



Website:
ejournal.umm.ac.id/index.php/janayu

*Correspondence:
lufi.yuwana@perbanas.ac.id

DOI: 10.22219/janayu.v5i2.28064

Sitasi:
Mursita, L, Y., Almilia, L, S., Mustafida, N., Wulandari, D, A., Ambarwati, Y, B., Widjanarko, F, A, P., Rosyida, A, D, N. (2024). Pengembangan Keterampilan Pengendalian Manajemen bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kota Mojokerto. *Jurnal Pengabdian dan Peningkatan Mutu Masyarakat*, 5(2), 167-179.

Proses Artikel

Diajukan:
20 Juli 2023

Direviu:
27 Juli 2023

Direvisi:
19 Januari 2024

Diterima:
14 Mei 2024

Diterbitkan:
3 Juli 2024

Alamat Kantor:
Jurusan Akuntansi Universitas Muhammadiyah Malang Gedung Kuliah Bersama 2 Lantai 3. Jalan Raya Tlogomas 246, Malang, Jawa Timur, Indonesia

P-ISSN: 2721-0421
E-ISSN: 2721-0340

Pengembangan Keterampilan Pengendalian Manajemen bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kota Mojokerto

Lufi Yuwana Mursita¹, Luciana Spica Almilia², Nurul Mustafida³, Dewi Ayu Wulandari⁴, Yulian Belinda Ambarwati⁵, Farah Adelia Putri Widjanarko⁶, Amelia Dwi Nur Rosyida⁷

¹²³⁴⁵⁶⁷Universitas Hayam Wuruk Perbanas, Surabaya, Indonesia

ABSTRACT

Purpose – This community service program is motivated by the need for strategic and technical knowledge and skills from MSMEs participating in business incubation under the Government of Mojokerto City. With the local government's vision to create a business that strengthens the community's economy, MSMEs must have sufficient knowledge in managing their business. Yet, the government's current identification shows a lack of managerial knowledge of the MSMEs. For this reason, this community service program proposes a solution to this issue by developing management control skills for micro, small, and medium enterprises in Mojokerto City in partnership with the Office of Cooperatives, SMEs, Industry, and Trade of the Mojokerto City.

Design/methodology/approach – The program's design includes three stages: preparation of materials, conduction of training, and publication of results. Material preparation consists of the preparation of training materials and handbook drafts, which will then become one of the outputs of this program. Meanwhile, the activities' implementation consists of pre-tests, training material provision, and post-tests after activities. The results publication stage comprises processing, analyzing, and presenting training results data and finalizing the handbook.

Findings – The goals of this program are concluded successful in achieving the intended outcomes. The training program for MSMEs demonstrates that knowledge of management control tools is key to their application in business processes. Furthermore, another important key is understanding SMEs' benefits and perceived ease in using specific tools. It shows that holding similar training on business management strengthening is crucial for MSMEs to encourage increased performance through more professional management practices.

Originality/value – This paper is novel and original to the best knowledge of the authors since the training program on management control was the first held in the local government of Mojokerto City.

KEYWORDS: Management Control; Mojokerto City; Micro, Small, and Medium Enterprises; Local Government

ABSTRAK

Tujuan – Program pengabdian kepada masyarakat ini didorong oleh kebutuhan akan pengetahuan serta keterampilan strategis dan teknis UMKM yang berpartisipasi dalam inkubasi bisnis di bawah Pemerintah Kota Mojokerto. Dengan visi pemerintah setempat untuk menciptakan bisnis yang memperkuat ekonomi masyarakat, UMKM harus memiliki



pengetahuan yang cukup dalam mengelola bisnis mereka. Namun, identifikasi saat ini oleh pemerintah menunjukkan kurangnya pengetahuan manajerial dari UMKM. Oleh karena itu, program pengabdian kepada masyarakat ini mengusulkan solusi atas masalah dengan cara mengembangkan keterampilan pengendalian manajemen bagi usaha mikro, kecil, dan menengah di Kota Mojokerto melalui kerja sama dengan Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian, dan Perdagangan Kota Mojokerto.

Desain/metodologi/pendekatan – Desain program ini mencakup tiga tahap: persiapan materi, pelaksanaan pelatihan, dan publikasi hasil. Persiapan materi melibatkan penyusunan materi pelatihan dan draf *handbook*, yang kemudian akan menjadi salah satu hasil dari program ini. Sementara itu, pelaksanaan kegiatan terdiri dari *pre-test*, penyediaan materi pelatihan, dan *post-test* setelah kegiatan. Tahap publikasi hasil mencakup pengolahan, analisis, dan penyajian data hasil pelatihan serta penyelesaian *handbook*.

Hasil – Tujuan dari program ini dapat disimpulkan berhasil dalam mencapai hasil yang diinginkan. Program pelatihan untuk UMKM menunjukkan bahwa pengetahuan tentang alat pengendalian manajemen adalah kunci untuk mengaplikasikannya dalam proses bisnis. Selain itu, kunci penting lainnya adalah pemahaman tentang manfaat bagi UMKM dan kemudahan yang dirasakan dalam menggunakan alat-alat khusus. Hal ini menunjukkan bahwa mengadakan pelatihan serupa tentang penguatan manajemen bisnis sangat penting bagi UMKM untuk mendorong peningkatan kinerja melalui praktik manajemen yang lebih profesional.

Originalitas – Tulisan ini adalah karya baru dan orisinal sejauh pengetahuan penulis, karena program pelatihan mengenai pengendalian manajemen merupakan yang pertama kali diadakan di Kota Mojokerto.

KATA KUNCI: Pengendalian Manajemen; Kota Mojokerto; Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah; Pemerintah Daerah.

PENDAHULUAN

Berdasarkan data yang dihimpun oleh Pemerintah Kota Mojokerto (2021), diketahui bahwa Kota Mojokerto merupakan salah satu kota dari total 38 kabupaten/kota di Provinsi Jawa Timur dengan jumlah penduduk sebesar 140.075 jiwa. Pada 2021, tercatat total luas wilayah Kota Mojokerto 20,21 km² dengan kepadatan penduduk 6.552 orang/km². Berdasarkan data Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah, Perindustrian, dan Perdagangan (Diskopukmperindag) Kota Mojokerto pada tahun 2021, jumlah UMKM yaitu 30.024 pelaku UMKM. Sementara itu, kontribusi UMKM terhadap Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) atas dasar harga berlaku tahun 2020 sebesar 6.588.057,71 juta rupiah dengan laju pertumbuhan ekonomi Kota Mojokerto Tahun 2020 sebesar -3,69% ([Pemerintah Kota Mojokerto, 2021](#)) dan pertumbuhan ekonomi Kota Mojokerto sebesar -1,75% pada tahun 2021 semester 2. Artinya, saat ini pertumbuhan ekonomi Kota Mojokerto didominasi oleh kontribusi UMKM sehingga alasan ini dapat dijadikan latarbelakang untuk semakin mendorong produktivitas UMKM sebagai lokomotif pertumbuhan ekonomi di Kota Mojokerto.

Upaya mendorong produktivitas UMKM oleh Pemerintah Kota Mojokerto juga dilatarbelakangi oleh Program Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) yang tengah diterapkan oleh pemerintah pusat. Berdasarkan target Tujuan Pembangunan Berkelanjutan atau Sustainable Development Goals (SDGs), UMKM diharapkan menjadi salah satu garda terdepan dalam mencapai pilar perekonomian agenda pembangunan dunia di 2030 (Alinsari, 2021). Salah satu kontribusi UMKM sebagai pilar ekonomi nasional bahwa 61,07% PDB Indonesia disumbang oleh UMKM berupa penyerapan tenaga kerja dan investasi (Novitasari, 2022).

Sejak 2019, Diskopukmperindag telah memberikan program-program pelatihan bagi pelaku usaha dan masyarakat. Frekuensi pelatihan yang diberikan meningkat sejak pandemi Covid-19 dengan tujuan untuk memberdayakan masyarakat Kota Mojokerto. Pelatihan tersebut tidak hanya berfokus pada pelaku usaha saja namun juga ditujukan pada masyarakat yang belum memiliki usaha. Pemerintah Kota Mojokerto berharap dengan adanya peningkatan pelatihan maka masyarakat tergerak untuk menciptakan usaha baru yang nantinya dapat meningkatkan ekonomi masyarakat. Berdasarkan data yang disampaikan oleh (Pemerintah Kota Mojokerto, 2021), Pemerintah Kota Mojokerto menargetkan sebanyak 6.000 peserta dari 300 Industri Kecil Menengah (IKM) dan masyarakat untuk mendapatkan pelatihan usaha. Hal ini dilaksanakan sebagai langkah strategis untuk membangkitkan perekonomian di tengah pandemi COVID-19. Fokus utama Pemerintah Kota Mojokerto yakni meningkatkan kualitas produk dan sumberdaya UMKM agar nilai UMKM Kota Mojokerto dapat naik kelas sehingga mampu bersaing dengan produk-produk unggulan dari daerah lain.

Langkah awal yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Mojokerto melalui Diskopukmperindag guna meningkatkan ekonomi adalah menjalankan program inkubasi wirausaha pada tahun 2020 hingga 2021. Program inkubasi wirausaha dilaksanakan dalam bentuk pendampingan usaha dan pemberian modal usaha melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) tahun anggaran 2021 secara berkelanjutan. Melalui program tersebut menghasilkan kelompok UMKM lokal dengan produk unggulan yang siap didistribusikan di pasar modern. Kelompok inkubasi wirausaha terdiri dari berbagai jenis seperti makanan, minuman, asesoris, kerajinan tangan, fashion, souvenir, dan lain sebagainya.

Program inkubasi wirausaha berawal dari program penerima bantuan sosial di Kota Mojokerto yakni tercatat sebanyak 28.628 kepala keluarga dari total 45.500 kepala keluarga (KK) di Kota Mojokerto. Program inkubasi diberikan dalam bentuk pelatihan, pembinaan, serta pendampingan berkelanjutan pada para kelompok binaan. Data menunjukkan 76% dari 8.303 KK, yang bersedia diinkubasi, berminat mengikuti pembinaan lanjutan yang akan dikelompokkan dalam 21 jenis bidang kewirausahaan. Berdasarkan data dari Diskopukmperindag Kota Mojokerto, 4.303 KK berhasil diakomodasi dalam inkubasi wirausaha melalui 4P yakni pelatihan, pendampingan, pemberian bantuan sarana prasarana, dan pembentukan koperasi inkubasi pada 2021. Sementara itu, 2.000 KK lainnya belum dapat diakomodir seperti yang direncanakan karena keterbatasan anggaran dari pemerintah Kota Mojokerto. Dari 4.303 KK dibentuk dalam 1.890 kelompok wirausaha pemula dan dinyatakan lulus dalam program 4P yang diselenggarakan oleh Akademi Inkubasi Wirausaha Diskopukmperindag Kota Mojokerto. Langkah selanjutnya yang dilakukan pemerintah Kota Mojokerto adalah menjembatani promosi, pemasaran dan pengembangan produk agar wirausaha pemula ini bisa berkembang menjadi UMKM yang berdaya saing dan mandiri. Salah satu program yang diinisiasi oleh pemerintah Kota Mojokerto adalah melaksanakan program Expo UMKM inkubasi wirausaha yang digelar di Atrium Sunrise Mall selama dua hari. Expo UMKM digelar tanggal 7-9 Desember 2021 dengan tujuan

khususnya untuk mempromosikan produk-produk UMKM Kota Mojokerto yang masih baru maupun yang sudah eksis sebelumnya.

Namun demikian, UMKM Kota Mojokerto menghadapi sejumlah permasalahan dalam mengelola bisnisnya. Kendati memiliki semangat yang tinggi untuk menjalankan usaha, berdasarkan *Focus Group Discussion* (FGD) dengan Diskopukmperindag Kota Mojokerto yang diselenggarakan pada bulan Februari 2023, diketahui bahwa permasalahan UMKM di Kota Mojokerto antara lain: (a) kurangnya pemahaman tentang perencanaan dan penentuan strategi bisnis, (b) kurangnya pemahaman dan keterampilan pengelolaan operasi keuangan, (c) kurangnya pemahaman dan keterampilan analisis hasil. Secara umum, masalah utama yang dapat disimpulkan dari hasil FGD tersebut adalah kurangnya pengetahuan dan keterampilan UMKM pada aspek pengendalian manajemen dalam praktik bisnis sehari-hari. Pengendalian manajemen adalah berbagai bentuk upaya dan pengaturan yang digunakan dalam rangka memastikan bahwa strategi bisnis yang telah ditetapkan berjalan ke arah tujuan yang diharapkan, serta berbagai sumber daya dalam organisasi secara kongruen mendukung upaya tersebut ([Merchant & Van der Stede, 2017](#)).

Adapun solusi yang ditawarkan untuk masalah yang ditemukan adalah menyelenggarakan pelatihan terstruktur untuk ruang lingkup pengendalian manajemen bagi UMKM, serta dengan output yang bisa digunakan secara berkelanjutan, yakni berupa *handbook*. Sementara itu, materi yang diharapkan dapat diberikan kepada UMKM antara lain mencakup: (a) Memahami pengendalian manajemen; (b) Memahami bentuk-bentuk pengendalian manajemen untuk UMKM: SWOT, keuangan, serta analisis varians; (c) Mengetahui pilihan pengendalian manajemen UMKM yang relevan. Upaya ini sekaligus merupakan tindak lanjut dari pelatihan-pelatihan yang telah dilakukan sebelumnya pada tahun 2021 dan 2022, yakni pelatihan dan pendampingan penyusunan laporan keuangan. Melalui kegiatan pengabdian kepada masyarakat 2023 ini, diharapkan pelaksana dapat berkontribusi dalam pemenuhan pengetahuan dan keterampilan yang lebih komprehensif dan tidak hanya terbatas pada laporan keuangan, tetapi pada keseluruhan pengendalian manajemen.

METODE

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini dijalankan dalam tiga tahapan kegiatan, yakni persiapan materi, pelaksanaan pelatihan, dan pengolahan dan penyajian hasil pelaksanaan kegiatan. Berikut penjelasan untuk masing-masing tahapan tersebut:

Persiapan Materi

Persiapan materi merupakan tahapan untuk menyusun rangkaian materi pelatihan yang akan disampaikan pada tahap pelaksanaan. Target capaian pada tahapan ini adalah diperolehnya seluruh bahan materi yang akan disampaikan pada tahapan pelaksanaan pelatihan. Penentuan materi ini didasarkan pada hasil *focus group discussion* dengan Diskopukmperindag Kota Mojokerto pada bulan Februari 2023. Adapun materi yang diharapkan dapat diberikan kepada UMKM mencakup:

1. konsep pengendalian manajemen,
2. bentuk-bentuk pengendalian manajemen untuk UMKM: SWOT, keuangan, serta analisis varians, serta
3. pilihan pengendalian manajemen UMKM yang relevan.

Sebagaimana yang disampaikan oleh Merchant & Van der Stede (2017) dan [Hartmann et al. \(2020\)](#), pengendalian manajemen merupakan fungsi krusial untuk suatu organisasi. Kegagalan pengendalian manajemen dapat menyebabkan kerugian finansial yang

besar, kerusakan reputasi, dan bahkan mungkin kegagalan organisasi. Oleh sebab itu, dalam rangka memberikan pengenalan kepada UMKM, mengingat tingkat pengalaman usahanya yang cenderung di tahap *early stage*, maka diharapkan kegiatan ini dapat memberikan pemahaman mengenai cakupan materi sebagaimana terdapat pada Gambar 1.



Gambar 1. Susunan Materi Pengendalian Manajemen untuk UKM

Penyusunan materi dilakukan secara luring dan daring oleh dosen tim pelaksana dalam tiga bentuk yang terdiri dari PowerPoint materi, instrumen *pre-test*, instrumen *post-test*, dan draf *handbook* pengendalian manajemen. Material tersebut disusun dalam jangka waktu 2 (dua) bulan. Hasil penyusunan materi dievaluasi melalui *review* silang antar anggota tim.

Pelaksanaan Pelatihan

Pelaksanaan program utama diwujudkan dalam bentuk pelatihan pada tanggal 26 Mei 2023 selama 3 (tiga) jam dengan di Pendopo Sabha Mandala Tama, Kota Mojokerto. Pelatihan ini dihadiri oleh sebanyak 45 UKM dari seluruh wilayah Kota Mojokerto. Target capaian dari tahapan ini adalah peningkatan pemahaman UMKM setelah mengikuti pelatihan yang diberikan. Adapun pada kegiatan tersebut, susunan acara adalah sebagai berikut:

Tabel 1. *Rundown* Pelatihan

Waktu	Durasi	Deskripsi Kegiatan
07.30-07.55	25'	Registrasi
07.55-08.05	10'	Pengantar
08.05-08.20	15'	<i>Pre-test</i>
08.20-10.20	120'	Pemaparan Materi
10.20-10.35	15'	<i>Post-test</i>
10.35-11.00	25'	Penutup

Mekanisme pengukuran target capaian pada tahapan ini yaitu melalui *pre-test* dan *post-test* guna secara kuantitatif mengukur perubahan tingkat pemahaman UMKM dari adanya pelatihan. Secara lebih detail, *pre-test* ditujukan untuk menarik data kondisi awal pengetahuan UMKM atas ruang lingkup pengendalian manajemen yang akan disajikan materinya. Data ini akan digunakan sebagai dasar perbandingan dalam menilai perubahan tingkat pengetahuan UMKM setelah pelatihan selesai dilaksanakan.

Tahap pelatihan digunakan untuk menyampaikan materi-materi pengendalian manajemen kepada UMKM. Pemateri menggunakan metode penjelasan verbal, simulasi, serta praktik untuk menunjang pemahaman UMKM atas materi seputar alat-alat pengendalian manajemen.

Tahap *post-test* digunakan untuk mengukur penyerapan pengetahuan yang disampaikan oleh pemateri. Instrumen yang sama dengan *pre-test* dapat digunakan kembali sehingga hasilnya dapat diperbandingkan dengan hasil *pre-test*. Hasil yang lebih baik pada *post-test* dibandingkan *pre-test* merupakan output yang diharapkan pasca pelatihan.

Adapun ketentuan peserta pelatihan adalah sebagai berikut:

1. Peserta mendaftarkan diri untuk berpartisipasi dalam pelatihan melalui form pendaftaran yang disediakan dalam flyer.
2. Peserta yang dapat mengikuti kegiatan adalah yang memenuhi kriteria berikut:
 - a. Hanya boleh 1 (satu) orang per UMKM.
 - b. UMKM berada di wilayah Kota Mojokerto, dibuktikan dengan scan Kartu Tanda Penduduk dan Nomor Induk Berusaha.
3. Selama mengikuti kegiatan, peserta tetap diminta untuk menjaga protokol kesehatan.

Pengolahan dan Penyajian Hasil Pelaksanaan Kegiatan

Tahapan berikutnya dan sekaligus tahapan terakhir adalah pengolahan dan penyajian data dengan target capaian berupa hasil analisis verbal dan visual untuk melaporkan hasil dari serangkaian program. Pengolahan dan penyajian hasil pelaksanaan kegiatan dilakukan secara luring dan daring dengan melibatkan proses:

1. penggunaan analisis data sederhana, yakni deskriptif, untuk membaca tren pengetahuan dan keterampilan UMKM setelah mengikuti kegiatan pelatihan;
2. penyajian data secara grafis untuk mempermudah analisis data;
3. analisis dan interpretasi data untuk menjabarkan perubahan yang dihasilkan dari kegiatan pelatihan bagi UMKM; serta
4. finalisasi *Handbook* Pengendalian Manajemen untuk UMKM.

Sama dengan pada tahapan pertama, ketercapaian hasil dari tahapan ini juga diukur melalui *review* silang antaranggota guna memberikan masukan satu sama lain atas hasil analisis yang telah disusun. Karenanya, interpretasi hasil lebih diperkuat dan relevan dengan tujuan dari pelaksanaan kegiatan.

Nilai keberlanjutan dari pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat ini diupayakan dengan penyusunan *Handbook* Pengendalian Manajemen untuk UMKM tersebut. Adapun konten dari buku tersebut adalah materi-materi yang disampaikan dalam pelatihan, serta perolehan data dari hasil pelatihan. Dengan demikian, selain bersifat konseptual, buku ini juga akan mencakup contoh praktis dan tips-tips untuk UMKM. Dengan adanya buku ini, diharapkan UMKM dapat memperoleh pedoman untuk penerapan pengendalian manajemen sederhana di UMKM-nya sehingga dapat terus berimprovisasi serta mengantisipasi perkembangan UMKM menjadi tingkat yang lebih besar.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Pelaksanaan

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat diselenggarakan sesuai dengan jadwal dengan koordinasi bersama Diskopukmperindag Kota Mojokerto. Tahap persiapan dilaksanakan pada bulan Maret hingga April 2023. Sebagaimana metode pelaksanaan yang direncanakan, sebelum dilakukan pelatihan di lapangan, tim pelaksana menyusun draf buku untuk dijadikan sebagai materi utama. Sementara itu, rekrutmen peserta dan pelatihan bagi UMKM dilaksanakan pada bulan Mei 2023.



Gambar 2. Dokumentasi Pelaksanaan Pelatihan

Pada hari pelatihan, yakni 26 Mei 2023, materi disampaikan secara proporsional dalam bentuk ceramah, diskusi, dan praktik kertas kerja. Urutan teknis pelaksanaan pelatihan sesuai dengan rundown, yakni dimulai dengan *pre-test* untuk mengukur pengetahuan awal peserta atas materi sistem pengendalian manajemen yang akan dipaparkan, penjelasan materi oleh tim, dan ditutup dengan *post-test* materi. Dari proses ini, tim mengharapkan perubahan tingkat pemahaman UKM atas pentingnya pengendalian manajemen.

Pasca kegiatan pelatihan, tim memfinalisasi *Handbook* Pengendalian Manajemen yang guna memenuhi kebutuhan aspek keberlanjutan dari program ini. Buku tersebut berperan sebagai pedoman bagi UMKM dalam menerapkan pengendalian manajemen.

Hasil dan Pembahasan

Luaran pertama yang ingin dicapai dari program pelatihan adalah peningkatan pengetahuan UMKM dalam ruang lingkup pengendalian manajemen. Sebagaimana [Cheffi et al. \(2023\)](#), pengendalian manajemen merupakan mekanisme penting bagi UMKM untuk dapat berpartisipasi dalam ekonomi sirkular secara efektif, di samping diterapkannya kepemimpinan etis. Meskipun demikian, UMKM yang telah menggunakan sejumlah praktik dan informasi sistem pengendalian manajemen cenderung menerapkannya secara tidak terintegrasi dan sistematis ke dalam operasinya ([Famacion-Quinco & Quinco-Cadosales, 2022](#)).

Tabel 2. Perbandingan Hasil *Pre-Test* dan *Post-Test*

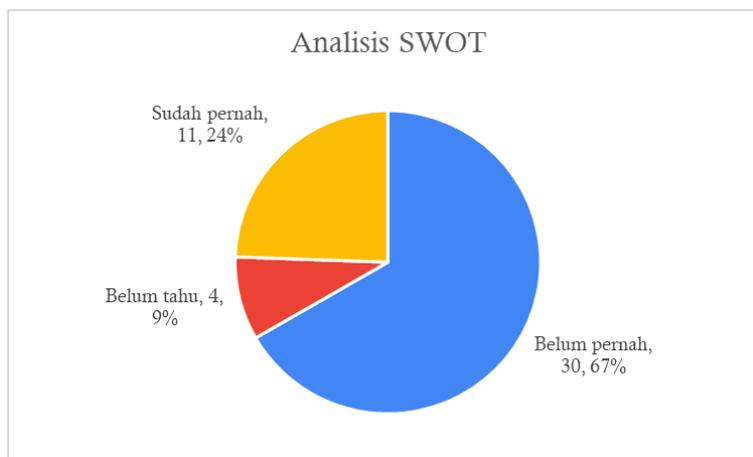
Keterangan	Jumlah	Persentase
Peserta dengan nilai <i>post-test</i> lebih tinggi dari nilai <i>pre-test</i>	26 orang	58%
Peserta dengan nilai <i>post-test</i> sama dengan nilai <i>pre-test</i>	7 orang	16%
Peserta dengan nilai <i>post-test</i> lebih rendah dari nilai <i>pre-test</i>	4 orang	9%
Peserta tidak mengisi <i>pre-test</i> dan <i>post-test</i> secara lengkap	8 orang	18%
Total	45 orang	100%

Penelitian terdahulu mengemukakan bahwa terdapat perbedaan antara perhatian yang diberikan pada beberapa alat pengendalian manajemen yang ada dalam teori dengan pengetahuan serta penggunaannya ([Corsi & Arru, 2020](#)). Karenanya, hal pertama yang diukur berdasarkan tanggapan dari UMKM peserta pelatihan adalah tingkat pemahaman atas konsep pengendalian manajemen. Pengukuran ini dilakukan dengan memanfaatkan Google form sebagai media daring yang para peserta sudah familiar.

Berdasarkan Tabel 2, dapat diketahui hasil pengukuran bahwa pelatihan yang diselenggarakan telah meningkatkan tingkat pemahaman sebanyak 58% UMKM Kota Mojokerto atas pengendalian manajemen. Dengan kata lain, efektivitas dari pelatihan yang diberikan telah menunjukkan hasil yang baik karena separuh lebih dari total peserta

mengalami peningkatan pengetahuan. Data ini juga menunjukkan bahwa pelaksana telah mampu mengontrol situasi pelatihan dengan optimal serta mengimplementasikan metode pelatihan yang sesuai sehingga peserta dapat berkonsentrasi menyerap informasi yang diberikan dengan baik. Hasil ini juga disusul dengan peserta dengan nilai *post-test* yang sama dengan nilai *pre-test*, yaitu sebanyak 16% dari total UMKM. Sementara itu, terdapat 9% dan 18% yang berturut-turut menunjukkan UMKM yang mengalami penurunan skor tes dan tidak mengisi tes secara lengkap. Hal ini diduga karena efek distraksi yang bisa disebabkan oleh penggunaan handphone di sela pelatihan. Namun demikian, jumlah tersebut cenderung kecil serta tidak melampaui persentase jumlah UMKM yang mengalami peningkatan pemahaman pasca pelatihan sehingga efektivitas pelatihan tetap dapat dikatakan tercapai.

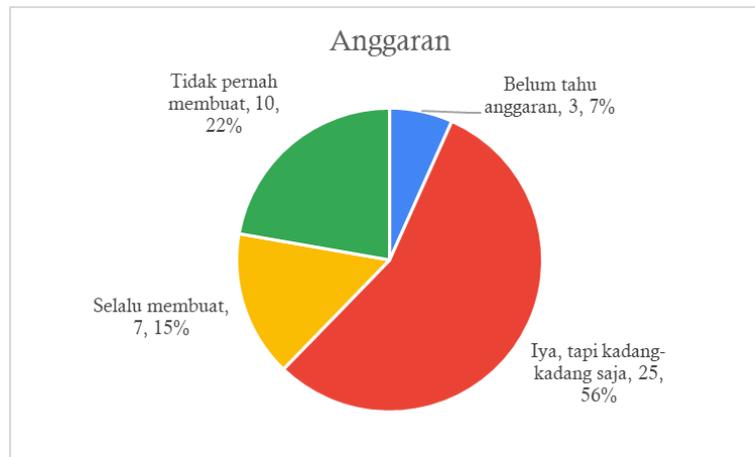
Di samping mengukur tingkat pemahaman, khususnya soal *pre-test* juga digunakan untuk mengukur pengalaman praktik UMKM dalam menggunakan alat-alat pengendalian manajemen mulai dari proses perencanaan hingga evaluasi. Perihal penerapan pengendalian manajemen, peneliti sebelumnya mengakui kurangnya pendekatan sistematis untuk menerapkan model pengendalian manajemen untuk membantu perusahaan rintisan agar berhasil (Carraro et al., 2020). Karenanya, pelatihan ini dilakukan tidak hanya dengan penyampaian materi secara verbal, tetapi juga dengan praktik pengerjaan kertas kerja yang memanfaatkan macam-macam alat pengendalian manajemen teknis, yaitu kertas kerja analisis SWOT, anggaran, laporan keuangan, dan analisis varians. Hasil pengukuran tingkat pengalaman praktik dapat dilihat pada Gambar 3, 4, dan 5, yang digunakan untuk mengetahui tingkat penerapan pengendalian manajemen yang telah dilaksanakan oleh UMKM.



Gambar 3. Pengalaman Menggunakan Analisis SWOT

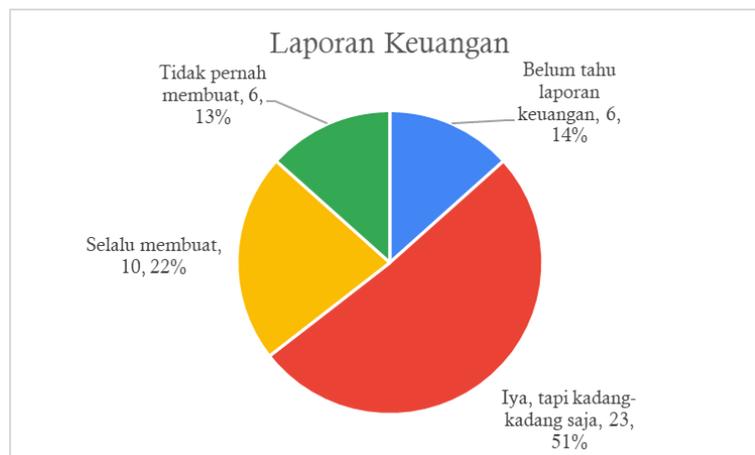
Pertanyaan pemanfaatan alat pengendalian manajemen pertama yang ditanyakan kepada UMKM adalah “Apakah Bapak/Ibu sudah pernah membuat analisis SWOT usaha Bapak/Ibu?”, yang merupakan bagian dari pengendalian di tahap perencanaan. Gambar 3 menjelaskan hasil bahwa hanya 24% UMKM yang pernah menggunakan analisis SWOT untuk membantu perencanaan usahanya. Sementara itu, sebagian besar yang mencapai 67% UMKM belum pernah memanfaatkan meskipun telah mengetahui adanya konsep tersebut. Hal ini diidentifikasi karena kurangnya pemahaman fungsi atas alat perencanaan tersebut. Sisanya, sebanyak 9%, belum pernah sama sekali tahu tentang analisis SWOT. Hasil ini menunjukkan bahwa popularitas analisis SWOT di kalangan UMKM cenderung rendah sehingga bisa dikatakan bahwa UMKM kurang mampu menggunakan perencanaan formal

dan sistematis dalam menjalankan bisnisnya. Hal ini menjadi bukti bahwa pelatihan analisis SWOT ini tepat sasaran untuk dilakukan kepada para UMKM Kota Mojokerto.



Gambar 4. Pengalaman Membuat Anggaran

Pertanyaan kedua bagi UMKM adalah “Apakah Bapak/Ibu sudah membuat anggaran selama menjalankan usaha?” guna mengetahui seberapa banyak konsep penganggaran digunakan oleh UMKM. Respons UMKM dapat dilihat pada Gambar 4, yakni mengindikasikan bahwa lebih dari separuh (56%) UMKM telah memanfaatkan fungsi anggaran meskipun belum secara konsisten dan periodik. Hanya sebanyak 15% UMKM yang menyatakan selalu membuat anggaran untuk operasinya, sementara 22% lainnya belum membuat anggaran sama sekali, bahkan % sisanya belum tahu konsep anggaran. Data ini menunjukkan bahwa secara umum, UMKM telah banyak mengetahui fungsi dari anggaran untuk kebutuhan bisnis. Meskipun demikian, UMKM belum mampu menyusun anggaran secara ajek, yang salah satunya disebabkan oleh persepsi kurang efisiennya waktu untuk menyiapkan.

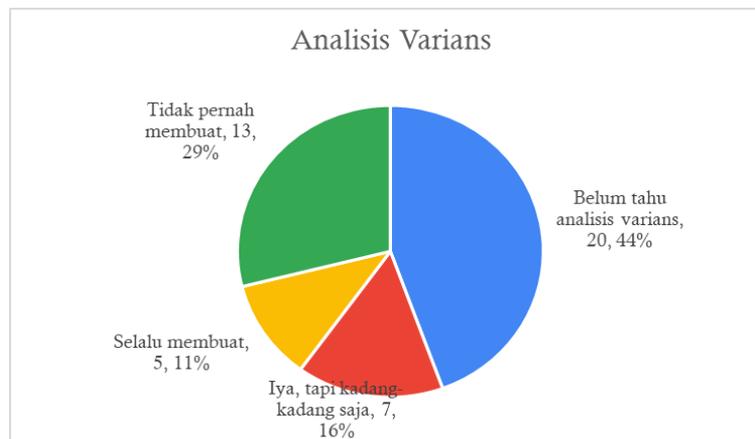


Gambar 5. Pengalaman Membuat Laporan Keuangan

Janayu 5.2

Gambar 5 menunjukkan data respons UMKM atas pertanyaan “Apakah Bapak/Ibu sudah membuat laporan keuangan selama menjalankan usaha?”. Secara umum, tanggapan dari UMKM menunjukkan hasil yang mirip dengan pengalaman membuat anggaran, yakni bahwa 51% sudah membuat laporan keuangan meskipun kadang-kadang saja. Sebanyak 22% UMKM menyatakan telah konsisten menyusun laporan keuangan. Sementara 13%

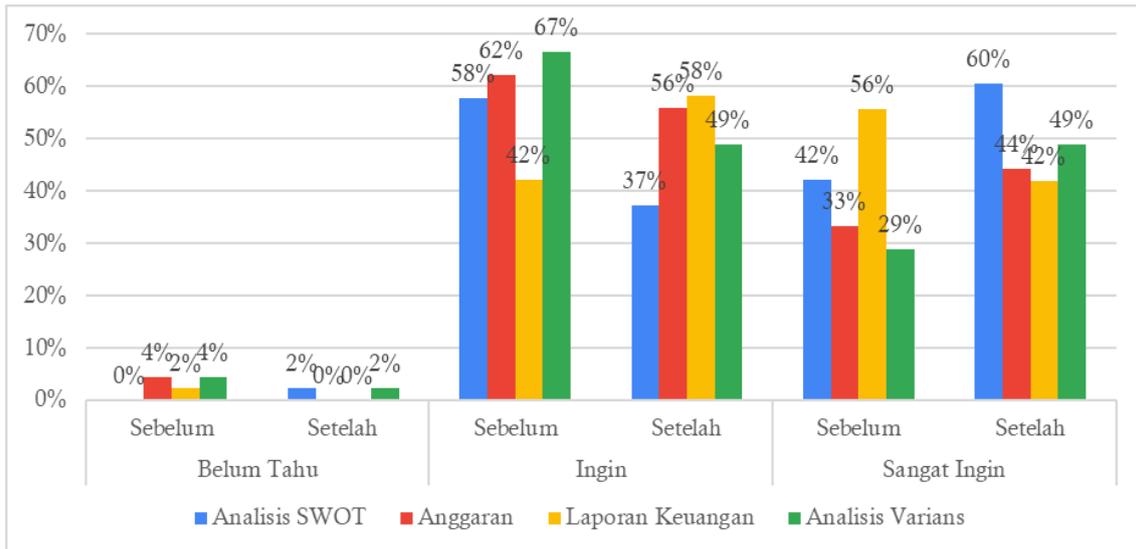
dan 14% UMKM mengakui belum pernah membuat laporan keuangan dan bahkan belum tahu adanya alat pengendalian manajemen yang berisi informasi ekonomi tersebut. Secara umum, hasil ini menunjukkan bahwa UMKM memiliki pengetahuan yang cukup baik tentang fungsi laporan keuangan. Di sisi lain, masih diperlukan lebih banyak dorongan bagi UMKM untuk menyusun laporan keuangan secara berkala guna memperoleh manfaatnya dalam mengatur keuangan dan aset usaha.



Gambar 6. Pengalaman Menggunakan Analisis Varians

Analisis varians merupakan alat pengendalian manajemen yang dapat digunakan di setiap akhir periode untuk menjalankan fungsi evaluasi dari aspek finansial, yaitu berguna untuk mengetahui tingkat kinerja dengan mengomparasi target pada anggaran dengan realisasinya. Gambar 6 menunjukkan data dari jawaban atas pertanyaan “Apakah Bapak/Ibu sudah membuat analisis varians selama menjalankan usaha?” yang menyatakan bahwa analisis varians memiliki tingkat popularitas paling rendah dibandingkan tiga sarana pengendalian lainnya di kalangan UMKM. Sebanyak 44% UMKM mengakui ketidaktahuannya atas istilah analisis varians, yang sekaligus mencerminkan urgensi pelatihan yang diselenggarakan. Meskipun pernah mengetahui, namun sebanyak 11% UMKM menyatakan belum pernah membuat analisis varians. Sementara itu, hanya sebanyak 11% yang secara periodik memanfaatkan fungsi analisis varians, sedangkan 16% lainnya membuat analisis tersebut meskipun tidak secara konsisten.

Sebagaimana penelitian terdahulu, data-data di atas menunjukkan hasil yang relevan, yakni bahwa antara tingkat pengetahuan serta penerapan pengendalian manajemen. Hasil dari empat data penggunaan alat pengendalian manajemen tersebut menunjukkan bahwa pelatihan ini memiliki potensi yang besar sebagai solusi atas masalah yang dihadapi UMKM mulai dari perencanaan hingga evaluasi bisnisnya. Karenanya, pelaksana juga mengukur tingkat intensi UMKM atas penggunaan alat-alat pengendalian manajemen tersebut pada saat sebelum dan setelah pelatihan. Tanggapan UMKM dirangkum dalam Gambar 7. Data ini sekaligus berfungsi sebagai indikator tingkat peningkatan keterampilan teknis pemanfaatan alat-alat pengendalian manajemen setelah digunakan metode praktik kertas kerja selama pelatihan.



Gambar 7. Perubahan Tingkat Intensi Mengaplikasikan Alat-Alat Pengendalian Manajemen

Gambar 7 menjelaskan perubahan tingkat intensi untuk menerapkan alat-alat pengendalian manajemen sebelum dan setelah dilaksanakan pelatihan. Hasil ini sekaligus mengindikasikan tingkat keberterimaan fungsi alat-alat tersebut bagi pelaku UMKM. Hasil menunjukkan bahwa terdapat pergeseran minat memanfaatkan alat-alat pengendalian manajemen yang secara umum merupakan tren yang positif. Minat menggunakan analisis SWOT untuk membantu perencanaan bisnis meningkat dari yang semula lebih banyak pada respons “ingin” menggunakan, menjadi “sangat ingin” menggunakan. Artinya, UMKM telah memahami dengan lebih baik peran analisis SWOT untuk mengetahui keunggulan dan tantangan usahanya sehingga lebih berminat untuk menerapkan alat tersebut.

Kedua, pada pemanfaatan anggaran, diketahui hasil yang serupa dengan analisis SWOT dan analisis varians, yakni terjadi pergeseran minat dari “ingin” menjadi lebih banyak “sangat ingin” untuk menerapkan. Hal ini mencerminkan bahwa meskipun cenderung semula kurang umum digunakan, pelatihan ini telah mampu meningkatkan persepsi manfaat dan keteraplikasian alat-alat pengendalian manajemen untuk skala usaha mikro, kecil, dan menengah. Hasil ini dinilai mengindikasikan semakin meningkatnya pemahaman UMKM akan fungsi dari sistem pengendalian manajemen, khususnya, adalah untuk menyajikan kepada pemilik bisnis metode dan alat yang memungkinkan mereka untuk menyediakan informasi yang berguna untuk pengambilan keputusan (Chegri et al., 2021).

Di sisi lain, hasil yang sedikit berbeda nampak pada laporan keuangan yang tidak menunjukkan peningkatan intensi penggunaan yang signifikan, bahkan justru intensi cenderung bergerak ke tingkat “ingin” saja. Data ini diduga akibat lebih seringnya UMKM terpapar akan pengetahuan laporan keuangan dan telah memahami kesulitan atau kendala dalam menerapkannya, terlebih setelah mengikuti pelatihan. Hal ini sejalan dengan riset terdahulu bahwa implementasi yang berhasil atas pengendalian manajemen membutuhkan siklus pembelajaran bertahap dan beberapa prasyarat organisasi untuk membawa hasil yang optimal yang secara spesifik dijelaskan bahwa daya serap dan kemauan untuk belajar pemilik merupakan faktor penentu implementasi tersebut (Cardoni & Paradisi, 2020). Hasil riset terdahulu juga menyatakan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia memediasi pengaruh strategi bisnis dan kinerja keuangan (Chinyamurindi et al., 2021). Dalam konteks ini, motivasi belajar pemilik UMKM turut menentukan tingkat intensi dan

aplikasi dari suatu alat pengendalian manajemen. Di samping itu, data intensi penerapan laporan keuangan secara berkala ini juga mendukung pernyataan temuan riset sebelumnya bahwa penting bagi pemerintah yang mendukung usaha kecil untuk memberikan pengetahuan keuangan kepada pengusaha usaha kecil selama fase pra-rintisan dan selanjutnya dengan memberikan pengetahuan yang relevan tentang pembiayaan dan perhitungan biaya untuk memperkuat dan mempertahankan bisnis ini ([Rachapaettyakom et al., 2020](#)).

Secara menyeluruh, hasil dari pelaksanaan seluruh kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini adalah bahwa permasalahan pengelolaan yang dihadapi UMKM utamanya disebabkan karena kurangnya pengetahuan UMKM atas sejumlah teknik sederhana yang dapat dipraktikkan dalam bisnisnya. Melalui kegiatan pelatihan seperti yang telah dilaksanakan, UMKM menjadi tahu akan teknik-teknik yang dimaksud, sehingga intensinya untuk menerapkan mulai tumbuh atau meningkat. Dengan demikian, pelatihan ini membuka wawasan UMKM dan meningkatkan potensi diterapkannya pengendalian manajemen sejak dini oleh UMKM tersebut, dalam rangka mempersiapkan diri menjadi usaha yang lebih besar.

SIMPULAN

Pelatihan bagi UMKM Kota Mojokerto ini ditujukan untuk mengatasi permasalahan-permasalahan yang ditemukan dalam pengelolaan bisnis, baik di tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi proses bisnis UMKM peserta inkubasi bisnis Kota Mojokerto. Pelaksana menyimpulkan secara objektif bahwa pelatihan pengendalian manajemen bagi UMKM telah menjadi solusi atas permasalahan tersebut secara optimal.

Hasil program pengabdian kepada masyarakat ini dikatakan berhasil dengan mengacu pada ketercapaian luaran yang ditentukan. Pertama, kebutuhan mitra kerja sama, dalam hal ini Diskopukmperindag Kota Mojokerto, untuk menyelesaikan permasalahan UKM perihal pemahaman pengelolaan bisnis terpenuhi dengan adanya pelatihan pengendalian manajemen bagi UMKM ini. Kedua, pengetahuan UMKM atas alat-alat pengendalian manajemen meningkat dengan dibuktikan data besarnya jumlah peningkatan hasil *post-test* dari hasil *pre-test*. Ketiga, peningkatan keterampilan UMKM dalam hal ini diindikasikan dengan peningkatan intensi untuk menerapkan berbagai macam alat pengendalian manajemen di berbagai proses bisnis. Intensi ini menggambarkan tingkat persepsi kebermanfaatannya, keberterimaan, serta kemudahan penerapan alat pengendalian bagi UMKM yang meningkat dengan metode pelatihan yang berbasis pada praktik menggunakan kertas kerja. Terakhir, kegiatan ini juga mampu menjaga sisi keberlanjutan kebermanfaatannya materi dengan menghasilkan *handbook* pengendalian manajemen bagi UMKM.

Dihubungkan dengan pengendalian manajemen secara konseptual, program pelatihan bagi UMKM ini menunjukkan bahwa pengetahuan atas alat pengendalian manajemen merupakan kunci utama untuk penerapannya di dalam proses bisnis. Selanjutnya, hal penting lainnya adalah tingkat pemahaman manfaat dan persepsi kemudahan UMKM dalam menggunakan alat tertentu. Pasalnya dari hasil pelatihan yang berbasis praktik ini, terjadi peningkatan intensi menggunakan alat pengendalian manajemen yang terdiri dari analisis SWOT, anggaran, laporan keuangan, dan analisis varians. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan-pelatihan penguatan pengelolaan bisnis yang serupa dengan program yang terlaksana ini merupakan kebutuhan krusial bagi UMKM untuk mendorong peningkatan kinerja melalui praktik-praktik manajemen yang semakin profesional. Dengan demikian, program-program diseminasi *best practice* bisnis lainnya direkomendasikan untuk dilaksanakan di waktu selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

179

- Alinsari, N. (2021). Peningkatan Literasi Keuangan pada UMKM melalui Pelatihan dan Pendampingan Pembukuan Sederhana. *Magistrorum et Scholarium: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 1(2), 256–268. <https://doi.org/10.24246/jms.v1i22020p256-268>
- Cardoni, A., & Paradisi, A. (2020). The implementation of management accounting in small-medium enterprises (SMEs). A knowledge transfer perspective. *Management Control*, 1, 39–61. <https://doi.org/10.3280/maco2020-001-s1004>
- Carraro, W. B. W. H., Battisti, S., & Brito, C. (2020). Identifying innovative practices of management control among start-ups. *International Journal of Management Practice*, 13(4), 401–418. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113513>
- Cheffi, W., Zahir-ul-Hassan, M. K., Farooq, M. O., Baqrain, A., & Mansour, M. M. H. (2023). Ethical leadership, management control systems and circular economy in SMEs in an emerging economy, the UAE. *Journal of Business Research*, 156, 113513. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113513>
- Chegri, M., Rigalma, H., & Torra, M. (2021). Management Control System in the Context of SMEs. *Modern Management Review*, 26(3), 39–58. <https://doi.org/10.7862/rz.2021.mmr.16>
- Chinyamurindi, W., Kyogabiirwe, J. B., Kabagabe, J. B., Mafabi, S., & Dywili, Mt. (2021). Antecedents of small business financial performance: The role of human resource management practices and strategy. *Employee Relations: The International Journal*, 43(5), 1214–1231. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2020-0138>
- Corsi, K., & Arru, B. (2020). Role and implementation of sustainability management control tools: critical aspects in the Italian context. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 34(9), 29–56. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-02-2019-3887>
- Famacion-Quinco, D. F., & Quinco-Cadosales, M. N. (2022). Management Control Systems in Small and Medium-Sized Enterprises: A Case Study. *International Journal of Scientific Research and Management*, 10(05), 3540–3554. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v10i5.em09>
- Hartmann, F., Kraus, K., Nilsson, G., Anthony, R., & Govindarajan, V. (2020). *Management Control Systems*, 2e. McGraw Hill.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (4th ed.). Pearson Education Limited.
- Novitasari, A. T. (2022). Kontribusi UMKM Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Era Digitalisasi Melalui Peran Pemerintah. *Journal of Applied Business and Economic*, 9(2), 184–204. <https://doi.org/10.30998/jabe.v9i2.13703>
- Pemerintah Kota Mojokerto. (2021). *Kota Mojokerto dalam Angka*. <https://mojokertokota.bps.go.id/publication/2021/02/26/b39f5862284b75939ee7b404/kota-mojokerto-dalam-angka-2021.html>
- Rachapaettyakom, P., Wiriyapinit, M., Cooharojananone, N., Tanthanongsakkun, S., & Charoenruk, N. (2020). The need for financial knowledge acquisition tools and technology by small business entrepreneurs. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-020-00136-2>