



ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN DAN DAYA SAING UMKM MELALUI STUDI KASUS PERENCANAAN, DUKUNGAN, DAN MOTIVASI USAHA PADA UMKM GUMANTEA

**Acep Hidayat¹, Edo Adji Nugroho², Mochamad Gilang Ramadhan³, Muhammad
Ilham Sapurta⁴, Ujang Suherman⁵**

¹⁻⁵ Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Buana
Perjuangan Karawang

Korespondensi penulis: mn23.acephidayat@mhs.ubpkarawang.ac.id¹,
mn23.edonugroho@mhs.ubpkarawang.ac.id², mn23.mochamadramadhan@mhs.ubpkarawang.ac.id³,
mn23.muhamadsaputra@mhs.ubpkarawang.ac.id⁴,
ujang.suherman@ubpkarawang.ac.id⁵

Abstract. *This study analyzes the decision-making process in UMKM Gumantea, a herbal tea micro-enterprise originating from Yogyakarta and operating in Karawang. The research focuses on four managerial aspects: labor management, capital allocation, raw material decisions, and marketing strategies. A qualitative descriptive method with a single case study approach was applied through in-depth interviews, observations, and documentation. Findings reveal that decision-making is shaped by resource limitations and the central role of the owner. Labor decisions are intuitive and flexible but lack long-term efficiency. Capital decisions prioritize financial safety, resulting in gradual business growth. Raw material decisions are the most strategic, emphasizing quality differentiation through consistent sourcing from Yogyakarta. Marketing decisions rely on simple yet adaptive strategies such as the “Jumat Berkah” promotion and basic social media utilization. These findings align with Simon’s bounded rationality, Scott & Bruce’s decision-making styles, and Robbins’ decision stages. The study concludes that UMKM decisions tend to be practical, situational, and experience-driven, highlighting the need for strengthened managerial systems to enhance long-term effectiveness.*

Keywords: *Decision making, micro-enterprise, bounded rationality, decision styles, Gumantea.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan menganalisis proses pengambilan keputusan pada UMKM Gumantea, sebuah usaha minuman teh herbal khas Yogyakarta yang beroperasi di Karawang. Fokus kajian mencakup empat aspek manajerial utama: pengelolaan tenaga kerja, modal, bahan baku, dan pemasaran. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus tunggal melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan sangat dipengaruhi keterbatasan sumber daya serta dominasi peran pemilik usaha. Pada aspek tenaga kerja, keputusan bersifat intuitif dan fleksibel namun kurang efisien jangka panjang. Pengelolaan modal dilakukan hati-hati, mengutamakan keamanan finansial, sehingga pertumbuhan usaha berjalan bertahap. Keputusan bahan baku merupakan keputusan paling strategis karena terkait diferensiasi produk, di mana pemilik memilih bahan berkualitas dari Yogyakarta untuk menjaga konsistensi rasa. Dalam pemasaran, pemilik menerapkan strategi sederhana namun adaptif seperti program “Jumat Berkah” dan penggunaan media sosial. Temuan ini konsisten dengan teori bounded rationality (Simon), gaya keputusan intuitif dan spontaneous (Scott & Bruce), serta tahapan keputusan Robbins. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keputusan UMKM lebih bersifat praktis, situasional, dan berbasis pengalaman, sehingga diperlukan penguatan sistem manajerial untuk meningkatkan efektivitas jangka panjang.

Kata Kunci: *Pengambilan keputusan, UMKM, bounded rationality, gaya keputusan, Gumantea*

PENDAHULUAN

Pengambilan keputusan merupakan elemen fundamental dalam setiap aktivitas manajerial dan menjadi penentu utama keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi, termasuk Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Dalam konteks UMKM di Indonesia, proses pengambilan keputusan memiliki karakteristik tersendiri karena sebagian besar keputusan berada di tangan pemilik usaha yang merangkap sebagai manajer, operator, hingga pengelola keuangan. Kondisi ini membuat gaya keputusan lebih sederhana, cepat, dan sering kali didasarkan pada intuisi, pengalaman pribadi, serta keterbatasan informasi. Namun, di sisi lain, keputusan-keputusan ini membawa dampak signifikan terhadap keberlanjutan usaha, efisiensi operasional, dan daya saing.

UMKM memainkan peran vital dalam perekonomian Indonesia. Data Kementerian Koperasi dan UMKM menunjukkan bahwa lebih dari 99% unit usaha di Indonesia merupakan UMKM dan sektor ini menyerap lebih dari 60% tenaga kerja nasional. Meskipun memiliki kontribusi besar, UMKM masih menghadapi berbagai tantangan struktural seperti minimnya akses modal, rendahnya literasi manajerial, keterbatasan teknologi produksi, dan ketidakmampuan beradaptasi dengan perubahan pasar. Oleh karena itu, kualitas pengambilan keputusan menjadi faktor penting dalam menentukan kemampuan UMKM bertahan, berkembang, dan bersaing.

UMKM Gumantea, sebagai studi kasus dalam penelitian ini, merupakan usaha minuman berbasis teh herbal khas Yogyakarta yang beroperasi di Karawang. Keunikan produk yang ditawarkan yakni teh herbal khas dengan pemanis gula batu membuat UMKM ini berpotensi memiliki diferensiasi kuat dalam pasar minuman siap saji. Namun, seperti banyak UMKM lainnya, seluruh proses manajerial, mulai dari pengadaan bahan baku, produksi, pemasaran, hingga penentuan strategi pertumbuhan, ditangani langsung oleh pemilik usaha. Hal ini menuntut pemilik untuk mengambil berbagai keputusan penting setiap hari, baik keputusan jangka pendek maupun jangka panjang.

Dalam praktiknya, pengambilan keputusan di UMKM Gumantea dilakukan di tengah keterbatasan sumber daya, khususnya pada aspek tenaga kerja, modal, dan konsistensi pasokan bahan baku. Selain itu, dinamika permintaan pasar minuman yang sangat kompetitif juga menuntut pemilik usaha untuk cepat beradaptasi dan membuat keputusan yang tepat waktu. Tidak adanya struktur organisasi formal, SOP tertulis, atau sistem manajemen profesional menyebabkan proses pengambilan keputusan lebih banyak bersifat intuitif dan situasional. Hal ini sesuai dengan konsep *bounded rationality* yang dikemukakan oleh Herbert Simon, bahwa pengambil keputusan tidak selalu menggunakan analisis rasional penuh, tetapi memilih keputusan "cukup memuaskan" berdasarkan informasi terbatas dan kapasitas kognitif yang tersedia.

Lebih jauh, perkembangan teknologi dan perubahan perilaku konsumen juga berdampak pada pola pengambilan keputusan di UMKM. Konsumen saat ini lebih menuntut produk yang higienis, unik, berkualitas, dan mudah diakses secara digital. Bagi UMKM seperti Gumantea, hal ini memaksa pemilik untuk mempertimbangkan aspek pemasaran media sosial, strategi promosi yang kreatif, serta inovasi produk secara berkala. Pengambilan keputusan terkait strategi pemasaran seperti program "Jumat Berkah" merupakan contoh konkret bagaimana pemilik berupaya merespons perubahan permintaan konsumen secara cepat dan adaptif.

Dengan demikian, latar belakang penelitian ini berdiri pada dua fondasi utama: pertama, pentingnya pengambilan keputusan yang tepat bagi kelangsungan UMKM; dan kedua, perlunya mengkaji bagaimana teori pengambilan keputusan diterapkan pada konteks nyata seperti UMKM Gumantea. Melalui kajian ini, diharapkan penelitian dapat memberikan pemahaman menyeluruh mengenai proses pengambilan keputusan dalam UMKM, kendala yang dihadapi, serta rekomendasi strategis yang dapat meningkatkan efektivitas manajerial dan memperkuat daya saing usaha.

KAJIAN TEORI

Definisi Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan (*decision making*) merupakan proses inti dalam manajemen karena berhubungan langsung dengan penentuan arah tindakan organisasi. Beberapa ahli mendefinisikannya sebagai berikut:

1. Herbert Simon (1997)

Pengambilan keputusan adalah proses memilih berbagai alternatif tindakan yang memungkinkan untuk mencapai tujuan. Simon memperkenalkan konsep *bounded rationality*, yaitu keterbatasan individu dalam membuat keputusan karena keterbatasan informasi, waktu, dan kapasitas berpikir.

2. Robbins & Coulter (2016)

Keputusan adalah pilihan yang dibuat dari dua atau lebih alternatif yang ada, sedangkan proses pengambilan keputusan melibatkan identifikasi masalah, penyediaan alternatif, dan pemilihan solusi terbaik.

3. Schermerhorn (2011)

Keputusan manajerial melibatkan penilaian kondisi organisasi, analisis pilihan, dan implementasi strategi untuk memecahkan masalah.

Implikasi pada UMKM Gumantea:

- a) Pemilik usaha mengambil keputusan dalam kondisi ketidakpastian bahan baku, pasar, dan modal.
- b) Keputusan dilakukan cepat dan sering berdasarkan pengalaman.
- c) Informasi terbatas membuat keputusan cenderung *bounded rationality*.

Gaya Pengambilan Keputusan

Scott & Bruce (1995) mengidentifikasi lima gaya pengambilan keputusan, masing-masing memiliki karakteristik:

1. Gaya Rasional (Rational Style)

Keputusan dibuat melalui analisis logis, perhitungan matang, dan evaluasi berbasis data.

Contoh dalam UMKM: analisis biaya dan keuntungan sebelum membeli peralatan baru.

2. Gaya Intuitif (Intuitive Style)

Proses keputusan mengandalkan insting, pengalaman, dan perasaan.

Contoh dalam UMKM: menentukan varian rasa baru berdasarkan preferensi pribadi dan respons pelanggan.

3. Gaya Dependent (Dependent Style)

Keputusan dibuat dengan meminta saran atau persetujuan dari pihak lain.

Contoh dalam UMKM: meminta masukan keluarga sebelum membuat promosi tertentu.

4. Gaya Avoidant (Avoidant Style)

Menghindari pengambilan keputusan karena takut risiko atau tidak yakin.

Contoh dalam UMKM: menunda ekspansi outlet karena kekhawatiran biaya operasional

5. Gaya Spontaneous (Spontaneous Style)

Keputusan diambil sangat cepat tanpa banyak pertimbangan formal.

Contoh dalam UMKM: memberikan diskon dadakan untuk menarik pelanggan pada jam sepi.

Analisis Relevan:

Pemilik Gumantea cenderung menerapkan kombinasi gaya intuitif, spontaneous, dan sedikit rasional dalam keputusan terkait bahan baku dan promosi.

Tahap-Tahap Pengambilan Keputusan

Menurut Robbins (2016), proses pengambilan keputusan terdiri dari enam tahap sistematis:

1. Identifikasi Masalah

Menentukan apakah terdapat kesenjangan antara kondisi saat ini dan yang diinginkan.

Contoh: penurunan penjualan hari tertentu → dianggap sebagai masalah.

2. Pengumpulan Informasi

Menghimpun data relevan dari pelanggan, pemasok, biaya, dan kondisi pasar.

Contoh: mengecek harga bahan baku di Yogyakarta dan lokal Karawang.

3. Pengembangan Alternatif

Menciptakan beberapa opsi penyelesaian masalah.

Contoh: promo diskon, menambah varian rasa, memperbaiki jam operasional

4. Pemilihan Alternatif Terbaik

Menentukan opsi paling efektif berdasarkan risiko dan manfaat.

Contoh: memilih program “Jumat Berkah”.

5. Implementasi Keputusan

Melaksanakan keputusan yang telah dipilih.

Contoh: mulai memberikan promo setiap Jumat.

6. Evaluasi Keputusan

Menilai apakah keputusan memberikan hasil yang diharapkan.

Contoh: mengecek peningkatan jumlah pelanggan dan pendapatan.

Interpretasi:

UMKM biasanya melewati tahap ini secara cepat dan tidak formal

Proses Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan melibatkan beberapa pendekatan teoritis berikut:

A. Model Rasional (Rational Decision-Making Model)

Model ini mengasumsikan bahwa pengambil keputusan:

1. memiliki informasi lengkap,
2. mampu menganalisis alternatif secara objektif,
3. memilih pilihan paling optimal.

Namun, pada UMKM kondisi ini jarang terjadi karena keterbatasan data dan sumber daya.

B. Bounded Rationality (Herbert Simon)

Pengambil keputusan memiliki keterbatasan kognitif, waktu, dan informasi sehingga memilih keputusan yang **cukup memuaskan (satisficing)** dibanding keputusan paling optimal.

Relevansi dengan UMKM:

Pemilik Gumantea sering mengambil keputusan cepat berdasarkan informasi yang tersedia saat itu.

C. Intuitive Decision-Making Model

Keputusan dibuat berdasarkan:

- a) pengalaman,
- b) pola tertentu yang pernah dialami,

- c) perasaan (gut-feeling).

Ini umum pada UMKM karena pengalaman pribadi pemilik menjadi dasar utama.

D. Behavioral Decision Theory

Menjelaskan bahwa keputusan dipengaruhi oleh faktor psikologis seperti:

- a) persepsi,
- b) bias,
- c) kepercayaan,
- d) tekanan sosial.

Contoh: pemilik lebih percaya bahan baku Yogyakarta karena nilai emosional dan kualitas.

Kualitas Keputusan

Kualitas keputusan (*decision quality*) dapat diukur melalui beberapa indikator berikut:

1. Efektivitas (Effectiveness)

Seberapa jauh keputusan membantu mencapai tujuan.

Contoh: promo Jumat Berkah meningkatkan pembelian → efektif.

2. Efisiensi (Efficiency)

Seberapa hemat keputusan dalam penggunaan sumber daya.

Contoh: produksi bahan baku dalam jumlah sesuai permintaan harian untuk menghindari waste.

3. Ketepatan Waktu (Timeliness)

Keputusan harus diambil pada waktu yang tepat.

Contoh: menambah varian rasa saat tren minuman buah meningkat.

4. Konsistensi (Consistency)

Keputusan tidak berubah-ubah secara ekstrem sehingga operasional stabil.

5. Dampak Jangka Panjang (Long-Term Impact)

Keputusan harus memberikan manfaat tidak hanya untuk jangka pendek, tetapi juga untuk strategi pertumbuhan.

Teori-teori pengambilan keputusan menyediakan fondasi kuat untuk menganalisis fenomena keputusan manajerial pada UMKM Gumantea.

Kombinasi antara model rasional, bounded rationality, dan gaya keputusan intuitif merupakan pendekatan yang paling relevan dalam konteks UMKM dengan sumber daya terbatas. Teori ini penting untuk memahami bagaimana pemilik mengambil keputusan terkait tenaga kerja, modal, bahan baku, dan pemasaran.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan langkah penting untuk memastikan bahwa proses pengumpulan data, analisis, dan interpretasi hasil dilakukan secara sistematis dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Pada penelitian mengenai pengambilan keputusan UMKM Gumantea ini, metode penelitian disusun berdasarkan pendekatan yang sesuai dengan karakteristik fenomena yang diteliti, yaitu proses manajerial dan pengambilan keputusan yang bersifat kontekstual, mendalam, dan berbasis pengalaman pemilik usaha.

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus tunggal (single case study). Pendekatan kualitatif dipilih karena:

1. Fokus penelitian adalah memahami *proses, alasan, serta pertimbangan pemilik usaha* dalam mengambil keputusan.

2. Fenomena pengambilan keputusan tidak dapat diukur hanya dengan angka, tetapi perlu dipahami melalui narasi, perilaku, pengalaman, dan konteks operasional.
3. UMKM Gumantea memiliki karakteristik unik pada aspek produk, bahan baku, model operasional, dan strategi pemasaran sehingga membutuhkan penelusuran mendalam (*in-depth exploration*).

Metode studi kasus tunggal dipilih karena penelitian menelaah satu unit analisis secara intensif, yakni UMKM Gumantea. Studi kasus memungkinkan peneliti memahami fenomena secara komprehensif dan menilai kesesuaian dengan teori pengambilan keputusan seperti teori bounded rationality, gaya keputusan, dan proses keputusan.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada:

1. **Lokasi:** UMKM Gumantea, Jl. Raya Peruri, Pinayungan, Telukjambe Timur, Karawang, Jawa Barat.

Lokasi ini dipilih secara purposive karena:

- a) UMKM sedang berkembang dan dikelola langsung oleh pemilik.
- b) Proses pengambilan keputusan terjadi secara nyata dan dapat diamati langsung.
- c) Terdapat fenomena unik terkait diferensiasi produk dan strategi pemasaran.

2. **Waktu Pengumpulan Data: Desember 2025**

Penelitian juga menggunakan **penelusuran retrospektif**, yaitu melihat kembali perjalanan usaha dari tahun 2018 hingga 2025. Teknik ini digunakan untuk mengidentifikasi pola pengambilan keputusan sejak awal usaha, sebelum pandemi, selama pandemi, hingga masa pemulihan pasca-pandemi.

Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian dilakukan secara sistematis melalui tahapan berikut:

1. Tahap Persiapan

- a) Mengidentifikasi masalah penelitian melalui studi awal lapangan.
- b) Menyusun proposal penelitian dan kerangka teoritik mengenai pengambilan keputusan.
- c) Menetapkan indikator penelitian berdasarkan teori Simon, Robbins, dan Scott & Bruce.

2. Penyusunan Instrumen

Instrumen penelitian berupa:

- a) Panduan wawancara semi-terstruktur
- b) Lembar observasi operasional
- c) Format pencatatan dokumentasi visual (foto/video)
- d) Matriks analisis keputusan

3. Pengumpulan Data Lapangan

Dilakukan melalui:

- a) Observasi langsung alur produksi, pelayanan, dan interaksi pelanggan.
- b) Wawancara mendalam dengan pemilik UMKM (Pak Rico).
- c) Dialog informal dengan anggota keluarga atau pekerja informal yang membantu.
- d) Pengumpulan dokumen internal seperti catatan penjualan, catatan pembelian bahan baku, serta materi promosi.

4. Pengolahan dan Analisis Data

- a) Menyalin hasil wawancara ke dalam transkrip.

- b) Mengelompokkan data berdasarkan tema keputusan (tenaga kerja, modal, bahan baku, pemasaran).
- c) Menghubungkan temuan empiris dengan teori pengambilan keputusan.

5. Penyusunan Laporan Penelitian

- a) Menyusun hasil penelitian dalam bentuk deskripsi analitis.
- b) Menyusun interpretasi berbasis teori.
- c) Menarik kesimpulan dan implikasi manajerial.

Jenis Data, Instrumen, dan Teknik Pengumpulan Data

A. Jenis Data

1. **Data Primer**, meliputi:
 - a) Wawancara mendalam dengan pemilik UMKM.
 - b) Observasi aktivitas produksi, pengemasan, transaksi, dan strategi pemasaran.
 - c) Catatan langsung mengenai proses pengambilan keputusan sehari-hari.
2. **Data Sekunder**, meliputi:
 - a) Dokumen usaha, seperti daftar menu, catatan biaya bahan baku, laporan penjualan harian.
 - b) Dokumentasi visual (foto, video) lokasi usaha dan aktivitas operasional.
 - c) Materi promosi digital (Instagram, WhatsApp Business, flyer).

B. Instrumen Penelitian

1. Panduan wawancara yang berisi 12 pertanyaan terbuka terkait:
 - a) sejarah usaha,
 - b) pola keputusan pemilik,
 - c) kendala usaha,
 - d) strategi pemasaran,
 - e) alasan memilih bahan baku,
 - f) alasan program promosi.
2. Lembar observasi mengenai:
 - a) alur produksi,
 - b) penggunaan peralatan,
 - c) interaksi pemilik dengan pelanggan,
 - d) pengelolaan stok.
3. Dokumentasi kamera untuk mendukung bukti empiris.

C. Teknik Pengumpulan Data

1. **Wawancara Mendalam (In-depth Interview)**
 - a) Teknik semi-terstruktur agar pemilik dapat memberikan penjelasan luas.
 - b) Peneliti menggali alasan dan pertimbangan setiap keputusan.
2. **Observasi Partisipatif dan Non-Partisipatif**
 - a) Observasi dilakukan pada aktivitas harian operasional.
 - b) Peneliti mengamati cara pemilik memutuskan pembelian bahan, pembuatan produk, hingga melayani pelanggan.
3. **Dokumentasi**
 - a) Mengumpulkan catatan penjualan, nota pembelian, dan data promosi.
 - b) Foto dan video kondisi operasional.

Teknik Analisis Data

Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman yang terdiri dari:

1. Reduksi Data

Data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dipilih, dipilah, dan disederhanakan sesuai kebutuhan penelitian. Contoh reduksi:

- Keputusan tenaga kerja → dikelompokkan dalam tema “intuitif / informal”.
- Keputusan pembelian bahan baku → tema “diferensiasi dan konsistensi kualitas”.

2. Penyajian Data

Data disajikan dalam bentuk:

- Tabel temuan keputusan,
- Matriks kecocokan teori–temuan,
- Narasi deskriptif,
- Gambar dokumentasi.

3. Penarikan Kesimpulan

Kesimpulan dilakukan melalui:

- Pencarian pola keputusan,
- Penilaian kualitas keputusan berdasarkan teori,
- Menganalisis faktor yang memengaruhi keputusan pemilik.

4. Validasi Data

Menggunakan teknik:

- Triangulasi sumber (wawancara–observasi–dokumen),
- Triangulasi teori (bandingkan dengan Simon, Robbins, Scott & Bruce).

Analisis ini memudahkan peneliti memahami bagaimana keputusan dibuat, kendala yang muncul, dan sejauh mana keputusan sesuai teori ilmiah.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengelolaan Tenaga Kerja

A. Temuan Lapangan

Pengelolaan tenaga kerja di UMKM Gumantea masih dilakukan secara sederhana dan belum menggunakan sistem formal. Beberapa temuan utama adalah:

- Pemilik merangkap banyak peran
Pemilik mengerjakan sebagian besar aktivitas operasional, seperti:
 - meracik minuman,
 - mengemas produk,
 - melayani pelanggan,
 - melakukan pembelian bahan baku,
 - membuat keputusan pemasaran.
- Rekrutmen tenaga kerja bersifat informal
Jika ada kebutuhan tambahan, pemilik meminta bantuan anggota keluarga atau tetangga tanpa kontrak resmi.
- Belum ada Standar Operasional Prosedur (SOP)
Seluruh aktivitas dilakukan berdasarkan pengalaman pemilik sehingga keputusan tenaga kerja sangat fleksibel namun tidak konsisten.
- Tidak ada pembagian tugas yang jelas
Ketika ada bantuan dari keluarga, pekerjaan dibagi secara spontan sesuai kebutuhan.

B. Kendala dalam Pengambilan Keputusan

Kendala utama pengelolaan tenaga kerja adalah:

- a) keterbatasan SDM terlatih,
- b) beban kerja pemilik yang terlalu besar,
- c) sulit menjaga konsistensi kualitas produk.

C. Analisis Teori

Mengacu pada teori *bounded rationality* (Simon), keputusan yang diambil pemilik berorientasi pada solusi yang paling mungkin dilakukan dengan sumber daya minimal. Keputusan tenaga kerja bersifat intuitif (Scott & Bruce), karena tidak melalui analisis formal.

Kualitas keputusan:

- a) Efektif untuk kebutuhan jangka pendek
- b) Kurang efisien untuk jangka panjang karena risiko kelelahan pemilik dan ketidakkonsistenan produk

Pengelolaan Modal

A. Temuan Lapangan

Pengelolaan modal di UMKM Gumantea memiliki ciri sebagai berikut:

1. Modal berasal dari dana pribadi pemilik
UMKM tidak menggunakan pinjaman bank atau lembaga keuangan.
2. Arus kas masuk dan keluar sangat bergantung pada penjualan harian
Tidak terdapat laporan keuangan formal selain pencatatan manual sederhana.
3. Keputusan penggunaan modal dilakukan secara bertahap
Misalnya:
 - a) pembelian peralatan tambahan,
 - b) rencana pembangunan outlet,
 - c) pembelian bahan baku dalam jumlah tertentu.
4. Investasi dilakukan hati-hati untuk menghindari risiko kerugian
Pemilik lebih memilih investasi kecil dan bertahap.

B. Kendala dalam Pengambilan Keputusan

- a) keterbatasan dana untuk ekspansi,
- b) tidak adanya analisis risiko finansial,
- c) kesulitan mengalokasikan modal untuk promosi besar.

C. Analisis Teori

Keputusan modal mencerminkan gaya rasional sederhana namun didominasi intuitive-avoidant style, karena pemilik menghindari risiko hutang. Pemilik memilih keputusan “cukup memuaskan” (satisficing) daripada keputusan optimal, sesuai teori *bounded rationality*.

Kualitas keputusan:

- a) Aman dan minim risiko
- b) Namun membatasi laju pertumbuhan usaha

Pengelolaan Bahan Baku

A. Temuan Lapangan

Bahan baku merupakan aspek paling strategis dalam usaha Gumantea. Temuan utama meliputi:

1. Teh khas Yogyakarta sebagai bahan baku utama
Pemilik memilih pemasok tetap dari Yogyakarta karena kualitas rasa yang autentik dan berbeda dari teh lokal.
2. Menggunakan gula batu sebagai pemanis alami

Ini menjadi nilai diferensiasi yang tidak dimiliki pesaing.

3. Pembelian bahan baku dilakukan rutin berdasarkan kebutuhan harian dan mingguan

Hal ini untuk menjaga kesegaran dan mengontrol modal.

4. Risiko keterlambatan pasokan

Karena pemasok berada jauh dari Karawang.

B. Kendala dalam Pengambilan Keputusan

- a) ketergantungan pada satu pemasok,
- b) fluktuasi harga bahan baku,
- c) biaya pengiriman dari luar daerah.

C. Analisis Teori

Keputusan bahan baku adalah keputusan paling rasional dan strategis karena didasarkan pada:

- a) diferensiasi produk (*value creation*),
- b) evaluasi kualitas,
- c) analisis permintaan konsumen.

Gaya keputusan dominan adalah **rasional–intuitif**, karena pemilik sudah mengenali pola kualitas bahan dari pengalamannya.

Kualitas keputusan:

- a) Sangat efektif untuk mempertahankan ciri khas produk
- b) Konsisten dengan strategi diferensiasi
- c) Cocok dengan teori keputusan berbasis kualitas (decision-quality model)

Pemasaran

A. Temuan Lapangan

Strategi pemasaran Gumantea masih sederhana namun cukup efektif. Temuan utama:

1. Program “Jumat Berkah” (beli 2 gratis 1)
Program ini terbukti meningkatkan jumlah transaksi pada akhir pekan.
2. Penyebaran promosi melalui media sosial
Menggunakan WhatsApp, Instagram, dan media berbasis komunitas.
3. Desain minuman yang menarik dan kekinian
Packaging modern membantu menarik minat pelanggan muda.
4. Belum menerapkan digital marketing secara optimal
Belum ada strategi iklan berbayar atau segmentasi pasar berbasis data.
5. Branding masih bertumpu pada cerita rasa Yogyakarta
Narasi ini menjadi identitas kuat di pasar lokal Karawang.

B. Kendala dalam Pengambilan Keputusan

- a) keterbatasan pengetahuan digital marketing,
- b) tidak adanya anggaran pemasaran khusus,
- c) promosi masih bergantung pada momen tertentu.

C. Analisis Teori

Keputusan pemasaran didominasi oleh:

- a) gaya intuitif (pengalaman melihat respons pelanggan),
- b) gaya spontaneous (promo dadakan),
- c) sedikit rasional ketika mengevaluasi peningkatan penjualan.

Promo “Jumat Berkah” merupakan implementasi logis dari tahap evaluasi dalam teori Robbins:

- a) identifikasi masalah → penjualan sepi di hari tertentu
- b) alternatif → diskon, variasi rasa, bundling
- c) keputusan → bundling promo
- d) evaluasi → penjualan naik

Kualitas keputusan:

- a) Efektif dalam meningkatkan traffic
- b) Namun membutuhkan penguatan strategi digital jangka panjang

PEMBAHASAN

Bab ini menginterpretasikan temuan penelitian melalui perspektif teori pengambilan keputusan. Pembahasan dilakukan dengan mengaitkan temuan empiris UMKM Gumantea (BAB 5) dengan konsep-konsep pengambilan keputusan seperti *bounded rationality*, gaya keputusan, tahapan keputusan Robbins, model intuitif, serta kualitas keputusan. Analisis ini bertujuan untuk memahami mengapa pola keputusan tertentu terjadi, apa implikasinya, serta bagaimana keputusan tersebut memengaruhi efektivitas operasional UMKM.

Pengelolaan Tenaga Kerja

A. Interpretasi Temuan

Pengelolaan tenaga kerja pada UMKM Gumantea bersifat sederhana dan cenderung informal. Pemilik menangani sebagian besar aktivitas operasional tanpa adanya struktur pembagian tugas atau SOP formal. Bantuan tenaga kerja dilakukan secara spontan, umumnya mengandalkan anggota keluarga.

B. Kaitan dengan Teori Pengambilan Keputusan

1. Bounded Rationality (Herbert Simon)

Karena keterbatasan kapasitas tenaga kerja, waktu, dan informasi, pemilik membuat keputusan “seadanya tetapi dapat diterima” (*satisficing*). Contoh: ketika pemilik kelelahan, ia memilih meminta bantuan keluarga tanpa melalui rekrutmen resmi.

2. Gaya Pengambilan Keputusan – Intuitive & Spontaneous (Scott & Bruce)

Pemilik tidak menggunakan analisis kebutuhan tenaga kerja formal, melainkan mengandalkan:

- a) pengalaman masa lalu,
- b) respons cepat terhadap situasi,
- c) penilaian langsung.

Hal ini sesuai dengan karakteristik UMKM yang mengutamakan kecepatan dan efisiensi dibanding prosedur formal.

3. Tahap Keputusan Robbins

Tahapan keputusan sering dilewati atau dilakukan sangat cepat:

- a) *Identifikasi masalah* → pemilik merasa kewalahan
- b) *Alternatif* → menambah tenaga informal
- c) *Implementasi* → langsung meminta bantuan keluarga
- d) *Evaluasi* → dilakukan berdasarkan persepsi, bukan metrik kinerja

Ini menunjukkan bahwa proses keputusan bersifat intuitif, bukan analitis.

C. Kesimpulan Pembahasan Tenaga Kerja

Keputusan tenaga kerja bersifat efektif untuk kebutuhan jangka pendek namun tidak berkelanjutan dalam jangka panjang. Tidak adanya SOP membuat kualitas produk dan

layanan berpotensi tidak konsisten. Implementasi teori manajemen SDM modern belum terlihat dalam keputusan pemilik.

Pengelolaan Modal

A. Interpretasi Temuan

UMKM Gumantea menggunakan modal sepenuhnya dari dana pribadi, dan perputaran modal sangat bergantung pada penjualan harian. Tidak ada laporan keuangan orisinal, kecuali catatan sederhana. Keputusan mengenai pembelian peralatan, stok, dan promosi dilakukan secara konservatif.

B. Kaitan dengan Teori Pengambilan Keputusan

1. Rational Style vs Intuitive Style

Dalam aspek modal, pemilik sesekali menggunakan gaya rasional sederhana:

- a) menghitung biaya bahan baku,
- b) mempertimbangkan risiko kehilangan modal,
- c) membatasi pembelian alat hanya yang paling dibutuhkan.

Namun sebagian besar keputusan masih intuitif karena:

- a) minimnya data keuangan yang terdokumentasi,
- b) belum adanya analisis risiko formal.

2. Avoidant Style

Pemilik cenderung menghindari keputusan berisiko tinggi seperti:

- a) mengambil pinjaman bank,
- b) membuka cabang baru terlalu cepat,
- c) investasi modal besar.

Ini sesuai dengan gaya pengambilan keputusan *avoidant*, yaitu menunda atau menghindari keputusan besar karena ketidakpastian.

3. Bounded Rationality

Keterbatasan informasi keuangan membuat pemilik memilih keputusan yang aman dan minim risiko.

Misalnya: membeli bahan baku sedikit demi sedikit agar tidak menumpuk biaya.

C. Kesimpulan Pembahasan Modal

Keputusan modal cukup tepat dalam menghindari risiko finansial, tetapi membatasi potensi pertumbuhan dan inovasi usaha. Untuk berkembang, UMKM membutuhkan mekanisme pencatatan keuangan dan analisis modal yang lebih komprehensif.

Pengelolaan Bahan Baku

A. Interpretasi Temuan

Pemilik memilih bahan baku khas dari Yogyakarta karena kualitas dan nilai diferensiasinya. Keputusan ini berpengaruh besar pada identitas produk Gumantea. Pembelian bahan baku dilakukan berkala sesuai kebutuhan pasar.

B. Kaitan dengan Teori Pengambilan Keputusan

1. Rational Decision-Making Model

Dalam aspek bahan baku, pemilik menunjukkan kecenderungan rasional yang lebih kuat karena:

- a) memilih pemasok setelah mengevaluasi kualitas,
- b) mempertimbangkan kesesuaian cita rasa,
- c) menimbang dampak jangka panjang terhadap brand image.

Ini adalah keputusan yang berbasis analisis nilai (*value-based decision making*).

2. Intuitive Style

Meski rasional, keputusan ini juga mengandung intuisi:

- a) pemilik memahami karakter teh Yogyakarta dari pengalaman pribadi,
- b) keputusan mempertahankan gula batu berasal dari kepercayaan tradisional.

3. Decision Quality

Keputusan bahan baku memiliki kualitas tinggi:

- a) efektif → menghasilkan diferensiasi produk,
- b) konsisten → menjaga identitas rasa,
- c) berdampak jangka panjang → memperkuat brand,
- d) efisien → tidak banyak pemborosan bahan.

C. Kesimpulan Pembahasan Bahan Baku

Dalam aspek ini, Gumantea menerapkan keputusan yang paling strategis dan berkualitas tinggi. Keputusan bahan baku selaras dengan prinsip keunggulan kompetitif melalui diferensiasi yang konsisten.

Pemasaran

A. Interpretasi Temuan

Keputusan pemasaran difokuskan pada promosi organik dan program “Jumat Berkah”. Media sosial digunakan sebagai alat utama komunikasi dengan konsumen. Strategi ini efektif untuk menjangkau pelanggan sekitar.

B. Kaitan dengan Teori Pengambilan Keputusan

1. Intuitive Decision-Making

Pemilik mengandalkan pengamatan langsung terhadap perilaku konsumen, seperti:

- a) memilih menu yang paling laku,
- b) menambah varian rasa berdasarkan tren,
- c) memberikan potongan harga secara spontan.

Ini menunjukkan dominasi gaya intuitif dalam keputusan pemasaran.

2. Tahap Keputusan Robbins

Proses pengambilan keputusan pemasaran cenderung mengikuti pola logis sederhana:

- a) *Identifikasi*: penjualan sepi pada hari tertentu,
- b) *Alternatif*: berbagai jenis promosi,
- c) *Pemilihan*: strategi “Beli 2 Gratis 1”,
- d) *Implementasi*: program Jumat Berkah,
- e) *Evaluasi*: angka penjualan meningkat.

3. Bounded Rationality

Strategi pemasaran yang dipilih tidak berbasis data besar atau analisis digital marketing karena keterbatasan sumber daya.

C. Kesimpulan Pembahasan Pemasaran

Keputusan pemasaran efektif untuk lingkungan UMKM lokal, namun perlu ditingkatkan dengan strategi digital marketing yang lebih sistematis agar menjangkau pasar yang lebih luas dan meningkatkan loyalitas pelanggan.

Analisis Menyeluruh: Pola Pengambilan Keputusan UMKM Gumantea

Dari keseluruhan aspek, pola keputusan pemilik dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Dominasi gaya intuitif

Karena usaha kecil, keputusan dibuat berdasarkan pengalaman dan persepsi cepat.

2. Penerapan *bounded rationality*

Terjadi karena:

- a) minimnya data,
- b) banyaknya tugas pemilik,
- c) keterbatasan SDM dan modal.

3. Kombinasi rasional–intuitif

Terlihat kuat pada aspek bahan baku dan diferensiasi produk.

4. Fokus pada keberlangsungan usaha jangka pendek

Keputusan cenderung menyelesaikan masalah operasional harian, bukan strategi pertumbuhan jangka panjang.

5. Kualitas keputusan beragam

- a) tinggi pada bahan baku,
- b) sedang pada pemasaran,
rendah pada modal dan tenaga kerja

KESIMPULAN

Penelitian mengenai proses pengambilan keputusan pada UMKM Gumantea mengungkapkan bahwa model pengambilan keputusan yang diterapkan pemilik usaha dipengaruhi oleh keterbatasan sumber daya, pengalaman pribadi, serta kondisi operasional usaha. Berdasarkan analisis empat aspek utama manajerial tenaga kerja, modal, bahan baku, dan pemasaran dapat ditarik beberapa kesimpulan berikut:

1. Pengambilan Keputusan Bersifat Intuitif dan Praktis
Mayoritas keputusan yang diambil oleh pemilik UMKM Gumantea merupakan keputusan intuitif yang didasarkan pada pengalaman, penilaian langsung, dan respons situasional. Hal ini sesuai dengan karakteristik UMKM yang mengutamakan tindakan cepat untuk menjaga kelancaran operasional harian. Pola keputusan ini selaras dengan teori gaya pengambilan keputusan intuitif dan spontaneous menurut Scott & Bruce.
2. Adanya Penerapan *Bounded Rationality*
Pemilik usaha tidak melakukan analisis formal atau data-driven akibat keterbatasan informasi, waktu, modal, serta kapasitas kognitif. Oleh karena itu, keputusan yang diambil cenderung “cukup memuaskan” (*satisficing*) dan bukan keputusan terbaik secara teoretis. Fenomena ini konsisten dengan konsep *bounded rationality* dari Herbert Simon.
3. Kualitas Keputusan Berbeda pada Setiap Aspek
 - a. Aspek bahan baku: keputusan paling strategis dan berkualitas tinggi karena mempertahankan diferensiasi rasa khas Yogyakarta.
 - b. Aspek pemasaran: keputusan adaptif dan efektif, namun masih memerlukan strategi digital yang sistematis.
 - c. Aspek tenaga kerja dan modal: keputusan jangka pendek efektif, tetapi kurang mendukung keberlanjutan usaha jangka panjang.
2. Keputusan Strategis Belum Terstruktur
UMKM Gumantea telah membuat beberapa keputusan strategis seperti:
 - a. mempertahankan bahan baku khas,
 - b. merencanakan pembangunan outlet,
 - c. melaksanakan program “Jumat Berkah”

Namun keputusan tersebut belum disusun dalam kerangka perencanaan strategis formal sebagaimana dijelaskan oleh Robbins maupun David.

3. Keputusan Pemilik Sangat Berpengaruh pada Keberlangsungan Usaha.
Karena pemilik memegang semua kendali, keputusan yang tepat dapat meningkatkan daya saing, tetapi keputusan yang tidak terencana dapat menghambat perkembangan usaha.

DAFTAR PUSTAKA

- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management* (13th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.
- Schiffman, L., & Wisenblit, J. (2019). *Consumer Behavior*. Pearson.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. Free Press.
- Schermerhorn, J. R. (2011). *Introduction to Management*. Wiley.
- Terry, G. R., & Rue, L. W. (2010). *Principles of Management*. McGraw-Hill.
- Winardi. (2004). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Prenada Media.
- Ariani, D., & Hermana, B. (2020). "Pengaruh Gaya Pengambilan Keputusan terhadap Kinerja UMKM di Indonesia." *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 22(1), 15–27.
<https://doi.org/10.9744/jmk.22.1.15-27>
- Mulyani, S., & Sari, R. (2021). "Analisis Pengambilan Keputusan pada UMKM dalam Menghadapi Persaingan Pasar." *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 14(2), 45–56.
- Tania, H., & Mulyawan, A. (2022). "Kinerja Perusahaan di Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM): Systematic Literature Review." ResearchGate.
<https://www.researchgate.net/publication/360305931>
- Putri, R. D., & Leksono, A. S. (2020). "Strategi Diferensiasi Produk dalam Pengembangan UMKM." *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(3), 112–120.
- Sukadana, I. K., & Lestari, N. P. (2019). "Pengaruh Pengambilan Keputusan terhadap Keberhasilan Usaha Kecil." *E-Jurnal Manajemen*, 8(7), 442–460.
- Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2013). *Judgment in Managerial Decision Making*. Wiley.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). "Decision-Making Style: The Development and Assessment of a New Measure." *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818–831.
<https://doi.org/10.1177/0013164495055005017>

- Luoma, E., Rantala, T., & Angelina, C. (2024). "Digital Transformation Capabilities in Small Businesses." *Journal of Small Business Management*, 62(1), 125–140.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976). "The Structure of 'Unstructured' Decision Processes." *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246–275.
- Saaty, T. L. (2008). "Decision Making with the Analytic Hierarchy Process." *International Journal of Services Sciences*, 1(1), 83–98.
- Yunis, M., Tarhini, A., & El-Kassar, A. N. (2018). "The Role of Digitalization on the Performance of Small and Medium Enterprises." *Journal of Business Research*, 94, 79–90.
- Kementerian Koperasi dan UMKM Republik Indonesia. (2023). *Statistik UMKM Nasional*. Jakarta: Kemenkop UKM.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.
- Badan Pusat Statistik (BPS). (2022). *Profil UMKM Indonesia*. Jakarta: BPS.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Wiley.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2018). *Management Information Systems*. Pearson.
- McCarthy, J., & Perreault, W. (2013). *Basic Marketing*. McGraw-Hill.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). Free Press.
- Untuk memperkaya literatur terkait pengambilan keputusan pada usaha kecil, berikut daftar pustaka tambahan yang relevan:
- Cassar, G., & Friedman, H. (2009). "Does Self-Efficacy Affect Entrepreneurial Decision-Making?" *Journal of Small Business Economics*, 33(4), 375–395.
- Papadakis, V. (2006). "CEO Decision-Making and Organizational Performance." *Corporate Governance Journal*, 6(4), 234–248.
- Ghosh, B., & Ray, A. (2014). "Decision-Making Challenges in Small Entrepreneurship." *International Journal of Entrepreneurship*, 18(3), 21–35.
- Santoso, T. (2020). "Strategi Pengambilan Keputusan dalam Pengelolaan UMKM." *Jurnal Inovasi Bisnis*, 5(2), 145–158.
- Hendratno, B. (2019). "Manajemen Operasi UMKM: Perspektif Keputusan Operasional." *Jurnal Administrasi Bisnis*, 16(1), 1–14.
- Rahayu, R., & Day, J. (2017). "Digital Marketing Adoption by Small Businesses in Indonesia." *International Journal of Business and Economics*, 12(2), 43–57.
- Hapsari, D. (2021). "Strategi Diferensiasi sebagai Upaya UMKM Bertahan di Tengah Persaingan." *Jurnal Pengembangan UMKM*, 3(1), 21–34.
- Tambunan, T. (2019). *UMKM Indonesia: Profil, Tantangan, dan Kebijakan*. Jakarta: LIPI Press.