



**JIMT:**  
Jurnal Ilmu Manajemen Terapan

E-ISSN: 2686-4924  
P-ISSN: 2686-5246

<https://dinastirev.org/JIMT>    [dinasti.info@gmail.com](mailto:dinasti.info@gmail.com)    +62 811 7404 455

DOI: <https://doi.org/10.38035/jimt.v7i5>  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Strategi Pengembangan PT Aryabhazda Berkah Investa sebagai Entitas Penguatan UMKM Sektor Riil melalui Model STRUGO dan Seleksi Ikigai untuk Membangun Scale-Up Readiness

Eggy Aryabhazda Suwandi<sup>1</sup>, Meriza Hendri<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia, [eggy.aryabhazda@widyatama.ac.id](mailto:eggy.aryabhazda@widyatama.ac.id)

<sup>2</sup>Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia, [meriza.hendri@widyatama.ac.id](mailto:meriza.hendri@widyatama.ac.id)

Corresponding Author: [eggy.aryabhazda@widyatama.ac.id](mailto:eggy.aryabhazda@widyatama.ac.id)<sup>1</sup>

**Abstract:** Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) play a strategic role in the Indonesian economy; however, many real-sector MSMEs still face structural constraints beyond capital and market access. Weak business systems, high owner dependency, limited operational standardization, weak financial records, low digital readiness, unclear brand positioning, and underdeveloped team structures indicate that many MSMEs are able to start but are not necessarily ready to grow systematically. This article aims to analyze the development strategy of PT Aryabhazda Berkah Investa as a real-sector MSME strengthening entity through the STRUGO model and ikigai-based client selection to build scale-up readiness. This study employs a descriptive qualitative approach with a conceptual-applied design strengthened by preliminary case validation. Data were obtained through literature review, official data analysis, business context analysis, semi-structured interviews with business owners, field observation, documentation, and preliminary diagnosis of three MSME cases in the culinary, garment production, and professional service sectors. The findings show that ikigai can be operationalized as a client-screening lens through four dimensions: meaning, competence fit, market need, and economic viability. STRUGO—Starting, Running, and Growing—functions as a stage-based business strengthening framework that links business maturity with intervention priorities. The preliminary validation indicates that STRUGO can help map MSME conditions, identify strengthening priorities, and direct interventions in branding, systems, teams, operations, finance, digital readiness, legality, and growth planning. This article contributes to SME growth and entrepreneurial development literature by integrating owner readiness, stage-based business strengthening, and scale-up readiness into a contextual framework for real-sector MSMEs. Practically, this article positions PT Aryabhazda Berkah Investa as a strategic business development partner that supports MSMEs in transforming from owner-centric businesses into more system-centric and growth-ready enterprises.

**Keywords:** *STRUGO, MSME strengthening; ikigai, scale-up readiness, business development*

**Abstrak:** UMKM memiliki peran strategis dalam perekonomian Indonesia, tetapi banyak UMKM sektor riil masih menghadapi persoalan struktural yang melampaui keterbatasan modal dan akses pasar. Lemahnya sistem usaha, tingginya ketergantungan pada pemilik, rendahnya standardisasi operasional, belum rapinya pencatatan keuangan, terbatasnya kesiapan digital, belum kuatnya positioning merek, serta belum terbentuknya struktur tim menunjukkan bahwa banyak UMKM mampu memulai usaha, tetapi belum tentu siap bertumbuh secara sistematis. Artikel ini bertujuan menganalisis strategi pengembangan PT Aryabhazda Berkah Investa sebagai entitas penguatan UMKM sektor riil melalui Model STRUGO dan seleksi klien berbasis ikigai untuk membangun scale-up readiness. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan desain konseptual-aplikatif yang diperkuat melalui validasi kasus awal. Data diperoleh melalui telaah pustaka, analisis data resmi, analisis konteks bisnis, wawancara semi-terstruktur dengan pemilik usaha, observasi lapangan, dokumentasi, serta diagnosis awal pada tiga studi kasus UMKM di bidang kuliner, konveksi, dan jasa profesional. Hasil kajian menunjukkan bahwa ikigai dapat dioperasionalkan sebagai lensa seleksi klien melalui empat dimensi: meaning, competence fit, market need, dan economic viability. STRUGO—Starting, Running, dan Growing—berfungsi sebagai kerangka penguatan bertahap yang menghubungkan tingkat kematangan usaha dengan prioritas intervensi. Validasi awal menunjukkan bahwa STRUGO dapat membantu memetakan kondisi UMKM, menentukan prioritas penguatan, serta mengarahkan intervensi pada aspek brand, system, team, operation, finance, digital readiness, legalitas, dan growth plan. Artikel ini berkontribusi pada literatur pertumbuhan UMKM dan entrepreneurial development dengan mengintegrasikan owner readiness, stage-based business strengthening, dan scale-up readiness dalam satu kerangka kontekstual bagi UMKM sektor riil. Secara praktis, artikel ini menempatkan PT Aryabhazda Berkah Investa sebagai strategic business development partner yang mendukung transformasi UMKM dari owner-centric business menuju system-centric dan growth-ready business.

**Kata Kunci:** STRUGO, penguatan UMKM, ikigai, scale-up readiness, pengembangan bisnis, owner readiness

## PENDAHULUAN

UMKM memiliki posisi strategis dalam perekonomian Indonesia karena berperan dalam penyerapan tenaga kerja, pemerataan pendapatan, penguatan ekonomi daerah, dan ketahanan ekonomi nasional. Namun, besarnya jumlah UMKM belum selalu diikuti oleh kualitas pengelolaan usaha yang memadai. Banyak UMKM sektor riil masih menghadapi persoalan struktural, seperti lemahnya sistem usaha, tingginya ketergantungan pada pemilik, pencatatan keuangan yang belum rapi, kesiapan digital yang terbatas, positioning merek yang belum kuat, serta struktur tim yang belum tertata. Kondisi ini menunjukkan bahwa persoalan UMKM tidak hanya berkaitan dengan modal dan akses pasar, tetapi juga dengan kapasitas internal usaha dalam menopang pertumbuhan secara berkelanjutan (OJK & BPS, 2024; KADIN Indonesia, 2026; BPS, 2025).

Dalam konteks sektor riil, banyak UMKM telah memiliki produk, pelanggan, dan arus transaksi, tetapi belum memiliki sistem yang memungkinkan usaha bertahan, distandardisasi, direplikasi, dan dikembangkan. Tantangan utama UMKM sering kali bukan lagi pada kemampuan memulai usaha, melainkan pada kemampuan menata, menstabilkan, dan mengembangkan usaha secara sistematis. Hal ini sejalan dengan laporan BPS (2025) dan OECD (2024) yang menegaskan bahwa penguatan UMKM tidak cukup hanya melalui akses pembiayaan, tetapi juga perlu diarahkan pada peningkatan produktivitas, tata kelola, digitalisasi, dan kesiapan organisasi.

Secara teoritis, literatur kewirausahaan kontemporer menunjukkan bahwa keberlanjutan pertumbuhan usaha sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam membangun dan

menata ulang sumber daya, proses, pengetahuan, serta model bisnis. Dynamic capabilities berperan penting dalam menjaga daya saing UMKM, sedangkan kematangan digital memperkuat kemampuan inovasi dan adaptasi usaha (Deyassa, 2023; Pingali et al., 2023; Jie et al., 2025). Selain itu, faktor internal seperti entrepreneurial mindset, kapabilitas organisasi, dan organizational learning juga menjadi elemen penting dalam mendorong strategi inovasi dan kinerja UMKM (Hendri et al., 2023; Munawar et al., 2023). Dengan demikian, pertumbuhan UMKM perlu dipahami sebagai proses penguatan internal, bukan hanya perluasan pasar.

Kebutuhan terhadap model penguatan usaha yang lebih implementatif menjadi penting karena tantangan UMKM bersifat multidimensional, mencakup legalitas, pembiayaan, digitalisasi, produktivitas, branding, pemasaran, sumber daya manusia, dan standarisasi. KADIN Indonesia (2026) memetakan aspek-aspek tersebut sebagai tantangan utama UMKM, sedangkan OJK dan BPS (2024) menunjukkan bahwa literasi keuangan sebesar 65,43% masih tertinggal dari inklusi keuangan sebesar 75,02%. Hal ini menunjukkan bahwa UMKM membutuhkan pendekatan penguatan yang tidak hanya bersifat pelatihan umum, tetapi juga mampu menyentuh fondasi bisnis, sistem kerja, dan kesiapan pertumbuhan.

Dalam konteks tersebut, PT Aryabhazda Berkah Investa diposisikan sebagai entitas penguatan UMKM sektor riil yang berperan sebagai strategic business development partner. PT ABI tidak diposisikan sebagai inkubator kampus, konsultan umum, atau agensi kreatif, melainkan sebagai mitra penguatan usaha yang membantu UMKM membangun fondasi melalui brand, system, team, dan growth. Rancangan strategi PT ABI diperkuat melalui pendekatan business plan, termasuk design thinking, Business Model Canvas, Model Timmons, analisis lingkungan, SWOT/TOWS/IFAS/EFAS, strategi fungsional, digitalisasi, inovasi, manajemen risiko, serta kelayakan bisnis (Osterwalder & Pigneur, 2010; Timmons & Spinelli, 2009; Kasmir & Jakfar, 2020).

Namun demikian, tidak seluruh UMKM layak atau siap menerima intervensi penguatan usaha secara mendalam. Oleh karena itu, artikel ini menambahkan perspektif ikigai sebagai lensa seleksi awal klien. Ikigai dipahami sebagai titik temu antara makna usaha, kecocokan kompetensi, kebutuhan pasar, dan kelayakan ekonomi. Dalam penelitian ini, ikigai tidak diposisikan sebagai teori utama pertumbuhan usaha, tetapi sebagai client qualification lens untuk menilai kesiapan awal UMKM sebelum masuk ke proses penguatan yang lebih serius (Mahad et al., 2024).

Setelah proses seleksi, penguatan usaha dilakukan melalui Model STRUGO, yaitu Starting, Running, dan Growing. STRUGO merupakan kerangka penguatan bertahap yang dirancang untuk membantu UMKM sektor riil bertransformasi dari usaha yang masih owner-centric menuju usaha yang lebih system-centric dan growth-ready. Dalam artikel ini, scale-up tidak diposisikan sebagai bagian dari STRUGO, tetapi sebagai horizon pertumbuhan pasca-STRUGO ketika usaha telah memiliki kesiapan sistem, tim, operasional, legalitas, tata kelola, dan model bisnis yang lebih matang.

Berdasarkan latar belakang tersebut, artikel ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan PT Aryabhazda Berkah Investa sebagai entitas penguatan UMKM sektor riil melalui Model STRUGO dan seleksi ikigai dalam rangka membangun scale-up readiness. Kebaruan artikel ini terletak pada integrasi antara seleksi klien berbasis ikigai, penguatan bertahap melalui STRUGO, dan orientasi scale-up readiness. Dengan demikian, artikel ini tidak hanya menawarkan rancangan bisnis, tetapi juga menghadirkan model penguatan UMKM yang aplikatif, bertahap, dan kontekstual terhadap kebutuhan riil UMKM sektor riil di Indonesia.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan desain konseptual-aplikatif yang diperkuat melalui *preliminary case validation*. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan memahami fenomena penguatan UMKM sektor riil secara kontekstual, bukan menguji hubungan antarvariabel secara statistik (Creswell & Creswell,

2023). Desain konseptual-aplikatif digunakan untuk merumuskan, memetakan, dan melakukan validasi awal terhadap strategi pengembangan PT Aryabhazda Berkah Investa melalui integrasi antara teori, konteks empiris UMKM sektor riil, dan rancangan model penguatan usaha.

Objek kajian dalam penelitian ini adalah PT Aryabhazda Berkah Investa sebagai entitas bisnis yang dirancang bergerak dalam bidang penguatan, pendampingan, dan pengembangan UMKM sektor riil. Fokus analisis diarahkan pada empat aspek utama, yaitu: (1) kebutuhan pasar terhadap layanan penguatan usaha sektor riil; (2) posisi strategis PT ABI dalam lanskap pengembangan UMKM; (3) perumusan Model STRUGO sebagai kerangka penguatan bertahap; dan (4) integrasi seleksi klien berbasis ikigai dalam rangka membangun *scale-up readiness*.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas tiga kelompok utama. Pertama, data sekunder yang meliputi literatur akademik tentang kewirausahaan, *SME growth*, *organizational life cycle*, *dynamic capabilities*, *business model*, pengembangan UMKM, digitalisasi, dan *scale-up readiness*. Kedua, data konseptual-aplikatif, yaitu sintesis atas rancangan strategi pengembangan PT Aryabhazda Berkah Investa. Ketiga, data primer awal yang diperoleh melalui validasi kasus awal pada tiga UMKM sektor riil, yaitu Siomay Jebleh di Kabupaten Garut, Antarytex atau Anthyka Arya Textile di Kabupaten Bandung, dan Teras Damai di Kota Bandung.

Pemilihan tiga studi kasus dilakukan secara *purposive* karena ketiganya merepresentasikan karakter UMKM sektor riil yang berbeda. Pendekatan studi kasus digunakan karena mampu menjelaskan fenomena secara mendalam dalam konteks nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan konteks belum sepenuhnya terpisah secara tegas (Yin, 2018). Siomay Jebleh mewakili usaha kuliner yang memiliki produk teruji tetapi belum memiliki brand dan sistem usaha yang tertata. Antarytex mewakili usaha konveksi keluarga yang memiliki aset produksi lengkap tetapi sempat mengalami kevakuman dan perlu diaktifkan kembali melalui sistemasi usaha. Teras Damai mewakili usaha jasa profesional berbasis keahlian yang telah memiliki klien, tetapi masih menghadapi keterbatasan kapasitas karena layanan sangat bergantung pada founder.

Pengumpulan data primer awal dilakukan melalui observasi lapangan, wawancara semi-terstruktur dengan pemilik usaha, dokumentasi usaha, catatan proses pendampingan, serta diagnosis awal. Wawancara semi-terstruktur diarahkan untuk menggali kondisi usaha sebelum penguatan, masalah utama, keberadaan brand, SOP, tim, pencatatan, strategi pemasaran, makna personal usaha, kompetensi owner, respons pasar, bentuk intervensi, perubahan awal, pemahaman terhadap STRUGO, output awal, kendala lanjutan, dan rencana pengembangan. Hasil wawancara kemudian diolah secara tematik untuk membaca keterkaitan antara kondisi empiris usaha, seleksi ikigai, pemetaan STRUGO, dan kebutuhan intervensi.

Seluruh deskripsi kasus dan ringkasan hasil wawancara dikonfirmasi kembali kepada pemilik usaha untuk memastikan kesesuaian informasi dengan kondisi lapangan. Konfirmasi ini dilakukan agar data studi kasus tidak hanya bersifat interpretatif dari peneliti, tetapi tetap merepresentasikan pengalaman, kondisi aktual, dan pandangan pelaku usaha sebagai informan utama.

Analisis data dilakukan melalui lima tahap. Tahap pertama adalah identifikasi masalah inti UMKM sektor riil berdasarkan literatur, data sekunder, dan pembacaan empiris terhadap kondisi usaha yang telah berjalan tetapi belum tertata. Tahap kedua adalah analisis posisi PT ABI dalam lanskap pengembangan UMKM dengan membandingkannya terhadap pelatihan bisnis, mentoring, inkubasi, konsultasi, dan agensi kreatif. Tahap ketiga adalah operasionalisasi ikigai sebagai instrumen seleksi klien dan STRUGO sebagai kerangka pemetaan kematangan usaha. Tahap keempat adalah validasi awal melalui tiga studi kasus mini. Tahap kelima adalah sintesis teoretis dan praktis untuk merumuskan kontribusi model terhadap *SME growth*, *entrepreneurial development*, dan *scale-up readiness*. Proses analisis dilakukan secara tematik melalui pengelompokan data, interpretasi pola, dan penarikan kesimpulan berdasarkan

keterkaitan antara temuan lapangan dan kerangka konseptual yang digunakan (Miles et al., 2014).

Keabsahan analisis dijaga melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan literatur akademik, data resmi, rancangan strategi PT ABI, hasil wawancara, observasi, dokumentasi usaha, dan catatan proses pendampingan. Triangulasi teknik dilakukan melalui kombinasi telaah pustaka, wawancara semi-terstruktur, observasi, dokumentasi, dan pemetaan diagnosis. Namun, karena studi ini masih berada pada tahap *preliminary validation*, temuan tidak dimaksudkan untuk membuktikan efektivitas STRUGO secara kausal-kuantitatif. Temuan digunakan untuk menunjukkan kegunaan awal STRUGO sebagai alat diagnosis strategis, penentuan prioritas intervensi, dan perumusan arah penguatan UMKM sektor riil.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### PT Aryabhazda Berkah Investa dalam Lanskap Pengembangan UMKM Sektor Riil

Hasil kajian menunjukkan bahwa lanskap pengembangan UMKM di Indonesia telah diisi oleh berbagai bentuk intervensi, seperti pelatihan bisnis, inkubasi usaha, mentoring, coaching, konsultasi, serta layanan kreatif berbasis branding dan pemasaran digital. Namun, sebagian besar pendekatan tersebut masih cenderung parsial dalam menjawab kebutuhan riil UMKM sektor riil. Pelatihan umumnya berfokus pada transfer pengetahuan, mentoring lebih menekankan arahan personal, konsultasi sering menghasilkan rekomendasi strategis, sedangkan agensi kreatif lebih dominan pada aspek visual, komunikasi merek, dan promosi pasar. Padahal, tantangan UMKM bersifat multidimensional, mencakup legalitas, pembiayaan, digitalisasi, produktivitas, branding, pemasaran, sumber daya manusia, standardisasi, dan kesiapan pertumbuhan (KADIN Indonesia, 2026; OECD, 2024).

Dalam praktiknya, UMKM sektor riil membutuhkan penguatan yang lebih menyeluruh karena persoalan yang mereka hadapi tidak berdiri sendiri. Lemahnya brand sering berkaitan dengan belum kuatnya positioning. Lemahnya operasional berkaitan dengan tidak adanya SOP. Lemahnya kualitas layanan sering berhubungan dengan tim yang belum tertata. Lemahnya pertumbuhan berkaitan dengan belum jelasnya pencatatan, HPP, pricing, legalitas, digital readiness, dan growth plan. Kondisi ini sejalan dengan literatur yang menegaskan bahwa pertumbuhan UMKM membutuhkan penguatan kapabilitas internal, kesiapan digital, inovasi, serta kemampuan organisasi dalam menata ulang sumber daya dan proses bisnis (Deyassa, 2023; Pingali et al., 2023; Jie et al., 2025).

Dalam konteks tersebut, PT Aryabhazda Berkah Investa menempati posisi strategis yang berbeda. PT ABI tidak dirancang sebagai lembaga pelatihan semata, bukan inkubator konvensional, dan bukan agensi branding yang hanya menyentuh aspek visual. PT ABI diposisikan sebagai strategic business development partner yang bergerak pada ruang penguatan usaha sektor riil secara implementatif. Diferensiasi ini penting karena PT ABI hadir pada ruang penguatan usaha yang telah berjalan, memiliki produk, pelanggan, dan potensi pasar, tetapi belum tertata secara manajerial, operasional, sistemik, dan strategis.

Secara konseptual, posisi tersebut membuat PT ABI lebih dekat pada model business strengthening entity. Fokus intervensinya tidak berhenti pada pemberian saran, tetapi diarahkan pada penataan brand, penguatan sistem, pembentukan tim, digitalisasi dasar, penguatan operasional, pencatatan keuangan, serta perumusan arah pertumbuhan usaha. Pendekatan ini sejalan dengan kebutuhan pemetaan model bisnis dan proses kewirausahaan yang menekankan keterhubungan antara proposisi nilai, segmen pelanggan, aktivitas kunci, sumber daya, peluang, tim, dan kemampuan founder dalam membangun usaha yang layak dikembangkan (Osterwalder & Pigneur, 2010; Timmons & Spinelli, 2009). Dengan demikian, PT ABI tidak hanya membantu UMKM agar lebih dikenal pasar, tetapi juga agar lebih siap dikelola, distandardisasi, direplikasi, dan ditumbuhkan.

### Posisi Strategis PT Aryabhazda Berkah Investa dalam Lanskap Pengembangan UMKM Sektor Riil



Sumber: Diolah penulis, 2026

Gambar 1. Posisi Strategis PT Aryabhazda Berkah Investa dalam Lanskap Pengembangan UMKM Sektor Riil

#### Ikigai sebagai Lensa Seleksi Klien yang Dioperasionalkan

Tidak seluruh UMKM layak atau siap menerima intervensi penguatan usaha secara mendalam. Sebagian usaha lahir karena mengikuti tren sesaat, dorongan oportunistik jangka pendek, atau motivasi yang belum cukup kuat untuk menopang proses pembenahan jangka menengah-panjang. Dalam konteks ini, PT ABI membutuhkan mekanisme seleksi agar sumber daya pendampingan diarahkan kepada UMKM yang memiliki peluang lebih besar untuk bertumbuh secara berkelanjutan.

Penelitian ini menempatkan ikigai sebagai lensa seleksi awal klien. Ikigai tidak diposisikan sebagai teori utama pertumbuhan usaha, melainkan sebagai instrumen konseptual-operasional untuk membaca kesiapan owner dan kelayakan awal usaha. Dalam literatur kewirausahaan, ikigai dapat dipahami sebagai orientasi makna yang membantu individu membaca keterhubungan antara tujuan personal, kemampuan, kebutuhan pasar, dan peluang ekonomi (Kotera et al., 2021; Mahad et al., 2024). Oleh karena itu, dalam konteks PT ABI, ikigai dioperasionalkan melalui empat dimensi utama, yaitu meaning, competence fit, market need, dan economic viability.

Dimensi meaning digunakan untuk menilai sejauh mana usaha memiliki makna personal dan komitmen jangka panjang bagi owner. Competence fit digunakan untuk membaca kesesuaian antara usaha dan kompetensi yang dimiliki owner. Market need digunakan untuk menilai apakah produk atau layanan menjawab kebutuhan nyata pasar. Sementara itu, economic viability digunakan untuk melihat kelayakan ekonomi usaha, yaitu potensi transaksi, margin, pendapatan, dan keberlanjutan model bisnis. Dengan demikian, ikigai berfungsi sebagai client qualification lens yang membantu PT ABI memilih UMKM yang tidak hanya memiliki produk atau ide usaha, tetapi juga memiliki kesiapan makna, kompetensi, pasar, dan kelayakan ekonomi untuk diperkuat melalui Model STRUGO.



Sumber: Diadaptasi dari konsep Ikigai, diolah penulis, 2026

Gambar 2. Ikigai sebagai Client Qualification Lens PT Aryabhazda Berkah Investa

Tabel 1. Indikator Operasional Ikigai sebagai Client Screening Lens

Dimensi Ikigai	Definisi Operasional	Indikator Penilaian	Skor
Meaning	Derajat makna personal usaha bagi owner	Owner memiliki alasan kuat, komitmen jangka panjang, dan keterikatan emosional terhadap usaha	1-5
Competence Fit	Kesesuaian usaha dengan kompetensi owner	Owner memiliki pengalaman, skill, pengetahuan, atau sumber daya yang relevan dengan usaha	1-5
Market Need	Kesesuaian produk/layanan dengan kebutuhan pasar	Produk/layanan menjawab kebutuhan nyata konsumen dan memiliki potensi permintaan	1-5
Economic Viability	Kelayakan ekonomi usaha	Terdapat transaksi, margin, potensi pendapatan, atau peluang model bisnis yang dapat berkelanjutan	1-5

Tabel 2. Interpretasi Skor Ikigai Screening

Skor Total	Interpretasi	Keputusan
17-20	Sangat layak	Layak mendapatkan pendampingan intensif
13-16	Cukup layak	Layak dengan penguatan awal
9-12	Belum stabil	Perlu validasi usaha lebih lanjut
<9	Lemah	Belum menjadi prioritas pendampingan

Dengan indikator tersebut, ikigai tidak lagi berhenti sebagai konsep filosofis. Ikigai berubah menjadi client qualification lens yang membantu PT ABI menilai apakah calon klien memiliki fondasi psikologis, kompetensi, pasar, dan kelayakan ekonomi yang cukup untuk masuk ke proses penguatan STRUGO. Dalam perspektif entrepreneurial development, hal ini penting karena keberhasilan pendampingan tidak hanya ditentukan oleh kualitas program, tetapi juga oleh kesiapan owner untuk belajar, berubah, dan membangun sistem usaha secara konsisten.

### Model STRUGO sebagai Kerangka Penguatan Bertahap

Novelty utama artikel ini terletak pada Model STRUGO, yaitu kerangka penguatan bertahap yang terdiri atas Starting, Running, dan Growing. Model ini dirancang untuk membantu UMKM sektor riil bergerak dari usaha yang telah berjalan tetapi masih owner-

centric menuju usaha yang lebih system-centric dan growth-ready. STRUGO tidak dimaksudkan untuk membaca usaha dari titik ide atau pra-usaha, melainkan untuk memetakan kematangan usaha sektor riil yang telah memiliki aktivitas bisnis nyata.

Secara teoretis, STRUGO memiliki irisan dengan kajian pertumbuhan usaha kecil dan siklus hidup organisasi, seperti model pertumbuhan usaha kecil Churchill dan Lewis, model evolusi organisasi Greiner, serta pendekatan organizational life cycle. Namun, STRUGO tidak diposisikan sebagai pengganti model-model tersebut. STRUGO lebih diarahkan sebagai kerangka diagnosis dan intervensi yang membekali bagi UMKM sektor riil, khususnya untuk membaca sejauh mana usaha telah memiliki fondasi brand, sistem, tim, operasional, pencatatan, legalitas, digital readiness, dan rencana pertumbuhan (Churchill & Lewis, 1983; Greiner, 1998; Lester et al., 2003).

Tahap Starting adalah kondisi ketika usaha telah berjalan, produk atau jasa telah teruji, pelanggan mulai terbentuk, dan usaha telah menghasilkan cashflow. Namun, usaha pada tahap ini masih sangat bergantung pada pemilik. Jika owner tidak hadir, operasional dapat terganggu, melambat, bahkan berhenti. Fokus penguatan pada tahap Starting adalah membangun fondasi dasar melalui brand foundation, SOP dasar, pencatatan sederhana, legalitas awal, alur kerja minimum, HPP, pricing, dan pembagian peran awal.

Tahap Running adalah kondisi ketika usaha mulai bergerak dari owner-centric menuju system-centric. Usaha pada tahap ini telah memiliki pekerja atau tim, SOP yang mulai dijalankan, sistem kerja yang lebih jelas, struktur organisasi awal, dan pembagian peran yang memungkinkan sebagian fungsi owner digantikan oleh orang lain. Fokus penguatan pada tahap Running adalah menstabilkan sistem melalui SOP operasional, kontrol kualitas, manajemen stok, pencatatan pelanggan, administrasi, dashboard monitoring, digitalisasi dasar, dan pembelajaran organisasi.

Tahap Growing adalah kondisi ketika usaha telah memiliki sistem yang cukup matang untuk direplikasi, diduplikasi, atau dikembangkan ke unit baru. Pada fase ini, SOP sudah lebih teruji, kualitas produk atau layanan lebih konsisten, brand lebih kuat, dan tim mulai mampu menjalankan peran secara mandiri. Fokus penguatan pada tahap Growing adalah menyiapkan replikasi model, struktur tim lanjutan, perlindungan merek, sistem kontrol lintas unit, pelatihan calon kepala unit, model cabang, kemitraan, waralaba, dan growth plan.

Dengan demikian, STRUGO tidak hanya mengklasifikasikan tahap usaha, tetapi menghubungkan tahap kematangan usaha dengan prioritas intervensi. Model ini menjadi alat diagnosis dan desain intervensi, bukan hanya alat kategorisasi. Dalam perspektif dynamic capabilities, STRUGO juga dapat dipahami sebagai upaya membantu UMKM menata ulang sumber daya, proses, dan kapabilitas internal agar lebih adaptif terhadap pertumbuhan (Teece, 2007). Sementara dalam perspektif kewirausahaan, STRUGO membantu membaca keseimbangan antara owner, peluang, tim, dan sumber daya sebagai fondasi pengembangan usaha yang lebih layak dan terarah (Timmons & Spinelli, 2009).



Sumber: Diolah penulis, 2026

Gambar 3. Model STRUGO: Starting–Running–Growing

### Perbandingan STRUGO dengan Model Pertumbuhan Usaha yang Telah Mapan

Untuk memperjelas kebaruan akademik, STRUGO perlu diposisikan terhadap model pertumbuhan usaha dan kerangka pengembangan bisnis yang telah mapan. Beberapa model seperti *Churchill & Lewis Growth Model*, *Greiner Growth Model*, *Organizational Life Cycle Theory*, *Business Growth Stages Theory*, *Timmons Model*, dan *Business Model Canvas* telah memberikan kontribusi penting dalam memahami perkembangan usaha, pertumbuhan organisasi, proses kewirausahaan, dan pemetaan model bisnis (Churchill & Lewis, 1983; Greiner, 1998; Lester et al., 2003; Miller & Friesen, 1984; Timmons & Spinelli, 2009; Osterwalder & Pigneur, 2010). Namun, sebagian besar model tersebut lebih berfungsi sebagai kerangka deskriptif, kerangka siklus pertumbuhan, atau alat pemetaan bisnis secara umum. STRUGO berusaha mengisi ruang yang lebih operasional bagi UMKM sektor riil melalui pendekatan diagnosis tahap usaha dan penentuan prioritas intervensi penguatan.

Tabel 3. Perbandingan STRUGO dengan Model Pertumbuhan Usaha yang Telah Mapan

Model	Fokus Utama	Karakter Utama	Keterbatasan dalam Konteks UMKM Sektor Riil	Posisi dan Pembeda STRUGO
Churchill & Lewis Growth Model	Tahap pertumbuhan usaha kecil	Mendeskripsikan fase existence, survival, success, take-off, dan resource maturity	Lebih kuat sebagai deskripsi tahap pertumbuhan, belum merinci instrumen intervensi praktis pada brand, SOP, tim, digital, dan growth plan	STRUGO menghubungkan tahap usaha dengan kebutuhan penguatan yang spesifik dan implementatif
Greiner Growth Model	Evolusi dan krisis pertumbuhan organisasi	Menjelaskan pertumbuhan melalui fase krisis kepemimpinan, otonomi, kontrol, dan birokrasi	Lebih sesuai untuk organisasi yang telah berkembang dan menghadapi krisis struktural yang lebih kompleks	STRUGO lebih membumi untuk UMKM sektor riil yang masih owner-centric dan membutuhkan pembenahan dasar
Organizational Life Cycle Theory	Siklus hidup organisasi	Menjelaskan perubahan organisasi dari lahir, tumbuh,	Bersifat makro dan umum, tidak secara khusus membaca	STRUGO fokus pada kematangan internal usaha yang telah berjalan,

Model	Fokus Utama	Karakter Utama	Keterbatasan dalam Konteks UMKM Sektor Riil	Posisi dan Pembeda STRUGO
		matang, hingga menurun	kesiapan operasional UMKM	khususnya brand, system, team, dan growth
Business Growth Stages Theory	Klasifikasi tahap pertumbuhan bisnis	Membaca perkembangan usaha berdasarkan fase pertumbuhan	Cenderung klasifikatif dan belum selalu menjadi alat diagnosis intervensi	STRUGO menjadi stage-based strengthening framework yang menentukan prioritas pembenahan
Timmons Model	Keseimbangan opportunity, resources, dan team	Menilai proses kewirausahaan melalui peluang, sumber daya, tim, dan founder	Tidak secara spesifik memetakan tahap kematangan usaha berjalan	STRUGO melengkapi Timmons dengan diagnosis tahap dan kebutuhan penguatan UMKM sektor riil
Business Model Canvas	Pemetaan model bisnis	Memetakan segmen pelanggan, proposisi nilai, kanal, sumber daya, aktivitas, mitra, biaya, dan pendapatan	Tidak membaca tingkat kematangan sistem dan kesiapan pertumbuhan usaha	STRUGO membantu menentukan apakah model bisnis sudah berada pada tahap Starting, Running, atau Growing

Berdasarkan tabel tersebut, kebaruan STRUGO tidak terletak pada klaim bahwa tidak ada teori pertumbuhan usaha sebelumnya, melainkan pada reposisi kerangka pertumbuhan menjadi alat diagnosis dan intervensi untuk UMKM sektor riil. STRUGO memperluas diskursus *stage-based growth* ke arah *stage-based business strengthening*. Dengan kata lain, STRUGO bukan hanya bertanya “usaha sedang berada di tahap apa”, tetapi “apa yang harus diperkuat agar usaha siap naik tahap”.

### STRUGO Mapping sebagai Instrumen Diagnosis

Agar STRUGO dapat digunakan secara lebih terukur, penelitian ini menyusun instrumen pemetaan awal berdasarkan delapan dimensi: brand, system/SOP, team, operation, finance/HPP, digital readiness, legalitas, dan growth plan. Dimensi tersebut dipilih karena mencerminkan kebutuhan inti UMKM sektor riil dalam membangun kesiapan pertumbuhan.

**Tabel 4. Instrumen STRUGO Mapping**

Dimensi	Indikator Utama	Skor 1	Skor 3	Skor 5
Brand	Nama, identitas, positioning, diferensiasi	Belum jelas	Mulai terbentuk	Kuat dan konsisten
System/SOP	SOP produksi, pelayanan, administrasi	Belum tertulis	Mulai dijalankan	Stabil dan terdokumentasi
Team	Karyawan, pembagian peran, struktur kerja	Belum ada/tidak jelas	Mulai terbentuk	Mandiri dan terkoordinasi
Operation	Alur kerja, kontrol kualitas, kapasitas	Spontan	Cukup berjalan	Stabil dan terukur
Finance/HPP	HPP, pricing, pencatatan, cashflow	Tidak rapi	Mulai dicatat	Terkontrol dan dianalisis
Digital Readiness	Media sosial, database, tools digital	Belum aktif	Mulai digunakan	Terintegrasi dan konsisten
Legalitas	Perizinan, merek, kontrak, administrasi hukum	Belum lengkap	Mulai dipenuhi	Tertata dan terlindungi
Growth Plan	Rencana pengembangan, replikasi, ekspansi	Belum jelas	Mulai dirancang	Siap direplikasi

**Tabel 5. Interpretasi Posisi STRUGO**

Rentang Rata Skor	Rata-Rata	Posisi Usaha	Makna Strategis
1,00–2,00		Starting	Usaha sudah berjalan, tetapi fondasi brand, sistem, tim, dan administrasi masih lemah
2,01–3,50		Starting menuju Running / Running awal	Usaha mulai memiliki sistem dan tim, tetapi stabilitas operasional belum kuat
3,51–4,25		Running	Usaha telah memiliki sistem, tim, SOP, dan operasional yang cukup stabil
4,26–5,00		Growing	Usaha siap memperkuat replikasi, cabang, kemitraan, waralaba, atau ekspansi

Instrumen ini membuat STRUGO lebih operasional dan dapat digunakan untuk memetakan kondisi usaha secara konsisten. Dengan adanya indikator dan skor, STRUGO tidak hanya menjadi narasi konseptual, tetapi menjadi preliminary strategic diagnostic framework.



Sumber: Diolah penulis, 2026

**Gambar 4. Alur Operasional Ikigai Screening, STRUGO Mapping, dan Scale-Up Readiness**

**Preliminary Case Validation: Tiga Studi Kasus UMKM Sektor Riil**

Untuk memperkuat validitas aplikatif, penelitian ini menggunakan tiga studi kasus mini sebagai preliminary proof of concept. Ketiga kasus tersebut dipilih karena mewakili tiga karakter usaha yang berbeda: kuliner, produksi/konveksi, dan jasa profesional.

Tabel 6. Profil Tiga Studi Kasus Mini

Kode Kasus	Nama Usaha	Informan/Status Pemilik	Lokasi	Bidang Usaha	Posisi STRUGO Awal
Case A	Siomay Jebleh	Pemilik usaha kuliner lokal	Kabupaten Garut	Kuliner / Siomay	Starting
Case B	Antarytex / Anthyka Arya Textile	Generasi penerus usaha konveksi keluarga	Kabupaten Bandung	Konveksi / <i>Garment Production</i>	Starting menuju <i>Running</i>
Case C	Teras Damai	Founder usaha jasa profesional	Kota Bandung	<i>Hypnotherapy &amp; Emotional Healing</i>	Starting menuju <i>Running</i>

### Case A: Siomay Jebleh sebagai Usaha Kuliner pada Tahap Starting

Siomay Jebleh merupakan usaha kuliner di Kabupaten Garut yang dikembangkan dari usaha siomay milik seorang pelaku usaha lokal. Sebelum mendapatkan penguatan usaha, pemilik telah memiliki produk siomay dengan cita rasa yang baik karena memiliki pengalaman panjang bekerja dalam bidang siomay di wilayah Jabotabek. Setelah kembali ke daerah asal, pemilik mulai menjalankan usaha siomay secara sederhana bersama keluarganya. Namun, pada tahap awal, usaha tersebut belum memiliki brand khusus dan masih dikenal sebagai baso tahu atau siomay biasa. Cara berjualan masih konvensional, tampilan gerobak sederhana, lokasi belum optimal, dan belum terdapat sistem awal yang mendukung penjualan secara lebih terarah.

Berdasarkan *Ikigai Screening*, usaha ini dinilai layak masuk proses penguatan. Dari aspek *meaning*, usaha ini menjadi jalan bagi pemilik untuk membangun penghidupan berbasis keahlian yang telah lama dikuasai. Dari aspek *competence fit*, pemilik memiliki kemampuan teknis dalam membuat siomay. Dari aspek *market need*, produk siomay merupakan makanan yang familiar dan memiliki potensi pasar harian. Dari aspek *economic viability*, respons pasar mulai terlihat ketika produk dipasarkan pada momentum bazar dan pembukaan usaha.

Intervensi awal dilakukan melalui pembentukan brand “Siomay Jebleh” sebagai identitas baru usaha. Brand ini dirancang oleh penulis sebagai bagian dari proses penguatan usaha pada tahap *Starting*. Nama “Jebleh” tidak hanya merujuk pada karakter pedas, tetapi juga menjadi akronim dari “Jaminan Enak, Bergizi, Lezat, dan Halal”. Intervensi juga mencakup rekomendasi lokasi, pembuatan gerobak yang lebih representatif, penguatan tampilan usaha, pencarian karyawan, dan sistemasi awal operasional. Setelah intervensi awal, usaha memperoleh respons pasar positif, ditandai dengan produk yang habis dalam waktu sekitar dua jam pertama saat pembukaan.

Kasus ini menunjukkan bahwa STRUGO pada tahap *Starting* dapat digunakan untuk membaca prioritas awal penguatan usaha, yaitu bukan langsung ekspansi, tetapi pembentukan fondasi. Usaha telah memiliki produk, pengalaman, dan potensi pasar, tetapi belum memiliki brand, sistem, tim, dan operasional yang tertata. Dengan demikian, STRUGO memberikan kerangka awal untuk mengarahkan intervensi pada pembentukan fondasi usaha.

### Case B: Antarytex sebagai Reactivation of Dormant Garment MSME

Antarytex atau Anthyka Arya Textile merupakan brand konveksi yang dikembangkan dari usaha konveksi keluarga di Kabupaten Bandung. Sebelum proses penguatan usaha dilakukan, usaha keluarga tersebut telah memiliki fasilitas produksi yang relatif lengkap, mulai dari meja *cutting*, mesin jahit, obras, overdeck, mesin lubang dan pasang kancing, meja steam, *quality control*, hingga *packing*. Namun, usaha tersebut sempat mengalami kevakuman sekitar lima tahun setelah kerja sama produksi dengan salah satu brand berakhir. Sebelumnya, operasional banyak bergantung pada kerja sama vendor dan kepala produksi. Ketika kerja sama berhenti, aktivitas produksi ikut terhenti.

Secara potensial, usaha ini memiliki modal awal yang kuat karena didukung aset produksi, pengalaman keluarga, serta adanya generasi penerus yang memiliki latar belakang pendidikan fashion. Namun, potensi tersebut belum otomatis menghasilkan aktivitas usaha baru. Masalah utama bukan pada ketiadaan alat produksi, tetapi pada belum aktifnya brand, belum adanya sistem akuisisi proyek, belum terbentuknya tim produksi baru, dan belum adanya strategi pemasaran yang berjalan secara terarah.

Intervensi awal dilakukan melalui pembentukan brand “Anthyka Arya Textile” yang kemudian diposisikan secara lebih ringkas sebagai “Antarytex”. Nama “Anthyka” merepresentasikan identitas generasi penerus usaha, sedangkan “Arya” merujuk pada Aryabhazda sebagai identitas strategis dalam proses perancangan dan penguatan brand. Brand ini dirancang oleh penulis sebagai bagian dari proses reaktivasi dan penguatan usaha konveksi keluarga tersebut. Intervensi juga mencakup sistemasi proses usaha, penyusunan proposal marketing, pembuatan materi promosi, iklan media sosial, *open recruitment* penjahit, serta penguatan konten melalui TikTok dan Instagram Reels.

Setelah intervensi awal, usaha mulai memperoleh beberapa proyek produksi dari brand dan event, termasuk produksi tas untuk event salah satu provider telekomunikasi dalam jumlah besar, produksi kemeja, *backchain*, serta permintaan dari beberapa brand Bandung. Berdasarkan catatan internal usaha, pada bulan Desember Antarytex mencatat omzet sekitar Rp109 juta sebagai indikasi awal aktivasi bisnis pasca-intervensi.

Kasus Antarytex menunjukkan bahwa STRUGO tidak hanya relevan untuk usaha baru, tetapi juga untuk usaha *dormant* yang memiliki aset pasif. Melalui STRUGO, masalah utama usaha dapat dibaca bukan sebagai kekurangan mesin atau fasilitas, melainkan sebagai lemahnya aktivasi brand, tim, sistem, pemasaran, dan akuisisi proyek. Dengan demikian, STRUGO memberikan kerangka awal untuk mengarahkan aset pasif menjadi kapasitas usaha yang kembali produktif.

### **Case C: Teras Damai sebagai Service-Based MSME pada Tahap Starting menuju Running**

Teras Damai merupakan usaha jasa *hypnotherapy*, *emotional healing*, dan *workshop detox emosi* di Kota Bandung. Sebelum pandemi, pemilik usaha pernah menjadi bagian dari ekosistem bisnis *hypnotherapy* dan *coaching*. Namun, ketika pandemi terjadi, aktivitas sempat vakum dan tim yang sebelumnya beroperasi di salah satu kawasan bisnis di Kota Bandung harus dibubarkan. Setelah itu, pemilik membangun layanan secara mandiri dari rumah dengan membawa kompetensi sebagai *master coach hypnotherapy*.

Berbeda dari kasus usaha yang belum memiliki klien, Teras Damai telah memiliki klien yang cukup baik. Masalah utama bukan pada ketiadaan permintaan pasar, melainkan pada keterbatasan kapasitas layanan. Pemilik hanya mampu menangani sekitar dua klien per hari karena proses terapi membutuhkan energi, fokus, dan kedalaman pendampingan yang tinggi. Jika seluruh layanan tetap bergantung pada pemilik, maka pertumbuhan usaha akan selalu dibatasi oleh kapasitas personal founder.

Intervensi awal dilakukan melalui penyusunan visi, penguatan *positioning*, perumusan diferensiasi, dan arah strategi pengembangan Teras Damai. Usaha diarahkan untuk dikembangkan sebagai *clinic-like system*, yaitu model layanan yang tidak hanya bertumpu pada pemilik sebagai terapis utama, tetapi dikembangkan melalui standar layanan, SOP, *training coach*, pembagian peran tim, dan sistem kontrol kualitas. Dalam model ini, pemilik diarahkan untuk naik peran dari terapis utama menjadi founder yang menjaga visi, standar metode, kualitas coach, dan pertumbuhan usaha.

Kasus Teras Damai menunjukkan bahwa STRUGO relevan untuk usaha jasa profesional berbasis keahlian. Hambatan utama pada jenis usaha ini sering kali bukan pada kualitas layanan atau ketiadaan klien, melainkan pada keterbatasan kapasitas founder, belum adanya SOP tertulis, belum jelasnya model delegasi, dan belum terbangunnya sistem layanan yang dapat

dijalankan oleh lebih banyak coach. Dengan demikian, STRUGO membantu transisi dari *personal-based service* menuju *system-based clinic model*.

### Hasil Ikigai Screening pada Tiga Studi Kasus

**Tabel 7. Hasil Ikigai Screening**

Dimensi Ikigai	Siomay Jebleh	Antarytex	Teras Damai
Meaning	4	5	5
Competence Fit	5	5	5
Market Need	4	5	4
Economic Viability	4	5	4
<b>Total</b>	<b>17/20</b>	<b>20/20</b>	<b>18/20</b>
<b>Keputusan</b>	Layak dibina intensif	Sangat layak dibina	Layak dibina intensif

Hasil tersebut menunjukkan bahwa ketiga kasus memiliki kelayakan awal untuk masuk ke proses penguatan. Siomay Jebleh kuat pada competence fit karena owner memiliki pengalaman teknis dalam membuat siomay. Antarytex memperoleh skor tertinggi karena memiliki meaning, kompetensi, aset produksi, kebutuhan pasar, dan output ekonomi yang kuat. Teras Damai memiliki meaning dan competence fit yang tinggi, tetapi economic viability masih perlu diperkuat melalui sistem layanan, training coach, dan model bisnis yang tidak lagi bergantung pada founder.

### Hasil STRUGO Mapping pada Tiga Studi Kasus

**Tabel 8. Hasil STRUGO Mapping**

Dimensi STRUGO	Siomay Jebleh	Antarytex	Teras Damai
Brand	2	3	3
System/SOP	1	2	1
Team	2	3	2
Operation	2	3	2
Finance/HPP	2	3	2
Digital Readiness	1	3	2
Legalitas	1	2	2
Growth Plan	2	3	3
<b>Rata-rata</b>	<b>1,63</b>	<b>2,75</b>	<b>2,13</b>
<b>Posisi STRUGO</b>	<b>Starting</b>	<b>Starting menuju Running</b>	<b>Starting menuju Running</b>

Hasil pemetaan menunjukkan bahwa Siomay Jebleh berada pada tahap Starting karena telah memiliki produk dan respons pasar awal, tetapi masih membutuhkan penguatan brand, SOP, tim, digital readiness, legalitas, dan pencatatan. Antarytex berada pada tahap Starting menuju Running karena telah memiliki aset produksi, brand yang mulai dibangun, tim yang mulai direkrut, proyek yang mulai masuk, dan sistem pemasaran yang mulai berjalan. Teras Damai juga berada pada tahap Starting menuju Running karena telah memiliki brand, klien, kompetensi, dan diferensiasi, tetapi belum memiliki sistem layanan, SOP tertulis, struktur coach, dan model delegasi yang matang.

Skoring STRUGO pada tiga studi kasus dilakukan sebagai diagnosis awal berdasarkan observasi lapangan, wawancara semi-terstruktur dengan pemilik usaha, dokumentasi kegiatan, serta catatan proses pendampingan. Oleh karena itu, skor yang disajikan tidak dimaksudkan sebagai pengukuran kuantitatif final, melainkan sebagai pemetaan diagnostik awal untuk

membaca posisi kematangan usaha dan menentukan prioritas intervensi penguatan. Dengan pendekatan ini, Tabel 8 berfungsi sebagai alat bantu analisis untuk menunjukkan bagaimana Model STRUGO dapat digunakan secara operasional dalam memetakan kondisi UMKM sektor riil pada tahap Starting, Starting menuju Running, atau Running awal.

### Preliminary Proof of Concept Model STRUGO

**Tabel 9. Preliminary Proof of Concept Model STRUGO**

Case	Kondisi Awal	Intervensi STRUGO	Output Awal	Makna Proof of Concept
Siomay Jebleh	Produk siomay sudah enak dan owner berpengalaman, tetapi belum memiliki brand khusus, masih dikenal sebagai baso tahu, tampilan jualan sederhana, dan belum tersistem	Brand Siomay Jebleh, makna brand, pemilihan lokasi, pembuatan gerobak, pencarian karyawan, sistemasi awal	Opening habis dalam dua jam pertama	STRUGO membantu usaha Starting membangun fondasi brand, lokasi, sarana jualan, dan SDM awal
Antarytex	Konveksi keluarga memiliki aset lengkap tetapi vakum sekitar lima tahun	Pembentukan brand Antarytex, sistemasi usaha, rekrutmen penjahit, proposal marketing, iklan media sosial, konten kreator	Masuk beberapa proyek brand dan event; omzet Desember Rp109 juta	STRUGO membantu mengaktifkan kembali aset pasif menjadi usaha yang revenue-generating
Teras Damai	Klien sudah ada, tetapi layanan masih bergantung pada founder dan kapasitas terbatas sekitar dua klien per hari	Penyusunan visi, positioning, diferensiasi, arah clinic-like system, sistemasi SOP layanan dan struktur coach	Owner dan tim mulai memahami arah baru sebagai system-based clinic model	STRUGO membantu transisi dari personal-based service menuju system-based service

Temuan pada tiga studi kasus mini tidak dimaksudkan untuk membuktikan efektivitas STRUGO secara kausal-kuantitatif. Namun, temuan tersebut menunjukkan bahwa STRUGO memiliki kegunaan awal sebagai alat pemetaan posisi usaha, penentuan prioritas intervensi, dan penyusunan arah penguatan UMKM sektor riil. Dengan demikian, STRUGO dapat diposisikan sebagai preliminary strategic diagnostic framework yang masih memerlukan pengujian lebih lanjut pada jumlah UMKM yang lebih besar.



Sumber: Diolah penulis, 2026

Gambar 5. Kerangka Konseptual Revisi: Ikgai, STRUGO, dan Scale-Up Readiness

### STRUGO dan Scale-Up Readiness

Dalam penelitian ini, *scale-up* tidak diposisikan sebagai bagian dari STRUGO. STRUGO hanya terdiri atas tiga tahap utama, yaitu *Starting*, *Running*, dan *Growing*. Adapun *scale-up* dipahami sebagai fase pasca-STRUGO, yaitu horizon pertumbuhan lanjutan ketika usaha telah memiliki kesiapan internal yang memadai untuk bergerak menuju skala usaha yang lebih besar. Dengan demikian, STRUGO merupakan proses penguatan bertahap, sedangkan *scale-up readiness* merupakan kondisi kesiapan pertumbuhan yang ingin dicapai setelah fondasi usaha dibangun secara lebih sistematis.

*Scale-up readiness* tidak muncul secara tiba-tiba, tetapi dibangun melalui pembenahan bertahap. Tahap *Starting* diarahkan untuk memperkuat fondasi dasar usaha, seperti brand, pencatatan, SOP awal, legalitas, dan alur kerja minimum. Tahap *Running* diarahkan untuk menstabilkan sistem, tim, operasional, kontrol kualitas, administrasi, dan digitalisasi dasar. Sementara itu, tahap *Growing* diarahkan untuk menyiapkan replikasi model, struktur tim lanjutan, pengendalian mutu, perlindungan merek, dan arah ekspansi. Dengan tahapan tersebut, STRUGO dapat menjadi kerangka untuk mengurangi risiko ekspansi prematur yang tidak didukung oleh sistem, tim, SOP, pencatatan, kontrol kualitas, dan tata kelola yang memadai.

Dalam konteks PT ABI, *scale-up readiness* dimaknai sebagai kesiapan UMKM sektor riil untuk meningkatkan skala operasional, pasar, sistem, dan kapasitas organisasi secara lebih luas, terukur, dan berkelanjutan. Kesiapan tersebut tidak hanya ditentukan oleh peningkatan penjualan, tetapi juga oleh validasi pasar, model bisnis yang dapat direplikasi, standardisasi operasional, kesiapan sumber daya manusia, dukungan finansial, tata kelola, legalitas, dan penerapan teknologi yang memadai. Perspektif ini sejalan dengan literatur yang menekankan pentingnya kapabilitas dinamis, kesiapan digital, dan penguatan kapasitas internal dalam mendukung pertumbuhan UMKM yang berkelanjutan (Teece, 2007; Pingali et al., 2023; OECD, 2024). Oleh karena itu, *scale-up readiness* bukan hanya kesiapan untuk memperbesar usaha, melainkan kesiapan struktural dan manajerial agar pertumbuhan tidak dilakukan secara rapuh.

## Kontribusi Teoretis

Artikel ini memberikan kontribusi teoretis pada tiga ranah utama. Pertama, artikel ini memperluas literatur *SME growth* dengan menempatkan pertumbuhan UMKM bukan hanya sebagai tahapan perkembangan usaha, tetapi sebagai proses penguatan bertahap yang membutuhkan intervensi berbeda pada setiap fase. Dalam hal ini, STRUGO memperluas pendekatan *stage-based growth* menjadi *stage-based business strengthening*, yaitu kerangka yang tidak hanya membaca posisi pertumbuhan usaha, tetapi juga menentukan prioritas pembenahan yang diperlukan pada setiap tahap.

Kedua, artikel ini memperluas diskursus *entrepreneurial development* dengan menempatkan ikigai sebagai *owner readiness screening*. Ikigai dalam artikel ini tidak dipahami hanya sebagai konsep filosofis, tetapi dioperasionalkan menjadi empat dimensi seleksi klien, yaitu *meaning*, *competence fit*, *market need*, dan *economic viability*. Dengan demikian, artikel ini menegaskan bahwa keberhasilan penguatan UMKM tidak hanya bergantung pada kualitas program pendampingan, tetapi juga pada kesiapan owner sebagai subjek utama perubahan.

Ketiga, artikel ini menawarkan hubungan konseptual antara *owner readiness*, *business maturity*, *intervention priority*, dan *scale-up readiness*. Ikigai digunakan untuk membaca kesiapan awal owner dan usaha. STRUGO digunakan untuk membaca tingkat kematangan usaha. Intervensi ditentukan berdasarkan posisi STRUGO. Sementara itu, *scale-up readiness* menjadi horizon pertumbuhan setelah penguatan internal dilakukan. Hubungan konseptual tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut:

**Owner Readiness → STRUGO Business Maturity Mapping → Stage-Based Intervention → Scale-Up Readiness**

Dengan demikian, kontribusi teoretis artikel ini terletak pada integrasi *owner readiness*, *stage-based business strengthening*, dan *scale-up readiness* dalam satu kerangka konseptual penguatan UMKM sektor riil. Kerangka ini dapat menjadi dasar bagi penelitian lanjutan mengenai pengembangan UMKM berbasis diagnosis tahap usaha, kesiapan owner, prioritas intervensi, dan kesiapan pertumbuhan.

## Kontribusi Praktis

Secara praktis, artikel ini memberikan arah strategis bagi PT Aryabhazda Berkah Investa untuk membangun model layanan yang lebih selektif, terstruktur, dan implementatif. PT ABI tidak perlu membidik seluruh UMKM, tetapi dapat memfokuskan diri pada UMKM sektor riil yang telah memiliki produk, pelanggan, transaksi, serta owner yang memiliki komitmen dan kompetensi dasar. Melalui ikigai, PT ABI dapat menyaring klien yang layak dibina. Melalui STRUGO, PT ABI dapat memetakan posisi usaha dan menentukan prioritas intervensi yang sesuai dengan tingkat kematangan masing-masing usaha.

Bagi UMKM, model ini memberikan pemahaman bahwa pertumbuhan tidak dapat dipaksakan tanpa fondasi yang memadai. Usaha pada tahap *Starting* perlu memperkuat brand, SOP dasar, pencatatan, legalitas, dan alur kerja. Usaha pada tahap *Running* perlu menstabilkan tim, sistem, operasional, kontrol kualitas, administrasi, dan digitalisasi. Usaha pada tahap *Growing* perlu menyiapkan replikasi, perlindungan merek, struktur tim lanjutan, sistem kontrol, dan *growth plan*. Dengan demikian, STRUGO dapat menjadi kerangka praktis untuk mengurangi risiko ekspansi prematur tanpa sistem yang matang.

Bagi ekosistem pengembangan UMKM, artikel ini menawarkan model yang dapat digunakan oleh pendamping usaha, kampus, lembaga pelatihan, inkubator, komunitas bisnis, dan entitas penguatan usaha lainnya. STRUGO dapat digunakan sebagai alat diagnosis awal untuk membaca posisi UMKM dan menentukan jenis intervensi yang paling relevan. Dengan model ini, proses pendampingan UMKM dapat diarahkan secara lebih bertahap, selektif, dan sesuai dengan kebutuhan aktual usaha.

## Keterbatasan Penelitian dan Agenda Riset Lanjutan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, validasi awal masih bersifat *preliminary* melalui tiga studi kasus mini, sehingga belum dapat digunakan untuk menarik generalisasi luas. Kedua, pengukuran *Ikigai Screening* dan *STRUGO Mapping* masih berada pada tahap awal, sehingga perlu diuji reliabilitas dan validitasnya dalam penelitian lanjutan. Ketiga, output yang diamati masih bersifat indikatif, seperti respons pembukaan usaha, masuknya proyek, omzet awal, dan perubahan arah sistemasi, belum berupa pengukuran longitudinal terhadap pertumbuhan kinerja usaha.

Penelitian lanjutan disarankan untuk menguji STRUGO pada jumlah UMKM yang lebih besar dengan sektor yang lebih beragam, seperti kuliner, fashion, konveksi, jasa berbasis keterampilan, usaha keluarga, retail lokal, dan perdagangan kreatif. Selain itu, penelitian berikutnya dapat mengembangkan instrumen STRUGO berbasis skala Likert, melakukan validasi ahli, menguji hubungan antara posisi STRUGO dan indikator kinerja usaha, serta membangun dashboard monitoring *scale-up readiness*. Dengan demikian, STRUGO dapat dikembangkan lebih lanjut dari kerangka konseptual-aplikatif menjadi instrumen diagnosis bisnis yang lebih terukur.

## KESIMPULAN

Artikel ini menunjukkan bahwa tantangan utama UMKM sektor riil tidak berhenti pada keterbatasan modal, pemasaran, atau kapasitas produksi. Persoalan yang lebih mendasar terletak pada lemahnya fondasi organisasi usaha, mulai dari sistem kerja yang belum tertata, ketergantungan tinggi pada pemilik, tata kelola yang belum matang, pencatatan keuangan yang belum rapi, *digital readiness* yang belum kuat, hingga arah pertumbuhan yang belum terumuskan secara jelas. Dalam konteks tersebut, PT Aryabhazda Berkah Investa memiliki ruang strategis untuk dikembangkan sebagai entitas penguatan UMKM sektor riil yang bekerja melalui pembenahan internal usaha secara bertahap, implementatif, dan berorientasi pada pertumbuhan berkelanjutan.

Hasil kajian menegaskan bahwa strategi pengembangan PT ABI dapat dirumuskan melalui tiga pilar yang saling terhubung. Pertama, seleksi klien berbasis *ikigai* digunakan untuk memastikan bahwa UMKM yang didampingi memiliki makna usaha, kecocokan kompetensi, relevansi pasar, kelayakan ekonomi, dan komitmen jangka panjang. Kedua, Model STRUGO menjadi kerangka inti penguatan melalui tahapan *Starting*, *Running*, dan *Growing*, sehingga intervensi dapat disesuaikan dengan tingkat kematangan masing-masing usaha. Ketiga, orientasi akhir penguatan diarahkan pada *scale-up readiness*, yaitu kesiapan usaha untuk bertumbuh lebih luas melalui penguatan sistem, tim, operasional, tata kelola, validasi pasar, model bisnis yang dapat direplikasi, serta dukungan teknologi dan sumber daya yang memadai.

Artikel ini juga menunjukkan bahwa STRUGO memiliki potensi aplikatif berdasarkan *preliminary case validation* pada tiga UMKM sektor riil. Siomay Jebleh menunjukkan relevansi STRUGO pada usaha kuliner tahap *Starting* yang membutuhkan penguatan brand, lokasi, sarana jualan, dan SDM awal. Antarytex menunjukkan bahwa STRUGO dapat menjadi kerangka awal untuk mengarahkan aktivasi kembali usaha konveksi dormant yang memiliki aset produksi lengkap tetapi belum memiliki sistem bisnis aktif. Teras Damai menunjukkan bahwa STRUGO relevan untuk usaha jasa profesional yang telah memiliki klien, tetapi pertumbuhannya terhambat oleh keterbatasan kapasitas founder dan belum terbentuknya *system-based service*.

Secara teoretis, artikel ini berkontribusi dengan mengintegrasikan *owner readiness*, *stage-based business strengthening*, dan *scale-up readiness* dalam satu kerangka konseptual penguatan UMKM sektor riil. *Ikigai* berfungsi sebagai *owner readiness screening*, STRUGO berfungsi sebagai *business maturity mapping* dan *intervention framework*, sedangkan *scale-up readiness* menjadi horizon pertumbuhan pasca-penguatan. Dengan demikian, artikel ini

memperluas literatur *SME growth* dan *entrepreneurial development* ke arah yang lebih operasional dan kontekstual bagi UMKM sektor riil.

Secara praktis, model ini menempatkan PT Aryabhazda Berkah Investa sebagai *strategic business development partner* yang tidak hanya memberi saran, tetapi membantu UMKM membaca posisi usaha, menentukan prioritas penguatan, dan membangun sistem pertumbuhan secara lebih terarah. Meskipun demikian, Model STRUGO masih perlu diuji lebih lanjut pada jumlah UMKM yang lebih besar, lintas sektor, dan dalam rentang waktu yang lebih panjang agar efektivitasnya dapat dinilai secara lebih kuat dan terukur.

## REFERENSI

- Badan Pusat Statistik. (2025). *Profil industri mikro dan kecil 2024*. Badan Pusat Statistik. <https://www.bps.go.id/id/publication/2025/09/16/a83f105e49377d0a7434e62a/profil-industri-mikro-dan-kecil-2024.html>
- Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30–50.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). Sage.
- Deyassa, K. (2023). Dynamic capabilities and innovation in small and medium-sized enterprises (SMEs): A systematic literature review of prior studies. *Modern Management Review*, 28(2), 73–85. <https://doi.org/10.7862/rz.2023.mmr.08>
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 76(3), 55–68.
- Hendri, M., Hendrayati, H., Achyarsyah, M., & Suryana, S. (2023). Mindset kewirausahaan, kapabilitas organisasi usaha mikro dan pelatihan kewirausahaan terhadap strategi inovasi. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 9(1), 389–402. <https://doi.org/10.29210/020232224>
- Jie, H., Gooi, L. M., & Lou, Y. (2025). Digital maturity, dynamic capabilities and innovation performance in high-tech SMEs. *International Review of Economics & Finance*, 99, Article 103971. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103971>
- KADIN Indonesia. (2026). *UMKM Indonesia*. Kamar Dagang dan Industri Indonesia. <https://kadin.id/data-dan-statistik/umkm-indonesia/>
- Kasmir, & Jakfar. (2020). *Studi kelayakan bisnis*. Kencana.
- Kotera, Y., Kaluzeviciute, G., Garip, G., McEwan, K., & Chamberlain, K. J. (2021). Health benefits of ikigai: A review of literature. *International Journal of Mental Health and Addiction*. Advance online publication.
- Lester, D. L., Parnell, J. A., & Carragher, S. (2003). Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 339–354. <https://doi.org/10.1108/eb028979>
- Mahad, D., Ab Razak, R., & Ab. Aziz, K. (2024). A study on ikigai and effectuation's impact on nascent entrepreneurship intentions. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(2), 14987–15002. <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.001078>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30(10), 1161–1183. <https://doi.org/10.1287/mnsc.30.10.1161>
- Munawar, F., Kaniawati, K., Latifah, I., & Buana, D. M. A. (2023). Achieving performance through strategic agility and entrepreneurial innovation: An empirical research in SMEs sector. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 21(1), 1–13. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2023.021.01.01>
- OECD. (2024a). *Financing SMEs and entrepreneurs 2024: An OECD scoreboard*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/fa521246-en>

- OECD. (2024b). *OECD economic surveys: Indonesia 2024*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/de87555a-en>
- OJK, & BPS. (2024). *Survei Nasional Literasi dan Inklusi Keuangan (SNLIK) 2024*. Otoritas Jasa Keuangan dan Badan Pusat Statistik. <https://ojk.go.id/id/berita-dan-kegiatan/publikasi/Pages/Survei-Nasional-Literasi-dan-Inklusi-Kuangan-%28SNLIK%29-2024.aspx>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Pingali, S. R., Singha, S., Arunachalam, S., & Pedada, K. (2023). Digital readiness of small and medium enterprises in emerging markets: The construct, propositions, measurement, and implications. *Journal of Business Research*, 164, Article 113973. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113973>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Timmons, J. A., & Spinelli, S. (2009). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage.