

ANALISIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM KENDALA KARTON BOX PADA CV. PERMATA KARAWANG

¹Auryn Anindya Rachman, ²Irma Irfani Alfajri, ³Renni Hardiyanti Puspita, ⁴Zahra Azqiyarahma, ⁵Ujang Suherman

Progam Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Buana Perjuangan Karawang

¹ mn23.aurynrachman@mhs.ubpkarawang.ac.id, ² mn23.irmalfajri@mhs.ubpkarawang.ac.id, ³ mn23.rennipuspita@mhs.ubpkarawang.ac.id, ⁴ mn22.zahraazqiyarahma@mhs.ubpkarawang.ac.id, ⁵ ujang.suherman@ubpkarawang.ac.id

ABSTRAK

Industri manufaktur kemasan memiliki peran penting dalam mendukung kebutuhan logistik dan distribusi sektor manufaktur di Indonesia. CV. Permata sebagai produsen karton box di Karawang menghadapi berbagai kendala operasional yang berdampak pada efektivitas produksi, di antaranya keterbatasan mesin dan kendaraan operasional, lokasi workshop yang berada di lingkungan pemukiman dengan akses jalan sempit, serta keterbatasan tenaga kerja dan ruang penyimpanan bahan baku. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif melalui observasi langsung dan dokumentasi profil perusahaan untuk mengidentifikasi faktor-faktor penghambat produktivitas dan pengambilan keputusan manajerial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterbatasan modal, fasilitas produksi, dan akses distribusi memengaruhi kualitas layanan serta kemampuan perusahaan dalam memenuhi permintaan pasar secara optimal. Analisis dilakukan berdasarkan aspek pengelolaan tenaga kerja, modal, bahan baku, dan pemasaran. Penelitian ini merekomendasikan strategi pengambilan keputusan yang berfokus pada optimalisasi sumber daya, penyesuaian alokasi modal untuk perbaikan fasilitas, serta pengembangan strategi pemasaran berbasis kebutuhan pelanggan. Temuan ini diharapkan dapat menjadi dasar perbaikan operasional dan peningkatan daya saing CV. Permata dalam industri manufaktur kemasan.

Kata kunci: CV. Permata, Karton Box, Kendala Operasional, Karawang.

ABSTRACT

The packaging manufacturing industry plays a crucial role in supporting logistics and distribution needs within Indonesia's manufacturing sector. CV. Permata, a carton box producer located in Karawang, faces several operational challenges that affect production effectiveness, including limited machinery and operational vehicles, workshop location within a residential area with narrow access roads, and constraints in workforce capacity and raw material storage space. This study applies a qualitative descriptive approach through direct observation and company documentation to identify productivity barriers and managerial decision-making issues. The findings indicate that limitations in capital, production facilities, and distribution access influence service quality and the company's ability to meet market demand

Article History

Received: December 2025

Reviewed: December 2025

Published: December 2025

Plagirism checker no 1563

Doi : prefix doi :

10.8734/musytari.v1i2.359

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

optimally. The analysis focuses on workforce management, capital allocation, raw material handling, and marketing strategies. The study recommends decision-making strategies centered on resource optimization, capital prioritization for facility improvement, and market-oriented marketing strategies aligned with customer needs. These results are expected to serve as a foundation for operational improvement and enhanced competitiveness of CV. Permata in the packaging manufacturing industry.

Keywords: CV. Permata, Cardboard Box, Operational Constraints, Karawang.

PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memegang peranan penting dalam perekonomian Indonesia, berkontribusi signifikan terhadap penciptaan lapangan kerja, pengentasan kemiskinan, dan peningkatan kesejahteraan Masyarakat. Industri manufaktur merupakan salah satu sektor yang berperan penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi nasional. Keberlanjutan sektor ini tidak terlepas dari dukungan industri pendukung, termasuk industri manufaktur kemasan yang menyediakan sarana pengemasan bagi produk yang akan dipasarkan. Produk kemasan seperti karton box memiliki fungsi strategis dalam menjaga kualitas barang, mempermudah distribusi, dan meningkatkan efisiensi rantai pasok. Dalam konteks tersebut, keberadaan perusahaan penyedia kemasan yang mampu beroperasi secara efektif dan konsisten menjadi kebutuhan yang mendesak bagi perusahaan-perusahaan manufaktur di Indonesia.

Wilayah Karawang sebagai salah satu kawasan industri terbesar di Indonesia mengalami pertumbuhan signifikan dengan meningkatnya jumlah perusahaan manufaktur skala besar. Peningkatan ini menyebabkan permintaan terhadap produk kemasan, khususnya karton box dan layer, turut berkembang secara pesat. Hal ini membuka peluang bagi pelaku usaha di sektor manufaktur kemasan untuk memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan kapasitas produksinya. CV. Permata merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur kemasan dan berlokasi di wilayah Karawang, dengan fokus utama pada produksi karton box untuk memenuhi kebutuhan perusahaan manufaktur di sekitarnya.

Namun demikian, peluang pengembangan usaha tersebut diiringi oleh tantangan operasional yang mempengaruhi efektivitas produksi CV. Permata. Berdasarkan hasil observasi awal, perusahaan masih menghadapi sejumlah kendala seperti keterbatasan mesin produksi, kapasitas produksi harian yang belum optimal, jumlah tenaga kerja yang terbatas, serta lokasi operasional yang berada di area pemukiman dengan akses jalan sempit. Kondisi ini berpotensi menghambat kelancaran proses produksi dan distribusi, terutama dalam memenuhi permintaan pelanggan yang bersifat mendadak atau berskala besar. Dampak dari kendala tersebut dapat berupa keterlambatan pengiriman, ketidakstabilan kualitas produk, hingga menurunnya tingkat kepuasan pelanggan.

Apabila kendala-kendala tersebut tidak dianalisis dan ditangani secara tepat, maka keberlanjutan operasional CV. Permata dapat terancam oleh rendahnya daya saing di tengah kompetisi industri kemasan yang semakin ketat. Situasi ini menunjukkan urgensi untuk melakukan penelitian yang terfokus pada analisis kendala operasional produksi, sehingga perusahaan dapat mengetahui faktor penghambat utama serta merumuskan strategi perbaikan yang sesuai dengan kondisi aktual di lapangan. Penelitian ini juga penting sebagai dasar bagi pengambilan keputusan strategis perusahaan dalam peningkatan kapasitas maupun pengembangan fasilitas produksi di masa mendatang.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis kendala operasional yang terjadi pada proses produksi CV. Permata, mengkaji dampaknya terhadap efektivitas operasional dan kemampuan perusahaan dalam memenuhi permintaan pasar, serta menyusun rekomendasi solusi untuk meningkatkan performa produksi secara berkelanjutan. Melalui pendekatan ini, diharapkan penelitian dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan manajemen operasional perusahaan serta mendukung peningkatan daya saing CV. Permata di sektor industri manufaktur kemasan.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif yang dilakukan pada CV. Permata yang berlokasi di Perumnas Bumi Teluk Jame Blok B No. 89-90, Teluk Jame, Karawang.

Subjek penelitian adalah proses produksi karton box. Target peneliti difokuskan pada identifikasi kendala operasional yang mencakup keterbatasan area produksi di lingkungan perumahan, akses jalan yang sempit, serta minimnya ketersediaan kendaraan operasional dan mesin produksi.

Prosedur penelitian dilakukan melalui observasi langsung di area kantor dan workshop untuk melihat kondisi lapangan. Instrumen penelitian yang digunakan meliputi catatan observasi dan dokumentasi legalitas serta profil perusahaan sebagai data pendukung. Teknik analisis data dilakukan secara naratif dengan membandingkan antara standar kebutuhan produksi dengan kondisi actual peralatan dan perlengkapan yang dimiliki perusahaan saat ini.

Tujuan Penelitian

- a. **Pengelolaan Tenaga Kerja**
Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana perusahaan mengambil keputusan terkait manajemen sumber daya manusia agar tetap produktif meski beroperasi di lingkungan workshop pemukiman yang terbatas.
- b. **Pengelolaan Modal**
Untuk mengevaluasi keputusan alokasi modal perusahaan dalam pengadaan kendaraan operasional serta mesin produksi guna menunjang kelancaran distribusi logistik.
- c. **Pengelolaan Bahan Baku**
Untuk mengidentifikasi proses pengambilan keputusan dalam penyediaan dan penyimpanan bahan baku karton box agar tetap efisien di tengah keterbatasan luas area gudang dan akses jalan yang sempit.
- d. **Pemasaran**
Untuk menganalisis strategi keputusan pemasaran dalam menjaga kepercayaan pelanggan besar dan memperluas jangkauan pasar lokal maupun ekspor dengan memberikan solusi kemasan yang ramah lingkungan.

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan explanatory survey. Pendekatan ini bertujuan untuk menjelaskan permasalahan yang dihadapi oleh UMKM CV Permata, serta hubungan antara berbagai variabel yang memengaruhi proses pengambilan keputusan usaha, terutama dalam menghadapi kendala seperti operasional, keterbatasan teknologi, lokasi usaha, dan kapasitas produksi. Data yang digunakan diperoleh melalui wawancara dengan pemilik usaha, observasi langsung, serta dokumentasi, kemudian dianalisis secara deskriptif dan kualitatif untuk menjelaskan akar masalah dan dampaknya.

Pendekatan explanatory survey dipilih karena penelitian ini tidak hanya menggambarkan kondisi UMKM secara umum, tetapi juga menjelaskan hubungan antara faktor internal dan

eksternal bisnis dengan keputusan strategis yang diambil oleh pemilik usaha, seperti keputusan untuk memindahkan lokasi usaha, menambah mesin produksi, atau mengelola operasional. Analisis dilakukan berdasarkan teori pengambilan keputusan, teori manajemen UMKM, dan teori strategi bisnis yang dijelaskan oleh para ahli. Dendandemikian, hasil penelitian diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih dalam mengenai kendala usaha serta alternatif keputusan strategis yang dapat diterapkan oleh CV Permata sebagai perusahaan manufaktur kemasan.

Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian dilakukan pada tanggal 17 Desember 2025. Tanggal tersebut dipilih karena sesuai dengan kebutuhan mengumpulkan data, mengamati proses produksi, serta melakukan wawancara dengan pihak terkait di CV Permata.

Lokasi penelitian berada di Perumnas Bumi Teluk Jambe Blok B No 89, Karawang, Jawa Barat. CV tersebut bergerak di bidang produksi kotak karton. Lokasi ini dipilih karena sesuai dengan objek penelitian dan relevan dengan permasalahan yang diteliti, sehingga diharapkan dapat memberikan data yang tepat dan mendukung tujuan penelitian.

Prosedur Penelitian

Proses penelitian ini dimulai dengan tahap perencanaan, yang mencakup penentuan fokus dan lokasi penelitian sesuai dengan permasalahan yang ingin diteliti. Setelah itu, peneliti melaksanakan studi pendahuluan untuk mendapatkan Gambaran awal mengenai kondisi di lapangan, lalu menyusun alat penelitian berupa panduan observasi dan panduan wawancara. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi langsung pada proses produksi, wawancara semi-terstruktur dengan pihak perusahaan, serta mengumpulkan dokumen-dokumen pendukung yang relevan. Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis menggunakan metode kualitatif deskriptif melalui proses pengurangan data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan untuk mencapai pemahaman yang sistematis dan mendalam mengenai tantangan operasional yang diteliti.

Data, Instrumen, dan Teknik Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari sumber utama melalui observasi lapangan dan wawancara dengan pihak terkait di CV. Permata untuk menggali informasi mengenai proses produksi serta kendala operasional yang dihadapi perusahaan, sedangkan data sekunder diperoleh melalui dokumentasi berupa profil perusahaan, catatan operasional, dan dokumen pendukung lainnya. Instrumen pengumpulan data yang digunakan meliputi pedoman observasi untuk mencatat kondisi aktual proses produksi, pedoman wawancara semi-terstruktur untuk memperoleh informasi mendalam dari informan, serta dokumentasi sebagai data pelengkap. Teknik pengumpulan data dilakukan secara sistematis melalui observasi langsung di area workshop, wawancara dengan pemilik dan karyawan, serta pengumpulan dokumen yang relevan, sehingga data yang diperoleh bersifat komprehensif dan mampu menggambarkan kondisi operasional perusahaan secara faktual dan mendalam.

Teknik Analisis Data

Masalah tersebut meliputi perbedaan kualitas karton box yang dihasilkan, tingkat kerusakan produk yang belum bisa di kelola dengan baik, serta ketidaksesuaian antara target produksi dengan jumlah yang benar-benar tercapai. Selain itu, penggunaan bahan baku, durasi waktu produksi, serta tingkat efisiensi kerja karyawan juga bisa mempengaruhi hasil produksi karton box.

DASAR PENGEMBANGAN THEORY

a. Definisi Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah proses untuk mengevaluasi dan memilih salah satu opsi yang tersedia. Sebelum memutuskan, seseorang akan melewati beberapa langkah seperti mengidentifikasi masalah, membuat berbagai alternatif, dan akhirnya memilih opsi yang paling tepat. Berikut beberapa definisi dari para ahli tentang pengambilan keputusan:

1. G.R. Terry mengatakan bahwa pengambilan keputusan adalah proses memilih sesuatu berdasarkan kriteria tertentu dari beberapa pilihan yang ada.
2. Claude S. George, Jr berpendapat bahwa kebanyakan manajer mengambil keputusan dengan berpikir secara mendalam, termasuk mempertimbangkan dan memilih dari berbagai opsi yang tersedia.
3. Horold dan Cyril O'Donnell menyebut pengambilan keputusan sebagai proses memilih suatu opsi yang akan menjadi dasar untuk bertindak.
4. P. Siagian mengungkapkan bahwa pengambilan keputusan adalah pendekatan sistematis untuk menghadapi masalah, yang melibatkan pengumpulan fakta dan data penelitian mengenai pilihan serta tindakan yang mungkin dilakukan.
5. James A. F. Stoner mendefinisikan pengambilan keputusan sebagai proses memilih tindakan tertentu sebagai solusi untuk menyelesaikan suatu masalah.

b. Gaya Pengambilan Keputusan

Menurut Scott & Bruce (1995), gaya pengambilan keputusan adalah cara yang biasa digunakan oleh seseorang untuk merespons situasi yang membutuhkan keputusan. Ini bukan tentang sifat bawaan seseorang, melainkan kebiasaan atau kecenderungan untuk bereaksi dengan cara tertentu dalam konteks keputusan tertentu. Driver (Baiocco, Laghi, & D'Alessio, 2009) menjelaskan bahwa melalui gaya pengambilan keputusan, kita dapat memahami mengapa seseorang memilih proses pengambilan keputusan yang berbeda ketika menghadapi situasi yang terlihat sama.

Menurut Thunholm (Bavol'ar & Orosova, 2015), setiap orang memiliki gaya pengambilan keputusan yang dominan, meskipun sebagian orang mungkin memiliki lebih dari satu gaya.

Kecenderungan ini disebut "decision making styles" atau gaya pengambilan keputusan, yang menunjukkan perbedaan cara seseorang mengambil keputusan satu sama lain (Scott & Bruce, 1995).

Scott & Bruce (1995) mengidentifikasi lima gaya pengambilan keputusan berdasarkan The General Decision-Making Styles Scale (GDMS).

Lima gaya tersebut yaitu: rasional, intuitif, bergantung, menghindar, dan spontan.

Gaya rasional adalah ciri seseorang yang suka memproses informasi dengan cermat sebelum mengambil keputusan.

Mereka menggunakan pendekatan logis dan terstruktur, sadar akan konsekuensi dari keputusan mereka, dan memperhatikan dampak jangka panjang.

Gaya intuitif adalah ciri seseorang yang memproses informasi secara tidak sistematis, bergantung pada firasat dan perasaan.

Peran utama dalam pengambilan keputusan adalah emosi dan perasaan. Individu yang suka mengambil risiko cenderung menggunakan intuisi karena lebih percaya pada keyakinan mereka daripada orang lain. Gaya ini berguna dalam situasi yang penuh ketidakpastian, informasi terbatas, atau berada dalam tekanan waktu.

Gaya bergantung adalah ciri seseorang yang selalu membutuhkan saran, konsultasi, dan petunjuk dari orang lain ketika menghadapi keputusan.

Mereka cenderung merasa tergantung pada orang lain dan menghindari mengambil keputusan sendiri. Orang dengan gaya ini biasanya relatif pasif dan lebih suka meminta bantuan orang lain dalam memutuskan masalah.

Gaya menghindar adalah ciri seseorang yang cenderung menghindari situasi pilihan agar tidak harus mengambil keputusan, atau menunda pengambilan keputusan. Gaya ini berlawanan dengan gaya rasional.

Gaya spontan adalah ciri seseorang yang ingin cepat mengambil keputusan dan selalu berusaha mengambil keputusan dengan segera.

c. Tahap-tahap Pengambilan Keputusan

Menurut Herbert A. Simon (dalam Asnawir, 2006: 215), ada tiga tahap yang dilalui dalam proses pengambilan keputusan, yaitu: (1) Tahap penyelidikan, di mana seseorang mempelajari lingkungan untuk memahami kondisi yang memerlukan keputusan. Pada tahap ini, data mentah yang diperoleh diolah, diuji, dan digunakan sebagai petunjuk untuk mengenali masalah. (2) Tahap perancangan, di mana dilakukan pengumpulan informasi, pengembangan ide, dan analisis kemungkinan tindakan yang dapat diambil. (3) Tahap pemilihan, di mana dilakukan pemilihan tindakan yang paling tepat dari berbagai opsi yang telah disiapkan.

d. Proses Pengambilan Keputusan

Menurut Siegel (1989), pengambilan keputusan berkaitan dengan proses berpikir, mengelola, serta memecahkan masalah.

Pengambilan keputusan diartikan sebagai proses memilih dari berbagai alternatif tindakan yang akan memengaruhi masa depan. Proses ini dipengaruhi oleh pengalaman seseorang.

Terry mendefinisikan pengambilan keputusan sebagai pemilihan salah satu dari beberapa alternatif perilaku, biasanya untuk menyelesaikan masalah dalam organisasi.

Menurut Siagian, pengambilan keputusan adalah pendekatan yang melibatkan pemahaman tentang masalah, pengumpulan fakta dan data, pemilihan alternatif yang terbaik, serta pengambilan tindakan yang paling tepat berdasarkan perhitungan.

Dari kedua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa keputusan diambil secara sengaja, bukan secara kebetulan, dan tidak boleh sembarangan.

Sebelumnya, masalah harus diketahui dan dirumuskan dengan jelas, sedangkan penyelesaiannya didasarkan pada pemilihan alternatif terbaik dari berbagai pilihan yang ada. Proses pengambilan keputusan memerlukan pemahaman tentang teori keputusan.

Teori keputusan dimulai dengan memahami cara seseorang membuat keputusan secara rasional dalam kondisi ketidakpastian. Teori keputusan penting karena dapat membantu memahami bagaimana informasi memengaruhi tindakan pembuat keputusan. Dalam teori keputusan, informasi dan konsep informativeness berperan sebagai bukti yang dapat memengaruhi keputusan individu (Scott, 1989).

e. Kualitas Keputusan

Kualitas keputusan (KQ) adalah tingkat baik atau buruk keputusan saat keputusan diambil, tidak peduli bagaimana hasilnya. Konsep ini membantu memastikan proses analisis keputusan menjadi lebih efektif dan efisien. Kualitas keputusan bisa dipandang sebagai bagian dari analisis keputusan. Kualitas keputusan juga menunjukkan cara yang tepat dalam membuat keputusan berkualitas. Jika dilakukan dengan benar, proses KQ memberi kesempatan untuk mendapatkan nilai terbaik dalam situasi yang tidak pasti dan rumit.

Yang paling penting dalam konsep kualitas keputusan adalah perbedaan antara keputusan dan hasilnya.

Keduanya berbeda karena saat membuat keputusan, ada ketidakpastian. Keputusan yang baik bisa menghasilkan hasil buruk, dan sebaliknya. Ketika menghadapi ketidakpastian, pengambil keputusan hanya bisa mengontrol keputusan, bukan hasil yang dipengaruhi dari luar. Jadi, hasil tidak bisa digunakan untuk menilai kualitas keputusan. Kualitas keputusan ditentukan saat keputusan dibuat, dan tidak berubah meskipun dilihat

kembali. Konsep kualitas keputusan fokus pada cara mengukur dan meningkatkan kualitas keputusan saat keputusan itu diambil.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan pada CV. Permata Karawang dipengaruhi oleh kondisi internal perusahaan, khususnya terkait aspek tenaga kerja, modal, bahan baku, dan pemasaran. Keputusan-keputusan yang diambil cenderung bersifat adaptif dan pragmatis, menyesuaikan dengan keterbatasan sumber daya yang dimiliki serta kebutuhan operasional harian.

1. Pengelolaan Tenaga Kerja

Di CV. Permata, struktur tenaga kerja terdiri dari Direktur, Manager, Supervisor, Leader, dan Operator. Ini menunjukkan sistem organisasi yang berjenjang cocok untuk perusahaan manufaktur. Meskipun jumlah karyawan sudah disesuaikan dengan kapasitas produksi, perusahaan masih menghadapi masalah ketidakhadiran karyawan yang tidak terduga, yang bisa mengganggu proses kerja.

Untuk mengatasi hal ini, perusahaan sudah memiliki database karyawan harian yang bisa dipakai saat kebutuhan tenaga kerja meningkat.

Keputusan ini dibuat tanpa melalui pelatihan khusus, jadi karyawan baru diharapkan bisa langsung beradaptasi berdasarkan pengalaman kerja mereka sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan dalam hal SDM lebih mengandalkan pengalaman dan keintuisian pemilik perusahaan daripada analisis data atau evaluasi berdasarkan produktivitas.

2. Pengelolaan Modal

Modal perusahaan awalnya diperoleh melalui pinjaman dari bank, kemudian perusahaan membangun modal sendiri dengan pendapatan yang ditahan, untuk digunakan sebagai investasi di masa depan.

Metode pencatatan keuangan masih dilakukan secara manual, sehingga informasi keuangan belum bisa digunakan secara optimal untuk pengambilan keputusan strategis.

CV. Permata belum melakukan ekspansi besar seperti menambah gudang atau membeli mesin otomatis karena modal yang ada masih difokuskan untuk menjaga kelancaran produksi. Kualitas pengambilan keputusan finansial cenderung konservatif, dengan mempertimbangkan risiko dan biaya operasional. Keputusan diambil dengan cara rasional berdasarkan pengalaman, tanpa bantuan alat evaluasi keuangan modern.

3 .Pengelolaan Bahan Baku

Bahan baku didatangkan dari pemasok tetap dengan sistem pembayaran setiap bulan. Masalah utama adalah macetnya antrian di pemasok serta perubahan harga bahan baku. Ketika harga naik, perusahaan mengadakan penyesuaian harga kepada pelanggan, tetapi tetap memproduksi pesanan selama harga masih menjanjikan.

Strategi ini menunjukkan keputusan yang mempertimbangkan hubungan jangka panjang dengan pelanggan dan pemasok.

Hal ini sesuai dengan pendekatan pengambilan keputusan yang menggunakan penilaian rasional dan hubungan, tidak hanya fokus pada aspek keuangan, tetapi juga keberlanjutan jaringan bisnis.

4. Pemasaran

Target pasar CV. Permata adalah perusahaan otomotif dan elektronik di sekitar kawasan industri Karawang. Strategi pemasaran perusahaan menggunakan harga yang kompetitif, pesanan minimal fleksibel, serta kemampuan menyesuaikan kualitas produk sesuai permintaan pelanggan. Namun, keterbatasan fasilitas produksi dan teknologi membuat posisi tawar perusahaan lebih lemah dibandingkan kompetitor yang memiliki mesin otomatis dan armada sendiri.

Harga produk ditentukan mengikuti harga pasar agar tetap kompetitif, sehingga margin keuntungan terbatas.

Ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan dalam pemasaran masih terpusat pada strategi bertahan hidup, bukan strategi diferensiasi atau segmentasi produk.

Pembahasan

Penelitian ini menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan di CV. Permata Karawang sangat tergantung pada kondisi di dalam perusahaan dan situasi kerja sehari-hari. Masalah seperti tenaga kerja, modal, pasokan bahan, dan langkah pemasaran saling terkait dan memengaruhi mutu keputusan yang dibuat oleh pemilik bisnis. Karena perusahaan ini beroperasi dengan fasilitas dan teknologi yang terbatas, keputusan yang diambil cenderung fleksibel dan realistis, yaitu menyesuaikan dengan keadaan nyata agar bisnis tetap berjalan (orientasi bertahan hidup).

Dalam hal pengelolaan karyawan, keterbatasan disiplin karyawan menjadi masalah utama yang mengganggu kestabilan produksi.

Karena ketidakpastian kehadiran operator, perusahaan harus siapkan pekerja harian melalui sistem database. Keputusan ini menunjukkan gaya pengambilan keputusan yang spontan dan berdasarkan pengalaman menurut Scott & Bruce (1995), yaitu keputusan yang diambil tergesa-gesa ketika situasi memerlukan respon cepat. Namun, karena tidak ada pelatihan bagi karyawan baru, mutu hasil produksi terkadang berfluktuasi, sehingga perusahaan hanya bisa merespons situasi, bukan menciptakannya. Dilihat dari tahapan pengambilan keputusan menurut Simon (Asnawir, 2006), langkah yang diambil lebih menekankan pada pilihan langsung tanpa tahapan perencanaan yang matang seperti pembuatan SOP pelatihan atau sistem absensi berdasarkan kebijakan.

Dalam pengelolaan modal, pola keputusan cenderung hati-hati.

Dana awal yang diperoleh dari pinjaman bank digunakan untuk membangun dasar operasional, tetapi pencatatan keuangan masih dilakukan secara manual, sehingga informasi finansial kurang akurat sebagai acuan evaluasi usaha. Kondisi ini menyebabkan perusahaan kurang berani mengambil keputusan besar seperti membeli mesin otomatis atau memperluas gudang. Jika diukur dari konsep kualitas keputusan, keputusan yang baik tidak cuma melihat hasilnya, tetapi juga proses pengambilan keputusan. Dalam kasus ini, keterbatasan data membuat kualitas keputusan masuk kategori cukup, tetapi belum optimal untuk pertumbuhan usaha. Keputusan modal lebih didasarkan pada pengalaman dan perasaan, bukan analisis yang menyeluruh, seperti yang dijelaskan oleh Terry bahwa pengambilan keputusan seharusnya mempertimbangkan berbagai pilihan berdasarkan kriteria yang terukur. Berikutnya, dalam hal pengelolaan bahan baku, perusahaan menghadapi masalah seperti perubahan harga dan penundaan produksi dari pemasok. Ketika harga naik, perusahaan biasanya menyesuaikan harga jual kepada pelanggan, tetapi tetap melanjutkan produksi jika pesanan masih dalam batas keuntungan yang diterima. Pendekatan ini berupa strategi relasional, yaitu keputusan yang tidak hanya memikirkan keuntungan jangka pendek, tetapi juga menjaga hubungan baik dengan pelanggan dan pemasok sebagai aset bisnis penting. Penemuan ini mendukung pendapat Stoner bahwa keputusan yang baik tidak hanya didasarkan pada logika finansial, tetapi juga

memperhatikan keberlanjutan jaringan bisnis. Akan tetapi, ketergantungan pada satu pemasok utama dan tidak adanya sistem pengendalian persediaan menyebabkan gangguan pasokan langsung memengaruhi keterlambatan produksi, sehingga meningkatkan risiko operasional.

Dari sisi pemasaran, strategi yang digunakan bersifat kompetitif namun masih dalam bentuk strategi bertahan hidup.

Harga penjualan ditetapkan sesuai harga pasar untuk tetap kompetitif, ditambah kebijakan fleksibel tanpa batas minimum pesanan yang memudahkan pelanggan baru untuk memesan. Strategi ini efektif untuk menjaga hubungan dengan pelanggan kecil, tetapi kurang mendukung ekspansi pasar industri besar karena perusahaan belum mampu menawarkan nilai tambah berupa kestabilan produksi atau kecepatan distribusi. Dalam teori pemasaran, situasi ini menunjukkan bahwa perusahaan belum mampu melakukan diferensiasi produk, sehingga daya tawar dalam persaingan berada pada tingkat rendah di depan kompetitor yang sudah memiliki teknologi produksi modern. Dengan demikian, hambatan dalam pemasaran tidak hanya karena persaingan harga, tetapi juga karena keterbatasan internal yang menghambat kemampuan perusahaan dalam membangun citra produk yang kuat.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menunjukkan bahwa keputusan yang diambil pemilik usaha berada dalam pola adaptif, situasional, dan berdasarkan pengalaman, dengan tujuan mempertahankan kelangsungan usaha dalam kondisi sumber daya terbatas.

Keputusan ini sudah efektif dalam konteks jangka pendek, namun untuk jangka panjang diperlukan peningkatan kualitas keputusan melalui sistem data, pelatihan SDM, teknologi produksi, dan evaluasi keuangan yang lebih terukur agar perusahaan dapat keluar dari pola bertahan hidup dan beralih ke strategi pertumbuhan yang berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyarankan pendekatan dalam mengambil keputusan yang berfokus pada penggunaan sumber daya secara efektif, menyesuaikan pengalokasian dana, serta mengembangkan strategi pemasaran yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan untuk meningkatkan operasional dan memperkuat daya saing CV. Permata dalam sektor manufaktur kemasan. Dalam jangka panjang, diperlukan peningkatan kualitas pengambilan keputusan melalui sistem data yang lebih lengkap, pelatihan bagi karyawan, teknologi produksi yang lebih baik, serta evaluasi keuangan yang lebih akurat agar perusahaan dapat bergerak dari pola bertahan hidup menuju strategi pertumbuhan yang berkelanjutan.

IMPLIKASI

- a. Kendala Operasional: CV. Permata di Karawang mengalami beberapa masalah dalam beroperasi yang mempengaruhi hasil produksi, kualitas pelayanan, dan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pasar. Masalah tersebut mencakup mesin yang kurang memadai, jalan yang sempit, kurangnya tenaga kerja, dan ruang penyimpanan yang terbatas.
- b. Faktor Pengaruh: Faktor-faktor seperti keterbatasan modal, fasilitas produksi yang tidak memadai, dan akses distribusi yang kurang baik memengaruhi kualitas pelayanan serta kemampuan perusahaan.
- c. Strategi yang Digunakan: Perusahaan menerapkan strategi yang bersaing tetapi masih berupa strategi bertahan hidup.
- d. Perusahaan menetapkan harga jual sesuai dengan harga pasar dan memberikan kebijakan yang fleksibel agar memudahkan pelanggan dalam melakukan pemesanan.

- e. Pola Pengambilan Keputusan: Pemilik usaha mengambil keputusan dengan cara adaptif, situasional, dan berdasarkan pengalaman, dengan tujuan menjaga kelangsungan usaha meskipun menghadapi keterbatasan sumber daya.

DAFTAR PUSTAKA

- Organisasi, D. K. (2024). *Teori pengambilan keputusan: mengupas definisi, proses, dan faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan dalam konteks organisasi*. 5(4).
- Riset, J., Sendjaja, G., Syahroni, M., Pratama, R. F., Nashrullah, Z., Suherman, U., Manajemen, P. S., Ekonomi, F., & Perjuangan, U. B. (2025). *Analisis Pengambilan Keputusan dalam Kendala di UMKM Dapur Nongbella*. 3, 45-53.
- Ekonomi, J. I., Perpajakan, A., Nurhalizah, D., Wulandari, J., Ramadhani, N. A., & Suherman, U. (2025). *Analisis Pengambilan Keputusan Dalam Kendala Di UMKM Sop Iga Jeletot Terazz Karawang*. 2, 43-54.
- Intan, M., & Luawo, R. (n.d.). *KEPUTUSAN PADA PESERTA DIDIK KELAS XI DI SMA NEGERI 1 JAKARTA Abstrak*. 7(2).
- Lestari, S. (2024). *Strategi Pengambilan Keputusan Dalam Kepemimpinan Pendidikan Islam*.
- Suherman, U., Rosmawati, E., & Pratama, R. (2025). *Edukasi Penggunaan QRIS untuk Optimalisasi Pendapatan UMKM Desa Sirna Baya Kabupaten Karawang*. 1(4), 940-946.
- Literasi, P., Ef, S., Manajemen, P. S., Ekonomi, F., & Buana, U. (2024). *Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi , Keuangan & Bisnis Syariah Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi , Keuangan & Bisnis Syariah*. 6, 6316-6332. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i9.2627>
- Wuryandini, A. R., Pakaya, L., Aprilia, S. I., & Hadju, N. S. (2025). *Manajemen Kinerja Berbasis Balance Scorecard Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bone Bolango*. 10(2), 98-112.