubasi. Temuan penelitian ini menggarisbawahi bahwa karakteristik seperti komprehensivitas data, akurasi informasi, aksesibilitas bagi pemangku kepentingan, dan ketepatan waktu pembaruan secara signifikan berkontribusi pada keberhasilan program. Data yang komprehensif, misalnya, terbukti meningkatkan akurasi prediksi keberhasilan *startup*, sementara akurasi data yang tinggi esensial untuk pengambilan keputusan strategis yang tepat. Lebih lanjut, sistem dengan aksesibilitas yang baik secara langsung mendorong peningkatan kolaborasi antar aktor dalam ekosistem inkubasi. Oleh karena itu, investasi dan pengembangan sistem pendataan yang memenuhi

karakteristik ini sangat direkomendasikan untuk optimalisasi performa program inkubasi.

5. Perencanaan Program yang Adaptif

Perencanaan program yang adaptif merupakan pendekatan perencanaan yang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan kebutuhan spesifik konteks lokal. Menurut Pratiwi & Mahendra (2023), perencanaan program inkubasi yang adaptif harus memiliki karakteristik: (1) *contextual sensitivity*, (2) *stakeholder inclusiveness*, (3) *flexibility* dalam *implementasi*, dan (4) *continuous improvement mindset*.

Contextual sensitivity mengacu pada kemampuan program untuk memahami dan mengakomodasi karakteristik unik dari konteks lokal tempat program diimplementasikan. Dalam konteks Program Indigo di Bali, *contextual sensitivity* mencakup pemahaman terhadap karakteristik ekonomi pariwisata, budaya lokal, dan dinamika ekosistem *startup* Bali yang berbeda dari Jabodetabek.

Stakeholder inclusiveness dalam perencanaan program mengacu pada keterlibatan aktif berbagai pemangku kepentingan dalam proses perencanaan program. Menurut Spigel & Harrison (2022), program inkubasi dengan *stakeholder inclusiveness* yang

tinggi memiliki tingkat keberlanjutan yang 60% lebih baik dibandingkan program yang bersifat *top-down*.

Perencanaan program yang adaptif merupakan pendekatan esensial dalam administrasi program inkubasi, memungkinkan penyesuaian terhadap dinamika lingkungan dan kebutuhan lokal. Karakteristik utama dari perencanaan adaptif meliputi sensitivitas kontekstual, keterlibatan pemangku kepentingan (*stakeholder inclusiveness*), fleksibilitas implementasi, dan pola pikir perbaikan berkelanjutan. Sensitivitas kontekstual, seperti yang terlihat pada Program Indigo di Bali, menekankan pentingnya memahami karakteristik unik ekonomi, budaya, dan ekosistem *startup* lokal. Sementara itu, keterlibatan aktif pemangku kepentingan, sebagaimana didukung oleh Spigel & Harrison (2022), terbukti secara signifikan meningkatkan keberlanjutan program inkubasi. Oleh karena itu, adopsi pendekatan perencanaan adaptif dengan karakteristik-karakteristik ini sangat direkomendasikan untuk meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan program inkubasi.

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

B. Program Inkubasi dan Akselerasi *Startup*

1. Konsep Inkubasi *Startup*

Inkubasi *startup* adalah program yang dirancang untuk mendukung pengembangan *startup* pada tahap awal melalui penyediaan sumber daya, mentoring, dan akses ke jaringan.

Menurut Bergek dan Norrman (2020), inkubator bisnis adalah organisasi yang mempercepat dan mensistematisasikan proses menciptakan usaha baru yang sukses dengan menyediakan sumber daya dan layanan pendukung yang komprehensif.

Cohen dan Hochberg (2019) menjelaskan bahwa program inkubasi *startup* biasanya memiliki durasi yang lebih panjang dibandingkan dengan program akselerasi, dengan fokus pada pengembangan produk dan model bisnis yang berkelanjutan. Inkubator biasanya menyediakan ruang kerja fisik, akses ke mentor, jaringan investor, dan pelatihan bisnis bagi *startup* pada tahap awal.

Dalam konteks ekosistem *startup* Indonesia, Andrianto dan Widjaja (2022) mengidentifikasi bahwa program inkubasi *startup* sering kali berfokus pada pengembangan kapasitas teknis, validasi model bisnis, dan pembentukan jaringan industri bagi *startup* pada tahap ideasi hingga validasi produk.

Inkubasi *startup* adalah program esensial yang mendukung *startup* tahap awal dengan menyediakan sumber daya, layanan, dan mentoring komprehensif. Berbeda dengan akselerasi, inkubasi fokus pada pengembangan produk dan model bisnis yang berkelanjutan dalam durasi yang lebih panjang. Di Indonesia, program ini secara spesifik berorientasi pada pengembangan kapasitas teknis, validasi model bisnis, dan pembentukan jaringan industri. Dengan demikian,

inkubasi *startup* berperan vital dalam membangun fondasi yang kuat bagi inovator dalam ekosistem *startup*.

2. Konsep Akselerasi *Startup*

Program akselerasi *startup* merupakan program terstruktur yang berdurasi singkat (biasanya 3-6 bulan) yang bertujuan untuk mempercepat pertumbuhan *startup* melalui mentoring intensif, akses pendanaan, dan eksposur pasar. Menurut Hallen *et al.* (2020), akselerator adalah program kohort dengan durasi tetap yang mencakup mentoring dan pendidikan untuk *startup* perusahaan, yang diakhiri dengan *demo day* atau *pitch event*.

Spigel dan Harrison (2022) menyatakan bahwa program akselerasi berbeda dari inkubasi dalam hal fokus pada pertumbuhan cepat dan skalabilitas, dengan penekanan pada penggalangan dana dan akuisisi pelanggan. Program akselerasi sering kali melibatkan investasi ekuitas oleh penyelenggara program sebagai bagian dari keterlibatan mereka.

Gunawan dan Novita (2023) menjelaskan bahwa di Indonesia, program akselerasi *startup* umumnya berfokus pada *startup* yang sudah memiliki *minimal viable product* (MVP) dan siap untuk melakukan ekspansi pasar. Program-program ini menawarkan kombinasi dari pendanaan awal, mentoring dari pelaku industri berpengalaman, dan akses ke jaringan investor dan mitra potensial.

Program akselerasi *startup* merupakan sebuah inisiatif terstruktur dengan durasi yang pendek serta berfokus pada percepatan pertumbuhan. Program ini menyediakan mentoring intensif, akses pendanaan, dan eksposur pasar, dan selanjutnya diakhiri dengan *demo day*. Berbeda dari inkubasi, akselerasi menekankan pertumbuhan cepat, skalabilitas, penggalangan dana, dan akuisisi pelanggan, bahkan sering melibatkan investasi ekuitas. Di Indonesia, akselerator umumnya menargetkan *startup* dengan MVP yang siap ekspansi, menawarkan pendanaan awal, mentoring, dan akses jaringan. Ini menunjukkan peran krusial akselerasi dalam mendorong pertumbuhan eksplosif *startup* yang telah mapan.

3. Model Pengelolaan Program Inkubasi dan Akselerasi

Terdapat beberapa model pengelolaan program inkubasi dan akselerasi yang diidentifikasi dalam literatur. Pauwels *et al.* (2022) mengklasifikasikan model pengelolaan program inkubasi dan akselerasi menjadi:

- a. Model berbasis lembaga pendidikan: Program yang diinisiasi dan dikelola oleh universitas atau lembaga pendidikan tinggi, dengan fokus pada *transfer* teknologi dan komersialisasi hasil penelitian.
- b. Model berbasis korporasi: Program yang disponsori dan dikelola oleh perusahaan besar, dengan fokus pada

inovasi yang relevan dengan industri spesifik atau strategi perusahaan.

- c. Model berbasis *investor*: Program yang dikelola oleh perusahaan modal ventura atau angel investor, dengan fokus pada pengembangan *startup* yang memiliki potensi pertumbuhan tinggi dan pengembalian investasi.
- d. Model mandiri (*independent*): Program yang dijalankan oleh entitas independen yang tidak terafiliasi dengan organisasi tertentu, biasanya dengan fokus pada pengembangan ekosistem kewirausahaan secara umum.
- e. Parker dan van Praag (2022) menambahkan model kelima, yaitu model berbasis pemerintah, di mana program inkubasi atau akselerasi diinisiasi dan didanai oleh lembaga pemerintah dengan tujuan untuk mendorong pertumbuhan ekonomi, penciptaan lapangan kerja, dan pembangunan daerah.
- f. Dalam konteks Indonesia, Susanto dan Handayani (2022) mencatat bahwa model *hybrid* yang menggabungkan elemen dari berbagai model di atas semakin umum, terutama melalui kolaborasi antara pemerintah, korporasi, dan lembaga pendidikan dalam menjalankan program inkubasi dan akselerasi *startup*.

C. Ekosistem *Startup* di Indonesia

Startup digital adalah perusahaan yang baru didirikan dan berfokus pada pengembangan produk atau layanan berbasis teknologi digital. Karakteristik *startup* digital meliputi inovasi, pertumbuhan yang cepat, dan penggunaan teknologi untuk menciptakan nilai baru (Ries, 2011). Tahapan perkembangan *startup* biasanya terdiri dari *ideation*, *validation*, *scaling*, dan *establishment*.

Tantangan pertumbuhan *startup* di Indonesia termasuk akses terbatas ke pendanaan, kurangnya infrastruktur teknologi, dan regulasi yang belum mendukung sepenuhnya ekosistem *startup*.

1. Perkembangan Ekosistem *Startup* di Indonesia

Ekosistem *startup* di Indonesia telah mengalami pertumbuhan yang pesat dalam satu dekade terakhir. Menurut laporan Google, Temasek, & Bain (2023), ekonomi digital Indonesia mencapai nilai \$77 miliar pada tahun 2023, menjadikannya yang terbesar di Asia Tenggara. Laporan tersebut juga memproyeksikan peningkatan hingga \$130 miliar pada tahun 2025, yang menunjukkan potensi pertumbuhan yang signifikan.

Startup Genome (2023) mencatat bahwa Jakarta telah tumbuh menjadi salah satu dari 30 ekosistem *startup* teratas di dunia, dengan keunggulan di sektor *fintech*, *e-commerce*, dan *edtech*. Laporan tersebut juga menyoroti ekspansi aktivitas *startup* ke luar

Jabodetabek, meskipun dengan kecepatan yang lebih lambat dan menghadapi tantangan infrastruktur dan akses pendanaan.

Kementerian Komunikasi dan Informatika RI (2022) melaporkan bahwa Indonesia memiliki lebih dari 3.500 *startup*, yang menempatkannya di peringkat kelima global dalam hal jumlah *startup*. Dari jumlah tersebut, lebih dari 70% terkonsentrasi di wilayah Jabodetabek, menunjukkan kesenjangan distribusi geografis yang signifikan.

Ekosistem *startup* di Indonesia telah menunjukkan ekspansi substansial, menduduki posisi terdepan di Asia Tenggara dengan proyeksi valuasi ekonomi digital yang terus meningkat hingga 2025. Meskipun Jakarta menjadi salah satu pusat *startup* global, terutama di sektor fintech, e-commerce, dan edtech, konsentrasi geografis *startup* masih sangat didominasi Jabodetabek. Hal ini menciptakan disparitas regional, yang memerlukan perhatian terhadap pengembangan infrastruktur dan fasilitasi akses pendanaan di luar Jawa. Dengan demikian, meskipun pertumbuhan menyeluruh sangat menjanjikan, pemerataan ekosistem *startup* di seluruh wilayah Indonesia menjadi fokus penting untuk pengembangan lebih lanjut.

2. Karakteristik Ekosistem *Startup* di Bali

Bali memiliki karakteristik unik yang membedakannya dari ekosistem *startup* di wilayah lain di Indonesia. Dinas Komunikasi,

Informatika dan Statistik Provinsi Bali (2022) melaporkan bahwa ekosistem *startup* di Bali memiliki keunggulan di sektor pariwisata, ekonomi kreatif, dan teknologi hijau, yang mencerminkan karakteristik sosial-ekonomi daerah tersebut.

Startup Genome (2023) mengidentifikasi beberapa karakteristik distingtif ekosistem *startup* di Bali:

- a. Kehadiran komunitas ekspatriat: Bali memiliki komunitas ekspatriat dan *digital nomad* yang besar, yang berkontribusi pada perspektif global dan jaringan internasional.
- b. Fokus pada keberlanjutan: Banyak *startup* di Bali berfokus pada solusi berkelanjutan untuk masalah lingkungan dan sosial, sejalan dengan nilai-nilai budaya Bali.
- c. Orientasi pariwisata: Sejumlah besar *startup* di Bali beroperasi dalam sektor pariwisata atau industri pendukungnya, memanfaatkan status Bali sebagai destinasi wisata internasional.
- d. Industri kreatif yang kuat: Bali memiliki konsentrasi tinggi pelaku industri kreatif, yang mendorong inovasi dalam desain, konten digital, dan seni.
- e. Keterbatasan akses pendanaan: Dibandingkan dengan Jabodetabek, *startup* di Bali menghadapi keterbatasan akses ke pendanaan ventura dan jaringan investor.

Ekosistem *startup* Bali menunjukkan karakteristik khas yang berpusat pada pariwisata, ekonomi kreatif, dan teknologi hijau,

sejalan dengan identitas lokalnya. Uniknya, ekosistem ini diperkaya oleh komunitas ekspatriat yang membawa perspektif global, serta fokus kuat pada solusi berkelanjutan. Meskipun memiliki keunggulan dalam industri kreatif dan orientasi pariwisata, *startup* di Bali menghadapi keterbatasan akses pendanaan dibandingkan pusat lainnya. Ini menyoroti potensi unik Bali yang perlu didukung lebih lanjut, terutama dalam aspek investasi.

3. Tantangan dan Peluang Ekosistem *Startup* di Bali

a. Tantangan Ekosistem *Startup* di Bali

Startup Genome (2023) mengidentifikasi beberapa tantangan utama yang dihadapi oleh ekosistem *startup* di Bali:

- 1) Kesenjangan pendanaan: Terbatasnya akses ke modal ventura dan investor institusional dibandingkan dengan Jabodetabek.
- 2) Kurangnya mentor dan talent pool teknis: Keterbatasan jumlah mentor berpengalaman dan talent pool teknis, terutama untuk posisi yang membutuhkan keahlian teknis tingkat lanjut.
- 3) Keterbatasan infrastruktur digital: Meskipun lebih baik dibandingkan dengan banyak daerah lain di Indonesia, infrastruktur digital di Bali masih menghadapi tantangan dalam hal keandalan dan jangkauan.

- 4) Ketergantungan pada sektor pariwisata: Ketergantungan berlebihan pada sektor pariwisata membuat ekosistem *startup* di Bali rentan terhadap fluktuasi dalam industri tersebut, seperti yang dialami selama pandemi COVID-19.

b. Peluang Ekosistem *Startup* di Bali

Di sisi lain, Gunawan dan Novita (2023) mengidentifikasi beberapa peluang signifikan untuk ekosistem *startup* di Bali:

- 1) Laboratorium inovasi pariwisata: Bali dapat menjadi laboratorium inovasi untuk solusi pariwisata yang dapat direplikasi di destinasi wisata lain.
- 2) Hub ekonomi kreatif regional: Posisi Bali sebagai pusat industri kreatif dapat dikapitalisasi untuk mengembangkan *startup* yang berfokus pada ekonomi kreatif digital.
- 3) Potensi pasar internasional: Kehadiran komunitas ekspatriat dan koneksi internasional memfasilitasi akses ke pasar global.
- 4) Inovasi berkelanjutan: Meningkatnya kesadaran tentang keberlanjutan membuka peluang untuk *startup* yang fokus pada solusi lingkungan dan sosial.
- 5) Digitalisasi UMKM lokal: Terdapat peluang besar untuk *startup* yang memfasilitasi digitalisasi dan modernisasi UMKM tradisional di Bali.

Ekosistem *startup* Bali menghadapi tantangan signifikan seperti kesenjangan pendanaan, keterbatasan talenta teknis dan mentor, serta ketergantungan pada pariwisata yang memengaruhi stabilitasnya. Namun, Bali juga kaya akan peluang unik. Ia bisa menjadi laboratorium inovasi pariwisata dan pusat ekonomi kreatif regional, dengan akses ke pasar internasional berkat komunitas ekspatriatnya. Potensi besar juga ada pada inovasi berkelanjutan dan digitalisasi UMKM lokal. Oleh karena itu, meskipun ada hambatan, ekosistem ini memiliki fundamental kuat untuk berkembang dengan memanfaatkan keunikan daerahnya.

D. Program Indigo by Telkom Indonesia

1. Sejarah dan Latar Belakang Program

Program Indigo adalah inisiatif dari Telkom Indonesia yang bertujuan untuk mendukung pengembangan *startup* digital di Indonesia melalui berbagai bentuk bantuan seperti pendanaan, mentorship, dan akses ke jaringan bisnis. Sejarah Program Indigo dimulai pada tahun 2009 dengan fokus awal pada pengembangan konten digital dan aplikasi. Model operasional Program Indigo mencakup seleksi *startup*, pemberian pendanaan awal, program mentorship intensif, dan akses ke jaringan bisnis Telkom Indonesia. Cakupan program dan layanan Indigo meliputi pendanaan,

mentorship, program pelatihan, dan akses ke infrastruktur teknologi Telkom Indonesia.

Program Indigo merupakan salah satu inisiatif pengembangan *startup* yang dikelola oleh PT Telkom Indonesia Tbk, melalui unit *Digital Innovation Ecosystem* (DIE). Menurut Telkom Indonesia (2023), Program Indigo diluncurkan pada tahun 2013 dengan fokus awal pada inkubasi *startup* digital pada tahap awal. Seiring waktu, program ini berkembang menjadi program komprehensif yang mencakup inkubasi, akselerasi, dan investasi venture capital.

Suryoatmojo *et al.* (2022) mencatat bahwa Program Indigo merupakan bagian dari strategi transformasi digital Telkom Indonesia untuk beradaptasi dengan perubahan lanskap industri telekomunikasi dan teknologi. Program ini dirancang untuk membangun ekosistem inovasi digital yang dapat mendukung portofolio bisnis Telkom di masa depan, sekaligus berkontribusi pada pengembangan ekonomi digital nasional.

Program Indigo merupakan inisiatif strategis PT Telkom Indonesia Tbk, yang diluncurkan sejak 2009 dan secara resmi pada 2013, untuk mendukung pengembangan *startup* digital di Indonesia. Program ini awalnya berfokus pada pengembangan konten dan aplikasi, namun telah berevolusi menjadi program komprehensif yang mencakup inkubasi, akselerasi, dan investasi *venture capital*. Model operasionalnya meliputi seleksi *startup*, pendanaan awal,

mentorship intensif, serta akses ke jaringan dan infrastruktur Telkom Indonesia. Program Indigo ini merupakan bagian integral dari strategi transformasi digital Telkom, bertujuan membangun ekosistem inovasi digital untuk mendukung portofolio bisnis masa depan perusahaan sekaligus berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi digital nasional.

2. Visi, Misi, dan Tujuan Program

a. Visi dan Misi Program

Telkom Indonesia (2023) menyatakan bahwa Program Indigo memiliki visi untuk "Menjadi program pengembangan *startup* terdepan yang mendorong tumbuhnya inovasi digital berkelanjutan di Indonesia". Misi program ini meliputi:

- 1) Mengidentifikasi dan mengembangkan *startup* digital yang inovatif dan memiliki potensi pertumbuhan tinggi.
- 2) Membangun ekosistem inovasi digital yang inklusif dan berkelanjutan melalui kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan.
- 3) Mendorong solusi digital yang berdampak positif bagi masyarakat dan ekonomi Indonesia.
- 4) Memperkuat posisi Telkom Indonesia sebagai *enabler* utama dalam ekonomi digital nasional.

b. Tujuan Program

Tujuan spesifik Program Indigo, menurut Telkom Indonesia (2023), meliputi:

- 1) Mempercepat pertumbuhan *startup* digital Indonesia melalui dukungan komprehensif.
- 2) Memfasilitasi kolaborasi antara *startup* dengan unit bisnis Telkom untuk menciptakan solusi yang dapat diintegrasikan ke dalam portofolio produk dan layanan Telkom.
- 3) Mendorong inovasi digital yang selaras dengan kebutuhan pasar dan industri.
- 4) Berkontribusi pada pengembangan ekosistem *startup* yang lebih merata secara geografis di Indonesia.

Program Indigo Telkom Indonesia (2023) bertujuan menjadi pengembang *startup* digital terkemuka, mendorong inovasi berkelanjutan dan ekosistem inklusif. Misinya mencakup mengidentifikasi *startup* berpotensi tinggi, membangun kolaborasi pemangku kepentingan, menciptakan solusi berdampak positif, serta memperkuat posisi Telkom sebagai *enabler*. Secara spesifik, tujuannya adalah mempercepat pertumbuhan *startup* melalui dukungan komprehensif, memfasilitasi integrasi solusi dengan Telkom, mendorong inovasi

sesuai pasar, dan berkontribusi pada pemerataan ekosistem *startup* nasional.

3. Struktur dan Model Pengembangan Program

Telkom Indonesia (2023) menjelaskan bahwa Program Indigo memiliki struktur pengembangan bertingkat yang terdiri dari:

- a. *Indigo Incubator*: Program inkubasi untuk *startup* pada tahap awal (*early stage*) yang berfokus pada validasi ide dan pengembangan *prototype*. Program ini biasanya berdurasi 6-12 bulan dan menawarkan pendanaan hingga Rp 150 juta per *startup*.
- b. *Indigo Accelerator*: Program akselerasi untuk *startup* pada tahap pertumbuhan (*growth stage*) yang telah memiliki produk dan traksi pasar. Program ini berdurasi 4-6 bulan dan menawarkan pendanaan hingga Rp 700 juta per *startup*.
- c. *Indigo Venture*: Platform investasi *venture capital* untuk *startup* pada tahap lanjut yang siap untuk ekspansi. *Indigo Venture* dapat memberikan pendanaan hingga beberapa miliar rupiah dengan skema *equity investment*.

Sulistyo-Basuki *et al.* (2023) mencatat bahwa selain tiga komponen utama tersebut, Program Indigo juga memiliki inisiatif pendukung seperti:

- a. IndigoSpace: *Co-working space* yang tersedia di beberapa kota besar di Indonesia, termasuk Jakarta, Bandung, Surabaya, Yogyakarta, dan Bali, yang berfungsi sebagai hub fisik untuk aktivitas program dan komunitas *startup*.
- b. Indigo Network: Jaringan mentor, investor, mitra industri, dan alumni program yang dikembangkan untuk mendukung *startup* dalam program.
- c. Indigo Academy: Platform pengembangan kapasitas dan knowledge sharing bagi *startup* dan pelaku ekosistem inovasi digital.

Program Indigo Telkom Indonesia (2023) menerapkan struktur pengembangan bertingkat yang komprehensif. Ini dimulai dengan Indigo Incubator untuk validasi ide (*early-stage*), dilanjutkan oleh Indigo Accelerator untuk *startup* dengan traksi (*growth-stage*), dan diakhiri dengan Indigo Venture untuk investasi ekuitas pada *startup* siap ekspansi. Program ini juga didukung oleh inisiatif vital seperti IndigoSpace (ruang kerja bersama), Indigo Network (jaringan mentor dan investor), dan Indigo Academy (pengembangan kapasitas), yang secara keseluruhan membentuk pendekatan holistik untuk membina pertumbuhan *startup* digital.

4. IndigoSpace Bali

IndigoSpace Bali merupakan salah satu hub regional Program Indigo yang berlokasi di Bali. Menurut Telkom Indonesia (2023), IndigoSpace Bali didirikan pada tahun 2018 sebagai bagian dari strategi Telkom untuk mengembangkan ekosistem *startup* di luar Jabodetabek. IndigoSpace Bali berfungsi sebagai pusat aktivitas Program Indigo di wilayah Bali dan sekitarnya.

Pratama *et al.* (2023) menjelaskan bahwa IndigoSpace Bali memiliki fokus pada sektor-sektor yang relevan dengan karakteristik ekonomi Bali, seperti *travel tech*, *creative economy*, *sustainable tourism*, dan *agritech*. IndigoSpace Bali juga menjalankan program-program yang disesuaikan dengan kebutuhan ekosistem *startup* lokal, seperti *startup weekend*, *hackathon*, dan *workshop* pengembangan kapasitas.

Susanto dan Handayani (2022) mencatat bahwa IndigoSpace Bali dikelola oleh tim regional yang bekerja di bawah koordinasi tim nasional Program Indigo, namun memiliki otonomi tertentu dalam mengembangkan inisiatif yang sesuai dengan konteks lokal. Tim IndigoSpace Bali dipimpin oleh seorang *Business Community & Lead* yang bertanggung jawab atas manajemen dan administrasi program di tingkat regional.

E. Kerangka Pemikiran

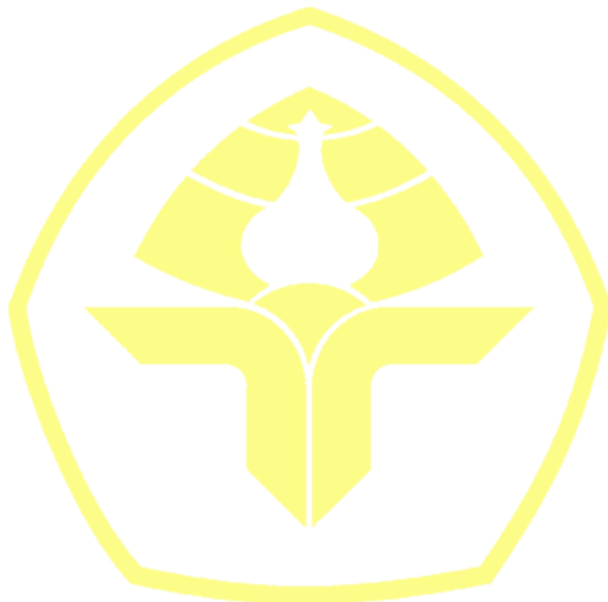
Model konseptual penelitian ini mengacu pada hubungan antara administrasi dan manajemen program dengan kontribusi terhadap akselerasi *startup* serta tantangan dan peluang yang dihadapi. Hubungan antar variabel penelitian mencakup bagaimana administrasi dan manajemen program mempengaruhi kontribusi program terhadap pertumbuhan *startup* dan bagaimana tantangan serta peluang dapat mempengaruhi implementasi program.

Kerangka ini didasarkan pada model yang dikembangkan oleh Mian *et al.* (2021) dan diadaptasi dengan mempertimbangkan konteks spesifik Program Indigo dan ekosistem *startup* di Bali. Kerangka konseptual penelitian ini mengidentifikasi empat dimensi utama dalam manajemen dan administrasi Program Indigo yang berpotensi mempengaruhi akselerasi *startup* digital di Bali:

- a. Strategi dan desain program: Mencakup aspek-aspek seperti perumusan visi dan misi, penentuan target dan sasaran, serta desain komponen program yang sesuai dengan kebutuhan *startup* di Bali.
- b. Implementasi dan operasional program: Meliputi pelaksanaan aktivitas program, pengelolaan sumber daya, koordinasi antar pemangku kepentingan, dan manajemen jadwal.
- c. Sinergi ekosistem: Berkaitan dengan bagaimana Program Indigo membangun dan memelihara kolaborasi dengan pemangku

kepentingan lain dalam ekosistem *startup* di Bali, seperti pemerintah daerah, perguruan tinggi, komunitas *startup*, dan investor.

- d. Adaptasi kontekstual: Mencakup bagaimana Program Indigo menyesuaikan pendekatan, metodologi, dan praktik manajemen dengan konteks spesifik Bali, termasuk karakteristik sosial-ekonomi, budaya, dan potensi sektoral.



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

BAB III

GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

A. Sejarah Perusahaan

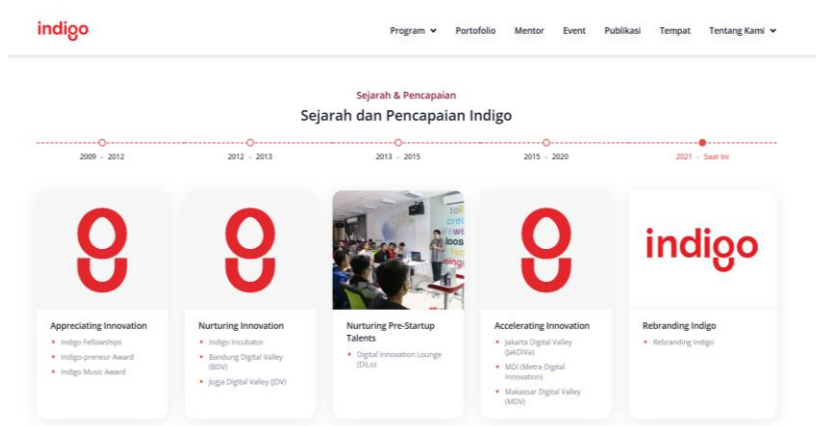


Gambar 3. 1 Grand Launching IndigoSpace Bali

Indigo merupakan program inkubasi/akselerasi *startup* yang lengkap dengan program pengembangan *startup end-to-end* yang dimulai dengan kegiatan *nurturing creativity* di tahapan *pre-startup*, inkubasi/akselerasi *startup* hingga pada program sinergi bisnis dan investasi lanjutan atau *follow-on-funding*.

Program inkubasi/akselerasi *startup* digital Indigo ini pertama kali diadakan pada tahun 2013 dan secara konsisten Indigo melaksanakan *startup batch intake* sebanyak dua kali setiap tahunnya.

Selama delapan tahun menjalankan program inkubasi dan akselerasi *startup* digital, Indigo telah membina 52.276 talenta digital yang tersebar di 9 IndigoSpace (dahulu bernama “*Digital Innovation Lounge*” [DILo]) di seluruh Indonesia. Indigo juga sudah membina 194 *startup* dari 15 jenis industri. Dari 194 *startup* tersebut, terdapat 91 *startup* alumni yang masih aktif menjalankan bisnisnya di pasar domestik maupun internasional, 28 *startup* yang saat ini sedang berada dalam program inkubasi/akselerasi, dan 75 *startup* gagal. Selain itu terdapat 24 *startup* Indigo yang telah memperoleh investasi lanjutan dari berbagai *Venture Capital* (VC) serta investor dalam dan luar negeri. Bahkan pada tanggal 8 September 2021 mendatang, RUN System (*startup* Indigo tahun 2014) menjadi *startup* alumni Indigo pertama yang akan melantai di Bursa Efek Indonesia (IDX) dengan melakukan *Initial Public Offering* (IPO) menggunakan kode saham RUNS.



Gambar 3. 2 Sejarah & Pencapaian Indigo

Dari tahun 2013 – 2024, *startup* Indigo telah berkontribusi dalam mendigitalisasi Indonesia di berbagai sektor seperti *smart city, commerce, financial, small medium enterprise, education, logistic, health*, dan *enterprise* di mana beberapa kontribusi ini terwujud melalui kolaborasi bersama Telkom Group. Kolaborasi lain dalam mendukung tumbuhnya ekosistem *startup* di Indonesia juga Indigo lakukan melalui kerja samanya antara lain dengan berbagai instansi pemerintah (termasuk Kementerian dan Pemerintah Daerah), Perguruan Tinggi, serta komunitas *startup*.

Pada tahun 2019, Indigo telah mengembangkan program inkubasi khusus bagi *startup* game bernama IndigoGame (dahulu bernama “Indigo Game *startup* Incubation” [IGSI]). IndigoGame bertujuan meningkatkan *market share* konten *game* yang potensinya masih sangat besar untuk dikembangkan para *digital creative* di Indonesia. Dari 30 *startup game* yang mengikuti

IndigoGame sejak tahun 2019 itu, beberapa di antaranya bahkan telah menarik minat sejumlah *publisher* global untuk melakukan *publishing game* asal Indonesia ini.

Adapun kebaruan yang Indigo kembangkan melalui kegiatan *rebranding* ini adalah sebagai berikut:

1. Perubahan nama *Indigo Creative Nation* sebagai program inkubasi/akselerasi *startup* digital milik PT Telkom Indonesia berubah menjadi Indigo;
2. *Digital Innovation Lounge* (DILo) sebagai *creative camp* milik Indigo yang menjalankan program pembinaan talenta digital di 17 kota di Indonesia memiliki nama baru yaitu IndigoSpace;
3. Perubahan nama *Digital Valley* (DiVa) sebagai *creative center* milik Indigo tempat para *founder startup* binaan Indigo beraktivitas yang tersebar di 4 kota di Indonesia (Bandung, Jogja, Jakarta, dan Makassar) menjadi IndigoHub;
4. Perubahan mekanisme *startup batch* intake, yang diadakan dua kali dalam setahun, dengan melaksanakan kegiatan *bootcamp* terlebih dahulu bersama para *startup* mentor yang andal untuk meningkatkan kualitas dan penajaman rencana bisnis *startup*;
5. Peluncuran komunitas resmi Indigo bagi para *startup enthusiast* untuk saling memberikan dukungan

dan kolaborasi satu sama lain yang diberi nama Indigo Connect;

6. Peluncuran media pembelajaran *online* yang dapat diakses oleh anggota *Indigo Connect* yang berisi materi-materi *best practice* di industri *startup* digital dengan nama Indigo Academy.

Pada bulan September 2021, Indigo juga membuka kembali Indigo *startup intake batch 2 - 2021*. *Startup* yang berhasil lolos dalam seleksi akan mengikuti program inkubasi/akselerasi dengan berbagai fasilitas yang mendukung perkembangan *startup*. Beberapa contoh *startup* sukses yang diinkubasi dan diakselerasi di program Indigoselain RUN System yang akan melakukan IPO dalam waktu dekat antara lain PrivyID (aplikasi tanda tangan digital), IZY (penyedia *mobile concierge*), Verihubs (penyedia layanan verifikasi data berbasis *Artificial Intelligence* [AI]), Nodeflux (aplikasi *video analytic* berbasis AI), Muslim Life (*platform* edukasi keluarga muslim), Opsigo (*online booking platform* dan *corporate travel management*), Goers (*online ticketing system*), Osman (aplikasi bisnis kegiatan BUMDES), OnTruck (*platform logistic on-demand*), dan Bahaso (*platform e-learning* bahasa asing).

B. Bidang Usaha



Gambar 3. 3 Gedung Plaza Telkom Teuku Umar

Nama Perusahaan : IndigoSpace by Telkom Indonesia
 Alamat : Jl. Teuku Umar No.6, Dauh Puri Klod,
 Kec. Denpasar Bar., Kota Denpasar, Bali
 Phone : 80113
 Website : **+62 821-1142-2595**
 Email : <https://indigo.id/>
 : hello@indigo.id

1. Indigo *Pre-Startup & Discovery* (P&D)

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
 POLITEKNIK NEGERI BALI
 Indigo *Pre-Startup & Discovery* adalah bagian dari program Indigo yang berfokus pada memelihara dan memvalidasi ide untuk mendapatkan MVP yang divalidasi oleh pelanggan (*problem solution fit*). *Benefit* yang didapat dari program ini adalah:

a. *Legal Support*

Benefit yang diberikan pada *startup* apabila berhasil masuk pada tahap P&D adalah mendapat *Legal Support*, dimana dukungan yang diberikan berupa *credit* sebesar Rp 10.000.000 dan asistensi dalam melengkapi dokumen – dokumen legal *startup*.

b. *Mentoring*

Selanjutnya, *startup* yang berhasil masuk dalam tahap P&D juga akan mendapat *benefit* berupa sesi mentoring dengan mentor professional (mentor fundamental, vertical industry dan technical) dari berbagai kalangan praktisi industri.

c. *Impact Measurement*

Startup yang berhasil masuk dalam program P&D juga akan mendapat asistensi dalam monitoring *social impact*.

d. *Indigo Unlock*

Benefit lain yang bisa di dapat dalam program P&D ini adalah *Indigo Unlock*, yakni *startup* berpotensi mendapat *use case* (PoC), *List of Prospect*, dan *Strategic Partner* di dalam, maupun di luar market akses Telkom.

e. *Heuristic Evaluation*

Selanjutnya dukungan yang diberikan kepada *startup* dalam bentuk dukungan untuk peningkatan aksesibilitas produk melalui *Heuristic Evaluation* (metode penilaian kegunaan

suatu produk digital yang bertujuan untuk memperbagus *user experience*) oleh *expert*.

f. Demo Day

Benefit selanjutnya dari program P&D adalah *Demo Day*, dimana *startup Founders* berkesempatan untuk mengikuti acara *Demo Day* dan dapat memperluas jaringan.

g. Impact Gathering

Terakhir, *benefit* dalam Program P&D adalah *Impact Gathering*, dimana *startup* akan diberikan kesempatan untuk bertemu dengan investor yang berfokus pada *social impact*

2. *Indigo Incubation*

Indigo Incubation merupakan bagian dari program Indigo yang berfokus pada validasi produk dan model bisnis melalui berbagai *use case* dengan bantuan IndigoHub di masing-masing kota (Jakarta, Bandung, Makassar, dan Jogja) untuk membuka akses pasar bagi *startup*. *Indigo Incubation* dirancang untuk *startup* tahap awal yang telah memiliki MVP dengan *use case* untuk *early adopter*.

3. Indigo Game Startup Incubation



Gambar 3. 4 Program Play Test IndigoGame di IndigoSpace Bali

Inkubator Industri Game pertama untuk *startup* pengembang game di Indonesia yang memberikan bantuan pengetahuan, sumber daya, dan investasi hingga 2 miliar IDR.

4. Indigo Acceleration

Indigo Acceleration dirancang untuk *startup* yang telah memiliki revenue yang konsisten dan stabil serta saat ini sudah berada di tahap memenuhi yang kriteria untuk dapat scale up mulai dari aspek business model, *product*, *gross profit* sampai *clients/customers*.

C. Struktur Organisasi dan Uraian Jabatan

1. Struktur Organisasi Indigo

Struktur Organisasi IndigoHub



Gambar 3. 5 Struktur Organisasi IndigoHub/Space Pre-Startup & Discovery

Struktur organisasi IndigoHub menunjukkan karakteristik struktur fungsional karena terdapat pembagian tugas berdasarkan fungsi spesifik, yaitu fungsi Administrasi, fungsi Program *Leadership*, dan fungsi *Officer*. Setiap posisi memiliki spesialisasi fungsi yang berbeda namun saling berkoordinasi untuk mencapai tujuan organisasi. Koordinasi horizontal yang terlihat dari garis putus-putus merah antar ketiga posisi ini memperkuat karakteristik struktur fungsional dimana setiap fungsi memiliki kesetaraan dalam koordinasi operasional.

Elemen struktur divisional terlihat dari pembagian IndigoHub berdasarkan wilayah geografis, yaitu IndigoHub Jakarta, IndigoHub Bandung, IndigoHub Yogyakarta, IndigoHub Makassar, IndigoSpace Aceh, IndigoSpace Malang, IndigoSpace Bali, IndigoSpace Labuan Bajo, dan IndigoSpace Papua. Setiap divisi regional ini dipimpin oleh koordinator masing-masing dan memiliki otonomi dalam menjalankan program di wilayahnya. Struktur ini memungkinkan adaptasi program sesuai karakteristik dan kebutuhan *startup* di setiap regional, sambil tetap berada di bawah koordinasi terpusat dari *Pro-Lead* di tingkat nasional.

Kombinasi struktur fungsional-divisional ini sangat sesuai untuk organisasi inkubator seperti IndigoHub/Space karena memungkinkan spesialisasi fungsi program akselerasi *startup* sekaligus fleksibilitas implementasi di berbagai wilayah geografis yang memiliki karakteristik ekosistem *startup* yang berbeda-beda.

Berdasarkan struktur organisasi IndigoHub/Space di atas, terdapat beberapa jenis garis koordinasi yang memiliki makna penting dalam mendukung efektivitas program akselerasi *startup* digital. Garis komando vertikal yang berupa garis lurus menghubungkan *Manager Partnership & Discover* Indigo (Tyas Indah Twi Handayani) dengan tiga posisi di bawahnya, yaitu Administrasi, *Pro-Lead*, dan *Officer*. Garis ini menunjukkan hubungan hierarkis langsung yang mengindikasikan alur

wewenang, tanggung jawab, dan akuntabilitas dari manager kepada bawahannya, dimana manager memiliki otoritas penuh dalam memberikan arahan dan supervisi terhadap ketiga posisi tersebut.

Selanjutnya, garis koordinasi horizontal yang digambarkan dengan garis putus-putus merah menghubungkan antara posisi Administrasi (Tuty Wulandari), *Pro-Lead* (Mizan Lazuardi), dan *Officer* (Dyah Nurrahmawati). Garis koordinasi ini menunjukkan hubungan setara antar ketiga posisi manajemen tingkat menengah yang mengindikasikan perlunya komunikasi dan kerjasama horizontal untuk kelancaran operasional. Koordinasi horizontal ini memfasilitasi pertukaran informasi dan sinkronisasi kegiatan antar divisi tanpa harus melalui hierarki vertikal, sehingga mempercepat proses pengambilan keputusan yang sangat penting dalam mendukung *startup* yang membutuhkan respon cepat.

Garis koordinasi fungsional terlihat dari posisi *Pro-Lead* (Mizan Lazuardi) yang terhubung dengan seluruh IndigoHub/Space regional di bawahnya, meliputi delapan cabang regional dengan masing-masing koordinatornya. Koordinasi ini menunjukkan supervisi dan koordinasi program di tingkat regional yang memastikan standarisasi program dan implementasi kebijakan di seluruh cabang. Dalam konteks akselerasi *startup* digital di Bali, struktur koordinasi ini mendukung efisiensi operasional melalui koordinasi horizontal yang memungkinkan pengambilan keputusan

cepat, sinkronisasi regional yang memastikan konsistensi program di berbagai lokasi, dan fleksibilitas operasional yang memungkinkan adaptasi program sesuai kebutuhan lokal sambil mempertahankan standar kualitas yang sama untuk memberikan akselerasi yang komprehensif bagi *startup* digital.

2. Uraian Jabatan

Sub *Pre-Startup Discovery*

Bagian *Pre-Startup Discovery* merupakan gerbang utama dalam ekosistem inkubator Indigo yang berperan strategis dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memvalidasi ide-ide bisnis potensial sebelum memasuki tahap inkubasi formal. Bagian ini berfungsi sebagai *talent scouting* dan *opportunity identification* unit yang bertanggung jawab mencari entrepreneurs berbakat dan ide-ide inovatif yang memiliki potensi komersial tinggi. Proses *discovery* yang dilakukan meliputi riset pasar mendalam, analisis tren industri, evaluasi kelayakan bisnis, serta validasi konsep bisnis melalui berbagai metodologi seperti *lean startup methodology* dan *design thinking approach*.

Dalam operasionalnya, bagian ini menjalankan berbagai program seperti *startup bootcamp*, *pitch competition*, *hackathon*, dan *innovation challenge* yang dirancang untuk menarik talenta *entrepreneur* terbaik. Tim *discovery* juga melakukan kemitraan

strategis dengan universitas, *research institute*, dan komunitas *startup* untuk memperluas jangkauan dalam mencari ide-ide revolusioner. Selain itu, bagian ini berperan dalam membangun *pipeline startup* yang berkualitas melalui proses *screening* dan *assessment* yang ketat, memastikan hanya *startup* dengan potensi tinggi yang dapat melanjutkan ke tahap inkubasi. Keberhasilan bagian ini diukur dari kualitas *startup* yang berhasil masuk program inkubasi dan tingkat keberhasilan mereka di tahap selanjutnya.

1) *Manager*

Manager Pre-Startup Discovery adalah pemimpin divisi yang bertanggung jawab mengelola proses identifikasi dan evaluasi ide-ide bisnis potensial sebelum masuk tahap inkubasi. Adapun tugas dan tanggung jawab seorang *Manager* Bagian *Pre-Startup & Discovery* adalah sebagai berikut:

- a) Manajemen Tim: Memimpin dan mengoordinasikan tim *discovery* dalam menjalankan program identifikasi *startup*
- b) Strategi *Discovery*: Mengembangkan metodologi dan *framework* untuk mengidentifikasi peluang bisnis yang potensial

- c) Evaluasi Proposal: Melakukan *assessment* terhadap ide-ide bisnis yang masuk dan menentukan kelayakan untuk tahap selanjutnya
- d) Pelaporan: Menyusun laporan berkala tentang *pipeline startup* dan rekomendasi strategis kepada *senior management*
- e) Kemitraan: Menjalin kerjasama dengan universitas, komunitas *entrepreneur*, dan institusi lain untuk *scouting talent*

2) Pro-Lead

Pro-Lead adalah posisi kepemimpinan yang bertanggung jawab memimpin program-program khusus dalam tahap *discovery* dan mengkoordinasikan berbagai inisiatif strategis. Adapun tugas dan tanggung jawab dari *Pro-Lead* adalah sebagai berikut:

- a) Kepemimpinan Program: Memimpin pelaksanaan program-program *discovery* seperti *hackathon*, *pitch competition*, dan *startup scouting*
- b) Koordinasi Lintas Fungsi: Mengoordinasikan kerja sama antar divisi untuk memastikan kelancaran proses *discovery*
- c) Mentoring: Memberikan bimbingan kepada calon *entrepreneur* dalam pengembangan ide bisnis mereka
- d) *Networking*: Membangun jaringan dengan ekosistem *startup* lokal dan internasional

- e) Inovasi Program: Mengembangkan program-program baru untuk meningkatkan efektivitas *discovery process*

3) *Analyst*

Analyst adalah posisi yang bertanggung jawab melakukan analisis mendalam terhadap ide bisnis, pasar, dan tren industri untuk mendukung pengambilan keputusan dalam proses *discovery*. Adapun tugas dan tanggung jawab dari *Analyst* adalah:

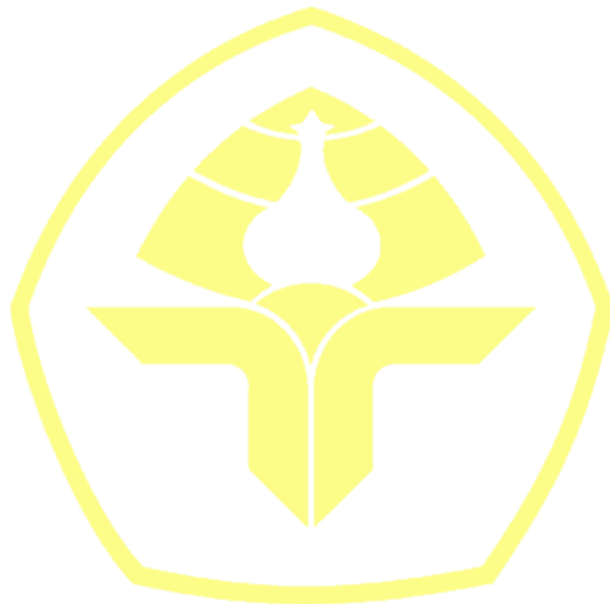
- a) Riset Pasar: Melakukan penelitian mendalam tentang tren pasar, kompetitor, dan peluang bisnis di berbagai sektor
- b) Analisis Kelayakan: Menganalisis aspek finansial, teknis, dan komersial dari ide-ide bisnis yang diajukan
- c) *Due Diligence*: Melakukan verifikasi dan validasi terhadap klaim-klaim yang dibuat oleh calon *startup*
- d) Penyusunan Laporan: Membuat laporan analisis yang komprehensif untuk mendukung keputusan investasi
- e) Monitoring Tren: Memantau tren teknologi dan industri yang dapat mempengaruhi strategi *discovery*.

4) *Officer*

Officer adalah posisi operasional yang bertanggung jawab melaksanakan tugas-tugas administratif dan operasional dalam mendukung proses *discovery*. Adapun tugas dan tanggung jawab dari *officer* adalah:

- a) Administrasi Program: Mengelola aspek administratif dari program *discovery* seperti pendaftaran, penjadwalan, dan dokumentasi
 - b) Koordinasi Acara: Mengorganisir *event-event discovery* seperti *workshop*, seminar, dan *networking session*
 - c) *Database Management*: Mengelola database calon *startup* dan *tracking progress* mereka dalam *pipeline*
 - d) Komunikasi: Menjadi liaison antara calon *startup* dengan tim internal Indigo
 - e) Dukungan Operasional: Memberikan dukungan operasional untuk kelancaran program-program *discovery*
- 5) *Business Community & Lead*
- Business Community & Lead* adalah posisi yang bertanggung jawab membangun dan mengelola komunitas bisnis serta memimpin inisiatif-inisiatif community engagement. Adapun tugas dan tanggung jawab dari *Business Community & Lead* adalah:
- a) *Community Building*: Membangun dan mengelola komunitas *entrepreneur*, investor, dan *startup ecosystem*
 - b) *Event Management*: Mengorganisir acara-acara komunitas seperti *meetup*, *workshop*, dan *networking event*

- c) *Partnership Development*: Mengembangkan kemitraan strategis dengan komunitas bisnis eksternal
- d) *Content Creation*: Membuat konten untuk media sosial dan *platform* komunikasi komunitas
- e) *Engagement Strategy*: Mengembangkan strategi untuk meningkatkan keterlibatan anggota komunitas.



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Kebijakan Perusahaan

Kebijakan perusahaan adalah pedoman atau aturan yang ditetapkan oleh suatu organisasi untuk mengarahkan dan mengatur tindakan serta keputusan dalam mencapai tujuan perusahaan. Kebijakan ini mencakup berbagai aspek, seperti manajemen sumber daya manusia, keuangan, pemasaran, produksi, dan hubungan dengan pelanggan serta pemangku kepentingan lainnya.

Kebijakan perusahaan dalam konteks program inkubasi *startup* merupakan landasan strategis yang menentukan arah dan implementasi berbagai program akselerasi bisnis digital. Program Indigo yang dikelola oleh PT Telkom Indonesia merupakan salah satu inisiatif inkubasi *startup* terbesar di Indonesia yang telah beroperasi sejak tahun 2013 dan telah membina lebih dari 200 *startup* dari berbagai industri.

Kebijakan yang ditetapkan dalam program ini mencakup pemberian dukungan komprehensif berupa mentoring dari para ahli, akses market Telkom Group melalui sinergi, akses ke jejaring investor yang dimiliki oleh Telkom, serta dukungan pendanaan bagi perusahaan rintisan tahap awal yang bergerak di bidang digital dan gaming.

Dalam konteks IndigoSpace Bali yang diresmikan pada 26 Juli 2024, kebijakan perusahaan diarahkan untuk menciptakan ekosistem kondusif bagi pertumbuhan inovasi digital di Bali dengan memanfaatkan teknologi seperti IoT, Blockchain, dan AI. Kebijakan ini sejalan dengan Peraturan Presiden No. 27 Tahun 2013 tentang pengembangan inkubator wirausaha yang menjadi dasar pembentukan berbagai organisasi pendukung pertumbuhan wirausaha baru di Indonesia.

B. Analisis dan Interpretasi Data

Interpretasi data merupakan tahap krusial dalam penelitian kualitatif yang memungkinkan peneliti untuk menganalisis dan memaknai informasi yang diperoleh melalui wawancara mendalam dengan manajemen IndigoSpace Bali. Dalam konteks penelitian administrasi dan manajemen program inkubasi *startup*, interpretasi data berfungsi untuk mengungkap makna mendalam dari pengalaman, perspektif, dan strategi yang diterapkan oleh pengelola program dalam mengakselerasi pertumbuhan *startup* digital. Proses interpretasi data

akan melibatkan analisis tematik terhadap hasil wawancara untuk mengidentifikasi pola-pola signifikan dalam pengelolaan program, tantangan yang dihadapi, serta strategi yang dikembangkan untuk mengatasi berbagai kendala operasional.

Interpretasi data dalam penelitian ini akan difokuskan pada pemahaman mendalam tentang bagaimana manajemen IndigoSpace Bali mengimplementasikan kebijakan perusahaan dalam praktik sehari-hari, mengukur efektivitas program akselerasi yang dijalankan, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan atau kegagalan *startup* yang dibina.

Melalui pendekatan interpretatif, penelitian ini berupaya untuk mengungkap dinamika kompleks dalam pengelolaan program inkubasi *startup*, termasuk aspek administrasi, koordinasi dengan *stakeholder*, dan adaptasi terhadap perkembangan ekosistem *startup* digital di Bali. Data yang diinterpretasikan akan memberikan *insight* komprehensif tentang *best practices* dan *lessons learned* dalam pengelolaan program inkubasi *startup* di tingkat regional.

Dengan menggunakan wawancara sebagai metode utama dalam pengambilan data penelitian ini, maka didapat temuan hasil sebagai berikut :

1. Implementasi Administrasi dan Manajemen Program Indigo by Telkom Indonesia di Bali dalam Konteks Pengembangan Ekosistem *Startup* Lokal

Implementasi administrasi dan manajemen Program Indigo di Bali, yang diwujudkan melalui IndigoSpace Bali, mencakup serangkaian aspek fundamental yang esensial bagi pengembangan ekosistem *startup digital* lokal. Aspek-aspek ini melibatkan profil kelembagaan IndigoSpace Bali, sistem administrasi dan pendataan *startup*, proses administrasi program inkubasi dan akselerasi, serta integrasi sistem administratif baik secara internal maupun eksternal.

a. Profil IndigoSpace Bali

Dalam sesi wawancara, narasumber memberikan penjelasan mengenai IndigoSpace Bali,

“IndigoSpace yang awal ada di Bali, namanya IndigoSpace Denpasar. Kenapa waktu itu diberi nama IndigoSpace Denpasar, karena lokasinya ada di kompleks Balai Diklat Industri Denpasar jadi namanya menjadi IndigoSpace Denpasar. Itu Inisiasi kerjasamanya dari 2015 tapi diresmikan di 2016 sampai 2023. Kemudian di 2023 itu sempat sempat dijeda sebentar karena ada transformasi organisasi di Telkom sehingga kemudian diputuskan IndigoSpace Denpasar diubah menjadi IndigoSpace Bali

untuk mendapatkan ekosistem yang lebih luas yaitu se provinsi Bali”.

IndigoSpace Bali, yang sebelumnya dikenal dengan nama IndigoSpace Denpasar, merupakan manifestasi fisik dan operasional dari inisiatif Program Indigo Telkom Indonesia di wilayah Bali. Pembentukan IndigoSpace ini dilatari oleh visi strategis untuk mengembangkan ekosistem *startup* digital yang inklusif dan berkelanjutan di luar Jabodetabek, sebagaimana disorot dalam Bab 1. IndigoSpace Denpasar diresmikan pada tahun 2016 setelah fase inisiasi kerja sama sejak 2015, dan beroperasi di kompleks Balai Diklat Industri Denpasar hingga tahun 2023.

Perubahan signifikan terjadi pada tahun 2023 menyusul transformasi organisasi Telkom, yang memutuskan untuk mengubah nama IndigoSpace Denpasar menjadi IndigoSpace Bali. Perubahan nama ini bukan sekedar merubah nama, melainkan merefleksikan perluasan jangkauan geografis dan fokus untuk mencakup ekosistem *startup* di seluruh provinsi Bali, bukan hanya di area Denpasar. Perpindahan lokasi juga menjadi bagian dari strategi ini, dari Balai Diklat Industri Denpasar ke CoreHub Canggu, dan selanjutnya, per akhir 2024, menempati gedung milik Telkom sendiri di Plasa Telkom Teuku

Umar. Pemilihan lokasi yang strategis di area yang kental dengan komunitas digital *nomad* dan *startup* seperti Canggu, serta kemudian di pusat bisnis Telkom, menunjukkan upaya adaptasi terhadap dinamika ekosistem lokal.

Secara organisasional, IndigoSpace Bali tidak beroperasi sebagai entitas yang otonom di bawah kendali regional (Witel Bali), melainkan menginduk langsung pada Direktorat Digital Bisnis Telkom (DBT) yang berpusat di Jakarta. Struktur pelaporan langsung ini memastikan keselarasan program di daerah dengan visi dan strategi Program Indigo secara nasional. Narasumber, Indria Trisni Puspita, yang menjabat sebagai *Business Community Lead* (BCL) di IndigoSpace Bali, memiliki tanggung jawab krusial dalam mengimplementasikan kebijakan pusat, membangun dan memelihara hubungan dengan komunitas *startup* lokal, serta memfasilitasi kebutuhan administratif dan operasional *startup* di Bali. Peran BCL ini mencakup jembatan antara kebijakan nasional dan implementasi lokal, memastikan bahwa program-program Indigo dapat berjalan efektif di lapangan sambil tetap relevan dengan konteks Bali. Visi, misi, dan tujuan IndigoSpace Bali secara inheren selaras dengan kerangka Program Indigo nasional, namun dengan penekanan pada pengembangan kapabilitas dan potensi *startup* di wilayah geografis Bali.

b. Sistem Administrasi dan Pendataan *Startup*

Untuk sistem administrasi dan pendataan *startup*, narasumber mengatakan,

“Sebenarnya pendataannya tidak per Space, pendataan secara formalnya itu dilakukan untuk Indigo semuanya, maksudnya atas nama Indigo. Untuk sistemnya, ada 2. Pertama, kita ada Discovery. Discovery itu kita melakukan Canvassing keluar, kita mendatangi atau mengikuti event-event dimana startup berkumpul, kemudian disitu kita melakukan Canvassing bilamana ada data startup yang belum pernah kita temui. Yang kedua, ada pendataan startup secara online”.

Sistem administrasi dan pendataan *startup* di Program Indigo, termasuk yang diterapkan di IndigoSpace Bali, tidak dilakukan secara terpisah per *space* atau regional, melainkan diintegrasikan secara formal ke dalam sistem pendataan nasional. Pendekatan terpusat ini bertujuan untuk menciptakan basis data *startup* yang komprehensif di tingkat nasional. Terdapat dua metode utama yang digunakan dalam proses pendataan *startup*:



Gambar 4. 1 Canvassing Startup di Event Bali Digital Festival 2024

Pertama, **Metode Discovery (Canvassing)**. Metode ini melibatkan pendekatan proaktif dari tim IndigoSpace, khususnya *Business Community Lead* (BCL) seperti Narasumber, untuk mengidentifikasi dan mendata *startup* secara langsung. Aktivitas *discovery* ini seringkali dilakukan melalui kunjungan ke berbagai *event startup*, *meetup*, atau forum diskusi yang bertujuan untuk menemukan *startup* potensial yang mungkin belum terjangkau oleh saluran formal. Selain itu, *discovery* juga mencakup *On Desk Research*, yaitu eksplorasi daring dan pencarian informasi *startup* baru dari media berita atau *platform* digital lainnya. Pendekatan ini memungkinkan IndigoSpace Bali untuk secara aktif menjaring *startup* yang mungkin belum familiar dengan Program Indigo atau belum memiliki akses ke informasi pendaftaran *online*.

Kedua, **Pendaftaran Online**. *Startup* dapat secara mandiri mendaftar dan mengisi data melalui situs web resmi Indigo, yaitu <https://indigo.id/>. Setelah pendaftaran *online*, *startup* akan dihubungi oleh tim *Pre-Startup & Discovery* (P&D) yang berpusat di Jakarta untuk proses verifikasi dan tindak lanjut. Sementara tim di daerah, seperti IndigoSpace Bali, cenderung lebih berfokus pada metode *Discovery* untuk menjaring *startup* lokal yang sesuai dengan karakteristik ekosistem Bali.

Jenis data minimal yang dikumpulkan dari *startup* mencakup informasi pokok seperti nama *startup*, visi dan misi, bidang usaha, sektor industri yang digeluti, identitas *founder* (termasuk latar belakang dan peran), lokasi operasional, dan estimasi valuasi awal. Informasi ini seringkali dapat diperoleh melalui dokumen *pitch deck* yang diserahkan oleh *startup*. Namun, sebuah tantangan signifikan yang teridentifikasi dari wawancara adalah isu **kelengkapan data startup**. Narasumber secara eksplisit menyatakan bahwa,

“tidak semua data startup yang terjaring memiliki kelengkapan yang memadai, dan data yang tidak memenuhi kualifikasi (kurang lengkap atau tidak relevan) tidak akan dicatat dalam sistem”.

Pendekatan yang sering digunakan bersifat lebih informal, layaknya proses pengenalan, untuk mengidentifikasi *startup* potensial yang memenuhi kriteria awal Indigo. Isu kelengkapan data ini sejalan dengan permasalahan yang disorot dalam Bab 1, di mana 60% *startup* digital di Bali dilaporkan belum terdata dengan baik dalam database program inkubasi nasional, yang menyebabkan ketidakakuratan dalam pemetaan potensi dan kebutuhan *startup* serta menghambat intervensi program yang tepat sasaran.

Standardisasi sistem pendataan *startup* secara nasional diatur dalam Coda, sebuah *web* khusus yang berfungsi sebagai *platform* internal Program Indigo. Kriteria minimal yang harus dipenuhi oleh *startup* untuk dapat didata dan dipertimbangkan dalam program antara lain: *founder* harus berstatus Warga Negara Indonesia (WNI), dengan ketentuan minimal 50% *founder* WNI jika terdapat dua *founder*, atau minimal dua dari tiga *founder* jika terdapat tiga *founder*; *startup* harus beroperasi di wilayah Indonesia; dan merupakan *startup* dengan fokus di bidang digital. Akurasi data *startup* diakui memiliki sifat "*agile*", mengingat dinamika yang sangat cepat dalam ekosistem *startup* di mana informasi dan kondisi dapat berubah dalam waktu singkat. Oleh karena itu, data yang tercatat dianggap akurat untuk periode waktu tertentu dan memerlukan

pembaruan berkala. Kondisi ini menuntut fleksibilitas dalam administrasi pendataan namun sekaligus menantang dalam menjaga validitas informasi jangka panjang.

c. Proses Administrasi Program

Proses administrasi Program Indigo, mulai dari pendaftaran hingga monitoring perkembangan *startup*, dirancang secara terpusat untuk efisiensi dan standardisasi nasional. Narasumber menyatakan,

“Program Indigo bersifat nasional, pendaftaran bisa dari canvassing BCL, join Online dan mengikuti hackathon (namun hackathon terakhir kali dilaksanakan tahun 2022)”.

Pendaftaran *startup* untuk bergabung dalam program dapat dilakukan melalui beberapa jalur: melalui *canvassing* yang dilakukan oleh BCL, pendaftaran *online* melalui *website* Indigo.id, atau melalui partisipasi dalam *hackathon* (dengan catatan bahwa *hackathon* terakhir kali diselenggarakan pada tahun 2022). Kriteria seleksi *startup* yang diterapkan pada dasarnya sama dengan standar data minimal yang diperlukan, dan proses seleksi ini diimplementasikan baik melalui *canvassing* oleh BCL yang mengidentifikasi *startup* potensial di

lapangan maupun melalui proses evaluasi yang ketat dalam rangkaian *hackathon*.

Setelah *startup* diterima, mekanisme dokumentasi perkembangan mereka selama mengikuti program inkubasi dan akselerasi menjadi terintegrasi secara nasional dan tidak dijabarkan secara spesifik per *space*. Artinya, data perkembangan *startup* dari IndigoSpace Bali akan masuk ke dalam sistem dokumentasi terpusat yang mencakup seluruh *startup* Indigo di berbagai daerah. Mekanisme pelaporan dan monitoring administratif program dilakukan secara berkelanjutan. Setiap hari, tim Indigo termasuk BCL, memperbarui informasi di *platform* Coda, yang memungkinkan tim *Pre-Startup & Discovery* (P&D) pusat untuk memonitor pembaruan dan perubahan secara *real-time*. Selain pelaporan harian, terdapat pula laporan mingguan (*Weekly Report*) yang memberikan gambaran lebih rinci tentang aktivitas dan perkembangan di lapangan, laporan triwulanan (TW) untuk evaluasi periodik, serta rekapitulasi tahunan yang menyajikan ringkasan kinerja sepanjang tahun.

Dalam sesi wawancara, narasumber juga menyatakan kendala yang dihadapi,

“Untuk kendalanya, pertama karena posisi BCL dengan struktur Indigo itu terpisah oleh jarak, jadi semua pekerjaan atau laporan disampaikan secara remote dengan menggunakan platform digital. Terkadang apa yang ada dalam platform itu perlu di elaborasi lebih jauh lagi. Kemudian solusinya bagaimana? Makanya kemudian dibikin yang namanya Weekly Report sehingga ketika di dalam laporan remote tersebut ada hal-hal yang perlu diperjelas atau perlu ditanyakan itu biasanya kita akan bersama-sama eleborasi di Weekly Report secara online by Zoom Meeting”.

Meskipun sistem pelaporan terpusat ini dirancang untuk efisiensi, terdapat kendala administrasi yang sering dihadapi, khususnya terkait jarak dan sifat kerja *remote*. Posisi BCL di daerah yang terpisah secara geografis dengan struktur pusat Indigo di Jakarta menyebabkan seluruh pekerjaan dan laporan harus disampaikan secara *remote* melalui *platform* digital. Situasi ini dapat menimbulkan tantangan dalam hal kejelasan komunikasi, koordinasi *real-time*, dan pemahaman konteks lokal yang mendalam. Untuk mengatasi kendala ini, solusi yang diterapkan adalah dengan mengadakan *Weekly Report* secara *online* melalui *Zoom Meeting*. Pertemuan daring ini berfungsi

sebagai forum untuk mengelaborasi hal-hal yang perlu diperjelas, mendiskusikan tantangan yang muncul, atau mengajukan pertanyaan terkait laporan *remote* yang telah disubmit. Mekanisme ini bertujuan untuk memastikan bahwa meskipun dilakukan secara *remote*, komunikasi dan koordinasi tetap efektif.

Permasalahan fragmentasi proses pendaftaran, seleksi, dan dokumentasi yang disebutkan dalam Bab 1, yang merujuk pada hanya 35% *startup* di Bali memiliki rekam jejak administratif lengkap, sebagian diatasi dengan adanya sistem pelaporan terpusat di Coda. Namun, tantangan koordinasi *remote* tetap menjadi aspek yang memerlukan perhatian berkelanjutan untuk memastikan kelengkapan dan konsistensi data.

d. Integrasi Sistem Administrasi

Integrasi sistem administrasi antara IndigoSpace Bali dengan sistem nasional Program Indigo secara keseluruhan telah terjalin dengan cukup baik. Narasumber menambahkan informasi,

“Kebetulan karena dari awal sistem kerja dan sistem administrasi IndigoSpace Bali sudah remote working, jadi

tidak pernah ada masalah karena integrasinya sudah dibangun sejak awal di sistem Coda tersebut”.

Hal ini dimungkinkan karena sejak awal, seluruh operasional dan administrasi Program Indigo dirancang dengan sistem kerja yang mengandalkan *platform remote*, khususnya melalui Coda. Coda bukan hanya sekadar *platform* pelaporan, tetapi merupakan *web* khusus internal Indigo yang berfungsi sebagai pusat data dan manajemen pekerjaan *remote*, termasuk seluruh aspek administrasi dan manajemen program dari berbagai IndigoHub&Space di seluruh Indonesia. Dengan demikian, data dan proses administratif dari Bali langsung terhubung dan terintegrasi dengan sistem pusat di Jakarta, memastikan konsistensi dan standardisasi.

Namun, terdapat perbedaan signifikan dalam tingkat integrasi sistem administrasi dengan *stakeholder* eksternal. Wawancara menunjukkan bahwa koordinasi administratif dengan pihak luar seperti pemerintah daerah atau perguruan tinggi tidak dilakukan secara terbuka dalam bentuk berbagi data. IndigoSpace Bali tidak membagikan data administratif *startup* atau data program internal dengan pihak eksternal. Koordinasi dengan *stakeholder* eksternal lebih difokuskan pada kolaborasi dalam penyelenggaraan *event* atau program bersama, seperti

bootcamp atau lomba *startup*. Dalam kolaborasi semacam ini, IndigoSpace Bali mungkin menyediakan mentor, fasilitas, atau mendukung logistik acara, tetapi data administratif internal tetap menjadi privasi Program Indigo.

Kondisi ini secara langsung menegaskan temuan dari Bab 1, di mana disebutkan bahwa 65% program pengembangan digital di Bali berjalan sendiri-sendiri tanpa koordinasi yang efektif, termasuk Program Indigo yang belum optimal bersinergi dengan *stakeholder* lokal dalam hal pertukaran data administratif. Meskipun kolaborasi *event* adalah langkah positif, ketiadaan integrasi data administratif berpotensi menghambat terciptanya ekosistem *startup* yang benar-benar sinergis dan terpadu di Bali. Setiap pihak mungkin memiliki data *startup* sendiri-sendiri, yang bisa menyebabkan duplikasi upaya, inefisiensi, dan kurangnya pemetaan menyeluruh terhadap kebutuhan serta perkembangan *startup* di tingkat regional. Untuk membangun ekosistem yang lebih solid dan berkelanjutan, diperlukan tingkat keterbukaan data (dengan tetap menjaga privasi dan keamanan informasi sensitif), saling mendukung, dan kesediaan untuk berbagi sumber daya atau informasi yang relevan (*open source*) antar *stakeholder*.

2. Kontribusi Program Indigo by Telkom Indonesia terhadap Akselerasi Pertumbuhan *Startup* Digital di Bali Ditinjau dari Aspek Manajemen dan Administrasi Program

Kontribusi Program Indigo di Bali terhadap akselerasi pertumbuhan *startup* digital merupakan hasil dari serangkaian proses manajemen dan administrasi yang terstruktur, meliputi perencanaan program yang adaptif, implementasi dan operasional yang komprehensif, manajemen *stakeholder* yang strategis, serta pengukuran pencapaian dan dampak yang berkelanjutan.

a. Perencanaan Program

Dalam Perencanaan program di IndigoSpace Bali narasumber menyatakan,

“Jadi sebenarnya secara perencanaan, kita tentu mengikuti arahan dari program Indigo yang ada di pusat, nah tapi sebenarnya dari pusat juga selalu mencoba memahami karakteristik dan kebutuhan di masing-masing daerah”.

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

Perencanaan program di IndigoSpace Bali secara fundamental mengikuti arahan dan kerangka strategis yang ditetapkan oleh Program Indigo pusat. Namun, terdapat upaya adaptasi yang dilakukan oleh pihak pusat untuk memahami dan mengakomodasi karakteristik serta kebutuhan spesifik masing-

masing daerah, termasuk Bali. Sebagai ilustrasi nyata, dalam konteks *hackathon* tingkat nasional yang diselenggarakan oleh Indigo, Bali mendapatkan fokus tematik khusus pada sektor digital *tourism* dan *game*. Penentuan fokus ini sangat relevan dengan basis ekonomi kreatif dan industri pariwisata yang kuat di wilayah Bali, menunjukkan adanya responsivitas terhadap konteks lokal dalam perumusan program.

Adaptasi ini mencerminkan pengakuan terhadap karakteristik unik *startup* di Bali. Narasumber memberikan contoh keberhasilan *startup* seperti Omni Hotelier, sebuah produk karya anak Bali di bidang perhotelan digital, yang berhasil dikembangkan dan mendapatkan dukungan Indigo untuk memperluas pasarnya hingga skala regional (Asia Tenggara). Contoh lain adalah Penida Go, sebuah *startup* yang menyediakan layanan penjualan tiket *online* untuk perjalanan ke Nusa Penida. Meskipun Penida Go meraih kesuksesan di Bali, narasumber menjelaskan bahwa potensi duplikasi model bisnis semacam ini ke wilayah lain di Indonesia menemui kendala signifikan karena perbedaan infrastruktur dan tingkat literasi digital masyarakat. Hal ini menjadi pertimbangan penting bagi Program Indigo dalam menilai skalabilitas *startup* dan potensi investasi. Indigo mengakui bahwa adaptasi program nasional dengan kebutuhan spesifik lokal Bali dilakukan dengan tetap

mematuhi standar nasional yang ada, namun secara bersamaan berupaya mengembangkan solusi yang relevan dengan kearifan lokal, seperti inovasi di sektor pariwisata atau transportasi wisata yang disesuaikan dengan budaya dan kondisi Bali.

Sektor fokus utama yang menjadi prioritas Program Indigo di Bali meliputi digital *tourism*, digital *transportations*, *online travel agent*, dan *game developer*. Pemilihan sektor pariwisata sangat strategis mengingat tingginya jumlah hotel dan fasilitas wisata di Bali, yang mengindikasikan *market* yang besar untuk solusi yang dapat mengatasi permasalahan di sektor tersebut. Selain itu, aspek budaya dan keseharian masyarakat Bali, seperti kebutuhan akan peralatan persembahyangan, juga dipertimbangkan sebagai potensi masalah yang dapat dicari solusinya oleh *startup* lokal. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan program berupaya merespons kebutuhan pasar dan budaya setempat. Meskipun demikian, temuan dari latar belakang masalah di Bab 1 menunjukkan bahwa 70% *startup* di Bali merasa perencanaan program inkubasi nasional masih terlalu berorientasi pada kebutuhan *startup* di Jabodetabek, dengan indikator keberhasilan yang kurang relevan, jadwal yang tidak sinkron, dan materi pelatihan yang kurang adaptif. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun ada upaya adaptasi,

persepsi *startup* lokal masih menunjukkan adanya kesenjangan dalam relevansi perencanaan program.

b. Implementasi dan Operasional Program

Mengenai implementasi dan operasional Program Indigo narasumber menjelaskan,

“Kalau tentang program Indigo balik lagi ke program utama kita adalah Inkubasi. Tapi sebelum Inkubasi itu, kalau di PnD itu ada hackathon. Kemudian yang lolos dari hackathon biasanya kita masukkan ke Inkubasi”.

Implementasi dan operasional Program Indigo di IndigoSpace Bali terfokus pada serangkaian komponen kunci yang dirancang untuk mendukung *startup* dari tahap awal hingga akselerasi. Komponen utama Program Indigo yang dijalankan adalah **Inkubasi**, yang seringkali didahului oleh ajang kompetisi seperti *hackathon* sebagai pintu masuk. Selain itu, IndigoSpace Bali juga aktif dalam penyelenggaraan **kolaborasi event** dan **Community Gathering** untuk membangun jaringan dan memperkuat ekosistem lokal.

Program inkubasi yang dilaksanakan di IndigoSpace Bali merupakan bagian integral dari program nasional, yang

memungkinkan *startup* untuk tetap mengikuti seluruh tahapan inkubasi dari Bali, karena akses terhadap mentor dan sumber daya lain juga difasilitasi secara *online*. Struktur program inkubasi di Indigo terdiri dari tiga tahap utama, masing-masing dengan fokus dan tujuan spesifik:

1) Produk Market Fit

Pada tahap ini, *startup* berfokus pada pengembangan ide produk atau layanan yang sesuai dengan hasil riset pasar mendalam dan masalah nyata yang ingin dipecahkan. Tujuannya adalah memastikan bahwa produk memiliki kesesuaian yang kuat dengan kebutuhan pasar.

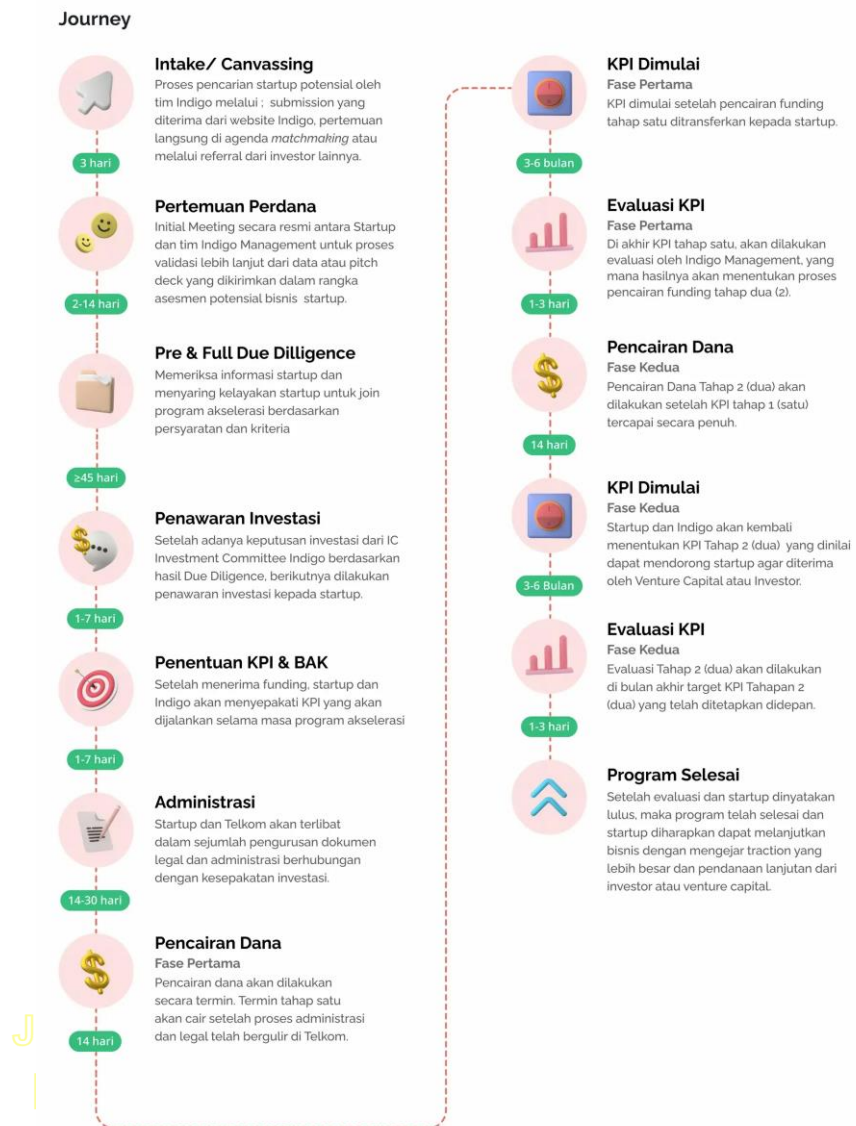
2) Go to Market 1

Tahap kedua ini menguji kemampuan *startup* untuk meluncurkan produknya ke pasar dan melihat apakah *early adaptor* atau pengguna awal dapat menerima produk tersebut dan bersedia menggunakannya. Fokusnya adalah validasi produk di pasar dan akuisisi pengguna awal.

3) Go to Market 2

Dalam tahap ketiga, *startup* diharapkan sudah memiliki basis pengguna yang stabil dan, yang lebih penting, pengguna yang bersedia membayar untuk layanan atau

produk digital yang ditawarkan. Tahap ini mengindikasikan validasi model bisnis dan potensi monetisasi.



Gambar 4. 2 Journey Program Acceleration Indigo

Apabila *startup* berhasil melewati ketiga tahap inkubasi ini dengan memenuhi indikator kinerja yang ditetapkan, mereka dapat melangkah ke tahap **akselerasi**. Pada tahap akselerasi,

fokus utama bergeser pada peningkatan *revenue* (pendapatan) dan valuasi *startup*. Salah satu bentuk bantuan konkret yang ditawarkan adalah akses ke *market* yang sudah ada di dalam Telkom Group. Contoh yang diberikan narasumber adalah bagaimana Indigo membantu *startup* Pijar untuk memasarkan produknya ke sekolah-sekolah yang sudah menjadi pelanggan konektivitas Telkom, menunjukkan sinergi antara *startup* dan ekosistem Telkom. Durasi inkubasi ditetapkan selama 3 kali 3 bulan untuk setiap tahap, sedangkan untuk akselerasi, tidak ada batasan waktu yang kaku karena fokusnya adalah pencapaian target valuasi *revenue* dan pertumbuhan yang berkelanjutan. Tujuan akhir dari seluruh proses ini adalah agar *startup* dapat diakuisisi oleh *Venture Capital* (VC) lain dengan valuasi yang lebih tinggi, atau diakuisisi/dibantu masuk ke dalam ekosistem *market* yang lebih luas di Telkom Group. Layanan komprehensif yang disediakan oleh Program Indigo untuk *startup* mencakup:

- 1) *Mentoring*: Bimbingan dari para ahli industri dan praktisi berpengalaman.
- 2) *Coaching*: Sesi *coaching* dua arah yang intensif dengan *coach* yang memiliki rekam jejak teruji.

- 3) *Funding*: Akses ke pendanaan khusus yang diberikan secara bertahap sesuai dengan pencapaian di setiap fase inkubasi dan akselerasi.
- 4) *Networking*: Kesempatan untuk membangun jaringan dengan sesama *founder*, investor, dan *stakeholder* ekosistem.
- 5) Fasilitas *Co-working Space* Gratis: Penyediaan ruang kerja bersama yang mendukung kolaborasi dan produktivitas.
- 6) Di beberapa lokasi seperti Bandung dan Jakarta, perangkat keras yang dibutuhkan *startup* juga disediakan. Proses *mentoring* dan *coaching* seringkali melibatkan pengujian langsung produk *startup* di *market* Telkom untuk mendapatkan validasi dan *feedback* nyata.

Aspek pendanaan merupakan salah satu dukungan krusial yang diberikan. Dalam tahap inkubasi, *startup* berhak mendapatkan pendanaan sebesar Rp350.000.000 untuk tahap *Produk Market Fit*, Rp350.000.000 untuk *Go to Market 1*, dan Rp350.000.000 untuk *Go to Market 2*, sehingga secara normal total pendanaan di fase inkubasi mencapai Rp700.000.000. Setelah melewati inkubasi, *startup* dapat mengakses pendanaan tambahan hingga Rp1.000.000.000 untuk fase akselerasi. Lebih lanjut, Program Indigo memfasilitasi akses

pasar bagi *startup* melalui tim *Account Manager* (AM) Telkom untuk strategi *Go to Market* (GTM) dan akses investor melalui MDI (Metra Digital Inovasi) Telkom, yang merupakan *Venture Capital* milik Telkom Group. Berbagai program pelatihan dan pengembangan kapasitas juga disediakan secara spesifik untuk posisi-posisi kunci dalam *startup* seperti CEO, CFO, COO, CMO, dan CTO, memastikan pengembangan kapabilitas menyeluruh. Manajemen sumber daya manusia dan infrastruktur di IndigoSpace Bali terpusat, mengoperasikan program Indigo sesuai arahan pusat meskipun tersebar di 9 kota yang berbeda.

c. Manajemen Stakeholder dan Kolaborasi



Gambar 4. 3 Kolaborasi dengan Politeknik Negeri Bali Pada Event Base ON 2.0

Manajemen *stakeholder* dan kolaborasi merupakan elemen integral dalam strategi Program Indigo untuk mengembangkan

ekosistem *startup*. Di Bali, *stakeholder* utama yang menjadi fokus Program Indigo adalah model **ABCGM** (Akademisi, Bisnis, *Community*, *Government*, *Media*). Strategi kolaborasi dengan pemerintah daerah Bali melibatkan pendekatan proaktif seperti audiensi dengan Walikota dan menjalin komunikasi dengan dinas terkait untuk menawarkan dukungan dalam penyelenggaraan *bootcamp* atau *startup weekend*. Dalam interaksi ini, IndigoSpace Bali menjaga hubungan baik dan mendorong keterbukaan timbal balik dalam kegiatan dan program masing-masing *stakeholder*, meskipun tanpa berbagi data administratif internal.

Kerja sama dengan perguruan tinggi mencakup beberapa aspek penting: **penghubungan dengan** narasumber atau pakar yang kompeten untuk kegiatan *startup*, berperan sebagai *community partner* dalam berbagai *event* pendidikan, serta memberikan masukan dan bantuan dalam penyusunan kurikulum jurusan digital yang relevan dengan kebutuhan industri. Sementara itu, dengan komunitas *startup* lokal, IndigoSpace Bali secara aktif mendukung penyelenggaraan *event* dan memfasilitasi akses mentor bagi anggota komunitas. Bentuk tawaran kolaborasi yang diberikan kepada perguruan tinggi juga diberikan kepada komunitas dengan format yang lebih fleksibel dan cair.

Meskipun demikian, narasumber secara jujur menyatakan bahwa,

“Belum ada integrasi yang mendalam dengan program pengembangan digital lainnya di Bali”.

Kondisi ini secara kuat mendukung temuan dari Bab 1, di mana disebutkan bahwa 65% program pengembangan digital di Bali berjalan sendiri-sendiri tanpa koordinasi yang efektif, dan Program Indigo termasuk dalam kategori ini. Implikasi dari kurangnya integrasi ini adalah potensi terjadinya duplikasi upaya, pemborosan sumber daya, dan fragmentasi ekosistem *startup* secara keseluruhan. Untuk membangun ekosistem *startup* yang benar-benar sinergis dan optimal di Bali, diperlukan tingkat keterbukaan, saling mendukung, dan kesediaan untuk berbagi sumber daya (*open source*) di antara seluruh pemangku kepentingan. Kolaborasi tidak hanya sebatas *event*, tetapi juga harus mencakup perencanaan strategis bersama, pertukaran informasi (dengan tetap menjaga privasi), dan alokasi sumber daya yang lebih terkoordinasi.

d. Pencapaian dan Dampak Program

Pencapaian dan dampak dari Program Indigo juga dijelaskan secara lengkap oleh narasumber,

“Untuk success storiesnya ada Omni Hotelier, itu sudah diterima market Regional (se Asia Tenggara). SLAB Game, gamenya sudah dimankan secara internasional dan sering menang festival. Untuk Job Creation, tentunya mereka membuka lapangan kerja baru. Lalu untuk funding raised, kalau Bali belum ada yang laku”.

Sejak didirikan, IndigoSpace Bali telah berhasil menarik partisipasi dari sekitar 30 *startup* yang bergabung dengan Program Indigo, menunjukkan adanya potensi *startup* yang cukup signifikan di wilayah Bali. Pencapaian utama Program Indigo di Bali diukur dari beberapa indikator kunci dan *success stories* yang muncul:

1) *Success Stories*

Salah satu contoh keberhasilan yang menonjol adalah *startup* **Omni Hotelier**, sebuah *startup* karya anak Bali yang berhasil dikembangkan dan dibantu oleh Indigo untuk memperluas pasarnya hingga diterima di pasar regional Asia Tenggara. Contoh lain adalah **SLAB Game**, sebuah

game developer yang produknya dimainkan secara internasional dan sering memenangkan berbagai festival *game*. Keberhasilan ini menunjukkan kapabilitas *startup* lokal untuk bersaing di pasar yang lebih luas dengan dukungan Indigo.

2) Penciptaan Lapangan Kerja Baru

Program ini secara tidak langsung berkontribusi pada penciptaan lapangan kerja baru melalui pertumbuhan *startup* yang diinkubasi, meskipun data spesifik mengenai jumlah pekerjaan yang tercipta dari *startup* Bali tidak disebutkan secara eksplisit.

3) *Revenue* dan Valuasi

Keberhasilan dan dampak program diukur dari apakah program mampu menciptakan dampak ekonomi kreatif yang baru untuk Bali dan, secara konkret, dari *revenue* yang dihasilkan *startup* yang kemudian juga memberikan kontribusi bagi Telkom. Indikator Kinerja Utama (KPI) yang digunakan untuk evaluasi program secara nasional adalah jumlah *startup* yang berhasil masuk ke tahap Inkubasi dan jumlah *revenue* yang dihasilkan *startup* bagi Telkom, serta pertumbuhan valuasi *startup* secara nasional. Sebagai contoh, Omni Hotelier memberikan persentase profit

tertentu kepada Telkom sebagai bentuk pengembalian dari investasi dan dukungan yang diberikan. Narasumber menyebutkan bahwa,

“Belum ada alumni startup spesifik untuk IndigoSpace Bali; semua startup yang ada masih dalam posisi akselerasi dalam program”.

Ini mengindikasikan bahwa dampak jangka panjang berupa akuisisi atau *exit funding* belum terlihat secara signifikan untuk *startup* yang berasal langsung dari IndigoSpace Bali, meskipun ada *Startup* yang mencapai *revenue* dan valuasi yang baik. Hal ini menjadi area yang perlu diperhatikan dalam evaluasi efektivitas program di masa depan.

e. Dukungan yang Diberikan kepada *Startup*

Dukungan yang diberikan oleh Indigo dalam programnya ada berbagai macam jenis seperti dijelaskan oleh narasumber,

“Dukungan yang diberikan berupa mentoring, coaching, funding, networking, dan Co-working space”.

Program Indigo memberikan spektrum dukungan yang komprehensif kepada *startup*, yang tidak hanya terbatas pada pendanaan tetapi juga pengembangan kapabilitas dan akses pasar. Bentuk dukungan konkret yang diberikan kepada *startup* di Bali, sejalan dengan program nasional, meliputi:

1) *Mentoring dan Coaching*

startup mendapatkan bimbingan dari mentor berpengalaman dan sesi *coaching* dua arah yang intensif. Proses *mentoring* dan *coaching* ini seringkali melibatkan pengujian produk *startup* secara langsung di *market* Telkom. Hal ini memungkinkan *startup* untuk mendapatkan *feedback* nyata dari pelanggan potensial dan memvalidasi model bisnis mereka dalam kondisi pasar sesungguhnya.

2) *Funding:*

Akses pendanaan merupakan salah satu daya tarik utama Program Indigo. Pendanaan disediakan secara bertahap sesuai dengan pencapaian *milestone startup*: Rp350.000.000 untuk tahap *Produk Market Fit*, Rp350.000.000 untuk *Go to Market 1*, dan Rp350.000.000 untuk *Go to Market 2*. Secara total, *Startup* dapat menerima pendanaan hingga Rp700.000.000 selama fase inkubasi. Setelah itu, *startup* yang berhasil masuk ke fase akselerasi

dapat mengakses pendanaan tambahan hingga Rp1.000.000.000. Struktur pendanaan ini dirancang untuk mendukung *startup* di setiap tahapan pertumbuhan kritis.

3) *Networking*

Indigo memfasilitasi *startup* untuk membangun jaringan dengan berbagai pihak, termasuk sesama *founder*, *investor* potensial, dan *stakeholder* industri.

4) Fasilitas *Co-working Space*

Startup mendapatkan fasilitas *co-working space* gratis yang mendukung lingkungan kerja kolaboratif dan inovatif.

5) Akses Pasar dan Investor

Program Indigo secara aktif membantu *startup* dalam mengakses pasar melalui tim *Account Manager* (AM) Telkom, yang bertugas menghubungkan produk *startup* dengan pelanggan korporat Telkom Group untuk strategi *Go to Market* (GTM). Selain itu, *startup* juga dibantu untuk mengakses investor melalui MDI (Metra Digital Inovasi) Telkom, yang merupakan *Venture Capital* internal Telkom Group.

6) Program Pelatihan dan Pengembangan Kapasitas

Berbagai program pelatihan dan pengembangan kapasitas disediakan secara spesifik untuk mengisi posisi-posisi kunci dalam *startup*, seperti CEO (*Chief Executive Officer*), CFO (*Chief Financial Officer*), COO (*Chief Operating Officer*), CMO (*Chief Marketing Officer*), dan CTO (*Chief Technology Officer*). Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi manajerial dan teknis para *founder* agar *startup* dapat tumbuh secara profesional.

f. Adaptasi dengan Karakteristik Bali

Program Indigo menunjukkan kesadaran dan upaya untuk beradaptasi dengan karakteristik unik masing-masing wilayah, dan Bali mendapatkan perhatian khusus dalam konteks ini. Amanah untuk fokus pada sektor digital *tourism* atau *game* dalam *hackathon* nasional yang diselenggarakan di Bali merupakan bukti nyata dari upaya adaptasi ini. Pemilihan sektor-sektor ini sangat relevan dan strategis mengingat dominasi ekonomi kreatif dan industri pariwisata yang kuat di Bali.

Program-program khusus yang diarahkan pada sektor pariwisata memang ada, dan dalam ranah ekonomi kreatif,

industri *game* juga menjadi fokus. Namun, untuk teknologi hijau (*green technology*), narasumber menjelaskan bahwa,

“Belum ada program khusus yang dirancang karena sektor ini seringkali melibatkan penanganan fisik seperti sampah, yang tidak sepenuhnya sejalan dengan fokus utama Program Indigo sebagai inkubator startup digital”.

Meskipun demikian, potensi komunitas ekspatriat dan digital *nomad* di Bali yang berkembang pesat diakui sebagai peluang. Namun, narasumber mencatat bahwa sistem yang biasa digunakan oleh komunitas ini cenderung lebih mengarah pada akuisisi *talent* atau *talent hunter* daripada visi pengembangan ekosistem *startup* secara komprehensif. Ini mengindikasikan adanya kesenjangan dalam cara Program Indigo saat ini dapat sepenuhnya memanfaatkan dinamika unik dari komunitas internasional di Bali.

Aspek budaya dan kearifan lokal Bali juga sangat dipertimbangkan dalam adaptasi program. Misalnya, narasumber menyinggung tentang kepekaan untuk tidak memaksa anak laki-laki Bali untuk keluar dari kebiasaan lokal yang terikat pada adat dan budaya. Hal ini menunjukkan bahwa program berupaya untuk beroperasi dengan menghormati nilai-

nilai lokal, yang penting untuk mendapatkan penerimaan dan partisipasi dari masyarakat setempat. Meskipun ada upaya adaptasi ini, masih terdapat tantangan dalam mengakomodasi sepenuhnya semua aspek unik ekosistem Bali dan memanfaatkan seluruh potensi yang ada, seperti komunitas ekspatriat yang belum terintegrasi secara optimal. Hal ini berkaitan erat dengan permasalahan perencanaan program yang diangkat dalam Bab 1, di mana *startup* di Bali merasa program nasional masih kurang relevan dengan konteks lokal.

3. Tantangan dan Peluang dalam Pengelolaan Program Indigo by Telkom Indonesia di Bali untuk Pengembangan Ekosistem *Startup* Lokal

Pengelolaan Program Indigo by Telkom Indonesia di Bali, meskipun telah menunjukkan kontribusi signifikan, tidak terlepas dari berbagai tantangan kompleks yang perlu diatasi. Pada saat yang sama, karakteristik unik Bali juga menawarkan peluang besar yang dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan ekosistem *startup* lokal secara lebih optimal.

a. Tantangan

Berdasarkan wawancara mendalam dengan manajemen IndigoSpace Bali, narasumber menyatakan,

“Untuk tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan program tentu ada. Yang pertama ada di tantangan sistem, karena pekerjaan dilakukan secara remote kadang apa yang tertulis ada perbedaan sehingga menimbulkan perbedaan persepsi. Kedua, kurangnya literasi digital Masyarakat Bali. Ketiga, kurangnya antusiasme sumber daya manusia di bali untuk mempelajari IT. Keempat, kurangnya role model atau success stories startup digital yang dari Bali, karena rata-rata yang sudah sukses itu dari Bandung atau Jakarta dan belum ada yang dari Bali. Kelima adalah mindset masyarakat bali yang cenderung lebih tertarik bekerja pada sektor pariwisata dan sangat rendah minatnya untuk belajar IT”.

Beberapa tantangan utama yang dihadapi dalam administrasi dan manajemen Program Indigo di Bali meliputi:

1) Pendataan *Startup* yang Tidak Komprehensif

JUDISAN I RUMAH POLITEKNIK NEGERI BALI

Salah satu hambatan krusial adalah kelengkapan dan konsistensi data *startup*. Meskipun ada upaya *discovery* dan pendaftaran *online*, narasumber mengakui bahwa data yang terkumpul seringkali tidak lengkap, dan *startup* yang tidak memenuhi standar kualifikasi data tidak dicatat secara formal. Hal ini menciptakan *gap* informasi yang

signifikan, sejalan dengan temuan di Bab 1 yang menunjukkan bahwa 60% *startup* digital di Bali belum terdata dengan baik dalam database program inkubasi nasional. Konsekuensinya, pemetaan potensi dan kebutuhan *startup* menjadi tidak akurat, yang pada gilirannya menghambat perumusan intervensi program yang tepat sasaran dan efektif. Fleksibilitas data yang bersifat *agile* juga menambah kompleksitas dalam menjaga akurasi informasi secara berkelanjutan.

2) Fragmentasi Dokumentasi Perkembangan *Startup*

Proses dokumentasi perkembangan *startup* selama mengikuti program tidak dijabarkan secara spesifik per *space* di Bali, melainkan langsung terintegrasi pada ranah akselerasi di tingkat nasional. Hal ini merefleksikan permasalahan yang lebih luas terkait dokumentasi administratif yang disorot dalam Bab 1, di mana hanya 35% *startup* di Bali yang dilaporkan memiliki rekam jejak administratif yang lengkap. Kurangnya dokumentasi detail di tingkat lokal ini menyebabkan data tidak terstandarisasi, kurang terintegrasi, dan sulit diakses secara mandiri oleh IndigoSpace Bali untuk analisis mendalam, sehingga menyulitkan proses monitoring dan evaluasi kinerja *startup* secara spesifik di wilayah tersebut.

3) Kendala Koordinasi Administratif Jarak Jauh

Posisi *Business Community Lead* (BCL) di Bali yang terpisah secara geografis dari struktur pusat Program Indigo di Jakarta menciptakan tantangan dalam koordinasi. Seluruh pekerjaan dan laporan harus disampaikan secara *remote* melalui *platform* digital, yang meskipun efisien secara teknologi, dapat menyebabkan kendala dalam kejelasan komunikasi, kecepatan respons terhadap isu mendesak, dan pemahaman nuansa konteks lokal. Meskipun *Weekly Report* secara *online* diadakan untuk elaborasi, sifat kerja *remote* ini tetap memerlukan adaptasi dan manajemen komunikasi yang cermat untuk menghindari misinterpretasi atau keterlambatan informasi.

4) Orientasi Program Nasional yang Kurang Adaptif dengan Kebutuhan Lokal

Meskipun ada upaya untuk mengadaptasi program, *startup* di Bali masih merasakan bahwa perencanaan program inkubasi nasional cenderung lebih berorientasi pada kebutuhan *startup* di Jabodetabek. Hal ini tercermin dari indikator keberhasilan yang terkadang kurang relevan dengan kondisi pasar dan ekosistem Bali, jadwal program yang kurang sinkron dengan dinamika lokal, dan materi

pelatihan yang kurang adaptif terhadap karakteristik unik *startup* dan industri di Bali. Kondisi ini sejalan dengan 70% *startup* di Bab 1 yang menyatakan ketidakpuasan terhadap perencanaan program.

5) Kurangnya Integrasi dengan Program Pengembangan Digital Lain

Sebuah tantangan signifikan adalah belum adanya integrasi mendalam antara Program Indigo dengan inisiatif atau program pengembangan digital lainnya yang dijalankan oleh *stakeholder* di Bali. Hal ini konsisten dengan hasil survei di Bab 1 yang menunjukkan bahwa 65% program pengembangan digital di Bali berjalan sendiri-sendiri tanpa koordinasi yang efektif. Kurangnya sinergi ini berpotensi menyebabkan duplikasi kegiatan, pemborosan sumber daya, dan fragmentasi ekosistem yang menghambat pertumbuhan kolektif.

6) Pemanfaatan Komunitas Ekspatriat dan Digital *Nomad* Belum Optimal

Bali merupakan magnet bagi komunitas ekspatriat dan digital *nomad* yang tumbuh pesat, membawa serta keahlian, jaringan, dan potensi investasi. Namun, wawancara menunjukkan bahwa Program Indigo belum

sepenuhnya merumuskan strategi untuk memanfaatkan potensi ini secara optimal. Sistem yang digunakan oleh komunitas ini cenderung berfokus pada akuisisi *talent* atau *human capital* daripada visi pengembangan ekosistem *startup* yang lebih luas, sehingga kolaborasi strategis belum menemukan bentuknya yang efektif.

7) Belum Ada Alumni *Startup* dari IndigoSpace Bali

Meskipun telah berhasil menjaring sejumlah *startup* dan ada *success stories* dalam hal pertumbuhan *revenue* dan valuasi, narasumber menyatakan bahwa belum ada *startup* spesifik dari IndigoSpace Bali yang telah menjadi "alumni" dalam artian mencapai tahap akuisisi oleh investor eksternal atau *exit funding*. Semua *startup* yang didukung masih berada dalam posisi akselerasi. Hal ini mengindikasikan bahwa dampak jangka panjang berupa *exit* atau *liquidity event* yang menjadi salah satu tujuan akhir program inkubasi belum terwujud secara signifikan di Bali.

b. Peluang

Adapun peluang yang dilihat oleh narasumber dalam menjalankan Program Indigo pada ekosistem digital di Bali,

“Peluangnya adalah, misalnya peserta kegiatan literasi digital ataupun peserta kegiatan startup digital di Bali masih sangat kecil, sehingga peluangnya sebenarnya sangat besar. Kedua, sudah mulai banyak kampus yang mulai membuka jurusan atau prodi digital. Jadi ini peluang yang sangat bagus untuk dikembangkan sebagai potensi ekonomi kreatif digital kedepan. Ketiga, penetrasi startup digital nasional yang cukup diterima di Bali (contohnya, Gojek, GRAB, Shopee), maksudnya kita tidak awam atau mengerti cara pakai layanan digital tersebut”.

Di balik berbagai tantangan tersebut, Bali dan ekosistem *startup*-nya menawarkan berbagai peluang strategis yang dapat dimanfaatkan oleh Program Indigo antara lain :

1) Potensi *Startup* Digital yang Besar

Bali memiliki karakteristik unik sebagai destinasi wisata internasional yang kaya akan talenta kreatif, didukung oleh kehadiran komunitas ekspatriat dan infrastruktur digital yang memadai. Kondisi ini menciptakan lingkungan yang sangat kondusif dan berpotensi menjadi lahan subur bagi perkembangan *startup* digital. Fakta bahwa sekitar 30 *startup* telah bergabung dengan IndigoSpace Bali sejak

didirikan mengonfirmasi adanya minat dan potensi *startup* yang signifikan di wilayah ini.

2) Fokus pada Sektor Ekonomi Kreatif Lokal yang Relevan

Penekanan Program Indigo pada sektor-sektor seperti digital *tourism*, digital *transportations*, *online travel agent*, dan *game developer* sangat selaras dengan kekuatan ekonomi kreatif dan industri pariwisata yang mendominasi Bali. Orientasi ini memungkinkan Program Indigo untuk mengembangkan solusi yang sangat relevan dengan masalah lokal, seperti keberhasilan Omni Hotelier di sektor perhotelan atau potensi *marketplace* untuk sarana persembahyangan, yang dapat memberikan dampak ekonomi langsung.

3) Dukungan Komprehensif dari Indigo Pusat

Program Indigo menyediakan kerangka dukungan yang sangat komprehensif, mulai dari *mentoring* dan *coaching* dari para ahli, akses ke pendanaan yang substansial (hingga miliaran rupiah), peluang *networking* yang luas, fasilitas *co-working space* gratis, hingga bantuan akses pasar melalui Telkom Group dan akses investor melalui MDI Telkom. Dukungan finansial dan non-finansial yang kuat ini menjadi modal yang luar biasa bagi akselerasi

startup dan dapat mengurangi kendala-kendala umum seperti keterbatasan pendanaan dan akses pasar yang dihadapi *startup* lokal.

4) Peluang Kolaborasi Luas dengan ABCGM

Kehadiran dan peran aktif *stakeholder* ABCGM (Akademisi, Bisnis, *Community*, *Government*, *Media*) di Bali membuka peluang kolaborasi yang sangat luas. IndigoSpace Bali dapat memperdalam kerja sama dengan perguruan tinggi untuk pengembangan kurikulum digital, berkolaborasi dengan pemerintah daerah dalam inisiatif digital, atau mendukung *event* komunitas *startup*. Peningkatan koordinasi dan sinergi dengan *stakeholder* ini dapat menciptakan ekosistem yang lebih terintegrasi dan saling mendukung.

5) Adaptasi Budaya dan Kearifan Lokal

Program Indigo telah menunjukkan upaya untuk mempertimbangkan dan mengintegrasikan aspek budaya serta kearifan lokal Bali dalam perancangan dan implementasi program. Pendekatan ini merupakan kekuatan strategis karena dapat menciptakan program yang tidak hanya relevan secara ekonomi, tetapi juga diterima dan didukung oleh masyarakat dan *startup* lokal,

serta menghasilkan solusi inovatif yang berakar pada konteks budaya Bali.

6) Penciptaan Lapangan Kerja Baru

Keberadaan dan pertumbuhan *startup* yang diinkubasi oleh Program Indigo secara langsung berkontribusi pada pembukaan lapangan kerja baru di sektor digital dan ekonomi kreatif. Ini merupakan dampak positif yang signifikan bagi perekonomian lokal Bali, mendukung tujuan pembangunan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan.

4. Strategi Administrasi dan Manajemen yang Efektif untuk Mengoptimalkan Kontribusi Program Indigo by Telkom Indonesia terhadap Akselerasi *Startup* Digital di Bali

Berdasarkan analisis komprehensif terhadap hasil wawancara yang mengungkapkan implementasi, kontribusi, serta tantangan dan peluang Program Indigo di Bali, penelitian ini merumuskan beberapa strategi administrasi dan manajemen yang efektif. Strategi-strategi ini dirancang untuk mengatasi permasalahan yang teridentifikasi dan mengoptimalkan kontribusi Program Indigo terhadap akselerasi *startup* digital serta pengembangan ekosistem inovasi lokal di Bali.

a. Peningkatan Komprehensivitas dan Standardisasi Pendataan *Startup*

Untuk mengatasi masalah data *startup* yang tidak lengkap dan tidak akurat, strategi yang dapat diimplementasikan adalah **mengembangkan sistem pendataan yang lebih proaktif dan holistik**. Hal ini tidak hanya bergantung pada *canvassing* atau pendaftaran *online* yang seringkali menghasilkan data yang inkonsisten. Implementasi dapat mencakup pengembangan *platform* digital yang mewajibkan pengisian data secara rinci dengan validasi otomatis, serta mekanisme verifikasi data yang lebih ketat melalui wawancara lanjutan atau kunjungan langsung untuk mengonfirmasi informasi yang diberikan. Selain itu, **mengintensifkan sosialisasi mengenai standar data nasional** kepada *startup* di Bali sejak awal proses *discovery* sangat penting. Sosialisasi ini harus menjelaskan secara detail kriteria seperti persyaratan *founder* WNI, lokasi operasi di Indonesia, dan fokus *startup* digital, sehingga *startup* memahami ekspektasi data dari awal dan dapat mempersiapkan diri. Kolaborasi dengan asosiasi *startup* lokal juga dapat dimanfaatkan untuk mendorong *startup* melengkapi data sesuai standar.

b. Optimalisasi Proses Administrasi dan Dokumentasi

Mengingat fragmentasi dokumentasi dan kendala koordinasi *remote*, strategi yang efektif adalah **mengembangkan sistem dokumentasi perkembangan *startup* yang lebih terpadu dan rinci di tingkat regional (IndigoSpace Bali)**. Sistem ini harus memungkinkan pencatatan *milestone*, progres, tantangan, dan capaian *startup* secara spesifik untuk Bali, yang kemudian dapat disinkronkan dengan sistem nasional. Contoh implementasinya bisa berupa *dashboard* khusus IndigoSpace Bali di dalam Coda yang memungkinkan pelacakan *real-time* dan audit. Selain itu, **peningkatan kualitas koordinasi *remote* dengan pusat sangat krusial**. Ini dapat dicapai melalui pengembangan protokol komunikasi yang lebih terstruktur, penggunaan *tools* kolaborasi daring yang lebih canggih untuk berbagi dokumen dan diskusi, serta penetapan sesi *brainstorming* rutin atau *workshop online* yang berfokus pada elaborasi data dan laporan, bukan hanya sekadar verifikasi. Tujuannya adalah menciptakan lingkungan kerja *remote* yang tetap interaktif dan memastikan tidak ada informasi penting yang terlewat atau disalahpahami.

c. Peningkatan Relevansi Program dengan Kebutuhan Lokal

Untuk mengatasi persepsi bahwa program nasional terlalu berorientasi Jabodetabek, strategi yang diperlukan adalah mengadopsi **pendekatan *bottom-up* yang lebih kuat dalam perencanaan program**. IndigoSpace Bali perlu lebih aktif dalam mengumpulkan masukan dan kebutuhan spesifik dari *startup* lokal melalui survei, forum diskusi, atau *focus group discussion* secara berkala. Masukan ini harus secara serius dipertimbangkan dalam perumusan indikator keberhasilan, penyesuaian jadwal program, dan pengembangan materi pelatihan agar lebih relevan dengan konteks dan model bisnis dominan di Bali. Selain itu, **diversifikasi sektor fokus** di luar digital *tourism* dan *game* dapat dipertimbangkan, seperti teknologi hijau (dengan penyesuaian model dukungan), agritech, atau *wellness tech*, yang juga memiliki potensi besar di Bali. Terakhir, **pemanfaatan kearifan lokal** perlu terus diintegrasikan secara mendalam. Hal ini bukan hanya tentang menghormati budaya, tetapi juga mengidentifikasi masalah-masalah unik yang berakar pada budaya dan tradisi Bali yang dapat dipecahkan oleh *startup* lokal, menciptakan produk dan layanan yang benar-benar sesuai dengan pasar dan masyarakat setempat.

d. Penguatan Kolaborasi dan Sinergi dengan Stakeholder Lokal

Melihat kurangnya integrasi antar program pengembangan digital, strategi yang mendesak adalah **menginisiasi integrasi program secara proaktif**. IndigoSpace Bali harus mengambil peran kepemimpinan dalam menjalin kerja sama yang lebih erat dengan pemerintah daerah (misalnya Dinas Kominfo, Dinas Pariwisata), perguruan tinggi, dan komunitas *startup* lokal. Hal ini dapat diwujudkan melalui pembentukan forum koordinasi reguler, pengembangan *shared database* (dengan mekanisme privasi yang ketat) untuk memetakan *startup* dan program, serta penyelenggaraan program bersama yang lebih terencana dan terintegrasi untuk menghindari duplikasi dan mengoptimalkan sumber daya. **Optimalisasi peran ABCGM** juga harus diperkuat, tidak hanya dalam *event* tetapi juga dalam perencanaan strategis dan evaluasi program, memastikan dukungan yang lebih solid dan tujuan bersama untuk ekosistem. Terakhir, **pengembangan strategi khusus untuk komunitas ekspatriat dan digital *nomad*** di Bali adalah peluang besar. Ini bisa berupa program inkubasi atau akselerasi yang dirancang khusus untuk mengakomodasi model bisnis dan visi mereka, menarik mereka untuk berinvestasi, menjadi mentor, atau berkolaborasi dengan *startup* lokal.

e. Peningkatan Dampak dan Pengukuran Keberhasilan Jangka Panjang

Mengingat belum adanya *startup* alumni dari IndigoSpace Bali yang mencapai *exit*, strategi yang perlu ditekankan adalah **fokus pada akuisisi dan *exit startup***. IndigoSpace Bali dapat mengembangkan program pendampingan khusus untuk mempersiapkan *startup* menghadapi proses valuasi, negosiasi dengan investor, dan strategi *exit* yang jelas. Ini bisa melibatkan simulasi *pitching* dengan investor potensial atau *workshop* tentang *due diligence*. Selain itu, **pengembangan indikator kinerja utama (KPI) yang lebih spesifik lokal** adalah penting. Meskipun KPI nasional relevan, perlu ada metrik tambahan yang mengukur dampak ekonomi kreatif, penciptaan lapangan kerja lokal yang terverifikasi, kontribusi terhadap ekosistem inovasi Bali, atau tingkat keberlanjutan *startup* setelah program, untuk memberikan gambaran yang lebih akurat tentang keberhasilan program di konteks Bali.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan analisis implementasi administrasi dan manajemen Program Indigo oleh Telkom Indonesia dalam akselerasi *startup* digital di Bali, penelitian ini menghasilkan beberapa temuan kunci. Implementasi administrasi Program Indigo di Bali telah mengalami evolusi signifikan melalui transformasi IndigoSpace Denpasar menjadi IndigoSpace Bali dengan struktur organisasi yang menginduk langsung pada Direktorat Digital Bisnis Telkom pusat. Sistem pendataan *startup* terintegrasi secara nasional melalui *platform* indigo.id dan Coda sebagai basis data utama, namun masih terkendala oleh isu kelengkapan dan akurasi data *startup* yang dinamis.

Koordinasi administratif dengan *stakeholder* eksternal masih terbatas pada kolaborasi *event* tanpa integrasi berbagi data, mencerminkan fragmentasi program pengembangan digital di Bali.

Kontribusi Program Indigo terhadap akselerasi *startup* digital di Bali menunjukkan aspek positif namun dengan ruang perbaikan. Program telah berupaya mengadaptasi karakteristik Bali melalui fokus pada sektor digital *tourism* dan *game*, dengan dukungan komprehensif berupa *mentoring*, *coaching*, *funding* bertahap, *networking*, fasilitas *co-working space*, dan akses pasar melalui Telkom Group. Pencapaian meliputi bergabungnya sekitar 30 *startup* dengan *success stories* seperti Omni Hotelier dan SLAB Game. Namun, belum ada *startup* spesifik dari IndigoSpace Bali yang tercatat sebagai "alumni" dalam artian mencapai akuisisi atau *exit funding*, menunjukkan dampak jangka panjang dalam hal monetisasi *exit* masih perlu ditingkatkan.

Penelitian mengidentifikasi tantangan utama berupa pendataan *startup* yang tidak komprehensif, fragmentasi dokumentasi, kendala koordinasi jarak jauh, persepsi *startup* terkait orientasi program nasional yang kurang adaptif dengan kebutuhan lokal, kurangnya integrasi dengan inisiatif pengembangan digital lain, serta pemanfaatan komunitas ekspatriat dan *digital nomad* yang belum optimal. Namun, Bali menawarkan peluang besar berupa potensi *startup* digital yang melimpah, fokus pada sektor ekonomi kreatif lokal, dukungan komprehensif dari Indigo pusat, peluang kolaborasi luas dengan

stakeholder ABCGM, serta fleksibilitas adaptasi budaya dan kearifan lokal.

Strategi administrasi dan manajemen yang efektif untuk mengoptimalkan kontribusi Program Indigo memerlukan pendekatan multi-dimensi, mencakup peningkatan komprehensivitas pendataan *startup*, optimalisasi proses administrasi dan dokumentasi, peningkatan relevansi program dengan kebutuhan lokal, penguatan kolaborasi dengan *stakeholder* lokal, serta peningkatan dampak dan pengukuran keberhasilan jangka panjang yang fokus pada akuisisi dan *exit startup*.

B. Saran

1. Bagi Program Indigo dan IndigoSpace Bali

Untuk Program Indigo by Telkom Indonesia, diperlukan pengembangan sistem administrasi dan pendataan yang lebih komprehensif melalui implementasi platform digital dengan validasi otomatis dan mekanisme verifikasi data yang ketat untuk mengatasi masalah kelengkapan data startup. Pengembangan dashboard khusus IndigoSpace Bali dalam sistem Coda yang memungkinkan pelacakan perkembangan startup secara real-time dan spesifik untuk wilayah Bali akan memperkuat dokumentasi dan monitoring program. Intensifikasi sosialisasi standar data nasional kepada startup sejak awal proses *discovery* melalui kolaborasi dengan asosiasi startup lokal akan meningkatkan kualitas dan konsistensi

data yang dikumpulkan. Optimalisasi koordinasi dan komunikasi *remote* melalui pengembangan protokol komunikasi yang lebih terstruktur dan *tools* kolaborasi daring yang lebih canggih akan mengatasi kendala koordinasi jarak jauh yang sering terjadi. Penetapan sesi *brainstorming* rutin dan *workshop online* yang berfokus pada elaborasi data dan strategi, bukan hanya verifikasi laporan, akan meningkatkan kualitas komunikasi dan pemahaman konteks lokal. Pertimbangan penambahan staff lokal atau regional manager untuk memperkuat implementasi program di Bali juga akan meningkatkan efektivitas operasional program.

Peningkatan relevansi program dengan konteks lokal dapat dilakukan melalui adopsi pendekatan bottom-up yang lebih kuat dalam perencanaan program dengan mengadakan survei berkala, forum diskusi, dan focus group discussion dengan startup lokal untuk memahami kebutuhan spesifik mereka. Diversifikasi sektor fokus dengan mempertimbangkan potensi agritech, wellness tech, dan teknologi hijau yang disesuaikan dengan karakteristik Bali akan memperluas cakupan dukungan program. Integrasi kearifan lokal secara lebih mendalam untuk mengidentifikasi masalah unik yang berakar pada budaya dan tradisi Bali yang dapat dipecahkan startup lokal akan menciptakan produk dan layanan yang benar-benar sesuai dengan pasar setempat.

2. Bagi Stakeholder Ekosistem Startup di Bali

Untuk stakeholder ekosistem startup di Bali, pemerintah daerah perlu membentuk forum koordinasi reguler antar program pengembangan digital untuk menghindari duplikasi upaya dan mengoptimalkan sumber daya yang tersedia. Pengembangan kebijakan yang mendukung integrasi data startup dengan tetap menjaga privasi dan keamanan informasi akan menciptakan ekosistem yang lebih terpadu. Penyediaan insentif atau kemudahan regulasi bagi startup yang telah terverifikasi dalam program inkubasi nasional akan mendorong partisipasi yang lebih luas. Perguruan tinggi di Bali dapat memperkuat kolaborasi dalam pengembangan kurikulum digital yang relevan dengan kebutuhan industri startup, menyediakan akses riset dan laboratorium untuk mendukung pengembangan produk startup digital, serta mengembangkan program magang atau internship yang menghubungkan mahasiswa dengan startup dalam Program Indigo. Komunitas startup dan investor lokal perlu membentuk asosiasi startup Bali yang dapat menjadi penghubung antara startup lokal dengan Program Indigo, mengembangkan angel investor network lokal yang dapat memberikan pendanaan tahap awal, dan menyelenggarakan event rutin untuk memperkuat networking dan knowledge sharing antar startup.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Budiman, & N. (2023). Regulation for startups in Indonesia: Problems and recommendations. *Cogent Business & Management*. Diambil kembali dari <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2023.2276993>
- A. Nugroho, & S. (2020). The sustainable performance of the digital start-up company based on customer participation, innovation, and business model. *International Journal of Innovation Studies*, 87-102. Diambil kembali dari https://www.researchgate.net/publication/339800846_THE_SUSTAINABLE_PERFORMANCE_OF_THE_DIGITAL_START-UP_COMPANY_BASED_ON_CUSTOMER_PARTICIPATION_INNOVATION_AND_BUSINESS_MODEL
- A. Susanto, & S. (2022). Sinergi Pemangku Kepentingan dalam Pengembangan Ekosistem Startup di Bali. *Jurnal Kajian Administrasi Publik*, 132 - 147.
- B. Hartono, & C. (2025). A study of digital startups movement in Malang Raya, Indonesia. *Technology in Society*. Diambil kembali dari

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853125000708>

Bain, T. &. (2023). *e-Conomy SEA 2023: Southeast Asia's Digital Decade: The Next Chapter*.

H. Gunawan, &. R. (2023). Peran Program Inkubasi Korporat dalam Pengembangan Startup Digital di Indonesia: Studi Kasus Program Indigo. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 178-193.

Harrison, B. S. (2022). Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 151-168.

I. G. B. Kusuma, &. L. (2023). Determining factors for startup success in Indonesia. *SABDA Journal: Startuppreneur Business Digital*, 45-62.
Diambil kembali dari
<https://journal.pandawan.id/sabda/article/download/632/463/3226>

I. P. A. Pratama, L. H. (2023). Evaluasi Program Akselerasi Startup di Indonesia: Antara Target Nasional dan Implementasi Daerah. *Jurnal Administrasi Bisnis dan Manajemen*, 45 - 62.

Indonesia, T. (2021, 9 7). Indigo, Program Inkubasi dan Akselerasi Startup Milik Telkom Lakukan Rebranding Setelah 8 Tahun Didirikan. hal. 1. Diambil kembali dari
https://www.telkom.co.id/sites/berita/id_ID/news/indigo,-program-inkubasi-dan-akselerasi-startup-milik-telkom-lakukan-rebranding-setelah-8-tahun-didirikan-1445

Indonesia, T. (2022). *Laporan Tahunan Program Indigo 2022*. Jakarta : PT Telkom Indonesia Tbk.

LIPI, P. I. (2022). *Laporan Studi Pengembangan Ekosistem Inovasi Daerah Indonesia 2022*. Jakarta : LIPI.

M. R. Afandi, & H. (2023). Perkembangan startup digital di Indonesia: Sebuah tinjauan. Indo-Fintech Intellectuals. *Journal of Economics and Business*, 123-145. Diambil kembali dari <https://ejournal.indo-intellectual.id/index.php/ifi/article/view/1875>

RI., K. K. (2022). *Peta Jalan Pengembangan Ekonomi Digital Indonesia 2022-2024*. Jakarta : Kementerian Komunikasi dan Informatika RI.

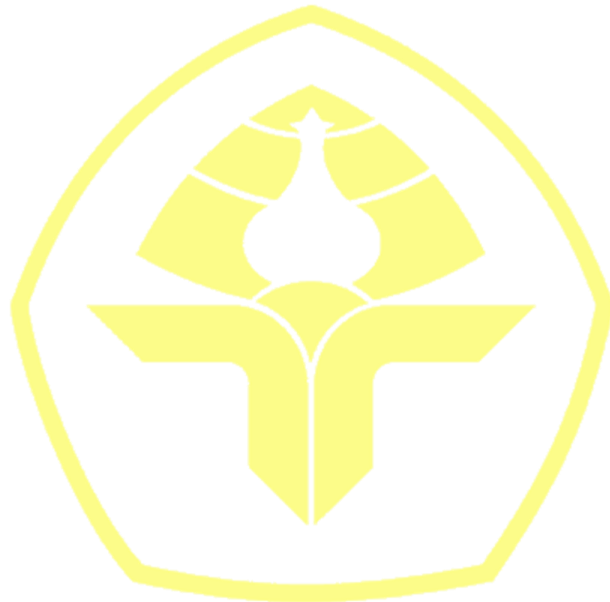
S. C. Parker & C. M. van Praag. (2022). The entrepreneur's mode of entry: Business takeover or new venture start? . *Journal of Business Venturing*, , 31 - 46.

S. Mian, W. L. (2021). Business incubation and entrepreneurial support: Strategies, dynamics, and new trends. *Technological Forecasting and Social Change*, 165.

Santoso, K. P. (2021). Building startups: The design elements of startup accelerators in Indonesia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 234-251. Diambil kembali dari https://www.researchgate.net/publication/336458499_Building_Startups_The_Design_Elements

Sulistyo-Basuki, R. P. (2023). Strategi Pengembangan Program Indigo dalam Mendukung Pertumbuhan Startup di Indonesia. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 87 - 102.

Widjaja, R. A. (2022). Analisis Kesenjangan Ekosistem Startup Digital di Indonesia: Studi Kasus Program Inkubasi Korporat. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 245 - 259 .



JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI

