

ANALISIS PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN DI UKM MENGGUNAKAN MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS

Rizka Nur Aulia

Universitas Padjadjaran, Indonesia

Email: rizka17014@unpad.ac.id

INFO ARTIKEL	ABSTRAK
Diterima 2 Agustus 2020 Diterima dalam bentuk revisi 15 Agustus 2020 Diterima dalam bentuk revisi 20 Agustus 2020	Proses pengambilan keputusan merupakan suatu proses yang sangat krusial bagi sebuah organisasi dimana hasil dari suatu keputusan mencerminkan keefektifan, kinerja dan kesuksesan suatu organisasi. Perusahaan kecil seperti UKM memiliki peran dan kontribusi yang sangat penting dalam pengembangan ekonomi modern dunia. Proses pengambilan keputusan di UKM berbeda dengan proses pengambilan keputusan dalam organisasi besar dimana seluruh keputusan operasional termasuk tingkatan strateginya sehingga proses pengambilan keputusan tersebut menjadi suatu hal yang sangat krusial dan penting bagi kelangsungan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk melihat proses pengambilan keputusan di UKM berdasarkan model pengambilan keputusan strategis dan juga memetakan proses pengambilan keputusan tersebut berdasarkan strategi pemasaran yang digunakan. Metodologi yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus, dimana membandingkan proses pengambilan keputusan di UKM dengan menggunakan model pengambilan keputusan strategis. Teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam digunakan untuk mendapatkan data dengan mengikuti alur pengambilan keputusan yang dibagi menjadi 3 fase yaitu identifikasi, pengembangan dan seleksi. Hasil penelitian ini berupa alur pengambilan keputusan di UKM serta model yang digunakan dalam pengambilan keputusan sesuai dengan model pengambilan keputusan strategis.
Kata kunci: Proses Pengambilan Keputusan; UKM dan Model Pengambilan Keputusan Strategis	

Pendahuluan

Setiap kesuksesan, peluang, kemalangan, dan hal lain yang terjadi dalam suatu organisasi baik besar atau kecil merupakan hasil dari keputusan yang dibuat oleh seseorang baik itu sukses atau gagal. Proses dalam pengambilan keputusan sangatlah penting mengingat hasil dari keputusan menentukan roda organisasi kedepannya akan seperti apa dan asumsi dari keputusan yang baik serta efektif mencerminkan kinerja dan kesuksesan sebuah

organisasi (Roger, Blenko, 2006; (Ahi et al., 2017)). Secara sederhana pengambilan keputusan merupakan proses memilih alternatif terbaik diantara beberapa alternatif pilihan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Saat ini merupakan periode yang memiliki banyak tantangan baru terutama terhadap proses pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi baik bisnis kecil maupun besar.

Perusahaan kecil seperti UKM memiliki peran dan kontribusi yang sangat penting dalam pengembangan ekonomi

modern dunia (Lee et al., 2010), (Jankelová, 2017), (Charles et al., 2015). Perusahaan kecil sama halnya dengan perusahaan besar dimana membutuhkan perencanaan bisnis strategis untuk berhasil di pasar (Duhan, 2007). Keberhasilan perusahaan kecil, sebagian besar tergantung pada praktik pengambilan keputusan strategis yang diambil oleh organisasi tersebut (Robinson dan Pearce, 1983). Studi sebelumnya mengenai manajemen strategis berfokus pada perusahaan besar dan sangat sedikit sekali penelitian yang dilakukan terkait dengan proses pengambilan keputusan strategis di perusahaan kecil seperti UKM (Ajiwe et al., 2015); (Jankelová, 2017). Busenitz dan Barney (1997) yang menyatakan bahwa proses pengambilan keputusan yang digunakan oleh seorang pengusaha berbeda dari keputusan yang dibuat oleh seorang manajer perusahaan besar berdasarkan pendekatan mereka. Mereka cenderung menggunakan pendekatan yang lebih heuristik dan bias dalam pengambilan keputusan karena terbatasnya akses ke informasi dan terbatasnya akses ke peluang di pasar (Brouthers, et al, 1998, Haley & Stumpf 1989, Tversky & Kahneman 1974, Hogarth 1987, Bazerman 1990, Businetz & Barney 1997) Terdapat tiga alasan mendasar mengenai perbedaan dalam proses pengambilan keputusan strategis di perusahaan besar dan perusahaan kecil (Gibcus, Vermeulen & de Jong, 2006) yaitu para pengusaha dalam bisnis kecil menghadapi lingkungan dengan yang lebih tidak pasti dibandingkan dengan bisnis besar. Yang kedua adalah kompleksitas dan dinamika dalam lingkungan lebih besar bagi bisnis kecil seperti UKM dibandingkan bisnis besar dan alasan terakhir adalah sebagian besar pelaku yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan dalam bisnis kecil yaitu pengusaha atau wirausahawan bukan manajer, sehingga mereka memiliki

pendekatan berbeda dalam pengambilan keputusan.

Para peneliti strategik seperti Eisenhardt & Zbarcki (1992), Papadakis et al (1998), Gilmore dan Carson (2000) mengemukakan bahwa dalam proses pengambilan keputusan oleh seorang wirausahawan pada organisasi kecil berbeda dengan proses pengambilan keputusan dalam organisasi besar. Mereka melakukan proses pengambilan keputusan stratejik dan seluruh keputusan operasional termasuk tingkatan strategi (bisnis, korporasi dan fungsional), sehingga proses pengambilan keputusan tersebut menjadi suatu hal yang sangat krusial dan penting bagi kelangsungan organisasi (Lahindah, 2015). Busenitz and Barney (1997) menemukan bahwa setiap wirausahawan dalam sebuah UKM memiliki keunikan dalam karakteristiknya misalnya mereka menggunakan pendekatan deduktif untuk membuat keputusan, juga mereka tidak dilatih sebagai manajer sehingga keputusan yang diambil biasanya mencerminkan kepercayaan diri yang berlebihan.

Proses pengambilan keputusan sendiri terus berkembang dari waktu ke waktu serta tentunya kompleksitas masalah yang mereka hadapi. Dalam mencapai visi perusahaan secara kompleks dan tekanan lingkungan, pastinya terdapat tekanan dalam pengambilan keputusan, selalu dituntut untuk mengambil keputusan secara cepat, tetapi tetap akurat dan sesuai tujuan UKM. Pengambilan keputusan juga sangat mempengaruhi organisasi dalam menghadapi lingkungan yang sangat dinamis dan tidak pasti. Pada UKM sendiri proses pengambilan keputusan dilakukan oleh seorang pemilik atau pengelola yang seringkali terdiri dari seorang individu, keputusan yang dibuat terkadang merupakan pilihan pribadi yang memuaskan pemikirannya sendiri. Untuk itu model dalam pengambilan keputusan sangat berperan dalam proses pengambilan keputusan

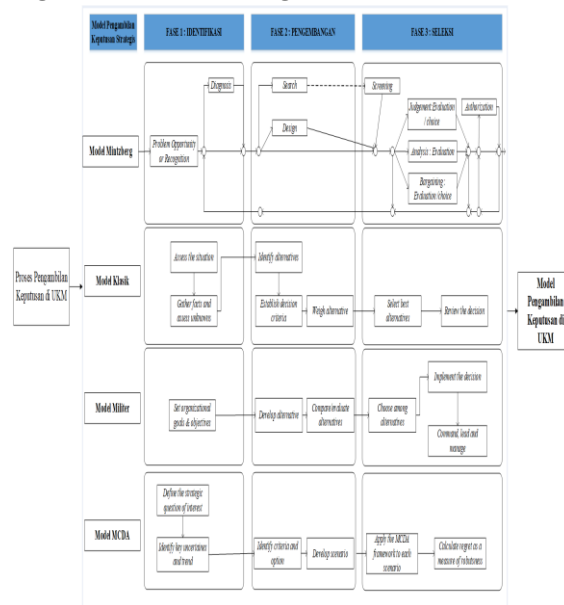
strategis secara jangka panjang dan akurat (Negulescu, 2014).

Model-model yang digunakan dalam proses pengambilan keputusan strategik yang telah ada dihasilkan dari hasil penelitian sebelumnya terhadap organisasi besar (Lahindah, 2015). Proses pengambilan keputusan strategik pada organisasi besar tampaknya memiliki kompleksitas yang mencakup beberapa aspek seperti pengambil keputusan yang mayoritas terdiri dari beberapa individu yang juga seringkali mewakili berbagai kepentingan kelompok, serta beberapa variabel-variabel lainnya. Lain halnya dengan proses pengambilan keputusan strategik pada UKM dimana Huang (2009) menyatakan bahwa pada UKM di China proses pengambilan keputusan strategik menjadi sebuah permasalahan yang mendasar. Proses pengambilan keputusan diduga menjadi sebuah permasalahan yang sangat krusial bagi organisasi dalam bertahan dan menciptakan kinerja jangka panjang yang stabil (Papadakis et al.,1998). Kegagalan dalam proses pengambilan keputusan strategik seringkali menjadi penyebab kegagalan UKM dalam mempertahankan kinerja dan tingkat pengembalian yang diharapkan. Maka dari itu fungsi dari penelitian ini yaitu peneliti ingin mengetahui proses pengambilan keputusan di UKM dengan menggunakan pendekatan keempat model pengambilan keputusan strategis dikarenakan sebagian besar penelitian mengenai proses pengambilan keputusan dilakukan terhadap organisasi besar dan multinasional.

Metode Penelitian

Jenis metode dalam penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus, dimana membandingkan proses pengambilan keputusan di UKM dengan menggunakan model pengambilan keputusan strategis. Teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam digunakan untuk mendapatkan

data dengan mengikuti alur pengambilan keputusan yang dibagi menjadi 3 fase yaitu identifikasi, pengembangan dan seleksi. Model dalam pengambilan keputusan strategis sendiri yaitu terdiri dari model umum Mintzberg (Mintzberg,1976), model klasik (Nickols, 2005), model militer (Nickols, 2005) dan model *Multiple Criteria Decion Analysis* atau MCDA (Montibeller & Franco, 2011) dimana desain penelitian yang digunakan adalah sebagai berikut



Gambar 1 Desain Penelitian

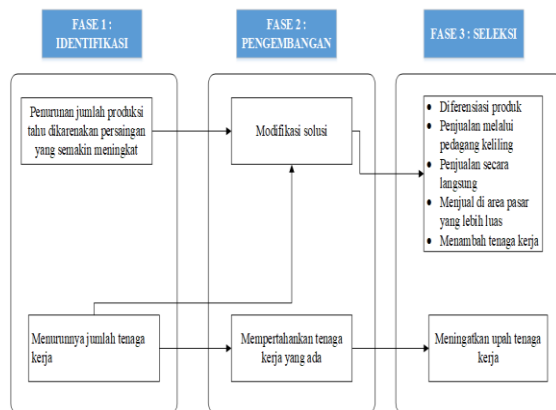
Adapun UKM yang menjadi subjek penelitian yaitu UKM Pasawahan yang beralamat di Kecamatan Pasawahan, Kabupaten Purwakarta Jawa Barat yang memproduksi tahu, UKM Alfiber di Kp. Cijoged Desa.Cikadu Kecamatan Cijambe Kabupaten Subang Jawa Barat memproduksi limbah daun nanas menjadi serat serta UKM Dapur Bu Aas yang memproduksi abon dari ikan nila beralamat di Jl. Ks Tubun No.40A Kabupaten Subang Jawa Barat.

Hasil dan Pembahasan

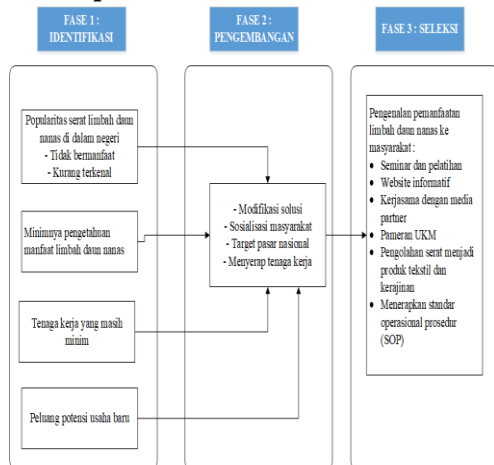
1. Pemetaan proses pengambilan keputusan di UKM Pasawahan, Alfiber dan Dapur Bu Aas

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan, secara sederhana proses

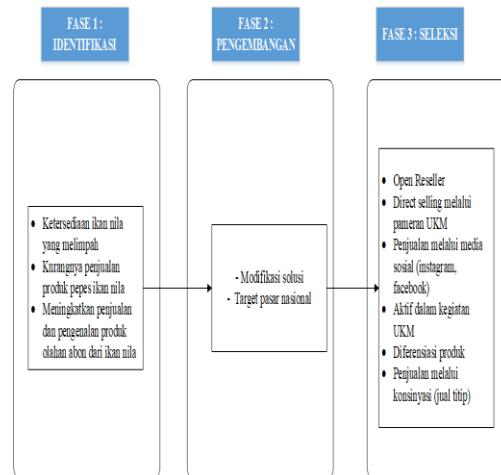
pengambilan keputusan terkait strategi pemasaran secara aktual yang dilakukan di UKM dan dibagi kedalam 3 fase. Fase pertama identifikasi menjelaskan latarbelakang proses pengambilan keputusan, fase 2 pengembangan menjelaskan tata cara pengembangan solusi baik memodifikasi atau melakukan imitasi terhadap solusi dan terakhir fase seleksi menjelaskan alternative-alternatif yang dipilih serta mencerminkan keputusan akhir yang dibuat, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 2 Pemetaan Proses Pengambilan Keputusan di UKM Pasawahan



Gambar 3 Pemetaan Proses Pengambilan Keputusan di UKM Alfiber



Gambar 4 Proses Pengambilan Keputusan di UKM Dapur Bu Aas

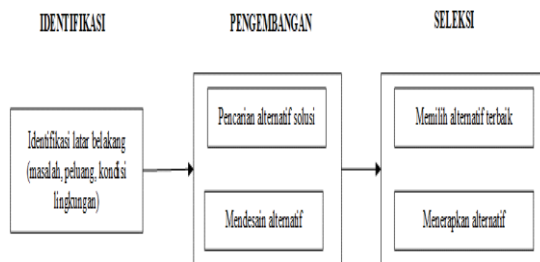
2. Proses Pengambilan Keputusan menurut Model Pengambilan Keputusan Strategis di UKM

Adapun dalam penelitian ini dilakukan penyesuaian dengan model pengambilan keputusan strategis yaitu model Mintzberg, model klasik, model militer dan model MCDA. Hasilnya yaitu tidak digunakannya salah satu model pengambilan keputusan strategis di UKM karena dalam proses pengambilan keputusan di UKM sangatlah sederhana, mengandalkan pengalaman, spontanitas dan rasional dari pemilik UKM. Tidak hanya itu, beberapa faktor lain yang mempengaruhi adalah kondisi lingkungan dalam bisnis kecil seperti UKM tidak menentu atau sering berubah-ubah, persaingan dan kondisi UKM sangatlah berpengaruh terhadap prospek UKM selanjutnya sehingga pengambilan keputusan pun haruslah disesuaikan. Faktor lain yaitu latar belakang dari pemilik UKM sendiri mempengaruhi dalam proses pengambilan keputusan salah satunya pendidikan. Dapat dilihat dari alternatif dan cara menerapkan alternatif tersebut akan memiliki perbedaan yang cukup signifikan.

Karena proses pengambilan keputusan di UKM dilakukan oleh individu bukan kelompok maka keputusan akan ditangani sendiri oleh pemilik UKM mengandalkan

pengalaman dan memori yang tersimpan untuk menentukan alternatif-alternatif pilihan. Maka dari itu jika dilihat dari model pengambilan keputusan strategis seperti dibawah ini pada fase 1 identifikasi mirip dengan proses *recognition* di model Mintzberg dan mengamati situasi pada model klasik. Pada fase pengembangan keempat model memiliki kemiripan dalam prosesnya hanya model mintzberg saja semua prosesnya sama. Dan terakhir fase seleksi hanya model klasik dan model militer saja yang memiliki kemiripan dalam proses pengambilan keputusan di UKM yang meliputi memilih alternatif terbaik dari berbagai macam alternatif pilihan serta melaksanakan alternatif tersebut sebagai keputusan akhir dari proses pengambilan keputusan.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan di beberapa UKM mengenai proses pengambilan keputusan yang dibagi kedalam 3 fase yaitu identifikasi, pengembangan dan seleksi, maka dari itu secara umum dihasilkan alur proses pengambilan keputusan di UKM yang telah diteliti yaitu seperti gambar berikut:



Pada fase identifikasi yang UKM melakukan proses identifikasi latar belakang dalam mengambil keputusan berupa permasalahan yang dihadapi, peluang saat ini kemudian kondisi lingkungan baik persaingan dengan competitor dan lain sebagainya. Selanjutnya tahap kedua yaitu pengembangan termasuk didalamnya proses pencarian alternatif solusi dimana di UKM sendiri mengandalkan pengalaman, pengetahuan pengambil keputusan yaitu pemilik UKM setelah itu dilakukan desain solusi apakah

akan memodifikasi solusi yang telah dibuat sebelumnya atau membuat solusi baru menambahkan alternative-alternatif yang belum pernah digunakan. Terakhir fase seleksi terdapat proses memilih alternatif terbaik diantara banyaknya alternatif pilihan dan menentukan alternatif tersebut. Proses pengambilan keputusan di UKM memang sangatlah sederhana, dan pada umumnya secara teori yang dilakukan dalam prosesnya sama. Yang membedakan adalah cara setiap pemilik UKM menentukan alternatif, mencari alternatif dan menerapkan alternatif tersebut serta kemampuan dan pendidikan seorang entrepreneur menjadikan alternative yang dibuat terasa berbeda.

Proses-proses tersebut merupakan proses yang secara umum dilakukan dalam proses pengambilan keputusan dan jika dilihat dengan model pengambilan keputusan strategis hanya beberapa proses setiap fasenya saja yang sama.

Bahkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya sangat terbukti bahwa proses pengambilan keputusan di UKM sangatlah sederhana, meskipun kadang-kadang dalam prosesnya tidak didefinisikan secara jelas namun memiliki makna serupa secara tersirat. Tahapan-tahapan yang dilakukan cenderung situasional sesuai kondisi dan juga lebih melibatkan aspek sosial budaya yang mempengaruhi setiap keputusan yang diambil.

Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan di beberapa UKM yang menjadi subjek penelitian, maka dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut (1.) Proses pengambilan keputusan yang dalam bisnis kecil atau UKM sangatlah sederhana, berdasarkan rasionalitas dan pengalaman, tidak hanya itu karena proses pengambilan keputusan dilakukan oleh pemilik UKM sendiri dan jarang sekali melibatkan orang lain maka alternative pilihan yang dibuat dan

keputusan diambil secara langsung. (2.) Berdasarkan model pengambilan keputusan strategis, proses pengambilan keputusan di UKM tidak menggunakan salah satu dari ke 4 model tersebut. Hanya proses yang secara umum saja yang dilakukan di UKM namun pada model Mintzberg fase identifikasi dan pengembangan digunakan dalam UKM. (3.) Proses pengambilan keputusan di UKM terdiri dari fase 1 identifikasi latar belakang (masalah, peluang, kondisi lingkungan), fase 2 pengembangan meliputi pencarian alternative solusi dan desain alternative, dan fase terakhir seleksi terdapat proses memilih alternative terbaik serta menerapkan alternative tersebut. Dari beberapa UKM yang menjadi subjek penelitian, tidak terdapat perbedaan proses pengambilan keputusan nya. Yang membedakan adalah bagaimana cara pemilik UKM selaku pengambil keputusan menentukan alternative, cara dalam menerapkan alternative tersebut dan faktor latar belakang pemilik.

BIBLIOGRAFI

- Ahi, A., Baronchelli, G., Kuivalainen, O., & Piantoni, M. (2017). International market entry: how do small and medium-sized enterprises make decisions? *Journal of International Marketing*, 25(1), 1–21.
- Ajiwe, U., Okwuosa, S., Chukwu-Okoronkwo, S., Bature-Uzor, N. A., Adesoye, A. A., Ajibua, M. A., Ashraf, T., Hassan, M. U., Ghafoor, S., & Aslam, N. (2015). Nigerian videofilms as effective tool for social transformation: A critical appraisal of Fola Toro. *American Journal of Social Science Research*, 1(2), 57–62.
- Charles, N. A., Ojera, P. B., & David, O. (2015). Factors influencing choice of strategic management modes of small enterprises. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 4(1), 4.
- Jankelová, N. (2017). Strategic Decision Making and Its Importance in Small Corporations. In *Corporate Governance and Strategic Decision Making*. IntechOpen.
- Lahindah, L. (2015). Proses Pengambilan Keputusan Strategik pada Usaha Kecil Menengah: Sebuah Kajian Literatur. *Finance and Accounting Jurnal*, 4(01).
- Lee, S., Park, G., Yoon, B., & Park, J. (2010). Open innovation in SMEs—An intermediated network model. *Research Policy*, 39(2), 290–300.
- Montibeller, G., & Franco, L. A. (2011). Raising the bar: strategic multi-criteria decision analysis. *Journal of the Operational Research Society*, 62(5), 855–867.
- Negulescu, O.-H. (2014). Using a decision-making process model in strategic management. *Review of General Management*, 19(1), 111–123.

Copyright holder :
Rizka Nur Aulia (2020).

First publication right :
Jurnal Syntax Transformation

This article is licensed under:

