ZENTRUM MENGABDI
Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat

e-ISSN: 3062-9667

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

OPTIMALISASI PENGELOLAAN CABANG UMKM NASI KUNING MELALUI PENERAPAN STRATEGI PENGENDALIAN DAN EVALUASI KINERJA USAHA

OPTIMIZING BRANCH MANAGEMENT IN A NASI KUNING SMALL BUSINESS THROUGH CONTROL STRATEGIES AND BUSINESS PERFORMANCE EVALUATION

Pratiwi Juanda[1*], Anugrah Ilahi[2], Amalia Desvita Andreas Putri[3], Brigitta Clecia Paredanun[4]

[1]Universitas Negeri Makassar, Indonesia, pratiwijuanda21@gmail.com *
[2]Universitas Negeri Makassar, Indonesia, auramo930@gmail.com
[3]Universitas Negeri Makassar, Indonesia, desvitaandreasputri@gmail.com
[4]Universitas Negeri Makassar, Indonesia, brigittaclecia@gmail.com

(*Corresponding Author)

PENGUTIPAN:
Juanda, P., Ilahi, A., Putri, A. D. A., & Paredanun, B. C. (2026). Optimalisasi Pengelolaan Cabang UMKM Nasi Kuning melalui Penerapan Strategi Pengendalian dan Evaluasi Kinerja Usaha. *Jurnal Zentrum Mengabdi*, *3*(1), 54-68.
https://doi.org/10.69657/hz1xw749

Abstrak: Penelitian ini bertujuan menganalisis ketidakpastian lingkungan internal dan eksternal, strategi yang diterapkan, serta rekomendasi pengendalian kantor pusat pada dua cabang usaha nasi kuning dengan teori ketidakpastian lingkungan Duncan, teori strategi bersaing Porter, dan konsep sistem pengendalian manajemen. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif deskriptif komparatif dengan studi kasus pada cabang Emmy Saelan (berjualan pagi, dikelola sendiri) dan cabang Boulevard (berjualan malam, memiliki karyawan). Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur berbasis 26 pertanyaan serta observasi lapangan, dan dianalisis melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan simpulan. Hasil menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan internal cabang Emmy Saelan lebih besar karena seluruh fungsi usaha dijalankan satu orang, harga ditaksir tanpa perhitungan biaya, dan produksi disesuaikan secara empiris. Ketidakpastian lingkungan eksternal kedua cabang dipengaruhi cuaca pada musim hujan, tetapi polanya berbeda: cabang Emmy Saelan menghadapi lingkungan yang sederhana dan relatif statis dengan persaingan sebagai sumber utama, sedangkan cabang Boulevard menghadapi ketidakstabilan jumlah pembeli ketika cuaca kurang mendukung serta tantangan keamanan lokasi. Cabang Emmy Saelan menunjukkan orientasi harga rendah berbasis kedekatan pelanggan yang belum menerapkan kepemimpinan biaya secara utuh, sedangkan cabang Boulevard menunjukkan indikasi diferensiasi berbasis kualitas dan variasi lauk pada pasar malam. Berdasarkan omzet dan biaya yang dilaporkan informan, selisih hasil usaha kedua cabang tampak berkaitan dengan besarnya omzet, tetapi penyebab pastinya belum dapat dipastikan. Rekomendasi pusat meliputi penetapan harga berbasis biaya, pencatatan harian, standar kualitas tertulis, penambahan variasi produk secara bertahap, pemesanan melalui media sosial, serta protokol keamanan, dengan indikator pengendalian yang seragam bagi kedua cabang.

Kata kunci: ketidakpastian lingkungan; strategi bersaing; UMKM; pengendalian kantor pusat

Abstract: *This study analyzes internal and external environmental uncertainty, the strategies applied, and head office control recommendations for two nasi kuning branches using Duncan's environmental uncertainty theory, Porter's competitive strategy theory, and the concept of management control systems. A comparative descriptive qualitative case study was conducted at the Emmy Saelan branch (morning trading, owner-operated) and the Boulevard branch (night trading, employing staff). Data were collected through semi-structured interviews based on 26 questions and field observation, and analyzed through data reduction, data display, and conclusion drawing. The results show that internal environmental uncertainty is greater at the Emmy Saelan branch because all business functions are performed by one person, prices are estimated without cost calculation, and production is adjusted empirically. External uncertainty at both branches is affected by rainy-season weather, but the patterns differ: the Emmy Saelan branch faces a simple and relatively static environment in which competition is the main source of uncertainty, whereas the Boulevard branch faces unstable demand when the weather is unfavorable as well as location security challenges. The Emmy Saelan branch shows a relationship-based low-price orientation that does not yet amount to a full cost leadership strategy, whereas the Boulevard branch shows indications of quality-based differentiation with a wide variety of side dishes in the night market. Based on the revenue and costs reported by the informants, the gap in business results appears related to revenue size, although its exact cause cannot be confirmed. Recommendations include cost-based pricing, daily recording, written quality standards, gradual product variation, social-media pre-orders, and security protocols, with uniform control indicators for both branches.*

Keywords: *environmental uncertainty; competitive strategy; MSME; head office control*

PENDAHULUAN

Usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) kuliner beroperasi pada lingkungan bisnis yang berubah cepat sehingga keputusan pelakunya sering diambil dengan informasi yang tidak lengkap. Kondisi ini menuntut kemampuan beradaptasi, terutama ketika permintaan berfluktuasi dan sumber daya terbatas (Ramadhani & Hapsari, 2025). Pada usaha yang memiliki lebih dari satu cabang, tantangan tersebut bertambah karena kantor pusat harus memastikan setiap cabang bergerak sesuai tujuan laba perusahaan. Fungsi ini disebut pengendalian, yaitu upaya pusat memantau dan mengarahkan cabang agar keputusan operasional selaras dengan strategi perusahaan (Merchant & Van der Stede, 2017).

Ketidakpastian lingkungan dipahami sebagai kondisi ketika pemilik atau manajer tidak dapat memprediksi secara tepat perubahan yang terjadi pada lingkungan usahanya (Duncan, 1972; Rosalina *et al.*, 2025). Ketidakpastian dapat dibedakan menurut sumbernya, yaitu lingkungan eksternal yang berada di luar kendali usaha dan lingkungan internal yang berasal dari sumber daya serta cara pengelolaan usaha itu sendiri. Lingkungan eksternal usaha kuliner mencakup cuaca musiman, persaingan, harga bahan

baku, dan kondisi sosial di lokasi usaha. Lingkungan internal mencakup tenaga kerja, perencanaan produksi, penetapan harga, dan pencatatan keuangan.

Analisis lingkungan eksternal pada UMKM makanan dan minuman lazim menelaah kondisi ekonomi, sosial, dan tingkat persaingan industri (Nurianputri *et al.*, 2025). Faktor ekonomi pada usaha kaki lima tampak dari fluktuasi harga input yang memaksa pedagang memilih antara menaikkan harga dan menahan harga dengan menanggung penurunan laba (Adha *et al.*, 2024). Faktor alam seperti hujan pada musim hujan dan faktor sosial seperti keamanan lokasi turut menentukan jumlah pembeli harian. Dengan demikian, ketidakpastian pada usaha nasi kuning bersifat multidimensi dan tidak dapat dikendalikan langsung oleh pedagang.

Dari sisi internal, ketidakpastian muncul ketika pengelola tidak memiliki informasi yang memadai tentang kinerja usahanya sendiri. Pada UMKM, kondisi ini lazim terjadi karena pencatatan keuangan belum dilakukan dan keuangan usaha belum dipisahkan dari keuangan pribadi (Rosalina *et al.*, 2025). Keterbatasan sumber daya juga membatasi kemampuan UMKM dalam merespons perubahan permintaan (Ramadhani & Hapsari, 2025). Oleh karena itu, kelemahan internal perlu dipetakan bersama faktor eksternal agar rekomendasi pusat tidak hanya menyoroti kondisi di luar usaha.

Landasan teori pertama adalah teori ketidakpastian lingkungan yang dikemukakan Duncan (1972). Duncan membedakan lingkungan internal dan eksternal organisasi, serta menilai ketidakpastian yang dipersepsikan pengambil keputusan melalui dua dimensi, yaitu kompleksitas lingkungan (sederhana atau kompleks), yang menunjukkan banyak sedikitnya faktor yang harus dipertimbangkan, dan dinamika lingkungan (statis atau dinamis), yang menunjukkan tingkat perubahan faktor tersebut dari waktu ke waktu. Semakin kompleks dan dinamis suatu lingkungan, semakin tinggi ketidakpastian yang dihadapi pengambil keputusan. Ketidakpastian juga muncul ketika pengambil keputusan kekurangan informasi tentang faktor lingkungan, tidak mengetahui seberapa besar kerugian bila keputusannya keliru, dan tidak dapat menetapkan probabilitas suatu peristiwa dengan yakin. Pada penelitian ini, dimensi kompleksitas dan dinamika diterapkan pada lingkungan eksternal, sedangkan ketidakpastian lingkungan internal dibaca melalui ketersediaan informasi, dasar pengambilan keputusan, dan kapasitas pengelola dalam menghadapi perubahan.

Untuk menghadapi ketidakpastian dan persaingan, usaha memerlukan strategi bersaing yang jelas. Pada UMKM, pilihan strategi berbeda antarpelaku meskipun produk yang dijual sejenis (Fairani & Hanifah, 2023). Perbedaan ini menunjukkan bahwa strategi perlu dianalisis pada tingkat tiap usaha, bukan diasumsikan seragam. Untuk keperluan tersebut, landasan teori kedua yang digunakan adalah teori strategi bersaing Porter (1980), yang mengelompokkan strategi generik menjadi kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus (Arifianti *et al.*, 2024). Strategi fokus tidak dianalisis tersendiri karena data wawancara belum cukup untuk menilai cakupan pasar secara menyeluruh, meskipun kedua cabang menyasar segmen tertentu, sehingga penelitian ini menggunakan kepemimpinan biaya dan diferensiasi.

Kepemimpinan biaya bertujuan menawarkan produk sejenis dengan harga lebih rendah melalui biaya produksi yang lebih efisien (Porter, 1980; Fairani & Hanifah, 2023). Efektivitasnya bergantung pada kemampuan mengendalikan biaya, bukan sekadar menetapkan harga rendah (Adha *et al.*, 2024). Diferensiasi berupaya menghadirkan nilai yang berbeda dari pesaing, antara lain melalui produk yang unik dan berkualitas (Porter, 1980; Arifianti *et al.*, 2024). Diferensiasi berbasis kualitas memungkinkan usaha mempertahankan harga yang lebih tinggi selama kualitas terjaga (Adha *et al.*, 2024).

Bagi usaha dengan banyak cabang, standar kualitas ini menjadi objek yang perlu dikendalikan pusat.

Selain strategi generik tersebut, penelitian ini menggunakan konsep variasi produk (diversifikasi produk) sebagai landasan tersendiri yang bukan bagian dari strategi generik Porter. Dalam arti ketat, Ansoff (1957) mendefinisikan diversifikasi sebagai masuknya produk baru ke pasar baru, sehingga penambahan lauk bagi pembeli yang sama lebih tepat disebut pengembangan produk; namun penelitian UMKM kuliner memakai istilah diversifikasi produk secara lebih luas untuk penambahan jenis produk (Pratiwi & Setiyono, 2024), dan istilah itu yang dipakai di sini. Diversifikasi bertujuan memperluas jangkauan dan mengurangi ketergantungan pada satu produk. Pada UMKM kuliner, diversifikasi produk dikaitkan dengan keberlanjutan usaha (Pratiwi & Setiyono, 2024). Pada usaha nasi kuning, variasi produk dapat berupa variasi lauk atau tambahan minuman.

Landasan ketiga adalah konsep sistem pengendalian manajemen (SPM), yaitu seperangkat mekanisme yang digunakan manajemen untuk memengaruhi perilaku anggota organisasi agar selaras dengan tujuan dan strategi organisasi (Merchant & Van der Stede, 2017). Rancangan SPM bersifat kontingen sehingga bentuknya perlu disesuaikan dengan tingkat ketidakpastian lingkungan dan strategi yang dijalankan (Chenhall, 2003). Merchant dan Van der Stede membagi pengendalian menjadi pengendalian hasil (misalnya target dan indikator kinerja), pengendalian tindakan (misalnya prosedur dan standar kerja), pengendalian personel, dan pengendalian budaya. Dalam penelitian ini, kerangka tersebut digunakan kantor pusat untuk menentukan jenis pengendalian yang sesuai bagi tiap cabang dan indikator untuk memantau kontribusinya terhadap laba perusahaan.

Kedua cabang yang dianalisis berjualan pada waktu dan lokasi yang berbeda. Cabang Emmy Saelan berjualan pada pagi hari dan dikelola satu orang, sedangkan cabang Boulevard berjualan pada malam hari dengan karyawan. Berdasarkan laporan informan, omzet harian cabang Boulevard jauh lebih tinggi daripada cabang Emmy Saelan. Perbedaan tersebut memungkinkan perbandingan ketidakpastian dan strategi pada produk yang sama.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menjawab tiga pertanyaan. Pertama, bagaimana ketidakpastian lingkungan internal dan eksternal pada masing-masing cabang. Kedua, strategi apa yang diterapkan masing-masing cabang, baik diferensiasi, variasi produk (diversifikasi), maupun kepemimpinan biaya. Ketiga, apa yang sebaiknya direkomendasikan kantor pusat kepada tiap cabang agar laba dapat dimaksimalkan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus deskriptif komparatif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian berupaya memahami praktik, alasan, dan persepsi pelaku UMKM secara mendalam (Arifianti *et al.*, 2024), sedangkan sifat deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi dan peristiwa sebagaimana terjadi pada saat penelitian dilakukan (Fairani & Hanifah, 2023). Karena kedua cabang menjual produk yang sama tetapi berbeda dalam waktu berjualan, lokasi, dan pola pengelolaan, desain komparatif dipakai agar perbedaan profil ketidakpastian dan strategi dapat ditelusuri melalui perbandingan keduanya.

Dalam penelitian ini, peneliti memosisikan diri sebagai kantor pusat yang melakukan pengendalian pada dua cabang usaha nasi kuning. Agar data berasal dari pihak yang paling memahami operasional tiap cabang, informan ditentukan secara purposif, yaitu satu pengelola utama pada setiap cabang. Informan 1 mewakili cabang

Emmy Saelan yang berjualan sejak 2023, sedangkan Informan 2 mewakili cabang Boulevard yang berjualan sejak 2019. Teknik purposif lazim digunakan pada penelitian UMKM kuliner karena informan dipilih berdasarkan kemampuannya memberikan informasi yang relevan (Arifianti *et al.*, 2024). Wawancara dengan Informan 1 dilaksanakan pada 16 November 2026, kemudian wawancara dengan Informan 2 dilaksanakan pada 17 November 2026. Peran kantor pusat tersebut merupakan sudut pandang analisis, sehingga rekomendasi disusun sebagai usulan pengendalian dan belum diuji di lapangan.

Data primer dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dan observasi lapangan sehingga pertanyaan baku dapat dikembangkan sesuai jawaban informan. Pedoman wawancara terdiri atas 26 pertanyaan yang tersusun dalam tujuh bagian, yaitu identitas dan gambaran usaha, lingkungan internal, lingkungan eksternal dan ketidakpastian lingkungan, strategi perusahaan, serta pengelolaan dan peningkatan keuntungan, kemudian dilengkapi pertanyaan tambahan untuk menggali perbedaan kedua usaha dan pertanyaan tentang pendapatan. Selama kunjungan, peneliti juga melakukan observasi langsung dan membuat catatan lapangan untuk merekam konteks yang tidak tertangkap melalui jawaban lisan, seperti ragam lauk yang dijual dan volume produksi (Gambar 1–4).

Data yang terkumpul kemudian dianalisis dengan model interaktif Miles dan Huberman yang terdiri atas reduksi data, penyajian data, dan penarikan simpulan (Miles *et al.*, 2014). Pada tahap reduksi, jawaban informan dipilah menjadi sumber ketidakpastian internal dan eksternal berdasarkan sifat faktornya, bukan berdasarkan urutan pertanyaan. Pada tahap penyajian, temuan tiap cabang disusun dalam tabel yang sejajar, kemudian faktor eksternal dinilai menurut dimensi kompleksitas dan dinamika lingkungan (Duncan, 1972), sedangkan ketidakpastian internal diuraikan melalui ketersediaan informasi, dasar pengambilan keputusan, dan kapasitas pengelola (Duncan, 1972). Strategi dikodekan sebagai kepemimpinan biaya dan diferensiasi (Porter, 1980), sedangkan variasi produk dikodekan sebagai diversifikasi (Pratiwi & Setiyono, 2024). Pada tahap penarikan simpulan, hasil perbandingan antarcabang digunakan untuk menyusun rekomendasi pengendalian kantor pusat bagi tiap cabang, yang dikelompokkan menurut jenis pengendalian hasil dan pengendalian tindakan (Merchant & Van der Stede, 2017).

Keabsahan data dijaga melalui pemeriksaan konsistensi jawaban informan, yaitu dengan membandingkan jawaban tentang omzet, biaya, dan harga yang ditanyakan melalui beberapa pertanyaan berbeda serta mencocokkannya dengan catatan lapangan dan hasil observasi. Penelitian ini tidak mengklaim triangulasi sumber karena informan pada tiap cabang hanya satu orang, sehingga hal tersebut diakui sebagai keterbatasan. Angka yang tidak disebutkan langsung oleh informan, seperti perbandingan omzet kedua cabang dan estimasi selisih omzet dan biaya cabang Boulevard, dihitung dari data yang tersedia dan diberi keterangan sebagai estimasi. Karena omzet dan biaya cabang Emmy Saelan tidak menentu, angkanya disajikan sebagai kisaran. Terakhir, informan disebut dengan nomor informan dan nama cabang, dan dokumentasi dimuat dengan persetujuan informan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Kedua Cabang

Tabel 1. Karakteristik Operasional dan Kinerja Harian Kedua Cabang

Aspek	Cabang Emmy Saelan	Cabang Boulevard
Waktu operasional	Pukul 07.00–12.30, pada waktu sarapan dan istirahat	Pukul 22.00–04.00, kadang hingga pukul 05.00
Segmen pelanggan	Mahasiswa indekos, pejalan kaki, dan warga sekitar	Warga sekitar lintas kalangan, termasuk pengunjung tempat hiburan malam
Pola pengelolaan	Dikelola sendiri oleh satu orang sejak 2023	Usaha berjalan sejak 2019; semula dikelola berdua dengan orang tua, kini dibantu karyawan
Volume produksi	5–6 liter nasi kuning dan sekitar 2 liter nasi campur; terjual sekitar 60 bungkus	Lebih dari setengah karung, dihitung per liter; dijual hingga habis
Ragam lauk	Bergantian setiap hari: gorengan tempe, telur, ikan, dan kerupuk	Sangat beragam, antara lain ayam bakar, ayam kecap, dan paru balado
Omzet harian	Rp500.000–600.000; Rp400.000-an saat sepi; hingga sekitar Rp1.000.000 pada hari Minggu	Sekitar Rp2.000.000
Biaya harian	Rp200.000–300.000; tidak menentu karena sebagian bahan (telur, ikan, sayur/tahu, tempe) dibeli harian dan sebagian (kerupuk, mi, ubi) setiap tiga hari; Rp300.000 disebut informan sebagai biaya terbesar	Sekitar Rp1.000.000 (setengah omzet)
Laba bersih harian (laporan atau estimasi)	Sekitar Rp200.000 (pengakuan informan; berupa perkiraan karena omzet dan biaya tidak menentu)	Estimasi selisih omzet dan biaya sekitar Rp1.000.000; belum pasti karena komponen gaji karyawan belum dikonfirmasi

Pada cabang Emmy Saelan, penjualan standar sekitar 60 bungkus per hari. Omzet harian juga mengalami perubahan, yaitu sekitar Rp400.000 ketika penjualan sepi, berkisar Rp500.000–600.000 pada hari biasa, dan dapat mencapai Rp1.000.000 pada hari Minggu. Sementara itu, biaya harian diperkirakan berkisar Rp200.000–300.000, bergantung pada kebutuhan pembelian bahan baku. Informan memperkirakan laba bersih sekitar Rp200.000, tetapi angka tersebut belum dapat dipastikan melalui perhitungan karena jumlah penjualan dan biaya harian berubah-ubah. Dengan demikian, data yang tersedia belum cukup untuk menentukan harga jual rata-rata maupun laba per porsi secara akurat. Pada cabang Boulevard, omzet harian sekitar Rp2.000.000 dengan biaya sekitar Rp1.000.000 atau kurang lebih 50% dari omzet. Jika dibandingkan dengan omzet normal cabang Emmy Saelan sebesar Rp500.000–600.000, omzet Boulevard sekitar tiga hingga empat kali lebih besar. Namun, perbandingan hasil usaha kedua cabang perlu dilakukan secara hati-hati karena komponen biaya dan harga jual belum sepenuhnya sebanding. Selain itu, cabang Boulevard belum merinci apakah gaji karyawan sudah termasuk dalam biaya Rp1.000.000, sehingga selisih laba kedua cabang belum dapat dipastikan.

Ketidakpastian Lingkungan Internal

Tabel 2. Kondisi Lingkungan Internal yang Memengaruhi Kemampuan Menghadapi Ketidakpastian

Aspek internal	Cabang Emmy Saelan	Cabang Boulevard
Sumber daya manusia	Seluruh fungsi (pembelian, produksi, pelayanan, dan penetapan harga) dijalankan satu orang sehingga kapasitas terbatas dan kelangsungan operasi bergantung pada kondisi pengelola	Dibantu karyawan sehingga kapasitas layanan lebih besar; pembagian tugas dan pengelolaan gaji belum dijelaskan informan
Perencanaan produksi	Penyesuaian empiris berdasarkan hasil penjualan hari sebelumnya, tanpa pola yang terdokumentasi; sisa dagangan dibawa pulang untuk dikonsumsi dan porsi esok hari dikurangi; pembelian bahan tidak serentak (sebagian harian, sebagian tiga harian)	Dihitung per liter dan dijual hingga habis; stok sering habis lebih awal dan ditutup dengan memindahkan nasi dari cabang lain, sedangkan sisa dibagikan kepada orang di pinggir jalan
Penetapan harga	Ditaksir tanpa perhitungan biaya per bungkus; harga lebih rendah bagi pelanggan tetap dan lebih tinggi bagi pembeli baru	Mempertimbangkan biaya bahan baku
Pengendalian biaya	Tidak ditemukan upaya efisiensi biaya yang terekam	Tidak ada efisiensi biaya karena kualitas diprioritaskan
Kemampuan perencanaan usaha	Belum ada rencana pengembangan; produksi mengikuti penjualan dan jam operasional tidak diubah, sehingga respons terhadap perubahan bersifat reaktif	Belum ada; pengelola menilai usaha sudah mencukupi

Pada cabang Emmy Saelan, ketidakpastian internal lebih besar dibandingkan cabang Boulevard. Pengelola menentukan produksi dan harga berdasarkan perkiraan, tanpa catatan penjualan dan biaya yang memadai. Kondisi ini mencerminkan masalah umum UMKM, yaitu pencatatan keuangan yang belum dilakukan sehingga pengelola sulit mengetahui laba dan rugi usahanya (Rosalina *et al.*, 2025). Praktik menutup kerugian bahan baku melalui harga yang lebih tinggi bagi pembeli baru juga menunjukkan bahwa pengelola belum memiliki perhitungan biaya yang menjadi dasar harga. Tanpa data biaya dan penjualan, pengelola kekurangan informasi, tidak dapat mengetahui seberapa besar kerugian bila keputusannya keliru, dan tidak dapat memperkirakan konsekuensi dari keputusan menaikkan harga atau mengubah jumlah produksi, sebagaimana indikator ketidakpastian menurut Duncan (1972). Pembelian bahan yang tidak serentak (sebagian harian, sebagian tiga harian) membuat biaya harian berubah-ubah dan makin menyulitkan perhitungan laba. Pengelolaan sisa dagangan dan ketiadaan rencana pengembangan memperkuat kondisi tersebut karena keputusan produksi bergantung pada hasil penjualan hari sebelumnya, bukan pada data yang terdokumentasi.

Ketidakpastian internal cabang Boulevard relatif lebih kecil, setidaknya pada penetapan harga, karena harga ditetapkan dengan mempertimbangkan biaya bahan baku, sedangkan keberadaan karyawan menjadi salah satu aspek pengelolaan operasional usaha. Risiko yang tersisa terletak pada perencanaan stok, sebab penjualan sering habis lebih cepat dari perkiraan sehingga kerugian bukan berupa sisa dagangan melainkan penjualan yang hilang. Ketergantungan pada pasokan nasi dari cabang lain

bersifat informal dan belum diatur pusat. Kejelasan komponen biaya, termasuk gaji karyawan, juga perlu dipastikan agar selisih omzet dan biaya dapat dihitung secara akurat. Kondisi pencatatan keuangan cabang ini tidak ditanyakan sehingga belum dapat dinilai.

Ketidakpastian Lingkungan Eksternal

Tabel 3. Sumber Ketidakpastian Lingkungan Eksternal

Dimensi eksternal	Cabang Emmy Saelan	Cabang Boulevard
Cuaca	Hujan pada musim hujan menurunkan jumlah pembeli; pengaruh cuaca terbatas pada musimnya	Pengaruh cuaca terbatas pada musim hujan, saat jumlah pembeli menjadi tidak stabil
Persaingan	Menonjol menurut informan; pesaing berupa penjual nasi lain dan warung makan. Respons bersifat pasif, yaitu mengandalkan pelanggan setia	Rendah menurut informan karena penjual berdekatan menjual produk serupa dengan harga relatif sama
Harga bahan baku	Harga ayam kadang berpengaruh terhadap biaya	Harga sering naik, tetapi tidak signifikan sehingga belum berdampak
Fluktuasi permintaan	Relatif stabil; meningkat pada hari Minggu	Tidak stabil pada musim hujan karena bergantung pada cuaca
Keamanan dan kondisi sosial	Tidak ada hambatan keamanan yang disebutkan; kondisi sosial mendukung karena pengelola sudah dikenal warga dan penghuni indekos sejak 2023 serta akrab dengan pelanggan	Menjadi tantangan utama: terdapat geng motor dan pernah terjadi konflik antarkelompok yang membuat pelanggan takut; di sisi lain, informan memilih lokasi ini karena dinilai lebih aman
Akses dan status lokasi	Lokasi dahulu berbayar dan kini tidak berbayar; informan menyebut hal ini memengaruhi keuntungan	Lokasi dinilai bebas dan terlihat langsung oleh orang yang lewat

Berdasarkan dimensi Duncan (1972), lingkungan eksternal cabang Emmy Saelan tergolong sederhana dan relatif statis, dengan perubahan terbatas menurut hari dan musim hujan. Kedekatan pengelola dengan warga dan penghuni indekos menjadi modal sosial yang menopang permintaan dan mengurangi ketidakpastian pada sisi pembeli, meskipun belum dikelola sebagai strategi. Produknya dapat diduga mudah ditiru dan pembelinya mudah berpindah, sedangkan jumlah pembelinya dipengaruhi hujan pada musim hujan serta hari dalam sepekan. Persaingan menjadi sumber ketidakpastian yang paling menonjol karena belum direspons dengan strategi yang terencana. Pada sisi harga input, kenaikan yang dialami masih dapat diserap, namun usaha mikro pada umumnya harus memilih antara menaikkan harga atau menanggung penurunan laba ketika biaya bahan meningkat (Adha *et al.*, 2024).

Ketidakpastian eksternal cabang Boulevard terpusat pada keamanan lokasi dan cuaca pada musim hujan. Lingkungan eksternal cabang ini relatif lebih kompleks karena selain pembeli dan penjual sejenis terdapat pengunjung tempat hiburan dan kelompok geng motor sebagai faktor sosial, serta cukup dinamis karena jumlah pembeli tidak stabil pada musim hujan. Informan menyebut geng motor dan konflik antarkelompok yang pernah terjadi sebagai tantangan, tetapi juga memilih lokasi ini karena dinilai lebih aman, sehingga risiko keamanan dibaca sebagai tantangan yang pernah terjadi dan bukan

sebagai kondisi yang terus berubah. Karena berjualan pada malam hari, risiko tersebut, menurut informan, membuat pelanggan takut dan dapat diduga juga memengaruhi keselamatan karyawan. Faktor ini tidak disebutkan pada cabang Emmy Saelan sehingga pusat tidak dapat memberlakukan prosedur yang sama untuk kedua cabang. Perbedaan profil ini sejalan dengan pendekatan analisis eksternal yang menelaah faktor sosial dan lingkungan selain faktor ekonomi dan persaingan (Nurianputri *et al.*, 2025).



Gambar 1. Dokumentasi Wawancara Cabang Emmy Saelan
Sumber: Dokumentasi penulis (2026)



Gambar 2. Dokumentasi Wawancara Cabang Emmy Saelan
Sumber: Dokumentasi penulis (2026)



Gambar 3. Dokumentasi Wawancara Cabang Boulevard
Sumber: Dokumentasi penulis (2026)



Gambar 4. Dokumentasi Observasi pada Cabang Boulevard
Sumber: Dokumentasi penulis (2026)

Ringkasan Ketidakpastian Kedua Cabang

Untuk menyatukan temuan pada Tabel 2 dan Tabel 3, faktor eksternal dibaca dengan dimensi kompleksitas dan dinamika lingkungan dari Duncan (1972). Kompleksitas menilai banyak sedikitnya faktor yang dihadapi usaha, sedangkan dinamika menilai seberapa cepat faktor tersebut berubah. Ketidakpastian internal dibaca melalui ketersediaan informasi, dasar pengambilan keputusan, dan kapasitas pengelola, sehingga disajikan sebagai uraian kondisi dan keterbatasan, bukan sebagai tingkat. Penilaian pada Tabel 4 merupakan interpretasi peneliti berdasarkan jawaban informan dan observasi, bukan persepsi informan sendiri.

Tabel 4. Kompleksitas, Dinamika, dan Tingkat Ketidakpastian Kedua Cabang

Dimensi	Cabang Emmy Saelan	Cabang Boulevard
Kompleksitas lingkungan eksternal	Sederhana: faktor yang dihadapi sedikit, yaitu pembeli tetap, penghuni indekos, dan penjual sejenis di sekitar lokasi	Relatif lebih kompleks: selain pembeli dan penjual sejenis, terdapat pengunjung tempat hiburan dan kelompok geng motor sebagai faktor sosial
Dinamika lingkungan eksternal	Relatif statis: permintaan relatif stabil, dengan perubahan menurut hari (meningkat pada hari Minggu) dan musim hujan	Cukup dinamis: jumlah pembeli tidak stabil pada musim hujan karena bergantung pada cuaca
Ketidakpastian internal (kondisi dan keterbatasan)	Seluruh fungsi dijalankan satu orang, harga ditaksir tanpa perhitungan biaya, produksi disesuaikan secara empiris, dan belum ada pencatatan yang menjadi dasar keputusan	Harga mempertimbangkan biaya bahan baku, tetapi stok sering habis lebih awal dan komponen gaji karyawan belum jelas dalam perhitungan biaya
Ketidakpastian eksternal	Rendah hingga sedang: lingkungan sederhana dan relatif statis, persaingan menjadi sumber yang paling menonjol, dan kedekatan sosial dengan pelanggan menopang permintaan, sedangkan cuaca, harga bahan baku, dan akses lokasi berpengaruh terbatas	Relatif lebih tinggi: faktor sosial di lokasi malam (geng motor dan konflik yang pernah terjadi) ditambah ketidakstabilan jumlah pembeli pada musim hujan; informan juga menilai lokasi ini lebih aman

Kedua cabang menunjukkan profil yang berbeda. Cabang Emmy Saelan memiliki lingkungan eksternal yang sederhana dan relatif statis, sedangkan ketidakpastian terbesarnya bersifat internal karena ketiadaan data dan rencana untuk menanggapi perubahan. Cabang Boulevard memiliki lingkungan eksternal yang relatif lebih kompleks dan dinamis, dengan sumber ketidakpastian utama pada keamanan lokasi dan cuaca, ditambah risiko stok pada sisi internal. Sesuai pandangan Duncan (1972), semakin kompleks dan dinamis lingkungan, semakin tinggi ketidakpastian yang dihadapi, sehingga ketidakpastian eksternal cabang Boulevard relatif lebih tinggi daripada cabang Emmy Saelan. Dalam matriks Duncan, cabang Emmy Saelan berada pada kombinasi sederhana–statis (ketidakpastian rendah), sedangkan cabang Boulevard bergeser ke arah kompleks– dinamis (ketidakpastian sedang hingga tinggi).

Perbedaan profil ini berimplikasi pada pengendalian kantor pusat. Karena sumber ketidakpastian utama cabang Emmy Saelan adalah ketiadaan data dan rencana, pengendalian pusat pada cabang ini perlu berfokus pada pencatatan dan perhitungan biaya. Karena sumber ketidakpastian utama cabang Boulevard adalah keamanan dan stok, pengendalian pusat pada cabang ini perlu berfokus pada protokol keamanan dan logistik. Dasar ini digunakan dalam penyusunan rekomendasi pada bagian berikutnya.

Strategi yang Diterapkan Tiap Cabang

Tabel 5. Strategi Bersaing yang Diterapkan Tiap Cabang

Strategi	Cabang Emmy Saelan	Cabang Boulevard
Kepemimpinan biaya	Belum utuh: orientasi harga rendah bagi pelanggan setia dan mahasiswa indekos, namun tanpa perhitungan biaya dan tanpa upaya efisiensi	Tidak diterapkan: kualitas diutamakan, biaya tidak dihemat, dan harga relatif lebih tinggi
Diferensiasi	Lemah: informan tidak mengklaim pembeda produk; pembeda berupa kedekatan personal dengan pelanggan	Indikasi diferensiasi berbasis kualitas: kualitas bahan yang tidak sembarangan (menurut informan) dan variasi lauk yang luas, didukung pemutaran musik untuk menarik pelanggan
Variasi produk (diversifikasi)	Terbatas: variasi menu harian dan nasi campur sekitar 2 liter; belum ada pengembangan produk baru maupun rencana tambahan produk	Variasi lauk luas (ayam bakar, ayam kecap, paru balado, dan lainnya) sebagai indikasi awal diversifikasi produk; minuman teh baru menjadi opsi yang dipertimbangkan

Dari sisi kepemimpinan biaya, cabang Emmy Saelan menunjukkan orientasi harga rendah berbasis relasi. Strategi biaya rendah sesuai bagi pasar dengan produk yang serupa dan biaya berpindah pembeli yang rendah (Adha *et al.*, 2024), dan kedua kondisi tersebut dipenuhi oleh nasi kuning kaki lima. Namun orientasi ini belum menjadi keunggulan biaya karena harga ditaksir dan tidak ada upaya penghematan, sehingga harga rendah lebih banyak menurunkan margin. Pengendalian biaya produksi merupakan inti strategi ini (Porter, 1980; Fairani & Hanifah, 2023), sehingga cabang Emmy Saelan lebih tepat disebut memiliki orientasi harga rendah yang belum menunjukkan penerapan strategi kepemimpinan biaya secara utuh. Karena belum unggul pada biaya maupun pembeda produk, posisi cabang ini mendekati kondisi *stuck in the middle* (Porter, 1980). Cabang Boulevard tidak menerapkan strategi ini karena memilih menjaga kualitas.

Cabang Boulevard menunjukkan indikasi strategi diferensiasi dengan sasaran pasar malam (Porter, 1980). Pembeda yang dikemukakan informan adalah kualitas bahan yang tidak sembarangan sehingga harga sedikit lebih tinggi, dan pembeda ini didukung oleh variasi lauk yang luas. Pola ini sejalan dengan diferensiasi pada UMKM kuliner yang bertumpu pada produk berkualitas (Arifianti *et al.*, 2024). Namun, kualitas tersebut merupakan pengakuan informan yang belum diuji dari sisi persepsi pelanggan, sehingga diferensiasi dibaca sebagai indikasi. Keunggulan tersebut juga belum dibakukan karena upaya menarik pelanggan masih sebatas memutar musik dan promosi media sosial baru dilakukan saat pembeli menurun. Pada cabang Emmy Saelan, pembeda justru tidak diklaim sehingga cabang ini berada pada posisi bersaing yang lebih lemah.

Dalam hal variasi produk, cabang Boulevard lebih maju karena memiliki ragam lauk yang luas dan mempertimbangkan tambahan minuman teh. Variasi lauk berpotensi mengurangi ketergantungan pada satu menu, sebagaimana diversifikasi produk pada UMKM kuliner dikaitkan dengan keberlanjutan usaha (Pratiwi & Setiyono, 2024). Namun, data wawancara belum cukup untuk memastikan bahwa variasi lauk tersebut benar-benar menyebarkan risiko laba, sehingga variasi ini dibaca sebagai bentuk awal

diversifikasi dan bukan diversifikasi yang kuat. Cabang Emmy Saelan baru menunjukkan variasi menu melalui pergantian lauk harian dan nasi campur sekitar 2 liter, yang belum menunjukkan pengembangan produk baru. Pengelola menyatakan tidak dapat menambah menu karena seluruh pekerjaan dilakukan sendiri, sehingga hambatan diversifikasi pada cabang ini bersumber dari kapasitas, bukan dari ketiadaan peluang.

Variasi produk pada kedua cabang masih berupa penambahan variasi produk pada pasar yang sama, yaitu ragam lauk dan opsi minuman teh bagi pembeli yang sudah ada. Diversifikasi ke pasar baru belum dilakukan oleh kedua cabang, dan variasi yang ada belum dapat dinilai sebagai diversifikasi yang kuat. Oleh karena itu, istilah diversifikasi dalam penelitian ini dimaknai sebagai diversifikasi produk, sebagaimana dipakai pada penelitian UMKM kuliner (Pratiwi & Setiyono, 2024).

Rekomendasi Kantor Pusat untuk Tiap Cabang

Tabel 6. Matriks Rekomendasi Pengendalian Kantor Pusat

Aspek	Cabang Emmy Saelan	Cabang Boulevard
Harga dan biaya	Menghitung biaya pokok per bungkus, menetapkan harga dasar yang transparan, dan menguji kenaikan harga Rp500–1.000	Mempertahankan penetapan harga berbasis biaya, menyesuaikan sekitar Rp1.000 saat bahan naik, dan memastikan gaji termasuk dalam perhitungan biaya
Pencatatan dan pelaporan	Pencatatan harian sederhana: bungkus terjual, biaya belanja, dan sisa dagangan	Laporan harian omzet, biaya, sisa, dan jam stok habis kepada pusat
Perencanaan produksi	Menyesuaikan produksi dengan pola hari, terutama hari Minggu	Menetapkan stok penyangga dan jadwal pengiriman antarcabang yang diatur pusat
Diferensiasi dan loyalitas	Mengganti harga berbeda secara informal dengan program loyalitas terbuka, misalnya kartu langganan atau paket mahasiswa indekos	Menyusun standar tertulis bahan, takaran, dan rasa agar kualitas tidak bergantung pada satu orang
Variasi produk	Menguji satu produk tambahan yang mudah dibuat, misalnya minuman, dengan dukungan tenaga paruh waktu	Menjalankan minuman teh sebagai paket nasi kuning dan menyeleksi lauk berdasarkan kontribusi penjualan serta margin
Mitigasi musim hujan dan pemasaran	Pemesanan di muka melalui WhatsApp bagi mahasiswa indekos	Konten media sosial terjadwal, pemesanan di muka atau pengantaran malam, serta tenda pelindung hujan untuk musim hujan
Pembelian bahan	Menggabungkan pembelian bahan tiga harian dengan cabang lain	Mengevaluasi pembelian terpusat bersama cabang lain
Lokasi dan keamanan	Membuat kesepakatan tertulis tentang tempat berjualan	Berkoordinasi dengan aparat dan pengelola lingkungan, menyusun protokol keselamatan karyawan, serta menyiapkan jam atau lokasi cadangan

Rekomendasi pada Tabel 6 disusun berdasarkan profil ketidakpastian dan strategi tiap cabang. Perlakuan pusat dibedakan antarcabang sesuai kebutuhan masing-masing, tetapi pengendaliannya tetap menggunakan indikator yang seragam. Dengan demikian, kedua cabang dapat dibandingkan sekaligus diarahkan pada tujuan laba total

perusahaan. Dalam kerangka sistem pengendalian manajemen (Merchant & Van der Stede, 2017), pencatatan, laporan harian, dan indikator kinerja berfungsi sebagai pengendalian hasil, sedangkan perhitungan biaya pokok, standar tertulis kualitas, jadwal logistik, dan protokol keselamatan berfungsi sebagai pengendalian tindakan. Bentuk pengendalian dibedakan menurut profil ketidakpastian tiap cabang (Chenhall, 2003). Pengendalian personel muncul pada penyediaan tenaga paruh waktu dan penetapan standar kerja karyawan, sedangkan pengendalian budaya muncul pada rencana memindahkan kebiasaan membangun kedekatan dengan pelanggan dari cabang Emmy Saelan ke cabang Boulevard.

Rekomendasi bagi cabang Emmy Saelan berfokus pada perbaikan pengelolaan usaha melalui pencatatan dan perhitungan biaya yang lebih teratur. Langkah pertama yang perlu dilakukan adalah menghitung biaya produksi per bungkus agar cabang dapat mengetahui besarnya biaya yang dikeluarkan dan menentukan harga jual dengan lebih tepat. Kantor pusat juga dapat mengarahkan cabang untuk mengevaluasi harga jual berdasarkan hasil perhitungan tersebut sebelum mempertimbangkan penyesuaian harga. Selanjutnya, pencatatan harian atas jumlah produksi, jumlah porsi yang terjual, sisa produk, omzet, dan biaya perlu diterapkan sebagai dasar evaluasi kinerja. Hal ini penting karena omzet cabang Emmy Saelan berfluktuasi, mulai dari sekitar Rp400.000 pada kondisi penjualan sepi, Rp500.000–600.000 pada hari biasa, hingga mencapai Rp1.000.000 pada hari Minggu. Dengan pencatatan tersebut, kantor pusat dapat membantu cabang menyusun perencanaan produksi yang lebih sesuai dengan pola permintaan dan mengurangi risiko produk tersisa. Seluruh langkah ini diarahkan untuk memperbaiki pengelolaan internal serta meningkatkan ketepatan pengambilan keputusan operasional cabang.

Pemesanan di muka melalui media sosial dapat mengurangi ketergantungan penjualan pada cuaca saat musim hujan, sebagaimana pre-order dan pengantaran yang mulai dipakai sebagian UMKM kuliner (Ramadhani & Hapsari, 2025). Pusat juga dapat membantu dari sisi kapasitas dengan menyediakan tenaga paruh waktu pada hari Minggu dan menggabungkan pembelian bahan dengan cabang lain. Penambahan variasi produk sebaiknya dilakukan bertahap melalui satu produk tambahan yang mudah dibuat agar tidak membebani pengelola tunggal.

Rekomendasi bagi cabang Boulevard berfokus pada menjaga keunggulan dan mengurangi risiko. Standar tertulis kualitas penting karena diferensiasi berbasis kualitas hanya bertahan bila konsisten, dan standar ini dapat dijadikan acuan bagi cabang lain. Protokol keamanan perlu disusun karena risiko sosial di lokasi malam berada di luar kendali pengelola. Perencanaan stok dan logistik antarcabang diperlukan agar penjualan tidak hilang akibat kehabisan stok, sedangkan laporan harian memungkinkan pusat mengawasi kinerja karyawan dan menghitung laba secara akurat. Seluruh langkah ini bertujuan mengurangi dampak risiko keamanan dan menjaga ketersediaan stok.

Pengendalian terpadu oleh kantor pusat dilakukan dengan satu set indikator yang sama bagi kedua cabang, yaitu omzet harian, rasio biaya terhadap omzet, jam stok habis, jumlah sisa dagangan, dan jumlah pelanggan berulang. Dengan indikator yang seragam, perbandingan antarcabang menjadi mungkin dan pembelajaran dapat dipindahkan, misalnya standar kualitas cabang Boulevard ke cabang Emmy Saelan serta kebiasaan membangun kedekatan dengan pelanggan dari cabang Emmy Saelan ke cabang Boulevard. Pendekatan ini menjaga perbedaan strategi tiap cabang sambil memastikan keduanya berkontribusi pada laba total perusahaan.

SIMPULAN

Berdasarkan pada pembahasan penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini menunjukkan ketidakpastian lingkungan internal cabang Emmy Saelan lebih besar karena seluruh fungsi usaha dijalankan satu orang, harga ditaksir tanpa perhitungan biaya, dan produksi disesuaikan secara empiris. Ketidakpastian internal cabang Boulevard relatif lebih kecil, setidaknya pada penetapan harga yang sudah memperhitungkan biaya bahan baku, dengan risiko yang tersisa pada perencanaan stok karena penjualan sering habis lebih awal. Secara eksternal, cabang Emmy Saelan menghadapi lingkungan yang sederhana dan relatif statis dengan persaingan sebagai sumber utama, sedangkan cabang Boulevard memiliki ketidakpastian eksternal yang relatif lebih tinggi karena tantangan keamanan lokasi dan ketidakstabilan jumlah pembeli pada musim hujan.

Dari sisi strategi, cabang Emmy Saelan menunjukkan orientasi harga rendah berbasis kedekatan dengan pelanggan yang belum menjadi kepemimpinan biaya yang utuh. Diferensiasi cabang ini lemah dan variasi menunya terbatas oleh kapasitas pengelola tunggal. Sebaliknya, cabang Boulevard menunjukkan indikasi diferensiasi melalui kualitas bahan dan variasi lauk yang luas pada pasar malam, tetapi keunggulan tersebut belum dibakukan. Selisih hasil usaha kedua cabang tampak berkaitan dengan besarnya omzet, tetapi penyebab pastinya belum dapat dipastikan karena komponen biaya dan harga jual kedua cabang belum sepenuhnya sebanding.

Kantor pusat perlu membedakan pengendalian tiap cabang. Pada Emmy Saelan, pengendalian berfokus pada harga berbasis biaya, pencatatan harian, dan pemesanan di muka, sedangkan pada Boulevard berfokus pada standar kualitas tertulis, protokol keamanan, dan perencanaan stok antarcabang. Keduanya tetap dikendalikan dengan indikator seragam, yaitu omzet harian, rasio biaya terhadap omzet, jam stok habis, jumlah sisa dagangan, dan jumlah pelanggan berulang. Temuan ini terbatas pada satu informan per cabang, data keuangan berupa pengakuan informan yang bersifat perkiraan, dan satu periode pengambilan data.

DAFTAR PUSTAKA

Adha, I. M., Rini, E. S., & Absah, Y. (2024). Mempertahankan keunggulan melalui sumber daya: Strategi kepemimpinan biaya usaha mikro di tengah lonjakan harga input. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan, 20*(3), 152–162. https://doi.org/10.31940/jbk.v20i3.152-162

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review, 35*(5), 113–124.

Arifianti, M. N., Ashar, M., Prasetyo, I. W., Sujatmoko, D., Wilujeng, F. D., Rahmadani, M., & Rahmawati, I. D. (2024). Strategi bisnis UMKM dalam meningkatkan penjualan (Studi pada industri kreatif UMKM Desa Kebonagung Kecamatan Sukodono). *JPEK (Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Kewirausahaan), 8*(3), 1284–1293. https://doi.org/10.29408/jpek.v8i3.28681

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

Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly, 17*(3), 313–327. https://doi.org/10.2307/2392145

Fairani, F., & Hanifah, L. (2023). Strategi keunggulan kompetitif home industry sewel khas Socah ditinjau dari perspektif etika bisnis Islam. *AL-URBAN: Jurnal Ekonomi*

Syariah dan Filantropi Islam, 7(1), 65–82. https://doi.org/10.22236/alurban_vol7.i1/11652

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (4th ed.). Pearson.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage.

Nurianputri, A. A., Aldina, A. T., Ayurizki, N., Abiyyu, M. R., & Jaya, F. N. (2025). Analisis strategi kebijakan bisnis pada UMKM Chicken William di Kota Bandung. *Jurnal Comparative: Ekonomi dan Bisnis, 7*(1), 77–91. https://doi.org/10.31000/combis.v7i1.13161

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

Pratiwi, Y. I., & Setiyono, T. A. (2024). Pengaruh kapabilitas inovasi, modal usaha, diversifikasi produk dan pemahaman akuntansi terhadap keberlanjutan bisnis UMKM bidang kuliner di Kota Semarang. *Jurnal Inovasi Akuntansi (JIA), 2*(2), 151–162. https://doi.org/10.36733/jia.v2i2.10161

Ramadhani, L. N., & Hapsari, H. S. (2025). Strategi adaptif untuk UMKM di Sukabumi menghadapi tantangan supply chain. *Jurnal Ilmu Manajemen Retail (JIMAT), 6*(1), 1–8. https://doi.org/10.37150/jimat.v6i1.3554

Rosalina, R., Shodiq, M. J., & Shabihah, K. (2025). Optimizing business success: The role of accounting information, business capital management, and response to environmental uncertainty. *Jurnal Akuntansi Indonesia, 14*(1), 10–26. http://dx.doi.org/10.30659/jai.14.1.10