

ANALISIS TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN PELAKU UMKM SAYUR MANG BANDUNG MENGHADAPI DINAMIKA USAHA

Afnaita Nabil Rahmadhani¹, Khaesha Indriani², Lydhea Lyra Sefina³, Ujang Suherman⁴

^{1,2,3,4}Universitas Buana Perjuangan Karawang

mn23.afnaitarahmadhani@mhs.ubpkarawang.ac.id¹,

mn23.khaeshaindriani@mhs.ubpkarawang.ac.id²,

mn23.lydheasefina@mhs.ubpkarawang.ac.id³, ujang.suherman@ubpkarawang.ac.id⁴

Abstract

Decision making is a fundamental aspect of every business activity that affects the performance and sustainability of a business, including Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) which play a strategic role in the Indonesian economy. However, the uncertainty of the business environment is an obstacle for MSMEs in making decisions. This condition requires appropriate decision making so that businesses can continue to be sustainable. This study aims to analyze the decision-making process of one of the MSME vegetable traders in Klari District, Karawang Regency. This study uses a descriptive qualitative method. Data collection techniques were carried out through interviews, observations, and documentation. The results show that business decision-making in MSME vegetable traders is influenced by limited capital, business experience, and unstable business environment dynamics. This study is expected to provide an empirical description of decision-making practices in vegetable-selling MSMEs and serve as a consideration in efforts to improve business management capacity in the trade sector.

Keywords: *Decision-Making, MSMEs, Business Management.*

Abstrak

Pengambilan keputusan merupakan aspek fundamental dalam setiap aktivitas bisnis yang mempengaruhi kinerja dan kelangsungan suatu usaha, tak terkecuali Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) yang memiliki peran strategis dalam perekonomian Indonesia. Namun, ketidakpastian lingkungan bisnis menjadi hambatan UMKM dalam mengambil suatu keputusan. Kondisi tersebut menuntut adanya pengambilan keputusan yang tepat agar usaha dapat terus berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses pengambilan keputusan pada salah satu pelaku UMKM pedagang sayur di Kecamatan Klari, Kabupaten Karawang. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengambilan keputusan usaha pada UMKM pedagang sayur dipengaruhi oleh keterbatasan modal, pengalaman usaha, serta dinamika lingkungan bisnis yang tidak stabil. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris mengenai praktik pengambilan keputusan pada UMKM pedagang sayur serta menjadi bahan pertimbangan dalam upaya peningkatan kapasitas pengelolaan usaha di sektor perdagangan.

Kata Kunci : Pengambilan Keputusan, UMKM, Pengelolaan Usaha.

I. PENDAHULUAN

Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) memiliki peran yang sangat penting dalam perekonomian, baik sebagai penyerap tenaga kerja maupun sebagai penggerak aktivitas ekonomi Masyarakat. Ery Rosmawati et al., 2025 juga menyatakan bahwa dampak dan kontribusi dari UMKM sangat besar terhadap pengurangan tingkat pengangguran di Indonesia. Dengan semakin banyaknya keterlibatan tenaga kerja pada UMKM itu akan membantu mengurangi jumlah pengangguran di negara ini. Dalam menjalankan usahanya, pelaku UMKM dihadapkan pada berbagai pilihan dan permasalahan, ketidakpastian lingkungan bisnis merupakan salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) dalam menjalankan operasional dan pengambilan keputusan strategis. Dinamika pasar yang cepat berubah, fluktuasi ekonomi, persaingan yang ketat, serta regulasi yang tidak menentu memaksa pelaku UMKM untuk mampu beradaptasi dan mengambil keputusan secara tepat dan cepat (Fransiska et al., 2025). Namun, berbagai studi menunjukkan bahwa sebagian besar UMKM masih menghadapi keterbatasan dalam aspek manajerial, khususnya pada proses pengambilan keputusan.

Secara teoritis, pengambilan keputusan merupakan proses memilih alternatif terbaik untuk mencapai tujuan tertentu dengan mempertimbangkan berbagai kemungkinan dan konsekuensi yang ada. Keputusan-keputusan ini tidak hanya mempengaruhi kinerja pada perusahaan, tetapi juga menentukan arah masa depan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang teori pengambilan keputusan sangat penting untuk mendukung efektivitas material dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif (Solin et al., 2024).

Teori pengambilan keputusan memberikan kerangka kerja sistematis yang dapat membuat pelaku bisnis dalam menghadapi tantangan ini. Melalui pemahaman tentang proses pengambilan keputusan, pelaku bisnis dapat lebih baik dalam mengidentifikasi masalah, mengumpulkan informasi relevan, mengevaluasi alternatif, dan memilih solusi terbaik. Dengan demikian, penerapan teori ini tidak hanya meningkatkan kualitas keputusan yang diambil tetapi juga mengurangi resiko kegagalan dalam bisnis (Solin et al., 2024).

Pada tingkat lokal, fenomena tersebut juga terlihat pada salah satu pelaku UMKM di sektor perdagangan sayur yang beroperasi di Kecamatan Klari, Kabupaten Karawang. Wilayah ini merupakan kawasan dengan aktivitas ekonomi masyarakat yang relatif tinggi, ditandai oleh meningkatnya kebutuhan konsumsi harian seiring pertumbuhan penduduk dan aktivitas

industri di sekitarnya. Dalam konteks ini, pedagang sayur memiliki peran strategis sebagai penyedia bahan pangan bagi masyarakat. Namun, dalam menjalankan usahanya, pedagang sayur dihadapkan pada berbagai tantangan, seperti fluktuasi harga bahan pangan, persaingan antar pedagang, serta keterbatasan modal dan sistem pengelolaan usaha. Kondisi tersebut menuntut pelaku UMKM untuk mampu mengambil keputusan yang tepat agar dapat mempertahankan keberlangsungan dan stabilitas usahanya.

II. DASAR PENGEMBANGAN TEORI

Definisi Pengambilan Keputusan

Dalam pembahasan manajemen, pengambilan keputusan dipahami sebagai sebuah mekanisme kognitif untuk menetapkan pilihan terbaik di tengah berbagai keterbatasan. Berikut adalah tinjauan teoretis mengenai konsep tersebut:

1. Esensi Pemilihan Strategis

Beberapa pakar memandang keputusan sebagai titik temu dari berbagai opsi tindakan. George R. Terry mengartikan fenomena ini sebagai seleksi atas pola perilaku tertentu dari sekumpulan alternatif yang tersedia. Senada dengan itu, James A.F. Stoner menegaskan bahwa proses ini merupakan langkah krusial dalam menentukan arah tindakan guna mengatasi hambatan atau permasalahan spesifik yang dihadapi organisasi.

2. Pendekatan Sistematis dan Prosedural

Pengambilan keputusan tidak terjadi secara instan, melainkan melalui tahapan yang terukur. Sondang P. Siagian menekankan pentingnya pendekatan yang metodologis, mulai dari pemetaan akar masalah, analisis data yang komprehensif, hingga penilaian matang terhadap setiap konsekuensi dari alternatif yang dipilih. Sementara itu, Stephen P. Robbins menyederhanakan konsep ini sebagai sebuah proses seleksi yang bertujuan untuk menghasilkan satu keputusan dari beragam pilihan yang ada.

3. Kerangka Penyelesaian Masalah

Dari sudut pandang operasional, Prajudi Atmosudirdjo menjelaskan bahwa keputusan merupakan muara dari proses berpikir mengenai "masalah" yang ia definisikan sebagai penyimpangan dari kondisi yang diharapkan. Dalam konteks ini, keputusan berfungsi sebagai instrumen untuk mengembalikan realitas ke jalur yang telah direncanakan sebelumnya melalui pemilihan solusi yang paling relevan.

Berdasarkan argumentasi para ahli di atas, dapat dianalisis bahwa pengambilan keputusan adalah sebuah rangkaian aktivitas intelektual yang sistematis untuk mengevaluasi beragam solusi demi mencapai hasil yang optimal. Proses ini mengintegrasikan pengumpulan data, analisis risiko, dan penilaian logis untuk menjembatani kesenjangan antara kondisi saat ini dengan target yang ingin dicapai.

Gaya Pengambilan Keputusan

Gaya pengambilan keputusan didefinisikan sebagai pola respons atau kebiasaan mental yang diadopsi oleh seorang individu dalam mengevaluasi rangsangan dari lingkungan sebelum menentukan pilihan akhir. Secara teoretis, gaya ini mencerminkan bagaimana seseorang memproses informasi dan berinteraksi dalam lingkungan organisasi.

1. Kerangka Berpikir Berbasis Toleransi Ambiguitas

Salah satu model yang paling sering diadopsi dalam riset manajemen adalah model yang dikembangkan oleh Rowe dan Boulgarides. Mereka mengklasifikasikan gaya keputusan ke dalam empat kuadran berdasarkan tingkat toleransi individu terhadap ketidakpastian dan fokus orientasi (tugas versus manusia):

- **Gaya Direktif:** Karakteristik utamanya adalah efisiensi dan orientasi pada hasil operasional. Individu dengan gaya ini cenderung mengambil keputusan secara cepat dengan dukungan data yang terbatas serta fokus pada jangka pendek.
- **Gaya Analitis:** Berbeda dengan gaya direktif, pengambil keputusan analitis memiliki kesabaran yang tinggi terhadap kompleksitas. Mereka cenderung mengumpulkan data secara ekstensif dan mengevaluasi berbagai variabel sebelum mencapai kesimpulan.
- **Gaya Konseptual:** Gaya ini bersifat visioner dan holistik. Individu cenderung menggunakan intuisi untuk memecahkan masalah dengan cakupan yang luas serta terbuka terhadap solusi kreatif yang bersifat inovatif.
- **Gaya Perilaku:** Menekankan pada aspek keharmonisan sosial. Keputusan diambil dengan mempertimbangkan dampaknya terhadap individu lain dan lebih mengutamakan konsensus kelompok dibandingkan pencapaian tugas semata.

2. Dimensi General Decision-Making Style (GDMS)

Dalam perspektif yang lebih fungsional, Scott dan Bruce (1995) memetakan perilaku pengambilan keputusan ke dalam lima tipologi utama:

- Rasional: Ditandai dengan proses pencarian informasi yang komprehensif dan penilaian alternatif secara logis.
- Intuitif: Mengandalkan pengalaman emosional dan firasat subjektif sebagai dasar penentuan pilihan.
- Dependen: Adanya dependensi atau ketergantungan pada masukan dan dukungan dari pihak eksternal atau otoritas lain.
- Menghindar (Avoidant): Kecenderungan prokrastinasi atau upaya menarik diri dari tanggung jawab pengambilan keputusan.
- Spontan: Proses pengambilan keputusan yang dilakukan secara impulsif dalam batasan waktu yang singkat.

3. Perspektif Rasionalitas Terbatas (Dual-Process Theory)

Secara kontemporer, gaya pengambilan keputusan juga dipelajari melalui teori proses ganda yang dipopulerkan oleh Daniel Kahneman. Teori ini membagi proses pengambilan keputusan menjadi dua sistem: Sistem 1 yang bersifat intuitif, otomatis, dan cepat; serta Sistem 2 yang bersifat deliberatif, analitis, dan membutuhkan upaya kognitif yang besar.

Keberagaman gaya pengambilan keputusan ini menunjukkan bahwa efektivitas seorang pemimpin atau individu tidak bergantung pada satu gaya tunggal, melainkan pada kemampuan adaptasi gaya tersebut terhadap konteks situasi yang dihadapi. Gaya rasional dan analitis cenderung dominan dalam lingkungan formal yang membutuhkan akurasi, sementara gaya intuitif sering kali menjadi krusial dalam situasi krisis yang membutuhkan respons cepat.

Tahap-tahap Pengambilan Keputusan

Menurut **Maylanie (2022)**, pengambilan keputusan merupakan suatu proses yang dilakukan secara bertahap dan sistematis untuk menentukan pilihan terbaik dalam menghadapi suatu permasalahan. Tahapan-tahapan ini saling berkaitan dan menjadi dasar penting agar keputusan yang diambil sesuai dengan kondisi serta tujuan yang ingin dicapai. Adapun tahap-tahap pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Tahap awal dalam pengambilan keputusan adalah mengenali dan merumuskan masalah secara jelas. Identifikasi masalah dilakukan dengan melihat adanya kesenjangan antara kondisi yang diharapkan dengan kondisi yang terjadi di lapangan. Dalam konteks UMKM Mang Bandung, masalah yang dihadapi meliputi keterbatasan modal,

ketidakstabilan tenaga kerja, fluktuasi harga bahan baku, serta perubahan daya beli konsumen. Perumusan masalah yang tepat sangat penting karena akan menentukan arah pengambilan keputusan selanjutnya.

2. Pengumpulan dan Analisis Informasi

Setelah masalah dirumuskan, tahap berikutnya adalah mengumpulkan informasi yang relevan dengan permasalahan tersebut. Informasi dapat diperoleh dari pengalaman usaha sebelumnya, kondisi pasar, serta pengamatan langsung terhadap lingkungan usaha. Pada UMKM Mang Bandung, informasi yang digunakan lebih banyak bersumber dari pengalaman empiris, seperti pengalaman mengalami kerugian, perubahan harga sayur di pasar, dan respons konsumen. Informasi ini kemudian dianalisis secara sederhana untuk memahami penyebab dan dampak dari permasalahan yang dihadapi.

3. Penyusunan Alternatif Keputusan

Tahap selanjutnya adalah menyusun berbagai alternatif keputusan yang dapat diambil sebagai solusi atas permasalahan yang ada. Alternatif keputusan dirumuskan berdasarkan informasi yang telah dikumpulkan serta disesuaikan dengan kemampuan dan sumber daya yang dimiliki. Dalam praktik UMKM Mang Bandung, alternatif keputusan dapat berupa pilihan untuk mengelola usaha secara mandiri, membatasi penggunaan tenaga kerja, mengatur pola pembelian bahan baku, atau menyesuaikan strategi pemasaran agar lebih sesuai dengan kondisi pasar.

4. Evaluasi Alternatif Keputusan

Alternatif-alternatif yang telah disusun kemudian dievaluasi untuk menilai kelebihan, kelemahan, serta risiko yang mungkin timbul dari masing-masing alternatif. Evaluasi dilakukan dengan mempertimbangkan keterbatasan modal, risiko kerugian, serta dampak terhadap keberlangsungan usaha. Pada tahap ini, UMKM Mang Bandung cenderung memilih pendekatan kehati-hatian dengan menghindari alternatif yang memiliki risiko tinggi, sehingga evaluasi lebih berfokus pada keamanan dan kestabilan usaha.

5. Pemilihan Alternatif Keputusan Terbaik

Berdasarkan hasil evaluasi, pengambil keputusan memilih alternatif yang dianggap paling tepat dan realistis untuk diterapkan. Pemilihan keputusan dilakukan dengan mempertimbangkan manfaat terbesar dan risiko yang paling kecil. Dalam konteks UMKM Mang Bandung, keputusan yang dipilih umumnya merupakan keputusan yang

mampu menjaga kelangsungan usaha meskipun tidak selalu memberikan keuntungan maksimal.

6. Pelaksanaan Keputusan

Keputusan yang telah dipilih kemudian dilaksanakan dalam kegiatan operasional sehari-hari. Pelaksanaan keputusan ini mencerminkan penerapan nyata dari proses pengambilan keputusan yang telah dilakukan. Contohnya adalah penerapan sistem pengelolaan usaha secara mandiri, pembelian bahan baku dalam jumlah terbatas, serta penyesuaian strategi pemasaran sesuai kondisi pasar. Tahap ini menjadi penentu keberhasilan keputusan yang telah diambil.

7. Evaluasi dan Pengendalian Keputusan

Tahap terakhir adalah melakukan evaluasi terhadap keputusan yang telah dilaksanakan. Evaluasi bertujuan untuk menilai apakah keputusan yang diambil telah mampu menyelesaikan masalah dan memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Hasil evaluasi ini digunakan sebagai bahan pembelajaran untuk pengambilan keputusan selanjutnya, sehingga proses pengambilan keputusan bersifat berkelanjutan dan adaptif terhadap perubahan lingkungan usaha.

Proses Pengambilan Keputusan

Menurut **Saputra et al. (2024)**, proses pengambilan keputusan merupakan rangkaian langkah sistematis yang dilakukan untuk menentukan tindakan terbaik dalam menghadapi suatu permasalahan. Proses ini tidak hanya berfokus pada pemilihan alternatif, tetapi juga melibatkan analisis kondisi, pertimbangan risiko, serta evaluasi atas keputusan yang telah dilaksanakan. Adapun proses pengambilan keputusan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Perumusan Masalah

Proses pengambilan keputusan diawali dengan perumusan masalah, yaitu tahap ketika pengambil keputusan menyadari adanya kondisi yang tidak sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Permasalahan perlu didefinisikan secara jelas agar keputusan yang diambil dapat menyoroti inti persoalan. Dalam konteks UMKM Mang Bandung, perumusan masalah berkaitan dengan keterbatasan modal, pengelolaan tenaga kerja, serta ketidakstabilan kondisi pasar.

2. Penetapan Kriteria dan Pengumpulan Informasi

Setelah masalah dirumuskan, pengambil keputusan menetapkan kriteria atau standar yang akan digunakan dalam menilai alternatif solusi. Pada tahap ini, informasi

yang relevan dikumpulkan melalui pengalaman usaha, pengamatan kondisi pasar, serta interaksi dengan konsumen dan pemasok. Informasi ini menjadi dasar dalam memahami situasi dan menentukan arah keputusan yang akan diambil.

3. Pengembangan Alternatif Keputusan

Tahap berikutnya adalah menyusun berbagai alternatif keputusan yang memungkinkan untuk diterapkan. Alternatif tersebut merupakan pilihan tindakan yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi. Pada UMKM Mang Bandung, alternatif keputusan muncul dari pengalaman empiris, seperti memilih sistem pengelolaan usaha secara mandiri atau menyesuaikan pola pembelian bahan baku agar lebih efisien.

4. Evaluasi Alternatif Keputusan

Alternatif-alternatif yang telah disusun kemudian dievaluasi dengan mempertimbangkan manfaat, risiko, serta dampak yang mungkin timbul. Evaluasi dilakukan untuk menilai sejauh mana setiap alternatif mampu memberikan solusi yang efektif dan sesuai dengan kemampuan usaha. Pada tahap ini, kehati-hatian menjadi pertimbangan utama agar keputusan yang diambil tidak menimbulkan risiko kerugian yang besar.

5. Pemilihan Alternatif Terbaik

Berdasarkan hasil evaluasi, pengambil keputusan memilih alternatif yang dianggap paling tepat dan realistis untuk diterapkan. Pemilihan keputusan dilakukan dengan mempertimbangkan ketersediaan sumber daya serta kemampuan usaha dalam menjalankan keputusan tersebut. Keputusan yang dipilih diharapkan mampu menjaga keberlangsungan usaha meskipun dalam kondisi yang penuh keterbatasan.

6. Implementasi Keputusan

Keputusan yang telah dipilih kemudian dilaksanakan dalam kegiatan operasional sehari-hari. Tahap implementasi menjadi tahap penting karena mencerminkan penerapan nyata dari proses pengambilan keputusan. Keberhasilan keputusan sangat bergantung pada konsistensi pelaksanaan dan kesesuaian dengan rencana yang telah ditetapkan.

7. Evaluasi Hasil Keputusan

Tahap terakhir adalah evaluasi terhadap hasil keputusan yang telah dilaksanakan. Evaluasi dilakukan untuk menilai apakah keputusan tersebut mampu menyelesaikan permasalahan dan mencapai tujuan yang diharapkan. Hasil evaluasi ini digunakan

sebagai bahan pembelajaran dalam pengambilan keputusan berikutnya sehingga proses pengambilan keputusan bersifat berkelanjutan dan adaptif.

Kualitas Keputusan

Kualitas keputusan menunjukkan sejauh mana keputusan yang diambil mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan serta memberikan dampak positif bagi organisasi. Menurut Purba et al. (2025), kualitas pengambilan keputusan sangat dipengaruhi oleh informasi yang digunakan dalam proses pengambilan keputusan tersebut. Informasi yang relevan, akurat, dan tepat waktu akan membantu pengambil keputusan dalam menentukan alternatif yang paling sesuai dengan kondisi organisasi. Kualitas keputusan dapat dilihat dari beberapa indikator utama, antara lain:

1. Ketepatan Waktu Keputusan

Keputusan yang diambil pada waktu yang tepat memungkinkan organisasi merespons permasalahan dan peluang secara cepat. Informasi akuntansi manajemen yang disajikan tepat waktu membantu pengambil keputusan menghindari keterlambatan yang dapat berdampak pada kinerja usaha.

2. Akurasi dan Relevansi Informasi

Keputusan yang berkualitas didukung oleh informasi yang akurat dan sesuai dengan kebutuhan pengambilan keputusan. Informasi yang tidak akurat atau tidak relevan berpotensi menimbulkan kesalahan dalam menentukan alternatif tindakan. Oleh karena itu, akurasi dan relevansi informasi menjadi faktor penting dalam menghasilkan keputusan yang tepat.

3. Kesesuaian dengan Tujuan Organisasi

Keputusan dikatakan berkualitas apabila selaras dengan tujuan dan strategi organisasi. Informasi manajerial membantu pengambil keputusan dalam mengevaluasi dampak ekonomi dari setiap alternatif sehingga keputusan yang diambil tidak hanya menyelesaikan masalah jangka pendek, tetapi juga mendukung keberlanjutan usaha.

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk mengkaji proses pengambilan keputusan pada UMKM sayur. Penelitian dilaksanakan pada 20 Desember 2025 di Kecamatan Klari Kabupaten Karawang. Subjek penelitian adalah pelaku UMKM sayur yang terlibat langsung dalam pengambilan keputusan usaha. Pemilihan subjek dilakukan secara

purposive sampling, dengan kriteria telah menjalankan usaha minimal satu tahun dan bersedia menjadi narasumber. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur sebagai data primer serta studi pustaka dari jurnal dan buku yang relevan sebagai data sekunder. Instrumen penelitian berupa pedoman wawancara dan catatan dokumentasi, dengan peneliti sebagai instrumen utama.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada UMKM pedagang sayur milik Pak Abdul Manaf yang dikenal sebagai Mang Bandung. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi lapangan, ditemukan bahwa pengambilan keputusan usaha di UMKM ini dipengaruhi oleh keterbatasan modal, pengalaman usaha, serta dinamika lingkungan bisnis yang tidak stabil. Kendala pengambilan keputusan terlihat pada empat aspek utama, yaitu pengelolaan tenaga kerja, pengelolaan modal, pengelolaan bahan baku, dan pemasaran.

Pengelolaan Tenaga Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan tenaga kerja pada UMKM Mang Bandung pada awalnya dijalankan dengan pendekatan berbasis kepercayaan. Mang Bandung berperan tidak hanya sebagai pedagang, tetapi juga sebagai penyedia modal dan akses pasokan bagi karyawan yang terlibat dalam kegiatan distribusi dan penjualan sayur. Keputusan ini diambil dengan tujuan memperluas jaringan usaha sekaligus membuka peluang kerja, tanpa disertai dengan perjanjian kerja tertulis yang mengatur hak dan kewajiban secara jelas.

Dalam praktiknya, pendekatan tersebut menimbulkan berbagai kendala dalam pengelolaan tenaga kerja. Sejumlah karyawan yang sebelumnya mendapatkan kepercayaan dan dukungan modal justru memanfaatkan pengetahuan pasar serta jaringan distribusi yang diperoleh untuk membuka usaha serupa secara mandiri. Proses perpindahan peran dari karyawan menjadi pesaing ini terjadi tanpa penyelesaian kewajiban modal yang masih menjadi tanggungan, sehingga menimbulkan kerugian finansial serta melemahkan stabilitas usaha Mang Bandung.

Pengalaman tersebut memengaruhi pengambilan keputusan Mang Bandung dalam mengelola tenaga kerja pada periode selanjutnya. Mang Bandung memilih untuk menghentikan model usaha berbasis distribusi dan mengurangi keterlibatan tenaga kerja eksternal. Saat ini, kegiatan operasional usaha lebih banyak dikelola secara mandiri oleh Mang Bandung bersama istrinya. Keputusan ini mencerminkan upaya perlindungan usaha untuk

meminimalkan risiko penyalahgunaan kepercayaan, meskipun berdampak pada berkurangnya kapasitas usaha dan potensi ekspansi.

Perubahan strategi pengelolaan tenaga kerja ini menunjukkan dilema yang dihadapi pelaku UMKM antara memperluas usaha melalui kemitraan atau mempertahankan kontrol penuh terhadap aktivitas usaha. Ketergantungan pada hubungan kerja yang bersifat informal tanpa mekanisme pengawasan dan perjanjian yang jelas membuat UMKM rentan terhadap konflik dan moral hazard. Oleh karena itu, keputusan Mang Bandung untuk membatasi keterlibatan tenaga kerja dapat dipahami sebagai bentuk adaptasi terhadap pengalaman usaha sebelumnya.

Secara keseluruhan, hasil penelitian mengindikasikan bahwa kendala pengelolaan tenaga kerja pada UMKM Mang Bandung tidak semata-mata disebabkan oleh jumlah tenaga kerja, tetapi lebih pada lemahnya sistem tata kelola dan perlindungan usaha. Penguatan kapasitas manajerial dalam menyusun perjanjian kerja sederhana, pembagian peran yang jelas, serta pengawasan yang proporsional menjadi faktor penting dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan keberlanjutan usaha UMKM.

Pengelolaan Modal

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan modal pada UMKM Mang Bandung dilakukan secara mandiri dengan sistem keuangan yang masih sederhana dan bersifat informal. Keputusan-keputusan terkait penggunaan modal usaha lebih banyak didasarkan pada pengalaman pribadi dan kebutuhan operasional harian, tanpa didukung oleh pencatatan keuangan yang terstruktur dan terpisah antara keuangan usaha dan keuangan rumah tangga. Kondisi ini menyebabkan pemilik usaha kesulitan dalam melakukan evaluasi kinerja keuangan secara menyeluruh.

Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa UMKM Mang Bandung belum sepenuhnya memanfaatkan sistem pembayaran digital dalam kegiatan operasionalnya. Metode transaksi yang digunakan masih didominasi oleh pembayaran tunai dan transfer bank, sementara fasilitas pembayaran non-tunai seperti QRIS belum diterapkan. Keputusan ini dipengaruhi oleh pertimbangan kebiasaan usaha serta keterbatasan pemahaman terhadap manfaat sistem pembayaran digital. Akibatnya, potensi peningkatan efisiensi transaksi dan kemudahan bagi konsumen belum dapat dimanfaatkan secara optimal.

Pengalaman kerugian pada fase usaha sebelumnya turut memengaruhi pengambilan keputusan dalam pengelolaan modal saat ini. Mang Bandung cenderung lebih berhati-hati

dalam mengalokasikan modal dan menghindari pola kerja sama yang berisiko tinggi. Keputusan tersebut mencerminkan strategi perlindungan usaha untuk menjaga stabilitas operasional, meskipun di sisi lain berpotensi membatasi pengembangan usaha dalam jangka panjang apabila tidak diimbangi dengan perencanaan keuangan yang lebih sistematis.

Pengelolaan Bahan Baku

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan bahan baku pada UMKM Mang Bandung sangat bergantung pada pasokan harian dari petani dan pengepul. Keputusan pembelian sayur dilakukan setiap hari dengan mempertimbangkan kondisi ketersediaan barang di pasar, kualitas sayur, serta harga yang berlaku pada saat itu. Ketergantungan terhadap pasokan harian ini membuat Mang Bandung berada pada posisi yang rentan terhadap perubahan kondisi eksternal, terutama fluktuasi harga dan gangguan distribusi.

Ketidakstabilan harga sayur menjadi kendala utama dalam pengambilan keputusan terkait jumlah dan jenis bahan baku yang dibeli. Harga sayur yang berubah-ubah, baik karena faktor musim maupun kondisi cuaca, menyulitkan pemilik usaha dalam menentukan harga jual yang stabil kepada konsumen. Dalam kondisi tertentu, Mang Bandung harus menerima margin keuntungan yang lebih kecil agar tetap dapat mempertahankan pelanggan, terutama ketika daya beli masyarakat mengalami penurunan.

Faktor cuaca turut memengaruhi ketersediaan dan kualitas bahan baku yang diterima. Curah hujan yang tinggi atau kondisi cuaca ekstrem sering kali menyebabkan pasokan sayur berkurang atau kualitas menurun. Situasi ini memaksa Mang Bandung untuk mengambil keputusan cepat, seperti mengganti jenis sayur yang dijual atau mengurangi jumlah pembelian guna meminimalkan risiko kerugian akibat sayur yang tidak terjual dan mudah rusak.

Selain itu, pengelolaan bahan baku yang bersifat mudah rusak (*perishable goods*) menuntut perputaran stok yang cepat. Mang Bandung cenderung menghindari penyimpanan stok dalam jumlah besar dan memilih pembelian dalam skala harian agar kualitas sayur tetap terjaga. Keputusan ini merupakan bentuk strategi adaptif dalam menghadapi keterbatasan fasilitas penyimpanan dan tingginya risiko kerusakan bahan baku.

Ketergantungan yang tinggi terhadap petani dan pengepul juga memengaruhi posisi tawar Mang Bandung dalam menentukan harga beli. Dalam kondisi pasokan terbatas, pemilik usaha memiliki ruang negosiasi yang sempit dan harus menyesuaikan keputusan pembelian dengan harga yang ditetapkan pemasok. Hal ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan

dalam pengelolaan bahan baku lebih bersifat reaktif terhadap kondisi pasar dibandingkan berbasis perencanaan jangka panjang.

Oleh karena itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan bahan baku pada UMKM Mang Bandung dilakukan dengan pendekatan praktis dan pengalaman lapangan. Keputusan-keputusan yang diambil bertujuan untuk menjaga kesinambungan pasokan dan kualitas produk, meskipun dihadapkan pada ketidakpastian harga, cuaca, dan daya beli masyarakat. Kondisi ini menegaskan bahwa bahan baku menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi stabilitas pendapatan dan keberlangsungan usaha pedagang sayur skala UMKM.

Pemasaran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa aktivitas pemasaran pada UMKM Mang Bandung pada awalnya lebih berfokus pada penjualan langsung melalui toko fisik dan interaksi tatap muka dengan konsumen di lingkungan sekitar. Pola pemasaran ini sejalan dengan karakteristik pedagang sayur tradisional yang mengandalkan kedekatan lokasi dan hubungan personal dengan pelanggan. Namun, ketidakstabilan daya beli masyarakat serta meningkatnya persaingan usaha mendorong Mang Bandung untuk melakukan penyesuaian dalam pengambilan keputusan pemasaran.

Seiring perkembangan teknologi dan perubahan perilaku konsumen, Mang Bandung mulai memanfaatkan media komunikasi digital sederhana sebagai sarana pemasaran dan pelayanan kepada pelanggan. Pemanfaatan aplikasi pesan instan dan media sosial dilakukan secara terbatas untuk menerima pesanan, menginformasikan ketersediaan sayur, serta menjaga hubungan dengan pelanggan tetap. Keputusan ini mencerminkan upaya adaptif dalam menjangkau konsumen secara lebih langsung tanpa harus sepenuhnya bergantung pada mekanisme pasar tradisional.

Selain itu, sistem penjualan berbasis pesanan (pre-order) mulai diterapkan dalam skala kecil sebagai strategi untuk menyesuaikan pasokan dengan permintaan. Melalui pola ini, Mang Bandung dapat mengurangi risiko sayur tidak terjual dan menyesuaikan jumlah pembelian bahan baku harian. Keputusan pemasaran ini menunjukkan upaya untuk meningkatkan efisiensi usaha di tengah ketidakpastian harga dan fluktuasi daya beli masyarakat.

Meskipun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi digital dalam pemasaran masih belum dilakukan secara optimal. Pemasaran digital belum didukung oleh strategi yang terencana, seperti penggunaan platform marketplace lokal atau promosi daring yang berkelanjutan. Keterbatasan literasi digital dan kebiasaan usaha menjadi faktor

yang memengaruhi pengambilan keputusan pemasaran yang masih bersifat sederhana dan bertahap.

Oleh karena itu, pengelolaan pemasaran pada UMKM Mang Bandung menunjukkan pola transisi dari pemasaran konvensional menuju pemasaran berbasis digital secara terbatas. Keputusan-keputusan pemasaran yang diambil lebih bersifat responsif terhadap perubahan lingkungan usaha dan kebutuhan konsumen, dengan tujuan utama mempertahankan keberlangsungan usaha di tengah persaingan yang semakin ketat.

B. Pembahasan

Pengelolaan Tenaga Kerja

Berdasarkan hasil penelitian, pengelolaan tenaga kerja pada UMKM Mang Bandung menunjukkan gaya pengambilan keputusan yang dominan bersifat intuitif dan berbasis pengalaman. Keputusan untuk membangun hubungan kerja tanpa perjanjian tertulis mencerminkan kecenderungan pelaku UMKM dalam mengandalkan kepercayaan personal sebagai dasar pengelolaan sumber daya manusia. Dalam perspektif teori pengambilan keputusan, kondisi ini menggambarkan proses pengambilan keputusan yang dilakukan dengan pertimbangan praktis dan keterbatasan informasi formal.

Keputusan Mang Bandung untuk memberikan modal dan keleluasaan operasional kepada karyawan pada awal usaha dapat dipahami sebagai strategi ekspansi berbasis kemitraan. Namun, absennya mekanisme pengendalian dan kejelasan hak serta kewajiban menyebabkan munculnya risiko moral hazard. Hal ini terlihat dari peralihan peran karyawan menjadi pesaing tanpa penyelesaian kewajiban yang ada. Temuan ini menunjukkan bahwa kualitas keputusan dalam pengelolaan tenaga kerja belum sepenuhnya mempertimbangkan risiko jangka panjang, meskipun secara jangka pendek mampu memperluas jaringan usaha.

Pengalaman tersebut kemudian memengaruhi evaluasi dan perubahan keputusan Mang Bandung dalam mengelola tenaga kerja. Keputusan untuk menghentikan model distribusi dan mengelola usaha secara mandiri bersama keluarga mencerminkan proses evaluasi keputusan sebelumnya. Dalam konteks teori pengambilan keputusan, langkah ini menunjukkan adanya pembelajaran dari pengalaman, meskipun keputusan yang diambil cenderung bersifat defensif dengan fokus pada pengurangan risiko daripada pengembangan usaha.

Pengelolaan Modal

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan modal pada UMKM Mang Bandung dilakukan dengan pendekatan yang sederhana dan berbasis kebutuhan operasional harian. Dalam pembahasan ini, kondisi tersebut mencerminkan proses pengambilan keputusan yang belum didukung oleh sistem perencanaan dan evaluasi keuangan yang terstruktur. Keputusan penggunaan modal lebih banyak didasarkan pada pengalaman pribadi dibandingkan analisis keuangan formal, yang merupakan karakteristik umum pada UMKM.

Belum diterapkannya sistem pembayaran digital seperti QRIS menunjukkan bahwa keputusan dalam pengelolaan modal masih dipengaruhi oleh kebiasaan usaha dan keterbatasan pemahaman terhadap inovasi keuangan. Dari perspektif pengambilan keputusan, hal ini menunjukkan bahwa pelaku usaha cenderung memilih alternatif yang dianggap aman dan familiar, meskipun berpotensi menghambat efisiensi transaksi dan kemudahan bagi konsumen.

Pengalaman kerugian pada fase usaha sebelumnya turut membentuk sikap kehati-hatian dalam pengambilan keputusan modal saat ini. Keputusan untuk menghindari kerja sama yang berisiko mencerminkan orientasi pada stabilitas usaha. Namun, tanpa perencanaan keuangan yang lebih sistematis, keputusan tersebut berpotensi membatasi fleksibilitas dan pengembangan usaha dalam jangka panjang.

Pengelolaan Bahan Baku

Pengelolaan bahan baku pada UMKM Mang Bandung menunjukkan proses pengambilan keputusan yang sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal, seperti fluktuasi harga, kondisi cuaca, dan ketersediaan pasokan. Keputusan pembelian bahan baku yang dilakukan secara harian mencerminkan strategi adaptif dalam menghadapi ketidakpastian pasar. Dalam teori pengambilan keputusan, kondisi ini menunjukkan keputusan yang bersifat reaktif terhadap perubahan lingkungan usaha.

Ketidakstabilan harga dan risiko kerusakan bahan baku mendorong Mang Bandung untuk menghindari penyimpanan stok dalam jumlah besar. Keputusan ini dapat dipandang sebagai upaya meminimalkan risiko kerugian, meskipun berdampak pada lemahnya perencanaan jangka panjang. Ketergantungan yang tinggi terhadap petani dan pengepul juga menunjukkan posisi tawar yang terbatas, sehingga keputusan pembelian lebih banyak mengikuti kondisi pasar daripada strategi yang direncanakan.

Dari sudut pandang kualitas keputusan, pengelolaan bahan baku yang dilakukan Mang Bandung telah mampu menjaga kesinambungan usaha dalam jangka pendek. Namun, tanpa

dukungan perencanaan pasokan dan pengelolaan risiko yang lebih sistematis, keputusan tersebut masih rentan terhadap perubahan eksternal yang tidak terduga.

Pemasaran

Pembahasan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan pemasaran pada UMKM Mang Bandung berada dalam fase transisi dari pola pemasaran konvensional menuju pemanfaatan teknologi digital secara terbatas. Keputusan untuk tetap mengandalkan penjualan langsung di toko mencerminkan pemanfaatan kekuatan hubungan personal dengan konsumen lokal, yang merupakan ciri khas UMKM pedagang sayur.

Pemanfaatan media komunikasi digital seperti aplikasi pesan instan dan media sosial menunjukkan adanya adaptasi terhadap perubahan perilaku konsumen. Dari perspektif pengambilan keputusan, langkah ini mencerminkan upaya responsif terhadap lingkungan usaha, meskipun belum didukung oleh strategi pemasaran digital yang terencana. Penerapan sistem pre-order dalam skala kecil menunjukkan keputusan yang bertujuan menyesuaikan pasokan dengan permintaan untuk mengurangi risiko kerugian.

Namun demikian, keterbatasan literasi digital menyebabkan keputusan pemasaran yang diambil masih bersifat bertahap dan belum optimal. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas keputusan pemasaran masih dapat ditingkatkan melalui penguatan kapasitas pelaku UMKM dalam memanfaatkan teknologi digital secara lebih strategis.

V. KESIMPULAN

Pengelolaan Tenaga Kerja

Pengelolaan tenaga kerja pada UMKM Mang Bandung dilakukan secara informal dan berbasis kepercayaan. Pengalaman kerugian akibat lemahnya pengawasan mendorong pemilik usaha membatasi keterlibatan tenaga kerja dan mengelola usaha secara mandiri sebagai upaya mengurangi risiko.

Pengelolaan Modal

Pengelolaan modal masih bersifat sederhana dan belum didukung pencatatan keuangan yang terstruktur. Keputusan penggunaan modal didasarkan pada kebutuhan harian dan pengalaman, serta belum memanfaatkan sistem pembayaran digital secara optimal, sehingga membatasi efisiensi dan pengembangan usaha.

Pengelolaan Bahan Baku

Pengelolaan bahan baku bergantung pada pasokan harian dari petani dan pengepul, sehingga rentan terhadap fluktuasi harga dan cuaca. Keputusan pembelian dilakukan secara fleksibel untuk menjaga kualitas dan meminimalkan risiko kerugian akibat bahan yang mudah rusak.

Pemasaran

Pemasaran dilakukan melalui penjualan langsung dan komunikasi sederhana dengan pelanggan. Pemanfaatan media digital masih terbatas, meskipun mulai digunakan untuk menerima pesanan. Keputusan pemasaran bersifat adaptif dan bertujuan menjaga keberlangsungan usaha di tengah persaingan.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan usaha pada UMKM pedagang sayur Mang Bandung dipengaruhi oleh keterbatasan modal, pengalaman usaha, serta dinamika lingkungan bisnis yang tidak stabil. Keputusan usaha masih didominasi oleh pertimbangan praktis dan pengalaman lapangan, belum sepenuhnya didukung oleh sistem pengelolaan yang terstruktur.

DAFTAR PUSTAKA

- Ery Rosmawati, Ujang Suherman, Dexi Triadinda, & Rengga Madya Pranata. (2025). Optimalisasi Pendapatan UMKM Melalui Edukasi Keaslian Uang Rupiah di Desa Sirnabaya. *Masyarakat Berkarya : Jurnal Pengabdian Dan Perubahan Sosial*, 2(3), 141–151. <https://doi.org/10.62951/karya.v2i3.2057>
- Fransiska, A., Firdaus Yudistira, A., Sari, E. P., Habibi, Z. I., Hidayat, R., & Kusumasari, I. R. (2025). ANALISIS STRATEGI PENGAMBILAN KEPUTUSAN DI DALAM KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN BISNIS UMKM. *Neraca Manajemen, Ekonomi*, 24. <https://doi.org/10.8734/mnmae.v1i2.359>
- Isda Moria Purba, Enisha Fitri Tambunan, Elinsya Sitompul, Anna Laura Situmeang, & Dame Ria R. Saragi. (2025). Pengaruh Akuntansi Manajemen dalam Meningkatkan Kualitas Pengambilan Keputusan di Perusahaan. *JURNAL ILMIAH EKONOMI DAN MANAJEMEN*, 3(7), 349–354. <https://doi.org/10.61722/jiem.v3i7.6007>
- Maylanie, J. T., Teoritis, K., & Stoner, J. A. F. (2022). *Tahapan Pengambilan Keputusan* (Vol. 2, Issue 2).

- Saputra, A., Situmorang, G., Kusumasari, I., & Hidayat, R. (2024). Proses Pengambilan Keputusan yang Diterapkan dalam Organisasi dan Manajemen. *Journal of Indonesian Management*, 4(3), 8. <https://doi.org/10.53697/jim.v4i3.1911>
- Solin, T. A., Putri, A., Munthe, B., Aditya, A., Harahap, S., Sitorus, S. F., Harahap, S. L., Kartika, D., Angkat, A., Darussakinah Harahap, N., Salamah, S., & Ginting, B. (2024). STUDI LITERATURE REVIEW: PENERAPAN TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM LINGKUNGAN BISNIS. *RELEVAN: JURNAL PENDIDIKAN MATEMATIKA*.