

## Optimalisasi Daya Saing Startup Teknologi melalui Pendekatan SWOT–QSPM: Studi Empiris pada CV. Neturmeric Internasional

### *Optimizing the Competitiveness of Technology Startups Through the SWOT–QSPM Approach: an Empirical Study of CV. Neturmeric International*

Wicha Dewi Rahayu

Program Studi Manajemen Universitas PGRI Argopuro Jember

Email: [wichadewirahayu@gmail.com](mailto:wichadewirahayu@gmail.com)

#### ABSTRAK

Transformasi digital global telah menciptakan peluang sekaligus tantangan besar bagi perusahaan rintisan berbasis teknologi. CV. Neturmeric Internasional, startup digital asal Bondowoso, menghadapi penurunan kinerja pemasaran akibat keterbatasan sumber daya manusia serta meningkatnya intensitas persaingan di era digital. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi strategi pemasaran perusahaan serta menentukan strategi prioritas menggunakan pendekatan *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (SWOT) dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Penelitian ini menggunakan metode studi kasus dengan pendekatan campuran (*mixed methods*), menggabungkan analisis kualitatif melalui wawancara dan observasi dengan analisis kuantitatif melalui kuesioner yang diolah menggunakan matriks IFE, EFE, IE, SWOT, dan QSPM. Hasil penelitian menunjukkan nilai total IFE sebesar 3,04 dan EFE sebesar 3,06, yang menempatkan perusahaan pada posisi *growth and build strategy* dalam matriks IE. Dari empat alternatif strategi yang dihasilkan melalui analisis SWOT, hasil QSPM menunjukkan bahwa strategi prioritas yang paling layak diterapkan adalah pemanfaatan media sosial dan platform digital sebagai saluran utama pemasaran serta diversifikasi layanan berbasis *hybrid-cloud* atau *multi-cloud*, dengan nilai *Total Attractiveness Score* (TAS) sebesar 2,508. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kombinasi SWOT–QSPM efektif dalam menentukan prioritas strategi pemasaran berbasis data bagi startup digital daerah. Temuan ini memberikan implikasi praktis bagi penguatan daya saing dan inovasi bisnis berkelanjutan, serta memperluas literatur empiris mengenai penerapan analisis strategis dalam konteks startup digital di wilayah non-metropolitan Indonesia.

**Kata kunci:** Matriks IE, Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks QSPM, Matriks SWOT, Strategi Pemasaran

#### ABSTRACT

*The global digital transformation has created both opportunities and challenges for technology-based startups. CV. Neturmeric International, a digital startup located in Bondowoso, faces declining marketing performance due to limited human resources and increasing competition in the digital era. This study aims to identify internal and external factors affecting the company's marketing strategy and to determine strategic priorities using the Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT) and Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) approaches. This research employs a case study with a mixed-methods design, combining qualitative analysis through interviews and observations with quantitative data obtained from questionnaires processed using the IFE, EFE, IE, SWOT, and QSPM matrices. The results show*

*an IFE score of 3.04 and an EFE score of 3.06, placing the company in the growth and build strategy position within the IE matrix. Among the four alternative strategies derived from the SWOT analysis, QSPM results indicate that the most feasible strategic priority is the utilization of social media and digital platforms as the main marketing channels, along with the diversification of hybrid-cloud or multi-cloud-based services, with a Total Attractiveness Score (TAS) of 2.508. This study demonstrates that the SWOT-QSPM combination is effective in determining data-driven marketing strategy priorities for regional digital startups. The findings provide practical implications for enhancing competitiveness and sustainable business innovation while contributing to the theoretical development of strategic management in the context of digital startups in non-metropolitan areas of Indonesia.*

**Keywords:** IE Matrix, IFE Matrix, EFE Matrix, QSPM Matrix, SWOT Matrix, Marketing Strategy

## PENDAHULUAN

Perkembangan Revolusi Industri 4.0 dan percepatan transformasi digital telah mengubah lanskap bisnis global secara signifikan. Menurut (Kraus et al., 2022; Schwab, 2016), integrasi sistem fisik, digital, dan biologis mendorong munculnya model bisnis baru berbasis teknologi, termasuk startup digital yang menjadi motor pertumbuhan ekonomi kreatif dunia. Di tingkat global, laporan (Start Up Genome, 2025) menunjukkan bahwa jumlah startup teknologi aktif mencapai lebih dari 5,4 juta unit, dengan pertumbuhan tahunan rata-rata 7,2%. Di kawasan Asia Tenggara, Indonesia menempati peringkat pertama dengan lebih dari 2.500 startup aktif, menunjukkan potensi besar sekaligus tantangan persaingan yang ketat.

Fenomena ini diperkuat oleh meningkatnya penetrasi internet nasional yang mencapai 79,5% dari total populasi Indonesia pada 2024 (APJII, 2024). Transformasi digital ini memacu perubahan perilaku konsumen yang semakin bergantung pada platform daring untuk aktivitas ekonomi, termasuk perdagangan elektronik (e-commerce), layanan finansial digital (fintech), dan aplikasi berbasis cloud (OECD, 2023). Namun, tingginya tingkat kegagalan startup di Indonesia, yaitu sekitar 65% dalam tiga tahun pertama operasional (CB Insight, 2021), menegaskan bahwa keberhasilan startup tidak hanya ditentukan oleh inovasi teknologi, tetapi juga efektivitas strategi pemasaran dalam membangun daya saing dan mempertahankan pelanggan (P. Kotler et al., 2022). Oleh karena itu, penelitian tentang strategi pemasaran pada startup digital menjadi sangat urgen untuk membantu perusahaan mengoptimalkan sumber daya internal dan merespons tekanan eksternal yang dinamis.

Dalam konteks teori manajemen strategis, hubungan antara faktor internal dan eksternal perusahaan dijelaskan melalui pendekatan analisis SWOT yang diperkenalkan oleh (Pearce & Robinson, 2008) serta diperkaya oleh (Rangkuti, 2018). Faktor internal mencakup kekuatan dan kelemahan (resources-based view), sementara faktor eksternal mencakup peluang dan ancaman (market-based view). Kombinasi kedua pendekatan tersebut menjadi dasar dalam menentukan strategi pemasaran yang efektif (Barney, 1991; Philip Kotler & Keller, 2018).

Analisis SWOT mampu memberikan gambaran menyeluruh tentang posisi perusahaan di pasar, sedangkan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) digunakan untuk mengukur daya tarik relatif dari berbagai alternatif strategi (David et al., 2009; Harisudin et al., 2022). Hubungan teoritis ini menunjukkan bahwa perusahaan dengan kemampuan mengidentifikasi dan menyeimbangkan faktor internal-eksternal akan lebih mampu menciptakan *competitive advantage* yang berkelanjutan (Porter, 2008). Dengan demikian, pendekatan SWOT-QSPM menjadi kombinasi metodologis yang relevan dalam penelitian strategi pemasaran startup digital yang beroperasi di lingkungan bisnis penuh disrupsi teknologi.

CV. Neturmeric Internasional dipilih sebagai objek penelitian karena merupakan salah satu startup berbasis teknologi yang berkembang di luar pusat ekonomi digital utama seperti Jakarta atau Surabaya, tepatnya di Bondowoso, Jawa Timur. Menurut Kementerian Komunikasi dan Informatika (Tech in Asia, 2024), pemerataan ekosistem startup di daerah non-metropolitan menjadi tantangan strategis nasional

karena 70% startup Indonesia masih terkonsentrasi di kota besar. CV. Neturmeric memiliki karakteristik menarik: berfokus pada pengembangan sistem informasi, aplikasi web, dan layanan konsultasi IT, tetapi menghadapi kendala pada daya saing produk dan strategi pemasaran di tengah persaingan intensif dengan startup serupa.

Pemilihan objek ini didukung oleh argumentasi empiris: startup dengan lokasi di luar pusat digital utama cenderung menghadapi keterbatasan jaringan bisnis, SDM, dan akses modal (Sukmadewi et al., 2023), namun memiliki potensi besar dalam penetrasi pasar regional jika strategi pemasaran disusun secara tepat (Kraus et al., 2022). Oleh karena itu, studi kasus CV. Neturmeric Internasional memberikan peluang untuk mengkaji penerapan strategi berbasis analisis SWOT dan QSPM dalam konteks startup digital daerah yang berorientasi pada pertumbuhan kompetitif dan inovasi berkelanjutan.

Beberapa penelitian terdahulu telah membahas strategi pemasaran startup, namun sebagian besar berfokus pada aspek inovasi produk (Yamagishi et al., 2021), digital branding (Dwivedi et al., 2021), atau perilaku konsumen digital (Fitria, 2024), tanpa mengintegrasikan secara mendalam antara analisis SWOT dan QSPM sebagai alat perumusan strategi objektif berbasis kuantitatif. Selain itu, studi di Indonesia umumnya menitikberatkan pada startup di kota besar seperti Jakarta dan Bandung (Puspita & Magfiroh, 2025), sehingga belum banyak riset empiris mengenai strategi pemasaran startup digital di daerah berkembang seperti Bondowoso.

Kesenjangan lainnya adalah belum adanya model strategi yang menggabungkan faktor internal (SDM, infrastruktur IT, inovasi sistem) dan faktor eksternal (peluang pasar, dinamika teknologi, dan persaingan) secara terukur untuk menentukan prioritas strategi pemasaran digital. Dengan demikian, penelitian ini berupaya mengisi gap literatur dengan mengembangkan pendekatan integratif SWOT–QSPM guna menentukan prioritas strategi yang paling efektif bagi startup digital skala regional.

Penelitian ini memberikan tiga kontribusi utama. Pertama, kontribusi teoretis, yaitu memperluas literatur tentang penerapan analisis SWOT–QSPM dalam konteks startup digital, khususnya di daerah non-metropolitan Indonesia. Kedua, kontribusi empiris, berupa pembuktian empiris terhadap efektivitas kombinasi metode SWOT–QSPM dalam merumuskan prioritas strategi pemasaran berbasis data pada CV. Neturmeric Internasional. Ketiga, kontribusi praktis, yaitu penyusunan rekomendasi strategi berbasis keunggulan internal dan peluang eksternal, seperti pemanfaatan media sosial, diversifikasi layanan cloud, serta efisiensi manajemen operasional.

Novelty penelitian ini terletak pada penerapan integrasi metode SWOT–QSPM yang berorientasi pada *data-driven decision making* untuk menentukan prioritas strategi pemasaran startup digital daerah, yang belum banyak dilakukan di Indonesia. Secara spesifik, penelitian ini bertujuan untuk: (1) Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi strategi pemasaran CV. Neturmeric Internasional; (2) Menentukan posisi strategis perusahaan menggunakan Matriks IFE, EFE, dan IE; (3) Merumuskan alternatif strategi pemasaran berbasis analisis SWOT; (4) Menentukan strategi prioritas yang paling efektif menggunakan metode QSPM. Manfaat penelitian diharapkan tidak hanya bagi pengembangan teori manajemen strategis, tetapi juga bagi pelaku startup dan pembuat kebijakan daerah dalam mengoptimalkan potensi ekonomi digital berbasis inovasi teknologi.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Strategi Pemasaran

Menurut (P. Kotler et al., 2022) strategi pemasaran merupakan pola pikir atau kerangka konseptual yang digunakan oleh perusahaan dalam mencapai tujuan pemasaran yang telah ditetapkan Strategi ini tidak hanya mencakup cara perusahaan memilih dan menetapkan pasar sasaran tetapi juga bagaimana perusahaan menempatkan diri dalam pasar melalui kombinasi yang tepat antara variabel-variabel bauran pemasaran (*marketing mix*) seperti produk harga distribusi dan promosi. Dengan kata lain strategi pemasaran

merupakan serangkaian keputusan menyeluruh yang menjelaskan arah kebijakan perusahaan dalam menarik minat konsumen dan mempertahankan loyalitas pelanggan Strategi ini harus disusun berdasarkan pemahaman mendalam terhadap kebutuhan pasar perilaku konsumen serta perubahan lingkungan eksternal agar perusahaan dapat menyesuaikan diri dengan dinamika yang terjadi (Philip Kotler & Keller, 2018) juga menegaskan bahwa strategi pemasaran mencakup rencana jangka panjang yang berorientasi pada pembentukan nilai bagi pelanggan dan keunggulan bersaing bagi perusahaan Oleh karena itu strategi pemasaran tidak hanya berfokus pada kegiatan promosi melainkan juga pada penciptaan nilai tambah melalui inovasi produk pengelolaan hubungan pelanggan dan efisiensi distribusi.

### **Analisis SWOT**

Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk menilai berbagai faktor yang dapat memengaruhi posisi dan kinerja suatu organisasi atau perusahaan Menurut (Yamagishi et al., 2021) analisis ini berfungsi untuk mengidentifikasi dan mengintegrasikan faktor internal maupun eksternal sehingga perusahaan dapat merumuskan strategi yang realistis dan berorientasi pada peningkatan daya saing. Istilah SWOT merupakan singkatan dari empat elemen utama yaitu *Strengths* (kekuatan) *Weaknesses* (kelemahan) *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman) Analisis ini membantu perusahaan untuk memahami potensi yang dimiliki serta ancaman yang mungkin timbul dari lingkungan luar sehingga strategi yang disusun mampu memanfaatkan kekuatan secara optimal dan mengurangi dampak dari kelemahan.

Penjelasan dari masing-masing komponen analisis SWOT menurut (Azizov, 2021; Philip Kotler & Keller, 2018; Pristiyanto et al., 2013; Rangkuti, 2018) yaitu *Strengths* (Kekuatan) adalah keunggulan internal atau sumber daya yang memberikan nilai kompetitif bagi organisasi Faktor ini dapat berupa kualitas produk reputasi merek teknologi canggih sumber daya manusia yang kompeten ataupun efisiensi operasional. *Weaknesses* (Kelemahan) merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam organisasi yang dapat menghambat pencapaian tujuan Kelemahan dapat berupa kurangnya modal kemampuan manajerial yang rendah ketergantungan terhadap pihak eksternal atau sistem operasional yang belum efisien. *Opportunities* (Peluang) adalah kondisi eksternal yang dapat dimanfaatkan untuk memperluas pasar meningkatkan kinerja atau menciptakan nilai baru bagi pelanggan Peluang bisa muncul dari perkembangan teknologi perubahan tren pasar maupun kebijakan pemerintah yang mendukung sektor tertentu. *Threats* (Ancaman) merupakan faktor eksternal yang berpotensi mengganggu stabilitas atau menurunkan kinerja perusahaan seperti persaingan ketat fluktuasi ekonomi perubahan regulasi serta perkembangan teknologi pesaing yang lebih maju.

(Pearce & Robinson, 2008) menyebutkan bahwa hasil dari analisis SWOT akan efektif apabila disertai dengan proses evaluasi faktor internal dan eksternal yang objektif Oleh karena itu dalam penelitian ini analisis SWOT tidak berdiri sendiri melainkan dikombinasikan dengan matriks IFE (Internal Factor Evaluation) dan matriks EFE (External Factor Evaluation) guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif tentang posisi strategis CV Neturmeric Internasional. Analisis SWOT menjadi dasar utama dalam menentukan langkah-langkah strategis perusahaan terutama dalam konteks startup digital yang sangat bergantung pada inovasi dan adaptasi cepat terhadap perubahan pasar Dengan demikian hasil analisis ini akan menjadi acuan dalam penyusunan strategi pemasaran yang efektif efisien dan berkelanjutan (Suchman, 1995).

### **Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)**

QSPM disimpulkan sebagai alat analisis strategis kuantitatif yang membantu organisasi memilih strategi terbaik secara objektif dengan menggabungkan faktor internal dan eksternal yang telah dievaluasi sebelumnya penerapannya pada toko komputer ritel menunjukkan bahwa QSPM mampu mengarahkan pengambilan keputusan yang rasional dan terukur seperti keputusan untuk membangun toko baru dibanding hanya merenovasi toko lama meski melibatkan unsur subjektif dalam pemberian skor QSPM tetap memberikan dasar analisis yang lebih sistematis dan mengurangi dominasi intuisi sehingga sangat bermanfaat bagi berbagai jenis organisasi termasuk usaha kecil. (David et al., 2009). QSPM juga disimpulkan sebagai metode analisis strategis kuantitatif yang menilai daya tarik berbagai alternatif strategi berdasarkan faktor internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya penerapannya membantu organisasi membuat keputusan yang lebih objektif dan rasional dibanding hanya mengandalkan intuisi hasil

analisis menunjukkan bahwa QSPM efektif digunakan untuk memprioritaskan strategi yang paling menguntungkan serta meningkatkan kualitas proses perencanaan strategis. (Harisudin et al., 2022).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus (*observational case study*) yang mengombinasikan pendekatan kualitatif dan kuantitatif atau dikenal dengan metode campuran (*mix method*) (Creswell & Creswell, 2022). Pendekatan ini dipilih karena penelitian tidak hanya bertujuan untuk mendeskripsikan fenomena yang terjadi di lapangan, tetapi juga menganalisis data numerik guna memperoleh hasil yang dapat diukur secara objektif. Peneliti memulai proses dengan pengumpulan data kualitatif melalui wawancara, observasi, dan penyebaran kuesioner yang berisi persepsi serta pengalaman responden terkait aktivitas pemasaran pada CV. Neturmeric Internasional.

Data kualitatif tersebut selanjutnya diubah menjadi bentuk kuantitatif melalui proses pemberian skor dan pembobotan, agar dapat diolah dengan menggunakan alat analisis strategis, yaitu SWOT, IFE, EFE, IE, dan QSPM. Hasil analisis yang diperoleh dari pengolahan data kuantitatif kemudian dijelaskan kembali secara deskriptif dalam bentuk kualitatif, sehingga menghasilkan kesimpulan yang komprehensif dan mendalam (Azizov, 2021).

Pendekatan ini mengacu pada pandangan (Creswell & Creswell, 2022), yang menyatakan bahwa penelitian dengan metode campuran memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang lebih luas dan mendalam terhadap permasalahan, karena data yang dihasilkan tidak hanya bersifat angka tetapi juga interpretatif. Dengan demikian, hasil penelitian tidak sekadar menunjukkan nilai statistik, tetapi juga mampu memberikan makna dan konteks terhadap fenomena yang diteliti. Langkah-langkah penelitian meliputi:

1. Identifikasi masalah dan tujuan penelitian, yaitu menentukan faktor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap strategi pemasaran perusahaan.
2. Pengumpulan data primer dan sekunder, baik melalui wawancara dengan manajemen CV. Neturmeric Internasional, penyebaran kuesioner kepada karyawan dan pelanggan, serta dokumentasi dari laporan perusahaan dan publikasi resmi.
3. Analisis data kualitatif untuk memperoleh gambaran umum mengenai kondisi perusahaan, tantangan yang dihadapi, serta persepsi terhadap strategi pemasaran yang telah dilakukan.
4. Konversi data kualitatif menjadi data kuantitatif, melalui proses skoring dan pembobotan yang digunakan dalam penyusunan matriks IFE, EFE, SWOT, IE, dan QSPM.

Interpretasi hasil analisis, yakni menjelaskan hasil perhitungan dan menentukan strategi pemasaran prioritas yang sesuai dengan kondisi perusahaan. Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Analisis IFE (Internal Factor Evaluation) digunakan untuk mengidentifikasi dan menilai kekuatan serta kelemahan internal perusahaan.
2. Analisis EFE (External Factor Evaluation) digunakan untuk mengukur peluang dan ancaman eksternal yang memengaruhi perusahaan.
3. Matriks IE (Internal-External) dipakai untuk menentukan posisi perusahaan dalam kerangka strategi pertumbuhan.
4. Analisis SWOT digunakan untuk merumuskan alternatif strategi berdasarkan kombinasi antara kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.
5. Analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) digunakan untuk menentukan prioritas strategi terbaik berdasarkan skor daya tarik (*Total Attractiveness Score*).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas Data

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana butir-butir pernyataan dalam kuesioner mampu mengukur variabel yang diteliti secara tepat Instrumen dinyatakan valid apabila nilai  $r$  hitung lebih besar dibandingkan  $r$  tabel serta nilai signifikansinya berada di bawah 0,05. Berikut hasil uji validitas instrumen penelitian pada empat kelompok

**Tabel 1.**  
**Hasil Uji Validitas Data**

No	Item Pernyataan	Kriteria 1		Kriteria 2		Keterangan
		Nilai $r$ tabel	Nilai $r$ hitung	Nilai sig	$alpha$	
<b>Kekuatan</b>						
1	Faktor 1	0,361	0,407	0.000	0,05	Valid
2	Faktor 2	0,361	0,445	0.001	0,05	Valid
3	Faktor 3	0,361	0,466	0.000	0,05	Valid
4	Faktor 4	0,361	0,590	0.001	0,05	Valid
5	Faktor 5	0,361	0,473	0.000	0,05	Valid
6	Faktor 6	0,361	0,443	0.001	0,05	Valid
7	Faktor 7	0,361	0,517	0.000	0,05	Valid
8	Faktor 8	0,361	0,516	0.001	0,05	Valid
<b>Kelemahan</b>						
1	Faktor 1	0,361	0,401	0.000	0,05	Valid
2	Faktor 2	0,361	0,475	0.001	0,05	Valid
3	Faktor 3	0,361	0,522	0.003	0,05	Valid
4	Faktor 4	0,361	0,669	0.000	0,05	Valid
5	Faktor 5	0,361	0,381	0.001	0,05	Valid
6	Faktor 6	0,361	0,409	0.003	0,05	Valid
7	Faktor 7	0,361	0,591	0.000	0,05	Valid
8	Faktor 8	0,361	0,618	0.000	0,05	Valid
<b>Peluang</b>						
1	Faktor 1	0,361	0,551	0.000	0,05	Valid
2	Faktor 2	0,361	0,403	0.000	0,05	Valid
3	Faktor 3	0,361	0,735	0.000	0,05	Valid
4	Faktor 4	0,361	0,455	0.000	0,05	Valid
5	Faktor 5	0,361	0,527	0.000	0,05	Valid
6	Faktor 6	0,361	0,574	0.000	0,05	Valid
7	Faktor 7	0,361	0,450	0.000	0,05	Valid
8	Faktor 8	0,361	0,451	0.000	0,05	Valid
<b>Ancaman</b>						
1	Faktor 1	0,361	0,708	0.000	0,05	Valid
2	Faktor 2	0,361	0,498	0.001	0,05	Valid
3	Faktor 3	0,361	0,432	0.000	0,05	Valid
4	Faktor 4	0,361	0,525	0.001	0,05	Valid

5	Faktor 5	0,361	0,541	0.000	0,05	Valid
6	Faktor 6	0,361	0,679	0.000	0,05	Valid
7	Faktor 7	0,361	0,414	0.000	0,05	Valid
8	Faktor 8	0,361	0,535	0.000	0,05	Valid

Berdasarkan hasil pada Tabel 1 seluruh pernyataan yang digunakan dalam kuesioner dinyatakan valid karena memenuhi syarat statistik yaitu  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (0,361) dan nilai signifikansi  $<$  0,05 Dengan demikian seluruh item pada keempat strategi layak digunakan dalam tahap analisis berikutnya.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang baik Reliabilitas yang tinggi menunjukkan bahwa instrumen dapat memberikan hasil yang stabil ketika digunakan berulang kali Nilai reliabilitas diukur dengan Cronbach's Alpha dimana nilai di atas 0,06 menunjukkan bahwa instrumen dinyatakan reliabel.

**Tabel 2.**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Nilai Cronbach Alpha	Standart Alpha	Keterangan
Kekuatan	0,472	0,06	Reliabel
Kelemahan	0,697	0,06	Reliabel
Peluang	0,657	0,06	Reliabel
Ancaman	0,573	0,06	Reliabel

Berdasarkan hasil uji pada Tabel 2 seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha  $>$  0,06 Hal ini menandakan bahwa keempat instrumen yang digunakan dalam penelitian tergolong reliabel dan konsisten dalam mengukur aspek yang diteliti.

### Identifikasi dan Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal CV Neturmeric Internasional

#### a. Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

Analisis lingkungan internal dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki oleh perusahaan Faktor-faktor internal ini menjadi dasar dalam menentukan strategi pemasaran yang sesuai serta memperkirakan potensi peningkatan kinerja organisasi.

**Tabel 3. Hasil analisis matrik IFE pada CV. Neturmeric**

No	Faktor-Faktor Internal (IFE)	Bobot	Rating	Nilai
<b>Strenghts (Kekuatan)</b>				
S1	Sistem Informasi memberikan solusi terhadap masalah yang ada, dikembangkan berdasarkan studi kasus	0,04	4	0,33
S2	Arsitektur yang scalable memungkinkan bisnis klien berkembang tanpa harus mengganti sistem dari nol.	0,06	4	0,25
S3	Merek/ produk yang dipasarkan memiliki hak paten.	0,08	3	0,25
S4	Mendukung berbagai platform, termasuk web, mobile, desktop sesuai kebutuhan klien.	0,07	3	0,19
S5	Tim Engineering yang terdiri dari developer berpengalaman.	0,06	3	0,17
S6	Menggunakan framework dan tools terbaru untuk performa lebih baik dan efisiensi tinggi.	0,04	4	0,19
S7	Dukungan pelanggan 24/7 atau SLA ( <i>Service Level Agreement</i> ) yang jelas.	0,08	4	0,17
S8	Menawarkan solusi cost-effective dengan perhitungan yang jelas baik dari segi harga maupun manfaat yang diperoleh	0,08	3	0,25
<b>SUB TOTAL</b>		<b>0,57</b>		<b>1,79</b>

<b>Weakness (Kelemahan)</b>				
	Kekurangan tim manajemen dapat menyebabkan burnout, terutama jika proyek berjalan terus-menerus dalam skala besar.	0,06	4	0,25
W1				
W2	Pembagian Tugas dan SOP kerja kurang jelas	0,06	2	0,13
	Neturmeric hanya fokus pada satu jenis solusi tanpa menawarkan alternatif atau fitur tambahan yang bisa menarik lebih banyak pelanggan.	0,04	3	0,13
W3				
W4	Aplikasi sering mengalami bug dan error yang mengganggu pengguna	0,06	2	0,13
	Kurangnya testing (pengujian) dan quality assurance (jaminan kualitas) menyebabkan masalah setelah rilis.	0,06	1	0,06
W5				
W6	Downtime tinggi, Server sering mengalami gangguan, menyebabkan aplikasi tidak bisa diakses.	0,04	3	0,13
	Update dan Maintenance/ pembaruan yang dilakukan dapat mengganggu penggunaan aplikasi atau menyebabkan penurunan performa.	0,06	3	0,19
W7				
W8	Aplikasi yang digunakan di berbagai perangkat (PC, mobile, tablet) dan sistem operasi (Windows, macOS, Android, iOS) tidak optimal saat digunakan dalam skala besar.	0,08	3	0,25
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>0,43</b>		<b>1,25</b>
	<b>GRAND TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,04</b>

Hasil perhitungan pada Tabel 3 menunjukkan bahwa total skor IFE sebesar 3,04, yang berarti kondisi internal CV Neturmeric Internasional tergolong sangat kuat. Faktor kekuatan utama perusahaan terletak pada kemampuan sistem informasi yang dikembangkan berdasarkan studi kasus nyata dan dukungan terhadap berbagai platform digital dengan nilai tertinggi 0,34. Sebaliknya kelemahan yang paling menonjol adalah keterbatasan tim manajemen dengan skor 0,25 yang dapat memengaruhi efisiensi kerja pada proyek berskala besar. Secara umum hasil analisis menunjukkan bahwa CV Neturmeric memiliki fondasi internal yang solid dan siap untuk memperluas jangkauan bisnis asalkan kelemahan terkait manajemen sumber daya manusia dapat diatasi melalui perbaikan struktur organisasi dan pengembangan kapasitas tim.

**b. Matriks External Factor Evaluation (EFE)**

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dari faktor eksternal yang dapat memengaruhi strategi perusahaan Faktor-faktor eksternal ini meliputi aspek pasar teknologi ekonomi hingga kompetisi.

**Tabel 4.**  
**Hasil analisis matrik EFE pada CV. Neturmeric**

No	Faktor-Faktor Eksternal (EFE)	Bobot	Rating	Nilai
<b>Opportunity (Peluang)</b>				
	Tren pasar yang dapat dimanfaatkan Neturmeric - Integrasi dengan Teknologi Kecerdasan Buatan (AI) untuk chatbot, rekomendasi otomatis, analisis data	0,06	3	0,17
O1				
O2	Computer Vision dan NLP (Natural Language Processing) berguna untuk pengenalan wajah atau voice assistant.	0,08	4	0,31
	Pengembangan Platform Berbasis Cloud untuk Kolaborasi Global	0,06	3	0,17
O3				

O4	Penerapan Internet of Things (IoT) powered apps : aplikasi yang terhubung dengan perangkat pintar, smart home dalam Pemeliharaan dan Desain Proyek.	0,06	3	0,17
O5	Peluang kolaborasi dengan perusahaan atau organisasi lain untuk memanfaatkan keahlian, sumber daya, atau akses pasar demi percepatan pertumbuhan bisnis dan inovasi.	0,04	2	0,08
O6	Peluang dalam Penggunaan media sosial atau platform digital untuk pemasaran.	0,08	3	0,23
O7	Potensi peningkatan harga jual Meningkatkan Brand Awareness, strategi yang menggabungkan pemasaran digital, networking, dan kepercayaan klien.	0,06	4	0,23
O8	Peluang dalam pengembangan merek atau citra Perusahaan Mengoptimalkan Sales Funnel dan Lead Generation dengan sistem yang terstruktur dan efisien.	0,08	4	0,31
<b>SUB TOTAL</b>		<b>0,53</b>		<b>1,67</b>
<b>Treath (Ancaman)</b>				
T1	Kerangka kerja, bahasa pemrograman, dan teknologi terus berkembang, termasuk kecerdasan buatan (AI) dan otomatisasi, yang berpotensi menggantikan beberapa jenis pekerjaan.	0,08	3	0,23
T2	Persaingan yang ketat, munculnya software open-source yang bisa menggantikan produk berbayar.	0,06	2	0,12
T3	Resiko ketergantungan pada cloud provider seperti AWS, Azure, atau Google cloud.	0,06	2	0,12
T4	Pesaing yang lebih inovatif dapat memperkenalkan teknologi baru (AI, blockchain, cloud-native, dll.)	0,06	4	0,25
T5	Perubahan Kurs USD yang berdampak besar bagi Neturmeric dan pengguna Neturmeric.	0,04	3	0,23
T6	Lisensi (Izin atau hak untuk menggunakan sesuatu secara legal) dan complainance (kepatuhan terhadap aturan dan regulasi yang berlaku ) yang kompleks dapat memperlambat pengembangan produk	0,06	2	0,12
T7	Penggunaan media sosial atau platform sejenis oleh pesaing Kompetitor dapat memantau konten, fitur, atau inovasi terbaru yang dibagikan di media sosial dan menirunya dengan cepat.	0,06	4	0,25
T8	Risiko kegagalan Kerjasama atau aliansi strategis-- Perbedaan Visi & Tujuan, Perubahan Kondisi Pasar seperti perubahan teknologi, regulasi baru, atau krisis ekonomi bisa mempengaruhi keberlanjutan kerja sama.	0,08	3	0,23
<b>SUB TOTAL</b>		<b>0,47</b>		<b>1,38</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>3,06</b>

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4 skor total EFE sebesar 3,06 menunjukkan bahwa CV Neturmeric Internasional memiliki kemampuan yang baik dalam memanfaatkan peluang dan mengantisipasi ancaman eksternal Peluang terbesar bagi perusahaan adalah pemanfaatan teknologi AI untuk layanan berbasis otomatisasi dengan nilai 0,27 Sementara itu ancaman tertinggi berasal dari persaingan media sosial dan risiko imitasi inovasi oleh pesaing dengan nilai 0,25. Dengan demikian CV Neturmeric perlu mengembangkan strategi pemasaran yang adaptif melalui inovasi berkelanjutan

pemanfaatan AI dan perluasan kolaborasi dengan penyedia layanan digital guna memperkuat daya saing di pasar teknologi.

**Matriks IE (Internal–Eksternal)**

Analisis Matriks IE (Internal–Eksternal) bertujuan untuk mengetahui posisi strategis CV. Neturmeric Internasional berdasarkan hasil dari matriks IFE dan EFE yang sebelumnya telah dihitung. Nilai total skor IFE sebesar 3,97 menunjukkan kekuatan internal yang tinggi, sedangkan skor EFE sebesar 3,06 menandakan kemampuan yang baik dalam memanfaatkan peluang eksternal serta mengantisipasi ancaman. Kombinasi kedua skor tersebut menempatkan perusahaan pada kuadran I dalam Matriks IE, yang mengindikasikan bahwa strategi yang tepat bagi CV. Neturmeric adalah strategi pertumbuhan dan pembangunan (*growth and build strategy*). Matriks IE berfungsi sebagai panduan dalam menentukan arah kebijakan strategis perusahaan, apakah perlu mempertahankan, menumbuhkan, atau melakukan diversifikasi usaha. Berdasarkan posisi CV. Neturmeric di sel I, perusahaan disarankan untuk menerapkan strategi integratif yang mencakup integrasi ke depan, ke belakang, serta horizontal.

**Total Skor IFE**

		4,0 Tinggi	3,0 Rata-rata	2,0 Lemah	1,0
Total Skor EFE	Tinggi 4,0	I IFE: 3,04 EFE: 3,06	II	III	
	Sedang 3,0	IV	V	VI	
	Rendah 2,0	VII	VIII	IX	

Gambar 1.

Matrik IE CV. Neturmeric

Berdasarkan posisi tersebut, strategi yang dapat diterapkan oleh CV. Neturmeric Internasional adalah sebagai berikut:

1. Perluasan Pangsa Pasar (*Market Development*)  
Perusahaan dapat meningkatkan penjualan produk dan layanan digital melalui penguatan strategi pemasaran berbasis media sosial serta penetrasi pasar di wilayah Jawa Timur dan sekitarnya. Selain itu, pengembangan relasi bisnis dengan sektor publik dan swasta dapat membuka peluang proyek baru.
2. Pengembangan Produk (*Product Development*)  
CV. Neturmeric perlu terus berinovasi dalam mengembangkan produk berbasis web dan mobile dengan mengintegrasikan teknologi seperti *Artificial Intelligence* (AI) dan *Internet of Things* (IoT) guna memberikan nilai tambah yang berbeda dibandingkan pesaing.
3. Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration*)  
Strategi ini dapat dilakukan dengan memperluas lini bisnis melalui kolaborasi dengan penyedia layanan teknologi lain, seperti sistem ERP, CRM, dan manajemen sumber daya manusia, untuk menciptakan ekosistem digital yang terintegrasi dan efisien.
4. Efisiensi Operasional dan Restrukturisasi Manajemen  
Perusahaan perlu melakukan efisiensi biaya melalui pengoptimalan proyek yang menguntungkan, serta memperkuat struktur manajemen internal untuk mengurangi risiko kelelahan tim (*burnout*) dan meningkatkan kinerja produksi.

Hasil analisis Matriks IE menegaskan bahwa CV. Neturmeric berada pada posisi yang menguntungkan secara strategis, dengan kekuatan internal dan peluang eksternal yang dapat dimanfaatkan secara maksimal untuk mendukung pertumbuhan agresif dan perluasan pasar.

### Matriks SWOT

Analisis SWOT digunakan untuk menggabungkan hasil dari identifikasi faktor internal dan eksternal agar dapat dirumuskan strategi yang realistis serta sesuai dengan kondisi perusahaan. Dari hasil identifikasi yang telah dilakukan, diperoleh empat kelompok strategi, yaitu strategi S-O (*Strength–Opportunity*), S-T (*Strength–Threat*), W-O (*Weakness–Opportunity*), dan W-T (*Weakness–Threat*). Empat kombinasi strategi yang saling melengkapi:

#### Strategi S–O (Growth Strategy):

Menekankan pemanfaatan kekuatan internal dan peluang eksternal untuk memperluas pasar melalui inovasi produk, penguatan merek, serta penggunaan teknologi AI dan cloud.

#### Strategi S–T (Defensive Strategy):

Fokus pada perlindungan terhadap ancaman eksternal dengan cara memperkuat keamanan sistem, meningkatkan efisiensi harga, dan menjalin kemitraan strategis yang berkelanjutan.

#### Strategi W–O (Reform Strategy):

Menitikberatkan pada penguatan kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal seperti kerja sama lintas sektor, penggunaan teknologi otomatisasi, serta diversifikasi produk.

#### Strategi W–T (Survival Strategy):

Berorientasi pada pengurangan risiko kelemahan dan ancaman dengan langkah konkret berupa peningkatan manajemen proyek, adopsi multi-cloud, serta efisiensi pengelolaan operasional.

Dengan keempat kombinasi tersebut, CV. Neturmeric memiliki landasan strategis yang kuat untuk bersaing di sektor startup digital dan memperkuat posisi perusahaan dalam jangka panjang.

### Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) digunakan untuk menentukan prioritas strategi yang paling sesuai berdasarkan hasil integrasi antara faktor internal dan eksternal. Metode ini berfungsi untuk mengevaluasi daya tarik relatif dari setiap alternatif strategi dengan menggunakan *Total Attractiveness Score* (TAS) sebagai indikator utama. Proses penyusunan matriks QSPM dimulai dengan mengidentifikasi faktor-faktor strategis dari hasil analisis SWOT, kemudian memberikan bobot dan nilai daya tarik (*Attractiveness Score / AS*) pada setiap strategi.

Skor TAS diperoleh dari hasil perkalian antara bobot dengan nilai AS.

Tabel 4.6

*Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM) CV. Neturmeric*

Faktor Strategi	Alternatif Strategi			
	Kekuatan (Strategi 1)	Bobot	AS	TAS
S1		0,070	4,63	0,324
S2		0,070	4,43	0,310
S3		0,070	4,50	0,315
S4		0,070	4,63	0,324
S5		0,070	4,50	0,315
S6		0,070	4,30	0,301
S7		0,070	4,37	0,306
S8		0,070	4,47	0,313
<b>TOTAL</b>				<b>2,508</b>
<b>Kelemahan (strategi 2)</b>			<b>AS</b>	<b>TAS</b>

W1	0,060	3,93	0,236
W2	0,060	3,57	0,214
W3	0,050	3,10	0,155
W4	0,050	3,37	0,168
W5	0,050	3,30	0,165
W6	0,050	3,30	0,165
W7	0,050	3,37	0,168
W8	0,050	3,07	0,153
<b>TOTAL</b>			<b>1,425</b>
<b>Peluang (Strategi 3)</b>	<b>AS</b>	<b>TAS</b>	
O1	0,070	4,47	0,313
O2	0,060	4,27	0,256
O3	0,070	4,37	0,306
O4	0,060	4,27	0,256
O5	0,070	4,43	0,310
O6	0,070	4,47	0,313
O7	0,070	4,33	0,303
O8	0,070	4,37	0,306
<b>TOTAL</b>			<b>2,362</b>
<b>Ancaman (Strategi 4)</b>	<b>AS</b>	<b>TAS</b>	
T1	0,060	3,97	0,238
T2	0,060	3,93	0,236
T3	0,060	3,93	0,236
T4	0,060	4,07	0,244
T5	0,060	3,10	0,186
T6	0,060	3,83	0,230
T7	0,060	4,10	0,246
T8	0,060	4,00	0,240
<b>TOTAL</b>			<b>1,856</b>

Berdasarkan Tabel 6 di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai *Total Attractiveness Score* (TAS) tertinggi diperoleh pada Strategi 1 dengan skor 2,508, diikuti oleh Strategi 3 dengan skor 2,362. Hal ini menunjukkan bahwa strategi pertama merupakan alternatif paling prioritas untuk diimplementasikan oleh CV. Neturmeric Internasional. Strategi utama yang direkomendasikan adalah pemanfaatan media sosial dan platform digital sebagai sarana utama pemasaran, disertai diversifikasi layanan berbasis cloud dengan sistem hybrid-cloud atau multi-cloud agar lebih fleksibel dan tidak bergantung pada satu penyedia (vendor) tertentu.

Penerapan strategi ini dianggap paling efektif karena mendukung visi perusahaan dalam memperluas jangkauan pasar digital secara efisien. Memanfaatkan kekuatan internal berupa kemampuan teknologi dan SDM dalam pengembangan sistem informasi. Menjawab peluang eksternal berupa pertumbuhan pesat penggunaan media sosial dan kebutuhan pasar terhadap layanan digital berbasis cloud. Mengurangi risiko ketergantungan infrastruktur pada satu platform teknologi tertentu.

Sementara itu, Strategi 2 dan Strategi 4 menunjukkan nilai TAS yang lebih rendah (masing-masing 1,425 dan 1,856), sehingga lebih tepat dijadikan sebagai strategi pendukung. Secara keseluruhan, hasil QSPM memberikan gambaran yang objektif mengenai urutan prioritas strategi yang dapat diimplementasikan untuk mendukung pertumbuhan CV. Neturmeric Internasional di sektor startup digital.

### KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi pemasaran yang optimal bagi CV. Neturmeric Internasional sebagai startup digital melalui pendekatan analisis SWOT dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Berdasarkan hasil analisis faktor internal dan eksternal, diperoleh nilai total skor IFE sebesar 3,97 dan EFE sebesar 4,00, yang menempatkan perusahaan pada posisi strategi pertumbuhan dan pembangunan (*growth and build strategy*) dalam Matriks IE. Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa CV. Neturmeric Internasional memiliki empat kelompok strategi utama, yaitu strategi pertumbuhan (S–O) yang menekankan pemanfaatan kekuatan internal untuk menangkap peluang eksternal melalui inovasi berbasis *cloud computing* dan kecerdasan buatan (AI); strategi pertahanan (S–T) yang berfokus pada penguatan keamanan sistem dan efisiensi biaya untuk menghadapi ancaman kompetitif; strategi reformasi (W–O) yang menitikberatkan pada peningkatan manajemen dan kolaborasi eksternal untuk mengatasi kelemahan internal; serta strategi bertahan (W–T) yang diarahkan pada pengurangan risiko operasional melalui restrukturisasi organisasi dan efisiensi infrastruktur digital. Lebih lanjut, hasil analisis QSPM menunjukkan bahwa strategi prioritas yang paling layak diimplementasikan adalah pemanfaatan media sosial dan platform digital sebagai sarana utama pemasaran, disertai diversifikasi layanan berbasis *hybrid-cloud* atau *multi-cloud*, dengan nilai *Total Attractiveness Score (TAS)* sebesar 2,508. Strategi ini dianggap paling efektif dalam memperluas jangkauan pasar, meningkatkan efisiensi operasional, serta memperkuat daya saing jangka panjang perusahaan di sektor startup digital.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan pedoman bagi CV. Neturmeric Internasional dan startup serupa dalam mengoptimalkan strategi pemasaran digital melalui pemanfaatan media sosial sebagai kanal utama promosi dan interaksi dengan pelanggan, melakukan diversifikasi layanan berbasis teknologi *cloud* untuk meningkatkan fleksibilitas bisnis, serta memperkuat efisiensi operasional dan struktur manajemen internal agar sumber daya manusia dan teknologi dapat dimanfaatkan secara optimal. Secara teoretis, penelitian ini memperluas kajian mengenai penerapan metode SWOT–QSPM dalam konteks startup digital, khususnya di wilayah non-metropolitan. Penelitian ini juga memperkuat teori *Resource-Based View* (Barney, 1991) dan *Market-Based View* (Porter, 2008) dengan menunjukkan bahwa keunggulan bersaing yang berkelanjutan diperoleh melalui sinergi antara kapabilitas internal dan peluang eksternal yang ada di pasar. Dengan demikian, hasil penelitian ini berkontribusi terhadap pengembangan teori manajemen strategis dan memperkaya literatur empiris dalam bidang strategi pemasaran berbasis data pada industri startup digital di Indonesia.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya menggunakan satu studi kasus, yaitu CV. Neturmeric Internasional, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi secara luas untuk seluruh startup digital di Indonesia. Kedua, data yang digunakan terutama berasal dari persepsi internal karyawan dan manajemen, sehingga potensi bias subjektif masih mungkin terjadi. Ketiga, analisis SWOT–QSPM yang digunakan bersifat statis, padahal dinamika pasar digital bersifat sangat cepat dan memerlukan pembaruan strategi secara berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan multi-studi kasus pada beberapa startup di berbagai wilayah Indonesia agar diperoleh generalisasi hasil yang lebih kuat. Selain itu, metode analisis lain seperti *Analytic Hierarchy Process (AHP)* atau *Balanced Scorecard (BSC)* dapat digunakan untuk memperkuat validitas kuantitatif dalam penentuan prioritas strategi. Penelitian mendatang juga perlu menambahkan variabel seperti *digital branding*, *customer engagement*, dan *innovation capability* agar model strategi yang dihasilkan lebih komprehensif, adaptif, dan sesuai dengan dinamika transformasi digital yang terus berkembang.

### DAFTAR PUSTAKA

- APJII. (2024). *APJII Jumlah Pengguna Internet Indonesia Tembus 221 Juta Orang*. <https://apjii.or.id/berita/d/apjii-jumlah-pengguna-internet-indonesia-tembus-221-juta-orang>
- Azizov, A. (2021). Innovation Development and Entrepreneurship Management In Tourism Of Azerbaijan: Current Trends And Priorities. *Marketing and Management of Innovations*, 4, 104–120. <https://doi.org/10.21272/mmi.2021.4-09>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- CB Insight. (2021). *The Top 12 Reasons Startups Fail*. <https://www.cbinsights.com/research/report/startup-failure-reasons-top/>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Ed. 6th). SAGE Publications.
- David, M. E., David, F. R., & David, F. R. (2009). the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Applied To a Retail Computer Store. *The Coastal Business Journal*, 8(1), 42–52.
- Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Hughes, D. L., Carlson, J., Filieri, R., Jacobson, J., Jain, V., Karjaluoto, H., Kefi, H., Krishen, A. S., Kumar, V., Rahman, M. M., Raman, R., Rauschnabel, P. A., Rowley, J., Salo, J., Tran, G. A., & Wang, Y. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management*, 59(July 2020), 102168. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168>
- Fitria, N. (2024). Perilaku Konsumen di Era Digital: Perspektif Ekonomi Makro dan Mikro. *Jurnal Dinamika Sosial Dan Sains*, 1(1), 29–34. <https://doi.org/10.60145/jdss.v1i1.47>
- Harisudin, M., Adi, R. K., & Qonita, R. R. A. (2022). Synergy Grand Strategy Matrix, SWOT and QSPM as Determinants of Tempeh Product Development Strategy. *Journal of Sustainability Science and Management*, 17(8), 62–82. <https://doi.org/10.46754/jssm.2022.08.004>
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson Education Limited. <http://library.lol/main/B09B4B685D57113D64EA1BBD09AE394A>
- Kotler, Philip, & Keller, K. L. (2018). *Marketing Management* (12th ed.). Erlangga.
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63(April 2022), 102466. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
- OECD. (2023). OECD Economic Outlook. *OECD Publishing*, 2023(1). [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook/volume-2023/issue-1\\_ce188438-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook/volume-2023/issue-1_ce188438-en.html)
- Pearce, A. J., & Robinson, R. B. (2008). *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. Mc Graw-Hill: Business and Economic.
- Porter, M. E. (2008). *Strategi Bersaing (Competitive Strategy)*. Karisma Publishing Group.
- Pristiyanto, Bintoro, M. H., & Soekarto, S. T. (2013). Strategi Pengembangan Koperasi Jasa Keuangan Syariah Dalam Pembiayaan Usaha Mikro di Kecamatan Tanjungsari, Sumedang. *Manajemen IKM*, 8(1), 27–35.
- Puspita, G., & Magfiroh, D. (2025). Strategi Pemasaran Digital Pada Perusahaan Rintisan di Sektor Kreatif. *Inkubis Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 7(1), 63–73. <https://doi.org/10.59261/inkubis.v7i1.108>

- Rangkuti, F. (2018). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*. Gramedia Pustaka Utama.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.
- Start Up Genome. (2025). *The Global Startup Ecosystem Report 2025*. <https://startupgenome.com/report/gser2025/introduction>
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/258788>
- Sukmadewi, R., Purbasari, R., & Kostini, N. (2023). Tinjauan Digital Collaboration Network pada Start-Up Digital di Provinsi Jawa Barat: Sebuah Pendekatan Triple Helix. *AdBispreneur : Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 8(2), 193–209. <https://doi.org/10.24198/adbispreneur.v8i2.45629>
- Tech in Asia. (2024). *Pemetaan pertumbuhan startup di Indonesia: potensi di luar Jabodetabek*. <https://id.techinasia.com/kominfo-inklusi-digital-sebagai-kunci-kemajuan-bangsa>
- Yamagishi, K., Sañosa, A. R., de Ocampo, M., & Ocampo, L. (2021). Strategic marketing initiatives for small co-operative enterprises generated from SWOT-TOWS analysis and evaluated with PROMETHEE-GAIA. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 9(2). <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2021.100149>