MUSYTARI
ISSN : 3025-9495

Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

ANALISIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM KENDALA UMKM TOKO TRI PUTRI

Eti Alpiah[1], Khoerunnisa[2], Noer Fadillah[3], Winarti[4], Ujang Suherman[5]
[1-5] Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Manajemen, Universitas Buana Perjuangan Karawang, Karawang, Indonesia
Email Korespodensi: mn23.etialpiah@mhs.ubpkarawang.ac.id, mn23.khoerunnisa@mhs.ubpkarawang.ac.id, mn23.noerfadillah@mhs.ubpkarawang.ac.id, mn23.winarti@mhs.ubpkarawang.ac.id, ujang.suherman@ubpkarawang.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengambilan keputusan pelaku UMKM dalam menghadapi kendala terkait tenaga kerja, modal, bahan baku, dan pemasaran. Metode penelitian yang digunakan adalah dengan pendekatan kualitatif deskriptif, melalui wawancara dan observasi Toko Tri Putri yang berdiri pada 2006. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaku UMKM menghadapi keterbatasan karyawan, fluktuasi modal, dan pengaturan persediaan barang musiman. Keputusan diambil secara adaptif, memprioritaskan sumber daya yang tersedia, menyesuaikan stok dan harga, serta mengandalkan pemasaran dari mulut ke mulut. Pembahasan dikaitkan dengan teori pengambilan keputusan dan manajemen UMKM, menunjukkan strategi yang cukup efektif meski belum ada sistem formal. Implikasi penelitian ini dapat dijadikan panduan bagi UMKM lain dalam meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan.

Kata kunci: UMKM, pengambilan keputusan, manajemen SDM, manajemen modal, strategi pemasaran

ABSTRACT

This study aims to analyze decision-making processes of MSME (Micro, Small, and Medium Enterprises) actors in facing challenges related to human resources, capital, raw materials, and marketing. The research employed a qualitative approach with an descriptive qualitative method, using interviews and direct observation at Toko Tri Putri, established in 2006. The results indicate that the MSME faces limitations in workforce, fluctuating capital, and management of seasonal inventory. Decisions are made adaptively, prioritizing available resources, adjusting stock and prices, and relying on word-of-mouth marketing. The discussion links findings with decision-making theory and MSME management, showing that the strategies applied are effective despite the absence of formal systems. The implications of this study provide practical guidance for other MSMEs to improve the effectiveness of their decision-making processes.

Keywords: MSME, *decision-making, human resource management, capital management, marketing strategy*

Article history
Received: November 2025
Reviewed: Desember 2025
Published: Desember 2025

Plagiarism checker no 80
Prefix DOI : 10.8734/musytari.v1i2.365
Copyright : author
Publish by : musytari

This work is licensed under a creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peran strategis dalam perekonomian Indonesia, khususnya sebagai penyedia lapangan kerja dan penggerak ekonomi masyarakat lokal (Tambunan, 2019). Kontribusi UMKM terlihat dari dominasi jumlah unit usaha serta kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan masyarakat dan meningkatkan kesejahteraan ekonomi secara berkelanjutan (Kementerian Koperasi dan UKM, 2021). Oleh karena itu, keberlangsungan UMKM menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan dalam menghadapi dinamika ekonomi dan persaingan usaha.

Meskipun berperan signifikan, UMKM sering menghadapi berbagai kendala seperti keterbatasan modal, sumber daya manusia, bahan baku, serta strategi pemasaran yang belum optimal (Sarfiah et al., 2019). Kondisi ini menuntut pelaku UMKM untuk mengambil keputusan yang tepat agar usaha dapat bertahan dan berkembang. Pengambilan keputusan dalam UMKM umumnya masih dilakukan secara sederhana dan berbasis pengalaman tanpa dukungan sistem manajemen yang terstruktur (Rahayu & Day, 2017).

Toko Tri Putri merupakan salah satu UMKM yang berdiri sejak tahun 2006 di Kecamatan Ciampel, Kabupaten Karawang, dan bergerak di bidang penjualan alat tulis kantor serta perlengkapan sekolah. Berdasarkan hasil wawancara awal, omzet penjualan toko bersifat musiman, di mana pada periode tahun ajaran baru dapat mencapai sekitar Rp100 juta per bulan, sedangkan pada periode normal berkisar Rp40–50 juta per bulan. Ketergantungan terhadap musim penjualan ini berpotensi menimbulkan ketidakstabilan pendapatan usaha.

Selain fluktuasi penjualan, Toko Tri Putri juga menghadapi permasalahan operasional seperti keterbatasan tenaga kerja, kesulitan merekrut karyawan, serta dilema pengelolaan modal antara perbaikan aset dan pengadaan stok barang. Strategi pemasaran yang diterapkan masih bersifat konvensional, yaitu penjualan offline dan promosi dari mulut ke mulut. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengambilan keputusan UMKM mencakup aspek keuangan, sumber daya manusia, bahan baku, dan pemasaran. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kendala pengambilan keputusan yang dihadapi oleh Toko Tri Putri serta strategi yang diterapkan untuk menjaga keberlangsungan usaha.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Subjek penelitian terdiri atas pemilik toko sebagai pengambil keputusan utama dan empat karyawan yang dipilih secara purposive.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi langsung aktivitas toko, dan dokumentasi pendukung. Analisis data menggunakan teknik analisis tematik dengan tahapan reduksi data, pengkodean, pengelompokan tema, dan penarikan kesimpulan. Pendekatan analisis tematik ini merujuk pada tahapan yang dikemukakan oleh Braun dan Clarke (2006), Miles et al. (2014), serta Saldaña (2021), yang menekankan proses sistematis dalam mengidentifikasi pola dan makna dari data kualitatif.

Waktu Dan Tempat Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Toko Tri Putri, Kecamatan Ciampel, Kabupaten Karawang, Jawa Barat, pada bulan Desember 2025 hingga Januari 2026. Lokasi ini dipilih karena Toko Tri Putri mengalami fluktuasi penjualan musiman dan menghadapi kendala operasional yang relevan dengan tujuan penelitian (Tambunan, 2019; Kementerian Koperasi dan UKM, 2022; Rahayu & Day, 2017).

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

Populasi Dan Sampel

Populasi penelitian meliputi seluruh pihak yang terlibat dalam operasional Toko Tri Putri. Sampel ditentukan secara purposive, yaitu pemilik toko sebagai pengambil keputusan utama dan empat karyawan yang terlibat langsung dalam kegiatan operasional (Patton, 2015; Etikan et al., 2016). Pemilihan ini dilakukan agar informasi yang diperoleh akurat dan relevan dengan fenomena yang diteliti.

Teknik Pengumpulan Data Data Dikumpulkan Melalui:

1. Wawancara mendalam menggunakan panduan pertanyaan terbuka untuk menggali kendala pengelolaan tenaga kerja, modal, bahan baku, dan pemasaran (Kvale, 2007; Gill et al., 2008).
2. Observasi langsung aktivitas toko, termasuk pola pelayanan, pengaturan stok, dan interaksi karyawan dengan pelanggan (Robson, 2011; Yin, 2018).
3. Dokumentasi berupa foto kegiatan, catatan penjualan, dan struktur penggajian karyawan sebagai data pendukung (Babbie, 2016; Creswell & Poth, 2018).

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan teknik deskriptif tematik. Data dari wawancara, observasi, dan dokumentasi dikumpulkan, dirangkum, dan dikelompokkan berdasarkan tema utama: tenaga kerja, modal, bahan baku, dan pemasaran (Braun & Clarke, 2006; Miles et al., 2014; Saldaña, 2021). Selanjutnya, peneliti menafsirkan data untuk mengidentifikasi hubungan antara kendala yang dihadapi dan keputusan yang diambil oleh pemilik toko (Hasibuan, 2020; Kotler & Keller, 2016). Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi deskriptif, dan dapat dilengkapi tabel atau grafik untuk memperjelas pola permasalahan dan pengambilan keputusan (Heizer & Render, 2019; Kasmir, 2018).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Pengelolaan Tenaga Kerja

Toko Tri Putri memiliki 4 karyawan tetap dan satu pemilik sebagai pengambil keputusan utama. Kendala utama yang dihadapi terkait tenaga kerja meliputi keterlambatan masuk kerja, adanya keperluan mendadak, serta kesulitan mencari karyawan baru yang bersedia tinggal dekat toko. Saat toko ramai, terutama pada awal tahun ajaran baru, toko mengalami kesulitan melayani pelanggan karena jumlah karyawan terbatas. Solusi yang diterapkan adalah meminta bantuan saudara untuk membantu melayani pelanggan tanpa menambah karyawan tetap.

Pembagian tugas dan jam kerja dilakukan secara fleksibel oleh karyawan sendiri, dengan sistem bergantian agar toko tetap beroperasi. Evaluasi kinerja belum bersifat formal, tetapi karyawan yang lama dan berdedikasi dapat memperoleh kenaikan gaji atau bonus tambahan saat toko ramai. Sistem penggajian terdiri dari gaji bulanan, uang makan, dan bonus THR.

Hasil ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan terkait SDM dilakukan secara adaptif dan berbasis pengalaman, bukan formal atau berbasis sistem manajemen SDM modern (Hasibuan, 2020). Pendekatan ini efektif untuk usaha kecil dengan jumlah karyawan terbatas, tetapi berpotensi menimbulkan ketidakpastian operasional saat periode ramai (Robbins & Coulter, 2018). Strategi fleksibel ini mencerminkan gaya pengambilan keputusan pragmatis, di mana pemilik toko memprioritaskan kontinuitas operasional daripada formalitas prosedural (Simon, 1977).

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

B. Pengelolaan Modal

Kendala modal muncul saat ada kebutuhan yang bersaing, misalnya perbaikan mesin fotokopi dan pengadaan stok ATK. UMKM ini bersifat musiman, sehingga omzet saat tahun ajaran baru bisa mencapai Rp 8 juta per bulan, dibandingkan Rp 3-4 juta pada periode normal. Keputusan pengeluaran modal dibuat secara prioritas sesuai kebutuhan mendesak.

Pengelolaan modal yang dilakukan menunjukkan keputusan rasional terbatas (bounded rationality), di mana pemilik toko memilih opsi terbaik dari keterbatasan sumber daya yang ada (Simon, 1977). Keputusan prioritas ini efektif untuk menjaga kelangsungan usaha dalam menghadapi fluktuasi musiman (Heizer & Render, 2019).

C. Pengelolaan Bahan Baku

Penentuan stok barang mengikuti analisis kebutuhan musiman, misalnya satu bulan sebelum tahun ajaran baru. Barang yang sudah tidak laku dijual dengan harga lebih murah. Jika harga bahan naik, jumlah pembelian disesuaikan, sedangkan pergantian supplier dilakukan bila kualitas atau kelengkapan barang menurun. Strategi stok menyesuaikan tren, misalnya perubahan seragam sekolah.

Strategi ini mencerminkan pengambilan keputusan berbasis informasi pasar. Meski tidak didukung sistem digital, pemilik toko menggunakan pengalaman dan observasi untuk menyesuaikan stok agar sesuai permintaan (Kotler & Keller, 2016). Ini menunjukkan pengambilan keputusan adaptif dan responsif terhadap kondisi pasar (Sarfiah et al., 2019).

D. Strategi Pemasaran

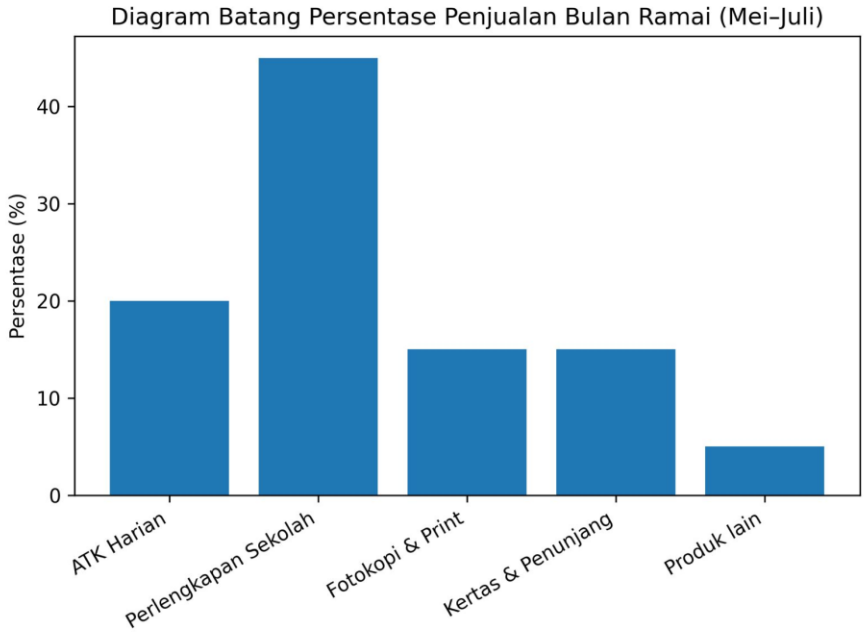
Pemasaran masih dilakukan secara konvensional, melalui penjualan offline dan promosi dari mulut ke mulut. Tidak ada sistem online. Jangkauan pelanggan terbatas pada masyarakat sekitar dan kerja sama dengan instansi seperti sekolah. Penetapan harga jual mengikuti harga supplier dan mempertimbangkan kualitas.

Strategi pemasaran sederhana ini sesuai dengan karakter UMKM skala kecil dan sumber daya terbatas (Tambunan, 2019). Keputusan harga dan promosi masih berbasis intuisi dan pengalaman, yang efektif untuk mempertahankan pelanggan lokal namun memiliki keterbatasan dalam menghadapi persaingan digital (Rahayu & Day, 2017).

Selain itu, peningkatan penjualan pada bulan ramai terjadi karena periode tersebut bertepatan dengan tahun ajaran baru, yang menyebabkan meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap perlengkapan sekolah dan alat tulis kantor. Kondisi ini terlihat pada perubahan komposisi penjualan, di mana perlengkapan sekolah mendominasi penjualan pada bulan ramai dibandingkan bulan normal. Fenomena ini menunjukkan bahwa UMKM Toko Tri Putri sangat dipengaruhi oleh pola permintaan musiman, sehingga pengambilan keputusan terkait pengelolaan stok dan strategi penjualan dilakukan secara adaptif untuk memenuhi lonjakan permintaan tersebut (Tambunan, 2019; Kementerian Koperasi dan UKM, 2021).

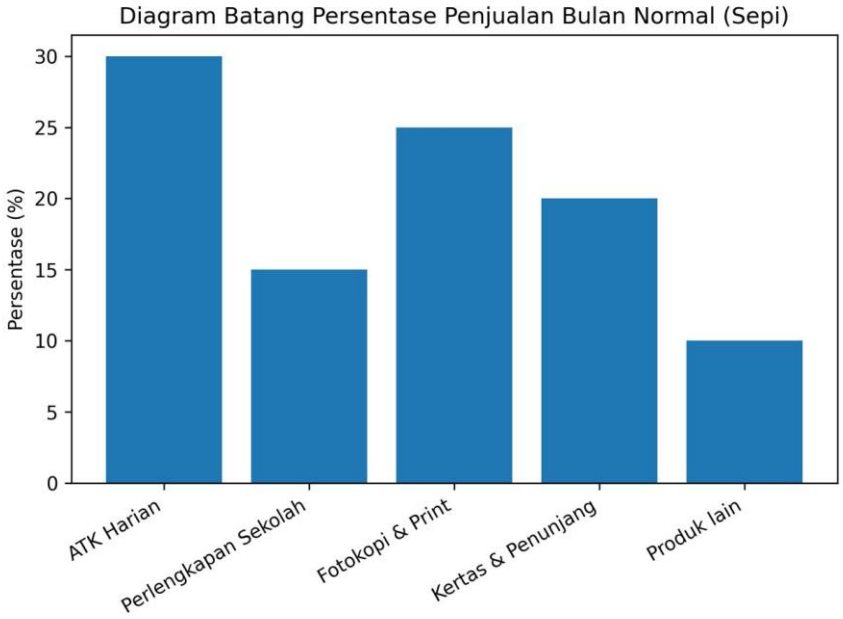
Untuk memperjelas perbedaan pola penjualan antara bulan ramai dan bulan normal, disajikan data persentase penjualan berdasarkan jenis produk.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359



Gambar 1. Persentase Penjualan Berdasarkan Jenis Produk pada Bulan Ramai
Sumber: Data primer diolah (2025).

Gambar 1 menunjukkan bahwa pada bulan ramai, perlengkapan sekolah mendominasi penjualan UMKM Toko Tri Putri.



Gambar 2. Persentase Penjualan Berdasarkan Jenis Produk pada Bulan Normal (Sepi)

Perbandingan antara Gambar 1 dan Gambar 2 menunjukkan adanya pergeseran komposisi penjualan dari perlengkapan sekolah pada bulan ramai ke ATK harian dan layanan fotokopi pada bulan normal.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Kesimpulan

1. Tenaga Kerja: Pengelolaan karyawan dilakukan secara adaptif dengan pembagian tugas fleksibel dan evaluasi informal.
2. Modal: Alokasi modal diprioritaskan sesuai kebutuhan mendesak, terutama pada periode musiman dengan fluktuasi omset yang signifikan.
3. Bahan Baku: Pengelolaan stok menyesuaikan tren musiman dan ketersediaan supplier, dengan pergantian supplier bila diperlukan.
4. Pemasaran: Strategi pemasaran masih konvensional, mengandalkan penjualan offline dan promosi dari mulut ke mulut, sehingga jangkauan pelanggan terbatas.

Berdasarkan temuan tersebut, pengambilan keputusan di Toko Tri Putri mencerminkan praktik adaptif UMKM dalam menghadapi keterbatasan sumber daya dan ketidakpastian pasar. Keputusan dilakukan berdasarkan pengalaman dan kondisi nyata di lapangan, sesuai prinsip bounded rationality (Simon, 1977), tanpa sistem manajemen formal.

Implikasi

1. UMKM disarankan mengembangkan sistem evaluasi karyawan formal untuk meningkatkan efisiensi operasional dan akuntabilitas.
2. Perlu mempertimbangkan strategi pemasaran digital guna memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan daya saing.
3. Pengelolaan modal dan stok dapat ditingkatkan melalui perencanaan berbasis data, terutama menjelang periode musiman.
4. Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi UMKM lain untuk meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan sambil meminimalkan risiko operasional.

DAFTAR PUSTAKA

Afita, R. L. (2025). Analisis perbandingan teori pengambilan keputusan berbasis risiko dan teori bangsa. *Jurnal REP (Riset Ekonomi Pembangunan)*, 4(2), 137–146.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Business Research*, 73, 1–8.

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.

Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4.

Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: Interviews and focus groups. *British Dental Journal*, 204(6), 291–295.

Hasibuan, M. S. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.

Heizer, J., & Render, B. (2019). *Operations management* (12th ed.). Pearson Education.

Jurnal Pemberdayaan Masyarakat Madani, 1(1), 1–17.

Kasmir. (2018). *Kewirausahaan*. RajaGrafindo Persada.

Kementerian Koperasi dan UKM. (2021). *Perkembangan data UMKM Indonesia*. Kemenkop UKM.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.

Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif*. Remaja Rosdakarya.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage Publications.
pengambilan keputusan berbasis nilai dalam bisnis UMKM. *Jurnal Manajemen UMKM*, 3(2), 123–136.
Psychology, 3(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa
Purwana, D., Rahmi, & Aditya, S. (2017). Pemanfaatan digital marketing bagi UMKM di Indonesia.
Rahayu, R., & Day, J. (2017). E-commerce adoption by SMEs in developing countries. *Journal of*
Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (13th ed.). Pearson Education.
Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (3rd ed.). Sage Publications.
Sarfiah, S. N., Atmaja, H. E., & Verawati, D. M. (2019). UMKM sebagai pilar membangun ekonomi
Simon, H. A. (1977). *The new science of management decision*. Prentice Hall.
Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.
Tambunan, T. (2019). *UMKM di Indonesia*. Ghalia Indonesia.