

FORMULASI STRATEGI KEUNGGULAN KOMPETITIF UMKM B2B2C BERBASIS E-COMMERCE

Formulation of competitive advantage strategies for b2b2c msms Based on e-commerce

Trisye Natalia Kilay^{1*}, Sholeha Johat Mawar²;
Firna Wally³

Jurusan Akuntansi^{1,2,3}
Fakultas Ekonomi dan Bisnis^{1,2,3}
Universitas Pattimura^{1,2,3}

*Corresponden Email : trisye.kilay@lecturer.unpatti.ac.id,

Author Email: djohatmawarsaleha@gmail.com²,
firmawally22@gmail.com³

Received: October 25,2025. **Revised:** November 21, 2025. **Accepted:**
November 22,2025. **Issue Period:** Vol.9 No.4 (2025), Pp: 1660-1671

Abstrak: Rouze Fashion merupakan UMKM rintisan dengan model bisnis hibrida B2B2C yang memadukan pengadaan berbasis e-commerce dan jaringan sosial lokal di wilayah yang jauh dari pusat perbelanjaan, sehingga membutuhkan strategi yang tepat untuk menjaga daya saing dan keberlanjutan usaha. Penelitian ini bertujuan menganalisis formulasi strategi yang tepat dalam membuat usaha Rouze Fashion terus berkembang secara berkelanjutan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan pengambilan data melalui wawancara dan kuesioner kepada pemilik usaha. Teknik analisis data menggunakan analisis SWOT untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal, serta Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) untuk menentukan strategi utama. Hasil penelitian menunjukkan terdapat tiga strategi prioritas yang harus dijalankan Rouze Fashion yaitu mempertahankan penjualan berbasis tren dan budaya lokal, mengoptimalkan pengadaan melalui pemasok e-commerce yang terkontrol, serta menerapkan insentif berbasis kinerja kepada pihak ketiga. Ketiga strategi tersebut mampu menjawab tantangan terkait variabilitas pasokan, koordinasi distribusi, dan stabilitas arus kas. Secara praktis, temuan ini dapat digunakan sebagai panduan bagi UMKM serupa, sedangkan secara teoritis penelitian ini memperkaya kajian tentang *Resource Based View* (RBV), *Transaction Cost Economics* (TCE), dan *Agency Theory* dalam konteks rantai pasok hibrida.

Kata kunci: B2B2C; Insentif Berbasis Kinerja; Pengadaan E-Commerce; Paket Fashion; SWOT–QSPM

Abstract: Rouze Fashion is a start-up MSME with a hybrid B2B2C business model that combines e-commerce-based procurement and local social networks in areas far from shopping centers, thus requiring the right strategy to maintain competitiveness and business sustainability. This study aims to analyze the right strategy formulation to keep Rouze Fashion growing sustainably. The research uses a descriptive qualitative approach with primary data derived from interviews and questionnaires with business owners. Data analysis techniques use Strength, Weakness, Opportunity & Threat (SWOT) analysis to identify internal and external factors, as well as



DOI: 10.52362/jisamar.v9i4.2152

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) to determine the main strategies. The results show that there are three priority strategies that Rouze Fashion must implement, namely maintaining sales based on local trends and culture, optimizing procurement through controlled e-commerce suppliers, and implementing performance-based incentives for third parties. These three strategies are able to address challenges related to supply variability, distribution coordination, and cash flow stability. Practically, these findings can be used as a guide for similar MSMEs, while theoretically, this research enriches the study of Resource Based View (RBV), Transaction Cost Economics (TCE), and Agency Theory in the context of hybrid supply chains.

Keywords: B2B2C; E-Commerce Procurement; Fashion Packages; Performance-Based Incentives; SWOT–QSPM

I. PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital telah mengubah lanskap bisnis ritel dari brick-and-mortar menuju sistem e-commerce [1]. Keberadaan e-commerce membuka peluang besar bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) untuk mengatasi hambatan geografis dan membuat jangkauan pasar semakin luas. Salah satu model bisnis dengan memanfaatkan e-commerce adalah Business to Business to Consumer (B2B2C) [2], [3], [4]. B2B2C sebagai perantara bisnis dan konsumen akhir berpotensi dalam memaksimalkan profitabilitas dan skalabilitas. Untuk dapat membuat B2B2C bernilai maka usaha bisnis harus memiliki beberapa faktor seperti: *interdependency, direct approach dengan berbagai stakeholder, trust, strategic alignment, adaptive, modus operandi dan knowledge sharing* [4]. Beberapa perusahaan yang berhasil menjalankan metode B2B2C yaitu: Alibaba, Amazon, GlobTechCompany, Go-jek, godiva.com, watersport business [5], [6], [7], [8], [9].

Rouze Fashion termasuk salah satu usaha rintisan yang menggunakan model bisnis hampir sama dengan B2B2C. Sejak tahun 2023, pemilik Rouze Fashion melihat adanya peluang penjualan pakaian di Desa Tulehu-Kabupaten Maluku Tengah yang terletak relatif jauh dari pusat perbelanjaan. Pemilik Rouze Fashion memanfaatkan e-commerce untuk dapat memesan barang jualan. Pemanfaatan e-commerce ini termasuk jalan keluar untuk mengatasi tantangan kondisi geografis usaha yang relatif jauh dalam jangkauan pasar. Melalui e-commerce, pemilik Rouze Fashion memesan baju sesuai pesanan dari pelanggan maupun sesuai trend fashion terkini. Setelah pesanan tiba, maka pemilik Rouze Fashion akan menentukan harga pokok dan menghubungi pihak ketiga untuk menjual pesanan tersebut kepada pelanggan. Pihak ketiga juga yang akan menagih hasil jualan dari pelanggan. Hasil jualan akan disetor pihak ketiga kepada pemilik Rouze Fashion paling lambat satu bulan karena penjualan menggunakan sistem pembayaran fleksibel. Pelanggan dapat langsung membayar secara tunai maupun melakukan pembayaran secara cicilan selama satu bulan melalui pihak ketiga. Harga jual kepada konsumen sebesar harga pokok dan komisi 10%. Pihak ketiga akan menyetor sebesar total harga pokok yang terkumpul dari pelanggan dan akan menerima komisi 10% dari total penjualan. Kehadiran Rouze Fashion, pihak ketiga dan konsumen menjadi bukti nyata Rouze Fashion menggunakan model B2B2C. Rouze Fashion sebagai bisnis 1, pihak ketiga sebagai bisnis 2 dan pelanggan. Meskipun demikian, praktik bisnis di Rouze Fashion tidak murni sesuai konsep B2B2C seperti yang disampaikan oleh [3], [10]. Hal ini karena transaksi menggunakan e-commerce hanya terjadi ketika Rouze Fashion memesan barang jualan. Tapi ketika pihak ketiga menjual barang kepada pelanggan dan menyetorkan hasil jualan kepada Rouze Fashion masih dilakukan secara offline.

Praktik bisnis dari Rouze Fashion termasuk unik karena ada integrasi strategi pengadaan berbasis e-commerce dengan jaringan sosial tradisional yang melibatkan sistem pembayaran fleksibel. Implementasi sistem pembayaran fleksibel (tunai atau cicilan) dengan penyetoran harga pokok kepada pemilik usaha setiap akhir bulan dapat mentransfer risiko piutang kepada pihak ketiga, sekaligus menjaga stabilitas modal kerja Rouze Fashion. Meskipun demikian masih terdapat tantangan dalam menjalankan usaha Rouze Fashion seperti adanya ketergantungan pada kinerja pihak ketiga, risiko kredit macet, adanya kompetitor. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk mengkaji secara mendalam strategi pengembangan yang tepat bagi Rouze Fashion agar dapat mempertahankan keunggulan kompetitif, mengoptimalkan sinergi antara e-commerce dan jaringan sosial, serta mengelola risiko sistem pembayaran fleksibel. Keberhasilan usaha rintisan di lokasi yang tergolong jauh dari pusat perbelanjaan seperti ini sangat bergantung pada formulasi strategi yang tepat untuk menjamin keberlanjutan dan pertumbuhan usaha.



DOI: 10.52362/jisamar.v9i4.2152

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Untuk menganalisis dan merumuskan strategi pengembangan yang tepat bagi usaha yang baru berdiri ini, penelitian konseptual ini akan menggunakan kerangka analisis strategi yang terstruktur dan teruji. Kerangka Analisis *Strength, Weakness, Opportunity, Threat* (SWOT) akan menjadi dasar untuk mengidentifikasi dan memetakan faktor internal (kekuatan dan kelemahan, seperti model pengadaan berbasis e-commerce dan lokasi terpencil) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman, seperti trend pasar dan persaingan). Tahap ini krusial untuk menciptakan matriks input yang akurat [11], [12]. Selanjutnya, hasil analisis SWOT akan diperkuat menggunakan QSPM. QSPM berfungsi sebagai alat yang kuat untuk mengevaluasi secara objektif alternatif strategi yang telah dirumuskan dan menentukan strategi mana yang paling layak untuk diimplementasikan Rouze Fashion berdasarkan daya tarik relatifnya [12], [13].

Berdasarkan latar belakang yang unik dan kerangka teori yang dipilih, tujuan utama dari penulisan artikel konseptual ini adalah untuk menganalisis formulasi strategi yang tepat dalam membuat usaha Rouze Fashion terus berkembang secara berkelanjutan. Melalui pemanfaatan analisis SWOT dan QSPM, diharapkan penelitian ini memberikan solusi strategis yang konkret bagi Rouze Fashion, maupun memberikan kontribusi teoretis yang signifikan mengenai strategi pertumbuhan UMKM hybrid di pasar berkembang. Melalui kajian mendalam terhadap integrasi e-commerce, jaringan sosial tradisional dan sistem pembayaran fleksibel, penelitian ini bertujuan untuk menawarkan implikasi manajerial yang dapat direplikasi oleh pelaku usaha dengan model bisnis serupa dan berlokasi jauh dari pusat perbelanjaan.

II. METODE

2.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus karena terdapat analisis kontekstual yang komprehensif terhadap kondisi internal dan eksternal dari Rouze Fashion. Tujuannya adalah untuk menghasilkan strategi bisnis alternatif yang akan memungkinkan perusahaan untuk terus berkembang secara berkelanjutan.

2.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer berupa penilaian kondisi internal dan penilaian kondisi eksternal dari Rouze Fashion. Data ini bersumber dari hasil wawancara dan hasil pembagian kuesioner kepada pemilik Rouze Fashion. Wawancara bertujuan untuk mendapatkan gambaran umum mengenai kondisi bisnis dari Rouze Fashion. Wawancara dilakukan terhadap pemilik Rouze Fashion sebagai informan kunci yang terkait dengan operasional usaha bisnis. Pendekatan wawancara semi-terstruktur digunakan untuk memberikan fleksibilitas dalam mengajukan pertanyaan, sehingga peneliti dapat mengeksplorasi topik-topik relevan diluar daftar pertanyaan yang telah ditentukan sebelumnya oleh peneliti. Pendekatan ini memastikan bahwa data yang dikumpulkan tetap relevan sekaligus memungkinkan diskusi mendalam mengenai strategi bisnis dari Rouze Fashion. Kuesioner berfungsi sebagai alat utama untuk mengumpulkan data terstruktur, membantu dalam menilai kondisi internal dan eksternal usaha bisnis, memberikan bobot strategis, dan membuat formulasi strategi bisnis. Pada penelitian ini menggunakan dua jenis kuesioner yaitu kuesioner terbuka dan kuesioner tertutup. Pada kuesioner terbuka, informan akan memberikan tanggapan tertulis yang terperinci sesuai perspektif dari informan. Pada kuesioner tertutup, terdapat daftar pilihan jawaban yang memungkinkan informan untuk memilih tanggapan dengan cepat dan efektif (misalnya: Ya/Tidak, Setuju/Tidak Setuju, pilihan ganda). Proses pembagian kuesioner terdiri atas tiga tahapan yaitu pengumpulan data tentang kelemahan dan kekurangan internal dari usaha bisnis, pemberian bobot pada faktor internal dan eksternal, yang kemudian digunakan untuk perhitungan analisis SWOT, pemberian bobot untuk analisis QSPM, memungkinkan penentuan prioritas alternatif strategi bisnis [14].

2.3 Teknik Analisis Data

Teknik analisis menggunakan analisis SWOT, dan matriks QSPM. Matriks *Internal Factor Factor Evaluation* dan Matriks *External Factor Evaluation* (Matriks IFE-EFE), matriks Internal-External (IE) dan matriks SWOT termasuk langkah dalam melakukan analisis SWOT sehingga dapat memberikan pemahaman yang detail tentang posisi strategis dari Rouze Fashion dan menjadi dasar untuk analisis lebih lanjut. Matriks QSPM sebagai alat untuk memprioritaskan alternatif strategis. Pembuatan matriks QSPM setelah ada hasil dari analisis SWOT [11], [12].



Pada langkah pertama harus ada analisis SWOT yang dimulai dari pembuatan Matriks IFE-EFE, matriks IE dan matriks SWOT. Matriks IFE termasuk alat untuk melakukan penilaian dan pembobotan atas faktor penting yang berasal dari dalam suatu usaha yaitu kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*). Matriks EFE termasuk alat untuk melakukan penilaian dan pembobotan atas faktor penting yang berasal dari luar suatu usaha yaitu peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threat*). Untuk membuat matriks IFE dan EFE maka harus ada identifikasi faktor internal dan faktor eksternal dari usaha bisnis. Kemudian faktor internal dan faktor eksternal tersebut harus dinilai dengan cara pemberian bobot dan skor. Pemberian bobot dari skala 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Akumulasi pembobotan untuk tiap penilaian internal dan eksternal tidak boleh melebihi skor total yaitu 1,0. Untuk pemberian rating menggunakan skala 1 sampai 4. Kekuatan dan peluang termasuk faktor bersifat positif yang membuat semakin besar kekuatan dan peluang maka diberi rating 4, tetapi semakin kecil faktor tersebut maka diberi rating 1. Di sisi lain kelemahan dan ancaman termasuk faktor yang bersifat negatif sehingga berlaku pemberian rating yang sebaliknya. Semakin besar kelemahan dan ancaman maka diberi rating 1 tetapi jika faktor tersebut semakin kecil maka diberi rating 4. Kemudian bobot dari tiap faktor akan dikalikan dengan rating untuk mendapatkan nilai dari setiap faktor internal dan faktor eksternal [12].

$$\text{Skor Penilaian Per Faktor} = \text{Bobot} \times \text{Rating}$$

$$\text{Total Skor Matriks} = \sum \text{Bobot} \times \text{Rating}$$

Bila total skor matriks menunjukkan angka di bawah 2,5 mengindikasikan usaha bisnis memiliki kelemahan internal, sedangkan bila total skor matriks berada di atas angka 2,5 menunjukkan posisi internal usaha bisnis yang kuat [15].

Setelah pembuatan matriks IFE-EFE, ada pembuatan matriks IE yang berguna untuk merumuskan strategi dengan melihat posisi perusahaan dalam matriks. Matriks IE menggunakan skor total pembobotan IFE sebagai sumbu X dan skor total pembobotan EFE sebagai sumbu Y. Gabungan dari matriks IFE-EFE menghasilkan matriks internal eksternal yang berisi sembilan kuadran dengan 3 bagian implikasi strategi yang berbeda [12]. Kuadran I, II, IV yaitu tumbuh dan membangun (*grow and build*); dapat menggunakan strategi intensif. Pada kuadran III, V, VII yaitu menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*); dapat menggunakan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Pada kuadran VI, VIII, IX. yaitu panen atau divestasi (*harvest or divest*); dapat menggunakan strategi divestasi strategi, diversifikasi konglomerat, dan melakukan likuidasi. Tampilan matriks IE tampak pada Tabel 1.

Tabel 1. Matriks IE

TOTAL SKOR IFE

TOTAL SKOR EFE	TOTAL SKOR IFE			
	Kuat	Rata-rata	Lemah	
	Tinggi	I	II	III
	3,0-4,0	PERTUMBUHAN	PERTUMBUHAN	STABILISASI
	Sedang	IV	V	VI
TOTAL SKOR EFE	2,0-2,99	PERTUMBUHAN	STABILISASI	DIVESTASI
	Rendah	VII	VIII	IX
	1,0-1,99	STABILISASI	DIVESTASI	DIVESTASI

Sumber: [16]

Hasil dari matriks IE menjadi acuan dalam merumuskan strategi pada matriks SWOT mengkombinasikan faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Matriks analisis SWOT mengkombinasikan keempat faktor yang sudah dianalisis pada matriks IFE-EFE dan menghasilkan empat set strategi yaitu *Strength-Opportunity* (SO), *Weakness-Opportunity* (WO), *Strength-Threats* (ST) dan *Weakness-Threats* (WT) [12].

Pada langkah kedua terdapat pembuatan matriks QSPM berisi identifikasi elemen internal dan eksternal yang signifikan dari analisis SWOT dan pemberian bobot pada faktor-faktor tersebut berdasarkan tingkat kepentingannya. Pada pemberian bobot di matriks QSPM terdapat penentuan nilai daya tarik atau *Attractiveness Scores* (AS), dan *Total Attractiveness Scores* (TAS). Bobot pada faktor internal dan eksternal disesuaikan dengan bobot yang sudah ada pada matriks IFAS dan EFAS sebelumnya. Nilai AS merupakan angka yang mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing strategi dari satu set alternatif.

$$TAS = \text{Bobot} \times AS$$

$$\text{Jumlah TAS dari berbagai alternatif strategi} = \sum (\text{Bobot} \times AS)$$



DOI: 10.52362/jisamar.v9i4.2152

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Ketentuan penilaian AS berlaku sebagai berikut [15].

Nilai 1 = paling tidak menarik

Nilai 2 = agak menarik

Nilai 3 = menarik

Nilai 4 = paling menarik

Skor tertinggi menentukan alternatif strategi terbaik untuk diterapkan dalam suatu usaha bisnis. Namun yang harus diperhatikan dalam analisis ini adalah bahwa QSPM hanya sebagai alat untuk mengurutkan prioritas strategi dalam satu set alternatif strategi [12].

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Gambaran Umum Mengenai Rouze Fashion

Rouze Fashion merupakan suatu usaha bisnis penjualan pakaian yang mulai berdiri sejak tahun 2023. Rouze Fashion tidak memiliki toko fisik untuk pelanggan datang berbelanja. Rouze Fashion hanya memesan produk di *e-commerce* berdasarkan pesanan dari pelanggan maupun trend fashion terkini. Rata-rata produk yang dibeli oleh Rouze Fashion melalui *e-commerce* sebanyak 30 produk. Pemilik Rouze Fashion akan menentukan harga pokok dari tiap produk kemudian menyerahkan produk tersebut kepada pihak ketiga untuk dijual kepada pelanggan. Ada produk yang didistribusikan langsung oleh pihak ketiga kepada pelanggan berdasarkan pesanan pelanggan. Namun ada pula produk yang dijual oleh pihak ketiga di tempat berkumpul para ibu rumah tangga pada sore hari. Rouze Fashion menggunakan sistem pembayaran fleksibel di mana ada pelanggan yang langsung membayar lunas saat membeli, tapi ada yang membayar cicil setiap hari sampai lunas, maupun ada yang membayar satu kali di akhir periode pembayaran di mana pelanggan sudah memiliki uang. Oleh sebab itu penyerahan hasil penjualan dilakukan pihak ketiga pada jangka waktu satu bulan setelah barang diterima dari pemilik Rouze Fashion.

Visi dari Rouze Fashion yaitu: “Menjadi usaha fashion terpercaya dan terjangkau di kalangan masyarakat luas, khususnya generasi muda, melalui pelayanan inovatif dan sistem pembayaran fleksibel yang berbasis kepercayaan”. Untuk mencapai visi tersebut maka Rouze Fashion membuat beberapa misi. Misi yang pertama adalah menyediakan produk fashion berkualitas dengan harga terjangkau untuk semua kalangan. Misi yang kedua adalah memberikan kemudahan pembayaran melalui sistem cicilan berbasis kepercayaan. Misi yang ketiga adalah membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan melalui pelayanan yang responsif dan ramah. Misi yang keempat adalah memanfaatkan platform digital dan *e-commerce* untuk efisiensi pengelolaan dan distribusi barang. Misi yang kelima adalah memberdayakan mitra pihak ketiga dalam pengantaran dan penagihan secara profesional

3.2. Analisis SWOT

Pembuatan analisis SWOT berdasarkan matriks IFE-EFE, dan matriks SWOT. Adapun hasil matriks IFE tampak pada tabel 2 dan matriks EFE tampak pada tabel 3.

Tabel 2 Matriks IFE

Faktor Internal	Skor	Bobot	Rata-rata Tertimbang
Kekuatan (Strength)			
S1. Hemat biaya	4	0,20	0,80
S2. Sistem pembayaran fleksibel	3	0,20	0,60
S3. Responsive terhadap feedback pelanggan	3	0,10	0,30
S4. Tidak membutuhkan modal besar di awal	3	0,10	0,30
Kelemahan (Weakness)			
W1. Ketergantungan pada trend	4	0,20	0,80
W2. Kualitas produk tidak selalu konsisten	1	0,20	0,20
Total		1,00	3,00

Sumber: Data Diolah, 2025

Tabel 3 Matriks EFE



DOI: 10.52362/jisamar.v9i4.2152

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Faktor Eksternal	Skor	Bobot	Rata-rata Tertimbang
Peluang (Opportunities)			
O1. Dukungan pemerintah terhadap produk UMKM	3	0,14	0,42
O2. Berkembangnya platform digital dan e-commerce	4	0,26	1,04
Ancaman (Threat)			
T1. Persaingan Ketat Dari Industri Fashion	2	0,15	0,30
T2. Trend fashion yang cepat berubah	2	0,20	0,40
T3. Ketidakpastian ekonomi dan daya beli pelanggan menurun	2	0,12	0,24
T4. Kurangnya loyalitas pelanggan	2	0,13	0,26
Total		1	2,66

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan hasil matriks IFE pada tabel 1, tampak bahwa faktor internal terpenting bagi Rouze Fashion yaitu hemat biaya (S1), sistem pembayaran fleksibel (S2), ketergantungan pada trend (W1) dan kualitas produk tidak selalu konsisten (W3). Hal ini ditunjukkan dengan pemberian bobot 0,20. Selain itu Rouze Fashion unggul dalam faktor hemat biaya (S1) yang ditunjukkan dengan peringkat 4. Namun Rouze Fashion masih mengalami masalah terkait kualitas produk tidak selalu konsisten (W2) sebagaimana ditunjukkan dengan peringkat 1 pada faktor W2 tersebut. Kekuatan utama dari Rouze Fashion yaitu efisiensi biaya dan sistem pembayaran fleksibel dapat mendukung strategi pertumbuhan. Namun, kelemahan terkait trend dan kualitas produk yang tidak selalu konsisten perlu ditangani agar keberlanjutan usaha dapat dicapai oleh Rouze Fashion. Secara keseluruhan Rouze Fashion berada pada posisi penilaian internal yang kuat karena mendapatkan total skor tertimbang untuk penilaian internal sebesar 3,00 - lebih tinggi dari total skor tertimbang 2,5.

Untuk penilaian eksternal dari hasil matriks EFE pada tabel 2, tampak bahwa faktor eksternal terpenting bagi Rouze Fashion yaitu berkembangnya platform digital dan e-commerce (O2) dan trend fashion yang cepat berubah (T2). Hal ini ditunjukkan dengan pemberian bobot 0,26 pada faktor O2 dan bobot pada faktor 0,20 pada T2. Selain itu Rouze Fashion unggul dalam faktor O2 yang ditunjukkan dengan peringkat 4. Secara keseluruhan Rouze Fashion berada pada posisi penilaian eksternal yang kuat karena mendapatkan total skor tertimbang untuk penilaian eksternal sebesar 2,66 - lebih tinggi dari total skor tertimbang 2,5. Hasil EFE ini menunjukkan bahwa Rouze Fashion mampu memanfaatkan peluang digital, tetapi tetap harus waspada terhadap dinamika industri fashion. Matriks IFE-EFE menjadi acuan dalam pembuatan matriks IE yang tampak pada tabel 4.

Tabel 4. Matriks IE dari Rouze Fashion

TOTAL SKOR IFE				
TOTAL SKOR EFE	Kuat		Rata-rata	Lemah
	Tinggi 3,0-4,0	I PERTUMBUHAN	II PERTUMBUHAN	III STABILISASI
	Sedang 2,0-2,99	IV PERTUMBUHAN	V STABILISASI	VI DIVERSTASI
	Rendah 1,0-1,99	VII STABILISASI	VIII DIVERSTASI	IX DIVERSTASI

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan matriks IE di gambar 2, tampak bahwa total skor tertimbang IFE berada pada posisi kuat dengan skor 3,00 dan total skor tertimbang EFE berada pada posisi sedang dengan skor 2,66 sehingga Rouze Fashion berada pada kuadran IV yaitu pertumbuhan. Strategi yang sering digunakan untuk kondisi ini adalah strategi intensif atau integrasi [12] sehingga kedua strategi ini dapat menjadi bahan pertimbangan untuk perumusan strategi alternatif pada matriks SWOT. Hasil pengolahan data dari matriks SWOT tampak pada tabel 5.



Tabel 5. Matriks SWOT Rouze Fashion

Analisis Matriks SWOT	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
	S1. Hemat biaya S2. Sistem pembayaran fleksibel S3. Responsive terhadap feedback pelanggan S4. Tidak membutuhkan modal besar di awal	W1. Ketergantungan pada trend W2. Kualitas produk tidak selalu konsisten
Peluang (<i>Opportunity</i>)	Strategi SO	Strategi WO
O1. Dukungan pemerintah terhadap produk UMKM O2. Berkembangnya platform digital dan e-commerce	- Mengoptimalkan pengadaan melalui pemasok e-commerce yang terkontrol dan terpercaya. - Memberikan bonus tambahan berbasis kinerja kepada pihak ketiga. - Menjual produk yang sedang trend dalam bentuk paket fashion dan sesuai ciri khas lokal.	- Kolaborasi dengan desainer lokal agar produk tidak hanya ikut trend tapi juga memiliki ciri khas lokal yang lebih tahan lama. - Menetapkan standar pemilihan pemasok di e-commerce agar kualitas barang tetap terjaga. - Menggunakan platform digital untuk melakukan monitoring trend sehingga dapat mengurangi risiko ketergantungan trend.
Ancaman (<i>Threat</i>)	Strategi ST	Strategi WT
T1. Persaingan ketat dari industri fashion T2. Trend fashion yang cepat berubah T3. Ketidakpastian ekonomi dan daya beli pelanggan menurun T4. Kurangnya loyalitas pelanggan	- Menawarkan harga jual lebih kompetitif dengan memanfaatkan harga operasional yang murah. - Menyediakan sistem cicilan ringan agar dapat terjangkau di tengah ekonomi sulit. - Memperkuat pembayaran fleksibel sebagai diferensiasi agar dapat bertahan saat ekonomi tidak menentu dan daya beli rendah.	- Menyeleksi pemasok berkualitas melalui e-commerce. - Melakukan evaluasi kepada pihak ketiga agar tidak menurunkan loyalitas pelanggan. - Menghindari pembelian stok dalam jumlah besar untuk meminimalkan kerugian saat trend fashion cepat berubah.

Sumber: Data Diolah, 2025

Untuk menentukan seperangkat strategi yang sesuai dengan Rouze Fashion dari berbagai alternatif strategi yang ada di matriks SWOT, maka harus dilakukan akumulasi dari kombinasi faktor SO, WO, ST, dan WT seperti yang tampak pada tabel 6.

Tabel 6. Matrik Perencanaan Kombinasi Strategi SWOT

IFE-EFE	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
Peluang (<i>Opportunity</i>)	Strategi SO: Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang = 3,46	Strategi WO: Meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang = 2,46
Ancaman (<i>Threat</i>)	Strategi ST: Menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman = 3,20	Strategi WT: Meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman = 2,20



DOI: 10.52362/jisamar.v9i4.2152

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Sumber: Data Diolah, 2025

Dari matriks kombinasi strategi pada tabel 6 tampak bahwa skor terbesar adalah strategi *Strength-Opportunity* (SO) dengan total 3,46. Hal ini berarti strategi yang sebaiknya digunakan oleh Rouze Fashion adalah strategi SO yang terkait dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.

3.3. Penentuan strategi utama dengan QSPM

Strategi SO yang terdiri atas 3 strategi digunakan dalam pembuatan QSPM. Hasil dari QSPM tampak pada tabel 7.

Tabel 7. Matriks QSPM dari Rouze Fashion

IFE- EFE	Bobot	Alternatif Strategi					
		Optimalisasi Pengadaan Barang di E-commerce		Beri Bonus Tambahan Berbasis Kinerja Kepada Pihak Ketiga		Jual Produk Yang Sedang Trend Di E-Commerce dalam bentuk “Paket Fashion” dan sesuai selera pasar lokal	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan (Strength)							
S1. Hemat biaya	0,20	4	0,80	2	0,40	3	0,60
S2. Sistem pembayaran fleksibel	0,20	2	040	4	0,80	2	0,60
S3. Responsive terhadap feedback pelanggan	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40
S4. Tidak membutuhkan modal besar di awal	0,10	4	0,40	2	0,20	3	0,30
Kelemahan (Weakness)							
W1. Ketergantungan pada trend	0,20	3	0,60	-	-	4	0,80
W2. Kualitas produk tidak selalu konsisten	0,20	4	0,80	-	-	2	040
Peluang (Opportunity)							
O1. Dukungan pemerintah terhadap produk UMKM	0,14	-	-	-	-	3	0,42
O2. Berkembangnya platform digital dan e-commerce	0,26	4	1,04	3	0,78	4	1,04
Ancaman (Threat)							
T1.Persaingan ketat dari industri fashion	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,6
T2. Trend fashion yang cepat berubah	0,20	3	0,60	-	-	4	0,8
	0,12	2	0,24	4	0,48	2	0,24
T3. Ketidakpastian ekonomi dan daya beli pelanggan menurun	0,13	-	-	4	0,52	3	0,39
T4. Kurangnya loyalitas pelanggan							
Total			5,63		3,93		6,59

Sumber: Data Diolah, 2025

3.4. Pembahasan

Berdasarkan hasil dari matriks QSPM di tabel 3 menunjukkan bahwa strategi 3 memiliki skor tertinggi sebesar 6,59 diikuti strategi 1 sebesar 5,63 dan strategi 3 sebesar 3,93. Dengan demikian, urutan strategi yang sebaiknya dilakukan oleh Rouze Fashion antara lain sebagai berikut. Prioritas strategi yang pertama adalah menjual produk yang sedang trend dalam bentuk paket fashion dan sesuai ciri khas lokal. Prioritas strategi yang kedua adalah mengoptimalkan pengadaan melalui pemasok e-commerce yang terkontrol dan terpercaya. Prioritas strategi yang ketiga yaitu memberikan bonus tambahan berbasis kinerja kepada pihak ketiga agar penjualan & penagihan meningkat.



DOI: 10.52362/jisamar.v9i4.2152

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Strategi menjual produk yang sedang trend dalam bentuk paket fashion dan sesuai ciri khas lokal menjadi prioritas utama yang harus dilakukan oleh Rouze Fashion karena dengan strategi ini berpotensi meningkatkan daya tarik produk di mata pelanggan Desa Tulehu. Dengan menggabungkan produk yang sedang trend di e-commerce menjadi “paket fashion” (misalnya atasan dipadukan dengan bawahan dan aksesoris), Rouze Fashion dapat memberikan nilai tambah tanpa biaya besar karena biaya pengadaan sudah rendah. Paket fashion juga membuat produk terlihat lebih menarik, lebih mudah dipasarkan oleh pihak ketiga, dan lebih relevan dengan budaya lokal. Strategi ini memanfaatkan kekuatan Rouze Fashion berupa hemat biaya (S1), modal kecil (S4), serta responsif terhadap preferensi pelanggan (S3), sekaligus memanfaatkan peluang utama yaitu tren yang mudah diakses dari e-commerce (O2). Strategi menjual produk yang sedang tren dalam bentuk paket fashion yang disesuaikan dengan ciri khas lokal termasuk prioritas utama karena selaras dengan teori *Resource-Based View* (RBV) yang menekankan bahwa sumber daya internal perusahaan dapat menjadi dasar keunggulan kompetitif berkelanjutan. Menurut [17], suatu sumber daya akan memberikan keunggulan kompetitif apabila memenuhi karakteristik VRIN: *valuable*, *rare*, *difficult to imitate*, dan *non-substitutable*. Paket fashion trend yang digabungkan dengan selera lokal Desa Tulehu merupakan sumber daya bernilai (*valuable*) karena meningkatkan daya tarik produk dan sesuai kebutuhan pelanggan; langka (*rare*) karena pesaing belum tentu mampu memadukan tren digital dengan preferensi lokal; sulit ditiru (*inimitable*) karena mengandung komponen budaya dan pemahaman konteks pasar yang belum tentu dimiliki kompetitor lain; serta sulit digantikan (*non-substitutable*) karena hanya Rouze Fashion yang mampu mengkombinasikan trend fashion terkini di e-commerce dengan ciri khas pelanggan lokal. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari [18], [19], [20]. Penelitian [18] menunjukkan bahwa diferensiasi berbasis nilai budaya lokal dapat memperkuat daya tarik produk, sehingga menggabungkan trend fashion terkini di e-commerce dengan preferensi lokal seperti yang dilakukan oleh Rouze Fashion akan menciptakan diferensiasi yang unik dan sulit ditiru oleh pesaing. Penelitian dari [20] juga menegaskan bahwa *local brand* yang memanfaatkan teknologi digital memiliki keunggulan kompetitif lebih tinggi. Hal ini sesuai dengan praktik bisnis Rouze Fashion yang mengakses trend *fashion* terkini melalui e-commerce namun menjualnya sesuai selera pasar lokal. Selain itu, penelitian [19] menunjukkan bahwa inovasi produk yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan lokal merupakan sumber daya bernilai dan mampu meningkatkan kinerja UMKM. Dengan demikian, strategi paket fashion ini didukung secara empiris karena menggabungkan inovasi, lokalitas, dan pemanfaatan teknologi sebagai sumber keunggulan kompetitif.

Mengoptimalkan pengadaan melalui pemasok e-commerce yang terkontrol dan terpercaya menjadi prioritas strategi kedua yang harus dilakukan oleh Rouze Fashion. Hal ini karena pengelolaan hubungan yang stabil antara usaha bisnis dengan pemasok melalui e-commerce terutama bagi usaha rintisan dengan kondisi geografis yang terbatas seperti Tulehu dapat berfungsi sebagai kapabilitas usaha bisnis yang bernilai dan sulit ditiru sebagaimana yang disampaikan [17] pada *Resource-Based View*. Pemilihan pemasok yang terpercaya pada e-commerce juga berpotensi menurunkan biaya transaksi dan risiko ketidakpastian dalam rantai pasok seperti yang dijelaskan dalam *Transaction-Cost Economics* [21]. Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang sejalan bahwa e-commerce membantu usaha mikro dalam mengatasi keterbatasan geografis, meningkatkan konsistensi kualitas produk, dan memperpendek waktu tunggu pemesanan barang apabila pemasok terpilih berdasarkan kemampuan pemilik usaha dalam memanfaatkan e-commerce untuk melakukan mekanisme kontrol yang jelas [22], [23], [24]. Mekanisme kontrol yang dapat dilakukan melalui optimalisasi e-commerce antara lain: memilih hanya pemasok dengan rating tertinggi di e-commerce, menyeleksi pemasok berkualitas dengan harga terjangkau dari review pembeli yang tersedia di e-commerce, membandingkan harga antar platform e-commerce sebelum melakukan pemesanan barang di commerce, membuat daftar pemasok terpercaya untuk barang tertentu [25]. Selain itu, riset mengenai rantai pasok UMKM menegaskan bahwa kepercayaan dan informasi yang transparan antara pembeli dan pemasok dapat meningkatkan stabilitas operasional dan kinerja penjualan [26], [27], [28]. Dalam konteks Rouze Fashion, pemasok e-commerce yang terpilih melalui mekanisme terkontrol dengan memanfaatkan e-commerce akan membuat kualitas dan ketersediaan produk menjadi terjaga, mengurangi ketergantungan pada pihak ketiga, dan meminimalkan risiko kredit macet akibat sistem pembayaran fleksibel. Dengan demikian strategi ini penting untuk menjaga keberlanjutan dan daya saing usaha dari Rouze Fashion.

Memberikan bonus tambahan berbasis kinerja kepada pihak ketiga termasuk strategi yang relevan untuk dapat meningkatkan penjualan dan penagihan dalam konteks Rouze Fashion. Hal ini karena insentif



berbasis kinerja berfungsi untuk mengurangi biaya agensi dan menyelaraskan kepentingan antara pemilik usaha (prinsipal) dengan pihak ketiga sebagai agen, sebagaimana dijelaskan dalam *Agency Theory*. *Agency Theory* menekankan bahwa insentif berperan dalam mengurangi *moral hazard*, meningkatkan akuntabilitas, dan mendorong agen bekerja sesuai tujuan organisasi ketika monitoring sulit dilakukan oleh pemilik usaha [29]. Insentif berbasis kinerja berfungsi sebagai alat untuk mengurangi *agency cost* dan memperkuat kolaborasi antara pemilik usaha dan pihak ketiga, sehingga strategi ini menjadi kunci dalam memperkuat sinergi rantai pasok digital dan jaringan sosial tradisional yang dijalankan Rouze Fashion. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian dari [30] yang menemukan bahwa keberhasilan kolaborasi dan terciptanya *win-win solution* antar berbagai pihak sangat bergantung pada kontribusi aktif setiap entitas bisnis dalam menjaga aliran informasi, visibilitas permintaan, dan konsistensi layanan. Lebih lanjut, [31] menemukan bahwa kontrak insentif berbasis kinerja dapat meningkatkan motivasi, komitmen, dan efektivitas agen dalam menjalankan tugasnya, terutama dalam lingkungan bisnis yang melibatkan ketergantungan pada mitra eksternal seperti pihak ketiga. Pada kasus Rouze Fashion, pemberian insentif berbasis kinerja dapat mendorong pihak ketiga untuk lebih aktif dalam menjual produk, menagih hasil jualan, serta meminimalisasi risiko kredit macet, sehingga mendukung stabilitas arus kas dan keberlanjutan usaha. Pendekatan ini juga sejalan dengan teori *agency*, di mana insentif finansial berfungsi sebagai alat untuk mengurangi *agency cost* dan memperkuat kolaborasi antara pemilik usaha dan pihak ketiga, sehingga strategi ini menjadi kunci dalam memperkuat sinergi rantai pasok digital dan jaringan sosial tradisional yang dijalankan Rouze Fashion.

IV. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis formulasi strategi yang tepat dalam membuat usaha Rouze Fashion terus berkembang secara berkelanjutan. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat tiga strategi prioritas yang perlu diterapkan oleh Rouze Fashion. Prioritas strategi pertama yaitu mempertahankan penjualan produk pakaian paket berbasis trend di e-commerce dan ciri khas lokal. Prioritas strategi kedua yaitu mengoptimalkan pengadaan melalui pemasok e-commerce yang terkontrol dan terpercaya, serta Prioritas strategi ketiga yaitu memberikan bonus tambahan berbasis kinerja kepada pihak ketiga untuk meningkatkan efektivitas penjualan dan penagihan. Ketiga strategi prioritas ini secara langsung menjawab tantangan utama dari Rouze Fashion mulai dari ketergantungan pada ketergantungan terhadap pihak ketiga, risiko kredit macet, kecenderungan kualitas pasokan yang tidak konsisten, serta kebutuhan untuk merespons cepat perubahan trend dan permintaan pelanggan.

Temuan penelitian juga berhasil mengkonfirmasi dan sekaligus memperkaya penerapan teori *Resource-Based View* (RBV), *Transaction Cost Economics* (TCE) dan *agency theory* pada usaha mikro yang mengintegrasikan strategi pengadaan berbasis e-commerce dengan jaringan sosial tradisional dan melibatkan sistem pembayaran fleksibel. RBV terbukti relevan karena kapabilitas Rouze Fashion dalam memanfaatkan trend fashion terkini di e-commerce dan selera pasar lokal menjadi sumber keunggulan yang sulit ditiru. *Transaction Cost Economics* (TCE) terkonfirmasi melalui pentingnya kontrol dari Rouze Fashion melalui optimalisasi e-commerce dan sistem insentif untuk menekan ketidakpastian dan biaya koordinasi pada rantai pasok yang melibatkan pihak ketiga. *Agency Theory* pun relevan dalam penelitian ini karena bonus berbasis kinerja berpotensi dalam menyelaraskan kepentingan pemilik usaha Rouze Fashion dengan pihak ketiga sebagai agen penjual dan penagih hasil penjualan. Selain itu, penelitian ini memperluas teori dengan menunjukkan munculnya rantai pasok hibrida berbasis e-commerce dan jaringan sosial, sebuah bentuk integrasi yang belum banyak dijelaskan dalam literatur B2B2C. Dengan demikian, penelitian ini bukan hanya menghasilkan strategi praktis bagi Rouze Fashion, tetapi juga memberikan kontribusi konseptual bagi kajian UMKM digital dan integrasi teknologi-sosial dalam konteks geografis terpencil.

Keterbatasan penelitian ini terutama terletak pada aspek metodologis, yakni pengumpulan data yang hanya bersumber dari pemilik usaha sehingga informasi yang diperoleh merefleksikan sudut pandang tunggal dan berpotensi menimbulkan bias persepsi terhadap dinamika operasional, hubungan dengan pihak ketiga, serta pengalaman pelanggan. Keterbatasan seperti ini telah diidentifikasi dalam literatur sebagai bentuk *single-source bias* yang dapat mengurangi validitas temuan karena tidak menangkap variasi persepsi antar-aktor dalam sistem bisnis yang sama [32]. Oleh karena itu, rekomendasi bagi penelitian selanjutnya untuk melibatkan pihak ketiga sebagai agen penjual maupun pelanggan akhir sebagai informan sehingga dapat menghasilkan gambaran yang lebih komprehensif, mengurangi bias informan tunggal, dan meningkatkan pemahaman yang lebih komprehensif dan objektif saat akan melakukan penelitian mengenai formulasi strategi pengembangan usaha.



Keterbatasan lain dalam penelitian ini terletak pada ruang lingkup analisis yang hanya berfokus pada satu usaha, yaitu Rouze Fashion, sehingga strategi yang dihasilkan untuk mencapai keunggulan kompetitif tidak dapat digeneralisasi secara luas ke UMKM lain yang memiliki karakteristik, kondisi pasar, atau struktur rantai pasok yang sama. Sebagaimana ditegaskan dalam literatur metodologi bahwa studi kasus tunggal memiliki keterbatasan pada tingkat validitas eksternal dan generalisasi temuan [32]. Oleh karena itu, rekomendasi bagi penelitian selanjutnya adalah pembentukan keunggulan kompetitif secara lebih komprehensif dengan melibatkan variabel-variabel kunci yang muncul dari temuan ini yaitu kualitas pengadaan e-commerce, insentif berbasis kinerja serta kombinasi tren e-commerce dan budaya lokal sebagai diferensiasi pasar. Perluasan ini selaras dengan rekomendasi literatur dari [32] bahwa studi multi kasus atau multi konteks mampu meningkatkan validitas eksternal dan memungkinkan identifikasi pola strategi yang lebih general. Dengan demikian, penelitian lanjutan yang melibatkan beberapa UMKM serupa dapat menghasilkan model kuantitatif atau komparatif yang lebih kuat untuk menjelaskan hubungan antara faktor-faktor tersebut dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Hasil penelitian ini memiliki implikasi praktis dan teoritis. Secara praktis, tiga strategi prioritas yang dihasilkan dari penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan formulasi strategi bagi UMKM dengan model bisnis serupa agar dapat mencapai keunggulan kompetitif. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya literatur dengan menunjukkan bahwa kombinasi antara optimalisasi e-commerce, hubungan sosial lokal, dan mekanisme insentif membentuk rantai pasok hibrida yang belum banyak dijelaskan dalam model B2B2C, sekaligus mengonfirmasi relevansi RBV, TCE, dan *Agency Theory* dalam konteks UMKM. Temuan ini membuka peluang bagi pengembangan teori mengenai sumber daya gabungan antara sumber daya digital dan sumber daya sosial serta mendorong penelitian komparatif pada lebih banyak usaha dengan bisnis serupa untuk meningkatkan generalisasi hasil dan memperkuat konstruksi teoritis tentang keunggulan kompetitif UMKM di wilayah yang memiliki kendala geografis.

REFERENSI

- [1] S. Daniya, A. Razzaq, M. S. Hidayatullah, S. Mardia, and M. Y. Nugraha, "Pengaruh E-Commerce Shopee Terhadap Tingkat Penjualan Baju di Pasar 16 Ilir Palembang," *Fed. J. Kaji. Huk. dan Ilmu Komun.*, vol. 2, no. 3, pp. 131–144, Jul. 2025, doi: 10.62383/federalisme.v2i3.1022.
- [2] A. Awa, A. Riyanti, and A. Safari, "Eksplorasi Model Bisnis E-Commerce dan Penerapannya pada Industri Pariwisata," *Tour. Sci. J.*, vol. 10, no. 1, pp. 103–129, 2024.
- [3] S. Iankova, I. Davies, C. Archer-Brown, B. Marder, and A. Yau, "A comparison of social media marketing between B2B, B2C and mixed business models," *Ind. Mark. Manag.*, vol. 81, pp. 169–179, Aug. 2019, doi: 10.1016/j.indmarman.2018.01.001.
- [4] M. Mingione and L. Leoni, "Blurring B2C and B2B boundaries: corporate brand value co-creation in B2B2C markets," *J. Mark. Manag.*, vol. 36, no. 1–2, pp. 72–99, Jan. 2020, doi: 10.1080/0267257X.2019.1694566.
- [5] Y. Wang, F. Jia, T. Schoenherr, and Y. Gong, "Supply Chain-Based Business Model Innovation: The Case of a Cross-Border E-Commerce Company," *Sustainability*, vol. 10, no. 12, p. 4362, Nov. 2018, doi: 10.3390/su10124362.
- [6] E. N. Sarinastiti and N. K. Vardhani, "Co-Branding Online Food Delivery: Perubahan Model Bisnis Wisata Kuliner Lokal Khas Yogyakarta," *AdBispreneur*, vol. 3, no. 3, p. 177, Feb. 2019, doi: 10.24198/adbispreneur.v3i3.19157.
- [7] S. S. Wachyuni and D. Hardiningsih, "Analisis Penggunaan Aplikasi Gofood Dalam Pemasaran Umkm Kuliner Di Bekasi," *Sains Terap. Pariwisata*, vol. 7, no. 3, pp. 212–222, 2022.
- [8] B. T. Rahmanto, "Model Bisnis E-Commerce," in *E-Commerce*, Purbalingga: CV Eureka Media Aksara, 2024, ch. 2, pp. 17–36.
- [9] A. S. Putri, D. I. Sari, K. Marzuki, and A. Taryana, "Penerapan Design Thinking Eco-Boba dalam Pemanfaatan Limbah Cacahan Plastik dan Kemasan Paket E-commerce," vol. 3, no. 2, pp. 71–81, 2022, [Online]. Available: <https://jtebr.unisan.ac.id>
- [10] F. Cassia and F. Magno, "Leveraging cross-border e-commerce platforms for export strategies: a model for exporters in B2B markets," *Rev. Int. Bus. Strateg.*, vol. 35, no. 4, pp. 527–550, Jun. 2025, doi: 10.1108/RIBS-01-2025-0003.
- [11] H. Christiadi and M. Alamsyah, "Evaluating Strategic Options Using QSPM: Enhancing Plaza Indonesia Realty's Competitive Edge," *Int. J. Indones. Bus. Rev.*, vol. 3, no. 2, pp. 125–134, Sep. 2024, doi:



DOI: 10.52362/jisamar.v9i4.2152

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

- 10.54099/ijibr.v3i2.1109.
- [12] A. Qanita, U. Sunan, and A. Surabaya, "Analisis Strategi Dengan Metode SWOT Dan QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix): Studi Kasus Pada D'gruz Caffé Di Kecamatan Bluto Sumenep," 2020.
 - [13] I. B. D. Bhaskara, "Business Strategy Analysis for Green Start Up Through Quantitative Strategic Planning Matrix," *Eur. J. Bus. Manag. Res.*, vol. 10, no. 2, pp. 59–66, Apr. 2025, doi: 10.24018/ejbmr.2025.10.2.2580.
 - [14] D. S. Wahmil, S. N. W. Pramono, and M. M. Ulkhaq, "Optimizing Business Strategy through SWOT and QSPM: A Case Study of CV Cita Nasional's Strategic Challenges," *J. Econ. Anal.*, vol. 4, no. 3, pp. 65–89, Sep. 2025, doi: 10.58567/jea04030004.
 - [15] N. Y. Kuan and F. C. Yang, "An Application of Quantitative Strategic Planning Matrix for Small Business: A Case of a Beauty Salon," *An Int. J.*, vol. 12, no. 2, pp. 24–34, 2020.
 - [16] R. Setiawati, P. Fachrial, and R. Widia, "Formulasi Strategi Peningkatan Penjualan Cargo Service Center PT Citilink Indonesia di Jakarta," *J. Manaj.*, vol. 11, no. 1, p. 35, Jun. 2020, doi: 10.32832/jm-uika.v11i1.2925.
 - [17] J. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," 1991.
 - [18] P. S. Marito, M. Deden, R. R. L. Radi, and T. A. Rahmat, "Building the Brand Identity through Brand Differentiation Based Value of Culture and Locally-global Product Principles (Case on the City of Art)," *Int. J. Bus. Adm. Stud.*, vol. 5, no. 2, Apr. 2019, doi: 10.20469/ijbas.5.10002-2.
 - [19] Nurhilalia, A. Rahman Kadir, M. Mahlia, Jusni, and H. P. K. P. Aditya, "Determinant of market orientation on SME performance: RBV and SCP perspective," *J. Distrib. Sci.*, vol. 17, no. 9, pp. 35–45, 2019, doi: 10.15722/jds.17.09.201909.35.
 - [20] R. Christianty and W. Tabelessy, "Fintech Sebagai Faktor Moderasi Local Brand Untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing UMKM," *Media Bina Ilm.*, vol. 20, no. 3, pp. 7449–7460, 2025.
 - [21] O. E. Williamson, "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach," 1981. [Online]. Available: <http://links.jstor.org/sici?sici=0002-9602%28198111%2987%3A3%3C548%3ATEOOTT%3E2.0.CO%3B2-A>
 - [22] E. Beltran-Salomon, R. E. Saavedra-Leyva, G. Tortorella, J. Limon-Romero, D. Tlapa, and Y. Baez-Lopez, "Critical Success Factors for Supplier Selection and Performance Enhancement in the Medical Device Industry: An Industry 4.0 Approach," *Processes*, vol. 13, no. 5, May 2025, doi: 10.3390/pr13051438.
 - [23] S. Kotcharin, B. Dehe, and P. Boonchoo, "All you need is trust: examining trust, information sharing, and supplier performance perception in SMEs from a social exchange perspective," *Cogent Bus. Manag.*, vol. 11, no. 1, pp. 1–18, 2024.
 - [24] T. I. Priambodo, S. Sasmoko, S. B. Abdinagoro, and A. Bandur, "The Effect of E-Commerce Capabilities on Firm Performance: An Empirical Study in Indonesia," *J. Asian Financ. Econ. Bus.*, vol. 8, no. 6, pp. 483–0489, 2021, doi: 10.13106/jafeb.2021.vol8.no6.0483.
 - [25] P. A. Cakranegara, M. M. M. Zuana, E. Sestri, B. Surahman, and Kurniawansyah, "Implementation Of The E-Commerce Platform To Improve Technology Adaptation In MSMES," *J. Ekon.*, vol. 11, no. 3, pp. 1713–1719, 2022.
 - [26] C. Rundel, K. Salemin, and T. Haartsen, "The potential of local online shopping platforms for villages and small and medium-sized towns," *J. Rural Stud.*, vol. 112, Dec. 2024, doi: 10.1016/j.jrurstud.2024.103422.
 - [27] A. T. Abtahi, N. Farhana, and M. M. Hasan, "A Study On The Impact Of E-Commerce Adoption For Enhancing Supply Chain Efficiency In Bangladesh SMES," *Bus. Econ. Dev. Ctries.*, vol. 1, no. 1, pp. 29–33, Apr. 2023, doi: 10.26480/bedc.01.2023.29.33.
 - [28] S. Kim, "The Critical Role of Trust, Information Sharing, and Agility in Advancing Sustainable Supply Chain Performance in Korea," *SAGE Open*, vol. 15, no. 3, Jan. 2025, doi: 10.1177/21582440251367158.
 - [29] M. C. Jensen and W. H. Meckling, "Theory Of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs And Ownership Structure," Q North-Holland Publishing Company, 1976.
 - [30] D. N. Utama, M. D. Hurulaini, and A. F. F. I. Airlangga, "Supply-Chain-based e-Business for Small Medium Enterprise," *J. Syst. Manag. Sci.*, vol. 12, no. 6, pp. 239–251, 2022, doi: 10.33168/JSMS.2022.0615.
 - [31] D. Park, J. Jo, and D. Ryu, "Incentive contracts for sustainable growth of small or medium-sized enterprise," *Sustain.*, vol. 13, no. 9, May 2021, doi: 10.3390/su13094964.
 - [32] B. Lira et al., "Large Studies Reveal How Reference Bias Limits Policy Applications of Self-Report Measures," *Sci. Rep.*, vol. 12, pp. 1–2, 2022, doi: 10.1038/s41598-022-23373-9.



DOI: 10.52362/jisamar.v9i4.2152

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).