ZENTRUM MENGABDI
Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat

e-ISSN: 3062-9667

https://ejournal.zentrum.or.id/zentrummengabdi
Vol. 3 No. 2 Tahun 2026

PENGEMBANGAN MODEL PENGENDALIAN OPERASIONAL UNTUK MENINGKATKAN KONSISTENSI KUALITAS DAN KEBERLANJUTAN UMKM CIMOL

Crisma Jesica[1], Izza Inayah Fahira[2*], Arma Yulia Puspita[3], Putri Indah Sabrina[4]

[1]Universitas Negeri Makassar, Indonesia, jesicacrisma@gmail.com
[2]Universitas Negeri Makassar, Indonesia, izzainayahfahira15@gmail.com *
[3]Universitas Negeri Makassar, Indonesia, aarma9067@gmail.com
[4]Universitas Negeri Makassar, Indonesia, ptrindhsbrnaa@gmail.com

(*Corresponding Author)

PENGUTIPAN:
Jesica, C., Fahira, I. I., Puspita, A. Y., & Sabrina, P. I. (2026). Pengembangan Model Pengendalian Operasional untuk Meningkatkan Konsistensi Kualitas dan Keberlanjutan Umkm Cimol. *Jurnal Zentrum Mengabdi*, *3*(2), 69-79.
https://doi.org/10.69657/xw4q7a18

Abstrak: Penelitian ini bertujuan menganalisis ketidakpastian lingkungan internal dan eksternal, strategi bersaing, dan rekomendasi pengendalian kantor pusat pada dua cabang UMKM cimol melalui studi kasus ganda kualitatif. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan dua narasumber dari masing-masing cabang menggunakan pedoman yang sama, kemudian dianalisis secara tematik. Cabang A menghadapi ketidakpastian permintaan akibat perubahan aktivitas kampus dan kondisi cuaca serta menerapkan diferensiasi melalui resep bumbu khas, teknik pembuatan adonan, dan variasi rasa, sedangkan Cabang B menghadapi kenaikan harga bahan baku serta menerapkan kepemimpinan biaya dan diversifikasi terbatas dengan menjual kentang sebagai produk pendamping. Kedua cabang juga memiliki kelemahan dalam pencatatan dan pengendalian operasional. Oleh karena itu, kantor pusat perlu menerapkan pengendalian yang disesuaikan dengan kondisi setiap cabang melalui pencatatan indikator operasional, evaluasi berkala, pengendalian biaya, dan pertukaran praktik usaha antarcabang.
Kata kunci: Ketidakpastian Lingkungan, Strategi Bersaing, Pengendalian Manajemen, UMKM.

Abstract: *This study aims to analyze internal and external environmental uncertainty, competitive strategies, and control recommendations for the head office of two cimol MSME branches using a qualitative multiple-case study. Primary data were collected through interviews with two informants from each branch using the same interview guide, then analyzed thematically. Branch A faces demand uncertainty from changes in campus activities and weather conditions and applies differentiation via a distinctive seasoning recipe, dough-making techniques, and flavor variations, whereas Branch B faces rising raw material costs and applies cost leadership with limited diversification by selling potatoes as a complementary product. Both branches also have weaknesses in operational recording and control. Therefore, the head office needs to implement controls tailored to each branch's conditions through operational indicator recording, periodic evaluation, cost control, and the exchange of business practices between branches.*
Keywords: *Environmental Uncertainty, Competitive Strategy, Management Control, MSMEs,*

PENDAHULUAN

Usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) merupakan salah satu penopang perekonomian Indonesia dengan kontribusi terhadap produk domestik bruto yang dilaporkan melampaui 60% (Budiarto et al., 2022). Salah satu bidang UMKM yang banyak dijalankan adalah usaha kuliner. Namun, UMKM kuliner masih menghadapi berbagai kendala, seperti keterbatasan modal, akses pasar yang belum optimal, serta pengelolaan inovasi yang cenderung informal dan bergantung pada intuisi pemilik (Pangestuti & Sudrajat, 2025). Kondisi tersebut juga terlihat pada usaha penjualan cimol menggunakan gerobak, yang kegiatan operasionalnya dipengaruhi oleh perubahan harga bahan baku, seperti tepung kanji dan minyak goreng, serta tingkat keramaian lokasi. Penelitian pada warung makan keluarga di Makassar juga menunjukkan bahwa inovasi usaha mikro informal dapat dilakukan secara bertahap, terutama melalui peningkatan pelayanan. Selain itu, konsistensi harga, porsi, dan pelayanan turut mendukung keberlangsungan usaha (Rivaldi et al., 2026).

Permasalahan pengelolaan usaha menjadi semakin kompleks ketika beberapa cabang berada di bawah satu kantor pusat. Kantor pusat perlu memahami kondisi setiap cabang sebelum menentukan bentuk pengendalian yang sesuai. Hal ini sejalan dengan pendekatan kontingensi yang menjelaskan bahwa rancangan pengendalian dipengaruhi oleh faktor kontekstual, termasuk strategi dan ketidakpastian lingkungan yang dihadapi organisasi (Alves & Lourenço, 2022). Penelitian pada UKM menunjukkan bahwa penggunaan ukuran kinerja nonkeuangan berkaitan dengan lingkungan yang dipersepsikan lebih bermusuhan (hostile) serta tingkat desentralisasi organisasi (Alves & Lourenço, 2022). Selain itu, meningkatnya ketidakpastian lingkungan dapat mengurangi penggunaan sistem pengendalian manajemen, meskipun sistem tersebut berperan positif dalam mendukung inovasi produk dan proses (Luiz & Beuren, 2023). Dalam konteks Indonesia, sistem pengendalian juga berfungsi menyediakan informasi untuk membantu manajer mengendalikan aktivitas dan mengurangi ketidakpastian lingkungan (Farida et al., 2022). Penelitian pada UKM Indonesia menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh negatif terhadap kinerja, sedangkan strategi bisnis berpengaruh positif (Iriani et al., 2021). Strategi bisnis juga dapat memoderasi hubungan antara karakteristik pribadi pengusaha dan kinerja, sementara ketidakpastian lingkungan justru memperlemah hubungan tersebut (Sabihaini et al., 2023). Temuan tersebut menunjukkan pentingnya peran kantor pusat dalam menyesuaikan pengendalian dengan kondisi yang dihadapi setiap cabang.

Selain ketidakpastian lingkungan, strategi bersaing menjadi pertimbangan penting dalam menentukan arah pengelolaan usaha. Kerangka strategi generik Porter membedakan strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi sebagai upaya memperoleh keunggulan bersaing. Penelitian Navarro-Sanfelix et al. (2023) menunjukkan bahwa diferensiasi berkaitan dengan proaktivitas, sedangkan kepemimpinan biaya berkaitan dengan penerapan harga rendah dan karakteristik strategi defensif. Penelitian tersebut juga menemukan bahwa sejumlah usaha masih berada pada posisi stuck in the middle, sehingga diperlukan penentuan strategi yang lebih jelas. Efektivitas strategi juga dipengaruhi oleh tingkat persaingan. Tessarolo et al. (2023) menemukan bahwa strategi hibrida cenderung lebih menguntungkan pada pasar dengan tingkat persaingan tinggi. Sementara itu, diversifikasi melalui penambahan lini produk maupun pembukaan cabang dapat menjadi sumber keunggulan, tetapi perlu dipertimbangkan secara cermat agar tidak menyebabkan pemborosan sumber daya (Budiarto et al., 2022). Hasil penelitian Benito-Osorio et al. (2023) juga menunjukkan bahwa keberhasilan diversifikasi bergantung pada jenis diversifikasi dan kondisi lingkungan yang dihadapi. Di sisi lain,

kapabilitas aliansi dapat menjadi perantara hubungan antara effectuation kewirausahaan dengan diversifikasi produk dan pasar pada UKM (Alam et al., 2024).

Meskipun berbagai penelitian telah membahas ketidakpastian lingkungan, pengendalian, dan strategi bersaing pada UMKM, penerapannya pada usaha gerobak jajanan yang dijalankan oleh penjual upahan masih menarik untuk dikaji. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan sudut pandang kantor pusat dalam menganalisis dua cabang UMKM cimol yang memiliki kondisi pendapatan dan karakteristik usaha berbeda. Penelitian ini berfokus pada tiga pertanyaan, yaitu: (1) bagaimana ketidakpastian lingkungan internal dan eksternal yang dihadapi setiap cabang; (2) strategi bersaing apa yang diterapkan, meliputi diferensiasi, diversifikasi, dan kepemimpinan biaya; serta (3) bagaimana rekomendasi pengendalian yang sebaiknya diterapkan kantor pusat pada masing-masing cabang berdasarkan kondisi tersebut.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus ganda. Pendekatan kualitatif dipilih untuk memahami fenomena berdasarkan kondisi alaminya serta menggali sudut pandang pelaku usaha secara mendalam, sebagaimana digunakan dalam kajian UMKM kuliner (Pangestuti & Sudrajat, 2025). Desain studi kasus ganda digunakan untuk membandingkan dua usaha yang memiliki kondisi pendapatan dan strategi berbeda. Dalam penelitian ini, peneliti memosisikan diri sebagai kantor pusat (perusahaan induk) yang bertanggung jawab atas pengendalian kedua cabang.

Kasus pertama (Cabang A) berlokasi di Jalan Raya Pendidikan 1, tepatnya di sekitar kampus, dengan Agus sebagai narasumber yang bertugas sebagai penjual pada usaha yang telah berjalan sejak 2025. Kasus kedua (Cabang B) berlokasi di Jalan Manuruki dengan Aref Setiawan sebagai narasumber yang telah bekerja sejak 2014 pada usaha milik kakak iparnya. Kedua narasumber dipilih secara purposif karena terlibat langsung dalam kegiatan operasional dan mengetahui kondisi penjualan masing-masing cabang.

Data primer dikumpulkan melalui wawancara dengan kedua narasumber menggunakan pedoman wawancara yang sama, yaitu 25 pertanyaan terbuka. Pertanyaan tersebut mencakup latar belakang usaha, kegiatan produksi, harga bahan baku dan harga jual, pelanggan, kondisi persaingan, strategi usaha, serta pendapatan dan biaya operasional harian. Penggunaan pertanyaan yang sama bertujuan memperoleh informasi yang sebanding dari kedua cabang sehingga kondisi dan strategi masing-masing usaha dapat dianalisis secara berdampingan. Seluruh hasil wawancara didokumentasikan dalam bentuk transkrip tertulis yang digunakan sebagai sumber data penelitian.

Analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik dengan mengikuti enam tahapan, yaitu transkripsi, pemilihan kata kunci, pengodean, pengembangan tema, konseptualisasi, dan penyusunan model konseptual. Pengodean dilakukan secara deduktif berdasarkan kerangka pada Tabel 1 serta secara induktif untuk mengidentifikasi tema yang muncul dari hasil wawancara, seperti penyesuaian ukuran porsi ketika harga bahan baku meningkat. Untuk menjaga kualitas analisis, peneliti memperhatikan aspek refleksivitas dan konsistensi prosedur sebagaimana dijelaskan oleh Ozuem et al. (2025). Selain itu, peneliti membandingkan temuan antarkasus serta memeriksa kesesuaian angka dengan tabel ringkasan pada dokumen Cabang B. Perhitungan persentase kenaikan harga bahan baku dan selisih pendapatan terhadap biaya harian digunakan sebagai informasi pendukung yang bersifat indikatif karena didasarkan pada perkiraan lisan narasumber.

Tabel 1. Kerangka Analisis Ketidakpastian Lingkungan dan Strategi Bersaing

Tema	Definisi operasional
Ketidakpastian eksternal	Faktor di luar kendali usaha yang sulit diprediksi: permintaan pembeli, kalender dan cuaca, persaingan, serta harga bahan baku.
Ketidakpastian internal	Keterbatasan di dalam usaha: informasi dan pencatatan, perencanaan produksi, serta tata kelola dan sumber daya manusia.
Diferensiasi	Keunikan produk atau layanan yang disadari sebagai pembeda dari pesaing.
Kepemimpinan biaya	Upaya menekan biaya atau mempertahankan harga terjangkau, termasuk sikap defensif terhadap kenaikan biaya.
Diversifikasi	Penambahan produk, lini, atau cabang/lokasi baru.

Sumber: disusun peneliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil dan Kinerja Operasional Kedua Cabang

Tabel 2 menyajikan perbandingan profil dan kinerja operasional kedua cabang berdasarkan hasil wawancara. Perbedaan yang paling terlihat terdapat pada skala penjualan, dengan omzet harian Cabang A diperkirakan sekitar Rp1.000.000, sedangkan Cabang B berkisar antara Rp400.000–Rp500.000. Meskipun omzet Cabang A lebih tinggi, kondisi tersebut belum dapat menunjukkan bahwa cabang tersebut memperoleh keuntungan yang lebih besar karena informasi biaya operasionalnya belum terperinci. Sementara itu, biaya operasional Cabang B diperkirakan hampir Rp400.000 per hari untuk satu gerobak, sehingga selisih antara omzet dan biaya diperkirakan sekitar Rp0–Rp100.000. Perhitungan tersebut masih bersifat indikatif karena angka yang diperoleh merupakan perkiraan narasumber, terlebih pembelian bahan baku dilakukan untuk beberapa gerobak sekaligus. Kondisi ini menunjukkan bahwa pencatatan omzet dan biaya yang lebih terperinci diperlukan agar kantor pusat dapat menilai kinerja masing-masing cabang secara lebih akurat.

Tabel 2. Perbandingan profil dan kinerja operasional

Aspek	Cabang A (Jl. Raya Pendidikan 1)	Cabang B (Jl. Manuruki)
Lokasi dan pasar	Jl. Raya Pendidikan, dekat kampus sehingga ramai oleh mahasiswa.	Jl. Manuruki; usaha diteruskan dari penjual sebelumnya.
Lama beroperasi	Sejak 2025.	Sejak 2014.
Status narasumber	Pekerja pada pemilik (bos).	Penjual; pemilik adalah kakak ipar.
Jam jualan	Mulai sekitar 10.00–11.00; selesai tidak menentu (menunggu habis).	Mulai 09.00; hari kerja sampai 12.30/13.00, akhir pekan sampai sekitar 16.00.

Aspek	Cabang A (Jl. Raya Pendidikan 1)	Cabang B (Jl. Manuruki)
Pelanggan	Mahasiswa dan orang yang melintas.	Anak SD, anak-anak, mahasiswa, dan ibu-ibu.
Produk dan rasa	Cimol dan kentang; rasa pedas manis, manis asin, cokelat.	Cimol dan kentang; rasa pedas, manis, cokelat.
Adonan per hari	5–12 kg.	Sekitar 2 kg untuk cimol dan sekitar 2 kg untuk kentang.
Harga jual	Mulai Rp5.000 untuk porsi kecil; porsi lain menyesuaikan.	Rp5.000 (umum); Rp2.000–Rp3.000 khusus anak SD (±7 butir cimol untuk Rp2.000).
Omzet harian	Sekitar Rp1.000.000.	Sekitar Rp400.000–Rp500.000.
Biaya harian	"Mungkin di bawah Rp1.000.000"; tidak dirinci.	Hampir Rp400.000 untuk gerobak ini; bahan baku empat gerobak lebih dari Rp1.000.000.
Pencatatan porsi terjual	Tidak dihitung pasti.	Tidak diketahui pasti.
Rencana pengembangan	Belum ada, karena narasumber hanya bekerja pada pemilik.	Narasumber ingin memiliki usaha sendiri, tetapi belum menemukan peluang.

Sumber: transkrip wawancara, diolah.



Gambar 1. Dokumentasi bersama penjual cimol cabang A



Gambar 2. Dokumentasi bersama penjual cimol cabang B

Ketidakpastian Lingkungan Internal dan Eksternal

Tabel 3 menyajikan perbandingan sumber ketidakpastian lingkungan internal dan eksternal yang dihadapi oleh kedua cabang. Ketidakpastian eksternal mencakup perubahan permintaan, persaingan, dan harga bahan baku, sedangkan ketidakpastian internal berkaitan dengan pencatatan informasi, perencanaan produksi, serta sumber daya manusia dan tata kelola usaha. Tingkat ketidakpastian dikategorikan menjadi rendah, sedang, dan tinggi berdasarkan penilaian peneliti terhadap kondisi yang disampaikan oleh masing-masing narasumber.

Tabel 3. Ketidakpastian lingkungan pada Cabang A dan Cabang B

Sumber ketidakpastian	Cabang A	Cabang B
Eksternal: permintaan	Tinggi. Pembeli fluktuatif, ramai pada hari kerja dan menurun saat akhir pekan, libur kuliah, atau hujan.	Rendah–sedang. Pembeli relatif stabil dengan segmen pelanggan beragam.
Eksternal: persaingan	Rendah. Tidak ada penjual cimol lain di lokasi saat ini.	Rendah. Tidak ada penjual cimol lain di lokasi saat ini.
Eksternal: harga bahan baku	Sedang–tinggi. Harga bahan baku naik, sementara harga jual relatif dipertahankan.	Tinggi. Harga bahan baku 15 kg naik dari Rp175.000 menjadi Rp270.000.
Internal: informasi dan pencatatan	Tinggi. Porsi terjual tidak dicatat pasti dan biaya operasional hanya diperkirakan.	Tinggi. Porsi terjual tidak diketahui pasti dan biaya bahan baku belum dipisahkan per gerobak.
Internal: perencanaan produksi	Sedang–tinggi. Produksi 5–12 kg per hari; terkadang berlebih atau habis lebih cepat.	Sedang. Produksi sekitar 2 kg cimol dan 2 kg kentang; stok tambahan dikirim jika persediaan habis.
Internal: SDM dan tata kelola	Sedang–tinggi. Penjual tidak memiliki kewenangan dalam pengembangan usaha.	Sedang–tinggi. Penjual menjalankan operasional, sedangkan keputusan usaha berada pada pemilik.

Sumber: transkrip wawancara, diolah; tingkat ketidakpastian adalah penilaian peneliti.

Ketidakpastian eksternal menjadi faktor yang dominan pada kedua cabang, tetapi sumber permasalahannya berbeda. Pada Cabang A, ketidakpastian terutama berasal dari perubahan permintaan. Pelanggan yang didominasi mahasiswa membuat penjualan bergantung pada kalender akademik dan kondisi cuaca. Narasumber juga menyebut jumlah pembeli sebagai faktor yang paling memengaruhi keuntungan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa permintaan bersifat fluktuatif dan belum memiliki pola yang tercatat secara konsisten. Selain itu, kenaikan harga bahan baku turut menambah tekanan usaha, sehingga lingkungan Cabang A dapat dikategorikan cukup bermusuhan (hostile).

Berbeda dengan Cabang A, ketidakpastian pada Cabang B lebih banyak berasal dari kenaikan biaya bahan baku. Dengan asumsi bahwa harga 15 kg bahan baku yang disebutkan narasumber merujuk pada tepung kanji, harga per kilogram meningkat dari sekitar Rp11.700 menjadi Rp18.000. Sementara itu, permintaan relatif stabil dan tidak

terdapat pesaing langsung di lokasi usaha. Dengan demikian, tekanan utama Cabang B bukan berasal dari kondisi pasar, melainkan dari kenaikan biaya operasional. Pernyataan narasumber bahwa pendapatan terkadang tidak sebanding dengan biaya bahan baku, ditambah selisih antara omzet dan biaya yang relatif tipis, mengindikasikan adanya tekanan terhadap kemampuan usaha dalam menghasilkan keuntungan.

Ketidakpastian internal pada kedua cabang pada dasarnya serupa, yaitu keterbatasan informasi dan pencatatan operasional maupun keuangan. Kondisi ini menjadi perhatian penting bagi kantor pusat karena pengendalian terhadap ketidakpastian eksternal membutuhkan informasi yang memadai. Hal tersebut sejalan dengan Farida et al. (2022) yang menjelaskan bahwa sistem pengendalian berperan dalam menyediakan informasi untuk membantu manajer mengurangi ketidakpastian. Kondisi pada kedua cabang menunjukkan bahwa perubahan usaha masih direspons dengan tetap menjalankan kegiatan penjualan seperti biasa, tanpa didukung pencatatan dan pengendalian yang lebih terstruktur. Oleh karena itu, kantor pusat perlu menerapkan pengendalian secara aktif melalui pencatatan sederhana, seperti jumlah porsi terjual, sisa produksi, dan waktu persediaan habis. Penggunaan ukuran kinerja nonkeuangan tersebut relevan bagi usaha yang menghadapi lingkungan bermusuhan dan dapat diterapkan pada tingkat gerobak (Alves & Lourenço, 2022).

Strategi yang Diterapkan Masing-masing Cabang

Tabel 4. Strategi yang diterapkan Cabang A dan Cabang B

Strategi	Cabang A	Cabang B
Diferensiasi	Dominan. Mengandalkan teknik adonan, resep bumbu khas, variasi rasa, dan konsistensi pelayanan.	Belum terlihat jelas. Pelayanan ramah, tetapi belum memiliki keunggulan produk yang spesifik.
Kepemimpinan biaya	Terbatas. Menjaga harga terjangkau dan menggunakan bahan sesuai kebutuhan tanpa mengurangi kualitas.	Cenderung defensif. Mempertahankan harga dengan menyesuaikan ukuran atau jumlah produk saat bahan baku naik.
Diversifikasi	Belum diterapkan. Variasi rasa masih dalam satu lini produk dan belum ada rencana pengembangan.	Terbatas. Menambahkan kentang sebagai produk pendamping cimol.
Posisi strategi	Berorientasi pada diferensiasi dengan unsur harga terjangkau.	Berorientasi pada kepemimpinan biaya dengan diversifikasi produk terbatas.

Sumber: transkrip wawancara, diolah.

Cabang A paling tepat dikategorikan sebagai usaha yang menerapkan strategi diferensiasi. Keunggulannya terletak pada teknik pembuatan adonan dan resep bumbu khas, disertai variasi rasa serta konsistensi pelayanan. Hal ini menunjukkan bahwa Cabang A berupaya menarik pelanggan melalui keunikan produk, bukan hanya harga. Strategi tersebut relevan dengan kondisi persaingan di sekitar kampus. Bahkan, kombinasi diferensiasi dan harga terjangkau dapat menjadi pilihan ketika persaingan cukup tinggi (Tessarolo et al., 2023). Namun, keunggulan produk Cabang A belum terdokumentasi dengan baik dan belum didukung identitas merek yang kuat. Jika tidak

diperjelas, usaha ini berisiko terjebak di tengah (stuck in the middle), yaitu belum memiliki keunggulan harga maupun diferensiasi yang benar-benar kuat (Navarro-Sanfelix et al., 2023).

Sementara itu, Cabang B lebih menunjukkan strategi kepemimpinan biaya yang bersifat defensif. Hal ini terlihat dari upaya mempertahankan harga dengan menyesuaikan ukuran atau jumlah produk ketika bahan baku mengalami kenaikan. Namun, praktik tersebut belum sepenuhnya mencerminkan kepemimpinan biaya yang efektif karena belum didukung pengendalian biaya dan efisiensi proses yang terencana. Penambahan kentang sebagai produk pendamping cimol menunjukkan adanya diversifikasi produk dalam lingkup terbatas. Selain itu, harga khusus bagi anak sekolah menjadi bentuk penyesuaian terhadap segmen pelanggan. Minimnya persaingan di lokasi usaha turut menjelaskan mengapa Cabang B belum memiliki dorongan kuat untuk mengembangkan strategi bersaing. Meskipun demikian, ketergantungan pada kondisi lokasi tanpa pesaing tetap menjadi risiko apabila penjual lain mulai memasuki pasar (Tessarolo et al., 2023).

Terdapat dua hal yang perlu diperhatikan dari penerapan strategi kedua cabang. Pertama, keduanya melakukan penyesuaian porsi untuk mempertahankan harga jual, meskipun praktik tersebut belum memiliki standar yang jelas. Di Cabang A, penyesuaian porsi tidak dijelaskan secara terperinci, sedangkan Cabang B secara langsung menyebutkan pengurangan ukuran atau jumlah produk ketika harga bahan baku meningkat. Praktik pengurangan ukuran produk dapat dipersepsikan kurang adil oleh konsumen dibandingkan kenaikan harga yang setara. Namun, penerimaan konsumen dapat dipengaruhi oleh keterbukaan informasi dan alasan perubahan tersebut (Evangelidis, 2024). Oleh karena itu, penyesuaian porsi perlu dilakukan secara terstandar dan dikomunikasikan secara terbuka agar konsistensi harga dan porsi tetap terjaga, sebagaimana pentingnya konsistensi dalam keberlangsungan usaha mikro makanan (Rivaldi et al., 2026). Kedua, diversifikasi belum menjadi prioritas bagi Cabang A karena pengembangan produk perlu mempertimbangkan ketersediaan sumber daya agar tidak menimbulkan pemborosan (Budiarto et al., 2022). Hasil diversifikasi juga bergantung pada jenis strategi dan kondisi lingkungan usaha (Benito-Osorio et al., 2023). Oleh sebab itu, pengembangan produk baru sebaiknya dilakukan secara terbatas setelah Cabang A memiliki data dasar penjualan yang memadai.

Rekomendasi Kantor Pusat untuk Tiap Cabang

Rekomendasi kantor pusat disusun berdasarkan dua prinsip, yaitu pengendalian yang disesuaikan dengan sumber ketidakpastian dan strategi masing-masing cabang, serta penerapan pengendalian dasar yang berlaku bagi kedua cabang. Rekomendasi ini merupakan saran manajerial berdasarkan hasil analisis dan belum diuji dalam penerapannya.

Rekomendasi untuk Cabang A

Kantor pusat perlu memprioritaskan penguatan strategi diferensiasi Cabang A dengan mempertahankan kualitas adonan, resep bumbu khas, dan variasi rasa yang menjadi daya tarik produk. Keunggulan tersebut perlu didukung standar resep, takaran bahan, dan ukuran porsi agar kualitas produk tetap konsisten. Selain itu, kantor pusat dapat membantu memperkuat identitas produk melalui kemasan atau ciri khas merek agar usaha lebih mudah dikenali oleh pelanggan. Dari sisi operasional, kantor pusat perlu mengarahkan Cabang A untuk mencatat jumlah porsi terjual, sisa produk, omzet, dan biaya bahan baku setiap hari. Informasi tersebut dapat digunakan untuk menyesuaikan jumlah produksi dengan kondisi permintaan, terutama saat libur kuliah, akhir pekan,

atau cuaca buruk. Dengan demikian, risiko produk tersisa dan pemborosan bahan baku dapat dikurangi. Pengembangan produk baru belum perlu menjadi prioritas sebelum usaha memiliki data penjualan yang memadai.

Rekomendasi untuk Cabang B

Kantor pusat perlu memprioritaskan pengendalian biaya pada Cabang B karena kenaikan harga bahan baku menjadi tekanan utama bagi kegiatan usaha. Langkah yang dapat dilakukan adalah memantau perubahan harga bahan baku, mengevaluasi kebutuhan pembelian, serta mengatur penggunaan bahan secara lebih efisien tanpa mengurangi kualitas produk. Karena pembelian bahan baku dilakukan bersama untuk empat gerobak, pencatatan biaya setiap gerobak perlu dipisahkan agar pengeluaran dan kinerjanya dapat diketahui secara lebih akurat. Selain itu, kantor pusat perlu mempertahankan keunggulan Cabang B melalui pelayanan yang ramah, harga terjangkau, dan keberagaman pelanggan. Penjualan kentang sebagai produk pendamping cimol dapat dipertahankan selama memberikan tambahan pendapatan dan tidak menimbulkan biaya berlebihan. Kantor pusat juga perlu memantau perkembangan pesaing di sekitar lokasi agar Cabang B dapat menyesuaikan strategi apabila kondisi pasar berubah.

Selain rekomendasi untuk masing-masing cabang, kantor pusat juga perlu menerapkan paket pengendalian yang berlaku bagi kedua cabang. Pengendalian tersebut mencakup: (1) pencatatan harian terhadap lima indikator, yaitu jumlah porsi terjual, sisa produk, omzet, biaya operasional, dan waktu persediaan habis; (2) evaluasi bulanan antara kantor pusat dan penjual; (3) pertukaran praktik usaha antarcabang, seperti penerapan resep khas dan kebiasaan pelayanan Cabang A di Cabang B, serta penerapan pengadaan dan standar harga maupun porsi Cabang B di Cabang A; dan (4) penetapan batas kenaikan harga bahan baku sebagai dasar untuk meninjau kembali harga jual dan ukuran porsi. Penerapan sistem pengendalian secara berkelanjutan berpotensi mendukung inovasi produk dan proses usaha (Luiz & Beuren, 2023). Selain itu, kerja sama dengan pemasok melalui pengadaan bersama dapat dikembangkan sebagai upaya membangun kapabilitas aliansi yang berperan dalam mendukung diversifikasi UKM (Alam et al., 2024).

Pelaksanaan rekomendasi tersebut dapat dilakukan secara bertahap. Pada bulan pertama, kantor pusat memulai pencatatan harian serta menyusun standar operasional prosedur (SOP) terkait resep dan ukuran porsi. Pada bulan kedua hingga ketiga, pengadaan bahan baku terpusat mulai diterapkan untuk Cabang B, sedangkan Cabang A diarahkan menyusun perencanaan produksi berdasarkan kalender aktivitas kampus. Selanjutnya, pada bulan keempat hingga keenam, kantor pusat dapat mengevaluasi penyesuaian harga, menguji promosi pada hari-hari sepi, serta mencoba satu bentuk diversifikasi produk secara terbatas berdasarkan data yang telah terkumpul.

SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua cabang UMKM cimol menghadapi ketidakpastian lingkungan dengan karakteristik yang berbeda. Cabang A lebih dipengaruhi oleh perubahan permintaan akibat aktivitas kampus dan kondisi cuaca, sedangkan Cabang B lebih menghadapi tekanan kenaikan harga bahan baku. Dari sisi strategi bersaing, Cabang A cenderung menerapkan diferensiasi melalui resep bumbu khas, teknik pembuatan adonan, dan variasi rasa. Sementara itu, Cabang B lebih berorientasi pada kepemimpinan biaya melalui penyesuaian ukuran atau jumlah produk serta melakukan diversifikasi terbatas dengan menjual kentang sebagai produk

pendamping. Meskipun demikian, kedua cabang masih memiliki kelemahan dalam pencatatan dan pengendalian operasional yang dapat memengaruhi ketepatan penilaian kinerja usaha.

Secara teoritis, temuan ini mendukung pendekatan kontingensi bahwa pengendalian perlu disesuaikan dengan kondisi lingkungan dan strategi yang diterapkan oleh masing-masing unit usaha. Perbedaan karakteristik kedua cabang menunjukkan bahwa penerapan pengendalian yang seragam belum tentu sesuai untuk seluruh cabang. Secara praktis, kantor pusat perlu menerapkan pengendalian yang berbeda sesuai kebutuhan, yaitu memperkuat diferensiasi dan perencanaan produksi pada Cabang A serta memprioritaskan efisiensi dan pengendalian biaya pada Cabang B. Selain itu, pencatatan indikator operasional harian, evaluasi bulanan, dan pertukaran praktik usaha antarcabang diperlukan untuk meningkatkan kualitas informasi dan mendukung pengambilan keputusan.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan lebih banyak cabang UMKM agar hasil penelitian dapat memberikan gambaran yang lebih luas mengenai hubungan antara ketidakpastian lingkungan, strategi bersaing, dan pengendalian usaha. Selain itu, penelitian dapat melibatkan pemilik usaha sebagai narasumber untuk memperoleh informasi yang lebih lengkap mengenai pengambilan keputusan dan pengelolaan keuangan. Penggunaan data penjualan dan biaya yang tercatat secara rutin serta pengamatan dalam periode yang lebih panjang juga diperlukan agar penilaian kinerja usaha lebih akurat. Penelitian selanjutnya juga dapat menguji penerapan rekomendasi pengendalian kantor pusat untuk mengetahui efektivitasnya dalam meningkatkan efisiensi operasional dan daya saing UMKM.

DAFTAR PUSTAKA

Alam, M. N., Masroor, I., Nabi, M. N. U., & Dornberger, U. (2024). Unveiling the synergy: Entrepreneurial effectuation and alliance-driven SME diversification. *Review of International Business and Strategy, 34*(4), 516–536. https://doi.org/10.1108/RIBS-12-2021-0173

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

Benito-Osorio, D., Colino-Fernández, A., Guerras-Martín, L. Á., & Zúñiga-Vicente, J. Á. (2023). Identifying the proper mix of growth-seeking strategies for Spanish SMEs: An analysis during times of economic boom and crisis. *Small Business International Review, 7*(2), e605. https://doi.org/10.26784/sbir.v7i2.605

Budiarto, D. S., Prabowo, M. A., & Uyob, S. (2022). Diversification strategy and its impact on sustainability: Research on Indonesian SMEs. *International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting, 13*(1), 40–49. https://doi.org/10.33094/ijaefa.v13i1.612

Evangelidis, I. (2024). Frontiers: Shrinkflation aversion: When and why product size decreases are seen as more unfair than equivalent price increases. *Marketing Science, 43*(2), 280–288. https://doi.org/10.1287/mksc.2023.0269

Farida, I., Aryani, Y. A., & Setiawan, D. (2022). Empirical evidence of management control system in the emerging market. *Corporate & Business Strategy Review, 3*(2), 112–124. https://doi.org/10.22495/cbsrv3i2art10

Iriani, S. S., Musdholifah, M., & Kautsar, A. (2021). The moderation effect of uncertainty environment on SME business performance. *Technium Social Sciences Journal, 15*(1), 99–107. https://doi.org/10.47577/tssj.v15i1.1674

Luiz, T. T., & Beuren, I. M. (2023). Does environmental uncertainty drive the use of management control systems and innovation? *Business Process Management Journal, 29*(3), 671–689. https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2022-0491

Navarro-Sanfelix, G., Puig, F., & Revuelto, L. (2023). Generic strategic positioning and organizational configurations in private micro-clinics. *Estudios Gerenciales, 39*(168), 276–285. https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.168.5757

Ozuem, W., Willis, M., Ranfagni, S., & Omeish, F. (2025). Thematic analysis in an artificial intelligence-driven context: A stage-by-stage process. *International Journal of Qualitative Methods, 24*, 1–15. https://doi.org/10.1177/16094069251362982

Pangestuti, Y., & Sudrajat, B. (2025). Strategi manajemen inovasi dalam meningkatkan daya saing UMKM kuliner di Kecamatan Karangpucung. *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana, 13*(1), 102–112. https://doi.org/10.35137/jmbk.v13i1.352

Rivaldi, M., Baa, S., Ali, P. R., Bakri, N., & Mariana, R. (2026). Consistency in price, portion, and service: A qualitative case study of business innovation and resilience in a family-run food stall in Makassar, Indonesia. *Indonesian Journal of Multidisciplinary on Social and Technology, 4*(3), 8355–8364. https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i3.14071

Sabihaini, Prasetio, J. E., Rusdiyanto, & Kurniawan, A. (2023). Moderating effects of business strategy and environmental uncertainty on the relationship between personal characteristics and performance of Indonesian SMEs. *International Journal of Sustainable Development and Planning, 18*(9), 2819–2828. https://doi.org/10.18280/ijsdp.180920

Tessarolo, G. L., Azolin, L. G., & Louzada, L. C. (2023). The effect of the positioning strategy on the firms' performance moderated by the product market competition. *BAR – Brazilian Administration Review, 20*(4), e210124. https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2023210124