

## ANALISIS FORMULASI STRATEGI BERSAING MENGGUNAKAN TOWS Matriks dan QSPM (Studi Kasus Cubic Inkubator)

### *COMPETITIVE STRATEGY FORMULATION ANALYSIS USING MATRIX TOWS AND QSPM (CASE STUDY CUBIC INCUBATOR)*

Fadhiel Muhammad Prasetyo<sup>1</sup>, Astri Ghina<sup>2</sup>, Kiki Sudiana<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Universitas Telkom, Bandung

fadhielmp@student.telkomuniversity.ac.id<sup>1</sup>, aghina@telkomuniversity.ac.id<sup>2</sup>,  
ksudiana@telkomuniversity.ac.id<sup>3</sup>

#### Abstrak

Cubic Inkubator bergerak pada industri digital di Kota Bandung pada jasa inkubasi. Hal tersebut mengharuskan Cubic Inkubator untuk memiliki strategi bersaing yang mumpuni, sehingga mampu mengungguli pesaingnya dalam industri. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui kondisi dari lingkungan internal dan eksternal dari Cubic Inkubator. Selain itu, untuk mengetahui alternatif strategi yang tepat kepada Cubic Inkubator dalam menghadapi persaingan dalam menjalankan bisnisnya.

Metode yang digunakan pada penelitian ini yaitu kualitatif deskriptif dengan pendekatan studikusus. Sumber data yang digunakan adalah data primer yang dilakukan melalui wawancara, dan observasi. Sedangkan, data sekunder didapatkan melalui studi pustaka, buku, jurnal, dan data internal perusahaan. Sampel pada penelitian ini dilaksanakan menggunakan metode purposive sampling dengan jumlah narasumber sebanyak empat orang. Kredibilitas data pada penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber. Teknik analisis data yang dilakukan yaitu menggunakan matriks IFE, EFE, IE, SWOT dan QSPM yang mengacu pada hasil analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan.

Hasil Penelitian menghasilkan Skor matriks IFE sebesar 3,26 dan skor matriks EFE 3,22, sehingga posisi dari Cubic Inkubator berada pada dalam matriks IE berada pada Sel I, yaitu strategi bertumbuh dan membangun (grow and build). Dari hasil matriks SWOT, menghasilkan 6 strategi alternatif yang terdiri dari 2 penetrasi pasar dan 4 pengembangan produk. Prioritas utama yang dihasilkan dari alternatif strategi dari matriks QSPM adalah strategi pengembangan produk (product development). Strategi rekomendasi yang dihasilkan untuk Cubic Inkubator dalam menghadapi persaingan yaitu dengan cara cara meningkatkan kualitas jasa inkubasi perusahaan agar menambah konsumen dan loyalitasnya.

**Kata kunci:** Strategi Bersaing, Matriks EFE, IFE, IE, SWOT dan QSPM.

#### Abstract

Cubic Incubator to have a qualified competitive strategy, to outperform its competitors in the industry. The purpose of this study is to find out the conditions of the internal and external environment of cubic incubators. Besides, to know the right alternative strategy to Cubic Incubator in the face of competition in running its business.

The method used in this study is descriptive qualitative with a case study approach. The data source used is primary data conducted through interviews and observations. Meanwhile, secondary data is obtained through the study of libraries, books, journals, and internal data of the company. The samples in this study were conducted using the purposive sampling method with the number of speakers as many as four people. The credibility of the data in this research uses source triangulation techniques. Data analysis techniques are conducted using IFE, EFE, IE, SWOT and QSPM matrices which refers to the results of internal and external environmental analysis of the company.

The results resulted in an IFE matrix score of 3.26 and an EFE matrix score of 3.22 so that the position of cubic incubator is in the IE matrix in Cell I, which is a strategy of growing and building. From the results of the SWOT matrix, it produces 6 alternative strategies consisting of 2 market penetrations and 4 product developments. The main priority resulting from the alternative strategy of the QSPM matrix is product development strategy. The recommendation strategy produced for Cubic Incubator in the face of competition is by improving the quality of the company.

**Keywords:** Competitive Strategy, IFE, EFE, IE, SWOT, QSPM matrices

#### 1. Pendahuluan

Bisnis startup menjadi salah satu inovasi bisnis digital yang sedang menjadi topik seluruh dunia. Indonesia sendiri menduduki peringkat 5 dunia terbanyak startup pada saat ini dengan jumlah 2.205 startup<sup>[1]</sup>. Startup sendiri banyak mengalami kendala pada fase awal perkembangannya. Telah dilakukan melakukan survei terhadap 992 Startup di Indonesia pada tahun 2018 menyebutkan bahwa permodalan masih menjadi masalah besar bagi startup sebesar 38,83% dan disusul oleh kendala lain seperti SDM sebesar 29,41%, fasilitas sebesar 15%, Regulasi sebesar 8,82%, dan Pasar sebesar 7,92%<sup>[2]</sup>. Permasalahan tersebut dapat diatasi dengan bergabungnya startup rintisan dengan startup inkubator. Startup inkubator disini membantu untuk memecahkan masalah pada startup rintisan yang dianggap potensial dan mengalami kendala pada fase awal dan juga mencari investor untuk suntikan dana. Berkat inkubasi startup industri ini menghasilkan 10-100 juta per bulannya dari alumni inkubasi startup yang dibuat oleh Kemenperin dan adapun sumbangsih terbesar datang dari tiga sektor, yaitu kuliner (41,65%), disusul oleh fesyen (18,15%), dan industri kriya (15,70%). Bahkan industri animasi cukup berkembang sekitar (6%)<sup>[3]</sup>. Indonesia memiliki banyak sekali inkubator startup dan beberapa diantaranya berada di Kota Bandung.

Cubic Inkubator adalah sebuah perusahaan startup yang bergerak di bidang inkubasi startup. Cubic Inkubator terhitung cukup lama terjun pada industri digital. Cubic Inkubator sudah memiliki strategi bersaing untuk menghadapi persaingan yang sudah dapat dikatakan cukup kompetitif. Namun, strategi tersebut belum berjalan secara maksimal dan efektif. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti, informan mengatakan bahwa Cubic Inkubator masih kurang dalam segi Sumber Daya Manusia (SDM) serta divisi-divisi yang ada masih kurang terpantau, kurangnya networking dalam segi investor yang menjadi penghambat untuk bersaing, kurangnya pendanaan yang masih bergantung pada Kemenristekdikti, dan belum memiliki produk (modul pembelajaran, seminar berbayar, dan coaching dan mentoring berbayar) sendiri. Untuk memberikan strategi bersaing yang relevan pada era sekarang, maka diperlukan analisis menggunakan metode TOWS dan QSPM agar strategi tersebut tepat. Maka dari itu, berdasarkan latar belakang diatas peneliti menentukan judul penelitian "Analisis Formulasi Strategi Menggunakan Tows Matrix Dan Qspm (Studi Kasus Cubic Inkubator).

## 2. Dasar Teori

Dalam melakukan analisis strategi terbaik Cubic Inkubator, diperlukan beberapa teori yang menjadi acuan dalam melakukan analisis perumusan strategi. Perumusan strategi ada tiga tahap dalam menentukan rumusan strategi yaitu tahap 1- *The input stage*, 2- *The matching stage*, tahap 3 – *The Decision Stage*. Pada tahap 1- *The input stage*, dilakukan perumusan terhadap seluruh informasi mengenai faktor- faktor internal dan eksternal, perumusan ini dapat menggunakan dua teknik formulasi strategi yaitu matriks External Factor Evaluation (EFE) dan matriks Internal Factor Evaluation (IFE). Pada tahap 2- *The matching stage*, dilakukan pencocokan terhadap informasi yang diperoleh pada tahap 1 yaitu berupa faktor eksternal dan faktor internal, untuk memperoleh sejumlah strategi alternatif. Pada tahap ini penulis melakukan analisis menggunakan matriks SWOT dan matriks IE (Internal- Eksternal). Kemudian dilanjutkan pada tahap 3- *The Decision Stage*, merupakan tahap penetapan strategi alternatif yang di prioritaskan, dengan metode Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)<sup>[4]</sup>.

## 3. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif berujuan dari penelitian kualitatif ini adalah untuk memahami fenomena atau gejala sosial dengan cara memberikan pemaparan berupa penggambaran yang jelas tentang fenomena atau gejala sosial tersebut dalam bentuk rangkaian kata yang ada pada akhirnya akan menghasilkan sebuah teori<sup>[5]</sup>. Berdasarkan tujuannya, penelitian ini bersifat deskriptif, penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai masing-masing variabel, baik satu variabel atau lebih sifatnya independen tanpa membuat hubungan maupun perbandingan dengan variabel yang lain<sup>[6]</sup>. Dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling *purposive sampling*, yaitu adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan atau kriteria tertentu. Uji keabsahan penelitian ini meliputi uji *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability*.

## 4. Pembahasan

Dalam penelitian ini ditentukan dahulu alat pengumpulan data yaitu pertanyaan- pertanyaan wawancara yang akan diajukan ke narasumber untuk menentukan faktor- faktor eksternal dan internal yang dibagi kedalam *strength*, *weakness*, *opportunity*, dan *threat*. Data tersebut digunakan untuk menganalisis matriks EFE dan IFE kemudian diberikan bobot dan rating berdasarkan hasil wawancara kemudian dikalikan untuk mengetahui skor tertimbang. Kemudian skor tertimbang matriks IFE dan EFE dijumlahkan untuk digunakan dalam menentukan posisi perusahaan pada matriks IE.



Tabel 1 Analisis Matriks IFE

Faktor-Faktor Internal Utama	Bobot	Rating	Nilai
<b>Kekuatan (<i>Strengths</i>)</b>			
a. Struktur organisasi dan penerapannya bekerja dengan baik.	0,07	3,5	0,24
b. SDM yang terampil di bidangnya.	0,07	3,25	0,23
c. Respon positif dari industri dalam pemasaran.	0,07	3,5	0,24
d. Memiliki cakupan pemasaran yang luas.	0,08	4	0,32
e. Sudah memiliki citra yang baik dari <i>tenant</i> .	0,08	3,75	0,30
f. Mendapatkan suntikan dana dari pihak luar.	0,08	3,75	0,30
g. Bertanggung jawab atas program inkubasi dengan baik kepada <i>tenant</i> .	0,06	3	0,18
h. Kegiatan inkubasi sesuai dengan fasilitas dan kurikulumnya	0,08	3,75	0,39
i. Memberikan jasa yang mumpuni bagi <i>tenant</i> .	0,07	3,5	0,24
j. Menyesuaikan kurikulum dengan kondisi terbaru.	0,08	3,75	0,30
k. Sudah terintegrasi dengan internet.	0,08	3,75	0,30
Total Skor Kekuatan			2,95
<b>Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)</b>			
l. <i>Tenant</i> hanya ada di pulau Jawa.	0,04	1,75	0,07
m. Bergantung pada pendanaan dari pihak luar.	0,04	1,75	0,07
n. Tidak membantu pendanaan <i>tenant</i> melainkan sebagai perantara.	0,04	1,75	0,07
o. Keterbatasan atas memenuhi keinginan semua <i>tenant</i> .	0,03	1,5	0,05
p. Program yang kurang efektif dengan cara daring.	0,03	1,5	0,05
Total Skor Kelemahan			0,31
TOTAL	1,00		3,26

Dari hasil matriks IFE pada tabel 1 diketahui faktor kekuatan dengan bobot terbesar adalah sebesar 0,08 dan kelemahan dengan bobot terbesar 0,04. Hasil dari faktor IFE yang diperoleh yaitu sebesar 3,26 yang berarti Cubic Inkubator menunjukkan posisi internal Kuat.

Tabel 2 Analisis Matriks EFE

Faktor-Faktor Eksternal Utama	Bobot	Rating	Nilai
<b>Peluang (<i>Opportunities</i>)</b>			
a. Banyaknya calon konsumen akibat pengaruh tinggi persaingan pada industri digital.	0,11	3,5	0,38
b. Memiliki keunikan lebih dibandingkan dengan kompetitor.	0,11	3,5	0,38
c. Sulitnya masuk pendatang baru.	0,10	3,25	0,32
d. Adanya dukungan serta peran Pemerintah pada industri digital.	0,10	3,25	0,32
e. Tidak adanya jasa pengganti pada bisnis inkubator.	0,09	3	0,27
f. Terdapat pemasok dalam menjalankan bisnis.	0,11	3,5	0,38
g. Respon yang relatif baik dari industri.	0,12	3,75	0,45
Total Skor Peluang			2,5
<b>Ancaman (<i>Threats</i>)</b>			
h. Adanya persaingan dalam bisnis inkubator.	0,11	3,5	0,38
i. Layanan sangat bergantung pada pemasok.	0,09	3	0,27
j. Layanan yang diberikan belum sesuai seluruhnya	0,05	1,5	0,07
Total Skor Ancaman			0,72
TOTAL	1,00		3,22

Berdasarkan hasil analisis matriks EFE pada tabel 2 diketahui bobot peluang terbesar yaitu 0,12, sedangkan untuk ancaman sebesar 0,11. Hasil dari matriks EFE menunjukkan skor sebesar 3,22 yang artinya Cubic Inkubator merespon sangat baik terhadap peluang serta ancaman yang ada.

Setelah menganalisis matriks IFE dan EFE pada tahap ke-1, selanjutnya masuk kedalam tahap ke-2 yaitu tahap pencocokan pada matriks IE.

		Skor Bobot Total IFE		
		Kuat 3,0 – 4,0	Sedang 2,0 – 2,99	Lemah 1,0 – 1,99
Skor Bobot Total EFE	Tinggi 3,0 – 4,0	I	II	III
	Sedang 2,0 – 2,99	IV	V	VI
	Rendah 1,0 – 1,99	VII	VIII	IX

Gambar 1 Analisis Matriks IE

Berdasarkan matriks IE, posisi Cubic Inkubator berada pada Sel I, berarti strategi terbaik yang digunakan oleh perusahaan pada posisi ini adalah bertumbuh dan membangun (*grow and build*) yang didalamnya meliputi *Market Penetration* dan *Product development*.

Selanjutnya peneliti melakukan analisis SWOT untuk menentukan strategi alternatif yang dapat digunakan oleh Cubic Inkubator. Pada analisis SWOT diperoleh 6 strategi alternatif, yang terdiri dari 2 strategi *market penetration* dan 4 strategi *product development*. 6 strategi tersebut akan dimasukkan pada tahap ke-3 menggunakan QSPM untuk menentukan prioritas strategi terbaik untuk perusahaan.

Setelah mendapatkan strategi alternatif dari tahap ke-2, maka langkah selanjutnya masuk ke dalam tahap ke-3 yaitu *decision stage*. Pada tahapan ini menggunakan matriks QSPM untuk menentukan strategi yang memiliki *Total Attractiveness Score* (TAS) yang paling tinggi sampai terendah. Tujuannya adalah untuk mengetahui strategi mana yang paling di prioritaskan dan dapat di implementasikan oleh Cubic Inkubator sesuai dengan faktor-faktor yang ada.

Tabel 3 Matriks QSPM

Faktor Internal-Eksternal	Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
		Market penetration		Pengembangan Produk/Jasa		Pengembangan Produk/Jasa	
		Bekerjasama dengan <i>tenant</i> lama untuk meningkatkan upaya pemasaran.		Bekerjasama dengan Pemerintah untuk mengadakan program atau produk baru		Bekerjasama dengan investor untuk mengembangkan program atau produk baru untuk memperluas market share perusahaan dengan membuat sebuah platform	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Strength (Kekuatan)							
1. Struktur organisasi dan penerapannya bekerja dengan baik	0,07	-	-	-	-	-	-
2. SDM yang terampil di bidangnya.	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28
3. Respon positif dari industri dalam pemasaran.	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28

4. Memiliki cakupan pemasaran yang luas.	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
5. Sudah memiliki citra yang baik dari tenant.	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24
6. Mendapatkan suntikan dana dari pihak luar.	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
7. Bertanggung jawab atas program inkubasi dengan baik kepada tenant.	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
8. Kegiatan inkubasi sesuai dengan fasilitas dan kurikulumnya.	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32
9. Memberikan jasa yang mumpuni bagi tenant.	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28
10. Menyesuaikan kurikulum dengan kondisi terbaru.	0,08	-	-	-	-	-	-
11. Sudah terintegrasi dengan internet.	0,08	-	-	-	-	-	-
<b>Weaknesses (Kelemahan)</b>							
1. <i>Tenant</i> hanya ada di pulau Jawa.	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12
2. Bergantung pada pendanaan dari pihak luar.	0,04	-	-	-	-	-	-
3. Tidak membantu pendanaan <i>tenant</i> melainkan sebagai perantara.	0,04	-	-	-	-	-	-
4. Keterbatasan atas memenuhi keinginan semua tenant.	0,03	3	0,09	3	0,09	4	0,12
5. Program yang kurang efektif dengan cara daring.	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09
	1,00						
<b>Opportunities (Peluang)</b>							
1. Banyaknya calon konsumen akibat pengaruh tinggi persaingan pada industri digital	0,11	-	-	-	-	-	-
2. Memiliki keunikan lebih dibandingkan dengan kompetitor.	0,11	3	0,33	4	0,44	3	0,33
3. Sulitnya masuk pendatang baru.	0,10	-	-	-	-	-	-
4. Adanya dukungan serta peran Pemerintah pada industri digital.	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30
5. Tidak adanya jasa pengganti pada bisnis inkubator	0,09	-	-	-	-	-	-
6. Terdapat pemasok dalam menjalankan bisnis.	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44
7. Respon yang relatif baik dari industri.	0,12	4	0,48	4	0,48	3	0,36
<b>Threats (Ancaman)</b>							
1. Adanya persaingan dalam bisnis inkubator.	0,11	3	0,33	4	0,44	4	0,44
2. Layanan sangat bergantung pada pemasok.	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27



3. Layanan yang diberikan belum sesuai seluruhnya.	0,05	3	0,15	2	0,10	3	0,15
	1,00		4,71		5,08		4,65
Faktor Internal-Eksternal	Bobot	<b>Strategi 4</b>		<b>Strategi 5</b>		<b>Strategi 6</b>	
		<b>Market penetration</b>		<b>Pengembangan Produk/Jasa</b>		<b>Pengembangan Produk/Jasa</b>	
		Meningkatkan kualitas jasa inkubasi perusahaan agar menambah konsumen dan loyalitasnya		Bekerjasama dengan Pemerintah untuk mengadakan program atau produk baru		Membuat sebuah platform untuk inkubasi agar lebih efektif dan efisien	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>Strength (Kekuatan)</b>							
1. Struktur organisasi dan penerapannya bekerja dengan baik	0,07	-	-	-	-	-	-
2. SDM yang terampil di bidangnya.	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
3. Respon positif dari industri dalam pemasaran.	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
4. Memiliki cakupan pemasaran yang luas.	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
5. Sudah memiliki citra yang baik dari tenant.	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
6. Mendapatkan suntikan dana dari pihak luar.	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
7. Bertanggung jawab atas program inkubasi dengan baik kepada tenant.	0,06	3	0,18	3	0,18	4	0,24
8. Kegiatan inkubasi sesuai dengan fasilitas dan kurikulumnya.	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32
9. Memberikan jasa yang mumpuni bagi tenant.	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21
10. Menyesuaikan kurikulum dengan kondisi terbaru.	0,08	-	-	-	-	-	-
11. Sudah terintegrasi dengan internet.	0,08	-	-	-	-	-	-
<b>Weaknesses (Kelemahan)</b>							
1. Tenant hanya ada di pulau Jawa.	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12
2. Bergantung pada pendanaan dari pihak luar.	0,04	-	-	-	-	-	-
3. Tidak membantu pendanaan tenant melainkan sebagai perantara.	0,04	-	-	-	-	-	-
4. Keterbatasan atas memenuhi keinginan semua tenant.	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09
5. Program yang kurang efektif dengan cara daring.	0,03	4	0,12	3	0,09	3	0,09
	1,00						
<b>Opportunities (Peluang)</b>							
1. Banyaknya calon konsumen akibat pengaruh tinggi	0,11	-	-	-	-	-	-

persaingan pada industri digital							
2. Memiliki keunikan lebih dibandingkan dengan kompetitor.	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44
3. Sulitnya masuk pendatang baru.	0,10	-	-	-	-	-	-
4. Adanya dukungan serta peran Pemerintah pada industri digital.	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40
5. Tidak adanya jasa pengganti pada bisnis inkubator	0,09	-	-	-	-	-	-
6. Terdapat pemasok dalam menjalankan bisnis.	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44
7. Respon yang relatif baik dari industri.	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
<b>Threats (Ancaman)</b>							
1. Adanya persaingan dalam bisnis inkubator.	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44
2. Layanan sangat bergantung pada pemasok.	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27
3. Layanan yang diberikan belum sesuai seluruhnya.	0,05	3	0,15	2	0,10	2	0,10
	1,00		5,19		5,08		5,08

Berdasarkan analisis QSPM pada tabel 3 ditemukan bahwa ada terdapat 1 strategi dengan TAS terbesar yaitu strategi 4 dengan skor 5,19. Strategi tersebut adalah *market penetration* dengan meningkatkan kualitas jasa inkubasi perusahaan agar menambah konsumen dan loyalitasnya.

## 5. Kesimpulan dan Saran

### 5.1 Kesimpulan

Dari penelitian yang telah dilakukan oleh penulis terhadap Cubic Inkubator, maka diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Berdasarkan matriks IFE, skor total yang dihasilkan adalah sebesar 3,26 yang menandakan bahwa posisi internal perusahaan kuat. Sedangkan, berdasarkan matriks EFE skor total yang dihasilkan sebesar 3,22 yang berarti perusahaan merespon sangat baik terhadap peluang dan ancaman.
- 2) Berdasarkan matriks IE, posisi yang dihasilkan berada pada Sel I. Posisi perusahaan pada sel ini mengartikan bahwa perusahaan bertumbuh dan membangun (*grow and build*) yang didalamnya meliputi strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.
- 3) Berdasarkan hasil dari matriks QSPM, menunjukkan bahwa strategi alternatif 4 memiliki skor TAS paling tinggi sebesar 5,19. Strategi ini adalah strategi dengan penetrasi pasar dengan meningkatkan kualitas jasa inkubasi perusahaan agar menambah konsumen dan loyalitasnya.

### 5.2 Saran

Berikut saran yang dapat diberikan oleh peneliti untuk Battle X's sebagai objek penelitian dan untuk penelitian selanjutnya adalah:

1. Kepada Cubic Inkubator

Dari hasil penelitian yang sudah dilakukan untuk menentukan strategi alternatif untuk perusahaan, strategi penetrasi pasar merupakan strategi yang harus di prioritaskan terlebih dahulu dibandingkan strategi pengembangan pasar. Mengoptimalkan pemasaran untuk mendapatkan tenant khususnya di luar Pulau Jawa. Mengembangkan program-program yang sudah ada agar kualitas layanan inkubasi tetap terjaga. Membuat program baru untuk jasa inkubasi agar menambah nilai keunikan dari perusahaan. Membuat divisi *Research and Development* untuk tetap memperbaharui program inkubasi.



2. Kepada Peneliti Selanjutnya  
Menambahkan teknik pada tahap pencocokan (*matching stage*) menggunakan matriks CPM, Matriks BCG, dan Matriks SPACE.

#### REFERENSI

- [1] Startupranking. (2020) *Countries Ranking*. <https://www.startupranking.com/>:
- [2] Katadata.co.id. (2019). *Permodalan Masih Menjadi Masalah Utama Bagi Startup Indonesia*. <https://databoks.katadata.co.id/>:
- [3] Kemenperin. (2019). *Berkat Inkubator Bisnis, Omzet Industri Kreatif Digital Tembus Rp 100 Juta*. <https://kemenperin.go.id/>:
- [4] David. F. R., dan David, F. R. (2016). *Manajemen Strategik (Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing)*. Jakarta: Salemba Empat.
- [5], [6] Sujarweni, V. W. (2015). *Metotologi Penelitian Bisnis & Ekonomi*. Yogyakarta: Pustakabarupress.

