ZENTRUM MENGABDI

e-ISSN: 3062-9667

ZENTRUM MENGABDI
Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat

https://ejournal.zentrum.or.id/zentrummengabdi
Vol. 3 No. 1 Tahun 2026

Penguatan Sistem Pengendalian Cabang melalui Strategi Adaptasi Bisnis pada UMKM Siomay dalam Menghadapi Perubahan Lingkungan Usaha

Strengthening Branch Control Systems through Business Adaptation Strategies in a Siomay Small Business to Address Changes in the Business Environment

Andi Rais[1*], Nur Milda Handayani[2], Nur Rahmasari[3], Gita Angelica Kie[4*], Ananta Satria Wira Yudha[5]

[1]Universitas Negeri Makassar, Indonesia, raiwandi133@gmail.com
[2]Universitas Negeri Makassar, Indonesia, nurmildahandayani@gmail.com
[3]Universitas Negeri Makassar, Indonesia, rahmasariii200205@gmail.com
[4]Universitas Negeri Makassar, Indonesia, gitaangelicakie@gmail.com *
[5]Universitas Negeri Makassar, Indonesia, anantasatria144@gmail.com

(*Corresponding Author)

PENGUTIPAN:
Rais, A., Handayani, N. M., Rahmasari, N., Kie, G. A., & Yudha, A. S. W. (2026). Penguatan Sistem Pengendalian Cabang melalui Strategi Adaptasi Bisnis pada UMKM Siomay dalam Menghadapi Perubahan Lingkungan Usaha. *Jurnal Zentrum Mengabdi*, *3*(1), 27-42.
https://doi.org/10.69657/ktrqtq84

Abstrak: Penelitian ini bertujuan menganalisis ketidakpastian lingkungan dan strategi usaha pada dua UMKM siomay di sekitar Universitas Negeri Makassar (UNM) melalui perspektif kantor pusat dalam pengendalian cabang. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif komparatif melalui wawancara terhadap dua pelaku usaha yang diposisikan sebagai Cabang A dan Cabang B. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Cabang A menghadapi perubahan biaya bahan baku dan kendala cuaca, sedangkan Cabang B menghadapi perubahan jumlah pembeli akibat aktivitas mahasiswa dan kondisi lokasi. Strategi kedua cabang berbeda, yaitu Cabang A mengutamakan kualitas bahan dan pelayanan, sementara Cabang B menawarkan air minum gratis serta menyesuaikan ukuran produk dan jumlah dagangan. Pengendalian perlu mencakup pencatatan biaya dan penjualan, persediaan, standar mutu, serta evaluasi kinerja sesuai kondisi masing-masing cabang.

Kata kunci: Ketidakpastian lingkungan, strategi usaha, UMKM, sistem pengendalian manajemen

Abstract: *This study aims to analyze environmental uncertainty and business strategies in two siomay micro-enterprises near Universitas Negeri Makassar (UNM) from a head office perspective on branch control. This research employed a comparative descriptive qualitative approach through interviews with two business owners, identified as Branch A and Branch B. The findings indicate that Branch A faces fluctuations in raw material costs and weather-related challenges, while Branch B experiences changes in customer numbers influenced by student activities and location conditions. Their strategies differ: Branch A prioritizes ingredient quality and customer service, whereas Branch B provides free drinking water and adjusts product sizes and sales quantities. Control measures should include cost and sales recording, inventory management, quality standards, and performance evaluation*

tailored to each branch's operational conditions.

Keywords: *Environmental uncertainty, business strategy, MSMEs, management control system*

PENDAHULUAN

Usaha mikro kecil menengah (UMKM) adalah sebuah sebutan atau istilah yang umumnya merujuk pada usaha yang dimiliki oleh perorangan ataupun sebuah badan usaha dengan kriteria yang telah ditetapkan dalam Undang – Undang No. 20 tahun 2008. Menurut Organisasi untuk Pembangunan dan Kerjasama Ekonomi (OECD), UMKM diartikan sebagai sebuah usaha dengan karyawan kurang dari 250 karyawan. Namun Batasan ini sendiri bervariasi tergantung pada peraturan negara tersebut (Hadi, 2022)

Ketidakpastian lingkungan bisnis merupakan salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) dalam menjalankan operasional dan pengambilan keputusan strategis. Dinamika pasar yang cepat berubah, fluktuasi ekonomi, persaingan yang ketat, serta regulasi yang tidak menentu memaksa pelaku UMKM untuk mampu beradaptasi dan mengambil keputusan secara tepat dan cepat. Pengambilan keputusan yang efektif di tengah ketidakpastian tidak hanya menentukan keberlangsungan usaha, tetapi juga daya saing dan kemampuan UMKM dalam menghadapi tekanan eksternal (Fransiska et al, 2025).

Pada usaha makanan seperti siomay, ketidakpastian lingkungan dapat terlihat dari perubahan harga bahan baku, ketersediaan bahan, jumlah pembeli, selera konsumen, serta banyaknya pesaing yang menawarkan produk sejenis. Kondisi tersebut dapat memengaruhi biaya yang dikeluarkan, harga jual, jumlah produk yang disiapkan, dan pendapatan usaha. Penelitian Aprilia et al. (2020) pada usaha kedai kopi di Indonesia menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan berkaitan dengan kelincahan rantai pasok. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa pelaku usaha perlu mampu menyesuaikan kegiatan usahanya ketika menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

Ketidakpastian lingkungan juga membuat pelaku UMKM perlu menentukan strategi yang sesuai dengan kondisi dan sumber daya yang dimiliki. Strategi tersebut dapat berupa penyesuaian harga, pemilihan pemasok, pengelolaan persediaan, menjaga kualitas produk, maupun cara mempertahankan pelanggan. Temouri et al. (2022) menjelaskan bahwa ketidakpastian pasar dan regulasi dapat mendorong UMKM memilih strategi usaha yang lebih eksploratif, serta memanfaatkan sumber daya manusia dan hubungan sosial. Sementara itu, penelitian Kenisah dan Carolina (2024) pada UMKM di Indonesia menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan berkaitan dengan kinerja usaha dan keunggulan bersaing melalui diferensiasi produk. Hal ini menunjukkan bahwa strategi usaha tidak dapat dilepaskan dari kemampuan pelaku usaha membaca perubahan lingkungan dan menyesuaikan keputusan yang diambil.

Selain menentukan strategi, keberlangsungan usaha juga berkaitan dengan bagaimana kegiatan usaha dikendalikan. Dalam usaha yang memiliki kantor pusat dan cabang, pengendalian diperlukan agar kegiatan di setiap bagian usaha tetap berjalan sesuai tujuan dan kebijakan yang telah ditetapkan. Pengendalian tersebut dapat berkaitan dengan pembagian tugas, pengawasan kegiatan operasional, pengelolaan bahan baku, penetapan harga, serta pemantauan penjualan. Mawardi et al. (2024) menjelaskan bahwa kemampuan UMKM dalam mengenali perubahan, mengambil peluang, dan menyesuaikan sumber daya berperan dalam membangun ketahanan usaha. Dengan demikian, pengendalian usaha tidak hanya berkaitan dengan

pengawasan, tetapi juga kemampuan menyesuaikan kegiatan usaha ketika menghadapi perubahan.

Meskipun penelitian mengenai ketidakpastian lingkungan dan strategi UMKM telah dilakukan, penelitian yang melihat secara langsung pengalaman pelaku usaha siomay dalam menghadapi perubahan lingkungan serta kaitannya dengan pengendalian antara kantor pusat dan cabang masih perlu dikaji lebih lanjut. Penelitian terdahulu, seperti Kenisah & Carolina. (2024) serta Mawardi et al. (2024), menggunakan pendekatan kuantitatif dengan kuesioner. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui pengumpulan data secara langsung di lapangan dengan mewawancarai dua penjual siomay. Pendekatan ini digunakan untuk memperoleh gambaran berdasarkan pengalaman dan penjelasan informan mengenai kondisi usaha, ketidakpastian yang dihadapi, strategi yang diterapkan, serta pelaksanaan pengendalian usaha.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bentuk ketidakpastian lingkungan yang dihadapi oleh UMKM siomay, memahami strategi yang dilakukan dalam menghadapi kondisi tersebut, serta menggambarkan bagaimana pengendalian usaha dijalankan dalam perspektif hubungan kantor pusat dan cabang. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih mendalam mengenai cara pelaku UMKM siomay menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan menjaga agar kegiatan usahanya tetap berjalan.

METODE

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif komparatif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan memahami kondisi lingkungan, kendala, dan strategi usaha dari sudut pandang pelaku usaha secara langsung. Pendekatan ini meneliti objek pada kondisi alamiahnya dengan peneliti sebagai instrumen utama (Sugiyono, 2019). Sifat deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi setiap usaha sebagaimana disampaikan informan, sedangkan sifat komparatif digunakan karena penelitian membandingkan dua unit usaha.

Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian dilakukan pada dua usaha penjual siomay di sekitar Universitas Negeri Makassar (UNM), tepatnya di area depan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jl. Pendidikan, Kota Makassar. Kedua usaha menjadi objek perbandingan dan diposisikan sebagai dua cabang dalam simulasi perspektif kantor pusat.

Subjek dan Informan Penelitian

Informan berjumlah dua orang, yaitu Mas Lanjar dan Daeng Siomay. Informan ditentukan secara purposif, yaitu dengan pertimbangan tertentu sesuai tujuan penelitian (Sugiyono, 2019). Pertimbangannya adalah keduanya berjualan siomay di area UNM, tetapi berbeda dalam lama usaha (Mas Lanjar sejak 2012, Daeng Siomay sejak 2020) dan dalam cara menghadapi perubahan harga bahan baku maupun persaingan. Perbedaan ini memungkinkan perbandingan kondisi dan strategi antarcabang.

Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan adalah data primer berupa keterangan langsung dari kedua informan melalui wawancara. Penelitian ini tidak menggunakan data sekunder.

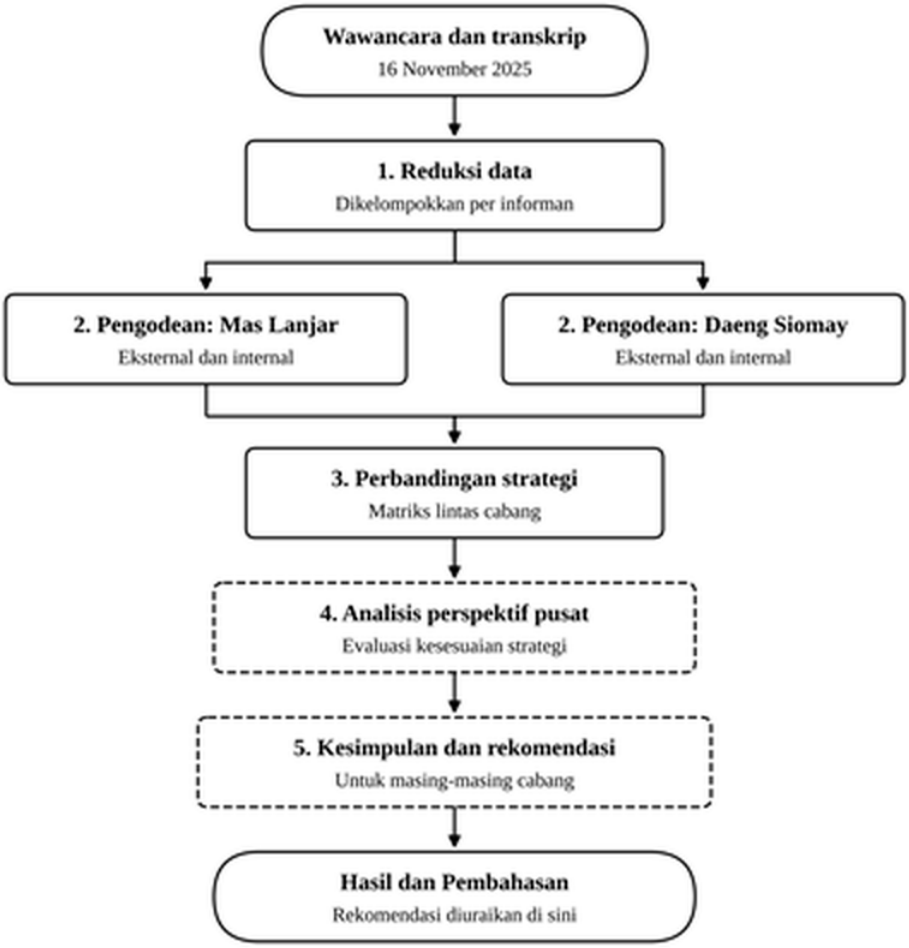
Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui wawancara dengan kedua informan pada 16 November 2025, berdasarkan daftar sepuluh pertanyaan. Pertanyaan mencakup faktor eksternal yang memengaruhi penjualan, pengaruh perubahan harga bahan baku terhadap biaya dan keuntungan, kondisi persaingan, kendala internal, penanganan ketidakpastian permintaan, strategi mempertahankan pelanggan, penentuan harga jual, kondisi lokasi penjualan, pengawasan dan evaluasi kinerja, serta strategi agar usaha tetap bersaing. Hasil wawancara didokumentasikan dalam bentuk transkrip tertulis yang menjadi dasar analisis.

Teknik Analisis Data

Data dianalisis secara kualitatif dengan model interaktif Miles dan Huberman, yang terdiri atas reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Sugiyono, 2019). Pengelompokan jawaban ke dalam tema mengacu pada analisis tematik (Braun & Clarke, 2021). Tahapannya sebagai berikut.

1. Reduksi data. Peneliti membaca transkrip secara menyeluruh, lalu memilah dan mengelompokkan jawaban berdasarkan informan, sehingga kondisi masing-masing cabang tergambar terpisah.
2. Pengodean dan identifikasi ketidakpastian lingkungan. Jawaban diberi kode dan dikelompokkan ke dalam ketidakpastian eksternal (misalnya pasar, bahan baku, persaingan, dan kondisi sekitar lokasi) dan ketidakpastian internal (misalnya operasional, pengelolaan persediaan, dan transaksi).
3. Perbandingan strategi usaha. Strategi harga, persaingan, pengelolaan persediaan, dan upaya mempertahankan pelanggan dari kedua cabang disajikan dalam matriks perbandingan untuk melihat kesamaan dan perbedaannya.
4. Analisis dari perspektif kantor pusat. Hasil perbandingan dievaluasi untuk menilai kesesuaian strategi setiap cabang dengan kondisi yang dihadapinya.
5. Penarikan kesimpulan dan perumusan rekomendasi. Temuan disimpulkan, lalu menjadi dasar rekomendasi kantor pusat bagi masing-masing cabang, yang diuraikan pada bagian Hasil dan Pembahasan. Tahapan analisis data tersebut disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Tahapan Analisis Data
Sumber: Olahan peneliti

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Kedua Cabang

Wawancara menunjukkan bahwa kedua usaha menjalankan kegiatan penjualan siomay di sekitar Universitas Negeri Makassar (UNM). Meskipun berada di kawasan yang sama, karakteristik permintaan pada masing-masing usaha memiliki perbedaan. Informan B secara khusus menyebutkan bahwa mahasiswa merupakan kelompok pembeli utama, sehingga aktivitas perkuliahan, termasuk masa libur mahasiswa, turut memengaruhi penjualannya. Untuk keperluan analisis, Mas Lanjar disebut Cabang A dan Daeng Siomay disebut Cabang B. Cabang A telah berjualan sejak 2012, menetap di sekitar UNM, dan berjualan dari Senin sampai Sabtu. Cabang B mulai berjualan pada 2020, saat pandemi COVID-19, dan saat ini berjualan setiap hari sekitar pukul 13.00 di sekitar Masjid Nurul Ilmi. Sebelumnya, Cabang B pernah berjualan di Emmy Saelan, tetapi berpindah karena minat beli di lokasi tersebut dinilai kurang. Profil kedua cabang disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Profil Singkat Kedua Cabang

Aspek	Cabang A (Mas Lanjar)	Cabang B (Daeng Siomay)
Mulai usaha	2012	2020 (masa pandemi COVID-19)
Lokasi	Jl. Pendidikan, Depan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, UNM; menetap sejak mulai berjualan	Jl. Pendidikan, Depan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, UNM, (Depan Masjid Nurul Ilmi); sebelumnya di Emmy Saelan
Waktu berjualan	Senin sampai Sabtu	Setiap hari, sekitar pukul 13.00
Pembeda utama	Bumbu dan cita rasa; bahan yang baik serta pelayanan	Air minum gratis sebagai nilai tambah layanan

Sumber: Data primer diolah.

Ketidakpastian Lingkungan Eksternal

Pada Cabang A, ketidakpastian eksternal yang paling jelas disampaikan informan berkaitan dengan cuaca dan harga bahan baku. Saat musim kemarau, lokasi berjualan terasa sangat panas, sedangkan saat musim hujan lokasi terkadang mengalami banjir. Perubahan harga bahan baku juga berdampak langsung terhadap biaya produksi. Informan menjelaskan bahwa harga jual biasanya dipertahankan meskipun keuntungan berkurang. Namun, apabila kenaikan harga bahan baku cukup tinggi, harga jual dapat dinaikkan sekitar Rp1.000–Rp2.000 dengan mempertimbangkan kondisi pasar. Dalam persaingan dengan penjual siomay lain, Cabang A membedakan produknya melalui bumbu dan cita rasa.

Pada Cabang B, ketidakpastian eksternal terutama berkaitan dengan perubahan jumlah pembeli yang dipengaruhi aktivitas perkuliahan. Karena sebagian besar pembelinya merupakan mahasiswa, penjualan dapat menurun ketika mahasiswa libur. Informan juga menjelaskan bahwa tingkat keramaian pembeli tidak selalu sama setiap hari. Perkiraan mengenai hari ramai dan hari sepi digunakan sebagai pertimbangan untuk menentukan jumlah dagangan yang dibawa, tetapi informan tidak menyebutkan pola hari tertentu sebagai patokan tetap. Perubahan harga bahan baku, seperti ayam, direspons dengan menyesuaikan ukuran produk. Selain itu, Cabang B pernah menghadapi persoalan lokasi. Setelah berpindah dari Emmy Saelan karena minat beli yang kurang, informan sempat mengalami penolakan dari pengurus masjid dan petugas keamanan kampus ketika mulai berjualan di lokasi sekarang. Ringkasan ketidakpastian eksternal disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Ketidakpastian Lingkungan Eksternal

Faktor	Cabang A	Cabang B
Permintaan pembeli	Tidak menyebut pola permintaan tertentu; sisa dagangan disimpan untuk dijual kembali	Dipengaruhi masa libur mahasiswa; tingkat keramaian berbeda antarhari dan diperkirakan berdasarkan pengalaman
Harga bahan baku	Kenaikan meningkatkan biaya produksi dan mengurangi keuntungan; harga dapat dinaikkan jika kenaikannya tinggi	Harga bahan seperti ayam berubah-ubah; ukuran produk disesuaikan dengan perubahan harga bahan

Faktor	Cabang A	Cabang B
Persaingan	Penjual siomay lain; pembeda pada bumbu dan rasa	Penjual siomay lain; pembeda berupa pemberian air minum gratis kepada pembeli
Kondisi alam	Sangat panas saat kemarau dan terkadang banjir saat hujan	Tidak disebutkan oleh informan
Lokasi dan aturan setempat	Menetap di sekitar UNM; tidak menyampaikan kendala aturan lokasi	Pindah dari Emmy Saelan karena minat beli rendah; awal berjualan di lokasi sekarang sempat mendapat penolakan pengurus masjid dan keamanan kampus

Sumber: Data primer diolah.

Ketidakpastian Lingkungan Internal

Pada Cabang A, pengelolaan persediaan dilakukan secara sederhana dengan memanfaatkan stok yang tersedia. Ketika jumlah dagangan yang disiapkan kurang, informan menambahnya dari stok. Sebaliknya, apabila dagangan tersisa, sisa tersebut disimpan untuk dijual kembali pada hari berikutnya. Informan tidak menjelaskan adanya perhitungan kuantitas persediaan atau pencatatan khusus untuk menentukan jumlah yang harus disimpan dan dijual kembali.

Cabang B menghadapi beberapa persoalan internal. Jumlah bahan atau dagangan yang dibawa ditentukan berdasarkan pengalaman dan perkiraan kondisi penjualan, bukan melalui perhitungan kuantitas yang pasti. Informan membeli bahan kembali ketika adonan telah habis. Sisa uang setelah pembelian bahan dianggap sebagai keuntungan, sehingga belum terlihat adanya pemisahan terperinci antara modal, pendapatan, dan seluruh biaya usaha. Dalam transaksi, informan perlu teliti karena pernah menghadapi pembayaran fiktif. Informan juga pernah mencoba menerima pesanan melalui Grab dan Gojek, tetapi menghentikannya karena kesulitan mengatur urutan pelayanan antara pembeli langsung dan pesanan aplikasi ketika usaha dijalankan sendiri. Kondisi internal kedua cabang dirangkum pada Tabel 3.

Tabel 3. Ketidakpastian Lingkungan Internal

Aspek	Cabang A	Cabang B
Pengelolaan persediaan	Jika dagangan kurang, ditambah dari stok; jika tersisa, disimpan untuk dijual esok hari	Jumlah bawaan diperkirakan berdasarkan pengalaman dan perkiraan kondisi ramai atau sepi; kuantitas pasti tidak dihitung
Perhitungan keuntungan	Tidak dijelaskan secara khusus oleh informan	Sisa uang setelah pembelian bahan dianggap sebagai keuntungan; belum ada perhitungan biaya secara terperinci yang disampaikan
Transaksi	Tidak disebutkan kendala transaksi	Perlu teliti menghadapi pembayaran fiktif
Kapasitas melayani pembeli	Tidak disebutkan kendala kapasitas pelayanan	Pernah menghentikan pesanan Grab/Gojek karena kesulitan melayani pembeli langsung dan pesanan aplikasi seorang diri

Sumber: Data primer diolah.

Strategi Usaha yang Dijalankan

Dalam menghadapi kenaikan harga bahan baku, kedua cabang berusaha menjaga harga jual, tetapi melakukan penyesuaian dengan cara berbeda. Cabang A mempertahankan harga meskipun keuntungan berkurang. Jika kenaikan bahan baku dinilai sangat tinggi, informan dapat menaikkan harga sekitar Rp1.000–Rp2.000 dengan mempertimbangkan kondisi pasar. Cabang B tidak menaikkan harga jual ketika bahan baku naik, melainkan menyesuaikan ukuran produk. Ketika harga bahan seperti ayam meningkat, ukuran produk diperkecil; ketika harga bahan turun, ukurannya dapat diperbesar.

Strategi persaingan Cabang A berfokus pada kualitas produk dan pelayanan. Informan memilih bahan-bahan yang baik, berupaya meningkatkan pelayanan, serta mempertahankan cita rasa yang telah dijaga sejak mulai berjualan pada 2012. Sementara itu, Cabang B menawarkan air minum gratis sebagai nilai tambah bagi pembeli. Informan menyampaikan bahwa pemberian air gratis dilakukan dengan niat memperoleh amalan. Menurut informan, pemberian tersebut juga mendorong promosi dari mulut ke mulut karena pembeli merasa terbantu dan dapat menghemat pengeluaran untuk membeli minuman. Cabang B pernah mencoba memperluas layanan melalui aplikasi Grab dan Gojek, tetapi upaya tersebut dihentikan karena keterbatasan kemampuan pelayanan ketika informan bekerja sendiri. Dalam menentukan jumlah dagangan, Cabang B mengandalkan perkiraan berdasarkan pengalaman terhadap kondisi ramai dan sepi. Perbandingan strategi kedua cabang disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Matriks Perbandingan Strategi Usaha

Aspek	Cabang A	Cabang B
Respons terhadap kenaikan bahan baku	Harga dipertahankan meskipun keuntungan berkurang; jika kenaikan sangat tinggi, harga dapat naik sekitar Rp1.000–Rp2.000 sesuai kondisi pasar	Harga jual dipertahankan; ukuran produk diperkecil saat bahan baku naik dan diperbesar saat harga bahan turun
Strategi bersaing	Memilih bahan yang baik, meningkatkan pelayanan, serta mempertahankan bumbu dan cita rasa khas	Memberikan air minum gratis kepada pembeli
Mempertahankan pelanggan	Menjaga cita rasa sejak mulai berjualan pada 2012	Air gratis menjadi nilai tambah dan mendorong promosi dari mulut ke mulut
Pengelolaan persediaan	Menambah dari stok jika kurang; sisa dagangan disimpan untuk dijual esok hari	Jumlah dagangan disesuaikan dengan perkiraan kondisi ramai atau sepi berdasarkan pengalaman
Upaya memperluas pasar	Tidak disebutkan oleh informan	Pernah berpindah dari Emmy Saelan dan mencoba aplikasi Grab/Gojek, tetapi layanan aplikasi dihentikan karena keterbatasan pelayanan

Sumber: Data primer diolah.

Pengawasan dan Evaluasi Kinerja Usaha

Pertanyaan mengenai pengawasan dan evaluasi kinerja tidak dijawab secara langsung oleh kedua informan. Berdasarkan keterangan yang tersedia, kegiatan usaha

tampak dipantau langsung oleh pemilik melalui pengalaman sehari-hari. Cabang A menyesuaikan persediaan berdasarkan kondisi dagangan, sedangkan Cabang B memperkirakan jumlah bahan dan dagangan berdasarkan perkiraan tingkat keramaian. Cabang B juga memperhatikan apakah adonan telah habis sebagai dasar untuk membeli bahan kembali. Namun, wawancara tidak menunjukkan adanya pencatatan keuangan yang terperinci, target penjualan, atau indikator kinerja tertulis. Dengan demikian, bentuk pengendalian yang dapat diidentifikasi masih bersifat informal dan bertumpu pada pengamatan serta pengalaman pemilik.

Perbedaan Kondisi dan Sumber Ketidakpastian Kedua Cabang

Dalam pengendalian manajemen pada usaha yang memiliki beberapa unit, kantor pusat perlu memahami kondisi yang dihadapi setiap cabang sebelum menetapkan kebijakan pengendalian. Anthony dan Govindarajan (2007) menjelaskan bahwa pengendalian manajemen berkaitan dengan upaya memastikan sumber daya digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Sejalan dengan itu, Chenhall (2003) menekankan bahwa sistem pengendalian perlu disesuaikan dengan konteks organisasi, termasuk lingkungan dan strategi yang dijalankan. Prinsip tersebut relevan untuk membaca kondisi dua usaha siomay dalam penelitian ini. Meskipun keduanya berada di sekitar Universitas Negeri Makassar (UNM) dan melayani pasar yang beririsan, karakteristik operasionalnya tidak sepenuhnya sama. Cabang A telah berjualan sejak 2012 dan menetap di sekitar UNM, sedangkan Cabang B mulai berjualan pada 2020 dan saat ini berjualan di sekitar Masjid Nurul Ilmi setelah sebelumnya berpindah dari Emmy Saelan karena minat beli di lokasi tersebut dinilai kurang.



Gambar 2. UMKM Mas Lanjar
Sumber: Dokumentasi peneliti



Gambar 3. UMKM Daeng Siomay
Sumber: Dokumentasi peneliti

Perbedaan lokasi dan pengalaman usaha tersebut berkaitan dengan jenis ketidakpastian yang dihadapi masing-masing cabang. Pada Cabang A, perubahan lingkungan yang paling menonjol adalah kondisi cuaca dan harga bahan baku. Cuaca panas pada musim kemarau dapat membuat kegiatan berjualan kurang nyaman, sedangkan hujan terkadang menyebabkan lokasi kebanjiran. Kondisi cuaca juga menjadi salah satu faktor yang dapat memengaruhi kegiatan pedagang makanan di ruang

terbuka (Lucan et al., 2013). Selain itu, kenaikan harga bahan baku meningkatkan biaya produksi. Ketika harga jual tetap dipertahankan, tekanan kenaikan biaya tersebut akan berpengaruh pada keuntungan yang diterima. Berbeda dengan Cabang A, Cabang B lebih merasakan perubahan jumlah pembeli yang berkaitan dengan aktivitas mahasiswa. Ketika mahasiswa libur, jumlah pembeli dapat berkurang karena mahasiswa merupakan kelompok konsumen utama. Informan juga menyampaikan bahwa tingkat keramaian tidak selalu sama setiap hari, sehingga jumlah dagangan perlu diperkirakan berdasarkan pengalaman. Cabang B turut menghadapi persoalan penerimaan lokasi ketika mulai berjualan di sekitar Masjid Nurul Ilmi. Dengan demikian, kedua cabang menghadapi sumber ketidakpastian yang berbeda. Namun, karena penelitian ini tidak mengukur tingkat ketidakpastian secara kuantitatif, perbedaan tersebut tidak dapat digunakan untuk menyimpulkan bahwa salah satu cabang memiliki tingkat ketidakpastian yang secara objektif lebih tinggi (Herani & Andersen, 2012).

Respons terhadap Permintaan dan Pengelolaan Persediaan

Perbedaan sumber ketidakpastian tersebut kemudian terlihat dalam cara masing-masing cabang mengelola jumlah dagangan. Cabang B memperkirakan jumlah produk yang perlu dibawa dengan mempertimbangkan pengalaman berjualan dan perkiraan kondisi pembeli. Informan menjelaskan bahwa terdapat hari-hari yang cenderung ramai dan hari-hari yang cenderung lebih sepi, tetapi tidak menetapkan hari tertentu sebagai pola yang selalu berlaku. Perkiraan tersebut dapat berubah mengikuti aktivitas kampus dan keadaan pembeli. Ketika diperkirakan pembeli akan lebih ramai, jumlah dagangan yang dibawa dapat ditambah, sedangkan ketika diperkirakan lebih sepi, jumlahnya dapat dikurangi. Pertimbangan ini cukup membantu dalam pengambilan keputusan sehari-hari, tetapi masih bergantung pada ingatan dan pengalaman pemilik. Tanpa catatan jumlah produk yang dibawa, terjual, dan tersisa, ketepatan perkiraan tersebut sulit dievaluasi. Prak dan Teunter (2019) menjelaskan bahwa ketidakpastian dalam peramalan permintaan perlu diperhitungkan dalam keputusan persediaan. Oleh karena itu, pencatatan penjualan harian dapat menjadi dasar bagi Cabang B untuk memperbaiki perkiraan jumlah dagangan pada hari berikutnya.

Sementara itu, Cabang A mengelola persediaan dengan memanfaatkan stok yang tersedia. Ketika jumlah dagangan yang disiapkan kurang, informan menambahnya dari stok, sedangkan dagangan yang tersisa disimpan untuk dijual kembali pada hari berikutnya. Cara tersebut membantu usaha menghadapi perbedaan antara jumlah produk yang tersedia dan kebutuhan pembeli. Namun, penyimpanan sisa dagangan perlu disertai perhatian terhadap kondisi produk dan batas waktu penyimpanan. Hal ini penting karena cita rasa merupakan salah satu keunggulan yang ingin dipertahankan Cabang A. Jika kualitas produk menurun setelah disimpan, strategi mempertahankan rasa justru dapat terganggu. Dengan demikian, pengelolaan persediaan kedua cabang perlu diarahkan bukan hanya untuk menghindari kekurangan atau kelebihan produk, tetapi juga untuk menjaga mutu dan mengurangi potensi kerugian. Kemampuan menyesuaikan persediaan dengan perubahan permintaan merupakan bagian dari kelincahan usaha dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan (Aprilia et al., 2020).

Kebijakan Harga dalam Menghadapi Perubahan Biaya

Selain memengaruhi jumlah persediaan, perubahan lingkungan juga memengaruhi keputusan mengenai harga jual. Kedua cabang sama-sama berupaya menjaga agar harga yang dibayar pelanggan tidak sering berubah, tetapi cara yang ditempuh berbeda. Cabang A biasanya mempertahankan harga meskipun kenaikan bahan baku mengurangi

keuntungan. Harga baru dipertimbangkan untuk dinaikkan apabila kenaikan bahan baku dinilai sangat tinggi, dengan penyesuaian sekitar Rp1.000–Rp2.000 sesuai keadaan pasar. Kebijakan ini dapat menjaga kestabilan harga di mata pelanggan, tetapi memiliki konsekuensi terhadap margin keuntungan. Apabila biaya terus meningkat sementara harga jual tidak berubah, keuntungan per porsi akan semakin tertekan. Karena itu, keputusan mempertahankan harga sebaiknya didukung pencatatan biaya bahan baku dan biaya produksi per porsi. Catatan tersebut dapat menjadi dasar untuk menilai apakah harga yang berlaku masih mampu menutup biaya dan memberikan keuntungan yang memadai. Dari perspektif kantor pusat, kenaikan harga tidak harus dilakukan setiap kali bahan baku berubah, tetapi keputusan perlu didasarkan pada perhitungan biaya dan kondisi pasar, bukan hanya perkiraan.

Cabang B mengambil pendekatan yang berbeda dengan mempertahankan harga jual dan menyesuaikan ukuran produk. Ketika harga bahan seperti ayam meningkat, ukuran produk diperkecil, sedangkan ketika harga bahan turun, ukuran dapat diperbesar. Cara ini memungkinkan harga jual tetap, tetapi perubahan ukuran dapat memengaruhi penilaian pelanggan terhadap kesesuaian antara harga dan produk yang diterima. Oleh sebab itu, penyesuaian ukuran perlu dilakukan secara wajar dan konsisten. Kantor pusat dapat menyarankan adanya ukuran atau takaran dasar agar perubahan biaya tidak menyebabkan ukuran produk berubah terlalu jauh. Jika dibandingkan, Cabang A menanggung sebagian kenaikan biaya melalui penurunan keuntungan, sedangkan Cabang B meresponsnya melalui penyesuaian ukuran. Kedua pilihan tersebut memiliki konsekuensi yang perlu dipantau. Hal ini sejalan dengan pendekatan kontingensi dalam pengendalian manajemen, yang menekankan bahwa kebijakan pengendalian perlu disesuaikan dengan kondisi dan strategi unit usaha (Chenhall, 2003; Langfield-Smith, 1997).

Strategi Bersaing dan Upaya Mempertahankan Pelanggan

Setelah menyesuaikan kegiatan operasional dan kebijakan harga, masing-masing cabang juga mengembangkan cara untuk mempertahankan pelanggan. Cabang A mengandalkan bumbu dan cita rasa siomay yang dipertahankan sejak mulai berjualan pada 2012. Pemilihan bahan yang baik dan peningkatan pelayanan turut menjadi bagian dari upaya tersebut. Strategi ini menunjukkan bahwa pembeda Cabang A tidak hanya terletak pada produknya, tetapi juga pada pengalaman yang diterima pelanggan. Dalam strategi bersaing, upaya menawarkan karakteristik produk atau layanan yang berbeda dapat dipahami sebagai diferensiasi (Porter, 1980). Penelitian Kenisah dan Carolina (2024) juga membahas keterkaitan diferensiasi produk dengan keunggulan bersaing UMKM, sedangkan Douglas et al. (2010) menunjukkan bahwa usaha kecil dapat membangun keunggulan melalui nilai yang diberikan kepada pelanggan. Dalam konteks Cabang A, konsistensi rasa perlu didukung pemilihan bahan, proses pengolahan, serta penyimpanan yang menjaga mutu produk. Dengan demikian, mempertahankan cita rasa bukan hanya persoalan resep, tetapi juga berkaitan dengan pengendalian kualitas pada setiap tahap kegiatan usaha.

Berbeda dari Cabang A yang menonjolkan cita rasa produk, Cabang B menawarkan nilai tambah melalui pemberian air minum gratis. Informan menjelaskan bahwa air tersebut diberikan dengan niat memperoleh amalan. Di sisi lain, pemberian air gratis juga memberi manfaat langsung bagi pembeli karena mereka tidak perlu mengeluarkan biaya tambahan untuk minuman. Menurut informan, pelayanan tersebut membantu menarik perhatian pelanggan dan mendorong promosi dari mulut ke mulut. Strategi ini memperlihatkan bahwa daya tarik usaha tidak selalu dibangun melalui perubahan

produk, tetapi juga dapat berasal dari layanan tambahan yang dirasakan bermanfaat oleh konsumen. Sweeney et al. (2014) menjelaskan bahwa komunikasi dari mulut ke mulut dapat memengaruhi respons konsumen terhadap suatu layanan. Meskipun demikian, penelitian ini tidak memiliki data jumlah pelanggan baru atau peningkatan penjualan yang secara khusus berasal dari pemberian air gratis. Oleh karena itu, manfaat promosi tersebut perlu dipahami sebagai pengalaman dan penilaian informan, bukan sebagai peningkatan penjualan yang telah dibuktikan melalui pengukuran.

Strategi pelayanan Cabang B juga perlu dilihat bersama dengan kemampuan operasionalnya. Informan pernah mencoba menerima pesanan melalui Grab dan Gojek, tetapi menghentikan layanan tersebut karena kesulitan mengatur pelayanan antara pembeli langsung dan pesanan aplikasi ketika usaha dijalankan sendiri. Pengalaman ini menunjukkan bahwa upaya memperluas pasar tidak selalu dapat dilanjutkan apabila tenaga dan kapasitas pelayanan belum mencukupi. Selain itu, pemberian air gratis tetap perlu dicatat sebagai biaya pelayanan atau promosi agar pemilik mengetahui pengeluaran yang timbul dari strategi tersebut. Pencatatan ini tidak menghilangkan tujuan sosial yang disampaikan informan, tetapi membantu menilai keseluruhan biaya usaha secara lebih jelas. Dengan demikian, strategi Cabang B dapat dipertahankan selama manfaat layanan dan kemampuan operasionalnya tetap seimbang.

Implikasi terhadap Pengendalian dari Perspektif Kantor Pusat

Berdasarkan analisis kondisi kedua cabang, kantor pusat perlu merumuskan mekanisme pengendalian yang sederhana, murah, dan aplikatif bagi skala UMKM (Ates et al., 2013; Hermawan & Putri, 2018; Laitinen, 2002). Pengendalian diagnostik (*diagnostic control systems*) berupa pencatatan kas harian memberikan data dasar yang objektif bagi evaluasi pemilik (Simons, 1995, 2000).

Tabel 5. Rekomendasi Pengendalian Perspektif Kantor Pusat

Cabang	Aspek	Rekomendasi
A	Harga	Mencatat biaya bahan baku dan biaya per porsi, lalu menetapkan batas keuntungan minimum sebagai dasar mempertimbangkan kenaikan harga ketika biaya meningkat.
A	Cuaca	Menyiapkan perlindungan dari panas dan hujan serta mempertimbangkan pengaturan atau lokasi alternatif ketika area berjualan banjir.
A	Mutu dan persediaan	Menetapkan cara penyimpanan dan batas waktu penjualan sisa dagangan; menjaga resep serta takaran bumbu agar cita rasa tetap konsisten.
A	Strategi	Mempertahankan keunggulan bumbu dan rasa, pemilihan bahan, serta pelayanan yang telah menjadi pembeda usaha.
B	Laba dan biaya	Mencatat pendapatan, modal pembelian bahan, biaya operasional, dan biaya air gratis secara terpisah agar keuntungan dapat dihitung secara lebih tepat.
B	Ukuran jualan	Menentukan standar ukuran produk dan menjaga konsistensinya ketika harga bahan berubah, sehingga perubahan ukuran tetap wajar bagi pembeli.
B	Permintaan	Mencatat jumlah penjualan berdasarkan hari dan memperhatikan kalender akademik untuk memperkirakan jumlah dagangan, terutama saat mahasiswa libur.

Cabang	Aspek	Rekomendasi
B	Transaksi	Memastikan pembayaran nontunai benar-benar diterima sebelum produk diserahkan untuk mengurangi risiko pembayaran fiktif.
B	Lokasi	Mengupayakan komunikasi dan kesepakatan dengan pengurus masjid serta pihak keamanan/pengelola kampus agar kegiatan berjualan memiliki kejelasan izin.
B	Kanal daring	Mempertimbangkan kembali aplikasi pesan antar hanya jika kapasitas pelayanan sudah memadai, misalnya dengan pembatasan pesanan atau bantuan tenaga tambahan.

Uraian mengenai persediaan, harga, dan strategi bersaing menunjukkan bahwa kekuatan serta kebutuhan pengendalian kedua cabang tidak sama. Cabang A memiliki keunggulan pada konsistensi cita rasa, pemilihan bahan, dan pelayanan. Namun, cabang ini perlu memperhatikan penurunan keuntungan ketika harga bahan baku meningkat, dampak cuaca terhadap kegiatan berjualan, serta kualitas sisa dagangan yang disimpan untuk dijual kembali. Cabang B memiliki keunggulan pada fleksibilitas penyesuaian ukuran produk dan pelayanan tambahan melalui air gratis. Di sisi lain, perkiraan jumlah dagangan masih bergantung pada pengalaman, perhitungan keuntungan belum dilakukan secara terperinci, dan terdapat risiko pembayaran fiktif serta keterbatasan tenaga untuk melayani pesanan. Perbandingan tersebut menunjukkan bahwa evaluasi kantor pusat sebaiknya tidak hanya berfokus pada kemampuan masing-masing cabang menarik pembeli. Kantor pusat juga perlu melihat apakah strategi tersebut dapat dijalankan secara konsisten, apakah biaya yang timbul telah diperhitungkan, dan apakah kegiatan operasional mendukung kualitas layanan.

Berdasarkan kondisi tersebut, pengendalian yang diterapkan tidak perlu berupa prosedur formal yang rumit, tetapi harus menyediakan informasi dasar untuk mengevaluasi kegiatan usaha. Hermawan dan Putri (2018) menekankan pentingnya mempertimbangkan karakteristik UMKM dalam penerapan sistem pengendalian, sedangkan Armitage et al. (2020) membahas penggunaan anggaran dalam pengelolaan usaha kecil dan menengah. Dalam simulasi hubungan kantor pusat dan cabang pada penelitian ini, langkah awal yang dapat diterapkan adalah pencatatan harian yang memuat pembelian bahan baku, jumlah produk yang dibuat atau dibawa, penjualan, biaya operasional, sisa produk, dan jumlah uang yang diterima. Informasi tersebut dapat digunakan untuk menghitung keuntungan secara lebih tepat, karena sisa uang setelah pembelian bahan belum tentu merupakan laba apabila biaya lain belum diperhitungkan. Pencatatan juga dapat menjadi dasar untuk membandingkan perkiraan jumlah dagangan dengan hasil penjualan yang sebenarnya. Praktik pengelolaan kinerja yang didukung informasi operasional membantu usaha kecil mengevaluasi kegiatan dan menentukan perbaikan yang diperlukan (Ates et al., 2013). Dengan dasar tersebut, Cabang A dapat memprioritaskan pencatatan biaya, evaluasi harga, antisipasi cuaca, dan pengendalian mutu sisa dagangan. Sementara itu, Cabang B dapat memprioritaskan pencatatan penjualan dan biaya, standar ukuran produk, verifikasi pembayaran, serta penyesuaian jumlah dagangan berdasarkan catatan permintaan. Kantor pusat tetap memberi ruang bagi setiap cabang untuk mempertahankan keunggulannya, tetapi memastikan bahwa keputusan usaha didukung informasi yang dapat dievaluasi.

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa dua UMKM siomay di sekitar Universitas Negeri Makassar (UNM) menghadapi ketidakpastian lingkungan dengan karakteristik yang berbeda. Cabang A terutama menghadapi perubahan harga bahan baku dan kendala cuaca yang dapat memengaruhi biaya serta kegiatan penjualan. Sementara itu, Cabang B lebih banyak menghadapi perubahan jumlah pembeli yang berkaitan dengan aktivitas mahasiswa, kondisi lokasi, dan keterbatasan operasional. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa meskipun kedua usaha berada di lingkungan yang berdekatan dan menjual produk sejenis, sumber ketidakpastian yang dihadapi tidak selalu sama.

Perbedaan kondisi lingkungan tersebut turut memengaruhi strategi yang diterapkan oleh masing-masing cabang. Cabang A cenderung mempertahankan keunggulan melalui pemilihan bahan yang baik, peningkatan pelayanan, serta konsistensi bumbu dan cita rasa yang telah dipertahankan sejak awal usaha. Di sisi lain, Cabang B menerapkan strategi melalui pemberian air minum gratis sebagai nilai tambah pelayanan serta penyesuaian ukuran produk dan jumlah dagangan berdasarkan perkiraan permintaan. Kedua strategi tersebut memperlihatkan bahwa pelaku UMKM memiliki cara tersendiri dalam mempertahankan pelanggan dan menghadapi perubahan lingkungan sesuai dengan sumber daya serta kemampuan operasional yang dimiliki.

Dari perspektif kantor pusat, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengendalian terhadap setiap cabang perlu disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan masing-masing. Pengendalian tidak harus diterapkan melalui prosedur yang rumit, tetapi dapat dimulai dari pencatatan biaya, pendapatan, penjualan, dan persediaan secara sederhana. Pada Cabang A, perhatian pengendalian perlu diarahkan pada pemantauan perubahan biaya bahan baku, evaluasi harga jual, antisipasi kendala cuaca, serta pengawasan kualitas sisa dagangan. Sementara itu, Cabang B memerlukan perhatian lebih pada pencatatan penjualan dan biaya, perhitungan keuntungan yang lebih terperinci, konsistensi ukuran produk, ketepatan perkiraan jumlah dagangan, serta pemeriksaan transaksi pembayaran. Melalui pencatatan dan evaluasi secara berkala, kantor pusat dapat memperoleh informasi yang lebih jelas untuk menilai kondisi setiap cabang dan menentukan tindakan perbaikan yang diperlukan.

Secara keseluruhan, penelitian ini memperlihatkan bahwa keberhasilan pengendalian UMKM tidak hanya ditentukan oleh keseragaman kebijakan, tetapi juga oleh kemampuan kantor pusat memahami perbedaan karakteristik setiap unit usaha. Setiap cabang perlu diberikan ruang untuk mempertahankan strategi yang menjadi keunggulannya, dengan tetap memperhatikan standar mutu, penggunaan biaya, dan pencapaian tujuan usaha. Dengan demikian, pengendalian dapat berfungsi bukan hanya sebagai kegiatan pengawasan, tetapi juga sebagai sarana untuk membantu pelaku usaha beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan menjaga keberlangsungan kegiatan operasional.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya melibatkan dua informan dan mengandalkan satu kali wawancara, serta belum didukung data keuangan dan observasi operasional secara berkelanjutan. Selain itu, perspektif kantor pusat dan cabang dalam penelitian ini merupakan simulasi analisis, bukan hubungan organisasi yang sebenarnya. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat melibatkan lebih banyak pelaku usaha, melakukan observasi pada waktu penjualan yang berbeda, serta mengumpulkan data biaya dan penjualan secara lebih terperinci agar analisis mengenai ketidakpastian lingkungan, strategi usaha, dan pengendalian manajemen UMKM dapat dilakukan secara lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.

Aprilia, A., Laili, F., Setyowati, P. B., Wardana, A. W., & Waringga, K. F. (2020). The effect of environmental uncertainty on supply chain agility for small and medium-sized businesses (SMBs): Empirical evidence on coffee shops in Indonesia. *European Journal of Business and Management*, 12(33), 58–66. https://doi.org/10.7176/EJBM/12-33-08

Armitage, H. M., Lane, D., & Webb, A. (2020). Budget development and use in small- and medium-sized enterprises: A field investigation. *Accounting Perspectives*, 19(3), 205–240. https://doi.org/10.1111/1911-3838.12231

Ates, A., Garengo, P., Cocca, P., & Bititci, U. (2013). The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 28–54. https://doi.org/10.1108/14626001311298402

Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications.

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2–3), 127–168. https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7

Douglas, A., Douglas, J., & Davies, J. (2010). Differentiation for competitive advantage in a small family business. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(3), 371–386. https://doi.org/10.1108/14626001011068680

Fransiska, R., Kuswanto, H., & Rahayu, S. (2025). Strategi adaptasi UMKM kuliner dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan bisnis. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 13(1), 45–58.

Hadi, H. K. (2022). Pengaruh dinamisme lingkungan dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja UMKM. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(3), 902–910. https://doi.org/10.26740/jim.v10n3.p902-910

Herani, R., & Andersen, O. (2012). Does environmental uncertainty affect entrepreneurs' orientation and performance? Empirical evidence from Indonesian SMEs. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 14(1), 1–16. https://doi.org/10.22146/gamaijb.v14i1.15349

Hermawan, M., & Putri, J. T. (2018). Can management control systems be applied in SME? A case study of small manufacturing in Indonesia. *The Indonesian Journal of Accounting Research*, 21(2), 201–224. https://doi.org/10.33312/ijar.359

Kenisah, M. L., & Carolina, Y. (2024). Exploring the impact of environmental uncertainty and strategic management accounting on competitive advantage and performance: Empirical insights from SMEs in Indonesia. *International Journal of Academe and Industry Research*, 5(2), 88–112. https://doi.org/10.53378/353059

Laitinen, E. K. (2002). A dynamic performance measurement system: Evidence from small Finnish technology companies. *Scandinavian Journal of Management*, 18(1), 65–99. https://doi.org/10.1016/S0956-5221(00)00037-9

Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207–232. https://doi.org/10.1016/S0361-3682(95)00040-2

Lucan, S. C., Varona, M., Maroko, A. R., Bumol, J., Torrens, L., & Wylie-Rosett, J. (2013). Assessing mobile food vendors (a.k.a. street food vendors)—Methods, challenges, and lessons learned for future food-environment research. *Public Health*, 127(8), 766–776. https://doi.org/10.1016/j.puhe.2013.05.006

Mawardi, A., Suhardi, & Handayani, T. (2024). Kapabilitas adaptif dan sistem pengendalian dalam menjaga ketahanan UMKM kuliner. *Jurnal Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 8(1), 115–129.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Prak, D., & Teunter, R. (2019). A general method for addressing forecasting uncertainty in inventory models. *International Journal of Forecasting*, 35(1), 224–238. https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2017.11.004

Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.

Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Prentice Hall.

Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Edisi 2). Alfabeta.

Sweeney, J., Soutar, G., & Mazzarol, T. (2014). Factors enhancing word-of-mouth influence: Positive and negative service-related messages. *European Journal of Marketing*, 48(1/2), 336–359. https://doi.org/10.1108/EJM-06-2012-0336

Temouri, Y., Shen, K., Vijay, P., & Xie, X. (2022). How do emerging market SMEs utilize resources in the face of environmental uncertainty? *Business Research Quarterly*, 25(3), 212–223. https://doi.org/10.1177/2340944420929706