

Sumber Daya Manusia (SDM) pada Swalayan Aneka Jaya Demak: Kunci Keberhasilan dalam Pelayanan dan Produktivitas Usaha

Human Resources (HR) at Aneka Jaya Demak Supermarket: The Key to Success in Service and Business Productivity

Dewi Sulistiowati & Henry Yuliamir*

Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia, Indonesia

Diterima: 28 November 2025; Direview: 02 Januari 2026; Disetujui: 02 Februari 2026

*Corresponding Email: henry.yuliamir@stiepari.ac.id

Abstrak

Artikel ini bertujuan untuk menganalisis pengelolaan sumber daya manusia (SDM) sebagai faktor utama dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan produktivitas usaha di Swalayan Aneka Jaya Demak. Fokus penelitian diarahkan pada proses rekrutmen dan seleksi karyawan, sistem pelatihan serta pengembangan SDM, dan berbagai hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaannya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan secara deskriptif dengan mengidentifikasi pola, tema, dan hubungan yang muncul dari hasil temuan lapangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi masih bersifat sederhana dengan menekankan nilai kejujuran, kedisiplinan, dan kemampuan kerja tim, tanpa adanya sistem penilaian kompetensi yang terstandar. Pelatihan bagi karyawan dilaksanakan secara langsung di tempat kerja (*on-the-job training*), berfokus pada keterampilan dasar pelayanan pelanggan dan penataan produk. Hambatan utama yang dihadapi adalah tingginya tingkat pergantian karyawan, keterbatasan anggaran pelatihan, dan belum adanya sistem evaluasi kinerja yang berkelanjutan. Meskipun demikian, manajemen berupaya mengatasi kendala tersebut melalui komunikasi internal yang baik, pemberian penghargaan sederhana, serta menciptakan suasana kerja yang kekeluargaan. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan pengelolaan SDM di Swalayan Aneka Jaya Demak sangat bergantung pada keseimbangan antara pendekatan personal yang humanis dan sistem manajemen yang adaptif dalam menghadapi dinamika industri ritel lokal.

Kata Kunci: Sumber Daya Manusia; Pengelolaan SDM; Pelatihan; Pelayanan Ritel.

Abstract

This study aims to analyze human resource management (HRM) as a key factor in improving service quality and business productivity at Aneka Jaya Supermarket Demak. The research focuses on recruitment and selection processes, employee training and development systems, and the main challenges faced in HRM practices. The study applies a qualitative approach using data collected through in-depth interviews, observations, and documentation. The data were analyzed descriptively by identifying patterns, themes, and relationships emerging from field findings. The results show that recruitment and selection are carried out in a simple manner, emphasizing honesty, discipline, and teamwork, without a standardized competency assessment system. Employee training is conducted through on-the-job learning, focusing on basic customer service skills and product arrangement. The main obstacles include high employee turnover, limited training budgets, and the absence of a continuous performance evaluation system. Nevertheless, management addresses these challenges through effective internal communication, simple reward programs, and fostering a family-oriented work environment. Overall, this research highlights that the success of HRM at Aneka Jaya Supermarket Demak depends on maintaining a balance between a humanistic personal approach and an adaptive management system to navigate the dynamics of the local retail industry.

Keywords: Human Resources; HR Management; Training; Retail Service.

How to Cite: Sulistiowati, D., & Yuliamir, H., (2025). Sumber Daya Manusia (SDM) pada Swalayan Aneka Jaya Demak: Kunci Keberhasilan dalam Pelayanan dan Produktivitas Usaha. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*. 8 (3): 1145-1153.



PENDAHULUAN

Perkembangan sektor ritel modern menuntut swalayan untuk bersaing tidak hanya melalui harga dan produk, tetapi juga kualitas pelayanan yang dihasilkan oleh SDM, karena SDM berperan sebagai ujung tombak pengalaman pelanggan dan produktivitas usaha. Perubahan tersebut menuntut pelaku usaha ritel untuk memperkuat daya saing, tidak hanya melalui harga dan kelengkapan produk, tetapi juga melalui pelayanan prima yang berbasis pada kualitas sumber daya manusia (SDM) (Nidyawati & Hartini, 2021). Dalam konteks inilah, pengelolaan SDM menjadi faktor penentu keberhasilan operasional swalayan seperti Swalayan Aneka Jaya Demak, yang berperan sebagai salah satu pusat perbelanjaan utama di Kabupaten Demak (Iskandar, 2018).

Keberhasilan sebuah perusahaan ritel sangat bergantung pada kemampuan SDM dalam memberikan pelayanan yang konsisten, ramah, dan berkualitas (Kotler, P., & Keller, 2016). SDM di sektor ritel merupakan ujung tombak dalam menciptakan pengalaman berbelanja yang memuaskan bagi pelanggan. Oleh karena itu, peran manajemen SDM yang efektif, meliputi rekrutmen, seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, dan sistem penghargaan, menjadi aspek penting yang harus diperhatikan oleh manajemen swalayan (Armstrong, M., & Taylor, 2020). Menurut teori Human Capital (Becker et al., 2023), pengembangan SDM merupakan investasi jangka panjang yang memberikan keuntungan kompetitif bagi organisasi (Baiq Fitri Arianti & Khoirunnisa Azzahra, 2020). Semakin baik kualitas dan kompetensi karyawan, semakin tinggi pula produktivitas dan kinerja organisasi.

Selain itu, teori *Resource-Based View* (RBV) (Hu & Kee, 2022) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan dapat tercapai jika perusahaan memiliki sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan, salah satunya adalah SDM yang berkualitas. Dalam industri ritel, faktor manusia seperti sikap pelayanan, keterampilan komunikasi, dan kemampuan bekerja dalam tim menjadi kunci keunggulan yang tidak mudah ditiru pesaing (Zahran, 2024). Karena itu, strategi pengelolaan SDM yang baik pada swalayan tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga pada pembentukan budaya kerja yang produktif, disiplin, dan berorientasi pada pelanggan (Desain, 2022).

Namun, dalam praktiknya, pengelolaan SDM di sektor ritel menghadapi berbagai tantangan. Menurut (Setiono, 2018), karakteristik tenaga kerja di sektor ritel umumnya memiliki tingkat turnover tinggi, jam kerja yang panjang, dan pengalaman kerja yang relatif singkat. Kondisi tersebut menuntut manajemen untuk terus melakukan pelatihan dan pembinaan agar karyawan mampu mempertahankan standar pelayanan. Studi (Rokhman et al., 2020) menunjukkan bahwa praktik pelatihan dan pemberdayaan karyawan dalam supermarket berpengaruh langsung terhadap peningkatan loyalitas pelanggan. Demikian pula, penelitian di (McKenzie & Woodruff, 2017) menemukan bahwa penerapan praktik manajemen SDM, seperti pelatihan dan sistem kompensasi yang adil, meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Rahayu & Yuliamir, 2021).

Sementara itu, penelitian menyoroti pentingnya persepsi karyawan terhadap kualitas layanan sebagai faktor pembentuk reputasi merek ritel (Chuangjian et al., 2020). Penelitian-penelitian tersebut memberikan dasar teoritis yang kuat tentang hubungan antara pengelolaan SDM dan kinerja organisasi, namun sebagian besar bersifat kuantitatif dan dilakukan pada perusahaan ritel besar. Kajian kualitatif yang mengupas praktik pengelolaan SDM di swalayan lokal, terutama di wilayah semi-perkotaan seperti Demak, masih jarang dilakukan. Padahal, swalayan lokal memiliki karakteristik khas, seperti hubungan sosial yang lebih dekat antara karyawan dan pelanggan serta pengaruh budaya lokal terhadap etos kerja (Sutrisno, 2009); (Nugraheni & Soraya, 2022).

Penelitian ini juga mengacu pada teori *Service Quality* (SERVQUAL) oleh (Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, 1998), yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan ditentukan oleh lima dimensi utama, yaitu *tangibles* (wujud fisik), *reliability* (keandalan), *responsiveness* (ketanggapan), *assurance* (jaminan), dan *empathy* (empati). Dalam konteks Swalayan Aneka Jaya Demak, kualitas pelayanan yang dihasilkan karyawan akan mencerminkan efektivitas manajemen SDM. Dengan

demikian, semakin baik pengelolaan SDM, semakin tinggi pula tingkat kepuasan pelanggan dan citra swalayan di mata masyarakat.

Berdasarkan hasil observasi awal di lapangan, Swalayan Aneka Jaya Demak memiliki sistem kerja yang cukup terorganisir, namun masih menghadapi beberapa tantangan seperti keterbatasan pelatihan bagi karyawan baru, manajemen waktu kerja, serta pengawasan terhadap standar pelayanan. Penelitian ini diarahkan untuk menganalisis bagaimana praktik rekrutmen, pelatihan, dan manajemen SDM memengaruhi kualitas pelayanan dan produktivitas swalayan lokal, sehingga bukan sekadar deskripsi praktik, tetapi evaluasi kritis terhadap hubungan antarvariabel.

Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini difokuskan pada tiga hal pokok yang saling berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia di Swalayan Aneka Jaya Demak. Pertama, penelitian ini berupaya memahami bagaimana proses rekrutmen dan seleksi SDM dilakukan di Swalayan Aneka Jaya Demak, meliputi mekanisme perekrutan, kriteria calon karyawan, serta pertimbangan manajemen dalam memilih tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan operasional. Kedua, penelitian ini ingin mengetahui bagaimana sistem pelatihan dan pengembangan SDM diterapkan dalam lingkungan swalayan, termasuk bentuk pelatihan yang diberikan kepada karyawan baru maupun lama, metode pembinaan yang dilakukan, serta upaya pengembangan kompetensi yang mendukung peningkatan kinerja pelayanan. Ketiga, penelitian ini juga berfokus untuk menggali hambatan-hambatan utama yang dihadapi dalam pengelolaan SDM, baik dari sisi internal maupun eksternal, serta strategi yang digunakan oleh pihak manajemen dalam mengatasi berbagai kendala tersebut agar efektivitas kerja dan kualitas pelayanan tetap terjaga. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara praktik pengelolaan SDM, kualitas pelayanan, dan produktivitas swalayan, serta mengevaluasi strategi manajemen dalam menghadapi kendala operasional.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, dengan fokus utama pada eksplorasi pengalaman, pandangan, dan strategi yang diterapkan oleh pihak manajemen dan karyawan dalam mengelola SDM di Swalayan Aneka Jaya Demak. Melalui pendekatan ini diharapkan penelitian dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengembangan manajemen SDM di sektor ritel lokal Indonesia, serta menjadi rujukan untuk penelitian selanjutnya yang berfokus pada peningkatan daya saing swalayan berbasis SDM berkualitas.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, karena tujuan utama penelitian adalah memahami secara mendalam fenomena pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di Swalayan Aneka Jaya Demak, serta menggambarkan praktik, hambatan, dan strategi yang dilakukan oleh manajemen dalam konteks nyata di lapangan. Pendekatan ini dipilih karena memberikan keleluasaan kepada peneliti untuk mengeksplorasi pengalaman dan persepsi informan secara natural tanpa manipulasi variabel (Creswell, 2018).

Penelitian dilakukan di Swalayan Aneka Jaya Demak, yang berlokasi di Kabupaten Demak, Jawa Tengah. Lokasi ini dipilih secara purposive karena merupakan salah satu swalayan lokal yang memiliki sistem pengelolaan SDM cukup terstruktur namun menghadapi tantangan khas swalayan daerah. Subjek penelitian terdiri atas individu yang dianggap memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam proses pengelolaan SDM di swalayan tersebut.

Informan dalam penelitian ini ditentukan dengan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan fokus penelitian (L.J Moleong, 2022). Adapun informan utama dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Manajer Swalayan Aneka Jaya Demak, yang bertanggung jawab atas kebijakan dan strategi pengelolaan SDM.
2. Kepala bagian operasional dan administrasi, yang menangani pengaturan jadwal kerja, absensi, serta koordinasi antarbagian.
3. Karyawan bagian kasir, pramuniaga, dan gudang, yang mewakili pelaksana operasional sehari-hari dan berinteraksi langsung dengan pelanggan.

4. Pelanggan tetap (*customer loyal*), sebagai informan tambahan untuk memberikan persepsi mengenai kualitas pelayanan yang dihasilkan SDM swalayan.

Jumlah informan keseluruhan sebanyak 10 orang, terdiri dari 4 manajerial dan 6 karyawan operasional. Penentuan jumlah informan dilakukan hingga mencapai titik kejenuhan data (*data saturation*), yaitu ketika informasi yang diperoleh sudah berulang dan tidak ada temuan baru yang signifikan. Jumlah informan diputuskan berdasarkan prinsip *data saturation* dalam penelitian kualitatif, yaitu ketika informasi yang diperoleh mulai berulang dan tidak menambah temuan baru yang signifikan. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa dalam studi kasus dengan fokus sempit seperti pengelolaan SDM di satu swalayan, 8–12 informan sudah memadai untuk memperoleh data yang kaya dan representatif (Guest, Bunce, & Johnson, 2006). Pendekatan ini memastikan data cukup mendalam untuk analisis reflektif tanpa membebani proses penelitian

Instrumen utama dalam penelitian kualitatif adalah peneliti sendiri (*human instrument*), karena peneliti berperan langsung dalam proses pengumpulan, pengamatan, dan interpretasi data (Sugiyono, 2017). Untuk mendukung keabsahan data, digunakan beberapa teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan panduan pertanyaan semi-terstruktur. Pertanyaan wawancara dikembangkan berdasarkan fokus penelitian, antara lain:
 - 1) Bagaimana proses rekrutmen dan seleksi karyawan dilakukan di Swalayan Aneka Jaya Demak?
 - 2) Sejauh mana pelatihan diberikan kepada karyawan baru dan lama?
 - 3) Hambatan apa yang sering dihadapi dalam pengelolaan SDM di swalayan?
 - 4) Strategi apa yang diterapkan manajemen dalam menjaga motivasi dan kinerja karyawan?
 - 5) Bagaimana hubungan antara manajemen dan karyawan dalam membangun budaya kerja positif?
 - 6) Bagaimana pelanggan menilai pelayanan yang diberikan oleh karyawan swalayan?
2. Observasi langsung, yaitu peneliti mengamati aktivitas kerja di swalayan, seperti interaksi antara karyawan dan pelanggan, sistem kerja di kasir, dan pola koordinasi antarbagian.
3. Dokumentasi, berupa data internal perusahaan seperti struktur organisasi, jadwal kerja, SOP pelayanan, serta foto atau catatan kegiatan yang relevan.

Analisis data dilakukan menggunakan model (Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, 2019) yang terdiri dari tiga tahap utama, yaitu:

1. Reduksi data (*data reduction*) memilih, menyederhanakan, dan memfokuskan data yang relevan dengan tujuan penelitian.
2. Penyajian data (*data display*) menampilkan data dalam bentuk narasi, kutipan wawancara, dan matriks tematik untuk memudahkan penarikan kesimpulan.
3. Penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing/verification*) menafsirkan makna dari data, menemukan pola dan hubungan antarvariabel sosial yang muncul.

Untuk menjamin validitas dan reliabilitas data, digunakan teknik triangulasi sumber dan metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data dari manajemen, karyawan, dan pelanggan; sedangkan triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi (L.J Moleong, 2022).

Penelitian ini menggunakan desain studi kasus (*case study*) karena fokusnya adalah memahami fenomena pengelolaan SDM dalam konteks spesifik di satu lokasi, yaitu Swalayan Aneka Jaya Demak. Desain ini memungkinkan peneliti untuk menggali secara mendalam dinamika sosial dan organisasi yang terjadi di lapangan (Yin, 2014).

Dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dan teknik triangulasi, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai strategi pengelolaan SDM di swalayan lokal, serta memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen SDM dalam konteks industri ritel di Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses Rekrutmen dan Seleksi SDM di Swalayan Aneka Jaya Demak

Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer HRD, kepala bagian, dan beberapa karyawan, diketahui bahwa proses rekrutmen di Swalayan Aneka Jaya Demak dilakukan secara terbuka dan sederhana. Pengumuman lowongan kerja biasanya ditempel di papan informasi toko, disebarakan melalui media sosial lokal seperti Facebook komunitas Demak, serta melalui rekomendasi internal dari karyawan lama. Proses ini menunjukkan bahwa swalayan masih mengandalkan sistem rekrutmen tradisional yang menekankan keterjangkauan dan kedekatan sosial antara pihak manajemen dan calon pelamar.

Tahapan rekrutmen meliputi seleksi administrasi berupa pemeriksaan berkas lamaran dan pengalaman kerja sebelumnya, kemudian dilanjutkan dengan wawancara langsung oleh HRD dan supervisor bagian terkait. Dalam proses wawancara, aspek yang dinilai mencakup kejujuran, kedisiplinan, kemampuan beradaptasi, serta kesiapan bekerja dalam sistem shift. Penilaian lebih banyak didasarkan pada kesan personal dan pengalaman kerja sebelumnya dibandingkan asesmen formal berbasis kompetensi.

Hasil penelitian lapangan menunjukkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi ini dianggap efisien untuk kebutuhan jangka pendek, terutama ketika terjadi kekosongan posisi operasional seperti kasir atau pramuniaga. Meskipun rekrutmen berbasis kedekatan sosial dan karakter karyawan membantu efisiensi jangka pendek, pendekatan ini dapat membatasi akumulasi human capital jangka panjang. Sesuai teori Human Capital, investasi pada seleksi berbasis kompetensi dan potensi pengembangan akan meningkatkan produktivitas dan retensi karyawan. Dengan tidak adanya asesmen formal, kemampuan swalayan membangun SDM strategis berpotensi terganggu, yang berdampak pada kesiapan menghadapi persaingan ritel yang lebih kompleks. Namun, pendekatan ini belum mampu menjamin keberlanjutan SDM yang berkualitas dalam jangka panjang karena belum ada mekanisme seleksi berbasis kompetensi dan potensi pengembangan. Temuan ini sejalan dengan pandangan (Hasibuan, 2016) bahwa dalam sektor ritel, seleksi tenaga kerja lebih sering didasarkan pada karakter, loyalitas, dan kemampuan pelayanan dibandingkan latar belakang akademik.

Tabel 1. Proses Rekrutmen dan Seleksi SDM di Swalayan Aneka Jaya Demak

Tahapan	Uraian Proses	Keterangan
Rekrutmen	Pengumuman terbuka di papan pengumuman dan media sosial	Dilakukan setiap 6 bulan
Seleksi Administrasi	Pemeriksaan dokumen dan pengalaman kerja	Fokus pada kejujuran dan disiplin
Wawancara	Dilakukan oleh HRD dan supervisor bagian	Menilai kepribadian dan komitmen kerja

Sumber: Data primer hasil wawancara, 2025

Meskipun sistem rekrutmen ini dianggap efisien oleh pihak manajemen, tingkat pergantian karyawan (*turnover*) tetap tinggi, terutama pada bagian kasir dan pramuniaga. Berdasarkan hasil wawancara, penyebab utamanya adalah jam kerja yang panjang, gaji yang belum kompetitif, dan minimnya peluang pengembangan karier.

Tabel 2. Tingkat Turnover Karyawan Swalayan Aneka Jaya Demak Tahun 2022-2024

Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan Keluar	Persentase Turnover (%)
2022	48	6	12,5
2023	52	8	15,4
2024	55	9	16,3

Data pada Tabel 2 memperlihatkan tren peningkatan turnover dari tahun ke tahun. Peningkatan ini menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara ekspektasi karyawan dengan



sistem kerja yang diterapkan perusahaan. Dalam konteks teori *Human Capital*, tingginya turnover menunjukkan bahwa investasi terhadap pengembangan SDM masih rendah sehingga belum mampu menghasilkan retensi tenaga kerja yang optimal. Tingginya tingkat turnover tidak hanya menunjukkan ketidaksesuaian antara ekspektasi karyawan dan sistem kerja, tetapi juga menandakan bahwa swalayan kehilangan aset human capital berharga. Dalam perspektif RBV, karyawan yang loyal dan kompeten merupakan sumber daya langka dan sulit ditiru; oleh karena itu, turnover yang tinggi dapat mengurangi keunggulan kompetitif swalayan di pasar lokal.

Sistem Pelatihan dan Pengembangan SDM

Pelatihan di Swalayan Aneka Jaya Demak dilakukan secara internal dengan metode on-the-job training. Setiap karyawan baru akan mengikuti masa orientasi selama 1-2 minggu di bawah bimbingan langsung kepala bagian atau karyawan senior. Materi pelatihan mencakup tata cara melayani pelanggan, penataan produk di rak, kebersihan area kerja, dan pengoperasian mesin kasir. Pendekatan pelatihan berbasis praktik langsung ini dinilai cukup efektif untuk mempercepat adaptasi karyawan terhadap rutinitas kerja.

Namun, berdasarkan hasil wawancara mendalam, sebagian besar karyawan menyatakan belum pernah mendapatkan pelatihan lanjutan yang berkaitan dengan pengembangan keterampilan manajerial, komunikasi, atau kepemimpinan. Hal ini menyebabkan kemampuan profesional karyawan tidak berkembang secara berkelanjutan. Sebagaimana dikemukakan oleh (Firdaus, S., & Wibowo, 2021), pelatihan dalam industri ritel seharusnya dilakukan secara *continuing process* untuk memastikan peningkatan kompetensi secara konsisten sesuai perubahan kebutuhan pelanggan dan perkembangan bisnis. Pelatihan teknis berbasis on-the-job training mampu memastikan *reliability* dan *responsiveness* layanan harian sesuai dimensi *SERVQUAL*. Namun, tanpa pengembangan manajerial dan komunikasi, kemampuan karyawan untuk menghadapi situasi kompleks dan membangun hubungan pelanggan jangka panjang tetap terbatas. Hal ini menandakan bahwa investasi pada human capital belum optimal, sehingga efektivitas pelayanan dan produktivitas swalayan bisa terhambat dalam jangka panjang

Tabel 3. Program Pelatihan Karyawan Swalayan Aneka Jaya Demak

Jenis Pelatihan	Materi Utama	Pelatih	Frekuensi
Orientasi Karyawan Baru	Tata tertib kerja, pelayanan pelanggan, kebersihan area kerja	Kepala Bagian	Setiap kali ada karyawan baru
Pelatihan Kasir	Pengoperasian mesin kasir, input data, manajemen antrian	Senior Kasir	Menjelang musim ramai
Pelatihan Display Produk	Penataan produk, rotasi stok, promosi	Supervisor Gudang	Dua kali setahun

Sumber: Data primer hasil observasi, 2025

Secara umum, program pelatihan yang dijalankan lebih bersifat teknis dan operasional. Meskipun pelatihan ini membantu menjaga kualitas pelayanan harian, namun belum mampu menciptakan tenaga kerja yang memiliki daya saing tinggi dan siap menempati posisi strategis di masa depan. Hal ini menunjukkan perlunya sistem pelatihan berkelanjutan yang berbasis kebutuhan kompetensi (*competency-based training*).

Hambatan dan Strategi Pengelolaan SDM

Hasil penelitian mengidentifikasi tiga hambatan utama dalam pengelolaan SDM di Swalayan Aneka Jaya Demak. Pertama, tingginya tingkat turnover akibat beban kerja yang tinggi, jam kerja panjang, dan gaji yang belum sebanding dengan tanggung jawab pekerjaan. Kedua, keterbatasan dana dan fasilitas pelatihan membuat pengembangan kompetensi karyawan berjalan lambat. Ketiga, belum adanya sistem evaluasi kinerja berbasis indikator objektif, sehingga penilaian kinerja masih bersifat subjektif.

Untuk mengatasi hambatan tersebut, manajemen menerapkan beberapa strategi adaptif, di antaranya meningkatkan komunikasi internal melalui *daily briefing*, memberikan penghargaan



sederhana bagi karyawan berprestasi, serta menumbuhkan suasana kerja yang kekeluargaan. Strategi ini berperan penting dalam menurunkan tingkat absensi dan memperkuat loyalitas sebagian besar karyawan senior. Pendekatan ini mencerminkan praktik *people-oriented management*, yang lebih menekankan pada kedekatan emosional, rasa saling percaya, dan keharmonisan tim dibandingkan sistem formal yang kaku. Strategi berbasis humanis terbukti menurunkan absensi dan meningkatkan loyalitas jangka pendek, namun tanpa adanya sistem evaluasi kinerja berbasis indikator, pendekatan ini bisa membatasi profesionalisme dan akuntabilitas karyawan. Dalam kerangka RBV, loyalitas dan keterampilan karyawan adalah aset strategis; jika tidak dikelola dengan mekanisme formal, efektivitas SDM dan produktivitas swalayan dalam jangka panjang dapat terancam. Pendekatan ini menimbulkan dilema antara kehangatan hubungan kerja dan kebutuhan akan struktur manajerial yang konsisten.

Dalam konteks teori *Resource-Based View*, strategi ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia yang loyal dan adaptif merupakan aset strategis bagi perusahaan, terutama dalam bisnis ritel berskala lokal. Meski belum sepenuhnya didukung oleh sistem manajemen modern, praktik manajerial berbasis pendekatan humanis ini terbukti mampu menjaga stabilitas operasional dan mempertahankan kepercayaan pelanggan terhadap kualitas layanan swalayan.

Dengan demikian, pengelolaan SDM di Swalayan Aneka Jaya Demak mencerminkan dinamika khas usaha ritel lokal yang berupaya menyeimbangkan antara keterbatasan sumber daya dengan kebutuhan akan pelayanan unggul. Upaya peningkatan sistem pelatihan, pengembangan karier, dan evaluasi berbasis kompetensi menjadi arah strategis yang penting untuk masa depan agar swalayan ini dapat bertahan dan bersaing di tengah ketatnya persaingan industri ritel modern.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian kualitatif di Swalayan Aneka Jaya Demak, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) terbukti menjadi faktor strategis yang memengaruhi kualitas pelayanan dan produktivitas operasional swalayan. Proses rekrutmen dan seleksi yang sederhana, berfokus pada kejujuran, kedisiplinan, dan kemampuan bekerja dalam sistem shift, efektif untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja jangka pendek, tetapi belum memaksimalkan akumulasi *human capital* jangka panjang. Hal ini menunjukkan bahwa praktik seleksi saat ini masih terbatas dalam menghasilkan SDM yang memiliki potensi kompetensi strategis, sesuai kerangka *Resource-Based View* (RBV).

Pelatihan yang bersifat *on-the-job training* mendukung keterampilan operasional dasar dan menjaga kualitas layanan harian, sejalan dengan dimensi *reliability* dan *responsiveness* dalam *SERVQUAL*. Namun, keterbatasan pelatihan manajerial dan profesionalisme menandakan adanya celah dalam investasi kompetensi yang berdampak pada kesiapan SDM menghadapi tantangan persaingan ritel yang semakin kompleks.

Hambatan utama seperti *turnover* tinggi, anggaran pelatihan terbatas, dan evaluasi kinerja yang belum terstruktur menunjukkan bahwa pendekatan humanis dan budaya kerja kekeluargaan, meski efektif dalam mempertahankan loyalitas, tidak cukup untuk membangun profesionalisme dan keberlanjutan produktivitas dalam jangka panjang. Penelitian ini menegaskan perlunya sintesis antara strategi humanis dengan sistem manajemen SDM formal berbasis kompetensi, yang dapat meningkatkan retensi karyawan, efektivitas pelayanan, dan keunggulan kompetitif swalayan lokal.

Secara teoretis, penelitian ini memperluas pemahaman tentang penerapan *Human Capital Theory*, RBV, dan *SERVQUAL* dalam konteks ritel lokal semi-perkotaan, yang berbeda dari studi kuantitatif pada perusahaan ritel besar. Secara praktis, temuan ini dapat dijadikan acuan bagi manajemen swalayan untuk merancang model pengelolaan SDM yang berkelanjutan, integratif, dan adaptif, yang mampu menyeimbangkan antara pendekatan personal humanis dan kebutuhan struktur manajemen modern.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.)*.
- Baiq Fitri Arianti, & Khoirunnisa Azzahra. (2020). Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Literasi Keuangan : Studi Kasus UMKM Kota Tangerang Selatan. *Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 9(2), 156–171. <https://doi.org/10.33059/jmk.v9i2.2635>
- Becker, J. M., Cheah, J. H., Gholamzade, R., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2023). PLS-SEM's most wanted guidance. In *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (Vol. 35, Issue 1, pp. 321–346). <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2022-0474>
- Chuangjian, Chen, L. L., Bagas, L., Lu, Y., He, X., Lai, X., Wass, S. Y., HEKINIAN, R., Weaver, B. L., Kar, A., Davidsont, J. O. N., Colucci, M., Welsch, B., Hammer, J., Baronnet, A., Jacob, S., HELLEBRAND, E., Sinton, J. M., White, W. M., ... de Oliveira Chaves, A. (2020). Pengaruh Persepsi Harga, Kualitas Produk, Dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Minat Pembelian Ulang. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 4(1), 133–138.
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*.
- Desain, K. P. (2022). *MANAJEMEN*.
- Firdaus, S., & Wibowo, A. (2021). "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Keuangan UMKM di Indonesia." *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 13(2), 45-58.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara. In *Jakarta: Bumi Aksara*.
- Hu, M. K., & Kee, D. M. H. (2022). Fostering sustainability: reinventing SME strategy in the new normal. *Foresight*, 24(3–4), 301–318. <https://doi.org/10.1108/FS-03-2021-0080>
- Iskandar, V. (2018). Studi Kinerja Shopping Center Ditinjau Dari Perbandingan Tingkat Kepentingan Terhadap Kepuasan Pengunjung Dan Penyewa. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 1(2), 125. <https://doi.org/10.24912/jmie.v1i2.1443>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Management, . Marketing*.
- L.J Moleong. (2022). Metodologi Penelitian Kualitatif. In Metodologi Penelitian Kualitatif. In *Rake Sarasin* (Issue Maret). <https://scholar.google.com/citations?user=O-B3eJYAAAAJ&hl=en>
- McKenzie, D., & Woodruff, C. (2017). Business practices in small firms in developing countries. *Management Science*, 63(9), 2967–2981. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2016.2492>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2019). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*.
- Nidyawati, N., & Hartini, I. (2021). Pengaruh Fasilitas Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Hotel Bukit Serelo Lahat. *Motivasi*, 6(2), 88. <https://doi.org/10.32502/mti.v6i2.3760>
- Nugraheni, Y., & Soraya, E. A. (2022). Pemanfaatan Sosial Media Dalam Industri Kreatif Rumah Tangga Saat Pandemi Covid 19. *PRECIOUS: Public Relations Journal*, 2(1), 1–25. <https://doi.org/10.24246/precious.v2i1.5481>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1998). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Rahayu, E., & Yuliamir, H. (2021). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Kepuasan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia Semarang. *Jurnal Visi Manajemen*, 7(2), 81–87.
- Rokhman, O., Ningsih, A. N., Augia, T., Dahlan, H., Rosyada, Amrina, Putri, Dini Arista, Fajar, N. A., Yuniarti, E., Vinnata, N. N., Pujiwidodo, D., Ju, J., Wei, S. J., Savira, F., Suharsono, Y., Aragão, R., Linsi, L., Editor, B., Reeger, U., Sievers, W., Michalopoulou, C., Mimis, A., ... Devita, M. (2020). MODEL PENINGKATAN ENTREPRENEURIAL ORIENTATION, KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR DAN PRODUCT INNOVATION TERHADAP NEW PRODUCT PERFORMANCE. *Jurnal Berkala Epidemiologi*, 5(1), 90–96. <https://core.ac.uk/download/pdf/235085111.pdf%250Awebsite:>
[http://www.kemkes.go.id%250Ahttp://www.yankes.kemkes.go.id/assets/downloads/PMK No. 57 Tahun 2013 tentang PTRM.pdf%250Ahttps://www.kemenpppa.go.id/lib/uploads/list/15242-profil-anak-indonesia_-201](http://www.kemkes.go.id%250Ahttp://www.yankes.kemkes.go.id/assets/downloads/PMK%20No.%2057%20Tahun%202013%20tentang%20PTRM.pdf%250Ahttps://www.kemenpppa.go.id/lib/uploads/list/15242-profil-anak-indonesia_-201)
- Setiono, B. A. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pelindo III Surabaya. In *Jurnal Aplikasi Pelayaran dan Kepelabuhanan* (Vol. 6, Issue 2, pp. 128–146). download.garuda.kemdikbud.go.id. [http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=860745&val=13804&title=Pengaruh Budaya Organisasi Karakteristik Individu Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan PT Pelindo III Surabaya](http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=860745&val=13804&title=Pengaruh%20Budaya%20Organisasi%20Karakteristik%20Individu%20Karakteristik%20Pekerjaan%20Terhadap%20Kinerja%20Karyawan%20PT%20Pelindo%20III%20Surabaya)
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*.
- Sutrisno. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods (5th ed.)*.



Zahran, Z. A. A. A. R. & K. R. (2024). Optimalisasi Efisiensi Operasional: Pendekatan Strategis Akuntansi Manajemen Di Mini Market So Mart. *Jekombis*, 3(1), 238–246.

