Ekopedia: Jurnal Ilmiah Ekonomi
eISSN 3089-8374 & pISSN 3090-1022
Vol. 1, No. 2, Juni 2025
doi.org/10.63822/wvxf7766
Hal. 481-486

Beranda Jurnal https://indojurnal.com/index.php/ekopedia

Implementasi Teori Kontingensi dalam Pengambilan Keputusan Manajerial pada UMKM

Afifi Nudita[1], Suwandi[2]
Universitas Pelita Bangsa, Kabupaten Cikarang, Indonesia[1,2]

*Email: afifinudita02@gmail.com, suwandi@pelitabangsa.ac.id

Diterima: 20-06-2025 | Disetujui: 21-06-2025 | Diterbitkan: 24-06-2025

ABSTRACT

Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) as a type of flexible and active business often encounter difficulties when having to make the right managerial decisions due to the influence of the ever-changing external environment. According to contingency theory, the effectiveness of an organization is greatly influenced by the alignment between leadership style, organizational structure, and environmental conditions. This article discusses how contingency theory is applied in the context of MSMEs, and emphasizes the importance of aligning strategy with the specific situation faced by the organization. The analysis conducted shows that managerial decisions that take into account situational variables such as market conditions, technology, and employee characteristics can increase the effectiveness and competitiveness of MSMEs. Therefore, contingency theory can serve as a practical guide for MSME leaders in developing an adaptive managerial approach.

Keywords: decision making, contingency theory, leadership, MSMEs, organizational environment

ABSTRAK

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) sebagai jenis bisnis yang fleksibel dan aktif sering kali menemui kesulitan saat harus membuat keputusan manajerial yang tepat akibat pengaruh dari lingkungan eksternal yang selalu berubah. Menurut teori kontingensi, efektivitas suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh keselarasan antara gaya kepemimpinan, struktur organisasi, dan kondisi lingkungan. Artikel ini membahas bagaimana teori kontingensi diterapkan dalam konteks UMKM, serta menekankan betapa pentingnya keselarasan strategi dengan situasi spesifik yang dihadapi oleh organisasi. Analisis yang dilakukan memperlihatkan bahwa keputusan manajerial yang memperhitungkan variabel situasional seperti keadaan pasar, teknologi, dan karakteristik karyawan dapat meningkatkan efektivitas dan daya saing UMKM. Oleh karena itu, teori kontingensi bisa berfungsi sebagai panduan praktis bagi pemimpin UMKM dalam menyusun pendekatan manajerial yang adaptif.

Kata kunci: pengambilan keputusan, teori kontingensi, kepemimpinan, UMKM, lingkungan organisasi

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Afifi Nudita, & Suwandi. (2025). Implementasi Teori Kontingensi dalam Pengambilan Keputusan Manajerial pada UMKM. Ekopedia: Jurnal Ilmiah Ekonomi, 1(2), 481-486. https://doi.org/10.63822/wvxf7766

Copyright © 2025 The Author(**s**) This article is distributed under a
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) berperan penting sebagai pilar ekonomi nasional. Data dari Kementerian Koperasi dan UKM tahun 2023 menunjukkan bahwa Indonesia memiliki lebih dari 65 juta unit UMKM yang memberikan kontribusi sekitar 60,5% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) dan menyerap hingga 97% dari seluruh tenaga kerja. Karena perannya yang strategis, UMKM menjadi sektor krusial dalam mendorong pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan.

Namun, meskipun memainkan peran yang vital, UMKM menghadapi berbagai tantangan dalam manajemen, terutama dalam hal pengambilan keputusan. Keterbatasan sumber daya, kurangnya akses terhadap informasi strategis, dan tekanan dari faktor eksternal seperti perubahan tren pasar, teknologi, dan regulasi, sering mengakibatkan pemilik atau pengelola UMKM membuat keputusan berdasarkan intuisi atau pengalaman tanpa memperhatian kondisi organisasi secara menyeluruh.

Dalam hal ini, pendekatan Teori Kontingensi menjadi sangat penting. Teori ini menolak ide klasik bahwa ada satu metode terbaik untuk mengelola organisasi. Sebaliknya, efektivitas manajerial tergantung pada kemampuan menyesuaikan gaya kepemimpinan, struktur organisasi, dan proses pengambilan keputusan dengan berbagai faktor situasi yang dihadapi (Robbins & Coulter, 2022). Pendekatan ini menekankan bahwa organisasi perlu menjadi fleksibel dan responsif terhadap keadaan internal maupun eksternal agar dapat bertahan dan berkembang.

Menggunakan teori kontingensi dalam konteks UMKM dapat memberikan cara berpikir yang sistematis dan adaptif untuk membuat keputusan strategis. Beberapa faktor seperti karakteristik pasar, kemampuan sumber daya manusia, akses teknologi, dan tingkat ketidakpastian lingkungan merupakan variabel kunci yang perlu dipertimbangkan dalam konteks yang tepat. Dengan memahami dan menerapkan prinsip-prinsip dari teori tersebut, pelaku UMKM dapat meningkatkan efektivitas manajerial dan juga memperkuat daya saing usaha mereka.

TINJAUAN PUSTAKA

Teori Organisasi

Kajian ilmiah yang dikenal sebagai teori organisasi menelaah bagaimana struktur, proses, dan perilaku dalam suatu organisasi terbentuk dan berevolusi untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), teori ini memberikan pemahaman tentang bagaimana pemilik bisnis menciptakan sistem kerja, membuat keputusan, dan beradaptasi dengan lingkungan. Daft (2016) menyatakan bahwa teori organisasi memberikan kerangka konseptual untuk menganalisis desain organisasi, struktur, serta interaksi antara organisasi dan lingkungannya.

Teori Kontingensi

Pendekatan yang disebut teori kontingensi menunjukkan bahwa tidak ada satu metode tunggal yang paling optimal untuk mengelola suatu organisasi. Keberhasilan tindakan manajerial bergantung pada kesesuaian antara berbagai elemen organisasi (seperti struktur, kepemimpinan, dan strategi) dengan faktor situasional tertentu (termasuk lingkungan, teknologi, ukuran organisasi, serta kultur). Fiedler (1967), perintis dalam teori ini, mengembangkan model kontingensi kepemimpinan yang menegaskan bahwa efektivitas seorang pemimpin tergantung pada bagaimana gaya kepemimpinannya sejalan dengan situasi

kerja yang ada. Robbins dan Coulter (2022) juga menekankan bahwa keberhasilan organisasi dicapai saat terdapat keselarasan antara organisasi dengan lingkungannya.

Pengambilan Keputusan Manajerial

Proses pengambilan keputusan melibatkan pemilihan alternatif terbaik dari sejumlah opsi untuk mengatasi suatu masalah atau mencapai tujuan. Dalam UMKM, biasanya proses ini dilakukan oleh satu individu, yaitu pemilik, dengan pertimbangan yang terbatas. Menurut Schermerhorn (2011), pengambilan keputusan manajerial mencakup penilaian situasi, analisis risiko, dan evaluasi sumber daya yang tersedia. Dalam konteks kontingensi, keputusan harus mempertimbangkan kondisi lingkungan dan karakteristik organisasi agar keputusan yang diambil dapat bersifat adaptif dan sesuai dengan konteks.

UMKM dan Lingkungan Bisnis

Di Indonesia, UMKM memiliki ciri khas dengan struktur organisasi yang simpel, kepemimpinan terpusat, dan tingkat fleksibilitas yang tinggi. Namun, mereka menghadapi risiko besar terkait perubahan eksternal, seperti inflasi, pergeseran pasar, dan kemajuan teknologi. Oleh karena itu, memahami teori organisasi, khususnya teori kontingensi, sangat penting untuk keberlangsungan dan daya saing UMKM. Kusnadi (2020) menyarankan agar UMKM mampu menyesuaikan strategi manajerial dengan dinamika lingkungan untuk melaksanakan keputusan bisnis dengan cara yang efektif.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah tipe kualitatif deskriptif yang mengandalkan studi pustaka. Tujuannya adalah untuk mengeksplorasi dan memahami konsep serta penerapan teori kontingensi dalam pengambilan keputusan manajerial, khususnya dalam organisasi kecil seperti UMKM. Penelitian ini tidak melibatkan pengumpulan data dari lapangan secara langsung, melainkan dilakukan dengan menganalisis berbagai literatur ilmiah yang terkait.

Sumber Data

Data yang digunakan dalam studi ini adalah data sekunder yang diperoleh dari:

- Jurnal ilmiah baik nasional maupun internasional
- Buku tentang teori organisasi dan manajemen
- Penelitian sebelumnya yang relevan
- Artikel ilmiah dari sumber terpercaya seperti Google Scholar, ScienceDirect, dan SINTA

Sumber data dipilih dengan pendekatan purposive, yang berarti berdasarkan relevansi dengan tema utama yaitu teori kontingensi dan pengambilan keputusan pada UMKM.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan cara menelusuri literatur melalui langkah-langkah berikut:

1. Menentukan kata kunci: “teori kontingensi,” “pengambilan keputusan manajerial,” “UMKM,” “teori organisasi. ”

2. Menyaring jurnal dan artikel ilmiah berdasarkan tahun penerbitan (dahulukan 5 tahun terakhir).
3. Mencatat dan mengatur hasil literatur dalam format kutipan langsung, parafrase, dan ringkasan tematik.

Teknik Analisis Data

Data dianalisis dengan menggunakan analisis isi terhadap literatur yang telah terkumpul. Peneliti mengidentifikasi:

- Konsep utama dalam teori kontingensi
- Faktor situasional dalam pengambilan keputusan manajerial
- Hubungan teori dengan praktik UMKM berdasarkan penelitian sebelumnya

Proses analisis dilaksanakan secara sistematis melalui tiga fase: reduksi data, presentasi data, dan penarikan kesimpulan.

PEMBAHASAN

Relevansi Teori Kontingensi dalam Konteks UMKM

Teori kontingensi menunjukkan bahwa tidak ada satu cara manajerial yang cocok untuk semua situasi. Setiap organisasi diharuskan untuk menyesuaikan metode manajemennya sesuai dengan keadaan yang mereka hadapi (Robbins & Coulter, 2022). Dalam dunia UMKM, pendekatan ini sangat relevan karena karakteristik yang umumnya bersifat informal, memiliki sumber daya yang sedikit, dan sering kali menghadapi tekanan dari luar.

Banyak pemilik UMKM masih menggunakan metode coba-coba atau membuat keputusan berdasarkan insting. Namun, menurut teori kontingensi, proses pengambilan keputusan seharusnya disesuaikan dengan faktor-faktor seperti:

- Ukuran usaha
- Tingkat ketidakpastian lingkungan
- Ketersediaan sumber daya manusia dan finansial
- Gaya kepemimpinan pemilik atau pengelola

Setelah variabel-variabel ini dikenali dan dipahami, pengambilan keputusan strategis seperti mengembangkan pasar, memperluas jenis produk, atau merekrut karyawan bisa dilakukan dengan lebih logis dan tepat sasaran.

Studi Simulasi Kasus: UMKM di Sektor Kuliner

Sebagai ilustrasi, UMKM dalam bidang kuliner, misalnya kedai makanan rumahan, seringkali mengalami variasi dalam permintaan, baik yang bersifat musiman maupun berasal dari persaingan bisnis dalam jaringan. Pemilik kedai A yang berhasil bertahan di masa pandemi mengimplementasikan prinsip-prinsip kontingensi dengan mengubah model operasionalnya menjadi sistem pre-order online, memindahkan promosi ke platform media sosial, dan memperkecil pilihan menu untuk meningkatkan efisiensi produksi.

Hal ini menunjukkan bahwa terdapat kesesuaian antara struktur operasional dan strategi dengan kondisi yang ada, sebagaimana dijelaskan oleh Daft (2016) mengenai prinsip kecocokan antara subsistem organisasi.

Faktor-Faktor Situasional yang Mempengaruhi Keputusan Manajerial

Berdasarkan studi literatur dan analisis kontekstual UMKM, terdapat beberapa faktor kontingensi utama:

Faktor Situasional	Pengaruh terhadap Keputusan
Lingkungan eksternal (pasar, regulasi)	Mempengaruhi strategi pemasaran dan produk
Teknologi dan digitalisasi	Mempengaruhi pilihan saluran distribusi
Struktur organisasi	Menentukan pembagian tanggung jawab dan efektivitas koordinasi
Kepemimpinan	Gaya kepemimpinan pemilik menentukan arah dan kecepatan keputusan
Sumber daya internal	Membatasi atau membuka opsi strategi yang bisa dipilih

Dengan mempertimbangkan faktor-faktor ini, UMKM memiliki peluang lebih besar untuk membuat keputusan yang tidak hanya reaktif, tetapi juga proaktif dan strategis.

Keselarasan Teori dengan Praktik Lapangan

Bukti-bukti empirik dari berbagai penelitian menguatkan penerapan teori kontingensi dalam sektor UMKM. Penelitian oleh Kusnadi (2020) mengindikasikan bahwa UMKM yang dapat menyesuaikan keputusan bisnis mereka dengan perubahan lingkungan menunjukkan daya tahan yang lebih baik dibandingkan yang kurang fleksibel.

Selain itu, penelitian oleh Schermerhorn (2011) menyatakan bahwa dalam organisasi kecil seperti UMKM, gaya kepemimpinan yang adaptif dan fleksibel berdampak positif terhadap keberlangsungan usaha.

Implikasi Manajerial

Dari pembahasan ini, beberapa implikasi muncul, antara lain:

- UMKM sebaiknya mulai merumuskan alat untuk analisis situasional yang sederhana (contohnya analisis SWOT atau risiko).
- Pelaku bisnis perlu diberikan pelatihan untuk memahami hubungan antara kondisi lingkungan dan pilihan strategi manajerial.
- Pemerintah atau lembaga pendukung UMKM dapat membuat program pendampingan yang berlandaskan teori kontingensi untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan.

DAFTAR PUSTAKA

Iqbal, S., Bureš, V., Zanker, M., Abdullah, M., & Tootell, B. (2024). A system dynamics perspective on workplace spirituality and employee behavior. *Administrative Sciences, 14*(1), 1–19. https://doi.org/10.3390/admsci14010007

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson Education.

Yang, D., Battulga, A., & Rhee, M. (2022). An open system understanding of product innovation: Attention allocation, external information sources, and absorptive capacity. *Systems, 10*(5), 1–16. https://doi.org/10.3390/systems10050172

Zed, M. (2004). *Metode penelitian kepustakaan*. Yayasan Obor Indonesia.

Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology* (2nd ed.). Sage Publications.

Sayla, R. (2024). Peran data dan informasi dalam teori sistem organisasi. *Student Scientific Creativity Journal*.

Fadhilah, F. (2024). Penerapan pendekatan sistem terbuka (open system approach) dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di era digital. *Student Research Journal*

Besio, C., & Tacke, V. (2023). Old and new organizational forms in a complex society: A systems-theoretical perspective. *Critical Sociology*. https://doi.org/10.1177/08969205231189472

Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice Hall.