ZENTRUM MENGABDI
Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat

e-ISSN: 3062-9667

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

STRATEGI INOVASI DAN DIFERENSIASI PRODUK SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN DAYA SAING USAHA MINUMAN LOKAL: STUDI PADA JP DAN JERUK AJAH

PRODUCT INNOVATION AND DIFFERENTIATION STRATEGIES TO ENHANCE THE COMPETITIVENESS OF LOCAL BEVERAGE BUSINESSES: A STUDY OF JP AND JERUK AJAH

Maulana Alamsyah Tahir[1*], Muhammad Firmansyah[2], Nur ilmi[3], Amanda[4]

[1]Uiniversitas Negeri makassar, Indonesia, maulanaalamsyaht@gmail.com *
[2] Uiniversitas Negeri makassar, Indonesia, muhammadfirmansyah8538@gmail.com
[3] Uiniversitas Negeri makassar, Indonesia, ilmin5532@gmail.com
[4] Uiniversitas Negeri makassar, Indonesia, amandawardanaputri@gmail.com

(*Coresponding Author)

PENGUTIPAN:
Tahir, M. A., Firmansyah, M., Ilmi, . N., & Amanda, A. (2026). Strategi Inovasi dan Diferensiasi Produk sebagai Upaya Meningkatkan Daya Saing Usaha Minuman Lokal: Studi pada JP dan Jeruk Ajah. *Jurnal Zentrum Mengabdi*, *3*(1), 43-53.
https://doi.org/10.69657/dp4sp333

Abstrak: UMKM minuman menghadapi persaingan dan perubahan lingkungan usaha yang dapat memengaruhi keberlangsungan usaha. Penelitian ini bertujuan membandingkan kondisi lingkungan, strategi bersaing, serta keunggulan dan kelemahan JP (Jeruk Peras) dan Jeruk Ajah dari perspektif kantor pusat yang mengevaluasi dua cabang. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus komparatif. Data diperoleh melalui wawancara terstruktur dengan Suhari Niko dan Andi pada 17 November 2026. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua usaha menghadapi kenaikan harga bahan baku dan penurunan penjualan saat musim hujan. Strategi yang paling terlihat pada keduanya adalah diferensiasi. JP mengandalkan kualitas jeruk dan waktu operasional lebih panjang, tetapi menghadapi kekurangan karyawan serta penyesuaian takaran. Sementara itu, Jeruk Ajah mempertahankan kualitas dan konsistensi takaran serta menawarkan pilihan topping, tetapi menghadapi tekanan margin akibat kenaikan harga bahan baku. Bukti penerapan *cost leadership* dan diversifikasi produk belum ditemukan. Temuan ini menunjukkan perlunya pengendalian yang berbeda sesuai kondisi masing-masing cabang, dengan mempertimbangkan aspek keuangan dan operasional.

Kata kunci: Strategi Bersaing; Diferensiasi; Keberlangsungan Usaha; UMKM Minuman; Sistem Pengendalian Manajemen

Abstract: *Beverage micro, small, and medium enterprises face competition and changes in the business environment that may affect their business sustainability. This study aims to compare the environmental conditions, competitive strategies, strengths, and weaknesses of JP (Orange Juice) and Jeruk Ajah from the perspective of a head office evaluating two branches. This study employed a qualitative approach with a comparative case study design. Data were collected through structured interviews with Suhari Niko and Andi on November 17, 2026. The findings indicate that both businesses face rising raw material prices and declining*

sales during the rainy season. Differentiation is the most evident competitive strategy in both businesses. JP relies on the quality of its oranges and longer operating hours but faces a shortage of employees and makes adjustments to serving portions in response to rising raw material prices. Meanwhile, Jeruk Ajah maintains product quality and portion consistency and offers a variety of topping options but faces margin pressure due to rising raw material prices. No evidence of cost leadership or product diversification was found in either business. These findings indicate the need for different control measures tailored to the conditions of each branch, taking into account both financial and operational aspects.

Keywords: *Competitive Strategy; Differentiation; Business Continuity; Beverage MSMEs; Management Control Systems*

PENDAHULUAN

Usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) berperan penting dalam perekonomian karena menyediakan barang dan jasa serta membuka lapangan kerja di lingkungan masyarakat. Di bidang minuman, UMKM menghadapi persaingan yang ketat karena produk sejenis sering dijual oleh beberapa penjual di lokasi yang berdekatan. Akibatnya, pelanggan memiliki banyak pilihan dan mudah beralih ke penjual lain. Dalam kondisi tersebut, pemilihan strategi bersaing menjadi faktor penting bagi kinerja dan keberlangsungan usaha (Knezović & Hamur, 2021). Irpangi (2025) menemukan bahwa strategi diferensiasi memberikan kontribusi paling dominan terhadap peningkatan daya saing UMKM di Indonesia.

Salah satu pendekatan untuk memahami strategi bersaing adalah strategi generik Porter (1980; Dess & Davis, 1984), yang terdiri atas cost leadership, diferensiasi, dan fokus. Cost leadership menekankan penekanan biaya operasional, diferensiasi menawarkan produk atau layanan yang unik, dan fokus diarahkan pada segmen pasar tertentu. Islami et al. (2020) menemukan bahwa strategi diferensiasi menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada strategi biaya rendah dan fokus. Meskipun demikian, strategi perlu dinilai dari kegiatan nyata yang dilakukan usaha, bukan dari rencana atau klaim pengelolanya. Karena itu, penelitian ini menganalisis strategi melalui diferensiasi, cost leadership, dan diversifikasi produk berdasarkan praktik yang dinyatakan narasumber.

Penerapan strategi juga dipengaruhi kondisi lingkungan usaha yang terus berubah. Duncan (1972) menjelaskan bahwa ketidakpastian lingkungan berkaitan dengan perubahan dan kompleksitas faktor-faktor yang memengaruhi organisasi. Pada usaha es jeruk peras, ketidakpastian eksternal dapat berasal dari perubahan harga bahan baku, ketersediaan pemasok, persaingan, selera konsumen, dan cuaca. Faktor internalnya mencakup ketersediaan karyawan, kecukupan modal dan peralatan, konsistensi rasa, serta pengelolaan persediaan. Perbedaan kondisi tersebut membuat kemampuan setiap usaha menghadapi perubahan juga berbeda, sehingga strategi yang sama belum tentu memberikan hasil yang sama.

Kondisi ini menunjukkan pentingnya Sistem Pengendalian Manajemen (SPM). Malmi dan Brown (2008) menjelaskan bahwa SPM adalah kumpulan mekanisme pengendalian yang digunakan pimpinan untuk mengarahkan perilaku karyawan dan aktivitas organisasi agar sejalan dengan tujuan usaha. Karena setiap usaha memiliki strategi, kondisi, dan permasalahan yang berbeda, pengendalian tidak dapat diterapkan

secara seragam (Chenhall, 2003). Hal ini terutama penting bagi kantor pusat yang bertanggung jawab mengevaluasi dan mengendalikan lebih dari satu cabang.

Namun, kajian terdahulu umumnya menguji hubungan strategi bersaing dengan kinerja secara kuantitatif (Carlson, 2023; Islami et al., 2020; Zairbani & Kumar, 2026), sedangkan pembahasan kualitatif yang membandingkan dua usaha sejenis dengan kondisi berbeda dan mengaitkannya dengan kebutuhan pengendalian kantor pusat masih terbatas. JP (Jeruk Peras) dan Jeruk Ajah dipilih karena keduanya menjual es jeruk peras sebagai produk terlaris, tetapi berbeda dalam tahun berdiri, jumlah karyawan, jam operasional, dan skala pendapatan. Keduanya dianalisis dari sudut pandang kantor pusat yang mengevaluasi dua cabang sebagai kerangka analisis tugas, bukan untuk menyatakan bahwa keduanya berada dalam satu kepemilikan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk (1) membandingkan kondisi JP dan Jeruk Ajah, (2) mengidentifikasi ketidakpastian lingkungan eksternal dan internal yang dihadapi, (3) menganalisis strategi bersaing yang diterapkan berdasarkan hasil wawancara, dan (4) membandingkan keunggulan serta kelemahan keduanya sebagai dasar rekomendasi bagi kantor pusat dalam mengevaluasi dan mengendalikan kedua cabang. Analisis mengacu pada strategi generik Porter (1980; Dess & Davis, 1984) dan ketidakpastian lingkungan menurut Duncan (1972), serta dikaitkan dengan penerapan SPM.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus komparatif (Eisenhardt & Graebner, 2007) untuk membandingkan kondisi usaha dan strategi bersaing JP (Jeruk Peras) yang beroperasi sejak 2025 dan Jeruk Ajah yang beroperasi sejak 2024. JP berlokasi di Jl. Bonto Daeng Ngirate No. Depan, Perumahan Bulog, Kota Makassar, Sulawesi Selatan 90222, sedangkan Jeruk Ajah berlokasi di Jl. Monumen Emmy Saelan, Tidung, Kecamatan Rappocini, Kota Makassar, Sulawesi Selatan 90222. Informan penelitian adalah Suhari Niko selaku narasumber JP dan Andi selaku narasumber Jeruk Ajah. Kedua usaha dianalisis dari perspektif kantor pusat yang mengevaluasi dan mengendalikan dua cabang dalam konteks Sistem Pengendalian Manajemen.

Data primer diperoleh melalui wawancara terstruktur kepada kedua narasumber pada 17 November 2026 dengan menggunakan 24 pertanyaan yang sama, meliputi profil usaha, lingkungan eksternal, lingkungan internal, strategi bersaing, dan permasalahan usaha. Jawaban narasumber dicatat dalam dokumen wawancara sebagai dasar analisis. Data kemudian dianalisis secara tematik (Braun & Clarke, 2006) dengan mengelompokkan jawaban berdasarkan tema penelitian, membandingkan persamaan dan perbedaan kedua usaha, serta menafsirkannya menggunakan konsep strategi generik dan Sistem Pengendalian Manajemen.

Hasil analisis disajikan melalui tabel perbandingan dan uraian pembahasan untuk menggambarkan kondisi serta strategi masing-masing usaha. Penafsiran dibatasi pada praktik yang disampaikan narasumber, sehingga diskon pemasok tidak otomatis dikategorikan sebagai *cost leadership* dan rencana penjualan daring tidak dianggap sebagai diversifikasi produk. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya menggunakan satu kali wawancara pada setiap usaha tanpa observasi dan triangulasi laporan keuangan. Pendapatan merupakan perkiraan narasumber, sedangkan data biaya, laba, jumlah pelanggan, dan volume penjualan tidak tersedia. Pertanyaan mengenai keterlambatan pemasok juga tidak memperoleh jawaban sehingga keandalan

pengiriman tidak dapat dibandingkan. Oleh karena itu, temuan hanya menggambarkan kedua kasus dan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum dan Perbandingan Kondisi Kedua Usaha

Kedua usaha sama-sama menjadikan es jeruk peras sebagai produk terlaris, tetapi memiliki perbedaan dalam tahun berdiri, jumlah karyawan, jam operasional, dan pendapatan (Tabel 1). Tabel tersebut memuat profil usaha, kondisi lingkungan eksternal dan internal, strategi bersaing, serta permasalahan utama masing-masing usaha. Perbedaan kondisi tersebut perlu diperhatikan kantor pusat ketika mengevaluasi dan menentukan bentuk pengendalian bagi setiap cabang (Chenhall, 2003).

Tabel 1. Ringkasan perbandingan kondisi dan strategi JP dan Jeruk Ajah

Aspek	JP (Suhari Niko)	Jeruk Ajah (Andi)
Profil usaha	Berlokasi di Jl. Bonto Daeng Ngirate No. Depan, Perumahan Bulog, Kota Makassar, Sulawesi Selatan 90222. Beroperasi sejak 2025 dengan 1 karyawan di luar pemilik. Buka pukul 08.00–21.00 dengan pendapatan sekitar Rp500.000 per hari atau Rp15 juta per bulan.	Berlokasi di Jl. Monumen Emmy Saelan, Tidung, Kecamatan Rappocini, Kota Makassar, Sulawesi Selatan 90222. Beroperasi sejak 2024 dengan 3 karyawan. Buka pukul 12.00–22.00 dengan pendapatan sekitar Rp1 juta per hari atau Rp30 juta per bulan.
Lingkungan eksternal	Harga bahan baku berfluktuasi sehingga takaran disesuaikan. Pemasok tetap memberikan diskon, tetapi penjualan menurun saat hujan. Selera konsumen relatif stabil..	Kenaikan harga bahan baku menekan margin, tetapi penjualan tetap terjaga. Pemasok memberikan diskon, sedangkan hujan menurunkan penjualan. Selera konsumen relatif stabil.
Lingkungan internal	Jumlah karyawan masih kurang, sedangkan alat dan modal cukup. Rasa original dipertahankan meskipun takaran disesuaikan dengan harga bahan baku. Bahan terkadang terbuang saat hujan.	Tiga karyawan, alat, dan modal dinilai cukup. Takaran dan rasa dipertahankan, tetapi bahan terkadang terbuang saat hujan.
Strategi bersaing	Mengandalkan kualitas jeruk dan jam operasional lebih panjang dengan harga hampir sama seperti pesaing. Tidak menjual produk lain dan belum memperoleh izin penjualan daring.	Mengandalkan kualitas jeruk, konsistensi takaran dan rasa, serta pilihan topping dengan harga hampir sama seperti pesaing. Tidak menjual produk lain dan belum menggunakan penjualan daring.
Permasalahan utama	Kekurangan karyawan serta penjualan dan perkiraan permintaan yang dipengaruhi musim hujan. Perlu mengelola takaran dan persediaan..	Kenaikan harga bahan baku menekan margin, sementara musim hujan menurunkan penjualan dan berisiko menyebabkan bahan terbuang.

Berdasarkan keterangan narasumber, pendapatan Jeruk Ajah sekitar dua kali pendapatan JP, baik per hari maupun per bulan, sedangkan JP beroperasi lebih lama (sekitar 13 jam per hari) dibandingkan Jeruk Ajah (sekitar 10 jam per hari). Selisih pendapatan ini belum cukup untuk menyimpulkan bahwa salah satu usaha berkinerja

lebih baik, karena data biaya, laba, jumlah pelanggan, dan volume penjualan tidak tersedia. Oleh karena itu, kantor pusat perlu menilai pendapatan bersama kondisi operasional dan permasalahan masing-masing usaha.



Gambar 1. Lokasi Usaha

Ketidakpastian Lingkungan Eksternal

Ketidakpastian lingkungan eksternal dianalisis melalui perubahan harga bahan baku, kondisi pemasok, persaingan, selera konsumen, cuaca, dan regulasi. Duncan (1972) menjelaskan bahwa ketidakpastian lingkungan berkaitan dengan kompleksitas faktor yang harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan serta tingkat perubahan faktor-faktor tersebut dari waktu ke waktu. Dalam konteks UMKM, persepsi pengelola terhadap dinamika dan tekanan lingkungan dapat memengaruhi informasi yang dibutuhkan untuk mengendalikan kegiatan usaha (Alves & Lourenço, 2022).



Harga bahan baku. Kedua usaha menghadapi perubahan harga bahan operasional, tetapi memberikan respons berbeda. Pada JP, harga bahan baku kadang naik dan turun sehingga pemilik menyesuaikan takaran dengan tetap berupaya mempertahankan rasa original. Pada Jeruk Ajah, kenaikan harga plastik, jeruk, dan bahan lainnya disebut mengurangi margin keuntungan, tetapi pemilik tetap mempertahankan takaran dan kualitas produk. Perbedaan ini memperlihatkan dua pilihan respons terhadap tekanan biaya: penyesuaian penggunaan bahan pada JP dan penerimaan tekanan margin untuk menjaga konsistensi produk pada Jeruk Ajah. Namun, wawancara tidak menyediakan data biaya per porsi atau margin aktual sehingga besarnya dampak kenaikan harga belum dapat dihitung.

Pemasok. Kedua usaha menyatakan memiliki pemasok tetap yang memberikan potongan harga. Hubungan ini dimanfaatkan untuk memperoleh harga pembelian yang lebih rendah dan menunjukkan bahwa pemasok merupakan sumber penghematan biaya

bagi kedua usaha. Zairbani dan Kumar (2026) menunjukkan bahwa strategi rantai pasok dapat berperan dalam hubungan antara strategi bersaing dan kinerja UMKM. Namun, wawancara hanya mendukung kesimpulan bahwa kedua usaha memperoleh diskon, belum bahwa diskon tersebut menghasilkan keunggulan biaya secara keseluruhan. Pertanyaan tentang keterlambatan pengiriman pemasok tidak dijawab sehingga keandalan pemasok belum dapat dibandingkan.

Persaingan. Kedua usaha menghadapi penjual minuman lain di sekitar lokasi. JP menyebut pesaing seperti penjual jeruk dan es teler serta berupaya membuka lebih awal dan beroperasi lebih lama dibandingkan beberapa penjual di sekitarnya. Pada Jeruk Ajah, tampilan gerobak yang menarik dan bersih dapat menarik perhatian pelanggan, sedangkan kualitas rasa dan konsistensi takaran digunakan untuk mempertahankan pelanggan. Temuan ini memperlihatkan bahwa persaingan tidak hanya berkaitan dengan harga, tetapi juga kemudahan akses, tampilan usaha, dan pengalaman produk. Carlson (2023) menunjukkan bahwa diferensiasi juga relevan bagi usaha mikro, sehingga posisi produk atau layanan yang berbeda dari pesaing patut diperhatikan.

Selera konsumen. Narasumber JP menyatakan bahwa selera pembeli tidak selalu berubah, sedangkan narasumber Jeruk Ajah menyatakan bahwa selera pembeli tidak berubah. Kedua jawaban menunjukkan bahwa perubahan selera bukan ketidakpastian yang paling menonjol menurut persepsi narasumber. Kedua usaha juga menyatakan belum pernah membuat menu baru. Namun, keterangan ini merupakan persepsi pengelola dan belum didukung survei pelanggan atau data penjualan per menu.

Cuaca. Kedua usaha menyatakan bahwa penjualan menurun ketika musim hujan karena jumlah pembeli berkurang dan sebagian bahan baku tidak habis terjual. Penjualan juga lebih sulit diperkirakan pada periode tersebut. Kondisi ini dapat dipahami sebagai ketidakpastian permintaan yang berhubungan dengan risiko persediaan. Penelitian Ghasemzadeh dan Pamučar (2023) menunjukkan bahwa ketidakpastian permintaan dan karakteristik produk yang mudah rusak perlu dipertimbangkan bersama dalam kebijakan persediaan. Dalam konteks kedua usaha, hal ini mendukung pentingnya menyesuaikan pembelian bahan baku dengan pola penjualan, tetapi tidak menjadi dasar untuk menetapkan jumlah persediaan optimal karena data historis belum tersedia.

Regulasi. Kedua narasumber menyatakan tidak mengalami kesulitan terkait aturan seperti perizinan atau pajak. Namun, JP menyampaikan bahwa pemilik telah mengajukan penjualan melalui GrabFood/GoFood, tetapi belum mendapatkan izin. Wawancara tidak menjelaskan pihak yang belum memberikan izin maupun penyebabnya. Jeruk Ajah menyatakan belum melakukan penjualan melalui saluran daring. Penggunaan platform daring, apabila terealisasi, lebih tepat dipahami sebagai perluasan saluran distribusi dan bukan diversifikasi produk.

Secara keseluruhan, ketidakpastian eksternal yang paling nyata pada kedua usaha adalah perubahan harga bahan baku dan penurunan permintaan saat musim hujan. Faktor pemasok, persaingan, selera konsumen, dan regulasi juga teridentifikasi, tetapi kekuatan dampaknya belum dapat diukur dari data wawancara.

Ketidakpastian Lingkungan Internal

Kondisi internal yang dianalisis meliputi jumlah karyawan, kecukupan modal dan peralatan, konsistensi kualitas produk, persediaan bahan baku, serta kemampuan memperkirakan penjualan. Dalam pendekatan kontingensi, sistem pengendalian dan ukuran kinerja perlu disesuaikan dengan karakteristik organisasi dan lingkungan yang dihadapi (Chenhall, 2003). Oleh karena itu, perbedaan kondisi internal JP dan Jeruk Ajah menjadi dasar untuk menentukan prioritas pengendalian yang berbeda.

Karyawan. JP memiliki satu orang karyawan di luar pemilik. Pemilik menyatakan jumlah karyawan belum mencukupi karena terdapat karyawan yang merasa kurang betah atau kurang cocok dengan pekerjaan, sehingga operasional menjadi sulit terutama ketika pelanggan cukup banyak. Sementara itu, Jeruk Ajah memiliki tiga orang karyawan dan menyatakan jumlah tersebut sudah cukup. Dengan demikian, kekurangan tenaga kerja merupakan permasalahan utama JP, bukan Jeruk Ajah. Indikator seperti kecukupan jumlah pekerja, pembagian tugas, dan kelancaran operasional relevan untuk melengkapi penilaian yang hanya berfokus pada pendapatan. Alves dan Lourenço (2022) membahas penggunaan ukuran nonkeuangan yang berorientasi pada karyawan dan operasi dalam evaluasi kinerja UMKM.

Modal dan peralatan. Kedua narasumber menyatakan alat dan modal usaha sudah mencukupi kebutuhan operasional. Belum terdapat indikasi bahwa keterbatasan modal atau peralatan menjadi kendala utama. Namun, penilaian kecukupan menurut pemilik tidak serta-merta membuktikan efisiensi penggunaan modal dan peralatan karena penelitian ini tidak memperoleh data kapasitas alat, tingkat pemanfaatan, maupun struktur modal.

Kualitas produk. Pada JP, kenaikan harga bahan baku direspons dengan penyesuaian takaran, tetapi pemilik tetap berupaya menjaga rasa original. Pada Jeruk Ajah, rasa minuman dinyatakan tetap sama karena menggunakan takaran yang selalu sama untuk setiap porsi. Konsistensi produk dapat menjadi ukuran nonkeuangan yang penting untuk memantau apakah strategi menjaga kualitas dijalankan dalam kegiatan operasional (Alves & Lourenço, 2022). Akan tetapi, penelitian ini belum melakukan uji rasa atau survei pelanggan sehingga konsistensi rasa masih berdasarkan keterangan pemilik.

Persediaan dan perkiraan penjualan. Kedua usaha menyatakan bahan baku umumnya mencukupi, tetapi terkadang ada bahan yang terbuang ketika hujan karena jumlah pembeli menurun. Penjualan juga lebih sulit diperkirakan pada musim hujan. Kondisi tersebut menunjukkan ketidakpastian permintaan sekaligus risiko bahan baku tersisa. Literatur pengelolaan persediaan produk yang mudah rusak menekankan pentingnya mempertimbangkan perubahan permintaan dan karakteristik bahan ketika menentukan keputusan pengadaan (Ghasemzadeh & Pamučar, 2023). Karena data penjualan harian, jumlah pembelian, dan volume bahan terbuang belum tersedia, rekomendasi yang dapat diberikan masih berupa pencatatan dan penyesuaian pembelian secara berkala.

Dengan demikian, perbedaan internal yang paling jelas adalah kecukupan tenaga kerja dan cara menjaga konsistensi produk. JP perlu memberi perhatian lebih pada ketersediaan karyawan serta pengawasan penyesuaian takaran, sedangkan Jeruk Ajah perlu menjaga konsistensi takaran sekaligus mengendalikan biaya dan persediaan. Perbedaan prioritas tersebut sejalan dengan pendekatan kontingensi yang menekankan kesesuaian praktik pengendalian dengan kondisi organisasi (Chenhall, 2003).

Analisis Strategi Bersaing

Strategi bersaing dianalisis melalui tiga pendekatan, yaitu diferensiasi, *cost leadership*, dan diversifikasi. Dess dan Davis (1984) mengoperasionalkan strategi generik Porter dalam kajian kelompok strategis dan kinerja organisasi. Penelitian selanjutnya juga menunjukkan hubungan strategi generik dengan kinerja perusahaan, meskipun penerapannya bergantung pada konteks usaha (Islami et al., 2020; Zairbani & Kumar, 2026). Oleh karena itu, klasifikasi strategi kedua usaha didasarkan pada praktik yang disampaikan narasumber.



Gambar 3. Dokumentasi Kegiatan

Diferensiasi. JP mengandalkan kualitas jeruk dan waktu operasional yang lebih panjang, yaitu pukul 08.00–21.00, sehingga memberikan kesempatan pembelian yang lebih luas. Sementara itu, Jeruk Ajah menonjolkan kualitas jeruk, konsistensi rasa melalui takaran yang sama, serta pilihan topping sebagai variasi produk. Kedua usaha menunjukkan diferensiasi melalui atribut produk, tetapi dengan penekanan yang berbeda. Hal ini sejalan dengan Carlson (2023) dan Islami et al. (2020) yang menempatkan diferensiasi sebagai aspek penting dalam posisi pasar usaha kecil. Namun, belum terdapat bukti langsung bahwa atribut tersebut menjadi alasan utama pelanggan memilih produk masing-masing usaha.

Cost Leadership. Kedua usaha belum dapat dikategorikan menerapkan *cost leadership* karena harga jualnya relatif sama dengan pesaing. Diskon dari pemasok hanya menunjukkan upaya penghematan biaya bahan baku, bukan bukti keunggulan biaya secara menyeluruh. Tanpa data biaya total, biaya per porsi, produktivitas, dan perbandingan biaya pesaing, penerapan strategi ini belum dapat dipastikan.

Diversifikasi. Kedua usaha belum melakukan diversifikasi produk karena masih berfokus pada penjualan minuman jeruk dan belum mengembangkan menu baru. JP telah mengajukan penjualan melalui GrabFood/GoFood, tetapi belum memperoleh izin, sedangkan Jeruk Ajah belum menggunakan saluran penjualan daring. Penggunaan platform daring merupakan perluasan saluran distribusi, bukan diversifikasi produk karena jenis produk yang ditawarkan tetap sama.

Secara keseluruhan, diferensiasi menjadi strategi yang paling terlihat pada kedua usaha. JP mengandalkan kualitas jeruk dan jam operasional lebih panjang, sedangkan Jeruk Ajah mengutamakan kualitas, konsistensi rasa, dan pilihan topping. Sementara itu, bukti penerapan *cost leadership* dan diversifikasi produk belum ditemukan. Perbedaan strategi tersebut belum dapat dikaitkan langsung dengan perbedaan pendapatan karena data biaya, laba, jumlah pelanggan, dan volume penjualan tidak tersedia.

Perbandingan Keunggulan, Kelemahan, dan Faktor yang Memengaruhi Kinerja

Perbandingan kedua usaha menunjukkan keunggulan dan kelemahan yang berbeda. JP unggul dalam waktu operasional yang lebih panjang dan penggunaan jeruk berkualitas, tetapi masih terkendala kekurangan karyawan serta penyesuaian takaran akibat perubahan harga bahan baku. Sementara itu, Jeruk Ajah memiliki keunggulan dalam konsistensi takaran, kualitas produk, pilihan topping, dan kecukupan tenaga kerja.

Namun, kenaikan harga bahan baku menekan margin keuntungan dan musim hujan berisiko menyebabkan bahan baku terbuang.

Dari sisi pendapatan, Jeruk Ajah memperoleh sekitar Rp1.000.000 per hari atau Rp30.000.000 per bulan, lebih tinggi dibandingkan JP yang mencapai sekitar Rp500.000 per hari atau Rp15.000.000 per bulan. Meskipun demikian, perbedaan pendapatan tersebut belum cukup untuk menunjukkan keunggulan kinerja secara keseluruhan karena belum memperhitungkan biaya bahan baku, upah, biaya operasional, dan laba. Alves dan Lourenço (2022) menjelaskan bahwa evaluasi kinerja UMKM perlu mempertimbangkan ukuran keuangan dan nonkeuangan, termasuk aspek pelanggan, karyawan, dan operasional.

Oleh karena itu, penilaian kedua usaha juga perlu memperhatikan kecukupan tenaga kerja, konsistensi takaran dan rasa, efisiensi penggunaan bahan baku, jumlah bahan terbuang, serta kemampuan mempertahankan margin keuntungan. Zairbani dan Kumar (2026) menunjukkan bahwa strategi bersaing berkaitan dengan kinerja UMKM, tetapi temuan tersebut tidak membuktikan hubungan sebab-akibat pada kedua usaha yang diteliti. Dengan demikian, perbandingan ini terbatas pada identifikasi keunggulan, kelemahan, dan faktor kinerja berdasarkan hasil wawancara.

Rekomendasi Kantor Pusat dan Implikasi Sistem Pengendalian Manajemen

Berdasarkan perbandingan tersebut, kantor pusat perlu menyusun pengendalian yang sederhana, terukur, dan sesuai dengan masalah masing-masing cabang. Bagi kedua cabang, kantor pusat dapat menetapkan laporan sederhana yang mencatat pendapatan harian, pembelian bahan baku, persediaan tersisa, bahan terbuang, serta perubahan harga dari pemasok. Chenhall (2003) menegaskan bahwa desain sistem pengendalian manajemen perlu dipahami dalam konteks organisasi, sedangkan Malmi dan Brown (2008) memandang pengendalian manajemen sebagai paket mekanisme yang saling melengkapi. Dengan demikian, pencatatan keuangan perlu didukung pula oleh pengendalian operasional.

Untuk JP, prioritas utama adalah mengatasi kekurangan karyawan. Kantor pusat dapat membantu mengevaluasi kebutuhan tenaga kerja dan pembagian tugas agar kegiatan operasional pukul 08.00–21.00 berjalan baik. JP juga perlu membuat standar takaran dan mencatat perubahan penggunaan bahan baku ketika harga naik, sehingga penyesuaian biaya tetap terpantau dan rasa produk dapat dijaga. Pencatatan jumlah bahan yang terpakai dan tersisa juga diperlukan, terutama selama musim hujan. Rekomendasi ini diarahkan pada masalah yang disebutkan narasumber, bukan pada asumsi bahwa JP harus mengubah harga jual atau menambah jenis produk.

Untuk Jeruk Ajah, kantor pusat perlu mendukung pemeliharaan kualitas dan konsistensi takaran. Penggunaan topping perlu dikelola dengan memastikan ketersediaan bahan dan pencatatan biaya tambahannya. Karena kenaikan harga bahan baku mengurangi margin, kantor pusat dapat memantau harga pembelian, diskon pemasok, harga jual, dan margin secara berkala tanpa langsung mengurangi takaran atau kualitas produk. Jeruk Ajah juga perlu menyesuaikan jumlah persediaan ketika musim hujan agar bahan baku tidak banyak terbuang.

Indikator pengendalian sebaiknya tidak hanya berupa pendapatan, tetapi juga indikator nonkeuangan seperti konsistensi produk, kecukupan karyawan, kelancaran operasional, serta jumlah bahan yang terbuang. Alves dan Lourenço (2022) menunjukkan bahwa ukuran kinerja nonkeuangan dalam UMKM berkaitan dengan kondisi lingkungan dan karakteristik organisasi. Taylor dan Taylor (2014) juga menekankan bahwa penerapan sistem pengukuran kinerja perlu mempertimbangkan perbedaan ukuran dan karakteristik organisasi. Oleh sebab itu, kantor pusat dapat

menggunakan catatan harian sederhana yang secara rutin ditinjau bersama pemilik atau pengelola cabang.

Secara praktis, kantor pusat dapat mengevaluasi kedua cabang secara berkala dengan membandingkan realisasi pendapatan, perubahan harga bahan, persediaan tersisa, bahan terbuang, dan kendala tenaga kerja. Jika penjualan turun saat musim hujan, pembelian bahan dapat disesuaikan berdasarkan catatan periode sebelumnya. Jika biaya bahan meningkat, pengelola dapat mengevaluasi harga beli, diskon pemasok, dan penggunaan bahan per porsi.

Rekomendasi tersebut dapat dijalankan sebagai sistem pengendalian manajemen melalui empat langkah: penetapan standar (takaran, jadwal kerja, dan standar resep), pencatatan kinerja harian, evaluasi berkala bersama pengelola cabang, dan tindakan korektif ketika terjadi penyimpangan. Karena kondisi kedua usaha berbeda, pengendalian tidak sebaiknya diterapkan secara seragam (Chenhall, 2003; Malmi & Brown, 2008). Pada JP, penekanan diarahkan pada tenaga kerja dan standar takaran karena usaha ini hanya memiliki satu karyawan di luar pemilik. Pada Jeruk Ajah, penekanan diarahkan pada pemantauan biaya dan margin tanpa mengorbankan kualitas serta konsistensi takaran. Usulan ini berdasarkan temuan wawancara dan literatur, sehingga efektivitasnya perlu dievaluasi setelah diterapkan.

SIMPULAN

JP dan Jeruk Ajah menghadapi kondisi eksternal yang serupa: kenaikan harga bahan baku, penurunan penjualan saat musim hujan, dan risiko bahan baku tersisa. Keduanya juga memiliki pemasok tetap yang memberikan diskon, menetapkan harga jual yang hampir sama dengan pesaing, dan belum menjual produk selain minuman.kerja, standar takaran, dan pengelolaan persediaan; sedangkan Jeruk Ajah diprioritaskan pada pemantauan biaya dan margin, pemeliharaan kualitas, serta pengendalian persediaan saat musim hujan. Penilaian kinerja kedua cabang sebaiknya tidak hanya didasarkan pada pendapatan, tetapi juga mempertimbangkan biaya, kualitas, tenaga kerja, dan efisiensi penggunaan bahan baku.

Strategi yang paling terlihat pada kedua usaha adalah diferensiasi. JP menonjolkan kualitas jeruk dan waktu operasional yang lebih panjang, tetapi menyesuaikan takaran saat harga bahan naik dan menghadapi kekurangan karyawan. Jeruk Ajah menonjolkan kualitas, konsistensi takaran dan rasa, serta pilihan topping, dan menilai jumlah karyawannya cukup, tetapi mengalami tekanan margin akibat kenaikan harga bahan baku. Bukti penerapan cost leadership dan diversifikasi produk belum ditemukan pada keduanya.

Oleh karena itu, kantor pusat perlu menerapkan pengendalian yang berbeda. JP diprioritaskan pada pemenuhan tenaga kerja, standar takaran, dan pengelolaan persediaan, sedangkan Jeruk Ajah pada pemantauan biaya dan margin, pemeliharaan kualitas, dan pengendalian persediaan saat musim hujan. Penilaian kinerja kedua cabang sebaiknya tidak hanya berdasarkan pendapatan, tetapi juga biaya, kualitas, tenaga kerja, dan efisiensi penggunaan bahan baku.

DAFTAR PUSTAKA

Alves, I., & Lourenço, S. M. (2022). The use of non-financial performance measures for managerial compensation: Evidence from SMEs. *Journal of Management Control, 33*(2), 151–187. https://doi.org/10.1007/s00187-022-00337-8

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Carlson, N. A. (2023). Differentiation in microenterprises. *Strategic Management Journal, 44*(5), 1141–1167. https://doi.org/10.1002/smj.3463

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

Dess, G. G., & Davis, P. S. (1984). Porter's generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal, 27*(3), 467–488. https://doi.org/10.2307/256040

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

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal, 50*(1), 25–32. https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888

Ghasemzadeh, F., & Pamučar, D. (2023). A local supply chain inventory planning with varying perishability rate product: A case study. *Expert Systems with Applications, 215*, 119362. https://doi.org/10.1016/j.eswa.2022.119362

Irpangi. (2025). Analisis strategi bisnis dalam meningkatkan daya saing usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di era digital. *Jurnal Ilmiah Edunomika, 9*(3). https://doi.org/10.29040/jie.v9i3.17869

Islami, X., Mustafa, N., & Topuzovska Latkovikj, M. (2020). Linking Porter's generic strategies to firm performance. *Future Business Journal, 6*(1), Article 3. https://doi.org/10.1186/s43093-020-0009-1

Knezović, E., & Hamur, A. (2021). Porter's business strategies and business performance in SMEs. In *Entrepreneurial innovation: Strategy and competition aspects* (pp. 7–23). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-16-4795-6_2

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research, 19*(4), 287–300. https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003

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

Taylor, A., & Taylor, M. (2014). Factors influencing effective implementation of performance measurement systems in small and medium-sized enterprises and large firms: A perspective from contingency theory. *International Journal of Production Research, 52*(3), 847–866. https://doi.org/10.1080/00207543.2013.842023

Zairbani, A., & Kumar, J. P. (2026). How can SMEs enhance their competitive strategies? A mediation analysis. *Competitiveness Review, 36*(2), 337–357. https://doi.org/10.1108/CR-03-2025-0086