

ANALISIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM KENDALA PADA UMKM TAHU HRS PURWASARI KARAWANG

¹Clara Novita Zahrani ²Diah Ayu Safira ³Leni Hermawati ⁴Safa Salsabilla ⁵Ujang Suherman
Universitas Buana Perjuangan Karawang, Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis

¹mn23.clarazahrani@mhs.ubpkarawang.ac.id ²mn23.diahsafira@mhs.ubpkarawang.ac.id ³mn23.lenihermawati@mhs.ubpkarawang.ac.id ⁴mn23.safasalsabilla@mhs.ubpkarawang.ac.id ⁵ujang.suherman@ubpkarawang.ac.id

ABSTRAK

Dinamika sektor industri kecil dan menengah (IKM) menuntut kelincahan manajerial dalam menanggapi ketidakpastian pasar dan gangguan alam ini bertujuan untuk menganalisis mekanisme pengambilan keputusan pada UMKM Tahu HRS yang terletak di Purwasari, Karawang, fokus utama terletak pada bagaimana sebuah industri rumah tangga mampu bertahan di tengah keterbatasan akses sumber daya dan tekanan ekonomi makro. Upaya menjaga stabilitas produksi ditengah tekanan eksternal yang berfluktuasi. Analisis dilakukan melalui pendeka studi kasus deskriptif terhadap model bisnis yang menerapkan sistem kerja Borongan dan ketergantungan pada jaringan distributor eksternal.

Kata Kunci: Strategi Operasional, Manajemen Produksi, Kerentanan Bahan Baku.

ABSTRACT

The dynamics of the small and medium sized industrial sector (IKM) demand managerial agility in responding to market uncertainties and natural distrubances are aimed at analyzing the decision-making mechanism of UMKM Tahu HRS located in Purwasari, Karawang, the main focus lies on how a household industry can survive amid limited access to resources and macroeconomics pressures. Efforts to maintain production stability amid fluctuating external pressures. The analysis was conducted through a descriptive case study of the business model that implements the together work system and dependence on the external distributor network.

Keywords: Operational Strategy, Production Management, Raw Material Vulnerability.

Article History

Received: December 2025
Reviewed: December 2025
Published: December 2025

Plagirism checker no 1566
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/)

PENDAHULUAN

Peran Strategis Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) dalam perekonomian Indonesia yang menyumbang lebih dari 60% Produk Domestik Bruto (PDB) dan menyerap lebih dari 97% tenaga kerja, namun masih menghadapi keterbatasan akses permodalan (Nugroho et al., 2025). Usaha Mikro, Kecil dan menengah (UMKM) memiliki peranan penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi, menciptakan lapangan kerja, serta memperkuat struktur ekonomi nasional. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008, UMKM merupakan usaha produktif yang dimiliki oleh perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria

tertentu. Di era digital saat ini, tuntutan terhadap efisiensi dan integrasi operasional menjadi semakin tinggi.

Tidak hanya berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi saja, UMKM dituntut untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang dan bersaing di tengah perubahan pasar yang cepat (Utami & Firdaus, 2025). Isu utama yang mendasari penelitian ini berakar pada ketidakpastian fluktuasi harga kedelai, yang secara langsung mengancam stabilitas margin keuntungan jika tidak disertai dengan manajemen biaya yang tepat. Di sisi lain, meningkatnya kesadaran konsumen akan standar keamanan dan kebersihan pangan mengharuskan industri tahu tradisional untuk mengubah proses produksinya agar tetap kompetitif di pasar yang semakin kompetitif. Selain tekanan produksi, munculnya pesaing baru dengan strategi branding yang lebih modern dan tuntutan pengelolaan limbah yang ramah lingkungan merupakan isu-isu penting yang akan menentukan keberlanjutan bisnis UMKM tahu HRS di masa depan.

Penelitian ini memiliki urgensi tinggi dalam mengkaji berbagai kendala operasional dan strategis yang menghambat percepatan pertumbuhan UMKM Tahu HRS. Tanpa adanya evaluasi yang komprehensif terhadap dinamika pasar serta tingkat efisiensi internal, usaha ini berpotensi kehilangan relevansi di tengah cepatnya perubahan perilaku konsumen. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi tantangan yang dihadapi oleh UMKM Tahu HRS serta merumuskan strategi pengambilan keputusan yang dapat diterapkan guna meningkatkan daya saing dan menjamin keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif yang bertujuan untuk memberikan gambaran mendalam, sistematis, dan faktual tentang fenomena yang terjadi di lapangan serta mengkaji berbagai kendala yang dihadapi oleh pelaku usaha. Penelitian ini dilakukan di Desa Pagadungan, Desa Purwasari, Karawang, dengan pengumpulan data dimulai pada tanggal 18 Desember pukul 13.00 WIB untuk menyesuaikan dengan jadwal operasional produksi di lokasi tersebut. Fokus penelitian diarahkan pada interaksi bisnis dan dampak sosial-ekonomi pada target yang terdiri dari penduduk lokal sebagai konsumen langsung, pasar distributor sebagai rantai pasokan utama, dan pedagang sayur keliling yang menjadi ujung tombak distribusi produk di masyarakat.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menerapkan model Miles dan Huberman, yang terdiri dari tiga tahap utama: reduksi data untuk memilah informasi yang relevan, penyajian data dalam bentuk naratif terstruktur, dan penarikan kesimpulan untuk menjawab perumusan masalah. Untuk memastikan validitas data, peneliti melakukan triangulasi sumber dan metode dengan membandingkan hasil wawancara dengan observasi langsung terhadap prosedur produksi. Rangkaian metodologi perusahaan ini disusun secara rinci agar peneliti lain dapat mengembangkan atau mereplikasi penelitian serupa pada berbagai UMKM makanan di masa mendatang.

Tujuan Penelitian

A. Pengelolaan Tenaga Kerja

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang efektif dan adaptif terhadap perkembangan teknologi digital merupakan kunci keberhasilan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di era modern. Penggunaan teknologi digital dalam manajemen SDM dapat meningkatkan efisiensi operasional, produktivitas, dan kemampuan UMKM untuk bersaing di pasar global yang semakin meningkat. Implementasi strategi yang efektif dalam manajemen SDM dan peningkatan produktivitas akan membantu mencapai tujuan pembangunan UMKM yang berkelanjutan dan kontribusi yang lebih signifikan bagi perekonomian nasional. (kutipan) seperti di UMKM yang mengenal SDM dengan sistem kontrak, yaitu model hubungan kerja di mana pembayaran upah

didasarkan pada volume hasil kerja atau penyelesaian target tertentu, bukan berdasarkan lamanya waktu kerja (jam atau hari).

B. Pengelolaan Modal

Dalam mengelola usaha, modal merupakan salah satu faktor produksi yang memiliki pengaruh kuat terhadap tingkat produktivitas atau output yang dihasilkan. Besarnya modal sangat bergantung pada jenis usaha yang dijalankan. Secara umum, usaha diklasifikasikan ke dalam usaha mikro, kecil, menengah, dan usaha besar, di mana masing-masing kategori tersebut membutuhkan jumlah modal yang berbeda dalam batasan tertentu. Selain ukuran usaha, besarnya modal juga dipengaruhi oleh jangka waktu proses produksi hingga menghasilkan produk serta periode waktu pembayaran dari produk yang dijual. (Mulyani et al., 2022) Pada UMKM Tahu HRS, modal yang digunakan dalam menjalankan kegiatan usahanya mencapai sekitar Rp200.000.000. Modal tersebut dialokasikan untuk memenuhi kebutuhan operasional usaha, seperti pengadaan bahan baku, pembayaran tenaga kerja dengan sistem borongan, biaya distribusi, serta pemenuhan kebutuhan produksi lainnya. Pengelolaan modal dilakukan secara bertahap dan disesuaikan dengan kondisi produksi dan permintaan pasar, sehingga pelaku usaha perlu mengambil keputusan yang tepat agar modal yang tersedia dapat digunakan secara efisien dan berkelanjutan.

C. Pengelolaan bahan baku

Saat ini perkembangan usaha semakin kompetitif dan dapat menyebabkan meningkatnya persaingan dalam memperoleh konsumen. Kondisi tersebut menuntut setiap pelaku usaha untuk mampu memberikan yang terbaik agar konsumen tetap bertahan pada produk yang ditawarkan. Harga yang terjangkau dengan kualitas produk yang baik merupakan harapan utama konsumen. Oleh karena itu, pelaku usaha dituntut untuk memiliki strategi yang tepat dalam meningkatkan kuantitas dan kualitas produknya. (Astuti & Yusdita, 2022) Namun, dalam praktiknya UMKM Tahu HRS menghadapi sejumlah kendala dalam upaya mempertahankan kualitas dan kuantitas produksi. Salah satu kendala utama adalah kesulitan memperoleh bahan baku akibat harga yang tidak menentu, sehingga berpengaruh terhadap biaya produksi dan penetapan harga jual. Selain itu, proses produksi tahu juga bergantung pada ketersediaan kayu bakar, yang terkadang sulit diperoleh terutama saat kondisi cuaca tidak mendukung. Kendala-kendala tersebut menjadi tantangan bagi pelaku usaha dalam menyusun strategi produksi agar tetap mampu bersaing di tengah persaingan usaha yang semakin ketat.

D. Pemasaran

Dari sisi pemasaran, UMKM Tahu HRS menerapkan strategi pemasaran yang masih berfokus pada penjualan langsung di pasar tradisional sebagai saluran utama distribusi produk. Selain itu, produk tahu juga dipasarkan untuk memenuhi kebutuhan MBG serta melalui distributor, sehingga jangkauan pemasaran tidak hanya terbatas pada konsumen akhir, tetapi juga mencakup mitra usaha. Saat ini pelaku UMKM harus mampu memasarkan produknya menggunakan media digital untuk meningkatkan kesadaran konsumen terhadap penawaran UMKM tersebut. UMKM dengan jaringan yang kuat menggunakan media sosial untuk mengembangkan bisnis mereka sendiri. Dalam hal pendapatan, peluang kerja, inovasi, dan daya saing, keterampilan e-bisnis seringkali memiliki manfaat bisnis yang signifikan. (Aditya & Rusdianto, 2023) Dalam hal ini, UMKM Tahu HRS memanfaatkan WhatsApp, TikTok, dan Instagram sebagai media pemasaran digital untuk mendukung kegiatan pemasarannya.

Jenis Penelitian

Studi ini menerapkan metode penelitian kualitatif dengan desain Explanatory Survey. Secara epistemologis, penelitian kualitatif dipilih karena kemampuannya dalam melakukan eksplorasi mendalam untuk memahami fenomena social atau kemanusiaan berdasarkan

pembangunan gambaran holistic yang kompleks (Ngafifi & Ngafifi, n.d.). Melalui pendekatan ini, keterkaitan antar variabel tersebut dianalisis untuk menemukan pola resiliensi bisnis yang memungkinkan UMKM tetap kompetitif (Faustine, 2025). Sinergi antara observasi lapangan dan Teknik wawancara komparatif digunakan untuk melakukan validasi apakah realitas manajemen pada UMKM Tahu HRS sesuai dengan erangka teori pengambilan keputusan yang mapan. Hal ini dilakukan untuk menjamin bahwa konklusi penelitian memiliki kekuatan eksplanatori yang kredibel, akurat, dan memiliki kontribusi ilmiah yang signifikan bagi pengembangan literatur manajemen UMKM.

Waktu dan Tempat Penelitian

Waktu penelitian dilaksanaka pada hari Sabtu, 18 Desember 2025, dengan berlokasi di Pabrik Tahu HRS, Kp. Pagadungan, Kecamatan Purwasari, Kabupaten Karawang, Provinsi Jawa Barat. Pada pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dengan owner/ pemilik usaha pada pukul 13.00 WIB pemilihan lokasi dan waktu yang telah ditentukan sesuai dengan objek penelitian yang fokus dengan kajian serta memiliki akses yang mudah untuk memperoleh data yang dibutuhkan.

Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian ini disusun berdasarkan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif yang bertujuan untuk memberikan gambaran mendalam dan factual mengenai fenomena pengambilan keputusan pada UMKM Tahu HRS. Langkah-langkah:

1. Tahap Observasi Lapangan dan Penentuan Waktu

Penelitian dimulai dengan melakukan observasi langsung di lokasi usaha yang beralamat di Desa Pagadungan, Purwasari, Karawang. Pengumpulan data dijadwalkan secara spesifik tanggal 18 Desember 2025 mulai pukul 13.00 WIB untuk menyesuaikan dengan jadwal operasional produksi aktif di lokasi tersebut guna mendapatkan data yang relevan

2. Identifikasi Target Sasaran

Penelitian menetapkan subjek yang menjadi sumber informasi utama, yang mencakup:

- Pemilik atau pengelola UMKM sebagai informan kunci dalam proses pengambilan keputusan.
- Penduduk lokal sebagai konsumen langsung
- Pasar distributor dan pedagang sayur keliling sebagai rantai dan ujung tombak distribusi.

3. Teknik Perolehan Data

- Wawancara Komparatif: Melakukan tanya jawab yang mendalam terkait kendala pengelolaan tenaga kerja, bahan baku, dan strategi pemasaran.
- Pengamatan Langsung: Melakukan observasi prosedur produksi secara riil untuk dibandingkan dengan hasil wawancara dengan triangulasi mode.

4. Tahap Analisis Data

Setelah data terkumpul, prosedur dilanjutkan dengan teknik analisis model Miles dan Huberman:

- Data Reduction: Mengurutkan dan memilah informasi yang relevan dengan tujuan penelitian
- Data Display: Menyusun informasi dalam bentuk narasi terstruktur
- Penarikan Kesimpulan: Merumuskan jawaban atas masalah tantangan dan strategi keberlanjutan bisnis.

Data, Instrumen, dan Teknik Pengumpulan Data

Proses akuisisi data dilakukan melalui wawancara komparatif di mana peneliti bertindak sebagai instrumen kunci untuk mengeksplorasi hambatan dalam tenaga kerja, modal, bahan baku, dan manajemen pemasaran. Selama interaksi, peneliti juga melakukan pengamatan langsung terhadap prosedur produksi untuk memastikan validitas data melalui teknik dan metode triangulasi sumber. Setelah data dikumpulkan, prosedur berlanjut ke fase analisis data model Miles dan Huberman yang dimulai dengan pengurangan data untuk menyaring informasi relevan mengenai hambatan operasional dan strategis. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk narasi terstruktur dan diakhiri dengan gambar kesimpulan membandingkan temuan lapangan dengan teori pengambilan keputusan untuk merumuskan strategi yang memperkuat daya saing dan keberlanjutan bisnis jangka panjang.

Teknik Analisis Data

Proses interpretasi data dalam studi ini dilakukan dengan menghubungkan langsung temuan naratif di lapangan dengan masalah besar, yaitu bagaimana efisiensi operasional dan pengambilan keputusan di UMKM Tahu HRS mempengaruhi keberlanjutan bisnis di tengah tekanan pasar. Untuk mencapai tujuan penelitian ini, para peneliti menafsirkan data melalui langkah-langkah:

1. **Analisis dan Kategorisasi Tematik:** Data narasi yang diperoleh dari wawancara dan observasi di Desa Pagadungan dikelompokkan berdasarkan tema utama yang relevan dengan variabel studi. Misalnya, pernyataan informan mengenai penggunaan sistem upah berdasarkan volume hasil kerja diartikan sebagai indikator variabel Manajemen Tenaga Kerja (Sistem Borongan).

2. **Sintesis Kausal (Penjelasan):** Para peneliti abstrak untuk menjelaskan hubungan sebab akibat dengan menjawab pertanyaan "mengapa" kendala tertentu terjadi. Misalnya, data tentang kenaikan biaya produksi ditafsirkan sebagai akibat langsung fluktuasi harga kedelai dan kesulitan akses ke kayu bakar selama cuaca buruk, yang kemudian dikaitkan dengan tujuan penelitian pemetaan Kerentanan Bahan Baku.

3. **Kontekstualisasi dengan Teori Ahli:** Makna data diperdalam dengan membandingkan realitas lapangan dengan kerangka teori pengambilan keputusan. Jika data menunjukkan penggunaan WhatsApp, TikTok, dan Instagram oleh pemilik usaha, maka peneliti menafsirkan fenomena ini sebagai upaya adaptasi bisnis E-bisnis untuk meningkatkan daya saing digital sesuai tuntutan pasar modern.

Melalui tahap sekuensial ini dapat diketahui data mentah awal diubah menjadi informasi ilmiah yang mampu menjawab secara komprehensif tujuan penelitian. Penafsiran ini memastikan narasi setiap informan mulai dari pengelola hingga pedagang sayur keliling digunakan sebagai bukti empiris untuk menjelaskan dinamika pengelolaan modal, produksi, dan pemasaran hingga UMKM Tahu HRS. Dengan demikian, hasil penelitian akhir dapat memberikan rekomendasi strategis untuk menjamin keberlanjutan bisnis jangka panjang.

DASAR PENGEMBANGAN THEORY

a. Definisi Pengambilan Keputusan

Manusia pada dasarnya adalah makhluk pengambil keputusan, merekalah yang membuat keputusan, merekalah yang menentukan pilihan dari berbagai opsi. Pengambilan keputusan terjadi sepanjang hidup. Ini berarti keberadaan manusia menunjukkan kebutuhan yang terus-menerus untuk mengambil keputusan. Dapat dikatakan bahwa "tidak ada momen tanpa pengambilan keputusan." Pengambilan keputusan merupakan prasyarat untuk menentukan tindakan atau perilaku. Pengambilan keputusan mengacu pada langkah-langkah yang harus diambil atau digunakan untuk membuat keputusan. Kegiatan kepemimpinan paling utama ditentukan oleh aspek pengambilan keputusan. Fungsi-fungsi dalam organisasi

sangat bergantung pada proses pengambilan keputusan. Tanpa keputusan tanpa kegiatan dalam artian bahwa tidak kegiatan kalau tidak ada keputusan. Mengumpulkan informasidan data yang relevan dengan masalah yang dihadapi, menganalisis masalah tersebut dengan menggunakan informasi dan data ini, mencari berbagai alternatif solusi, menilai setiap opsi secara mendalam untuk menemukan yang paling rasional, serta mengevaluasi konsekuensi yang muncul dari keputusan yang diambil. (Pasolong, n.d.).

b. Gaya pengambilan Keputusan

Gaya pengambilan keputusan mencerminkan pola perilaku individu atau pimpinan dalam menentukan pilihan terbaik di antara berbagai opsi yang tersedia. Proses pengambilan keputusan yang cepat, tepat, dan didasarkan pada prinsip-prinsip transparansi serta musyawarah akan mendorong implementasi kebijakan yang lebih efektif.

Penerapan gaya pengambilan keputusan yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi memungkinkan terciptanya keputusan yang tidak hanya rasional dan efisien, tetapi juga dapat diterima oleh seluruh pihak yang terlibat, sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

gaya pengambilan keputusan dalam organisasi sebagaimana berikut:

a. Gaya Direktif

Gaya ini merupakan tipikal pengambil keputusan yang cepat, dia tidak ingin membuang waktu yang lama dalam menganalisis pilihan yang ada dan secepatnya mengambil sebuah tindakan secara sistimatis.

b. Gaya Analitik

Gaya ini merupakan tipikal orang yang mengambil keputusan dengan penuh hati hati, dia sering membuat kesalahan ketika terburu-buru dan merasa tidak nyaman ketika harus mengambil keputusan dengan cepat.

c. Gaya Konseptual

Gaya ini merupakan tipikal pengambil keputusan yang terbuka dengan cara- cara baru dan berani menghadapi risiko, mereka memiliki visi untuk mengambil keputusan jangka panjang namun kurang efisein dalam merencanakan tindakan jangka pendek yang harus segera dilaksanakan.

d. Gaya perilaku

Gaya ini merupakan tipikal pengambil keputusan yang mepedulikan dampaknya terhadap orang lain. Orang yang menggunakan gaya ini akan lebih mengutamakan kepentingan kelompok dibandingkan dengan kepentingan individu sehingga berusaha sekuat tenaga untuk mempertahankan sebuah hubungan yang harmonis dengan semua pihak. (Saifudin1 &, Maryanto2, 2024)

c. Tahap-tahap Pengambilan Keputusan

Kualitas keputusan menunjukkan tingkat ketepatan dan efektivitas keputusan yang diambil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan organisasi tergantung pada pengambilan keputusan yang baik, karena keputusan yang tepat akan menentukan arah kebijakan, penggunaan sumber daya, serta pencapaian kinerja organisasi. Pada dasarnya, pengambilan keputusan merupakan proses pemilihan satu alternatif terbaik di antara berbagai alternatif yang tersedia, yang timbul dari adanya suatu masalah pokok yang harus diselesaikan. (Saifudin1 & , Maryanto2, 2024) Oleh karena itu, pengenalan dan perumusan masalah yang tepat menjadi tahap awal yang sangat menentukan. Apabila pengenalan masalah dilakukan secara keliru, maka keputusan yang diambil tidak akan efektif karena tidak mampu memecahkan inti permasalahan yang sesungguhnya. Selanjutnya, pengambilan keputusan perlu dilakukan secara sistematis melalui tahapan identifikasi masalah,

pengumpulan dan analisis informasi, evaluasi alternatif, serta penetapan keputusan yang paling sesuai dengan tujuan organisasi. Dengan tahapan yang terstruktur dan rasional tersebut, keputusan yang dihasilkan diharapkan memiliki kualitas yang tinggi serta mampu memberikan dampak positif dan berkelanjutan bagi keberlangsungan organisasi.

d. Proses Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan dilakukan secara sistematis dengan mempertimbangkan informasi yang tersedia, mengidentifikasi berbagai alternatif solusi, serta memilih opsi yang memberikan manfaat paling optimal. (Alawdin et al., 2024) Tahapan ini mencakup penetapan masalah secara jelas, pengumpulan dan analisis data yang relevan, serta evaluasi setiap alternatif berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Selain itu, pengambilan keputusan juga mempertimbangkan dampak jangka pendek dan jangka panjang, ketersediaan sumber daya, tingkat risiko yang mungkin timbul, serta kesesuaian keputusan dengan visi, misi, dan kebijakan organisasi. Dengan menerapkan pendekatan yang rasional, objektif, dan transparan, keputusan yang dihasilkan diharapkan mampu meningkatkan efektivitas pelaksanaan kebijakan, mendukung pencapaian tujuan organisasi, serta meminimalkan potensi kesalahan dan konflik dalam implementasinya.

e. Kualitas Keputusan

Kualitas keputusan menunjukkan tingkat ketepatan dan efektivitas keputusan yang diambil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan organisasi tergantung pada pengambilan keputusan yang baik. (Solin, 2024) karena keputusan yang tepat akan menentukan arah kebijakan, penggunaan sumber daya, serta pencapaian kinerja organisasi. Keputusan yang berkualitas dihasilkan melalui proses pengambilan keputusan yang sistematis, rasional, dan didukung oleh informasi yang akurat serta relevan. Kualitas keputusan tidak hanya diukur dari hasil akhir yang dicapai, tetapi juga dari kesesuaian proses yang digunakan dengan prinsip-prinsip manajerial dan etika organisasi. Selain itu, penerapan gaya pengambilan keputusan yang tepat serta keterlibatan pihak-pihak terkait dapat meningkatkan penerimaan dan efektivitas pelaksanaan keputusan, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara optimal dan berkelanjutan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

a. Pengelolaan Tenaga Kerja

Pada Aspek pengelolaan tenaga kerja ini menunjukkan bahwa hasil penelitian data yang ada yaitu kendala paling utama dalam pengambilan keputusan pada aspek manajemen bagian pengelolaan tenaga kerja di UMKM Tahu HRS yang menerapkan sistem Borongan dengan berbasis target harian yang berfokus pada efisiensi biaya produksi dan fleksibilitas operasional. Hubungan kerja dengan pemilik usaha dan perajin tahu tidak didasarkan pada jam tetap, melainkan volume output yang dihasilkan, seperti jumlah masak atau jumlah papan tahu yang di cetak. Strategi ini sangat efektif bagi UMKM Tahu HRS karena beban upah secara otomatis menyesuaikan dengan fluktuasi permintaan pasar, jika pesanan sedang sepi, alur pengeluaran gaji akan mengikuti dan sebaliknya saat permintaan melonjak, produktivitas meningkat tanpa perlu perhitungan lembur yang rumit. Pengelolaan tenaga kerja sistem borongn ini berkaitan erat dengan proses pengambilan keputusan strategis yang harus dilakukan pemilik UMKM Tahu HRS setiap harinya secara cepat dan akurat yang terletak pada penentuan volume produksi harian yang dimana pemilik harus menganalisis data penjualan sebelumnya dan tren pasar saat itu untuk menetapkan target yang realistis. Jika target terlalu rendah, potensi keuntungan hilang dan pekerja mungkin merasa penghasilan mereka kurang maksimal, namun jika target terlalu tinggi melampaui kapasitas tenaga kerja, risiko kelelahan dan

penurunan kualitas produk akan meningkat secara signifikan. Dengan sistem semampunya, site mini sangat bagus untuk membangun atmosfer kerja yang rendah stress maupun burnout. Karyawan merasa memiliki otonomi penuh atas tenaga dan waktu mereka. Namun, jika tidak ada aturan main yang jelas, budaya “semampunya” bisa berubah menjadi budaya malas yang menghambat kemajuan usaha. Efektifitas sistem ini sangat bergantung pada integritas moral karyawan.

b. Pengelolaan Modal

Pada aspek pengelolaan modal ini menunjukkan bahwa hasil penelitian data yang ada yaitu kendala utama dalam pengelolaan modal sebesar Rp. 200.000.000 pada UMKM Tahu HRS terletak pada dua alokasi ke dalam dua komponen utama yaitu belanja modal dan modal kerja yang menjadi langkah awal, lalu ada tingginya risiko inefisiensi biaya operasional akibat sistem kerja yang tidak terstandarisasi. Karena tenaga kerja bekerja tanpa target tetap, pemilik usaha sulit memprediksi secara akurat berapa banyak bahan baku dari distributor sehingga sering kali terjadi pemborosan modal pada stok bahan yang rusak atau sisa produksi yang tidak optimal, selain itu fluktuasi harga kedelai impor yang sangat tajam di pasar global menjadi ancaman konstan terhadap ketahanan modal kerja, karena kenaikan harga bahan baku yang tidak diiringi dengan peningkatan produktivitas tenaga kerja dengan cepat menggerogoti cadangan kas yang ada. Dalam bisnis manufaktur pangan, sinkronisasi antara pengadaan bahan baku dan kecepatan pengolahan adalah kunci utama. Ketika pemilik usaha tidak memiliki kendali atas jam kerja karyawan, maka keputusan pembelian bahan baku menjadi spekulatif. Hal ini sangat fatal bagi ketahanan modal diangka Rp. 200.000.000 tersebut, karena setiap butir kedelai yang tidak terolah akibat karyawan berhenti kerja lebih awal adalah kerugian tunai yang langsung memotong margin laba bersih.

c. Pengelolaan Bahan Baku

Pada aspek pengelolaan bahan baku ini menunjukkan bahwa hasil penelitian data yang ada yaitu kendala utama aspek bahan baku terletak pada bahan baku dapur seperti kesulitan mencari kayu bakar untuk proses pematangan pada tahu itu sendiri, dimana faktor cuaca secara langsung mengganggu stabilitas rantai pasok energi dan susah mencari kayu bakar yang berkualitas karena curah hujan yang tinggi menyebabkan kayu di tingkat pengepul menjadi lembap atau bahkan basah kuyup sehingga tidak bisa digunakan. Kondisi kayu yang basah ini menciptakan inefisiensi ganda yang pertama, kayu sulit dinyalakan sehingga memperlama waktu produksi sebelum proses perebusan dimulai, lalu yang terakhir, nilai kalor yang dihasilkan jauh lebih rendah sehingga jumlah kayu yang dibutuhkan untuk mencapai suhu didih optimal menjadi jauh lebih banyak dibanding biasanya. Akibatnya, biaya variabel untuk bahan bakar melonjak, yang jika dikombinasikan dengan harga distributor kedelai yang sudah tinggi, akan semakin menekan margin keuntungan harian usaha. Kendala yang dihadapi menunjukkan adanya kerentanan operasional yang bersifat musiman akibat ketergantungan pada sumber daya alam yang tidak terkendali. Berdasarkan pengamatan, penggunaan kayu bakar sebagai sumber energi utama di musim hujan menciptakan fenomena biaya tersembunyi dimana pemilik tidak hanya merugi karena harga kayu mungkin naik, tetapi juga kehilangan efisiensi waktu produksi. Secara teknis, kayu yang lembap memerlukan energi aktivitas lebih besar untuk terbakar, yang berarti konsumsi kayu per kilogram kedelai meningkat tajam, sehingga rasio biaya energi terhadap total produksi menjadi tidak proposional dan mengancam stabilitas arus kas harian.

d. Pemasaran

Pada aspek pemasaran ini menunjukkan bahwa hasil penelitian data yang ada yaitu mengandalkan kombinasi antara kekuatan jejaring konvensional dan pemanfaatan platform digital untuk menjangkau pangsa pasar yang lebih luas. Secara tradisional, pemasaran dari mulut ke mulut menjadi fondasi kepercayaan pelanggan, dimana kualitas rasa dan tekstur tahu yang konsisten membuat para pelanggan tetap secara sukarela merekomendasikan produk ini. Kekuatan rekomendasi personal ini kemudian diperkuat dengan kehadiran di social media seperti Instagram dan Tiktok. Namun, motor utama pendapatan tetap bertumpu pada saluran distribusi fisik, yaitu pemenuhan pasokan di pasar-pasar tradisional dan kerja sama dengan para tukang sayur keliling yang menjadi ujung tombak dalam menjangkau konsumen rumah tangga secara langsung tiap pagi. Selain itu, keterlibatan dalam produksi untuk program Makan Bergizi Gratis (MBG) menjadi peluang strategis baru yang menempatkan Tahu HRS sebagai penyedia protein nabati dalam skala besar untuk institusi atau program pemerintah, yang sekaligus meningkatkan kredibilitas merek di mata publik. Ketergantungan pada pemasaran dari mulut ke mulut (Word of Mouth) memang menjadi aset terkuat bagi UMKM Tahu HRS karena biaya akuisisi pelanggan yang nol rupiah. Namun, data lapangan sering kali menunjukkan bahwa strategi ini adalah “pedang bermata dua”. Kekuatan rekomendasi ini sepenuhnya bergantung pada konsistensi produk, jika satu hari saja kualitas menurun akibat kendala kayu bakar basah atau kelalaian kerja borongan, maka efek negatifnya akan menyebar lebih cepat daripada promosi digital manapun. Dalam praktik bisnis kecil, kepercayaan yang dibangun bertahun-tahun melalui mulut ke mulut dapat runtuh seketika akibat ketidakonsistenan kualitas harian dan juga diharapkan produk tetap terjaga hingga tangan konsumen dengan baik agar konsumen lebih percaya kepada produk tahu HRS.

No.	Bulan/Tahun	Jumlah
1.	Januari 2025	3.000
2.	Februari 2025	2.400
3.	Maret 2025	2.850

Tabel 1 penjualan 2025

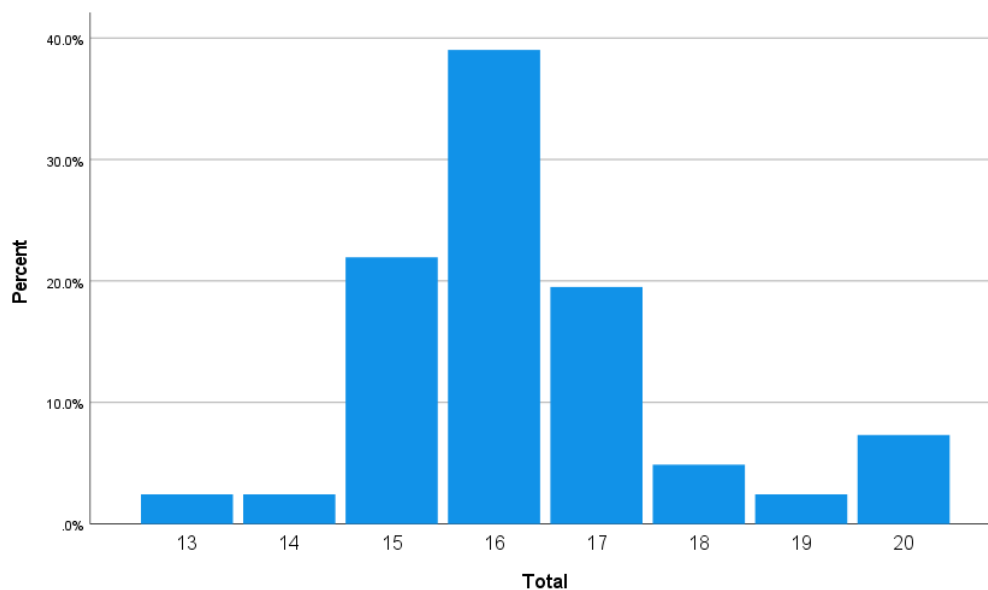
Dapat disimpulkan bahwa volume penjualan UMKM tahu HRS selama periode Januari hingga Maret 2025 menunjukkan kondisi yang fluktuatif namun tetap stabil dengan angka rata-rata sebesar 2.750 nampan per bulan. Tren penjualan sempat mengalami penurunan sebesar 20% pada bulan Januari pada bulan Februari jika dibandingkan dengan pencapaian tertinggi di bulan Januari yang mencapai 3.000 unit nampan tahu. Meskipun demikian, penjualan kembali bangkit atau rebound pada bulan Maret dengan kenaikan sekitar 18,7% dari bulan sebelumnya hingga menyentuh angka 2.850 unit. Walaupun angka pada bulan Maret ini belum sepenuhnya menyamai rekor penjualan di bulan Januari, kini kondisi tersebut menunjukkan tren positif dan pemulihan pasar yang sangat baik bagi UMKM tahu di akhir tahun 2025 mendatang.

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
TenagaKerja	4.15	.422	41
Modal	3.88	.557	41
BahanBaku	4.22	.475	41
Pemasaran	4.07	.519	41
Total	16.32	1.507	41

Tabel 2 Data Aspek Pengelolaan

Grafik Diagram



Berdasarkan data sistem diatas, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan variable pendukung UMKM ini memiliki kinerja yang sangat baik dan persepsi yang positif dari 40 responden. Variable Bahan Baku menjadi indikator dengan nilai rata-rata (mean) tertinggi yaitu sebesar 4,22 yang menunjukkan bahwa ketersediaan atau kualitas bahan baku merupakan kekuatan utama dalam operasional usaha ini. Posisi ini diikuti secara berurutan oleh variable Tenaga Kerja dengan nilai 4,15 dan Pemasaran dengan nilai 4,07, sementara variable Modal memiliki nilai rata-rata terendah yaitu 3,88. Meskipun variable Modal berada di posisi terbawah, angka tersebut tergolong tinggi namun memiliki tingkat variasi jawaban yang paling beragam diantara variable lainnya, yang terlihat dari nilai standar deviasi tertinggi sebesar 0,557. Secara akumulatif, total nilai rata-rata dari seluruh variable mencapai 16,32, yang mengindikasikan bahwa seluruh komponen produksi dan manajemen berjalan secara konsisten dan harmonis dalam UMKM Tahu HRS.

PEMBAHASAN

Pada aspek pengelolaan tenaga kerja, penerapan sistem borongan dipilih sebagai keputusan strategis untuk menjaga efisiensi biaya dan fleksibilitas produksi. Sistem ini memungkinkan penyesuaian biaya tenaga kerja terhadap fluktuasi permintaan pasar. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa keputusan penentuan target produksi harian menjadi krusial, karena target yang terlalu rendah berpotensi menurunkan keuntungan, sedangkan target yang terlalu tinggi dapat berdampak pada kelelahan pekerja dan penurunan kualitas

produk. Temuan ini menunjukkan dominasi gaya pengambilan keputusan direktif yang umum diterapkan pada UMKM dengan struktur organisasi sederhana. Pada pengelolaan modal, modal usaha sebesar Rp200.000.000 belum sepenuhnya dikelola secara optimal akibat keterbatasan perencanaan produksi dan fluktuasi harga bahan baku. Ketidaksinkronan antara keputusan pembelian bahan baku dan kapasitas produksi menyebabkan risiko pemborosan serta tekanan pada arus kas. Hal ini menjelaskan bahwa pengambilan keputusan modal masih bersifat reaktif terhadap kondisi pasar, bukan berbasis perencanaan jangka panjang.

Pada pengelolaan bahan baku, ketergantungan pada kayu bakar dan kedelai menjadikan proses produksi rentan terhadap faktor cuaca dan dinamika harga. Kayu bakar yang lembap pada musim hujan menurunkan efisiensi produksi dan meningkatkan biaya variabel. Kondisi ini menunjukkan adanya kerentanan operasional yang memperkuat pentingnya keputusan strategis dalam pemilihan sumber daya produksi yang lebih stabil. Sementara itu, pada aspek pemasaran, UMKM Tahu HRS mengandalkan kombinasi pemasaran konvensional dan digital. Word of mouth menjadi kekuatan utama dalam membangun kepercayaan konsumen, sedangkan media sosial berfungsi sebagai pendukung perluasan jangkauan pasar. Namun, temuan lapangan menunjukkan bahwa konsistensi kualitas produk menjadi faktor penentu keberhasilan strategi pemasaran, karena penurunan kualitas akan berdampak langsung pada kepercayaan konsumen. Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengambilan keputusan pada UMKM Tahu HRS bersifat adaptif dan pragmatis, dipengaruhi oleh keterbatasan sumber daya dan tekanan lingkungan eksternal. Kualitas keputusan pemilik usaha menjadi faktor utama dalam menjaga stabilitas operasional dan keberlanjutan usaha.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan usaha pada UMKM Tahu HRS Purwasari, Karawang, dilakukan secara adaptif untuk menghadapi keterbatasan sumber daya dan ketidakpastian lingkungan usaha. Pada aspek tenaga kerja, penerapan sistem borongan terbukti efektif dalam menjaga fleksibilitas produksi dan efisiensi biaya, meskipun memerlukan ketepatan dalam penentuan target produksi harian. Pada aspek modal, pengelolaan modal usaha belum sepenuhnya optimal akibat fluktuasi harga bahan baku dan keterbatasan perencanaan produksi, sehingga berpotensi menimbulkan inefisiensi biaya. Pada aspek bahan baku, ketergantungan pada kedelai dan kayu bakar menyebabkan kerentanan operasional yang dipengaruhi oleh faktor cuaca dan dinamika pasar. Sementara itu, pada aspek pemasaran, kombinasi pemasaran konvensional dan digital mampu memperluas jangkauan pasar, namun sangat bergantung pada konsistensi kualitas produk. Secara keseluruhan, kualitas pengambilan keputusan pemilik usaha menjadi faktor utama dalam menjaga keberlanjutan operasional UMKM Tahu HRS.

IMPLIKASI

Implikasi praktis dari penelitian ini menunjukkan bahwa UMKM Tahu HRS perlu meningkatkan perencanaan produksi dan pengelolaan modal secara lebih sistematis agar keputusan pembelian bahan baku dan penentuan volume produksi dapat selaras dengan kapasitas tenaga kerja dan permintaan pasar. Selain itu, diperlukan pertimbangan penggunaan sumber energi alternatif untuk mengurangi ketergantungan pada kayu bakar dan menekan risiko biaya produksi musiman. Dari sisi pemasaran, penguatan standar kualitas produk menjadi hal penting untuk menjaga kepercayaan konsumen dan efektivitas strategi word of mouth serta media digital.

Implikasi akademis dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya untuk mengkaji pengambilan keputusan UMKM dengan pendekatan kuantitatif atau membandingkan beberapa jenis UMKM pangan, sehingga diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keberlanjutan usaha kecil dan menengah di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, R., & Rusdianto, R. Y. (2023). *Penerapan Digital Marketing Sebagai Strategi Pemasaran UMKM*. 2(2).
- Alawdin, D. A., Kamila, R. R., Khasanu, M. W., & N, R. H. (2024). *Analisis Teori Pengambilan Keputusan Berbasis Risiko dalam Manajemen Proyek*. 2(2), 1-13.
- Astuti, W., & Yusdita, E. E. (2022). *SISTEM PENGELOLAAN BAHAN BAKU BERBASIS JUST IN TIME (JIT) PADA UMKM “ ANEKA KERIPIK KARTINI .”* 06, 130-140.
- Faustine, S. (2025). *Development of Character Education Based on Local Wisdom in East Java , Indonesia*. 1(1), 1-6.
- Mulyani, N., Agustinus, E., & Abdurachman, T. A. (2022). *PENGELOLAAN MODAL USAHA UNTUK UMKM TANGSEL DI GERAJ LINGKONG “ OLEH-OLEH KHAS TANGSEL .”* 3(2), 220-224.
- Ngafifi, M., & Ngafifi, M. (n.d.). *ADVANCES IN TECHNOLOGY AND PATTERNS OF HUMAN LIFE IN SOCIO-CULTURAL PERSPECTIVE*. 3, 33-47.
- Nugroho, H., Hilalludin, S., Tinggi, S., Tarbiyah, I., Yogyakarta, M., & Alma, U. (2025). *Analisis Efektivitas Pembiayaan Murabahah Terhadap Pemberdayaan Umkm Di Indonesia Pendahuluan Sektor Usaha Mikro , Kecil , dan Menengah (UMKM) memiliki peranan*. 1(1), 31-41.
- Pasolong, H. (n.d.). *No Title*.
- Saifudin1, & , Maryanto2, Y. S. (2024). *TEKNIK PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM ORGANISASI*. 5(1), 132-141.
- Solin, T. A. (2024). *STUDI LITERATURE REVIEW: PENERAPAN TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM LINGKUNGAN BISNIS*. 4.
- Utami, T. P., & Firdaus, R. (2025). *Peran Sistem Informasi Manajemen dalam Meningkatkan Efisiensi Operasional dan Pengambilan Keputusan pada UMKM di Era Digital The Role of Management Information Systems in Improving Operational Efficiency and Decision-Making in MSMEs in the Digital Era*. 4129-4135.