



Formulasi Strategi Bisnis Model Kemitraan Mobile Selling pada UMKM: Pendekatan Matriks Internal-External (Studi: PT Tumbuh Bersama Soyanara)

Fharel Az Zihra Adhie Futra^{1✉}, Muhammad Riyadh Afkar¹, Jihan Azizah Harir¹, Nida Nur Fadhilah¹, Sarah Nahdiyatul Hasanah¹, Khoirul Aziz Husyairi¹

⁽¹⁾Program Studi Manajemen Agribisnis, Sekolah Vokasi, Institut Pertanian Bogor, Bogor

DOI: [10.31004/jutin.v9i1.53442](#)

✉ Corresponding author:

[fharelazjihra@gmail.com]

Article Info	Abstrak
<p>Kata kunci: Analisis SWOT; Model Kemitraan; Transformasi Digital; Manajemen Produk Perishable; Strategi UMKM</p> <p>Keywords: SWOT Analysis; Partnership Model; Digital Transformation; Perishable Goods Management; SME Strategy</p>	<p>Penelitian ini menganalisis strategi pengembangan PT Tumbuh Bersama Soyanara, distributor susu kedelai segar dengan model kemitraan mobile, menggunakan analisis SWOT yang diintegrasikan dengan matriks IFE-EFE-IE. Pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal digunakan melalui wawancara mendalam dengan CEO/Founder, observasi partisipatif tiga hari terhadap operasional lima mitra, serta analisis dokumen internal. Hasil menunjukkan perusahaan berada pada Sel V (Hold and Maintain) dalam Matriks IE (skor IFE 2,34; skor EFE 2,43), yang mengindikasikan kelemahan internal—sistem pencatatan manual, lemahnya penerapan FIFO yang menyebabkan waste 8–12%, keterlambatan respons manajerial, dan inkonsistensi kualitas layanan—belum sepenuhnya tertutupi oleh kekuatan kelembagaan. Sebagai respons, dirumuskan kerangka strategi tiga fase: (1) keunggulan operasional melalui transformasi digital (bulan 0–6), (2) penetrasi pasar intensif melalui kemitraan B2B dan optimasi portofolio produk (bulan 6–12), dan (3) inteligensi pelanggan berbasis personalisasi kebiasaan dan bundling teroptimasi siklus gaji (bulan 12–24). Infrastruktur digital berfungsi sebagai mekanisme tata kelola yang mengurangi asimetri informasi dan biaya keagenan, sehingga mengonversi kelemahan operasional menjadi keunggulan kompetitif berkelanjutan.</p> <p>Abstract</p> <p><i>This study analyzes the development strategy of PT Tumbuh Bersama Soyanara, a fresh soy milk distributor operating through a mobile partnership model, using SWOT analysis integrated with IFE-EFE-IE matrices. A qualitative single case study approach was employed, involving in-depth interviews with the CEO/Founder, three-day participatory observation of five partners' operations, and internal document analysis. The findings reveal that the company is positioned in Cell V (Hold and Maintain) of the IE Matrix (IFE score 2.34; EFE score 2.43), indicating that internal weaknesses—manual recording systems, weak FIFO enforcement causing 8–12% waste, managerial response delays, and service quality inconsistencies—have not been adequately offset by institutional</i></p>

strengths. In response, a three-phase strategic framework is proposed: (1) operational excellence through digital transformation (months 0–6), (2) intensive market penetration via B2B partnerships and product portfolio optimization (months 6–12), and (3) customer intelligence leveraging habit-based personalization and payday-optimized bundling (months 12–24). Digital infrastructure functions as a governance mechanism that reduces information asymmetry and agency costs, thereby transforming operational weaknesses into sustainable competitive advantages.

1. PENDAHULUAN

Sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memegang peranan vital dalam perekonomian Indonesia, dengan kontribusi sekitar 61% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) atau senilai kurang lebih Rp9.580 triliun pada tahun 2023, serta menyerap sekitar 97% tenaga kerja nasional atau 117 juta pekerja (Kementerian Koperasi dan UKM, 2024). Namun, tantangan mendasar yang sering dihadapi oleh pelaku UMKM bukan hanya terletak pada aspek produksi, melainkan juga pada manajemen rantai pasok dan strategi distribusi untuk menjangkau konsumen akhir secara efektif dan efisien. Di era persaingan ritel yang semakin ketat, model distribusi konvensional yang mengandalkan gerai fisik kerap membebani struktur biaya operasional, terutama terkait biaya sewa dan overhead. Oleh karena itu, inovasi dalam model distribusi, seperti penjualan langsung berbasis mobilitas (*mobile selling*), menjadi alternatif strategis yang banyak diadopsi pelaku usaha untuk meningkatkan penetrasi pasar dengan biaya yang lebih terjangkau (Porter, 2008).

PT Tumbuh Bersama Soyanara di bawah naungan Puspita Group merupakan salah satu entitas bisnis yang menerapkan inovasi model distribusi melalui skema kemitraan berbasis *mobile* untuk produk susu kedelai segar (*fresh soy milk*). Berbeda dengan model *waralaba statis*, model bisnis yang dijalankan perusahaan ini mengharuskan mitra penjualan melakukan pengambilan produk di gudang pusat setiap pagi untuk kemudian didistribusikan secara keliling langsung ke konsumen akhir. Model ini menawarkan keunggulan berupa perputaran arus kas yang cepat, minimalisasi biaya simpan, dan fleksibilitas lokasi penjualan. Namun, berdasarkan observasi awal dan wawancara dengan manajemen, implementasi model yang relatif baru ini masih menghadapi berbagai kendala operasional, mulai dari sistem pencatatan manual yang menciptakan asimetri informasi, inefisiensi dalam penerapan prinsip *First In First Out (FIFO)* untuk produk dengan masa simpan 48 jam, keterlambatan respons manajerial akibat jeda informasi, hingga inkonsistensi kualitas layanan antar mitra. Ketidakpastian dalam lingkungan bisnis menuntut perusahaan untuk tidak hanya fokus pada operasional harian, tetapi juga memiliki strategi pengembangan yang adaptif dan terukur.

Secara teoretis, perumusan strategi pengembangan bisnis yang tepat memerlukan pemahaman mendalam mengenai faktor internal dan eksternal perusahaan. Analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) merupakan instrumen manajemen strategis yang banyak digunakan untuk mengevaluasi posisi kompetitif perusahaan serta merumuskan strategi berbasis data (David & David, 2017; Rangkuti, 2016). Matriks Internal Factor Evaluation (IFE) dan External Factor Evaluation (EFE) yang dikombinasikan dengan Matriks Internal-External (IE) memberikan *positioning* strategis yang lebih presisi dibandingkan analisis SWOT yang bersifat deskriptif semata (David & David, 2017). Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa analisis SWOT efektif dalam memetakan kekuatan internal untuk menangkap peluang pasar, khususnya pada UMKM sektor makanan dan minuman yang menghadapi persaingan ketat dan perubahan preferensi konsumen yang cepat (Helms & Nixon, 2010).

Dalam konteks industri minuman berbasis nabati, tren global menunjukkan pertumbuhan signifikan dengan proyeksi CAGR 8,3% hingga 2033, didorong oleh meningkatnya kesadaran kesehatan dan prevalensi intoleransi laktosa, terutama di populasi Asia (Grand View Research, 2023).

Namun, peluang pasar ini harus dikelola dengan strategi operasional yang solid, mengingat karakteristik produk segar (*perishable goods*) yang memiliki risiko tinggi terhadap pemborosan (*waste*) jika tidak dikelola dengan sistem yang tepat. Penelitian Zhu & Kraemer (2005) menegaskan bahwa adopsi teknologi informasi dan pengambilan keputusan berbasis data dapat meningkatkan efisiensi operasional organisasi ritel hingga 15-20%, khususnya dalam manajemen inventori dan koordinasi rantai pasok.

Meskipun banyak penelitian telah membahas analisis SWOT pada UMKM sektor makanan dan minuman, sebagian besar studi masih berfokus pada aspek pemasaran digital atau ritel statis dengan produk tahan lama. Penelitian yang mengintegrasikan analisis SWOT dengan evaluasi digitalisasi operasional pada model bisnis *hybrid kemitraan*—yang menggabungkan konsep *mobile selling*, konsinyasi, dan *perishable goods management*—masih terbatas dalam literatur. Kesenjangan ini menjadi dasar kebaruan penelitian ini, yang tidak hanya mengidentifikasi faktor SWOT, tetapi juga memformulasikan strategi transformasi digital sebagai solusi atas kelemahan operasional kritis yang menghambat skalabilitas.

Perbedaan penelitian ini dengan studi sebelumnya terletak pada tiga aspek utama: (1) fokus pada model *hybrid* yang menggabungkan *partnership* dengan *daily logistics* untuk produk *ultra-fresh* dengan *shelf-life* 48 jam, (2) integrasi matriks IFE-EFE-IE untuk *positioning* strategis yang terukur berdasarkan skor kuantitatif, dan (3)

formulasi solusi digitalisasi berbasis data empiris dari pain points operasional aktual yang teridentifikasi melalui observasi lapangan dan wawancara mendalam.

Berdasarkan latar belakang dan kesenjangan riset tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang memengaruhi pengembangan model kemitraan PT Tumbuh Bersama Soyanara melalui analisis SWOT yang diintegrasikan dengan matriks IFE-EFE-IE; (2) menentukan posisi strategis perusahaan dalam matriks IE berdasarkan skor kapabilitas internal dan responsivitas eksternal; (3) merumuskan solusi operasional berbasis transformasi digital untuk mengatasi kelemahan kritis yang teridentifikasi dari analisis internal; dan (4) merancang strategi pengembangan bisnis bertahap yang disesuaikan dengan posisi strategis perusahaan, kapabilitas internal, dan kondisi eksternal.

Penelitian ini memberikan kontribusi praktis berupa framework strategis tiga fase—keunggulan operasional melalui digitalisasi, penetrasi pasar intensif, dan inteligensi pelanggan berbasis data—yang diturunkan secara sistematis dari hasil analisis SWOT-IFE-EFE-IE dan dapat diadopsi oleh UMKM sejenis dalam industri F&B dengan karakteristik distribusi mobile dan produk perishable. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur Teori Keagenan dalam konteks UMKM dengan menunjukkan bahwa infrastruktur teknologi digital dapat berfungsi sebagai substitut monitoring fisik untuk mengurangi asimetri informasi dan biaya keagenan (Jensen & Meckling, 1976; Panda & Leepsa, 2017).

2. METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal (single case study) pada PT Tumbuh Bersama Soyanara, unit usaha strategis Puspita Group yang bergerak di industri minuman berbasis nabati dengan model kemitraan distribusi mobile. Pemilihan studi kasus tunggal didasarkan pada kriteria uniqueness dan revelatory case (Yin, 2018), dimana model bisnis hybrid yang menggabungkan partnership, konsinyasi, dan daily distribution logistics untuk perishable goods dengan shelf-life 48 jam merepresentasikan fenomena kontemporer yang belum banyak terdokumentasi dalam literatur manajemen strategis UMKM Indonesia. Studi kasus tunggal memungkinkan pemahaman mendalam (in-depth understanding) terhadap kompleksitas operasional dan dinamika relasional principal-agent dalam konteks spesifik yang tidak dapat ditangkap oleh metode survei kuantitatif (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Teknik Pengumpulan Data

Data primer dikumpulkan melalui: (1) wawancara mendalam semi-terstruktur dengan CEO/Founder sebagai key informant (durasi 1 x 90 menit, November 2025), membahas faktor internal-eksternal dan strategi pengembangan. Pemilihan CEO/Founder sebagai informan tunggal didasarkan pada posisinya sebagai decision-maker utama yang memiliki akses komprehensif terhadap data operasional, finansial, dan strategis perusahaan, serta keterlibatan langsung dalam perancangan model bisnis kemitraan sejak awal (Kvale & Brinkmann, 2009); (2) observasi partisipatif selama 3 hari penuh terhadap operasional 5 mitra, mencakup proses loading, selling, dan setoran; (3) dokumentasi foto dan video operasional untuk validasi visual.

Data sekunder diperoleh dari: (1) dokumen internal (laporan penjualan, SOP, kontrak kemitraan); (2) data industri dari Grand View Research 2023; (3) literatur akademis tentang partnership model dan SWOT analysis.

Validasi Data

Triangulasi sumber data diterapkan dengan mengintegrasikan hasil wawancara, observasi, dan dokumen untuk meningkatkan kredibilitas temuan SWOT. Member checking dilakukan dengan memverifikasi transkrip wawancara kepada informan utama guna memastikan akurasi interpretasi. Selain itu, triangulasi data juga dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara dengan dokumen internal dan temuan observasi lapangan untuk memastikan konsistensi informasi dan mengurangi bias persepsi tunggal.

Analisis Data

Analisis data mengikuti model analisis tematik bertahap (Braun & Clarke, 2006) yang diintegrasikan dengan kerangka analisis SWOT kuantitatif:

Tahap 1: Reduksi Data. Transkrip wawancara, catatan observasi, dan dokumen internal dibaca berulang kali untuk mengidentifikasi unit makna (meaning units) yang relevan dengan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman). Data dikoding secara manual dengan kategorisasi tema menggunakan kerangka SWOT sebagai a priori coding scheme.

Tahap 2: Penyajian Data. Temuan disajikan dalam: (a) Matriks SWOT standar yang memetakan faktor-faktor kunci; (b) Matriks Internal Factor Evaluation (IFE) yang memberikan bobot (0,0-1,0 dengan total 1,0) dan rating (1-4) untuk setiap faktor internal guna menghasilkan skor terbobot, dengan interpretasi skor <2,5 = posisi internal lemah, >2,5 = posisi internal kuat; (c) Matriks External Factor Evaluation (EFE) dengan metode serupa untuk faktor eksternal; (d) Matriks Internal-External (IE) yang memplotkan koordinat (IFE, EFE) untuk menentukan positioning strategis perusahaan dalam 9 sel strategi (David & David, 2017).

Tahap 3: Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi. Berdasarkan posisi strategis dalam Matriks IE, dirumuskan alternatif strategi pengembangan yang disesuaikan dengan kapabilitas internal dan kondisi eksternal perusahaan. Strategi divalidasi melalui diskusi dengan manajemen untuk memastikan feasibility implementasi. Penelitian ini tidak melanjutkan ke Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) mengingat keterbatasan studi kasus tunggal dan fokus pada eksplorasi mendalam dibanding prioritas kuantitatif strategi (Yin, 2018).

Formulasi Solusi dan Strategi Pengembangan

Berdasarkan posisi strategis yang diperoleh dari Matriks IE dan identifikasi kelemahan operasional kritis (pain points) melalui observasi partisipatif dan wawancara mendalam, dilakukan perumusan solusi operasional dan strategi pengembangan bertahap. Proses formulasi mengikuti pendekatan design thinking yang diadaptasi untuk konteks UMKM (Brown, 2008) dengan tahapan: (1) define, mengidentifikasi akar masalah dari kelemahan internal (L1-L5 pada matriks IFE) yang menghambat efisiensi operasional dan skalabilitas bisnis; (2) ideate, merancang solusi berbasis teknologi digital yang secara langsung mengatasi kelemahan operasional tersebut dengan mempertimbangkan keterbatasan sumber daya UMKM; dan (3) prototype, menyusun roadmap implementasi bertahap dengan pendekatan pilot-then-scale disertai target kuantitatif yang terukur untuk setiap fase.

Strategi pengembangan tiga fase—operational excellence (bulan 0-6), market penetration (bulan 6-12), dan customer intelligence (bulan 12-24)—disusun dengan mempertimbangkan tiga aspek utama. Pertama, kapabilitas internal perusahaan yang masih berada di bawah rata-rata industri (skor IFE 2,34 < 2,5). Kedua, rekomendasi strategis untuk perusahaan yang terposisi pada Sel V (Hold and Maintain) dalam Matriks IE, yang mengharuskan prioritas penguatan internal sebelum melakukan ekspansi eksternal (David & David, 2017). Ketiga, benchmarking dengan praktik terbaik industri dari literatur terkait digitalisasi UMKM, manajemen produk perishable, dan pengurangan biaya keagenan dalam model kemitraan. Kelayakan implementasi solusi dan strategi divalidasi melalui diskusi intensif dengan manajemen untuk memastikan kesesuaian dengan kondisi operasional aktual, keterbatasan anggaran, dan kemampuan absorpsi teknologi mitra.

Keterbatasan Metode

Penelitian ini memiliki dua keterbatasan metodologis utama. Pertama, desain studi kasus tunggal membatasi generalisabilitas statistik (statistical generalization), meskipun generalisasi analitis (analytical generalization) ke teori tetap valid (Yin, 2018). Kedua, pembobotan faktor dalam matriks IFE-EFE dilakukan berdasarkan expert judgment tunggal (Founder) yang berpotensi mengandung bias subjektif. Penelitian lanjutan dapat menggunakan metode Analytical Hierarchy Process (AHP) dengan multiple experts untuk meningkatkan objektivitas pembobotan (Saaty, 1980).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Profil Perusahaan dan Model Operasional Kemitraan

PT Tumbuh Bersama Soyana merupakan unit usaha baru di bawah naungan Puspita Group yang telah berpengalaman selama 17 tahun dalam industri minuman, khususnya produk es teh dan cincau. Berbekal pengalaman panjang dalam mengelola kemitraan gerobak, perusahaan meluncurkan Soyana, sebuah produk susu kedelai segar (fresh soy milk) yang dikembangkan sejak pertengahan tahun 2024. Produk ini diposisikan sebagai minuman berbasis nabati (plant-based) premium dengan delapan varian rasa, menargetkan konsumen perkotaan yang sadar kesehatan namun menginginkan rasa yang enak dan tidak berbau langu. Harga jual ditetapkan mulai dari Rp8.000 untuk varian Original Soya hingga Rp15.000 untuk varian premium seperti Brown Sugar Boba, Vanilla Silky, Chocolate, dan Strawberry.

Wilayah Central Jatibening dipilih sebagai lokasi proyek percontohan (pilot project) yang melayani 10 kelurahan di dua kecamatan, yaitu Pondok Gede dan Bekasi Selatan. Pemilihan cakupan area dengan radius maksimal 7 km dari pusat distribusi ini didasarkan pada kepadatan penduduk, demografi kelas menengah-atas, serta aksesibilitas operasional gerobak listrik selama 6-8 jam kerja. Model bisnis yang diterapkan adalah konsinyasi murni. Dalam skema ini, mitra (disebut Soya San) mengambil stok di pagi hari, menjualnya, dan menyetorkan hasil penjualan di malam hari dengan hanya membayar produk yang terjual.

Model bisnis yang diadopsi adalah konsinyasi murni dengan mekanisme berbagi risiko asimetris. Perusahaan menanggung seluruh investasi aset tetap berupa gerobak listrik dan peralatan pendukung dengan nilai sekitar Rp12-15 juta per unit, sementara mitra (Soya San) menanggung biaya peluang waktu dan risiko operasional harian berupa produk yang tidak terjual. Struktur ini secara signifikan menurunkan hambatan masuk bagi calon mitra yang memiliki keterbatasan modal, berbeda dengan model waralaba konvensional yang mensyaratkan investasi awal substansial dari franchisee (Alon et al., 2012). Mitra mengambil stok pada pagi hari (06.00-07.00 WIB), melakukan penjualan keliling selama 6-8 jam, dan menyetorkan hasil penjualan pada malam hari dengan sistem pembayaran hanya untuk produk terjual.

Strategi penjualan operasional diwujudkan melalui konsep "Mangkal Produktif"—sebuah pendekatan proaktif yang mengintegrasikan tiga tahapan: (1) Persiapan, mencakup analisis lokasi strategis dan distribusi sampel produk dengan target 60-80 tester per hari untuk mencapai tingkat konversi minimal 25-30%; (2) Pelaksanaan, menggunakan teknik komunikasi 3S (Senyum, Sapa, Salam) disertai penawaran aktif; (3) Evaluasi, melibatkan perhitungan tingkat keberhasilan harian dan penyesuaian dinamis komposisi stok. Target penjualan ditetapkan

minimal 75 gelas per hari per mitra, yang diproyeksikan menghasilkan pendapatan kotor sekitar Rp3.900.000 per bulan.

Sistem pengendalian kualitas ditegakkan melalui dua instrumen: pertama, Prosedur Operasional Standar pemuatan barang tujuh langkah yang memastikan integritas rantai dingin; kedua, Kebijakan Nol Kedaluwarsa dengan sanksi bertingkat mulai dari pemotongan komisi hingga pemutusan kemitraan untuk pelanggaran berulang. Standar penampilan yang mencakup 11 aspek diterapkan untuk membangun citra merek profesional dan membedakan mitra Soyana dari pedagang kaki lima tradisional.

Secara teoretis, model kemitraan ini merepresentasikan manifestasi klasik dari Teori Keagenan. Sebagai principal, perusahaan mendelegasikan fungsi penjualan kepada mitra yang berperan sebagai agent dan bekerja tanpa pengawasan langsung. Kondisi ini menciptakan potensi asimetri informasi dan biaya keagenan yang termanifestasi dalam bentuk perilaku oportunistik atau kurangnya upaya maksimal dalam kegiatan penjualan (Jensen & Meckling, 1976; Panda & Leepsa, 2017). Di sisi lain, relasi ini juga dapat dijelaskan melalui Teori Ketergantungan Sumber Daya, dimana mitra bergantung pada perusahaan untuk akses terhadap produk berkualitas dan ekuitas merek, sementara perusahaan bergantung pada mitra untuk penetrasi ke konsumen akhir (Pfeffer & Salancik, 1978).

Tabel 1. Target Operasional dan Indikator Kinerja Kunci (KPI) Pilot Project PT Tumbuh Bersama Soyana di Central Jatibening

No	Fokus Prioritas	Target Kuantitatif	Indikator Keberhasilan
1	Peningkatan penjualan Soya San	75+ gelas/hari/mitra	Kenaikan dari baseline 50-60 gelas, konsisten 30 hari
2	Pengembangan booth semi-permanen	2-3 unit booth	Ekspansi model dari gerobak keliling ke kios tetap
3	Minimal penghasilan mitra	Rp3.900.000/bulan	100% mitra mencapai ambang batas pendapatan
4	Komunikasi & pengetahuan produk	100% mitra terlatih	Skor pasca-pelatihan >80%
5	Disiplin waktu pengiriman	Nol toleransi keterlambatan	Pengambilan pagi pukul 06.00-07.00 WIB
6	<i>Zero kurang setor</i>	0% piutang/tunggakan	Eliminasi kecurangan dan selisih setoran
7	Kualitas pembinaan	Sesi pelatihan mingguan	Minimal 1x/minggu per mitra dengan dokumentasi

Sumber: Analisis Penulis dari Data lapangan Central Jatibening, Desember 2025

3.2 Identifikasi Masalah Operasional (Pain Points)

Berdasarkan observasi lapangan dan wawancara mendalam, teridentifikasi empat masalah kritis yang menghambat efisiensi operasional dan skalabilitas bisnis:

1. Asimetri Informasi Data Transaksi. Sistem pencatatan manual berbasis formulir kertas yang diterapkan saat ini hanya mampu merekam total volume penjualan per varian di akhir hari operasional, tanpa kemampuan untuk menangkap data granular seperti komposisi per transaksi, waktu spesifik transaksi, atau pola pembelian konsumen. Ketiadaan data tingkat transaksi ini mengakibatkan manajemen kehilangan wawasan kritis tentang perilaku konsumen yang esensial untuk strategi optimalisasi produk dan layanan. Konsekuensinya, keputusan produksi dan distribusi lebih banyak didasarkan pada intuisi daripada analisis data empiris (Zhu & Kraemer, 2005).
2. Penerapan FIFO Tidak Konsisten Meskipun secara konsep terdapat kategori produk H-0 (produksi hari ini) dan H-1 (sisa kemarin), formulir manual tidak memfasilitasi pemisahan stok ini secara eksplisit. Hal ini menyebabkan penerapan prinsip First In First Out (FIFO) sangat bergantung pada kedisiplinan mitra. Dampaknya adalah potensi produk kadaluarsa yang lebih tinggi karena stok lama tidak diprioritaskan, serta lemahnya kontrol kualitas karena manajemen tidak mengetahui durasi peredaran produk secara pasti.
3. Ketiadaan Visibilitas Waktu Nyata (Real-Time) Manajemen baru mengetahui kinerja mitra saat setoran di malam hari. Keterlambatan informasi (jeda 8-12 jam) menyebabkan manajemen tidak dapat merespons masalah operasional dengan cepat, seperti kehabisan stok di siang hari, kendala teknis pada gerobak, atau keluhan konsumen. Hal ini menimbulkan biaya peluang (opportunity cost) yang signifikan.
4. Inkonsistensi Kualitas Layanan Eksekusi strategi "Mangkal Produktif" sangat bervariasi antar mitra. Sebagian mitra mampu mencapai tingkat konversi penjualan 35-40%, sementara lainnya hanya 15-20% karena kurangnya kepercayaan diri atau kemampuan komunikasi. Tanpa sistem pemantauan kualitas layanan yang objektif dan terstandarisasi, inkonsistensi ini berisiko menciptakan pengalaman merek yang tidak seragam di mata konsumen (Kotler & Keller, 2016).
5. Pemantauan Rantai Dingin Terbatas. Perusahaan belum memiliki perangkat pencatat suhu otomatis untuk memantau integritas rantai dingin selama distribusi. Meskipun ada SOP loading barang 7 langkah, tidak ada data objektif untuk memverifikasi bahwa suhu produk tetap terjaga antara 2-8°C selama 6-8 jam operasional. Risiko ini semakin tinggi mengingat penggunaan gerobak listrik dengan kapasitas pendinginan terbatas dan operasional di bawah terik matahari tropis.

3.3 Analisis SWOT

Analisis SWOT dilakukan untuk memetakan faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pengembangan model kemitraan PT Tumbuh Bersama Soyanara.

1. Kekuatan (Strengths)

- Transfer Pengetahuan: Pengalaman 17 tahun Puspita Group memberikan praktik terbaik dalam rekrutmen, pelatihan, dan skema komisi, mempercepat proses pembelajaran operasional.
- Struktur Biaya Ramping: Model konsinyasi tanpa gaji tetap menciptakan struktur biaya variabel yang efisien. Risiko investasi aset ditanggung perusahaan, sementara risiko penjualan dibagi dengan mitra.
- SOP Pengendalian Kualitas: Adanya prosedur ketat mulai dari loading barang hingga sanksi produk kadaluarsa menjaga keamanan pangan dan konsistensi merek.
- Standar Penampilan Ketat: Penerapan 11 aspek standar penampilan membedakan mitra Soyanara dari pedagang kaki lima tradisional, mendukung strategi harga premium.

2. Kelemahan (Weaknesses)

- Pencatatan Manual: Rentan kesalahan dan tidak memberikan data detail per transaksi, menyulitkan analisis bisnis mendalam.
- Manajemen Stok H-0/H-1 Lemah: Pencatatan manual yang tidak memisahkan stok baru dan lama menyulitkan pengawasan prinsip FIFO.
- Ketergantungan pada Motivasi Individu: Tanpa pengawasan langsung, kinerja sangat bergantung pada motivasi internal mitra, menyebabkan tingkat keluar-masuk (turnover) mitra yang tinggi di awal (30-40%).
- Inkonsistensi Layanan: Kualitas interaksi dengan konsumen bervariasi karena belum adanya sistem pemantauan layanan yang sistematis.

3. Peluang (Opportunities)

- Tren Minuman Nabati: Pasar global minuman berbasis nabati diproyeksikan tumbuh signifikan, didorong oleh kesadaran kesehatan dan prevalensi intoleransi laktosa.
- Ekspansi Geografis: Model bisnis yang terbukti sukses di Jatibening dapat direplikasi ke kota penyangga lain dengan demografi serupa.
- Kemitraan Institusi: Peluang kerja sama B2B dengan pusat kebugaran, kampus, dan perkantoran sebagai penyedia minuman sehat.
- Integrasi Dagang-el (E-commerce): Pemanfaatan platform pesan-antar makanan daring untuk memperluas jangkauan pasar.

4. Ancaman (Threats)

- Kompetisi Merek Besar: Masuknya pemain besar dengan modal kuat dan jaringan distribusi luas.
- Regulasi Keamanan Pangan: Potensi pengetatan aturan penjualan makanan segar keliling yang dapat meningkatkan biaya kepatuhan.
- Volatilitas Harga Bahan Baku: Fluktuasi harga kedelai impor dan nilai tukar rupiah yang memengaruhi biaya produksi.
- Perubahan Selera Konsumen: Siklus tren industri makanan dan minuman (F&B) yang sangat cepat berubah.

3.4 Matriks IFE (Evaluasi Faktor Internal)

Analisis Internal Factor Evaluation mengidentifikasi dan mengkuantifikasi kekuatan dan kelemahan yang bersumber dari dalam organisasi. Kekuatan dominan perusahaan terletak pada transfer pengetahuan institusional selama 17 tahun (K1: Bobot 0,14; Peringkat 4; Skor 0,56). Temuan ini konsisten dengan proposisi inti Resource-Based View yang dikemukakan Barney (1991), yang menekankan bahwa pembelajaran organisasional yang terakumulasi merupakan sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan karena memenuhi kriteria VRIN: valuable, rare, inimitable, dan non-substitutable. Pengalaman panjang ini memberikan institutional knowledge berupa praktik terbaik dalam rekrutmen mitra potensial, metodologi pelatihan yang efektif, desain skema komisi yang optimal, dan protokol penyelesaian konflik yang teruji.

Kekuatan kedua yang signifikan adalah struktur biaya ramping yang dihasilkan dari model konsinyasi (K2: Bobot 0,11; Skor 0,33). Struktur ini memberikan fleksibilitas finansial untuk ekspansi tanpa beban gaji tetap. Model konsinyasi menciptakan alignment of incentives—pendapatan mitra berbanding lurus dengan kinerja penjualan aktual—yang secara teoretis mengurangi masalah moral hazard yang sering terjadi dalam hubungan keagenan (Eisenhardt, 1989).

Tabel 2. Matriks IFE PT Tumbuh Bersama Soyanara

No	Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor Terbobot
KEKUATAN K1	Alih pengetahuan dan	0,14	4	0,56

No KEKUATAN	Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor Terbobot
K2	pembelajaran kelembagaan 17 tahun dari Puspita Group Struktur biaya ramping dengan model konsinyasi tanpa gaji tetap	0,11	3	0,33
K3	Prosedur pengendalian mutu terstruktur dengan Kebijakan Nol Kedaluwarsa	0,09	3	0,27
K4	Kemampuan perluasan model terbukti di uji coba Jatibening	0,08	3	0,24
K5	Standar penampilan ketat 11 aspek untuk konsistensi merek	0,06	3	0,18
Subjumlah Kekuatan KELEMAHAN		0,48		1,58
L1	Pencatatan manual rawan kesalahan dan tidak rinci per transaksi	0,15	1	0,15
L2	Pelacakan stok H-0/H-1 tidak terpisah eksplisit menyulitkan FIFO	0,13	1	0,13
L3	Ketergantungan pada individu termotivasi dengan pergantian awal tinggi	0,1	2	0,2
L4	Ketidakkonsistenan mutu layanan antarmitra tanpa pemantauan sistematis	0,09	2	0,18
L5	Pemantauan rantai dingin terbatas tanpa perangkat pencatat suhu	0,05	2	0,1
Subjumlah Kelemahan JUMLAH		0,52		0,76
		1		2,34

Sumber: Analisis data penelitian, Desember 2025

Namun demikian, analisis juga mengungkap kelemahan fundamental. Kelemahan paling kritis adalah sistem pencatatan manual (L1: Bobot 0,15; Peringkat 1; Skor 0,15), yang rentan terhadap kesalahan manusia dan ketidakmampuan untuk menghasilkan wawasan bisnis lanjutan. Kelemahan kedua adalah manajemen stok H-0/H-1 yang lemah (L2: Bobot 0,13; Peringkat 1; Skor 0,13), yang mengakibatkan pemborosan produk 8-12%.

Total skor IFE sebesar 2,34 (di bawah rata-rata industri 2,50) mengindikasikan bahwa perusahaan berada dalam posisi internal yang lemah, dimana kesenjangan operasional yang ada belum mampu ditutupi oleh kekuatan manajerial dan pengalaman yang dimiliki

3.5 Matriks EFE (Evaluasi Faktor Eksternal)

Analisis External Factor Evaluation mengidentifikasi peluang dan ancaman yang bersumber dari lingkungan industri. Peluang terbesar terletak pada tren pertumbuhan pasar minuman berbasis nabati global (P1: Bobot 0,18; Peringkat 3; Skor 0,54). Data dari Grand View Research (2023) menunjukkan bahwa pasar ini diproyeksikan tumbuh dengan tingkat pertumbuhan tahunan majemuk sebesar 8,3%, didorong oleh meningkatnya kesadaran kesehatan global, prevalensi intoleransi laktosa yang memengaruhi 65-70% populasi Asia, dan kekhawatiran lingkungan terkait produksi susu sapi.

Peluang kedua adalah ekspansi geografis ke kota satelit Jabodetabek lainnya (P2: Bobot 0,15; Skor 0,45). Keberhasilan pilot project di Central Jatibening yang mencakup 10 kelurahan menunjukkan bahwa model bisnis ini dapat direplikasi ke wilayah dengan profil demografis serupa.

Tabel 3. Matriks EFE PT Tumbuh Bersama Soyantara

No PELUANG	Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor Terbobot
P1	Kecenderungan minuman berbasis nabati global dengan CAGR 11,9% hingga 2027	0,18	3	0,54
P2	Perluasan geografis ke kota tingkat 2/3 dengan demografis serupa	0,15	3	0,45
P3	Kemitraan dengan lembaga kesehatan, kebugaran, dan	0,11	2	0,22

No PELUANG	Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor Terbobot
P4	kesejahteraan karyawan Integrasi perdagangan elektronik melalui platform pengiriman daring	0,09	2	0,18
Subjumlah Peluang		0,53		1,39
ANCAMAN				
A1	Persaingan dari merek besar dengan modal kuat dan pemasaran besar-besaran	0,16	2	0,32
A2	Regulasi keamanan pangan yang semakin ketat untuk penjualan luar ruangan	0,13	2	0,26
A3	Volatilitas harga bahan baku kedelai sebagai komoditas impor	0,1	3	0,3
A4	Perubahan preferensi konsumen yang cepat di industri makanan dan minuman	0,08	2	0,16
Subjumlah Ancaman		0,47		1,04
JUMLAH		1		2,43

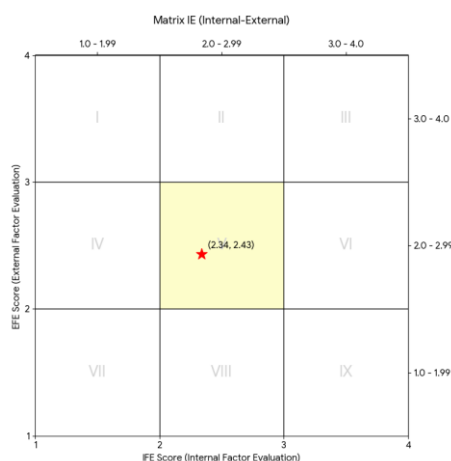
Sumber: Analisis data penelitian, Desember 2025

Di sisi ancaman, kompetisi dari merek besar dengan modal kuat (A1: Bobot 0,16; Peringkat 2; Skor 0,32) merupakan risiko paling signifikan. Pemain besar memiliki kemampuan untuk melakukan penetrasi harga predatori dan meluncurkan kampanye pemasaran masif. Analisis lima kekuatan kompetitif Porter (2008) menegaskan bahwa ancaman pendatang baru dengan sumber daya superior merupakan salah satu tekanan utama yang dapat menggerus profitabilitas industri.

Total skor EFE sebesar 2,43 (sedikit di bawah rata-rata 2,50) menunjukkan bahwa respons perusahaan terhadap dinamika lingkungan eksternal masih suboptimal.

3.6 Matriks IE dan Posisi Strategis

Koordinat (IFE=2,34, EFE=2,43) menempatkan PT Tumbuh Bersama Soyanara pada Sel V (Pertahankan dan Pelihara) dalam Matriks Internal-Eksternal yang merekomendasikan strategi penetrasi pasar dan keunggulan operasional sebelum strategi pertumbuhan (David & David, 2017). Positioning ini berbeda secara fundamental dengan perusahaan pada Sel I-III yang memiliki kemampuan internal kuat (IFE>2,5) dan respons eksternal baik (EFE>2,5) sehingga siap untuk perluasan agresif atau integrasi vertikal.



Gambar 1. Matriks IE (Internal-External): Posisi Strategis PT Tumbuh Bersama Soyanara

Posisi Sel V ini berbeda secara kualitatif dengan perusahaan yang berada di Sel I-III, yang memiliki kemampuan internal kuat (IFE > 2,5) dan responsivitas eksternal baik (EFE > 2,5), sehingga siap untuk strategi pertumbuhan intensif. Sebaliknya, untuk perusahaan di Sel V, ekspansi prematur tanpa perbaikan operasional terlebih dahulu dapat mengakibatkan duplikasi kelemahan sistemik ke wilayah geografis baru.

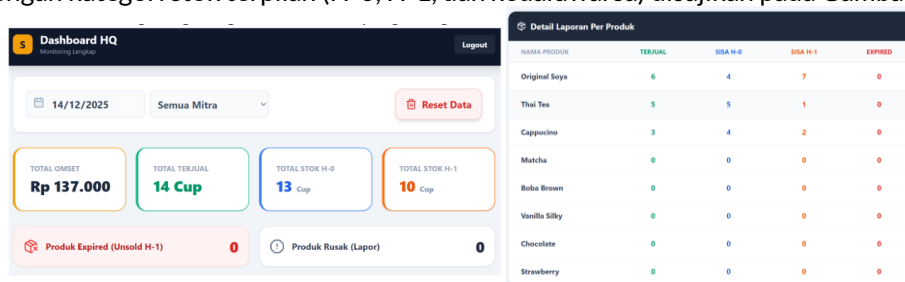
3.7 Solusi Transformasi Digital

Berdasarkan kelemahan operasional kritis yang teridentifikasi pada Tabel 2 (L1: pencatatan manual rawan kesalahan, L2: manajemen stok H-0/H-1 yang lemah, L3: ketergantungan pada motivasi individual, L4: inkonsistensi kualitas layanan) dan posisi strategis Sel V (Hold and Maintain) pada Matriks IE (Gambar 1) yang mengharuskan penguatan kapabilitas internal sebelum ekspansi, dirumuskan solusi transformasi digital terintegrasi yang secara

langsung menargetkan akar permasalahan tersebut. Solusi ini dirancang untuk meningkatkan skor IFE dari 2,34 menjadi minimal 2,70 melalui eliminasi kelemahan L1 dan L2 yang memiliki bobot tertinggi (0,15 dan 0,13). Platform digital terintegrasi ini berfungsi sebagai mekanisme tata kelola strategis yang mengurangi asimetri informasi dan biaya keagenan dalam hubungan principal-agent.

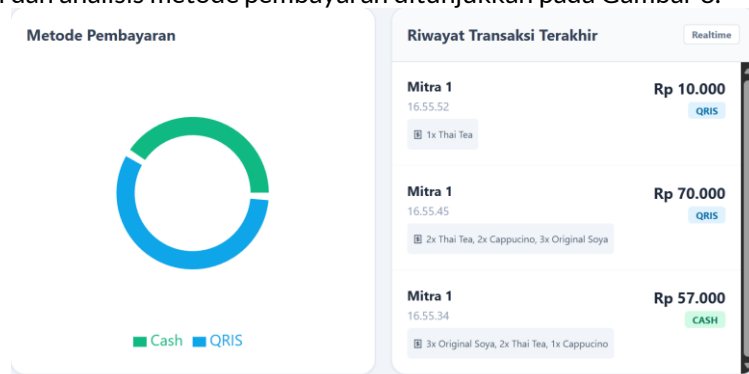
Komponen 1: Aplikasi Point of Sales (POS) Cerdas. Sistem ini menggantikan pencatatan manual dengan platform digital berbasis cloud yang mencatat setiap transaksi secara real-time dengan detail lengkap: varian produk, jumlah unit, waktu transaksi, lokasi GPS, dan metode pembayaran. Data granular ini memungkinkan manajemen untuk melakukan analisis lanjutan seperti identifikasi pola pembelian konsumen untuk strategi product bundling, perhitungan nilai rata-rata transaksi untuk optimalisasi harga, dan segmentasi pelanggan berdasarkan frekuensi pembelian. Transformasi dari sistem manual ke digital ini sejalan dengan temuan Brynjolfsson dan McElheran (2016) bahwa adopsi pengambilan keputusan berbasis data dapat meningkatkan produktivitas organisasi hingga 5–6%.

Komponen 2: Sistem Manajemen Stok Otomatis (H-0/H-1). Algoritma backend sistem secara otomatis memisahkan stok berdasarkan tanggal produksi dan mengimplementasikan logika FIFO secara rigid. Ketika mitra melakukan input penjualan, sistem akan secara otomatis memotong stok H-1 terlebih dahulu sebelum menyentuh stok H-0. Fitur ini mengeliminasi ketergantungan pada disiplin individual mitra dan memberikan enforcement sistematis terhadap prinsip FIFO. Target kuantitatif adalah pengurangan tingkat kedaluwarsa dari 8–12% menjadi di bawah 5%, sejalan dengan benchmark industri yang ditetapkan FAO (2019) untuk produk segar. Antarmuka detail laporan per produk dengan kategori stok terpilah (H-0, H-1, dan kedaluwarsa) disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2. Antarmuka Detail Laporan Per Produk dengan Kategori Stok Terpilah (H-0, H-1, dan Kedaluwarsa)
Komponen 3: Dashboard Supervisor Real-Time.

Antarmuka manajemen menyediakan visibilitas penuh secara real-time terhadap posisi stok terkini setiap mitra, volume penjualan akumulatif per jam, kecepatan penjualan, lokasi GPS mitra, dan alert otomatis untuk anomali. Transparansi informasi ini secara fundamental mengurangi asimetri informasi antara principal dan agent, yang menurut Panda dan Leepsa (2017) merupakan sumber utama biaya keagenan dalam hubungan delegatif. Modul riwayat transaksi dan analisis metode pembayaran ditunjukkan pada Gambar 3.



Gambar 3. Modul Riwayat Transaksi dan Analisis Metode Pembayaran

Implementasi teknologi ini bukan sekadar otomatisasi, melainkan transformasi model bisnis melalui rekonfigurasi kapabilitas organisasional, sejalan dengan argumen Zhu dan Kraemer (2005) bahwa nilai sejati teknologi informasi terletak pada kemampuannya mengubah cara organisasi berkoordinasi dan menciptakan nilai.

3.8 Formulasi Strategi Pengembangan Bertahap

Mengacu pada rekomendasi strategi untuk perusahaan yang terposisi pada Sel V (Hold and Maintain) dalam Matriks IE—yang mengharuskan prioritas penguatan internal (market penetration dan product development) sebelum strategi pertumbuhan eksternal (David & David, 2017)—serta dengan mempertimbangkan efektivitas solusi digital yang diuraikan pada bagian 3.7 dalam mengatasi kelemahan L1–L4, dirumuskan strategi pengembangan tiga fase yang memprioritaskan penguatan kapabilitas internal sebelum ekspansi geografis.

1. Fase 1: Keunggulan Operasional (Bulan 0-6)

Fokus utama fase ini adalah digitalisasi proses inti melalui implementasi penuh sistem POS dan manajemen stok otomatis. Strategi implementasi mengadopsi pendekatan pilot-then-scale: uji coba intensif pada 3–5

mitra terpilih selama 1 bulan untuk validasi sistem dan pengumpulan umpan balik pengguna, diikuti dengan peluncuran penuh ke seluruh mitra Central Jatibening disertai pelatihan intensif 2 hari. Target kuantitatif adalah: (a) tingkat kesalahan pencatatan < 5%; (b) tingkat adopsi sistem > 90%; (c) pengurangan tingkat kedaluwarsa dari 8–12% menjadi < 5%; (d) peningkatan skor IFE dari 2,34 menjadi minimal 2,70 melalui improvement L1 dan L2.

Paralel dengan digitalisasi, dilakukan standardisasi kualitas layanan melalui program pelatihan ulang yang terstruktur: pengembangan video tutorial standar untuk teknik sampling dan komunikasi persuasif, sesi role-play mingguan untuk membangun kepercayaan diri mitra, dan program mystery shopper 2 kali per minggu per mitra untuk audit objektif kepatuhan terhadap standar layanan. Target adalah mengurangi variasi conversion rate dari rentang 15–40% menjadi 30–40% dengan standar deviasi yang lebih kecil.

2. Fase 2: Penetrasi Pasar Intensif (Bulan 6-12)

Setelah kapabilitas operasional menguat (IFE > 2,5), fokus beralih ke maksimalisasi potensi pasar eksisting melalui dua inisiatif utama. Pertama, optimisasi portofolio produk berbasis analisis data penjualan dari sistem POS: identifikasi varian slow-moving untuk dipertimbangkan penghentian, fokus pada 5 varian teratas dengan margin dan volume tertinggi, dan pengembangan strategi bundling untuk meningkatkan average transaction value. Target adalah pengurangan pemborosan produk 30% dan peningkatan margin keuntungan 5–10%.

Kedua, diversifikasi aliran pendapatan melalui inisiasi kemitraan B2B dengan institusi lokal seperti sekolah, pusat kebugaran, dan korporat untuk kontrak pasokan rutin. Target adalah kontribusi B2B mencapai 15–20% dari total pendapatan dalam 6 bulan, memberikan stabilitas cash flow yang lebih baik dan mengurangi eksposur risiko terhadap variabilitas permintaan konsumen individual. Strategi ini sejalan dengan Ansoff yang merekomendasikan penetrasi pasar sebelum pengembangan pasar ketika kapabilitas internal belum solid (Ansoff, 1957).

3. Fase 3: Inteligensi Pelanggan dan Optimalisasi Berbasis Kebiasaan (Bulan 12-24)

Setelah 12 bulan mengumpulkan data transaksi melalui sistem POS, perusahaan memiliki wawasan mendalam tentang pola pembelian pelanggan reguler—informasi yang sebelumnya tidak terlihat dalam sistem pencatatan manual. Fase ini mentransformasi data tersebut menjadi tiga strategi praktis untuk meningkatkan frekuensi pembelian dan nilai transaksi rata-rata.

Strategi 1: Komunikasi Terpersonalisasi Berbasis Kebiasaan

Analisis data menunjukkan bahwa 40–50% konsumen di lokasi tetap seperti stasiun LRT memiliki pola pembelian yang sangat konsisten. Sistem dapat mengirimkan reminder message terpersonalisasi melalui WhatsApp 30 menit sebelum waktu pembelian biasa konsumen. Untuk pelanggan yang biasanya membeli 2–3 kali per minggu namun tiba-tiba tidak terlihat selama 5–7 hari, sistem mengirimkan win-back message dengan diskon khusus. Strategi ini memanfaatkan prinsip behavioral economics bahwa reminder dapat meningkatkan frekuensi pembelian hingga 20–25% (Kotler & Keller, 2016).

Strategi 2: Promo Bundling Berbasis Siklus Gajian

Data transaksi menunjukkan spike volume penjualan 30–35% pada tanggal 25 hingga 5 setiap bulan (periode gaji pegawai). Pada periode ini, perusahaan meluncurkan promo bundling agresif seperti paket hemat sebulan dengan skema beli 10 gratis 2 atau combo variatif 3 varian berbeda dengan harga bundling. Promo ini tidak hanya meningkatkan volume per transaksi, tetapi juga menciptakan forward commitment—konsumen yang membeli paket akan kembali dalam 2 minggu untuk redeem gratisannya, meningkatkan retention rate.

Sebaliknya, pada pertengahan bulan (tanggal 15–20) ketika daya beli menurun, fokus beralih ke promo varian entry-level untuk menjaga volume dan mempertahankan habit konsumen. Pendekatan ini lebih efektif dibanding diskon seragam sepanjang bulan karena disesuaikan dengan cash flow cycle target pasar (Brynjolfsson & McElheran, 2016).

Strategi 3: Intensifikasi Lokasi Strategis dengan Traffic Prediktabel

Alih-alih ekspansi geografis yang tersebar, prioritas diberikan untuk intensifikasi di lokasi dengan traffic tinggi dan konsisten seperti stasiun LRT, gerbang kampus, dan pintu keluar perkantoran. Di lokasi ini, data menunjukkan konversi rate 35–45% (dibanding 20–25% di lokasi mobile). Strategi operasional difokuskan pada:

- Peak hour optimization: Tambahan mitra di stasiun pada jam sibuk (06.30-08.30 dan 17.00-19.00)
- Product mix optimization: Varian premium lebih laku di lokasi perkantoran, sementara varian hemat lebih laku di stasiun kereta
- Customer data capture: Setiap transaksi di lokasi fixed, mitra meminta nomor WhatsApp untuk masuk database loyalty program

Strategi ini diproyeksikan dapat meningkatkan average frequency dari 1,2 kali menjadi 2,5 kali per bulan per pelanggan, meningkatkan average transaction value 25–30% melalui bundling, dan meningkatkan customer retention dari 35% menjadi 55%. Total projected revenue improvement mencapai 15–20%

dengan investasi minimal untuk WhatsApp Business API (Rp500.000/bulan) dan part-time customer data analyst (Rp4–5 juta/bulan).

3.9 Diskusi: Kontribusi Teoretis, Implikasi Praktis, dan Keterbatasan

Kontribusi Teoretis

Penelitian ini memberikan tiga kontribusi teoretis utama. Pertama, memperkaya literatur Teori Keagenan dalam konteks UMKM dengan model kemitraan tersebar dengan menunjukkan bahwa pada hubungan principal-agent dimana monitoring langsung tidak feasible secara ekonomis, infrastruktur teknologi digital berfungsi sebagai substitut monitoring fisik yang mengurangi asimetri informasi dan biaya keagenan (Jensen & Meckling, 1976; Panda & Leepsa, 2017).

Kedua, penelitian ini menantang pendekatan analisis SWOT konvensional yang memperlakukan semua kelemahan sebagai addressable melalui intervensi manajerial atau pelatihan saja. Temuan menunjukkan bahwa kelemahan struktural tertentu memerlukan transformasi teknologi, bukan perbaikan prosedural incremental. Hal ini konsisten dengan argumen Zhu & Kraemer (2005) bahwa nilai teknologi informasi terletak pada transformation of business models melalui rekonfigurasi kapabilitas organisasional.

Ketiga, framework strategi tiga fase yang diusulkan memberikan roadmap praktis bagi UMKM sektor F&B untuk mengatasi trade-off antara pertumbuhan dan pengendalian kualitas. Ini kontras dengan literature startup yang sering menyarankan growth at all costs tanpa mempertimbangkan kematangan operasional.

Implikasi Praktis

Bagi praktisi UMKM, penelitian ini menegaskan pentingnya pendekatan "fix then scale" dibandingkan ekspansi agresif prematur. Positioning pada Sel V Matriks IE bukan merupakan kegagalan, melainkan sinyal untuk fokus pada penguatan fondasi sebelum growth strategy. Bagi pembuat kebijakan, temuan ini menyoroti pentingnya dukungan untuk adopsi teknologi digital pada UMKM sebagai enabler critical untuk skalabilitas dan daya saing (Teece, 2010).

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki tiga keterbatasan utama. Pertama, desain studi kasus tunggal membatasi generalisabilitas statistik, meskipun generalisasi analitis ke teori tetap valid (Yin, 2018). Penelitian lanjutan dengan multiple case studies pada UMKM F&B dengan model partnership serupa dapat meningkatkan validitas eksternal.

Kedua, pembobotan faktor SWOT dalam matriks IFE-EFE dilakukan berdasarkan expert judgment tunggal yang berpotensi mengandung subjective bias. Penggunaan metode yang lebih rigorous seperti Analytical Hierarchy Process dengan melibatkan 5-7 ahli dari berbagai perspektif dapat meningkatkan objektivitas pembobotan.

Ketiga, belum tersedia data post-implementation untuk memvalidasi efektivitas strategi digital yang diusulkan. Studi longitudinal selama 12-24 bulan setelah implementasi sistem dengan design before-after comparison diperlukan untuk mengukur dampak kausal terhadap IFE score, tingkat kedaluwarsa, conversion rate, dan skalabilitas operasional (Yin, 2018).

4. KESIMPULAN

Penelitian ini mengungkapkan bahwa PT Tumbuh Bersama Soyana memiliki fondasi strategis kuat berupa transfer pengetahuan institusional 17 tahun, struktur biaya ramping melalui konsinyasi, dan sistem pengendalian kualitas terstandarisasi. Namun, posisi perusahaan pada Sel V Matriks Internal-Eksternal (skor IFE 2,34; EFE 2,43) menunjukkan bahwa kelemahan operasional—sistem pencatatan manual, lemahnya enforcement FIFO dengan tingkat kedaluwarsa 8-12%, jeda informasi manajerial 8-12 jam, dan variabilitas kualitas layanan (conversion rate 15-40%)—belum teratasi optimal. Temuan ini menegaskan relevansi Teori Keagenan dan Teori Ketergantungan Sumber Daya, dimana asimetri informasi menjadi sumber utama biaya keagenan dan inefisiensi operasional pada model kemitraan tersebar.

Solusi transformasi digital melalui platform terintegrasi (aplikasi POS real-time, manajemen stok H-0/H-1 otomatis, dan dashboard supervisor) dirumuskan sebagai mekanisme tata kelola strategis yang mengonversi data menjadi aset kompetitif berkelanjutan. Framework strategi tiga fase—keunggulan operasional (bulan 0-6), penetrasi pasar intensif (bulan 6-12), dan inteligensi pelanggan berbasis kebiasaan (bulan 12-24)—mengoperasionalkan pendekatan "fix then scale" yang memprioritaskan penguatan internal sebelum ekspansi geografis. Kontribusi teoretis penelitian ini adalah identifikasi infrastruktur digital sebagai substitut monitoring fisik dalam mengurangi biaya keagenan, serta demonstrasi bahwa kelemahan struktural memerlukan transformasi teknologi, bukan sekadar intervensi prosedural. Rekomendasi riset lanjutan meliputi studi longitudinal pasca-implementasi dengan desain before-after comparison untuk validasi dampak kausal, serta penggunaan Analytical Hierarchy Process dengan multiple expert judgments untuk meningkatkan objektivitas pembobotan SWOT. Penelitian lanjutan dapat mengeksplorasi faktor moderasi seperti literasi digital mitra dan intensitas pelatihan terhadap kesuksesan adopsi teknologi pada UMKM dengan karakteristik serupa.

5. REFERENSI

- Alon, I., Ni, L., & Wang, Y. (2012). Examining the determinants of hotel chain expansion through international franchising. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 379–386. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.06.009>
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84–92.
- Brynjolfsson, E., & McElheran, K. (2016). The rapid adoption of data-driven decision-making. *American Economic Review*, 106(5), 133–139. <https://doi.org/10.1257/aer.p20161016>
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson Education.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>
- FAO. (2019). *The State of Food and Agriculture 2019: Moving forward on food loss and waste reduction*. Food and Agriculture Organization. <http://www.fao.org/3/ca6030en/ca6030en.pdf>
- Grand View Research. (2023). *Plant-based beverages market size, share & trends analysis report, 2023-2030*. <https://www.grandviewresearch.com>
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis—where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215–251. <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kementerian Koperasi dan UKM. (2024). *Data perkembangan UMKM di Indonesia tahun 2023-2024*. <https://www.kemenkopukm.go.id>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- Panda, B., & Leepsa, N. M. (2017). Agency theory: Review of theory and evidence on problems and perspectives. *Indian Journal of Corporate Governance*, 10(1), 74–95. <https://doi.org/10.1177/0974686217701467>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Rangkuti, F. (2016). *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis* (Edisi 22). Gramedia Pustaka Utama.
- Saaty, T. L. (1980). *The analytic hierarchy process*. McGraw-Hill.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Zhu, K., & Kraemer, K. L. (2005). Post-adoption variations in usage and value of e-business by organizations: Cross-country evidence from the retail industry. *Information Systems Research*, 16(1), 61–84. <https://doi.org/10.1287/isre.1050.0045>