

Integrasi Sistem Internal sebagai Pembentuk Kapabilitas Organisasi UMKM Kuliner di Indonesia

Integration of Internal Systems in Shaping Organizational Capabilities of Culinary MSMEs in Indonesia

Fikrihadi Kurnia ^{1*}, Yelli Fitri ²

¹²Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Mataram
Jl. Majapahit No.62, Gomong, Kec. Selaparang, Kota Mataram, Nusa Tenggara Barat, Indonesia

*Korespondensi Penulis, E-mail: fikrihadi@unram.ac.id

Diterima 07 Januari, 2026; Disetujui 23 Februari, 2026; Dipublikasikan 31 Maret, 2026

Abstrak

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) sektor kuliner memiliki peran strategis dalam perekonomian nasional, namun masih menghadapi berbagai keterbatasan dalam pengelolaan sistem internal usaha. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana integrasi manajemen keuangan, pengelolaan sumber daya manusia, serta rantai pasok dan distribusi membentuk kapabilitas organisasi UMKM kuliner. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus multipel pada dua UMKM kuliner yang beroperasi di wilayah sekitar Universitas Mataram dan Kecamatan Kekalik. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan pendekatan tematik dan perbandingan lintas kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa UMKM dengan sistem internal yang lebih terintegrasi memiliki stabilitas operasional dan kemampuan adaptasi pasar yang lebih baik dibandingkan UMKM dengan sistem yang terfragmentasi. Integrasi lintas fungsi terbukti menjadi faktor kunci dalam pembentukan kapabilitas organisasi UMKM. Temuan ini menunjukkan bahwa praktik integrasi sistem internal yang sederhana namun konsisten sudah mampu memberikan dampak signifikan terhadap keberlanjutan usaha UMKM kuliner. Temuan ini menegaskan pentingnya pendekatan sistemik dalam pengembangan UMKM untuk mendukung keberlanjutan usaha secara jangka panjang.

Kata kunci: Kapabilitas organisasi; Manajemen keuangan; Rantai pasok; UMKM kuliner

Abstract

Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in the culinary sector play a strategic role in the national economy; however, many still face limitations in managing internal business systems. This study aims to analyze how the integration of financial management, human resource management, and supply chain and distribution systems shapes the organizational capabilities of culinary MSMEs. A qualitative approach with a multiple-case study design was employed, involving two culinary MSMEs operating around Universitas Mataram and the Kekalik District. Data were collected through in-depth interviews, direct observation, and document analysis, and examined using thematic analysis and cross-case comparison. The findings indicate that MSMEs with more integrated internal systems demonstrate higher operational stability and stronger market adaptability than those with fragmented systems. Cross-functional integration emerges as a critical determinant in building MSME organizational capabilities. These results suggest that even basic and informal forms of system integration can substantially enhance the resilience and long-term sustainability of culinary MSMEs. This study highlights the importance of a systemic approach to MSME development in supporting long-term business sustainability.

Keywords: Culinary MSMEs; Financial management; Organizational capability; Supply chain

1. Pendahuluan

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peran strategis dalam perekonomian Indonesia sebagai pilar utama penyerapan tenaga kerja dan kontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional. UMKM merupakan pilar utama perekonomian Indonesia karena berjumlah sekitar 64,2 juta unit, berkontribusi sebesar 61,07% terhadap PDB atau senilai Rp8.573,89 triliun, menyerap sekitar 97% tenaga kerja nasional (± 117 juta pekerja), serta menghimpun 60,4% dari total investasi nasional (Kementerian Keuangan RI, 2024). UMKM juga berperan dalam penyerapan hingga 97% tenaga kerja nasional, menjadikannya sebagai sektor yang mendominasi struktur ekonomi Indonesia dengan proporsi 99% dari keseluruhan unit usaha (Kadin Indonesia, 2024). Sektor kuliner merupakan salah satu sub-

sektor UMKM yang paling berkembang pesat dan menjanjikan, didorong oleh tingginya permintaan masyarakat terhadap produk makanan serta potensi inovasi berbasis ekonomi kreatif (Nirwana et al., 2024). Namun, meskipun jumlahnya besar dan kontribusinya signifikan, banyak UMKM kuliner yang menghadapi tantangan dalam mencapai pertumbuhan berkelanjutan, terutama terkait dengan pengelolaan sistem internal usaha yang belum terstruktur dengan baik.

Permasalahan utama yang dihadapi UMKM kuliner di Indonesia adalah kendala internal yang meliputi lemahnya manajemen keuangan, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang tidak terstruktur, serta sistem rantai pasok dan distribusi yang belum optimal (Yazfinedi, 2018). Manajemen keuangan yang buruk menyebabkan banyak pelaku UMKM kesulitan dalam memisahkan keuangan pribadi dan usaha, tidak menyusun anggaran secara sistematis, serta belum melakukan evaluasi kinerja keuangan secara berkala, sehingga keputusan bisnis masih banyak didasarkan pada intuisi ketimbang data keuangan yang valid (Yuliana Yuliana et al., 2025). Rendahnya kualitas SDM, keterampilan manajerial yang minim, serta kurangnya pemahaman teknologi juga berdampak pada rendahnya efisiensi produksi, lambatnya inovasi, dan lemahnya daya saing UMKM. UMKM kuliner pada sisi rantai pasok dan distribusi, seringkali menghadapi risiko keterlambatan pengiriman, ketergantungan pada satu pemasok utama, serta minimnya diversifikasi saluran distribusi yang menyebabkan kerentanan operasional tinggi (Zahra, 2023).

Pentingnya sistem internal yang terintegrasi menjadi kunci dalam meningkatkan kapabilitas organisasi UMKM kuliner. Liliani & Wiliana, (2018) menyatakan bahwa kapabilitas dinamis UMKM dapat dicapai melalui pengembangan tiga kapabilitas utama, yaitu adaptif, absorptif, dan inovatif, yang berjalan secara seimbang agar perusahaan mampu merespons perubahan lingkungan bisnis dengan baik. Manajemen keuangan yang terstruktur berfungsi sebagai fondasi penting dalam memastikan keandalan dan ketepatan laporan keuangan, sehingga UMKM dapat melakukan perencanaan, pencatatan, dan evaluasi keuangan secara efektif untuk mendukung pengambilan keputusan bisnis yang rasional (Nisa & Susilo, 2025). Sistem pengendalian internal, termasuk di dalamnya manajemen keuangan, terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM, dengan kontribusi mencapai 72,5% terhadap variasi kinerja usaha (Mubarakah, 2020). Sementara itu, pengelolaan SDM yang efektif melalui rekrutmen yang fleksibel, pelatihan berkelanjutan, dan pembagian tugas yang jelas terbukti meningkatkan stabilitas operasional dan produktivitas UMKM (Pakpahan, 2025). Sistem rantai pasok yang baik, dengan strategi agility, adaptability, dan alignment, berpengaruh signifikan terhadap kinerja rantai pasokan UMKM kuliner, memungkinkan usaha untuk lebih responsif terhadap fluktuasi permintaan dan gangguan pasokan (Feri & Widyawati, 2023). Integrasi ketiga dimensi sistem internal ini—manajemen keuangan, SDM, dan rantai pasok—menjadi determinan utama dalam membentuk kapabilitas organisasi UMKM yang tangguh dan berdaya saing tinggi (Bismala, 2016).

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji aspek-aspek manajerial UMKM, sebagian besar masih berfokus pada satu dimensi secara parsial, seperti manajemen keuangan saja, SDM saja, atau rantai pasok saja, tanpa menganalisis bagaimana integrasi sistem internal secara holistik memengaruhi kinerja dan keberlanjutan UMKM kuliner. Padahal, kapabilitas organisasi UMKM tidak hanya ditentukan oleh kualitas satu aspek manajerial, melainkan oleh kemampuan mengintegrasikan dan mengoordinasikan seluruh sumber daya secara sistemik (Liliani & Wiliana, 2018). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam bagaimana integrasi sistem internal yang mencakup manajemen keuangan, pengelolaan SDM, serta rantai pasok dan distribusi membentuk kapabilitas organisasi UMKM kuliner, sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor internal yang menentukan stabilitas operasional dan kemampuan adaptasi usaha. Melalui pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus multipel pada UMKM kuliner yang beroperasi di wilayah sekitar Mataram, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis terhadap literatur UMKM berbasis kapabilitas organisasi, serta implikasi praktis bagi pelaku usaha, pemerintah, dan pemangku kebijakan dalam merancang strategi pemberdayaan UMKM yang lebih terintegrasi dan berkelanjutan.

2. Metode Penelitian

2.1. Desain dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus multipel (*multiple-case study*). Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian bukan untuk menguji hubungan kausal secara statistik, melainkan untuk memahami secara mendalam pola pengelolaan sistem internal UMKM serta bagaimana integrasi antar sistem tersebut membentuk kapabilitas organisasi usaha mikro dan kecil.

Desain studi kasus multipel memungkinkan peneliti melakukan perbandingan lintas kasus secara sistematis, sehingga perbedaan dan persamaan praktik manajerial antar-UMKM dapat dianalisis secara kontekstual. Dengan demikian, penelitian ini berfokus pada proses, mekanisme, dan dinamika internal UMKM, bukan pada pengukuran kuantitatif semata.

2.2. Objek dan Unit Analisis Penelitian

Objek penelitian ini adalah Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) sektor kuliner yang beroperasi di wilayah sekitar Mataram, Nusa Tenggara Barat. Pemilihan sektor kuliner didasarkan pada tingginya intensitas operasional harian, ketergantungan pada sistem internal usaha, serta kerentanan terhadap fluktuasi permintaan dan pasokan. Unit analisis dalam penelitian ini adalah sistem internal UMKM, yang mencakup tiga dimensi utama: Manajemen keuangan, Manajemen sumber daya manusia (SDM), dan Rantai pasok serta sistem distribusi. Untuk kepentingan analisis dan menjaga etika penelitian, UMKM yang diteliti disamarkan sebagai UMKM A dan UMKM B. Penyamaran dilakukan tanpa mengurangi kedalaman informasi kontekstual yang relevan dengan tujuan penelitian.

2.3. Teknik Pemilihan Informan dan UMKM

Pemilihan UMKM dan informan dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling*, dengan kriteria sebagai berikut: UMKM telah beroperasi secara aktif minimal satu tahun, Pemilik atau pengelola terlibat langsung dalam operasional harian usaha, UMKM bersedia memberikan informasi terkait pengelolaan keuangan, SDM, dan rantai pasok, UMKM memiliki karakteristik sistem internal yang berbeda untuk memungkinkan analisis komparatif. Informan utama dalam penelitian ini adalah pemilik UMKM, karena pemilik berperan sebagai pengambil keputusan utama dan memiliki pengetahuan menyeluruh mengenai pengelolaan usaha. Wawancara juga melibatkan karyawan inti pada beberapa kasus guna memperkuat pemahaman mengenai praktik operasional sehari-hari.

2.4. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan pemilik UMKM dan, dalam beberapa kasus, dengan karyawan inti yang terlibat langsung dalam operasional harian usaha. Pendekatan semi-terstruktur digunakan agar peneliti dapat menggali informasi secara mendalam mengenai praktik pengelolaan keuangan, sistem manajemen sumber daya manusia, serta pengelolaan rantai pasok dan distribusi, sekaligus memberikan ruang bagi informan untuk menjelaskan pengalaman dan persepsinya secara kontekstual.

Selain wawancara, observasi langsung dilakukan di lokasi usaha untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kondisi operasional UMKM. Observasi difokuskan pada alur kerja produksi, pola interaksi antara pemilik dan karyawan, mekanisme pengendalian operasional, serta praktik pengadaan bahan baku dan distribusi produk. Observasi ini berfungsi untuk memverifikasi informasi yang diperoleh melalui wawancara dan memperkuat validitas data penelitian.

Studi dokumentasi dilakukan terhadap dokumen internal UMKM yang tersedia, seperti catatan keuangan sederhana, nota pembelian dan penjualan, catatan stok bahan baku, serta dokumentasi

aktivitas operasional lainnya. Dokumen-dokumen tersebut digunakan sebagai sumber data pendukung untuk melengkapi hasil wawancara dan observasi, serta membantu peneliti memahami praktik pengelolaan usaha secara lebih objektif.

2.5. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara kualitatif dengan menggunakan pendekatan analisis tematik dan perbandingan lintas kasus. Data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi terlebih dahulu ditranskripsikan dan diseleksi untuk mengidentifikasi informasi yang relevan dengan fokus penelitian. Selanjutnya, data dikelompokkan ke dalam tema-tema utama yang merepresentasikan tiga dimensi sistem internal UMKM, yaitu manajemen keuangan, manajemen sumber daya manusia, serta rantai pasok dan sistem distribusi.

Setelah proses pengelompokan tema, dilakukan analisis perbandingan antara UMKM A dan UMKM B untuk mengidentifikasi persamaan dan perbedaan pola pengelolaan sistem internal. Analisis ini bertujuan untuk menemukan hubungan antara tingkat keterstrukturan sistem internal dengan stabilitas operasional dan kemampuan adaptasi usaha. Hasil analisis kemudian diinterpretasikan dengan mengaitkannya pada kerangka konseptual kapabilitas organisasi UMKM, sehingga temuan empiris dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian UMKM secara lebih sistemik.

2.6. Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian ini dijaga melalui penerapan strategi triangulasi dan konsistensi analisis. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai sumber, yaitu pemilik UMKM, karyawan, hasil observasi langsung, dan dokumen pendukung. Selain itu, triangulasi metode diterapkan dengan mengombinasikan wawancara, observasi, dan studi dokumentasi untuk memperoleh gambaran yang lebih utuh dan akurat mengenai kondisi UMKM yang diteliti. Konsistensi analisis dijaga dengan menggunakan kerangka analisis yang sama pada setiap kasus UMKM, sehingga perbandingan yang dilakukan bersifat setara dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan kredibilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas hasil penelitian.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Gambaran Umum Sistem Internal UMKM

Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun UMKM A dan UMKM B beroperasi dalam sektor yang sama, lokasi geografis yang relatif berdekatan, serta melayani segmen pasar yang serupa, kedua UMKM tersebut menunjukkan perbedaan yang cukup signifikan dalam tingkat kematangan dan keterstrukturan sistem internal usaha. Perbedaan ini tidak hanya tercermin pada aspek teknis operasional, tetapi juga pada pola pengambilan keputusan, stabilitas aktivitas harian, serta kemampuan usaha dalam merespons dinamika permintaan pasar. UMKM A merepresentasikan usaha yang telah mulai mengembangkan sistem internal secara lebih terstruktur, meskipun masih dalam bentuk yang sederhana dan belum sepenuhnya terdokumentasi secara formal. Pemilik UMKM A menunjukkan kesadaran akan pentingnya pencatatan keuangan, pembagian tugas kerja, serta pengelolaan pasokan bahan baku sebagai bagian dari upaya menjaga keberlangsungan usaha. Praktik-praktik tersebut belum sepenuhnya mengikuti standar manajerial formal, namun telah mencerminkan adanya orientasi sistemik dalam pengelolaan usaha.

Sebaliknya, UMKM B masih sangat bergantung pada pengalaman pribadi dan intuisi pemilik dalam menjalankan usaha. Sistem internal pada UMKM B cenderung bersifat reaktif dan situasional, di mana keputusan operasional diambil berdasarkan kondisi harian tanpa dukungan data atau mekanisme pengendalian yang jelas. Ketergantungan tinggi terhadap peran sentral pemilik menyebabkan sistem usaha menjadi kurang fleksibel dan rentan terhadap gangguan operasional. Perbedaan karakteristik

sistem internal ini menjadi landasan utama dalam analisis selanjutnya, khususnya untuk memahami bagaimana variasi tingkat keterstrukturan sistem internal berkontribusi terhadap pembentukan kapabilitas organisasi UMKM. Dengan demikian, subbab ini berfungsi sebagai konteks analitis yang menjelaskan bahwa kapabilitas organisasi UMKM tidak dapat dilepaskan dari kualitas dan integrasi sistem internal yang menopang aktivitas usaha secara keseluruhan.

3.2 Manajemen Keuangan UMKM

Manajemen keuangan merupakan fondasi utama dalam membentuk kapabilitas organisasi UMKM karena berfungsi sebagai mekanisme pengendalian, evaluasi, dan dasar pengambilan keputusan strategis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perbedaan tingkat keterstrukturan manajemen keuangan antara UMKM A dan UMKM B mencerminkan perbedaan mendasar dalam cara usaha dikelola dan dikembangkan. Perbedaan ini tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga mencerminkan orientasi manajerial pemilik usaha terhadap keberlanjutan dan pertumbuhan jangka panjang.

Tabel 1. Perbandingan Praktik Manajemen Keuangan UMKM

Aspek Manajemen Keuangan	UMKM A	UMKM B
Pencatatan transaksi	Dilakukan secara rutin (manual)	Tidak dilakukan
Pemisahan keuangan pribadi dan usaha	Ada	Tidak ada
Perhitungan HPP	Dilakukan	Tidak dilakukan
Laporan laba rugi	Sederhana	Tidak tersedia
Dasar pengambilan keputusan	Data keuangan	Perkiraan kas

UMKM A telah menerapkan praktik manajemen keuangan dasar yang relatif tertata, seperti pencatatan transaksi rutin, pemisahan keuangan pribadi dan usaha, serta perhitungan harga pokok produksi (HPP). Meskipun pencatatan dilakukan secara manual dan belum mengikuti standar akuntansi formal, keberadaan catatan tersebut memungkinkan pemilik usaha memperoleh gambaran mengenai arus kas, struktur biaya, dan tingkat keuntungan usaha. Informasi keuangan ini menjadi dasar dalam menentukan harga jual, mengatur pembelian bahan baku, serta mengevaluasi kinerja usaha secara periodik. Dengan demikian, manajemen keuangan pada UMKM A berfungsi tidak hanya sebagai alat administratif, tetapi juga sebagai sumber informasi strategis yang mendukung pengambilan keputusan yang lebih rasional.

Sebaliknya, UMKM B menunjukkan kondisi manajemen keuangan yang sangat terbatas. Tidak adanya pencatatan transaksi dan pencampuran keuangan pribadi dengan keuangan usaha menyebabkan pemilik tidak memiliki informasi yang memadai mengenai kondisi keuangan sebenarnya. Pengambilan keputusan usaha dilakukan berdasarkan perkiraan kas harian dan pengalaman subjektif, tanpa dukungan data yang dapat diverifikasi. Kondisi ini meningkatkan risiko kesalahan pengambilan keputusan, terutama dalam penetapan harga, pengendalian biaya, dan perencanaan usaha. Selain itu, ketiadaan laporan keuangan juga membatasi kemampuan UMKM B untuk mengevaluasi kinerja usaha secara sistematis dan menyusun strategi pengembangan jangka menengah maupun jangka panjang.

Perbedaan praktik manajemen keuangan ini berimplikasi langsung terhadap stabilitas operasional UMKM. UMKM A menunjukkan kemampuan yang lebih baik dalam mengelola fluktuasi pendapatan dan biaya, sehingga relatif lebih tahan terhadap perubahan harga bahan baku atau penurunan permintaan pasar. Sebaliknya, UMKM B cenderung rentan terhadap gangguan keuangan karena tidak memiliki mekanisme pengendalian yang memadai. Ketika terjadi penurunan pendapatan atau peningkatan biaya, dampaknya langsung dirasakan tanpa adanya strategi mitigasi yang jelas.

Secara konseptual, temuan ini menegaskan bahwa manajemen keuangan merupakan kapabilitas dasar organisasi UMKM yang menjadi prasyarat bagi penguatan sistem internal lainnya. Tanpa fondasi keuangan yang memadai, upaya peningkatan sistem SDM maupun pengembangan rantai pasok cenderung bersifat parsial dan sulit dipertahankan secara berkelanjutan. *Resource-Based View* memandang kemampuan UMKM dalam mengelola dan memanfaatkan informasi keuangan secara efektif sebagai sumber daya tak berwujud yang berpotensi menciptakan keunggulan bersaing ketika terintegrasi dengan fungsi organisasi lainnya. Oleh karena itu, penguatan manajemen keuangan perlu dipahami sebagai langkah strategis dalam membangun kapabilitas organisasi UMKM secara holistik..

3.3. Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia dan Stabilitas Operasional

Sistem manajemen sumber daya manusia (SDM) memegang peranan penting dalam menjaga stabilitas operasional UMKM, terutama dalam konteks usaha berskala kecil yang sangat bergantung pada tenaga kerja manusia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun pengelolaan SDM pada UMKM A dan UMKM B sama-sama bersifat informal, terdapat perbedaan tingkat keteraturan yang berdampak signifikan terhadap konsistensi operasional dan kualitas layanan usaha.

Tabel 2. Perbandingan Sistem Manajemen SDM UMKM

Aspek MSDM	UMKM A	UMKM B
Perencanaan tenaga kerja	Berdasarkan volume kerja	Berdasarkan kehadiran
Rekrutmen	Relasi personal	Relasi personal
Pelatihan	On-the-job training	On-the-job training
SOP tertulis	Tidak tersedia	Tidak tersedia
Pengawasan kerja	Relatif terstruktur	Sangat tergantung pemilik

UMKM A menunjukkan pola pengelolaan SDM yang relatif lebih terstruktur dibandingkan UMKM B. Pembagian tugas kerja dilakukan berdasarkan volume produksi dan kebutuhan operasional, sehingga setiap karyawan memiliki peran yang cukup jelas meskipun belum dituangkan dalam SOP tertulis. Pola ini mengurangi ketergantungan langsung terhadap pengawasan pemilik dan memungkinkan aktivitas produksi tetap berjalan ketika pemilik tidak terlibat secara langsung. Pelatihan dilakukan melalui mekanisme *on-the-job training*, yang meskipun sederhana, cukup efektif dalam mentransfer keterampilan dasar yang dibutuhkan dalam operasional harian. Sebaliknya, UMKM B menunjukkan sistem SDM yang sangat bergantung pada kehadiran dan pengawasan langsung pemilik. Pembagian tugas kerja bersifat fleksibel dan situasional, tanpa kejelasan peran yang konsisten. Ketika terjadi ketidakhadiran tenaga kerja atau lonjakan permintaan, operasional usaha menjadi terganggu dan kualitas layanan menurun. Ketergantungan yang tinggi terhadap pemilik menciptakan kerentanan struktural, di mana keberlangsungan usaha sangat ditentukan oleh kapasitas individu pemilik, bukan oleh sistem organisasi yang stabil.

Perbedaan ini menunjukkan bahwa fleksibilitas dalam pengelolaan SDM, yang sering dianggap sebagai keunggulan UMKM, dapat menjadi kelemahan apabila tidak didukung oleh struktur dasar yang memadai. Ketiadaan SOP tertulis dan sistem pelatihan yang terencana membatasi kemampuan UMKM untuk menjaga konsistensi kualitas produk dan layanan. Selain itu, kondisi ini juga menghambat proses pembelajaran organisasi, karena pengetahuan dan keterampilan kerja tidak terdokumentasi dan sangat bergantung pada individu tertentu. Perspektif kapabilitas organisasi memandang sistem SDM sebagai penopang utama stabilitas operasional UMKM. UMKM A menunjukkan tingkat stabilitas yang lebih baik karena memiliki pembagian kerja yang relatif jelas, sehingga mampu merespons perubahan volume permintaan dengan lebih adaptif. Sebaliknya, UMKM B cenderung bersifat reaktif dan sulit beradaptasi karena tidak memiliki struktur SDM yang mendukung fleksibilitas operasional.

Secara teoretis, temuan ini memperkuat pandangan bahwa pengelolaan SDM merupakan bagian integral dari kapabilitas organisasi, bukan sekadar fungsi administratif. Kerangka *Resource-Based View*, keterampilan karyawan, pola kerja, dan mekanisme pengawasan merupakan sumber daya internal yang dapat menciptakan keunggulan bersaing apabila dikelola dan diintegrasikan secara efektif. Oleh karena itu, penguatan sistem SDM pada UMKM perlu diarahkan pada pembentukan struktur dasar yang sederhana namun konsisten, sehingga stabilitas operasional dapat terjaga tanpa mengorbankan fleksibilitas usaha.

3.4. Rantai Pasok dan Sistem Distribusi sebagai Penentu Adaptasi Pasar

Rantai pasok dan sistem distribusi merupakan elemen strategis yang menentukan kemampuan UMKM dalam beradaptasi terhadap dinamika pasar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perbedaan

pendekatan dalam mengelola pasokan bahan baku dan saluran distribusi menghasilkan perbedaan signifikan dalam tingkat fleksibilitas dan resiliensi usaha antara UMKM A dan UMKM B.

Tabel 3. Perbandingan Sistem Rantai Pasok dan Distribusi UMKM

Aspek	UMKM A	UMKM B
Model produksi	Hybrid (offline-online)	Made-to-order
Jumlah pemasok	Lebih dari satu	Satu pemasok utama
Pencatatan stok	Spreadsheet sederhana	Tidak terdokumentasi
Saluran distribusi	Digital dan langsung	Langsung
Respons lonjakan permintaan	Tinggi	Rendah

UMKM A telah menerapkan model produksi dan distribusi yang relatif lebih adaptif dengan mengombinasikan penjualan langsung dan pemanfaatan saluran distribusi digital. Diversifikasi pemasok bahan baku memungkinkan usaha mengurangi ketergantungan pada satu sumber pasokan, sehingga risiko keterlambatan atau gangguan pasokan dapat diminimalkan. Selain itu, pencatatan stok bahan baku, meskipun sederhana, memberikan informasi yang cukup bagi pemilik usaha untuk merencanakan produksi dan merespons lonjakan permintaan secara lebih cepat. Praktik ini menunjukkan adanya orientasi proaktif dalam mengelola rantai pasok sebagai bagian dari strategi usaha. Sebaliknya, UMKM B masih mengandalkan satu pemasok utama dan distribusi langsung kepada konsumen. Tidak adanya pencatatan stok dan perencanaan pasokan menyebabkan usaha bersifat reaktif terhadap perubahan permintaan. Ketika terjadi peningkatan pesanan atau gangguan pasokan, UMKM B mengalami keterbatasan kapasitas produksi dan berpotensi kehilangan peluang pasar. Ketergantungan pada sistem distribusi tradisional juga membatasi jangkauan pasar dan kemampuan usaha untuk menyesuaikan diri dengan perubahan perilaku konsumen.

Perbedaan ini menunjukkan bahwa pengelolaan rantai pasok tidak hanya berkaitan dengan efisiensi operasional, tetapi juga dengan kemampuan adaptasi pasar. UMKM A menunjukkan tingkat adaptabilitas yang lebih tinggi karena memiliki sistem distribusi yang lebih fleksibel dan jaringan pemasok yang lebih beragam. Sebaliknya, UMKM B cenderung memiliki daya adaptasi yang rendah karena keterbatasan sistem internal yang mendukung respons cepat terhadap perubahan lingkungan usaha. Konteks kapabilitas organisasi memandang rantai pasok dan distribusi sebagai mekanisme yang menghubungkan UMKM dengan lingkungan eksternal. Kemampuan untuk mengelola hubungan dengan pemasok dan konsumen secara efektif merupakan kapabilitas strategis yang menentukan keberlanjutan usaha. Pemanfaatan teknologi distribusi digital, meskipun sederhana, terbukti meningkatkan fleksibilitas dan daya saing UMKM.

Secara teoretis, temuan ini mendukung pandangan bahwa keunggulan bersaing UMKM tidak hanya ditentukan oleh sumber daya yang dimiliki, tetapi oleh kemampuan mengintegrasikan rantai pasok dan sistem distribusi ke dalam sistem internal yang koheren. Perspektif *Resource-Based View*, jaringan pemasok, saluran distribusi, dan mekanisme pengelolaan stok merupakan sumber daya strategis yang dapat menciptakan nilai apabila dikelola secara sistemik. Oleh karena itu, pengembangan UMKM perlu diarahkan pada penguatan dan integrasi rantai pasok dan distribusi sebagai bagian dari pembentukan kapabilitas organisasi yang berkelanjutan.

3.5. Kapabilitas Organisasi UMKM

Kapabilitas organisasi UMKM merupakan hasil dari interaksi dan integrasi berbagai sistem internal yang menopang aktivitas usaha secara keseluruhan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perbedaan kinerja, stabilitas, dan kemampuan adaptasi antara UMKM A dan UMKM B tidak dapat dijelaskan oleh satu faktor tunggal, melainkan oleh tingkat integrasi sistem internal yang mencakup manajemen keuangan, pengelolaan sumber daya manusia, serta rantai pasok dan distribusi. Dengan kata lain, kapabilitas organisasi UMKM terbentuk bukan dari keberadaan masing-masing sistem secara terpisah, tetapi dari kemampuan usaha dalam mengoordinasikan dan menyinergikan seluruh fungsi internal secara konsisten.

Tabel 4. Integrasi Sistem Internal dan Tingkat Kapabilitas UMKM

Dimensi Kapabilitas	UMKM A	UMKM B
Manajemen keuangan	Tinggi	Rendah
Sistem SDM	Sedang	Rendah
Rantai pasok & distribusi	Tinggi	Rendah
Stabilitas operasional	Tinggi	Rendah
Adaptasi terhadap pasar	Kuat	Lemah

UMKM A menunjukkan tingkat kapabilitas organisasi yang lebih tinggi dibandingkan UMKM B karena memiliki sistem internal yang relatif lebih terintegrasi. Praktik manajemen keuangan yang meskipun sederhana namun terdokumentasi memungkinkan pemilik usaha melakukan pengendalian arus kas, perencanaan pembelian, dan evaluasi kinerja usaha. Sistem SDM yang relatif stabil, dengan pembagian tugas kerja yang cukup jelas, mendukung kelancaran operasional harian dan mengurangi ketergantungan langsung pada pemilik. Selain itu, pengelolaan rantai pasok dan distribusi yang lebih adaptif melalui diversifikasi pemasok dan pemanfaatan saluran distribusi digital memperkuat kemampuan usaha dalam merespons fluktuasi permintaan pasar. Integrasi ketiga dimensi ini menciptakan sinergi lintas fungsi yang memperkuat ketahanan operasional UMKM A. Sebaliknya, UMKM B menunjukkan fragmentasi sistem internal yang cukup kuat. Kelemahan pada manajemen keuangan berdampak langsung pada keterbatasan perencanaan usaha dan pengendalian biaya. Sistem SDM yang sangat bergantung pada pengawasan pemilik menciptakan kerentanan operasional ketika terjadi perubahan volume kerja atau ketidakhadiran tenaga kerja. Rantai pasok dan distribusi yang tidak terdiversifikasi semakin memperbesar risiko gangguan operasional dan kehilangan peluang pasar. Kondisi ini menyebabkan UMKM B cenderung bersifat reaktif, dengan kemampuan adaptasi yang rendah terhadap dinamika lingkungan usaha.

Analisis ini menunjukkan bahwa kapabilitas organisasi UMKM bersifat sistemik dan kumulatif. Penguatan satu aspek manajerial tanpa diikuti oleh penguatan aspek lainnya cenderung menghasilkan perbaikan yang terbatas dan tidak berkelanjutan. Sebagai contoh, pencatatan keuangan yang lebih baik tidak akan memberikan dampak optimal apabila sistem SDM dan rantai pasok tetap tidak terstruktur. Sebaliknya, integrasi lintas fungsi memungkinkan UMKM membangun mekanisme pengambilan keputusan yang lebih rasional, stabilitas operasional yang lebih tinggi, serta fleksibilitas dalam menghadapi perubahan pasar. Dalam perspektif *Resource-Based View* (RBV), temuan ini menegaskan bahwa keunggulan bersaing UMKM tidak hanya ditentukan oleh kepemilikan sumber daya fisik atau finansial, tetapi oleh kemampuan mengelola dan mengintegrasikan sumber daya tersebut ke dalam sistem organisasi yang koheren. Manajemen keuangan yang tertata, keterampilan dan pola kerja SDM, serta jaringan pemasok dan saluran distribusi merupakan sumber daya internal yang bersifat tak berwujud. Ketika sumber daya tersebut dikelola secara terpisah, nilainya menjadi terbatas. Namun, ketika diintegrasikan ke dalam sistem internal yang saling mendukung, sumber daya tersebut dapat menciptakan kapabilitas organisasi yang sulit ditiru dan menjadi dasar keunggulan bersaing UMKM.

Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa kapabilitas organisasi UMKM tidak harus dibangun melalui sistem yang kompleks atau teknologi canggih. UMKM A menunjukkan bahwa praktik sederhana seperti pencatatan keuangan dasar, pembagian tugas kerja yang jelas, dan diversifikasi pemasok sudah mampu meningkatkan stabilitas dan adaptabilitas usaha secara signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa pengembangan kapabilitas organisasi UMKM lebih bergantung pada konsistensi dan integrasi praktik manajerial daripada pada tingkat kecanggihan sistem yang digunakan. Secara konseptual, hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa UMKM perlu dipahami sebagai sistem organisasi yang utuh, bukan sekadar kumpulan aktivitas operasional yang berdiri sendiri. Kapabilitas organisasi UMKM terbentuk melalui proses pembelajaran internal, koordinasi lintas fungsi, dan akumulasi pengalaman manajerial yang terintegrasi. UMKM yang mampu membangun mekanisme internal tersebut cenderung memiliki daya tahan yang lebih tinggi terhadap tekanan lingkungan dan peluang yang lebih besar untuk berkembang secara berkelanjutan.

3.6. Implikasi Teoretis dan Praktis

Temuan penelitian ini memberikan implikasi teoretis yang penting bagi pengembangan kajian UMKM, khususnya dalam memahami kapabilitas organisasi usaha mikro dan kecil. Hasil analisis menunjukkan bahwa kinerja dan keberlanjutan UMKM tidak dapat dijelaskan secara memadai melalui pendekatan parsial yang hanya menyoroti satu aspek manajerial. Sebaliknya, kapabilitas organisasi UMKM terbentuk melalui integrasi sistem internal yang mencakup manajemen keuangan, pengelolaan sumber daya manusia, serta rantai pasok dan distribusi. Temuan ini memperkuat pendekatan *Resource-Based View* (RBV) dengan menekankan bahwa keunggulan bersaing UMKM bukan semata ditentukan oleh kepemilikan sumber daya, melainkan oleh kemampuan mengelola dan mengoordinasikan sumber daya tersebut secara sistemik.

Secara konseptual, penelitian ini memperluas literatur UMKM dengan menunjukkan bahwa tingkat keterstrukturkan sistem internal memiliki hubungan erat dengan stabilitas operasional dan kemampuan adaptasi usaha. UMKM dengan sistem internal yang terfragmentasi cenderung bersifat reaktif dan rentan terhadap gangguan operasional, sementara UMKM yang memiliki integrasi lintas fungsi menunjukkan ketahanan yang lebih baik dalam menghadapi dinamika pasar. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi pada pergeseran perspektif kajian UMKM dari pendekatan deskriptif menuju pendekatan berbasis kapabilitas organisasi.

Hasil penelitian ini dari segi praktis memberikan implikasi langsung bagi pelaku UMKM. Penguatan kapabilitas usaha tidak harus dimulai dari intervensi berskala besar atau berbasis teknologi tinggi, tetapi dapat diawali dari langkah-langkah sederhana seperti pencatatan keuangan dasar, pemisahan keuangan pribadi dan usaha, pembagian tugas kerja yang lebih jelas, serta pencatatan stok bahan baku. Praktik-praktik sederhana tersebut terbukti berperan penting dalam meningkatkan stabilitas operasional dan kualitas pengambilan keputusan usaha.

Selain itu, temuan penelitian ini juga relevan bagi pemangku kepentingan seperti pemerintah daerah, pendamping UMKM, dan institusi pendidikan. Program pemberdayaan UMKM yang selama ini cenderung bersifat sektoral atau fokus pada satu aspek tertentu perlu diarahkan pada pendekatan yang lebih terintegrasi. Intervensi kebijakan dan pendampingan akan lebih efektif apabila dirancang untuk memperkuat keterkaitan antara sistem keuangan, SDM, dan rantai pasok secara simultan, sehingga UMKM memiliki fondasi organisasi yang lebih kuat untuk tumbuh secara berkelanjutan.

3.7 Limitasi dan Arah Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menafsirkan hasil. Pertama, penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jumlah kasus yang terbatas, sehingga temuan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi secara statistik ke seluruh populasi UMKM. Kedua, data yang digunakan sangat bergantung pada wawancara dan observasi, sehingga potensi bias persepsi informan tidak dapat sepenuhnya dihindari meskipun telah dilakukan triangulasi data. Ketiga, penelitian ini belum mengukur dampak integrasi sistem internal terhadap kinerja UMKM secara kuantitatif, seperti peningkatan omzet atau efisiensi biaya, sehingga hubungan yang diidentifikasi masih bersifat konseptual dan empiris-kualitatif.

Berdasarkan keterbatasan ini, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model kapabilitas organisasi UMKM secara kuantitatif dengan melibatkan jumlah sampel yang lebih besar dan beragam sektor usaha. Pendekatan mixed-method atau penggunaan metode analisis struktural seperti SEM atau PLS-SEM dapat digunakan untuk menguji hubungan kausal antara integrasi sistem internal dan kinerja UMKM secara lebih robust. Selain itu, penelitian lanjutan dapat memasukkan variabel eksternal seperti dukungan kebijakan, akses pembiayaan, dan adopsi teknologi digital untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keberlanjutan UMKM.

4. Simpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kapabilitas organisasi UMKM kuliner tidak ditentukan oleh satu aspek manajerial secara terpisah, melainkan oleh tingkat integrasi sistem internal yang mencakup manajemen keuangan, pengelolaan sumber daya manusia, serta rantai pasok dan distribusi. UMKM dengan sistem keuangan yang terdokumentasi, pengelolaan SDM yang relatif terstruktur, dan rantai pasok yang adaptif menunjukkan stabilitas operasional serta kemampuan adaptasi pasar yang lebih baik dibandingkan UMKM dengan sistem internal yang terfragmentasi dan berbasis intuisi. Temuan ini menegaskan bahwa penguatan UMKM perlu diarahkan pada pendekatan sistemik yang menempatkan integrasi lintas fungsi sebagai fondasi keberlanjutan usaha, sehingga intervensi pengembangan UMKM tidak lagi bersifat parsial, melainkan terkoordinasi dan berorientasi pada pembentukan kapabilitas organisasi jangka panjang.

Referensi

- Bismala, L. (2016). Model Manajemen Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) untuk Meningkatkan Efektivitas Usaha Kecil Menengah. *Jurnal Entrepreneur Dan Entrepreneurship*, 5(1), 19–26.
- Feri, R. I., & Widyawati, N. (2023). *Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja rantai pasok pada bisnis umkm bidang kuliner di Surabaya Barat*. STIA Manajemen dan Kepelabuhan Barunawati Surabaya.
- Kadin Indonesia. (2024). *UMKM Indonesia*. Kamar Dagang Dan Industri Indonesia. <https://kadin.id/data-dan-statistik/umkm-indonesia/#>
- Kementerian Keuangan RI. (2024). *UMKM HEBAT, PEREKONOMIAN NASIONAL MENINGKAT*. Kemenkeu RI. <https://djpb.kemenkeu.go.id/kppn/curup/id/data-publikasi/artikel/2885-umkm-hebat-perekonomian-nasional-meningkat.html>
- Liliani, L., & Wiliana, J. (2018). Kapabilitas Dinamis UMKM dalam Merespons Perubahan Lingkungan Bisnis. *Business and Finance Journal*, 3(1).
- Mubarakah, S. (2020). Efektifitas kinerja umkm: pentingnya pengendalian internal dan adopsi teknologi pajak. *Jurnal Akuntansi*, 20(1), 43–54.
- Nirwana, I., Nasrah, R., & Rahmadani, I. (2024). Strategi Inovasi Umkm : Bidang Kuliner Berbasis Ekonomi Kreatif. *Jurnal Menara Ekonomi : Penelitian Dan Kajian Ilmiah Bidang Ekonomi*, 10(2), 27–34.
- Nisa, A. Z., & Susilo, D. E. (2025). Penerapan SAK EMKM dan Pengendalian Internal terhadap Kualitas Laporan Keuangan UMKM di Jombang. *Owner*, 9(3), 1706–1717.
- Pakpahan, F. (2025). Analisis Dampak Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Peningkatan Kinerja UMKM. *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 5(2), 655–669.
- Yazfinedi, Y. (2018). Profil industri keripik tempe Suka Niki di Desa Sokaraja Tengah Kecamatan Sokaraja Kabupaten Banyumas. *Quantum*, XIV(25), 33–41.
- Yuliana Yuliana, Novikadewi Sumbawati, Kurniawansyah Kurniawansyah, Ismawati Ismawati, & Eko Sutrisno. (2025). Analisis Pengaruh Manajemen Keuangan terhadap Kinerja UMKM di Era Digital. *OPTIMAL Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 5(1), 498–509.
- Zahra, S. Al. (2023). Mitigasi Risiko Rantai Pasok Produk UMKM Makanan Olahan Beku di PT. Mahakarya Sayur Indonesia. *Sharia Agribusiness Journal*, 3(2), 125–164.