

PRAKTIK PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJERIAL DALAM KONDISI KETIDAKPASTIAN: STUDI KUALITATIF PADA UMKM DI INDONESIA

Syeima Nadhira

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
syeimanadhira@gmail.com

Abstrak

Ketidakpastian lingkungan bisnis telah menjadi tantangan utama bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Indonesia akibat fluktuasi permintaan pasar, meningkatnya biaya operasional, persaingan yang semakin ketat, serta perubahan regulasi. Kondisi tersebut menuntut para pelaku UMKM untuk mengambil keputusan manajerial secara cepat dan adaptif guna menjaga keberlanjutan usaha. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis praktik pengambilan keputusan manajerial oleh pelaku UMKM dalam menghadapi ketidakpastian. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi, dan dokumentasi yang melibatkan pemilik atau manajer UMKM yang bertanggung jawab langsung terhadap pengambilan keputusan manajerial. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber dan metode. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik pengambilan keputusan manajerial pada UMKM cenderung bersifat intuitif, adaptif, dan berbasis pengalaman. Keputusan sebagian besar dipengaruhi oleh keterbatasan informasi, kondisi keuangan, serta persepsi risiko pemilik usaha. Pelaku UMKM juga melakukan penyesuaian situasional, seperti memodifikasi strategi pemasaran, menyesuaikan tingkat produksi, dan mengendalikan biaya operasional sebagai respons terhadap dinamika pasar. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan kapasitas manajerial, khususnya dalam literasi informasi dan manajemen risiko, guna meningkatkan ketahanan UMKM dalam menghadapi lingkungan bisnis yang tidak pasti.

Kata kunci: Pengambilan Keputusan, Ketidakpastian, Manajemen UMKM, Intuisi, Adaptasi.

I. PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peran strategis dalam perekonomian Indonesia. UMKM tidak hanya berkontribusi terhadap penyerapan tenaga kerja, tetapi juga menjadi penggerak utama aktivitas ekonomi di berbagai sektor. Keberadaan UMKM terbukti mampu bertahan dalam berbagai kondisi krisis ekonomi, namun pada saat yang sama UMKM juga dihadapkan pada berbagai tantangan yang bersifat kompleks dan dinamis. Salah satu tantangan utama yang dihadapi UMKM adalah ketidakpastian lingkungan bisnis yang semakin meningkat [1].

Ketidakpastian lingkungan bisnis mencakup perubahan yang sulit diprediksi terkait pasar, teknologi, regulasi, dan kondisi ekonomi. Dalam konteks UMKM, ketidakpastian sering kali diperparah oleh keterbatasan sumber daya, baik sumber daya finansial, informasi, maupun sumber daya manusia. Kondisi tersebut menuntut pelaku UMKM untuk mampu

mengambil keputusan manajerial secara cepat dan tepat agar usaha tetap bertahan dan berkembang [2].

Pengambilan keputusan merupakan inti dari fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Setiap keputusan yang diambil oleh manajer atau pemilik usaha akan menentukan arah dan keberhasilan organisasi. Dalam situasi yang stabil, keputusan dapat diambil berdasarkan perencanaan dan analisis yang matang. Namun, dalam kondisi ketidakpastian, pengambilan keputusan sering kali dilakukan dengan keterbatasan informasi dan waktu, sehingga menuntut kemampuan adaptasi dan intuisi manajerial [3].

Bagi UMKM, pemilik usaha umumnya berperan sebagai pengambil keputusan utama. Tidak jarang keputusan bisnis diambil berdasarkan pengalaman pribadi, penilaian subjektif, serta pembelajaran dari kegagalan atau keberhasilan sebelumnya. Praktik pengambilan keputusan semacam ini menjadi menarik untuk dikaji, karena berbeda dengan pendekatan rasional yang lazim digunakan pada perusahaan besar dengan sistem manajemen yang lebih formal [4].

Sejumlah penelitian terdahulu telah membahas pengambilan keputusan manajerial dan ketidakpastian lingkungan bisnis. Namun, sebagian besar penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif dan berfokus pada organisasi besar atau perusahaan formal. Kajian yang secara khusus menggali praktik pengambilan keputusan manajerial pelaku UMKM melalui pendekatan kualitatif masih relatif terbatas, terutama dalam konteks Indonesia. Padahal, pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk memahami proses, pertimbangan, dan makna pengambilan keputusan dari perspektif pelaku usaha secara lebih mendalam [5].

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini berupaya mengisi celah penelitian dengan mengkaji praktik pengambilan keputusan manajerial yang dilakukan oleh pelaku UMKM dalam menghadapi kondisi ketidakpastian. Fokus penelitian diarahkan pada bagaimana pelaku UMKM memahami ketidakpastian, serta bagaimana mereka mengambil dan menyesuaikan keputusan manajerial dalam menjalankan usahanya.

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: *bagaimana praktik pengambilan keputusan manajerial yang dilakukan oleh pelaku UMKM dalam kondisi ketidakpastian?* Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan memahami praktik pengambilan keputusan manajerial pelaku UMKM dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan bisnis. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi secara akademis dalam pengembangan kajian manajemen, khususnya terkait pengambilan keputusan pada UMKM, serta secara praktis menjadi bahan refleksi dan pembelajaran bagi pelaku UMKM dalam meningkatkan kualitas keputusan manajerial.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengambilan Keputusan Manajerial

Pengambilan keputusan manajerial merupakan proses penting dalam fungsi manajemen yang menentukan arah dan keberlangsungan organisasi. Keputusan manajerial dapat dipahami sebagai tindakan memilih satu alternatif terbaik dari berbagai alternatif yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam aspek manajemen modern, pengambilan keputusan tidak hanya dipandang sebagai proses teknis, tetapi juga sebagai proses strategis yang melibatkan pertimbangan rasional, pengalaman, dan penilaian subjektif pengambil keputusan [6].

Penelitian-penelitian terkini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan manajerial semakin kompleks seiring dengan meningkatnya dinamika lingkungan bisnis. Manajer dituntut untuk mampu mengambil keputusan secara cepat dan tepat, meskipun sering kali dihadapkan pada keterbatasan informasi dan tekanan waktu [7]. Kondisi ini menegaskan

bahwa pengambilan keputusan bukan sekadar proses analitis, melainkan juga proses adaptif yang dipengaruhi oleh konteks lingkungan dan karakteristik individu pengambil keputusan.

Dalam praktiknya, pengambilan keputusan manajerial tidak selalu bersifat rasional sepenuhnya. Studi empiris terbaru menunjukkan bahwa keputusan manajerial sering kali dipengaruhi oleh pengalaman, intuisi, serta pembelajaran dari situasi sebelumnya, terutama pada organisasi berskala kecil dan menengah [8]. Oleh karena itu, pemahaman mengenai pengambilan keputusan manajerial perlu melihat proses keputusan secara kontekstual dan dinamis.

2.2. Ketidakpastian Lingkungan Bisnis

Ketidakpastian lingkungan bisnis merujuk pada kondisi ketika perubahan lingkungan eksternal sulit diprediksi dan informasi yang tersedia tidak lengkap atau ambigu. Ketidakpastian ini dapat berasal dari berbagai faktor, seperti perubahan permintaan pasar, fluktuasi ekonomi, perkembangan teknologi, serta kebijakan pemerintah [9].

Dalam beberapa tahun terakhir, ketidakpastian lingkungan bisnis semakin meningkat akibat krisis global, disrupti teknologi, dan perubahan perilaku konsumen. Kondisi ini berdampak signifikan terhadap keberlangsungan usaha, terutama bagi UMKM yang memiliki keterbatasan sumber daya dan kapasitas adaptasi [10]. Penelitian di Indonesia juga menunjukkan bahwa UMKM merupakan sektor yang paling rentan terhadap guncangan lingkungan bisnis karena ketergantungan pada pasar lokal dan keterbatasan akses informasi [11].

Ketidakpastian lingkungan bisnis menuntut pelaku usaha untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi. Organisasi yang tidak mampu merespons perubahan secara cepat berpotensi mengalami penurunan kinerja bahkan kegagalan usaha. Oleh karena itu, pengambilan keputusan manajerial menjadi instrumen utama dalam mengelola ketidakpastian tersebut.

2.3. Pengambilan Keputusan dalam Kondisi Ketidakpastian

Pengambilan keputusan dalam kondisi ketidakpastian memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan pengambilan keputusan dalam situasi stabil. Dalam kondisi tidak pasti, pengambil keputusan sering kali tidak memiliki informasi lengkap mengenai risiko dan konsekuensi dari setiap alternatif keputusan. Hal ini menyebabkan meningkatnya tingkat risiko dan ketergantungan pada penilaian subjektif [12].

Penelitian terkini menunjukkan bahwa dalam menghadapi ketidakpastian, manajer cenderung mengombinasikan pendekatan rasional dengan pendekatan intuitif. Intuisi dipahami sebagai kemampuan untuk mengambil keputusan secara cepat berdasarkan pengalaman dan pemahaman implisit terhadap situasi yang dihadapi [13]. Pendekatan ini banyak ditemukan pada pelaku UMKM yang harus mengambil keputusan dengan sumber daya dan informasi yang terbatas.

Selain intuisi, fleksibilitas dan pembelajaran berkelanjutan juga menjadi faktor penting dalam pengambilan keputusan di bawah ketidakpastian. Studi terbaru menunjukkan bahwa pelaku usaha yang mampu belajar dari pengalaman dan menyesuaikan keputusan secara dinamis cenderung memiliki ketahanan usaha yang lebih baik dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis [14]. Dengan demikian, pengambilan keputusan dalam kondisi ketidakpastian bersifat adaptif dan kontekstual.

2.4. Karakteristik UMKM dan Peran Pengambilan Keputusan

UMKM memiliki karakteristik yang berbeda dengan perusahaan besar, terutama dalam struktur organisasi dan proses pengambilan keputusan. Pada UMKM, pemilik usaha umumnya merangkap sebagai manajer utama yang bertanggung jawab atas seluruh keputusan strategis dan operasional. Kondisi ini menyebabkan pengambilan keputusan sangat

dipengaruhi oleh pengalaman, nilai pribadi, serta persepsi risiko pemilik usaha [15].

Penelitian di Indonesia menunjukkan bahwa pengambilan keputusan pada UMKM cenderung bersifat informal dan fleksibel. Keputusan sering kali diambil berdasarkan pertimbangan praktis dan pengalaman lapangan, bukan melalui prosedur formal yang sistematis [16]. Meskipun demikian, fleksibilitas ini justru menjadi keunggulan UMKM dalam merespons perubahan lingkungan bisnis yang cepat.

Dalam kondisi ketidakpastian, peran pemilik UMKM sebagai pengambil keputusan utama menjadi semakin krusial. Keputusan yang diambil tidak hanya memengaruhi kinerja usaha, tetapi juga keberlangsungan hidup UMKM secara keseluruhan. Oleh karena itu, memahami praktik pengambilan keputusan manajerial pada UMKM menjadi penting untuk menggambarkan bagaimana usaha kecil bertahan dan beradaptasi di tengah ketidakpastian lingkungan bisnis.

III. METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam praktik pengambilan keputusan manajerial yang dilakukan oleh pelaku UMKM dalam menghadapi kondisi ketidakpastian. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menggali pengalaman, persepsi, serta pertimbangan subjektif pelaku UMKM dalam proses pengambilan keputusan [5].

Penelitian kualitatif deskriptif menekankan pada pemaparan fenomena berdasarkan data empiris yang diperoleh di lapangan tanpa melakukan pengujian hipotesis. Dengan demikian, penelitian ini berfokus pada proses dan makna pengambilan keputusan manajerial dalam konteks UMKM di Indonesia.

3.2. Lokasi dan Subjek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada beberapa UMKM yang beroperasi di Indonesia. Subjek penelitian adalah pemilik atau pengelola UMKM yang berperan langsung dalam pengambilan keputusan manajerial, baik keputusan strategis maupun operasional. Pemilihan informan dilakukan secara purposive sampling, dengan kriteria: 1) pemilik atau pengelola UMKM yang aktif menjalankan usaha, 2) memiliki pengalaman menghadapi kondisi ketidakpastian usaha, dan 3) terlibat langsung dalam pengambilan keputusan manajerial.

3.3. Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah praktik pengambilan keputusan manajerial dalam kondisi ketidakpastian, yang meliputi cara pelaku UMKM memahami ketidakpastian, pertimbangan yang digunakan dalam pengambilan keputusan, serta strategi adaptasi yang diterapkan untuk menjaga keberlangsungan usaha.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur kepada pemilik atau pengelola UMKM yang terlibat langsung dalam pengambilan keputusan manajerial. Teknik wawancara semi-terstruktur dipilih karena memberikan keleluasaan bagi peneliti untuk menggali informasi secara mendalam terkait pengalaman, pertimbangan, serta strategi yang digunakan informan dalam menghadapi kondisi ketidakpastian, sekaligus tetap berpedoman pada daftar pertanyaan yang telah disusun. Wawancara dilakukan secara langsung maupun daring, disesuaikan dengan kondisi dan ketersediaan informan.

Selain wawancara, peneliti juga melakukan observasi untuk memperoleh gambaran nyata mengenai aktivitas usaha dan proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh

pelaku UMKM. Observasi dilakukan secara terfokus dengan memperhatikan aspek-aspek yang berkaitan dengan praktik manajerial, seperti cara pelaku usaha merespons perubahan lingkungan bisnis dan menyesuaikan strategi usaha. Observasi ini bertujuan untuk melengkapi dan menguatkan data hasil wawancara.

Teknik dokumentasi digunakan sebagai data pendukung untuk memperkuat temuan penelitian. Dokumentasi yang dikumpulkan meliputi catatan usaha, arsip sederhana, laporan penjualan, serta dokumen lain yang relevan dengan proses pengambilan keputusan manajerial. Data dokumentasi berfungsi untuk memberikan bukti empiris serta membantu peneliti dalam memahami konteks dan kondisi usaha secara lebih komprehensif.

3.5. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan model analisis interaktif yang dikemukakan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña. Proses analisis data dimulai sejak tahap pengumpulan data dan berlangsung secara terus-menerus hingga penelitian selesai. Data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi terlebih dahulu dikumpulkan dan kemudian direduksi dengan cara memilih, memfokuskan, serta menyederhanakan data yang relevan dengan tujuan penelitian.

Selanjutnya, data yang telah direduksi disajikan dalam bentuk uraian naratif yang sistematis sehingga memudahkan peneliti dalam memahami pola, hubungan, dan makna yang muncul dari data. Penyajian data ini memungkinkan peneliti untuk melihat gambaran keseluruhan praktik pengambilan keputusan manajerial yang dilakukan oleh pelaku UMKM dalam kondisi ketidakpastian. Tahap akhir analisis data adalah penarikan kesimpulan, yang dilakukan dengan menginterpretasikan temuan penelitian secara cermat dan berulang. Kesimpulan yang diperoleh bersifat sementara dan akan terus diuji kebenarannya melalui proses verifikasi hingga diperoleh kesimpulan yang kredibel dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

3.6. Teknik Keabsahan Data

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi, yang meliputi triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data dari berbagai informan, sedangkan triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik ini bertujuan untuk meningkatkan kredibilitas dan keandalan temuan penelitian.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Profil UMKM dan Informan

UMKM yang menjadi objek dalam penelitian ini bergerak pada berbagai sektor usaha, seperti perdagangan, jasa, dan produksi skala kecil. Usaha-usaha tersebut dikelola secara mandiri oleh pemilik yang sekaligus berperan sebagai pengambil keputusan utama dalam menjalankan aktivitas usaha. Sebagian besar UMKM telah beroperasi lebih dari tiga tahun dan memiliki pengalaman menghadapi berbagai perubahan lingkungan bisnis, seperti fluktuasi permintaan pasar, kenaikan harga bahan baku, serta perubahan perilaku konsumen.

Informan penelitian terdiri dari pemilik atau pengelola UMKM yang terlibat langsung dalam pengambilan keputusan manajerial. Para informan memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman usaha yang beragam. Meskipun demikian, seluruh informan memiliki kesamaan peran, yaitu bertanggung jawab penuh atas keputusan strategis dan operasional usaha, mulai dari pengelolaan keuangan, pemasaran, hingga pengembangan produk.

4.2. Bentuk Ketidakpastian yang Dihadapi Pelaku UMKM

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaku UMKM menghadapi berbagai bentuk ketidakpastian dalam menjalankan usahanya. Salah satu bentuk ketidakpastian yang paling

dominan adalah ketidakpastian pasar, yang ditandai dengan perubahan permintaan konsumen yang sulit diprediksi. Informan menyampaikan bahwa volume penjualan sering kali mengalami fluktuasi yang signifikan, terutama pada periode tertentu, seperti setelah kenaikan harga kebutuhan pokok atau perubahan tren konsumen.

Selain ketidakpastian pasar, ketidakpastian biaya juga menjadi tantangan utama bagi pelaku UMKM. Kenaikan harga bahan baku dan biaya operasional yang tidak menentu memengaruhi perencanaan usaha dan penetapan harga produk. Kondisi ini menuntut pelaku UMKM untuk melakukan penyesuaian secara cepat agar usaha tetap berjalan. Seorang informan menyatakan bahwa keputusan untuk menaikkan atau mempertahankan harga sering kali dilakukan dengan pertimbangan risiko kehilangan pelanggan.

Ketidakpastian lainnya berkaitan dengan kondisi eksternal, seperti perubahan kebijakan pemerintah dan persaingan usaha yang semakin ketat. Pelaku UMKM merasa bahwa kebijakan tertentu, seperti perubahan regulasi atau program bantuan usaha, sering kali tidak dapat diprediksi secara jelas, sehingga memengaruhi perencanaan jangka menengah dan jangka panjang usaha.

4.3. Praktik Pengambilan Keputusan Manajerial Pelaku UMKM

Dalam menghadapi kondisi ketidakpastian tersebut, pelaku UMKM menunjukkan praktik pengambilan keputusan manajerial yang bersifat fleksibel dan adaptif. Hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian besar keputusan usaha tidak didasarkan pada perencanaan formal yang tertulis, melainkan pada pengalaman dan penilaian subjektif pemilik usaha. Pengalaman menjalankan usaha menjadi sumber utama dalam menentukan langkah-langkah yang diambil ketika menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

Pengambilan keputusan sering kali dilakukan secara cepat dengan mempertimbangkan kondisi usaha saat itu. Pelaku UMKM cenderung menghindari risiko besar dan lebih memilih keputusan yang dianggap paling aman untuk menjaga keberlangsungan usaha. Dalam beberapa kasus, keputusan diambil berdasarkan intuisi yang terbentuk dari pengalaman sebelumnya, terutama ketika informasi yang tersedia terbatas atau tidak pasti.

Selain itu, pelaku UMKM juga menunjukkan kemampuan adaptasi yang tinggi dalam menyesuaikan keputusan dengan situasi yang berubah. Misalnya, ketika permintaan pasar menurun, pelaku usaha memilih untuk menyesuaikan jumlah produksi, mengubah strategi pemasaran, atau mencari segmen pasar alternatif. Keputusan-keputusan tersebut diambil secara situasional dan disesuaikan dengan kapasitas usaha yang dimiliki.

4.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan Manajerial

Hasil penelitian mengidentifikasi beberapa faktor utama yang memengaruhi pengambilan keputusan manajerial pelaku UMKM dalam kondisi ketidakpastian. Faktor pertama adalah pengalaman usaha. Semakin lama pelaku UMKM menjalankan usahanya, semakin besar kepercayaan diri dalam mengambil keputusan. Pengalaman dianggap sebagai modal penting dalam menilai risiko dan peluang usaha.

Faktor kedua adalah keterbatasan informasi. Pelaku UMKM mengakui bahwa informasi terkait pasar, pesaing, dan kebijakan sering kali diperoleh secara tidak formal, seperti dari sesama pelaku usaha atau media sosial. Keterbatasan informasi ini menyebabkan keputusan lebih banyak didasarkan pada perkiraan dan intuisi.

Faktor ketiga adalah kondisi keuangan usaha. Ketersediaan modal dan arus kas menjadi pertimbangan utama dalam setiap keputusan manajerial. Pelaku UMKM cenderung berhati-hati dalam mengambil keputusan yang berpotensi menimbulkan beban biaya tambahan, terutama dalam kondisi ketidakpastian ekonomi.

Selain itu, nilai pribadi dan persepsi risiko pemilik usaha juga memengaruhi proses pengambilan keputusan. Pelaku UMKM dengan tingkat toleransi risiko yang rendah

cenderung mengambil keputusan konservatif, sedangkan pelaku usaha yang lebih berani mengambil risiko cenderung melakukan inovasi meskipun dalam kondisi tidak pasti.

4.5. Pembahasan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa praktik pengambilan keputusan manajerial pada UMKM dalam kondisi ketidakpastian bersifat intuitif, adaptif, dan berbasis pengalaman. Pola ini menunjukkan bahwa pelaku UMKM tidak sepenuhnya mengandalkan pendekatan rasional yang sistematis, melainkan mengombinasikan pengalaman dan intuisi dalam merespons perubahan lingkungan bisnis. Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa dalam kondisi ketidakpastian, keputusan manajerial cenderung dipengaruhi oleh keterbatasan informasi dan kapasitas kognitif pengambil keputusan.

Ketidakpastian pasar dan biaya yang dihadapi pelaku UMKM memperkuat peran pemilik usaha sebagai pengambil keputusan utama. Keputusan yang diambil lebih berorientasi pada keberlangsungan usaha jangka pendek, seperti menjaga arus kas dan mempertahankan pelanggan, dibandingkan perencanaan strategis jangka panjang. Hal ini menunjukkan bahwa fleksibilitas dan kemampuan adaptasi menjadi kunci utama dalam pengelolaan UMKM di tengah ketidakpastian.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pengalaman usaha menjadi faktor dominan dalam pengambilan keputusan manajerial. Pelaku UMKM yang memiliki pengalaman lebih lama cenderung lebih siap dalam menghadapi ketidakpastian dan mampu menyesuaikan keputusan secara lebih efektif. Dengan demikian, praktik pengambilan keputusan manajerial pada UMKM tidak dapat dilepaskan dari konteks pengalaman dan kondisi nyata yang dihadapi pelaku usaha.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis praktik pengambilan keputusan manajerial yang dilakukan oleh pelaku UMKM dalam menghadapi kondisi ketidakpastian lingkungan bisnis. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa pelaku UMKM di Indonesia menghadapi berbagai bentuk ketidakpastian, terutama ketidakpastian pasar, ketidakpastian biaya operasional, serta perubahan kondisi eksternal seperti regulasi dan persaingan usaha. Ketidakpastian tersebut memengaruhi cara pelaku UMKM dalam merencanakan dan menjalankan aktivitas usahanya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik pengambilan keputusan manajerial pada UMKM cenderung bersifat intuitif, adaptif, dan berbasis pengalaman. Pelaku UMKM lebih banyak mengandalkan pengalaman usaha dan penilaian subjektif dibandingkan pendekatan rasional yang sistematis. Keputusan sering kali diambil secara cepat dengan mempertimbangkan kondisi keuangan dan risiko yang dihadapi, terutama dalam situasi ketika informasi yang tersedia terbatas. Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa dalam kondisi ketidakpastian, pengambilan keputusan tidak dapat sepenuhnya mengandalkan analisis formal, melainkan membutuhkan fleksibilitas dan intuisi manajerial [8],[13].

Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa pengalaman usaha dan persepsi risiko pemilik UMKM menjadi faktor dominan dalam pengambilan keputusan manajerial. Pelaku UMKM dengan pengalaman usaha yang lebih panjang cenderung lebih mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis dan mengambil keputusan yang lebih realistik. Dengan demikian, pengambilan keputusan manajerial pada UMKM merupakan proses kontekstual yang dipengaruhi oleh pengalaman, kondisi usaha, serta tingkat ketidakpastian lingkungan bisnis yang dihadapi [1], [11].

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diuraikan, beberapa saran dapat diajukan sebagai berikut.

Bagi pelaku UMKM, disarankan untuk meningkatkan kapasitas pengambilan keputusan manajerial dengan memperluas akses informasi, baik melalui pelatihan manajemen, jejaring antar pelaku usaha, maupun pemanfaatan teknologi digital. Penguatan kemampuan analisis sederhana, seperti pencatatan keuangan dan pemantauan pasar, diharapkan dapat membantu pelaku UMKM dalam mengambil keputusan yang lebih terukur tanpa menghilangkan fleksibilitas dan intuisi yang selama ini menjadi kekuatan UMKM.

Bagi pemangku kepentingan, seperti pemerintah dan lembaga pendukung UMKM, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar dalam merancang program pendampingan dan pelatihan yang berfokus pada penguatan kemampuan pengambilan keputusan manajerial dalam kondisi ketidakpastian. Pendekatan pendampingan yang kontekstual dan berbasis pengalaman pelaku usaha dinilai lebih relevan dibandingkan pendekatan yang bersifat normatif dan teoritis semata.

Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan objek penelitian dengan melibatkan lebih banyak UMKM dari berbagai sektor usaha dan wilayah yang berbeda. Penelitian lanjutan juga dapat mengombinasikan pendekatan kualitatif dan kuantitatif untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara pengambilan keputusan manajerial, ketidakpastian lingkungan bisnis, dan kinerja UMKM.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] T. Tambunan, *UMKM di Indonesia: Perkembangan, Kendala, dan Tantangan*, Jakarta: Ghilia Indonesia, 2020.
- [2] M. A. Hitt, R. D. Ireland, and R. E. Hoskisson, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, 12th ed., Boston: Cengage Learning, 2017.
- [3] H. A. Simon, *Administrative Behavior*, 4th ed., New York: Free Press, 1997.
- [4] H. Mintzberg, *Managing*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2009.
- [5] J. W. Creswell and C. N. Poth, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 4th ed., Thousand Oaks, CA: Sage, 2018.
- [6] S. P. Robbins and M. Coulter, *Management*, 14th ed., Boston: Pearson Education, 2021.
- [7] G. George, R. K. Merrill, and S. J. D. Schillebeeckx, “Digital sustainability and entrepreneurship,” *Journal of Business Venturing*, vol. 36, no. 1, pp. 1–14, 2021.
- [8] D. A. Shepherd, H. Patzelt, and J. Haynie, “Entrepreneurial decision making under uncertainty,” *Journal of Business Venturing*, vol. 35, no. 4, pp. 1–12, 2020.
- [9] OECD, *Coronavirus (COVID-19): SME Policy Responses*, Paris: OECD Publishing, 2020.
- [10] World Bank, *Small and Medium Enterprises Finance*, Washington, DC: World Bank Group, 2021.
- [11] T. Tambunan, “Recent evidence of the development of micro, small and medium enterprises in Indonesia,” *Journal of Global Entrepreneurship Research*, vol. 10, no. 1, pp. 1–15, 2020.
- [12] F. H. Knight, *Risk, Uncertainty, and Profit*, Chicago: University of Chicago Press, 2021.
- [13] E. Sadler-Smith, *The Role of Intuition in Decision Making*, London: Routledge, 2022.
- [14] S. Kraus et al., “The economics of COVID-19,” *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 26, no. 5, pp. 1067–1092, 2020.
- [15] R. Rahayu and J. Day, “Determinant factors of e-commerce adoption by SMEs in Indonesia,” *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 195, pp. 142–150, 2020.
- [16] S. N. Sarfiah, H. E. Atmaja, and D. M. Verawati, “UMKM sebagai pilar membangun ekonomi bangsa,” *Jurnal Riset Ekonomi Pembangunan*, vol. 6, no. 2, pp. 137–146, 2021.