

INTEGRASI PENGETAHUAN KEWIRAUSAHAAN DAN PRAKTIK MANAJEMEN KEUANGAN: STUDI KUALITATIF STAGNANSI UMKM DI KECAMATAN WATUKUMPUL INDONESIA

Aisyah Amalia Rosyada¹; Vitradesie Noekent²

Universitas Negeri Semarang
Jln. Sekaran, Gunungpati, Semarang, Jawa Tengah
E-mail : amaliaaisyah173@students.unnes.ac.id (Koresponding)

Abstract: SMEs in Watukumpul District face business stagnation despite having considerable entrepreneurial potential. This study aims to explore the factors hindering business growth and to formulate strategies for integrating entrepreneurial knowledge with financial management practices. Using a qualitative method, five entrepreneurs experiencing stagnation were interviewed in depth. Data analysis with the assistance of NVivo software revealed that stagnation was mainly caused by weak financial governance, characterized by the absence of financial recording, undisciplined working capital management, and business decisions largely based on intuition. The lack of product innovation and limited promotional activities further exacerbated this condition. Such circumstances hinder the contribution of SMEs to the achievement of the Sustainable Development Goals (SDG 8 and SDG 9). This study proposes the development of an integrated mentoring model that combines financial literacy, the use of simple recording tools, and the strengthening of digital marketing skills. Integrating entrepreneurial knowledge and financial management is identified as a key strategy to break stagnation and foster sustainable SMEs growth in rural areas

Keywords: *entrepreneurial knowledge, financial management, business stagnation, MSMEs, SDG 8, SDG 9, Watukumpul District*

Kondisi UMKM di Kabupaten Pemalang menunjukkan potensi yang cukup besar, namun masih menghadapi berbagai tantangan, terutama dalam aspek manajemen usaha, pengelolaan keuangan, inovasi produk, dan strategi pemasaran (Raya et al., 2021). Sejumlah studi menegaskan bahwa UMKM memiliki peran penting dalam membuka dan memperluas lapangan kerja sekaligus memberikan kontribusi signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi (Syzdykova, A dan Azretbergenova, 2025; Wahyunti, 2020). Selain itu, penelitian Smith (2022) menunjukkan bahwa keterlibatan UMKM dalam agenda SDGs mendorong praktik-praktik yang berkontribusi pada penciptaan lapangan kerja dan pertumbuhan ekonomi lokal, sehingga mendukung tercapainya Tujuan Pembangunan Berkelanjutan, khususnya SDG 8 dan SDG 9.

Selanjutnya, dari sisi pembangunan manusia, data Badan Pusat Statistik menunjukkan bahwa Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Jawa Tengah pada tahun

2024 mencapai 73,87, meningkat dari 73,39 pada tahun 2023. Sementara jumlah Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Jawa Tengah sebanyak 193.200 unit (*BPS Jawa Tengah*, 2025). Kondisi ini menunjukkan tren peningkatan di tingkat provinsi mengindikasikan adanya perbaikan dalam aspek pendidikan, kesehatan, dan pengeluaran per kapita yang berpotensi memberikan dampak positif di daerah ini. Studi empiris di Indonesia menunjukkan hubungan antara perkembangan sektor UMKM yang menyerap tenaga kerja dengan penurunan kemiskinan lokal, sehingga intervensi pada UMKM berpotensi mendukung target SDG 1 (Nursini, 2020)

Namun demikian, perkembangan sosial-ekonomi Pemalang masih menyisakan persoalan. Data Bappeda dan BPS memperlihatkan jumlah penduduk miskin di Kabupaten Pemalang mencapai 195,57 ribu orang (15,03%) pada tahun 2023, dan mengalami penurunan sebesar

1,37 ribu orang pada tahun 2024 yaitu tercatat 194,2 ribu orang atau sekitar 14,92%. Sementara Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) juga mengalami kenaikan dari 6,55% pada 2023 menjadi 6,63% pada 2024. Jumlah angkatan kerja tercatat sebanyak 859.852 orang, dengan pengangguran mencapai 57.020 orang. Indeks Pembangunan Manusia (IPM) di Kabupaten Pemalang tahun 2024 mencapai 68,65, meningkat dibandingkan dengan IPM tahun 2023 yang sebesar 68,08. BPS Kabupaten Pemalang (2025) Fakta ini mengindikasikan terjadinya paradoks yaitu pertumbuhan jumlah UMKM dan peningkatan IPM belum diikuti penyerapan tenaga kerja.

Paradoks ini juga terjadi di Kecamatan Watukumpul Pemalang, sebuah kecamatan terluas kedua di Kabupaten (*BPS Kabupaten Pemalang, 2025*). Sebagai kecamatan yang memiliki wilayah yang luas, UMKM di Kecamatan Watukumpul menghadapi tantangan sosial-ekonomi di antaranya tingkat pengangguran yang tinggi (Gyimah & Lussier, 2021).

Berdasarkan observasi partisipatif yang dilakukan tim peneliti, UMKM di Watukumpul cenderung masih mengandalkan strategi pemasaran tradisional dari mulut ke mulut terbatas dalam ide bisnis dan inovasi produk. Minimnya pemanfaatan digital marketing dan platform daring semakin mempersempit jangkauan konsumen dan menghambat pertumbuhan usaha.

Sejalan dengan temuan lapangan tersebut, berbagai penelitian terdahulu juga menyoroti pentingnya peningkatan kapasitas kewirausahaan dan manajemen keuangan. Kartika et al. (2025) mengungkapkan bahwa kesalahan manajemen berulang, seperti lemahnya pengambilan keputusan strategis, buruknya pengelolaan keuangan, dan ketidakmampuan beradaptasi dengan perubahan bisnis, menjadi penyebab dominan kegagalan perusahaan. Ni dan Ye (2018) merekomendasikan pengetahuan kewirausahaan terutama dalam aspek inovasi produk direkomendasikan sebagai solusi karena individu dengan pengetahuan

kewirausahaan cenderung lebih siap menjadi wirausahawan.

Selama observasi, peneliti juga menemukan sejumlah UMKM di Kecamatan Watukumpul mengalami masalah stagnansi usaha. Vuković et al. (2024) menjelaskan definisi stagnansi usaha dalam perspektif manajemen keuangan dapat didefinisikan sebagai kondisi ketika suatu perusahaan atau pelaku usaha mengalami keterbatasan pertumbuhan akibat tidak optimalnya pemanfaatan sumber daya finansial, sehingga pendapatan, laba, maupun ekspansi operasional bergerak pada titik yang sama dalam periode yang berkepanjangan. Perspektif ini sejalan dengan konsep "*costonomics*" yang diperkenalkan oleh Lulaj (2025), yang menekankan bahwa kecermatan dalam mengelola biaya (*penny-wise acumen*) tidak hanya untuk pengendalian, tetapi lebih jauh untuk mentransformasi biaya menjadi peluang kewirausahaan (*entrepreneurial gold*).

Lebih lanjut, Ahmed (2022) melalui penelitiannya tentang *Working Capital Management and Financial Performance of SMEs in Garissa County, Kenya* menegaskan bahwa pengelolaan modal kerja, seperti kas, piutang, persediaan, dan utang dagang, sangat memengaruhi kinerja UMKM. Temuan ini relevan dengan kondisi Indonesia yang mana Kementerian Koperasi dan UKM (2023) melaporkan bahwa sekitar 49% UMKM belum memiliki pencatatan keuangan yang memadai, sehingga rentan terhadap masalah likuiditas dan keterbatasan akses pembiayaan. Padahal, data Badan Pusat Statistik (2024) menunjukkan bahwa UMKM berkontribusi sebesar 61,08% terhadap PDB nasional dan menyerap sekitar 97% tenaga kerja.

Sejumlah penelitian lain juga mendukung pentingnya integrasi kewirausahaan dan manajemen keuangan. Handayani et al. (2021) menyebutkan bahwa pelatihan di bidang pemasaran digital, produksi, dan manajemen keuangan dapat mempercepat transformasi digital UMKM. Sementara itu, Badru (2025)

menunjukkan bahwa pelatihan kewirausahaan berbasis praktik mampu meningkatkan kapasitas inovasi dan kemandirian pelaku UMKM. Selanjutnya, Hutaeruk et al. (2024) menemukan bahwa literasi keuangan dan inklusi keuangan secara signifikan berdampak positif terhadap kinerja keuangan UMKM.

Berbeda dengan studi-studi sebelumnya yang memandang literasi keuangan sebagai kemampuan individu. Agyapong dan Attram, (2019), mengungkapkan bahwa disiplin keuangan tidak hanya berbasis pengetahuan, tetapi juga berbasis identitas, yang berakar pada bagaimana wirausahawan memposisikan diri sebagai pemilik, pekerja, atau pengelola bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen keuangan bukan sekadar praktik prosedural, melainkan mekanisme tata kelola perilaku. *meskipun pengetahuan kewirausahaan menyoroti literasi keuangan, sedikit yang menjelaskan bagaimana praktik manajemen keuangan berfungsi sebagai mekanisme tata kelola (governance mechanism) yang menanggulangi self-agency pada UMKM mikro.*

Praktik manajemen keuangan terbukti menjadi aspek fundamental dalam pengetahuan kewirausahaan dan kinerja UMKM. Otoo (2024) menegaskan bahwa *Manajemen keuangan merupakan inti dari pengelolaan sumber daya keuangan* dan bahwa *praktik manajemen keuangan adalah kumpulan prosedur standar yang dikembangkan untuk menangani pelaporan keuangan, penganggaran, dan operasi lain yang melibatkan dana perusahaan.* Lebih lanjut, praktik tersebut meliputi *working capital management, capital budget management, and asset management* yang berperan penting dalam menjaga stabilitas finansial serta profitabilitas usaha. Ali et al. (2024) menegaskan bahwa manajemen modal kerja yang efektif, terutama dalam pengelolaan kas (*cash management*), secara signifikan memengaruhi profitabilitas dan efisiensi operasional UMKM. Dengan demikian, praktik manajemen keuangan bukan sekadar fungsi administratif, tetapi

bagian integral dari kompetensi kewirausahaan yang menentukan keberlanjutan dan daya saing UMKM.

Permasalahan lemahnya pengelolaan keuangan dalam UMKM bukan hanya terjadi di Indonesia, tetapi juga ditemukan di berbagai negara berkembang. Carsamer (2012) dalam penelitiannya terhadap pelaku UMKM di Ghana menemukan bahwa sebagian besar entrepreneur tidak memiliki sistem pencatatan keuangan yang memadai, sering mencampuradukkan keuangan usaha dengan kebutuhan rumah tangga, serta melakukan *drawings* (pengambilan dana usaha untuk keperluan pribadi) secara tidak terkontrol. Kondisi ini menyebabkan stagnasi usaha yang berkepanjangan meskipun pelaku memiliki semangat kewirausahaan yang tinggi. Temuan tersebut sejalan dengan konteks UMKM di Watukumpul, di mana para pelaku usaha telah memiliki motivasi berwirausaha namun belum dibekali dengan literasi keuangan dan disiplin pencatatan yang baik. Dengan demikian, masalah stagnansi bukan semata disebabkan oleh rendahnya inovasi atau pemasaran, melainkan juga kegagalan dalam membangun fondasi tata kelola keuangan yang sehat.

Dalam kerangka teoritis, *Agency Theory* memberikan landasan penting untuk memahami hubungan antara pemilik (*principal*) dan pengelola usaha (*agent*). Jensen dan Meckling (1976) menekankan bahwa transparansi pelaporan dan pengawasan keuangan diperlukan untuk mengurangi konflik kepentingan. Eisenhardt (1989) mendefinisikan teori agensi sebagai hubungan antara *principal* dan *agent* yang rawan konflik karena tujuan dan sasaran keduanya tidak sepenuhnya selaras. Mitnick (1973) menambahkan bahwa teori agensi menggambarkan relasi antara dua pihak yang terikat dalam kesepakatan, baik konsensual maupun nonkonsensual, di mana tindakan agen memengaruhi pencapaian tujuan prinsipal. Teori ini relevan untuk konteks UMKM yang mulai memiliki struktur pengelolaan

lebih kompleks, sehingga tata kelola keuangan yang baik menjadi prasyarat dalam mengurangi risiko kegagalan usaha. Penelitian ini memperluas penerapan Agency Theory ke dalam konteks usaha mikro dengan memperkenalkan konsep self-agency conflict, yakni kondisi ketika pemilik sekaligus berperan sebagai principal dan agent. Situasi ini sering menimbulkan kebocoran keuangan dan berujung pada stagnansi usaha.

Penelitian Saptono et al. (2020) turut menegaskan bahwa pendidikan kewirausahaan berperan dalam membentuk *entrepreneurial knowledge* dan *mindset*, yang berimplikasi pada peningkatan kesiapan individu untuk berwirausaha. Pengetahuan ini memungkinkan wirausahawan menganalisis peluang, mengelola risiko, dan menyusun strategi, sementara *entrepreneurial mindset* menumbuhkan pola pikir kreatif dan resilien. Integrasi antara pengetahuan kewirausahaan dan manajemen keuangan menjadi krusial: kreativitas tanpa tata kelola keuangan dapat berujung pada stagnansi, sedangkan keterampilan finansial tanpa inovasi berpotensi menghambat perkembangan usaha.

Lebih lanjut, Mitchelmore dan Rowley (2010) mengidentifikasi keterampilan keuangan dan penganggaran (*financial and budgeting skills*) sebagai salah satu elemen kunci dalam indikator *business and management competencies*. Inklusi ini menegaskan pengakuan atas pemahaman dan praktik manajemen keuangan sebagai bagian integral dari pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang wirausaha.

Berdasarkan permasalahan yang teridentifikasi dari hasil observasi lapangan dan tinjauan literatur, penelitian ini merumuskan dua pertanyaan utama. Pertama, faktor-faktor apa saja yang menghambat perkembangan UMKM di Kecamatan Watukumpul? Kedua, apa strategi untuk meningkatkan kapasitas pelaku UMKM dalam aspek kewirausahaan dan manajemen keuangan yang dapat mendorong pertumbuhan usaha secara berkelanjutan?

Penelitian ini memberikan manfaat teoritis maupun praktis bagi pengembangan UMKM di wilayah pedesaan. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya literatur mengenai stagnansi usaha dengan memperluas penerapan Agency Theory pada konteks usaha mikro, khususnya melalui konsep *self-agency conflict* yang menjelaskan peran ganda pemilik sebagai principal dan agent yang berimplikasi pada kebocoran keuangan. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi perumusan program pendampingan UMKM yang lebih tepat sasaran, terutama dalam penguatan literasi keuangan, disiplin pencatatan sederhana, dan keterampilan pemasaran digital. Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi pengetahuan kewirausahaan dengan praktik manajemen keuangan sebagai strategi utama untuk memutus stagnansi usaha, sekaligus menawarkan model pendampingan terpadu yang dapat diadaptasi oleh pemerintah daerah maupun lembaga pendukung dalam upaya mendorong pertumbuhan UMKM yang berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik wawancara mendalam terhadap pemilik dan pengelola UMKM di Kecamatan Watukumpul, Kabupaten Pemalang, Jawa Tengah. Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk meneliti fenomena integrasi pengetahuan kewirausahaan dengan praktik manajemen keuangan dalam menghadapi stagnansi usaha (Guha et al., 2018). Sebagaimana dijelaskan oleh Morrow dan Smith (2000) penelitian kualitatif sesuai digunakan pada populasi yang masih jarang diteliti dan membutuhkan pemahaman kontekstual yang mendalam. Strategi analisis dasar yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengkodean. Data diolah dan dianalisis dengan bantuan software NVIVO 12 Pro 2025.

HASIL

Sebelum menganalisis data maka

disajikan gambaran demografis informan, yang mencakup nama usaha, jenis usaha, tahun pendirian, dan lokasi usaha yang disajikan pada Tabel 1. Penelitian terhadap lima pelaku UMKM di Kecamatan Watukumpul pada Tabel 1 menunjukkan adanya keragaman profil usaha dengan karakteristik yang khas. Jenis usaha yang teridentifikasi meliputi produksi gula aren (berdiri sejak 2013), stik pisang (2003), kue dan camilan (2019), serta dua usaha baru yang berdiri pada tahun 2024, yaitu makanan frozen food dan tepung mokaf. Dari sisi struktur pengelolaan, sebagian besar usaha dijalankan secara mandiri tanpa melibatkan karyawan, kecuali satu usaha yang melibatkan anggota keluarga serta dua usaha berbasis pesantren yang mengikutsertakan santri dalam proses produksi.

Tabel 1. Profil Informan

No	Informan	Nama Usaha	Jenis Usaha	Tahun Pendirian	Lokasi Usaha
1.	Informan 1	Gula Aren Khas Desa Bongas	Gula Aren	2013	Desa Bongas RT 03/ RW 04, Kecamatan Watukumpul
2.	Informan 2	Si Gendo	Stik pisang	2003	Desa Bongas RT 03/ Rw 01, Kecamatan Watukumpul
3.	Informan 3	Vanara Cake	Kue dan Camilan	2019	Desa Watukumpul RT 04/ RW 02, Kecamatan Watukumpul
4.	Informan 4	Santri Food	Makanan Frozen Food	2024	Desa Tundagan RT 07/ RW 01, Kecamatan Watukumpul
5.	Informan 5	Tepung Santri	Tepung mokaf dan Tepung beras	2024	Desa Tundagan RT 07/ RW 01, Kecamatan Watukumpul

Sumber: data diolah (2025)

Tujuan penelitian pertama adalah mengidentifikasi faktor-faktor penyebab stagnansi UMKM di Kecamatan Watukumpul. Berdasarkan hasil olah data kualitatif, Tabel

2 menunjukkan bahwa stagnansi UMKM di Kecamatan Watukumpul disebabkan oleh kelemahan struktural dalam tata kelola keuangan, dan keterbatasan kapasitas inovasi, bukan karena rendahnya motivasi atau potensi pasar serta keputusan usaha yang berbasis intuisi. Pencatatan keuangan telah terbukti menjadi faktor tunggal paling berpengaruh terhadap pertumbuhan UMKM di Indonesia, bahkan melebihi faktor lainnya seperti perencanaan dan anggaran (Khair et al., 2025).

Keempat tema yang diidentifikasi saling berkaitan terkait pencatatan keuangan yang lemah berdampak pada lemahnya disiplin modal kerja, yang pada akhirnya membatasi kemampuan pelaku usaha untuk berinovasi dan memperluas jangkauan pasar. Dengan demikian, temuan ini memperkuat argumen bahwa integrasi antara pengetahuan kewirausahaan dan praktik manajemen keuangan merupakan kunci utama untuk memutus stagnansi dan mendorong pertumbuhan berkelanjutan bagi UMKM di daerah pedesaan seperti Kecamatan Watukumpul (Duréndez et al., 2023)

Tabel 2. Ringkasan Temuan Kunci Pengetahuan Kewirausahaan dan Praktik Manajemen Keuangan pada UMKM di Watukumpul

Tema	Temuan Utama
Praktik Tata Kelola Keuangan	Sebagian besar informan tidak memiliki pembukuan formal dan lebih mengandalkan intuisi daripada data.
Disiplin Modal Kerja dan Arus Kas	Mayoritas hanya melakukan transaksi berbasis <i>cash</i> (ada uang ada barang) untuk menghindari risiko piutang..
Pemasaran dan Hubungan Pelanggan	Promosi sebagian besar dilakukan dari mulut ke mulut dan media sosial (WA/TikTok/Facebook) . Loyalitas pelanggan kuat karena kualitas yang konsisten.
Inovasi dan Pengembangan Produk	Sebagian besar bisnis berfokus pada satu produk. Terdapat dua informan yang menyebutkan pengembangan varian baru.

Sumber: oleh data (2025)

Analisis data kualitatif dengan *software* Nvivo 12 Pro menghasilkan beberapa temuan penting yang divisualisasikan melalui berbagai Teknik. Pemilihan tiga teknik analisis yaitu *word*

cloud, matrix coding query, dan cluster analysis didasarkan pada pertimbangan komprehensif untuk menjawab rumusan masalah penelitian. *Word cloud* dipilih untuk mengidentifikasi tema-tema dominan yang muncul dari narasi informan, *matrix coding query* digunakan untuk membandingkan praktik antar informan secara sistematis, sementara *cluster analysis* membantu mengelompokkan pola respons yang memiliki kemiripan karakteristik.

Gambar 1 merupakan *Word cloud analysis* yang mengungkapkan kata-kata kunci yang paling dominan dalam wawancara, termasuk "modal," "menjalankan," "menghitungkan," "harga," "kebutuhan," "produk," dan "kualitas." Pola ini menunjukkan bahwa isu permodalan, operasional sehari-hari, dan kualitas produk menjadi pusat perhatian utama para pelaku UMKM di Kecamatan Watukumpul. Visualisasi ini memperkuat temuan kualitatif bahwa keterbatasan modal dan tantangan dalam menjalankan usaha secara efisien merupakan persoalan sentral yang dihadapi responden.

Gambar 1. Word Cloud Analysis



Gambar 2 merupakan Matrix Coding

	Informan 1	Informan 2	Informan 3	Informan 4	Informan 5
1. Bagaimana cara kerja modal?					
2. Bagaimana cara kerja modal?					
3. Bagaimana cara kerja modal?					
4. Bagaimana cara kerja modal?					
5. Bagaimana cara kerja modal?					
6. Bagaimana cara kerja modal?					
7. Bagaimana cara kerja modal?					
8. Bagaimana cara kerja modal?					
9. Bagaimana cara kerja modal?					
10. Bagaimana cara kerja modal?					
11. Bagaimana cara kerja modal?					
12. Bagaimana cara kerja modal?					
13. Bagaimana cara kerja modal?					
14. Bagaimana cara kerja modal?					
15. Bagaimana cara kerja modal?					
16. Bagaimana cara kerja modal?					
17. Bagaimana cara kerja modal?					
18. Bagaimana cara kerja modal?					
19. Bagaimana cara kerja modal?					
20. Bagaimana cara kerja modal?					
21. Bagaimana cara kerja modal?					
22. Bagaimana cara kerja modal?					
23. Bagaimana cara kerja modal?					
24. Bagaimana cara kerja modal?					
25. Bagaimana cara kerja modal?					
26. Bagaimana cara kerja modal?					
27. Bagaimana cara kerja modal?					
28. Bagaimana cara kerja modal?					
29. Bagaimana cara kerja modal?					
30. Bagaimana cara kerja modal?					
31. Bagaimana cara kerja modal?					
32. Bagaimana cara kerja modal?					
33. Bagaimana cara kerja modal?					
34. Bagaimana cara kerja modal?					
35. Bagaimana cara kerja modal?					

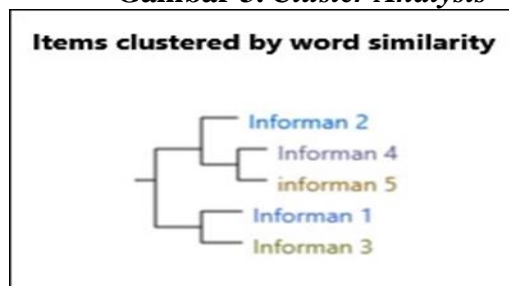
Query Analysis memberikan gambaran komparatif mengenai praktik kewirausahaan dan manajemen keuangan kelima informan. Hasil analisis menunjukkan variasi yang signifikan dalam penerapan pengetahuan kewirausahaan di antara

UMKM. Informan 1 dan 3 menunjukkan aspirasi ekspansi yang lebih kuat dengan keinginan memiliki toko fisik atau outlet tetap, sementara Informan 4 dan 5 lebih fokus pada sistem penjualan keliling langsung ke pelanggan.

Selain itu, dalam aspek manajemen keuangan, temuan mengungkapkan bahwa seluruh informan menyadari pentingnya legalitas usaha namun belum sepenuhnya menerapkannya. Hanya Informan 1 dan 3 yang secara konsisten menggunakan media sosial sebagai pemasaran utama, sementara Informan 4 dan 5 mengaku belum memahami strategi promosi secara memadai. Yang penting untuk dicatat, dalam pengelolaan keuangan, pola yang menarik terlihat dimana Informan 4 dan 5 menerapkan sistem pembagian keuntungan dan modal secara langsung, serta mempertahankan sistem tunai untuk menjaga kelancaran keuangan.

Gambar 3. *Cluster Analysis* berdasarkan *similarity of words* mengelompokkan kelima informan ke dalam dua kelompok utama. Kelompok pertama terdiri dari Informan 2, 4, dan 5 yang menunjukkan karakteristik operasional yang mirip, khususnya dalam hal ketergantungan pada jaringan sosial terdekat dan pendekatan pemasaran yang tradisional. Sebaliknya, kelompok kedua terdiri dari Informan 1 dan 3 yang menunjukkan pola lebih modern dalam pengelolaan usaha, dengan perhatian lebih besar terhadap aspek pemasaran digital dan inovasi produk. Dengan demikian, pengelompokan ini mengkonfirmasi adanya polarisasi dalam tingkat adopsi praktik kewirausahaan modern di antara UMKM yang diteliti, dimana usaha yang lebih lama berdiri tidak selalu menunjukkan karakteristik yang lebih maju dalam manajemen usaha.

Gambar 3. Cluster Analysis



PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk (1) mengidentifikasi faktor-faktor penyebab stagnansi UMKM di Kecamatan Watukumpul dan (2) merumuskan strategi penguatan kapasitas pelaku UMKM melalui integrasi pengetahuan kewirausahaan dan praktik manajemen keuangan. Pendekatan kualitatif berbasis wawancara mendalam yang digunakan dalam penelitian ini memungkinkan peneliti menangkap konflik internal pelaku usaha yang tidak tercermin dalam data kuantitatif, khususnya terkait tumpang tindih peran sebagai pemilik sekaligus pengelola (*agent-principal*). Integrasi hasil dari ketiga teknik analisis NVivo 12 Pro mengungkap kompleksitas tantangan yang dihadapi UMKM di Kecamatan Watukumpul. Dominasi kata-kata terkait permodalan dan operasional dalam *word cloud* mencerminkan persoalan mendasar yang menghambat pertumbuhan usaha. Temuan ini sekaligus mengkonfirmasi penelitian sebelumnya tentang keterkaitan antara kendala modal dan stagnansi usaha (Vuković et al., 2024). Selain itu, pola ini sejalan dengan Lisnawati (2023) dalam hal pembiayaan, masih banyak UMKM yang belum dapat menyusun laporan pembukuan dan administrasi keuangan secara digital.

Selanjutnya, temuan *matrix coding query* mengenai variasi praktik manajemen keuangan mengindikasikan adanya kesenjangan antara pengetahuan dan implementasi. Meskipun seluruh informan memahami pentingnya legalitas dan sistem keuangan yang baik, hanya sebagian kecil yang menerapkannya secara konsisten. Oleh karena itu, hal ini sesuai dengan kerangka *Agency Theory* Jensen dan

Meckling (1976) dimana pada UMKM skala mikro, sering terjadi konflik antara kepentingan pribadi dan usaha yang menghambat penerapan sistem manajemen yang profesional.

Pada konteks UMKM skala mikro seperti di Watukumpul, hubungan *principal-agent* tidak selalu sejelas pada perusahaan besar. Dalam banyak kasus, pemilik usaha sekaligus bertindak sebagai agen bagi dirinya sendiri (*self-agency*), sehingga konflik kepentingan muncul bukan antara dua individu berbeda, tetapi antara kepentingan pribadi (misalnya kebutuhan rumah tangga) dan kepentingan kelangsungan usaha (Jensen dan Meckling, 1976 ; Eisenhardt, 1989). Pada UMKM yang mulai melibatkan anggota keluarga atau santri sebagai tenaga kerja, struktur agensi menjadi lebih kompleks. Pemilik usaha berfungsi sebagai *principal*, sedangkan anggota keluarga atau pekerja lain bertindak sebagai *agent* yang mengelola sebagian aktivitas operasional. Ketiadaan kontrak kerja formal serta lemahnya sistem pelaporan keuangan menyebabkan *information asymmetry* meningkat, sehingga keputusan usaha sering didasarkan pada asumsi dan kepercayaan personal, bukan data objektif. Hal ini sejalan dengan temuan Mitnick (1973) bahwa lemahnya mekanisme kontrol dalam hubungan agensi berpotensi menghasilkan inefisiensi.

Lebih lanjut, polarisasi yang teridentifikasi melalui *cluster analysis* menunjukkan bahwa lama operasional usaha tidak secara otomatis berkorelasi dengan modernitas manajemen. Sebagai contoh, Informan 3 yang berdiri tahun 2019 justru menunjukkan karakteristik lebih progresif dibanding Informan 2 yang telah beroperasi lebih dari dua dekade. Dengan demikian, temuan ini mendukung penelitian Saptono et al. (2020) tentang pentingnya *entrepreneurial mindset dibandingkan* sekadar pengalaman dalam mengelola usaha. Pengembangan *entrepreneurial mindset* dan peningkatan keterampilan teknis melalui pendidikan dan

pelatihan kewirausahaan secara langsung mendukung target SDG 4.4 temuan ini didukung oleh tinjauan literatur yang menunjukkan hubungan erat antara *entrepreneurship education* dan pencapaian tujuan pembangunan terkait keterampilan (Rashid, 2019).

Berdasarkan temuan ini, pendekatan pengembangan UMKM di Kecamatan Watukumpul memerlukan strategi berbeda sesuai karakteristik masing-masing kluster. Untuk kluster pertama (Informan 2,4,5), intervensi perlu difokuskan pada peningkatan kapasitas dasar manajemen keuangan dan pemasaran digital. Sebaliknya, untuk kluster kedua (Informan 1,3), pendampingan dapat diarahkan pada pengembangan strategi ekspansi dan akses pembiayaan yang lebih kompleks. Oleh karena itu, implementasi program pelatihan yang terintegrasi dan berkelanjutan, sebagaimana direkomendasikan Handayani et al. (2021), menjadi prasyarat penting untuk menjembatani kesenjangan antara pengetahuan dan praktik yang selama ini menghambat pertumbuhan UMKM di daerah ini. Literatur menunjukkan bahwa kemitraan multi-pihak memperkuat kapasitas implementasi SDG pada level lokal dan meningkatkan efektivitas program pendampingan UMKM (Higham et al., 2024).

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, stagnasi UMKM di Kecamatan Watukumpul disebabkan oleh kombinasi faktor struktural dan perilaku yang saling berkaitan, antara lain: (1) **ketiadaan** sistem pencatatan keuangan yang memadai yang menyebabkan ketidakmampuan dalam melacak kinerja dan mengelola modal kerja; (2) rendahnya kapasitas inovasi produk dan pemasaran digital, yang membatasi perluasan pasar dan pertumbuhan penjualan; serta (3) adanya konflik keagenan-diri (*self-agency conflict*) di mana tumpang tindihnya peran pemilik dan pengelola mengakibatkan pengambilan keputusan keuangan yang tidak optimal dan tidak terarah.

Oleh karena itu, strategi untuk meningkatkan kapasitas pelaku UMKM, khususnya dalam aspek kewirausahaan dan manajemen keuangan perlu dirumuskan secara berbeda untuk setiap kluster karakteristik usaha. Bagi UMKM dalam kluster tradisional (seperti Informan 2, 4, dan 5), strategi yang paling efektif adalah intervensi dasar yang berfokus pada pembangunan sistem pencatatan keuangan sederhana, pelatihan literasi keuangan, dan pendampingan memanfaatkan media sosial untuk pemasaran. Sementara bagi UMKM dalam kluster modern (seperti Informan 1 dan 3), strategi perlu diarahkan pada penguatan akses pembiayaan formal, pengembangan strategi ekspansi bisnis, serta pendampingan dalam penyusunan perencanaan keuangan yang lebih kompleks. Implementasi dari strategi-strategi ini memerlukan program pendampingan yang terintegrasi dan berkelanjutan, serta kolaborasi yang erat antara pemerintah daerah, lembaga pendidikan, dan pelaku usaha untuk menciptakan ekosistem yang mendukung transformasi menuju UMKM yang tangguh dan berkelanjutan.

Penelitian ini tentu tidak lepas dari sejumlah keterbatasan. Pertama, jumlah informan yang terbatas, yaitu hanya lima pelaku UMKM di Kecamatan Watukumpul, membuat hasil penelitian ini belum dapat digeneralisasi secara luas ke konteks UMKM di daerah lain. Kedua, pendekatan kualitatif yang digunakan lebih menekankan kedalaman analisis dibandingkan keluasan data, sehingga wawasan yang diperoleh bersifat kontekstual dan spesifik. Keterbatasan ini sejalan dengan temuan (Graña-Alvarez et al., 2024) yang menekankan pentingnya penelitian dengan cakupan lebih luas untuk memahami peran literasi keuangan dalam berbagai tipe UMKM, serta (Liu et al., 2020) yang menunjukkan bahwa literasi keuangan memiliki implikasi signifikan terhadap inovasi usaha. Oleh karena itu, rekomendasi bagi peneliti mendatang adalah memperluas jumlah sampel dan

wilayah kajian, menggunakan metode kuantitatif atau mixed methods untuk menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif, serta menguji keterkaitan literasi keuangan, praktik manajemen modal kerja, dan strategi pemasaran digital dengan kinerja UMKM sebagaimana diindikasikan oleh penelitian (Kim et al. (2024) dan Sharabati et al., 2024).

DAFTAR RUJUKAN

- Agyapong, D., & Attram, A. B. (2019). Effect of owner-manager's financial literacy on the performance of SMEs in the Cape Coast Metropolis in Ghana. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0191-1>
- Ahmed, A. Y. (2022). *Working Capital Management and Financial*. 24(7), 60–69.
- Ali, M. H., Breesam, H. M., Rashed, Y. A., Qusai, N., Flayyih, M. R., & Naser, S. J. (2024). *Descriptive Study On Financial Management Practices , Features And Profitability Of Small And Medium Enterprises * 11*,
- Badru, U. J. (2025). *Sosialisasi Pentingnya Perlindungan Merek melalui Sabilulungan Semesta Sekolah dan Komunitas Kewirausahaan Sosial bagi Ibu Rumah Tangga di Desa Kadudampit, Sukabumi*.
- BPS Jawa Tengah. (2025).
- BPS Kabupaten Pemasang. (2025).
- Carsamer, E. (2012). Promoting entrepreneurial development among SMEs through financial management in GHANA. *International Journal of Economic Perspectives*, 6(2), 188–197.
- Daymon, C., ; I. Holloway. (2002). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Market ing Communications*.
- Dewi Kartika, Hermanto, Naila Muqorriba, Hawa Athaya Dheanda Rusminto, & Abdul Pandi. (2025). Menganalisis Faktor Penentu Kegagalan Wirausaha di Indonesia: Sebuah Pendekatan Kualitatif. *Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Sosial*, 4(1), 9–20. <https://doi.org/10.58540/jipsi.v4i1.786>
- Duréndez, A., Dieguez-Soto, J., & Madrid-Guijarro, A. (2023). The influence of CEO's financial literacy on SMEs technological innovation: the mediating effects of MCS and risk-taking. *Financial Innovation*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/s40854-022-00414-w>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory : An Assessment and Review Linked references are available on JSTOR. *Agency Theory: An Assessment and Review*, 14(1)(1), 57–74. <https://www.jstor.org/stable/258191>
- Graña- Alvarez, R; Lopez-Valeiras, E; Gonzalez-Loureiro, M; Coronado, F. (2024). *Financial Literacy in SMEs: A systematic literature review and a framework for further inquiry*.
- Guha, S., Harrigan, P., & Soutar, G. (2018). Linking social media to customer relationship management (CRM): a qualitative study on SMEs. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 30(3), 193–214. <https://doi.org/10.1080/08276331.2017.1399628>
- Gyimah, P., & Lussier, R. N. (2021). Rural entrepreneurship success factors: An empirical investigation in an emerging market. *Journal of Small Business Strategy*, 31(4), 5–19. <https://doi.org/10.53703/001c.29470>
- Handayani, E., Sari, P. P., & Islami, M. J. (2021). Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) oleh UMKM pada Masa Pandemi COVID-19. *Jurnal Komunika: Jurnal Komunikasi, Media Dan Informatika*, 10(2), 113.

- <https://doi.org/10.31504/komunika.v10i2.4622>
- Harrigan, P., & Miles, M. (2014). From e-CRM to s-CRM. Critical factors underpinning the social CRM activities of SMEs. *Small Enterprise Research*, 21(1), 99–116. <https://doi.org/10.1080/13215906.2014.11082079>
- Higham, I., Bäckstrand, K., Fritzsche, F., & Koliev, F. (2024). Multistakeholder Partnerships for Sustainable Development: Promises and Pitfalls. *Annual Review of Environment and Resources*, 49(1), 475–500. <https://doi.org/10.1146/annurev-environ-051823-115857>
- Hutauruk, R. P. S., Zalukhu, R. S., Collyn, D., Jayanti, S. E., & Damanik, S. W. H. (2024). Peran perilaku pengelolaan keuangan sebagai mediator dalam meningkatkan kinerja keuangan UMKM di kota Medan. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 10(1), 302. <https://doi.org/10.29210/020243356>
- Jaakkola, E., & Alexander, M. (2014). The Role of Customer Engagement Behavior in Value Co-Creation: A Service System Perspective. *Journal of Service Research*, 17(3), 247–261. <https://doi.org/10.1177/1094670514529187>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Corporate Governance: Values, Ethics and Leadership*, 77–132.
- Khair, M. M., Salle, I. Z., Limoa, W. S., Yuliana, L., Tinggi, S., & Ekonomi, I. (2025). *The Impact of Financial Management Practices on the Growth of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Makassar*. 3(1).
- Kim, A., Ryu, D., & Webb, R. I. (2024). Evolving roles of energy futures markets: A survey. *Borsa Istanbul Review*, 24(S1), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2024.05.004>
- Lisnawati. (2023). Tantangan UMKM di Tahun 2024. *Isu Sepekan Bidang Ekkuinbang, Komisi VI DPR RI*, 1–2. https://berkas.dpr.go.id/pusaka/files/isu_sepekan/Isu_Sepekan---V-PUSLIT-November-2023-246.pdf
- Liu, B., Wang, J., & Fung, A. (2020). *The impact of entrepreneurs' s financial literacy on innovation within small and medium-sized enterprises*. <https://doi.org/10.1177/0266242620959073>
- Lulaj, E. (2025). Penny-Wise Acumen in Costonomics: Transforming Costs into Entrepreneurial Gold Through Smart Financial Management. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(1). <https://doi.org/10.3390/jrfm18010009>
- Mitchelmore, S., & Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: A literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16(2), 92–111. <https://doi.org/10.1108/13552551011026995>
- Mitnick, B. M. (1973). *Fiduciary rationality and public policy: The theory of agency and some consequences*. 1–9.
- Morrow; Smith. (2000). *Qualitative Research For Counseling Psycholpgy*.
- Ni, H., & Ye, Y. (2018). Entrepreneurship Education Matters: Exploring Secondary Vocational School Students' Entrepreneurial Intention in China. *Asia-Pacific Education Researcher*, 27(5), 409–418. <https://doi.org/10.1007/s40299-018-0399-9>
- Nursini, N. (2020). Micro, small, and medium enterprises (MSMEs) and

- poverty reduction: empirical evidence from Indonesia. *Development Studies Research*, 7(1), 153–166. <https://doi.org/10.1080/21665095.2020.1823238>
- Onwuegbuzie, A. J., & Leech, N. L. (2007). Validity and qualitative research: An oxymoron? *Quality and Quantity*, 41(2), 233–249. <https://doi.org/10.1007/s11135-006-9000-3>
- Otoo, F. N. K. (2024). Assessing the influence of financial management practices on organizational performance of small- and medium-scale enterprises. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 21(2), 162–188. <https://doi.org/10.1108/xjm-09-2023-0192>
- Rashid, L. (2019). Entrepreneurship education and sustainable development goals: A literature review and a closer look at fragile states and technology-enabled approaches. *Sustainability (Switzerland)*, 11(19). <https://doi.org/10.3390/su11195343>
- Raya, A. B., Andiani, R., Siregar, A. P., Prasada, I. Y., Indana, F., Gracia, T., Simbolon, Y., Kinasih, A. T., & Nugroho, A. D. (2021). Challenges , Open Innovation , and Engagement Theory at Craft SMEs : Evidence from Indonesian Batik. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 121. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020121>
- Reddy, C. D. (2024). Nations' share of innovative entrepreneurs: financial systems to the rescue in difficult institutional settings. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00441-0>
- Saptono, A., Wibowo, A., Narmaditya, B. S., Karyaningsih, R. P. D., & Yanto, H. (2020). Does entrepreneurial education matter for Indonesian students' entrepreneurial preparation: The mediating role of entrepreneurial mindset and knowledge. *Cogent Education*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2020.1836728>
- Sharabati, A. A., Ali, A., Ali, A., Allahham, M. I., Hussein, A. A., Alheet, A. F., & Mohammad, A. S. (2024). *The Impact of Digital Marketing on the Performance of SMEs : An Analytical Study in Light of Modern Digital Transformations*. 1–25.
- Smith, H. (2022). *SMEs engagement with the Sustainable Development Goals: A power perspective*.
- Syzdykova, A dan Azretbergenova, G. (2025). *Analysis of the Impact of SMEs ' Production Output on Kazakhstan ' s Economic Growth Using the ARDL Method*.
- Vuković, D. B., Spitsin, V., Bragin, A., Leonova, V., & Spitsina, L. (2024). Forecasting firm growth resumption post-stagnation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(4). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100406>
- Wahyunti, S. (2020). *Perekonomian Indonesia di tengah Wabah COVID-19*.
- Wang, E. T. G., Hu, H. F., & Hu, P. J. H. (2013). Examining the role of information technology in cultivating firms' dynamic marketing capabilities. *Information and Management*, 50(6), 336–343. <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.04.007>