

Transformasi Ritel Tradisional Berbasis Program *Sampoerna Retail Community*: Strategi Tiga Pilar dalam Membangun Daya Saing dan Meningkatkan Pendapatan

Nur Ika Effendi^{1*}, Hilya Izdara², Ida Zuliyana³, Eryasi Daryati⁴

^{1,2,3}Program Studi Manajemen, Universitas Muara Bungo, Indonesia

²⁻³Program Studi Akuntansi, Universitas Muara Bungo, Indonesia

*Penulis Korespondensi: yumeika0711@gmail.com

Abstract. *The expansion of modern retail and the acceleration of digitalization have increased the need for traditional retailers to transform to maintain a sustainable competitive advantage. However, studies that integrate physical, digital, and community dimensions in partnership-based retail transformation remain limited. This study aims to analyse the implementation of the Sampoerna Retail Community (SRC) program (physical, digital, and community) and its contribution to competitive advantage and income enhancement at SRC Dara Cell, Bungo Regency. This study employed a descriptive qualitative case study approach. Data were collected through in-depth interviews with seven informants, participatory observation, and documentation, and were analysed using the Miles and Huberman interactive model. The findings indicate that the synergy of the three SRC pillars encourages more adaptive retail governance through enhanced shopping experience, operational efficiency, and collaboration among business actors. The physical pillar was implemented through visual standardization and planogram application, the digital pillar by AYO Kasir and AYO SRC to improve supply chain and operational efficiency, and the community pillar through the Bungo Jambi Bersama (BMB) Association to strengthen business collaboration. The implementation also contributed to increased income through inventory optimization, operational cost efficiency, and higher transaction frequency. This study contributes theoretically by proposing an integrative framework for partnership-based traditional retail through the synergy of physical, digital, and community strategies to strengthen competitive advantage and improve business performance.*

Keywords: *Competitiveness; Modern Grocery Store; Revenue; Sampoerna Retail Community; Traditional Retail.*

Abstrak. Ekspansi ritel modern dan percepatan digitalisasi mendorong transformasi ritel tradisional agar tetap memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Namun, kajian yang mengintegrasikan aspek fisik, digital, dan komunitas dalam transformasi ritel berbasis kemitraan masih terbatas. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi strategi tiga pilar program Sampoerna Retail Community (fisik, digital, dan komunitas), serta kontribusinya terhadap keunggulan bersaing dan peningkatan pendapatan pada SRC Dara Cell Kabupaten Bungo. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif pendekatan studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam tujuh informan, observasi partisipatif, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sinergi tiga pilar SRC mampu mendorong transformasi tata kelola ritel yang lebih adaptif melalui peningkatan pengalaman belanja, efisiensi operasional, dan kolaborasi antarpelaku usaha. Pilar fisik diwujudkan melalui standarisasi visual dan penerapan planogram, pilar digital melalui pemanfaatan aplikasi AYO Kasir dan AYO SRC untuk meningkatkan efisiensi rantai pasok dan operasional, serta pilar komunitas melalui Paguyuban Bungo Jambi Bersama (BMB) yang memperkuat kolaborasi usaha. Implementasi ini mampu meningkatkan pendapatan melalui optimalisasi pengelolaan stok, efisiensi biaya operasional, dan peningkatan frekuensi transaksi pelanggan. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan menawarkan kerangka integratif transformasi ritel tradisional berbasis kemitraan melalui sinergi strategi fisik, digital, dan komunitas sebagai pendekatan dalam membangun keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja usaha.

Kata kunci: Daya Saing; Retail Tradisional; *Sampoerna Retail Community*; Toko Kelontong Modern; Pendapatan.

1. LATAR BELAKANG

Perkembangan industri ritel di Indonesia mengalami peningkatan persaingan dan digitalisasi sehingga mendorong perubahan pola pengelolaan usaha (Nadia et al., 2025; Sulastiono & Yulianto, 2025). Perubahan perilaku konsumen yang semakin mengutamakan kenyamanan, efisiensi, dan kemudahan transaksi menyebabkan toko kelontong juga dituntut

melakukan transformasi tata kelola agar tetap kompetitif dan bersaing dengan toko modern (Fallo et al., 2025). Namun, proses transformasi tidak selalu berjalan optimal karena masih terdapat keterbatasan dalam adopsi teknologi dan kesiapan pengelolaan usaha pada tingkat ritel kecil. Untuk itu, modernisasi toko kelontong melalui pendekatan manajemen ritel yang terintegrasi menjadi kebutuhan strategis untuk memperkuat daya saing dan menjaga keberlanjutan usaha mikro di tengah tekanan ekspansi ritel modern. Masa depan ritel saat ini harus menyeimbangkan penggunaan alat digital sambil tetap mempertahankan keaslian toko fisik, sehingga memungkinkan untuk terus beradaptasi sesuai keinginan konsumen (Tabsum & Kumar, 2025).

Digitalisasi pada toko tradisional mampu memberikan manfaat peningkatan efisiensi operasional, penguatan pengelolaan usaha, serta peluang pertumbuhan bisnis yang lebih berkelanjutan (Adiwibowo et al., 2019). Persaingan intensif antara ritel modern dan toko kelontong tradisional menuntut pelaku usaha tidak hanya mengandalkan strategi harga, tetapi juga membangun keunggulan bersaing melalui penguatan sumber daya, kemampuan beradaptasi, dan inovasi berkelanjutan (Ankli, 1992; Porter, 1980). Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) akan tercipta ketika perusahaan mampu menawarkan nilai yang lebih tinggi kepada pelanggan melalui *diferensiasi* maupun efisiensi biaya (Porter, 1980). Pada usaha ritel tradisional, keunggulan tersebut dapat diwujudkan melalui modernisasi tata kelola toko, pemanfaatan teknologi digital, efisiensi operasional, serta penguatan hubungan dengan pelanggan dan jejaring bisnis.

Dalam perspektif *Resource-Based View* (RBV), keunggulan bersaing terbentuk ketika organisasi mampu mengelola sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah tergantikan menjadi kapabilitas strategis yang menghasilkan kinerja unggul (Barney, 1991, 2001). Namun, pada lingkungan bisnis yang dinamis, kepemilikan sumber daya saja tidak hanya membutuhkan *dynamic capabilities* (kemampuan mengintegrasikan, mengembangkan, dan mengonfigurasi sumber daya sesuai dengan perubahan pasar dan perkembangan teknologi (Teece, 2007, 2010), tetapi juga dipengaruhi oleh modal sosial (*social capital*) yang mendorong terbentuknya kepercayaan, kolaborasi, dan pertukaran pengetahuan antarpelaku usaha sebagai fondasi pembelajaran kolektif dan inovasi (Chuluunbaatar et al., 2014; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Selain itu, keberlangsungan usaha ritel tradisional juga ditentukan oleh kemampuan membangun daya saing yang berkelanjutan (*sustainable competitiveness*), menciptakan nilai tambah, adaptasi perubahan lingkungan, dan pemanfaatan teknologi, serta memberikan pengalaman berbelanja yang lebih baik dibandingkan pesaing.

Sebagai respons adanya transformasi ritel tradisional, PT HM Sampoerna Tbk. mengembangkan *Sampoerna Retail Community* (SRC) sejak tahun 2008 sebagai program kemitraan yang bertujuan meningkatkan kapasitas dan daya saing toko kelontong melalui pendekatan tata kelola ritel yang lebih modern (Wardati & Kambali, 2024). Selain itu, model kemitraan yang mengintegrasikan transformasi fisik, digital, dan komunitas juga dilakukan untuk memperkuat kapabilitas usaha ritel tradisional. Program tiga pilar utama yang meliputi pilar fisik (fokus pada standardisasi tampilan dan pengelolaan toko, pilar digital (pemanfaatan teknologi operasional, pengelolaan persediaan dan pengambilan keputusan usaha dengan aplikasi AYO SRC dan AYO Kasir), serta pilar komunitas (kolaborasi dan pembelajaran antar pelaku ritel melalui paguyuban). Sinergi ketiga aspek tersebut berpotensi menghasilkan keunggulan bersaing yang sulit ditiru oleh pesaing sehingga mampu meningkatkan kinerja usaha dan pendapatan mitra secara berkelanjutan.

Meskipun sebagian besar implementasi penelitian SRC menunjukkan program SRC mampu berkontribusi terhadap peningkatan daya saing, modernisasi pengelolaan toko, digitalisasi operasional, dan pendapatan UMKM ritel tradisional (Al-zani et al., 2025; Hidayat & Riswanto, 2024), tetapi penelitian menunjukkan bahwa dampak implementasi program tidak dirasakan secara merata oleh seluruh mitra. Sebagian toko mengalami transformasi yang signifikan, sementara sebagian lainnya belum memperoleh perubahan yang optimal, yang mengindikasikan adanya variasi efektivitas implementasi strategi SRC antar gerai (Fauzia, 2024). Penelitian lainnya juga menemukan adopsi teknologi pada bisnis mikro sering mengalami kegagalan akibat tingginya kecemasan teknologi (*technological anxiety*) dan resistensi budaya dari pemilik toko berusia lanjut (Suryani & Wijaya, 2021). Selain itu, penelitian sinergi tiga pilar SRC dalam membentuk keunggulan bersaing berkelanjutan tingkat gerai juga masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan karena tidak hanya mengevaluasi efektivitas implementasi program SRC, tetapi juga melihat pemahaman konseptual mekanisme sinergi transformasi 3 pilar dalam membentuk keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja usaha ritel tradisional. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pengembangan teori keunggulan bersaing pada transformasi UMKM ritel di Indonesia.

SRC Dara Cell adalah toko pertama binaan PT. HM Sampoerna di Kecamatan Bathin III, Kabupaten Bungo, Jambi yang konsisten mengintegrasikan ketiga pilar sejak bergabung tahun 2016 dan berhasil mendapatkan beberapa penghargaan. Untuk itu, perlu sekali diteliti terkait strategi tiga pilar SRC yang diimplementasikannya serta daya saing dan perubahan pendapatan usahanya. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi

strategi tiga pilar SRC serta kontribusinya terhadap penguatan daya saing dan peningkatan pendapatan SRC Dara Cell Kabupaten Bungo.

2. KAJIAN TEORITIS

Manajemen Ritel dan Transformasi Digital Ritel Tradisional

Ritel merupakan aktivitas bisnis yang menyediakan barang dan jasa kepada konsumen akhir. Perkembangan teknologi dan perubahan perilaku konsumen mendorong transformasi ritel dari pengelolaan konvensional menuju sistem yang lebih modern, terintegrasi, dan berbasis digital. Transformasi tidak hanya penggunaan teknologi, tetapi juga perubahan operasional, pengelolaan pemasok, pelayanan pelanggan, pengambilan keputusan, dan penciptaan nilai. Pada UMKM ritel tradisional, transformasi semakin penting karena harus menghadapi persaingan dengan ritel modern dan perubahan kebutuhan konsumen (Hendrawan et al., 2024; Mujianto et al., 2023). Dalam penelitian ini, transformasi ritel dipahami sebagai perubahan menyeluruh pengelolaan toko secara konvensional menuju pengelolaan yang mengintegrasikan aspek fisik, digital, dan komunitas. Perspektif ini sejalan temuan (Suyatna et al., 2024), dimana digitalisasi ritel dapat meningkatkan efisiensi operasional, akses pasar, pengalaman pelanggan, dan daya saing, sementara kolaborasi komunitas dapat mendukung proses transformasi. Transformasi digital tidak sekadar penggunaan aplikasi, tetapi pengembangan kapabilitas memanfaatkan teknologi meningkatkan efisiensi, kualitas pengambilan keputusan, serta kemampuan merespons pelanggan (Verhoef et al., 2021). Dalam konteks SRC Dara Cell, proses tersebut terlihat melalui penggunaan AYO Kasir untuk transaksi dan operasional serta AYO SRC untuk pengadaan dan rantai pasok.

Resource-Based View (RBV)

Resource-Based View merupakan keunggulan bersaing yang berasal dari kemampuan organisasi mengelola sumber daya strategis yang bernilai, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan (Barney, 1991). Dalam UMKM ritel, sumber daya ini mencakup aset fisik, pengetahuan, pengalaman, teknologi, hubungan pelanggan, pemasok, dan jaringan bisnis. Pada SRC Dara Cell, teknologi AYO Kasir dan AYO SRC terbentuk melalui kombinasi teknologi dengan pengetahuan manajerial, standarisasi operasional, hubungan pelanggan, dan jaringan komunitas. Dengan demikian, RBV digunakan untuk menjelaskan bagaimana kombinasi sumber daya fisik, digital, manusia, dan relasional menciptakan nilai dan memperkuat keunggulan bersaing.

***Social Capital* dan Pembelajaran Kolaboratif**

Keterbatasan sumber daya membutuhkan dukungan dari jaringan eksternal. *Social capital* melalui jaringan, kepercayaan, dan hubungan sosial memungkinkan pertukaran informasi, berbagi pengetahuan, pembelajaran bersama, memperkuat *knowledge sharing* dan mendukung pengembangan kapabilitas dalam transformasi digital (Daskalopoulos & Macheck, 2023). Dalam UMKM, jaringan sosial dapat menjadi sumber pembelajaran dan pengembangan literasi digital yang mendorong transformasi usaha (Raharjo et al., 2024). Pada ekosistem SRC, komunitas Bungo Jambi Bersama (BMB) menjadi ruang berbagi pengalaman, pemecahan masalah, dan pertukaran pengetahuan. Dengan demikian, *social capital* dipandang sebagai mekanisme pembelajaran kolaboratif yang membantu pelaku usaha mengembangkan kapabilitas digital dan beradaptasi terhadap perubahan.

Daya Saing dan Pendapatan UMKM Ritel

Daya saing merupakan kemampuan perusahaan menciptakan nilai, merespons perubahan, dan mempertahankan posisi relatif terhadap pesaing. (Porter, 1980) menempatkan biaya dan diferensiasi sebagai dasar keunggulan bersaing, sementara penelitian lainnya pada UMKM melihat kapabilitas digital, inovasi, efisiensi operasional, dan kemampuan adaptasi semakin penting untuk membangun keunggulan bersaing (Kraus et al., 2023). Penelitian ini melihat daya saing SRC Dara Cell melalui standardisasi toko, digitalisasi operasional, diversifikasi layanan, efisiensi rantai pasok, dan hubungan dengan komunitas lokal sebagai upaya menciptakan nilai pelanggan dan mempertahankan posisi bersaing melalui kombinasi sumber daya dan kapabilitasnya.

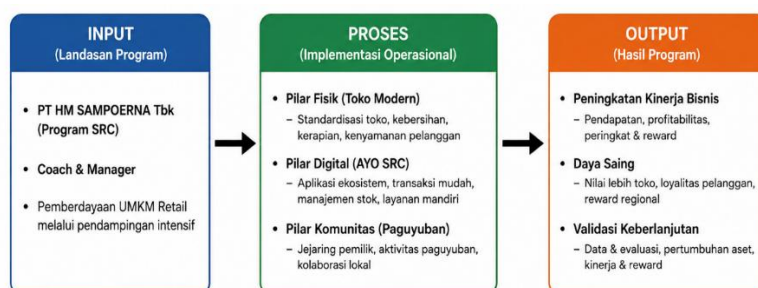
Pendapatan merupakan indikator penting menggambarkan hasil ekonomi dan perkembangan usaha. Pada ritel, perubahan pendapatan dapat mencerminkan peningkatan transaksi, ketersediaan produk, diversifikasi layanan, dan kemampuan mempertahankan pelanggan. Digitalisasi dapat meningkatkan kinerja UMKM melalui efisiensi operasional, perluasan pasar, dan peningkatan kemampuan merespons pelanggan (Hendrawan et al., 2024; Raharjo et al., 2024). Dalam penelitian ini, peningkatan pendapatan tidak dipandang sebagai dampak langsung teknologi, tetapi sebagai hasil dari perubahan pengelolaan usaha, termasuk optimalisasi persediaan, efisiensi operasional, diversifikasi layanan, dan peningkatan frekuensi transaksi.

Strategi Tiga Pilar SRC dalam Membangun Daya Saing

Strategi SRC dilakukan melalui integrasi tiga pilar, yaitu fisik, digital, dan komunitas. Pilar fisik mencakup standardisasi dan penataan toko untuk meningkatkan kenyamanan serta pengalaman pelanggan. Pilar digital mencakup pemanfaatan AYO Kasir, AYO SRC, dan

teknologi lainnya untuk mendukung transaksi (QRIS, pengadaan). Pilar komunitas membangun jaringan yang memungkinkan pertukaran pengetahuan, pengalaman, dan pembelajaran kolektif. Pada SRC Dara Cell, ketiga pilar tidak hanya berlangsung melalui modernisasi fisik dan teknologi, tetapi juga melalui penguatan jaringan sosial dan pembelajaran kolaboratif. Pilar fisik memberikan perubahan pada lingkungan dan pengalaman pelanggan, pilar digital meningkatkan efisiensi serta kualitas pengelolaan informasi, sedangkan pilar komunitas menyediakan pembelajaran, jaringan, dan dukungan sosial. Artinya, ketiga pilar membentuk mekanisme saling melengkapi dengan teknologi dan merubah rutinitas dan pembelajaran melalui komunitas.

Adapun kerangka konseptual penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1:



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai implementasi strategi tiga pilar *Sampoerna Retail Community* (SRC) pada SRC Dara Cell yang berlokasi di Kabupaten Bungo, Provinsi Jambi, sebagai unit analisisnya karena toko ini menunjukkan konsistensi dalam mengimplementasikan tiga pilar SRC dan merepresentasikan praktik transformasi ritel berbasis kemitraan.

Informan penelitian menggunakan teknik *purposive sampling* yang jumlahnya ditentukan secara bergulir (*snowball*), guna memastikan data yang diperoleh berasal dari subjek yang benar-benar kredibel dan menguasai permasalahan secara holistik dengan mempertimbangkan keterlibatan, pengetahuan, dan pengalaman informan terhadap implementasi program SRC. Jumlah informan adalah tujuh orang berdasarkan prinsip kecukupan informasi dan penghentian pengumpulan data dilakukan saat informasi telah menunjukkan pola berulang dan tidak ditemukan tema baru. Adapun informan dalam penelitian ini terdiri atas tiga kelompok, yaitu informan kunci utama, informan ahli korporasi, dan informan konsumen. Informan kunci utama adalah pemilik usaha SRC Dara Cell yang

sekaligus menjabat sebagai Ketua Paguyuban Bungo Jambi Bersama (BMB). Informan ahli korporasi terdiri atas *Area Sales Officer* (ASO) atau *Retail Field Coach* dari PT HM Sampoerna Tbk. wilayah Kabupaten Bungo. Sementara itu, informan konsumen terdiri atas lima orang pelanggan tetap yang dipilih untuk merepresentasikan variasi usia, gender, serta jenis komoditas yang sering dibeli.

Teknik pengumpulan data secara wawancara semi-terstruktur (*in-depth interview*) dari 43 pertanyaan yang direkam, dan di catat), observasi partisipatif lapangan untuk menilai kepatuhan fisik gerai seperti aktivitas operasional kasir dan tata letak toko, serta dokumentasi catatan keuangan digital. Validitas dan keabsahan data diuji menggunakan teknik Triangulasi Sumber (membandingkan data wawancara pemilik, *coach*, dan konsumen) serta Triangulasi Teknik/metode (membandingkan hasil wawancara dengan realitas observasi fisik di lapangan). Teknik analisis data menggunakan model interaktif dimana secara simultan, berlanjut, berulang, dan terus-menerus selama kegiatan penelitian (Miles, Matthew B. et al., 2014) yang meliputi 3 tahapan, reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) dan penarikan Kesimpulan/verifikasi (*conclusion drawing/verification*).

Adapun definisi operasional variable dalam peneloitian ini dapat dilihat pada tabel 1:

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Konsep	Keterangan	Indikator Pengamatan
Strategi SRC	Implementasi pilar-pilar utama SRC oleh pemilik toko sejak bergabung pada akhir 2014 untuk mentransformasi toko tradisional menjadi modern. (Hidayat & Riswanto, 2024)	a. Fisik: Penataan barang (<i>planogram</i>), kebersihan, dan pencahayaan. b. Digital: Penggunaan aplikasi Ayo SRC, Pojok Bayar dan Ayo Kasir. c. Komunitas: Keaktifan dalam paguyuban dan program loyalitas bersama mitra.
Daya Saing	Kemampuan menciptakan nilai unik dan mempertahankan posisi pasar di tengah persaingan dengan ritel modern lainnya. (Rizki, 2023)	a. tingkat adopsi aplikasi AYO Kasir b. pemanfaatan <i>platform</i> AYO SRC c. optimalisasi fitur Pojok Bayar (komoditas non-fisik).
Pendapatan Toko	Arus masuk manfaat ekonomi yang diperoleh dari aktivitas operasional toko, mencerminkan efektivitas strategi yang diterapkan manajemen serta keberhasilan dalam transformasi bisnis. (Hidayat & Riswanto, 2024)	a. Peningkatan Omzet: Perbandingan pendapatan harian/bulanan sebelum dan sesudah bergabung dengan SRC. b. Diversifikasi Penghasilan: Perolehan laba dari layanan digital (Pojok Bayar) dan produk unggulan (Pojok Lokal). c. Laporan <i>Finansial</i> : Akurasi laporan laba rugi yang tercatat melalui AYO KASIR.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut ini profil dan identitas informan yang terlibat dalam penelitian, dimana sebarannya sesuai prinsip kecukupan data (*data saturation*), tabel 2

Tabel 2. Profil Informan Penelitian

No	Nama Responden	Kategori	Peran	Lama Interaksi
1	Ibu Riza Ingraini	Informan Utama	Pemilik SRC Dara Cell & Ketua Paguyuban BMB	5 Tahun
2	Bp. Jimmy H. S	Informan Ahli	Area Sales Officer	3 Tahun
3	Ny. Rita	Informan Pelanggan	Ibu Rumah Tangga	4 Tahun
4	Sdr. Dimas	Informan Pelanggan	Mahasiswa (Konsumen Produk Digital/Pulsa)	2 Tahun
5	Ny. Ani	Informan Pelanggan	Pelaku UMKM Lokal (Titip Jual Keripik)	3 Tahun
6	Tuan Rian	Informan Pelanggan	Pekerja Swasta (Konsumen harian)	3 Tahun
7	Ny. Eka	Informan Pelanggan	Ibu Rumah Tangga/ Masyarakat Umum	1,5 Tahun

Pada tabel 2 dapat dilihat bahwa informan utama, Ibu Riza Ingraini dalam penelitian ini memberikan akses menyeluruh terhadap data operasional internal gerai dan konseptualisasi pergerakan paguyuban. Validasi dari Bapak Jimmy Horasma Sinurat selaku informan ahli dan representasi korporasi Sampoerna juga mampu memperkuat analisis terhadap standardisasi audit mutu. Sementara itu, 5 orang informan pelanggan yang dipilih memberikan evaluasi objektif mengenai dampak nyata dari strategi SRC (pilar fisik dan digital) yang diterapkan SRC Dara.

Analisis Sinergi Implementasi Strategi Tiga Pilar SRC

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi tiga pilar SRC pada SRC Dara Cell tidak berlangsung secara terpisah, tetapi saling melengkapi sebagai kombinasi sumber daya dan kapabilitas yang mendukung transformasi ritel. Perspektif *Resource-Based View* (RBV) menjelaskan bahwa keunggulan tidak hanya berasal dari kepemilikan sumber daya, tetapi dari kemampuan mengombinasikan sumber daya fisik, digital, manusia, dan relasional secara efektif. Dalam konteks tersebut, tiga pilar SRC menjadi mekanisme yang mengintegrasikan berbagai sumber daya tersebut untuk menciptakan nilai dan memperkuat daya saing.

Pilar fisik melalui penerapan RBT (*Rapi, Bersih, Terang*), standardisasi tampilan, dan penataan produk berdasarkan *planogram* mengubah karakteristik toko dari pola ritel tradisional menuju lingkungan belanja yang lebih terstruktur dan nyaman. Penataan produk juga memberikan keleluasaan kepada pelanggan untuk memilih barang secara mandiri. Dari perspektif competitive advantage, standardisasi tersebut menjadi bentuk diferensiasi yang membedakan SRC Dara Cell dari toko kelontong tradisional di sekitarnya, sekaligus mendukung peningkatan pengalaman pelanggan.

Pilar digital memperkuat perubahan tersebut melalui penggunaan AYO Kasir, AYO SRC, dan Pojok Bayar. AYO Kasir mengubah pencatatan transaksi dan persediaan menjadi lebih terstruktur dan berbasis data, sedangkan AYO SRC mempermudah pengadaan barang

dan hubungan dengan pemasok. Kondisi ini menunjukkan bahwa transformasi digital tidak berhenti pada penggunaan teknologi, tetapi berkembang menjadi digital capability yang mendukung efisiensi operasional, pengelolaan persediaan, dan pengambilan keputusan. Sementara itu, Pojok Bayar memperluas layanan melalui pulsa, token, dan pembayaran digital sehingga membuka sumber pendapatan tambahan berbasis komisi. Dengan demikian, pemanfaatan teknologi menjadi bernilai ketika terintegrasi dengan rutinitas dan pengelolaan usaha.

Pilar komunitas memperlihatkan peran social capital dalam mendukung transformasi ritel. Paguyuban Bungo Jambi Bersama (BMB) menjadi ruang pertukaran pengalaman, transfer pengetahuan, pemecahan masalah, dan penguatan hubungan antarpelaku usaha. Interaksi tersebut mendorong perubahan pola hubungan dari persaingan yang bersifat individual menuju kolaborasi yang lebih produktif. Berbagai aktivitas komunitas, termasuk berbagi informasi, insentif, dan dukungan antarpelaku usaha, memperkuat pembelajaran kolaboratif dan akses terhadap sumber daya eksternal. Kehadiran Pojok Lokal juga memperluas fungsi komunitas dengan menghubungkan produk UMKM lokal dengan jaringan ritel SRC.

Sinergi ketiga pilar tersebut menunjukkan karakter dynamic capability, yaitu kemampuan usaha untuk mengintegrasikan, mengembangkan, dan mengonfigurasi kembali sumber daya dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Pilar fisik menciptakan diferensiasi dan pengalaman pelanggan, pilar digital meningkatkan efisiensi serta kapabilitas pengelolaan, sedangkan pilar komunitas memperkuat pembelajaran dan akses terhadap sumber daya eksternal. Kombinasi ketiganya membentuk kapabilitas yang mendukung competitive advantage SRC Dara Cell melalui penciptaan nilai pelanggan, efisiensi operasional, diferensiasi layanan, dan kemampuan beradaptasi. Pada akhirnya, perubahan keseluruhan berkaitan dengan peningkatan kinerja usaha. Peningkatan pendapatan SRC Dara Cell tidak hanya pengaruh langsung satu teknologi atau satu pilar, melainkan hasil dari perubahan pengelolaan usaha yang mencakup ketersediaan produk, efisiensi persediaan, diversifikasi layanan, peningkatan transaksi, dan pengalaman pelanggan. Dengan demikian, temuan penelitian memperlihatkan kekuatan utama SRC terletak pada sinergi antara sumber daya fisik, kapabilitas digital, dan modal sosial, bukan pada masing-masing pilar secara individual.

Dampak Strategi Terhadap Keunggulan Bersaing dan Pendapatan Usaha

Hasil wawancara dengan pemilik, *coach*, dan pelanggan menunjukkan bahwa integrasi tiga pilar SR (fisik, digital, dan komunitas) mendukung terbentuknya keunggulan bersaing dan peningkatan kinerja ekonomi SRC Dara Cell. Dalam perspektif *Resource-Based View* (RBV), keunggulan tidak semata-mata berasal dari kepemilikan sumber daya, tetapi juga kemampuan

mengombinasikan sumber daya tersebut menjadi kapabilitas yang bernilai dan sulit ditiru (Barney, 1991). Standardisasi RBT, penataan *planogram*, dan lingkungan toko yang lebih nyaman menciptakan diferensiasi pengalaman pelanggan, sementara AYO Kasir dan AYO SRC meningkatkan efisiensi transaksi, pengelolaan persediaan, dan pengadaan barang. Dari perspektif *Dynamic Capability*, penggunaan teknologi untuk mengintegrasikan dan menyesuaikan sumber daya dengan perubahan kebutuhan usaha (Teece, 2007). Digitalisasi pencatatan transaksi dan persediaan membantu pemilik memperoleh informasi yang lebih akurat, mengidentifikasi produk yang kurang bergerak, serta mengelola kebutuhan stok dengan lebih terencana. Pengadaan melalui AYO SRC juga mengurangi ketergantungan pada proses pembelian konvensional sehingga pemilik dapat mempertahankan aktivitas penjualan ketika melakukan pengadaan barang. Pojok Bayar selanjutnya memperluas layanan dan menciptakan sumber pendapatan berbasis komisi.

Temuan lapangan menunjukkan adanya perubahan pendapatan harian dari sekitar Rp1,5–2 juta sebelum mengikuti program SRC menjadi sekitar Rp4–5 juta setelah penerapan tiga pilar. Temuan tersebut menunjukkan adanya peningkatan kinerja ekonomi yang berkaitan dengan perubahan pengelolaan toko, termasuk peningkatan ketersediaan produk, efisiensi operasional, diversifikasi layanan, dan kemudahan transaksi. Namun, peningkatan tersebut dipahami sebagai hasil dari kombinasi berbagai perubahan, bukan sebagai dampak langsung dari satu teknologi atau satu pilar.

Sementara itu, pilar komunitas memperkuat *social capital* melalui kepercayaan, pertukaran informasi, dan pembelajaran antarpelaku usaha. Paguyuban Bungo Jambi Bersama (BMB) memungkinkan pemilik toko memperoleh pengetahuan, berbagi pengalaman, dan mengembangkan solusi bersama. Dengan demikian, hubungan sosial tidak hanya berfungsi sebagai jaringan, tetapi juga sumber pembelajaran yang melengkapi sumber daya internal usaha (Chuluunbaatar et al., 2014; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Integrasi sumber daya fisik, kapabilitas digital, dan modal sosial membentuk konfigurasi kapabilitas yang menjadi dasar keunggulan bersaing SRC Dara Cell.

Secara keseluruhan, temuan penelitian menunjukkan bahwa keunggulan SRC Dara Cell tidak terutama terletak pada teknologi yang digunakan, tetapi pada kemampuan mengintegrasikan teknologi, standardisasi operasional, pengetahuan, dan jaringan komunitas menjadi sistem pengelolaan yang saling memperkuat (Barney, 1991, 2001). Hal tersebut menghasilkan diferensiasi layanan, efisiensi operasional, peningkatan nilai pelanggan, dan perkembangan kinerja ekonomi usaha. Temuan ini memperkuat argumentasi RBV dan *Dynamic Capability* bahwa keunggulan bersaing dibangun melalui pengelolaan dan

konfigurasi sumber daya secara efektif, sementara Social Capital menjelaskan bagaimana jaringan dan pembelajaran kolektif memperluas kemampuan usaha dalam menghadapi perubahan lingkungan.

Berikut ini kondisi operasional SRC Dara sebelum dan sesudah bergabung dengan PT. Sampoerna Program (SRC), (Tabel 3):

Tabel 3. Matriks Kondisi Operasional SRC Dara Cell

Dimensi Strategi	Sebelum Bergabung (Ritel Tradisional)	Sesudah Bergabung (Ritel Modern SRC)
Pilar Fisik	Tata letak tidak teratur, digantung bertumpuk, pencahayaan belum maksimal.	Standarisasi RBT, rak besi minimalis, lampu LED putih terang, penataan berbasis planogram.
Pilar Digital	Pencatatan keuangan manual, uang modal bercampur dengan uang dapur (<i>intermingling of funds</i>).	Manajemen berbasis data via AYO Kasir (POS system) dan belanja hulu online via AYO SRC.
Komunitas	Berjalan sendiri dan rentan terhadap persaingan destruktif.	Menjadi Ketua Paguyuban Bungo Jambi Bersama (BMB), aktif dalam edukasi kelompok.
Layanan Tambahan	Hanya menjual barang grosir fisik kebutuhan pokok.	Diversifikasi produk non-fisik (Pulsa, Paket Data, Token PLN, Pendaftaran/Iuran BPJS) via Pojok Bayar.

Perbandingan Temuan dengan Penelitian Terdahulu

Temuan empiris pada SRC Dara Cell memberikan perspektif yang lebih kontekstual mengenai kemampuan ritel tradisional dalam menghadapi persaingan dengan ritel modern. Penelitian terdahulu menyoroti keterbatasan modal dan skala ekonomi sebagai hambatan utama ritel tradisional (Fitriani, 2021; Siregar, 2020). Temuan penelitian ini memperluas perspektif tersebut dengan menunjukkan bahwa keterbatasan sumber daya internal dapat dikompensasi melalui kombinasi kapabilitas digital, modal sosial, dan ekosistem kemitraan. Dalam perspektif RBV dan Dynamic Capability, daya saing SRC Dara Cell tidak semata-mata ditentukan oleh besarnya aset atau modal, tetapi oleh kemampuan pemilik dalam mengintegrasikan sumber daya fisik, teknologi, pengetahuan, dan jaringan komunitas menjadi kapabilitas usaha. Temuan ini juga memberikan konteks berbeda terhadap pandangan bahwa modernisasi ritel mikro dapat menjadi beban finansial karena membutuhkan investasi awal yang relatif besar (Fitriani, 2021). Pada SRC Dara Cell, risiko tersebut sebagian dimitigasi melalui ekosistem kemitraan, termasuk dukungan korporasi dan fasilitas pengembangan toko. Dengan demikian, transformasi ritel tidak sepenuhnya bergantung pada kemampuan pembiayaan internal, tetapi dapat didukung oleh mekanisme kemitraan yang menyediakan sumber daya, pendampingan, dan akses terhadap teknologi.

Pada aspek digital, penggunaan AYO Kasir menunjukkan bahwa teknologi bukan sekadar sebagai alat transaksi, tetapi sebagai kapabilitas pengelolaan usaha. Informasi transaksi dan persediaan membantu pemilik mengidentifikasi produk yang kurang bergerak,

mengendalikan stok, dan mengurangi risiko penumpukan modal pada persediaan. Teknologi mendukung efisiensi sekaligus membuat pemilik terbebas dari sebagian pekerjaan administratif sehingga lebih fokus pada pelayanan dan hubungan dengan pelanggan. Temuan peningkatan pendapatan SRC Dara Cell dari Rp1,5–2 juta menjadi Rp4–5 juta per hari bukan hanya hasil digitalisasi, tetapi berkaitan dengan kombinasi peningkatan ketersediaan produk, efisiensi pengelolaan persediaan, diversifikasi layanan, kemudahan transaksi, serta hubungan yang lebih dekat dengan pelanggan. Hal ini memperkuat perspektif *Social Capital* Dimana kepercayaan dan hubungan sosial dapat menjadi sumber daya yang melengkapi kapabilitas teknologi.

Dengan demikian, penelitian menemukan bahwa mekanisme sinergis antara transformasi fisik, kapabilitas digital, dan modal sosial mampu mengatasi keterbatasan sumber daya ritel mikro. Teknologi tidak harus menggantikan karakter humanis ritel tradisional, sebaliknya teknologi dapat memperkuat kapabilitas dinamis, daya saing, dan keberlanjutan usaha tetapi juga proses integrasi sumber daya dan hubungan sosial untuk menciptakan nilai ekonomi dan sosial secara bersamaan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Implementasi tiga pilar *Sampoerna Retail Community* (SRC) pada SRC Dara Cell menunjukkan bahwa integrasi aspek fisik, digital, dan komunitas mendukung transformasi ritel tradisional menjadi lebih modern dan kompetitif. Pilar fisik melalui standardisasi RBT (*Rapi, Bersih, Terang*) dan planogram meningkatkan kerapian serta kenyamanan toko. Pilar digital melalui AYO Kasir dan AYO SRC mendukung pencatatan transaksi, pengelolaan persediaan, dan efisiensi operasional berbasis data. Sementara itu, pilar komunitas melalui Paguyuban Bungo Jambi Bersama (BMB) dan Pojok Lokal memperkuat *social capital*, pertukaran pengetahuan, serta kolaborasi antarpelaku usaha. Sinergi ketiga pilar tersebut memperkuat kapabilitas usaha dan mendukung peningkatan daya saing serta kinerja ekonomi SRC Dara Cell. Secara teoritis, temuan ini memperkaya penerapan *Resource-Based View* (RBV) dan *Social Capital Theory* dalam ritel tradisional dengan menunjukkan bahwa daya saing tidak hanya bergantung pada modal fisik dan finansial, tetapi juga pada kemampuan mengintegrasikan teknologi, pengetahuan, dan jaringan sosial. Secara praktis, model SRC dapat menjadi referensi bagi pelaku usaha, korporasi pendamping, dan pemerintah daerah dalam mengembangkan program modernisasi UMKM berbasis kemitraan dan komunitas. Untuk itu, PT HM Sampoerna Tbk. dapat memperkuat pendampingan melalui pelatihan digital yang disesuaikan dengan kemampuan anggota. Bagi SRC Dara Cell, pembagian kerja yang

lebih terstruktur dan pemisahan keuangan usaha dari keuangan rumah tangga perlu dipertahankan untuk meningkatkan keberlanjutan pengelolaan usaha. Penelitian selanjutnya dapat menguji secara kuantitatif atau *mixed methods* pengaruh kualitas layanan digital, kapabilitas digital, dan ketiga pilar SRC terhadap kepuasan pelanggan, daya saing, dan kinerja usaha.

DAFTAR REFERENSI

- Adiwibowo, S., Setiadi, M. I., Daniel, Mitarum, E., Surbakti, E. E., & Shihab, M. R. (2019). Improving Indonesian Small Economies by Digitizing Traditional Shops: A Case Study of Mitra Bukalapak. *2019 International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech)*, 608–612. <https://doi.org/10.1109/ICIMTech.2019.8843739>
- Al-zani, M. K., Era, K., & Marsudi, R. (2025). *Peran Src (Sampoerna Retail Community) Dalam Mengembangkan Usaha Pada Toko Kelontong*. Institut Agama Islam Negeri Ponorogo.
- Ankli, R. E. (1992). *Michael Porter ' s Competitive Advantage and Business History*. (c), 228–236.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Barney, J. B. (2001). Is the Resource-Based ‘View’ a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41–56.
- Chuluunbaatar, E., Ottavia, Luh, D.-B., & Kung, S.-F. (2014). The Role of Cluster and Social Capital in Cultural and Creative Industries Development. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 552–557. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.506>
- Daskalopoulos, E., & Machek, O. (2023). Digital Transformation in Family Businesses: A Systematic Literature Review and Research Agenda. *European Conference on Management Leadership and Governance*, 19(1), 89–95. <https://doi.org/10.34190/ecmlg.19.1.1740>
- Fallo, A., Amaral, M. A. L., Watu, E. G. C., Klau, A. D., & Mestuni, C. M. (2025). Menghadapi Tantangan: Ritel Tradisional Di Tengah Dominasi Ritel Modern. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 30(2), 363–376. <https://doi.org/10.35760/eb.2025.v30i2.14277>
- Fauzia, R. (2024). *Analisis Faktor Kesuksesan Digitalisasi Mitra Perusahaan Sampoerna Retail Community (SRC) Dengan Menggunakan Metode Kualitatif*. Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- Fitriani, L. (2021). Literasi Keuangan pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Pedesaan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 14(2), 101– 110.
- Hendrawan, S. A., Afdhal Chatra, Nurul Iman, Soemarno Hidayatullah, & Degdo Suprayitno. (2024). Digital Transformation in MSMEs: Challenges and Opportunities in Technology Management. *Jurnal Informasi Dan Teknologi*, 6, 141–149. <https://doi.org/10.60083/jidt.v6i2.551>

- Hidayat, A., & Riswanto, A. (2024). Pengaruh *Sampoerna Retail Community* (SRC) Terhadap Daya Saing dan Pendapatan UMKM Toko Kelontong Wilayah Masbagik. *CIRCULAR: Jurnal Pendidikan Sosial Dan Ekonomi*, 2(1), 10–17. <https://doi.org/10.70115/circular.v2i1.256>
- Kraus, S., Ferraris, A., & Bertello, A. (2023). The future of work: How innovation and digitalization re-shape the workplace. *Journal of Innovation and Knowledge*, 8(4), 100438. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100438>
- Miles, Matthew B., A., Huberman, M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis : A Methods Sourcebook* (Third ed). Sage Publication. Said,.
- Mujianto, M., Hartoyo, H., Nurmalinga, R., & Yusuf, E. Z. (2023). The Unraveling Loyalty Model of Traditional Retail to Suppliers for Business Sustainability in the Digital Transformation Era: Insight from MSMEs in Indonesia. *Sustainability (Switzerland)*, 15(3). <https://doi.org/10.3390/su15032827>
- Nadia, R., Azura, I., Jannati, J., & Maihani, S. (2025). Strategi Transformasi Digital Ritel Ttradisional Dalam Adaptasi Terhadap Ekonomi Digital. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 11(5), 3327–3334. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v11i5.4566>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques For Analyzing Industries and Competitors. In *Strategic Management Journal* (First, Vol. 1). The Free Press. <https://doi.org/10.1002/smj.4250020110>
- Raharjo, K., Afrianty, T. W., & Prakasa, Y. (2024). Digital literacy and business transformation: social-cognitive learning perspectives in small business enterprises. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2376282>
- Rizki, C. (2023). Peran PT. Sampoerna Tbk Dalam Meningkatkan Profesionalisme Usaha Toko Kelontong Melalui Program Pemberdayaan Src (*Sampoerna Retail Community*) Di Kota Pekanbaru Perspektif Ekonomi Syariah. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 53(1), 1–19.
- Siregar, A. H. (2020). Dampak Ekspansi Ritel Modern Terhadap Eksistensi dan Resiliensi Pasar Tradisional serta Toko Kelontong Mikro. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 11(2), 145–158.
- Sulastiono, P., & Yulianto, E. (2025). Transformasi Digital dan Disrupsi Ritel Konvensional: Studi Kasus Runtuhnya Matahari Department Store di Era e-Commerce Indonesia. *Jurnal Manajemen Riset Bisnis Indonesia*, 14(03). <https://doi.org/10.64694/jmrbi.v14i03.156>
- Suryani, E., & Wijaya, K. (2021). Mengukur tingkat technological anxiety dan resistensi kultural pelaku pelaku UMKM terhadap digitalisasi manajemen. *Jurnal Sistem Informasi Dan Perilaku Organisasi*, 7(2), 134–148.
- Suyatna, H., Farransahat, M., Firdaus, R., Indroyono, P., & Wibowo, I. A. (2024). Challenging Social Capital to Develop Community-based Digital Economy Platform in the Traditional Market. *Journal of Social Development Studies*, 5(1), 1–15. <https://doi.org/10.22146/jsds.11378>

- Tabsum, R., & Kumar, V. (2025). Digital vs. Physical: How Technology is Redefining the Retail Landscape. *Journal of Economics and Trade*, 10(2), 259–267. <https://doi.org/10.56557/jet/2025/v10i210058>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance,. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- 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>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122(July 2018), 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Wardati, E., & Kambali, M. (2024). Impact of *Sampoerna Retail Community* (SRC) CSR Program on Grocery Stores. *Journal of Social Science and Economics*, 2(1), 59–69. <https://doi.org/10.37812/josse.v2i1.1087>