

# Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Daya Saing UMKM: Studi Kasus Khanza Fashion Store

## *Human Resource Management in Improving the Competitiveness of MSMEs: A Case Study of Khanza Fashion Store*

Mesaria Zendrato & Enik Rahayu\*

Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia, Indonesia

Diterima: 20 Desember 2025; Direview: 07 Januari 2026; Disetujui: 02 Februari 2026

\*Corresponding Email: [enikrahayu@stiepari.ac.id](mailto:enikrahayu@stiepari.ac.id)

### Abstrak

Artikel atau tulisan ini bertujuan untuk menganalisis penerapan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan daya saing UMKM Khanza Fashion Store Ambarawa, Kabupaten Semarang. Masalah difokuskan pada bagaimana pengelolaan sumber daya manusia yang diterapkan oleh pemilik usaha berkontribusi terhadap kelancaran operasional, kualitas pelayanan, dan keberlanjutan usaha. Guna mendekati masalah ini dipergunakan acuan teori manajemen sumber daya manusia dan daya saing usaha yang menempatkan sumber daya manusia sebagai aset strategis organisasi. Data-data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pemilik usaha dan karyawan, observasi langsung terhadap aktivitas operasional, serta dokumentasi pendukung, dan dianalisis secara kualitatif menggunakan teknik analisis tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia di Khanza Fashion Store diterapkan secara sederhana, fleksibel, dan kontekstual, namun mampu mendukung peningkatan keterampilan karyawan, motivasi kerja, serta kualitas pelayanan kepada pelanggan. Hubungan kerja yang harmonis dan pendekatan personal dalam memotivasi karyawan mendorong loyalitas dan komitmen kerja yang berdampak pada penguatan daya saing usaha. Kajian ini menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam meningkatkan daya saing UMKM, meskipun pengelolannya belum dilakukan secara formal dan terdokumentasi.

**Kata Kunci:** Manajemen Sumber Daya Manusia; Daya Saing UMKM; UMKM Ritel Fashion.

### Abstract

*This article aims to analyze the implementation of human resource management in enhancing the competitiveness of SMEs at Khanza Fashion Store Ambarawa, Semarang Regency. The problem focuses on how human resource management practices applied by the business owner contribute to operational effectiveness, service quality, and business sustainability. To address this issue, the study adopts theoretical perspectives on human resource management and business competitiveness that emphasize human resources as strategic organizational assets. Data were collected through in-depth interviews with the business owner and employees, direct observation of daily operational activities, and supporting documentation, and were analyzed qualitatively using thematic analysis. The findings indicate that human resource management at Khanza Fashion Store is implemented in a simple, flexible, and contextual manner, yet it effectively supports the improvement of employee skills, work motivation, and service quality. Harmonious working relationships and a personal approach to employee motivation foster loyalty and work commitment, which in turn strengthen the firm's competitive position. This study concludes that human resource management plays a strategic role in enhancing SME competitiveness, even though it has not been implemented through formal and well-documented management systems.*

**Keywords:** Human Resource Management; SME Competitiveness; Fashion Retail Smes.

**How to Cite:** Zendrato, M., & Rahayu, E. (2026). Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Daya Saing UMKM: Studi Kasus Khanza Fashion Store. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*. 8 (2): 1257-1264.



## PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peran strategis dalam perekonomian daerah dan nasional, terutama dalam penciptaan lapangan kerja, pemerataan pendapatan, serta penguatan ekonomi lokal. Dalam konteks persaingan usaha yang semakin dinamis dan berbasis pelayanan, daya saing UMKM tidak lagi semata ditentukan oleh produk dan harga, melainkan oleh kemampuan internal usaha dalam mengelola sumber daya secara efektif, khususnya sumber daya manusia. Pada banyak UMKM, keterbatasan skala usaha dan sumber daya menyebabkan pengelolaan sumber daya manusia masih dilakukan secara sederhana, informal, dan bergantung pada pengalaman pemilik, sehingga potensi strategis SDM sering kali belum dimanfaatkan secara optimal.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam konteks UMKM perlu dipahami sebagai praktik pengelolaan yang kontekstual dan adaptif, bukan sebagai sistem birokratis yang kaku. MSDM berperan dalam mengatur pembagian kerja, membangun kompetensi karyawan, serta menciptakan motivasi dan komitmen kerja yang berdampak langsung pada kualitas pelayanan dan kinerja usaha (Dessler, 2020), ; (Armstrong, M., & Taylor, 2020).

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dipandang sebagai faktor strategis dalam meningkatkan daya saing organisasi, termasuk pada skala usaha kecil dan menengah. MSDM tidak lagi dipahami sebatas fungsi administratif seperti pengaturan jam kerja atau pengupahan, melainkan sebagai pendekatan strategis yang bertujuan untuk mengelola manusia sebagai aset utama organisasi. Melalui praktik MSDM yang efektif, organisasi dapat meningkatkan produktivitas kerja, kualitas layanan, loyalitas karyawan, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis (L. Mathis, Robert & H. Jackson, 2011; Qin et al., 2017). Praktik-praktik MSDM seperti rekrutmen dan seleksi yang tepat, pelatihan dan pengembangan karyawan, sistem penilaian kinerja, serta pemberian motivasi dan kompensasi yang adil diyakini mampu menciptakan kinerja organisasi yang unggul dan berkelanjutan (Anisah, Anisah and AS, 2020).

Namun, dalam praktiknya, pengelolaan sumber daya manusia pada UMKM masih cenderung dilakukan secara sederhana, informal, dan berbasis pengalaman pemilik usaha tanpa perencanaan strategis yang terstruktur. Keterbatasan pengetahuan manajerial, skala usaha yang kecil, serta keterbatasan sumber daya sering kali menyebabkan MSDM belum menjadi prioritas utama dalam pengelolaan UMKM. Kondisi tersebut juga terjadi pada sektor ritel fashion, yang memiliki karakteristik persaingan tinggi, perubahan tren yang cepat, serta tuntutan pelayanan yang prima. Pada sektor ini, kualitas sumber daya manusia menjadi faktor penentu keberhasilan usaha dalam memberikan pengalaman berbelanja yang memuaskan dan membangun loyalitas pelanggan.

Khanza Fashion Store Ambarawa sebagai salah satu UMKM ritel fashion di Kabupaten Semarang menghadapi tantangan untuk mempertahankan eksistensi usaha sekaligus meningkatkan daya saing di tengah persaingan dengan pelaku usaha sejenis. Daya saing usaha tidak hanya ditentukan oleh kualitas produk dan harga, tetapi juga oleh kemampuan sumber daya manusia dalam memberikan pelayanan, beradaptasi dengan kebutuhan konsumen, serta mendukung pencapaian tujuan usaha secara keseluruhan. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia menjadi aspek krusial yang berpengaruh terhadap kinerja usaha, kepuasan pelanggan, dan posisi kompetitif Khanza Fashion Store di pasar lokal (Kotler, P., & Keller, 2016; O'Grady & Clavelle, 2021).

Secara teoretis, daya saing usaha dipengaruhi oleh kemampuan internal organisasi dalam mengelola sumber daya yang dimilikinya secara efektif dan efisien. Teori Resource-Based View (RBV) menegaskan bahwa keunggulan bersaing yang berkelanjutan dapat dicapai apabila organisasi mampu memanfaatkan sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan, di mana sumber daya manusia merupakan salah satu aset strategis yang memenuhi kriteria tersebut (Barney, 2020; Burns et al., 2016). Selain itu, teori human capital menyatakan bahwa investasi dalam pengembangan kompetensi, keterampilan, dan pengetahuan karyawan akan memberikan kontribusi positif terhadap produktivitas, inovasi, serta kinerja usaha secara keseluruhan (Beautement et al., 2019; Rahayu & Yuliamir, 2021).

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki pengaruh signifikan terhadap daya saing dan kinerja UMKM. (Rokhman et al., 2020) menemukan bahwa pelatihan dan motivasi kerja berperan penting dalam meningkatkan

produktivitas UMKM sektor perdagangan. Penelitian (Sari, M., & Nugroho, 2022) menunjukkan bahwa pengelolaan SDM berbasis kompetensi mampu meningkatkan kualitas layanan dan loyalitas pelanggan pada UMKM ritel. Sementara itu, (Fitriana et al., 2023) menegaskan bahwa kepemimpinan pemilik usaha dalam mengelola dan memberdayakan karyawan menjadi faktor penentu keberhasilan UMKM dalam menghadapi persaingan pasar. Meskipun demikian, sebagian besar penelitian tersebut masih didominasi oleh pendekatan kuantitatif dan berfokus pada pengukuran hubungan antarvariabel, sehingga belum banyak menggali secara mendalam praktik MSDM yang dijalankan oleh UMKM dalam konteks nyata melalui pendekatan kualitatif studi kasus, khususnya pada UMKM ritel fashion di tingkat lokal.

Khanza Fashion Store Ambarawa sebagai UMKM ritel fashion di Kabupaten Semarang menghadapi tantangan persaingan yang menuntut kualitas pelayanan, fleksibilitas kerja, serta loyalitas karyawan. Dalam kondisi keterbatasan sumber daya dan sistem manajerial yang formal, menarik untuk dikaji bagaimana praktik MSDM yang sederhana dan berbasis hubungan personal dapat berkontribusi terhadap daya saing usaha. Oleh karena itu, kebaruan penelitian ini terletak pada upaya menggali secara mendalam praktik manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan daya saing UMKM melalui pendekatan kualitatif studi kasus, dengan menempatkan sumber daya manusia sebagai aset strategis dalam konteks nyata usaha ritel fashion skala kecil.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis penerapan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan daya saing UMKM Khanza Fashion Store Ambarawa, Kabupaten Semarang, serta memahami peran strategis sumber daya manusia dalam mendukung keberlanjutan usaha dan pencapaian keunggulan kompetitif di tingkat lokal.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk memperoleh pemahaman yang mendalam dan kontekstual mengenai penerapan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan daya saing UMKM. Pendekatan ini dipilih karena fokus penelitian diarahkan pada penggalan praktik, makna, dan dinamika pengelolaan sumber daya manusia yang tidak dapat dijelaskan secara optimal melalui pengukuran kuantitatif. Metode studi kasus memungkinkan peneliti mengkaji fenomena secara holistik berdasarkan kondisi nyata yang terjadi pada Khanza Fashion Store Ambarawa, Kabupaten Semarang, sebagai unit analisis penelitian (Yin et al., 2021).

Unit analisis dalam penelitian ini adalah Khanza Fashion Store Ambarawa, sedangkan subjek penelitian ditentukan melalui pemilihan informan yang memiliki keterkaitan langsung dengan pengelolaan dan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia. Informan utama dalam penelitian ini adalah pemilik usaha, yang berperan sebagai pengambil keputusan strategis dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pengelolaan sumber daya manusia. Informan pendukung terdiri atas karyawan tetap yang terlibat langsung dalam operasional usaha dan pelayanan kepada pelanggan. Pemilihan informan dilakukan dengan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan pertimbangan peran, pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam aktivitas usaha. Jumlah informan tidak ditentukan secara pasti, melainkan disesuaikan dengan kebutuhan penelitian hingga data yang diperoleh mencapai tingkat kejenuhan informasi (data saturation).

Instrumen penelitian yang digunakan meliputi pedoman wawancara semi-terstruktur, lembar observasi, serta dokumentasi pendukung. Pedoman wawancara semi-terstruktur disusun untuk menggali informasi secara mendalam mengenai praktik manajemen sumber daya manusia, termasuk perencanaan tenaga kerja, pengembangan kompetensi karyawan, pemberian motivasi, sistem penilaian kinerja, serta peran MSDM dalam meningkatkan daya saing usaha. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung aktivitas kerja karyawan, pola interaksi antarpegawai, serta kualitas pelayanan kepada pelanggan. Dokumentasi berupa struktur organisasi sederhana, pembagian tugas karyawan, jadwal kerja, dan catatan operasional usaha digunakan sebagai data pendukung untuk memperkuat temuan penelitian.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini mencakup wawancara mendalam (in-depth interview), observasi non-partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara langsung dengan informan menggunakan pedoman yang fleksibel sehingga memungkinkan

peneliti menggali informasi secara lebih luas dan mendalam sesuai dengan fokus penelitian. Observasi non-partisipatif digunakan untuk memperoleh gambaran nyata mengenai implementasi manajemen sumber daya manusia dalam kegiatan operasional sehari-hari tanpa melibatkan peneliti secara langsung dalam aktivitas usaha. Studi dokumentasi dilakukan untuk melengkapi serta memverifikasi data yang diperoleh dari wawancara dan observasi.

Analisis data dilakukan secara kualitatif dengan menggunakan teknik analisis tematik. Proses analisis data dimulai sejak tahap pengumpulan data dan dilakukan secara berkelanjutan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, 2019). Data yang diperoleh dari berbagai sumber dikodekan, dikategorikan, dan dikelompokkan ke dalam tema-tema utama yang relevan dengan fokus penelitian, seperti perencanaan dan pengelolaan SDM, pengembangan dan motivasi karyawan, serta kontribusi praktik MSDM terhadap peningkatan daya saing usaha.

Keabsahan data dalam penelitian ini dijaga melalui penerapan teknik triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari pemilik usaha dan karyawan, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Upaya ini dilakukan untuk meningkatkan kredibilitas, keandalan, dan validitas temuan penelitian.

Dengan demikian, metode penelitian ini dirancang untuk memberikan gambaran yang utuh dan mendalam mengenai penerapan manajemen sumber daya manusia pada UMKM ritel fashion serta untuk menjelaskan bagaimana praktik tersebut berkontribusi terhadap peningkatan daya saing Khanza Fashion Store Ambarawa sesuai dengan tujuan penelitian.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Penelitian ini mengkaji bagaimana praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) dijalankan dalam konteks UMKM ritel fashion dan bagaimana praktik tersebut berkontribusi terhadap daya saing usaha. Temuan lapangan menunjukkan bahwa MSDM di Khanza Fashion Store Ambarawa tidak dijalankan melalui sistem formal yang terdokumentasi, melainkan melalui praktik-praktik kontekstual yang berkembang dari pengalaman pemilik usaha dan interaksi kerja sehari-hari. Meskipun bersifat sederhana, praktik tersebut membentuk pola pengelolaan sumber daya manusia yang berfungsi secara strategis dalam menopang keberlangsungan dan daya saing usaha.

### **Praktik Perencanaan SDM sebagai Mekanisme Adaptasi Operasional**

Perencanaan sumber daya manusia di Khanza Fashion Store dilakukan secara fleksibel dan berbasis kebutuhan aktual usaha. Pemilik usaha berperan langsung dalam menentukan jumlah dan peran karyawan dengan mempertimbangkan intensitas aktivitas penjualan dan dinamika kunjungan pelanggan. Pola ini mencerminkan bentuk perencanaan adaptif yang lazim pada UMKM, di mana pengambilan keputusan tidak didasarkan pada prosedur tertulis, melainkan pada penilaian situasional dan pengalaman empiris.

Dalam praktiknya, pembagian tugas kerja dipahami oleh karyawan sebagai pedoman umum, bukan aturan kaku. Ketika aktivitas usaha meningkat, karyawan secara kolektif menyesuaikan peran kerja untuk menjaga kelancaran operasional. Temuan ini menunjukkan bahwa fleksibilitas perencanaan SDM berfungsi sebagai mekanisme adaptasi, namun sekaligus menyiratkan potensi ketimpangan beban kerja apabila tidak diimbangi dengan pengaturan peran yang lebih sistematis. Dengan demikian, perencanaan SDM di Khanza Fashion Store berperan sebagai alat respons cepat terhadap perubahan, bukan sebagai instrumen pengendalian administratif.

### **Pengembangan SDM Berbasis Pengalaman Kerja**

Pengembangan sumber daya manusia dilakukan melalui pembelajaran langsung di tempat kerja yang berlangsung secara berkelanjutan. Proses transfer pengetahuan terjadi melalui interaksi antara pemilik usaha dan karyawan yang lebih berpengalaman dengan karyawan lainnya. Fokus pengembangan diarahkan pada keterampilan praktis, seperti pelayanan pelanggan, penataan produk, dan komunikasi penjualan.



Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM tidak dimaknai sebagai program pelatihan formal, melainkan sebagai proses sosial yang terintegrasi dalam aktivitas kerja sehari-hari. Pembelajaran berbasis pengalaman memungkinkan karyawan memahami karakteristik pelanggan dan dinamika usaha secara kontekstual. Namun, keterbatasan muncul pada aspek penguasaan keterampilan baru, khususnya yang berkaitan dengan pemanfaatan teknologi digital. Hal ini menunjukkan bahwa model pengembangan SDM berbasis pengalaman efektif dalam menjaga kualitas operasional, tetapi masih memerlukan penguatan untuk mendukung daya saing jangka panjang.

### **Motivasi Kerja dan Relasi Sosial dalam Konteks UMKM**

Motivasi kerja karyawan di Khanza Fashion Store dibangun melalui relasi kerja yang bersifat personal dan kekeluargaan. Pemilik usaha memosisikan diri tidak hanya sebagai pengelola, tetapi juga sebagai figur yang terlibat langsung dalam aktivitas kerja dan komunikasi sehari-hari. Pola relasi ini menciptakan suasana kerja yang relatif egaliter dan memperkuat ikatan emosional antara karyawan dan usaha.

Motivasi karyawan tidak semata-mata didorong oleh insentif material, tetapi oleh rasa dihargai, kepercayaan, dan fleksibilitas kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks UMKM, motivasi non-finansial memiliki peran sentral dalam membangun loyalitas dan komitmen kerja. Namun demikian, ketergantungan pada pendekatan personal juga menyiratkan kerentanan apabila terjadi perubahan relasi kerja, sehingga diperlukan upaya bertahap untuk menyeimbangkan pendekatan informal dengan mekanisme penghargaan yang lebih konsisten.

### **MSDM sebagai Sumber Daya Strategis bagi Daya Saing Usaha**

Kontribusi MSDM terhadap daya saing Khanza Fashion Store tercermin dari kualitas pelayanan dan stabilitas operasional usaha. Karyawan menunjukkan kemampuan beradaptasi dalam melayani pelanggan dan menjaga konsistensi layanan meskipun dalam kondisi kerja yang dinamis. Kualitas interaksi dengan pelanggan menjadi pembeda utama usaha di tengah persaingan ritel fashion lokal.

Temuan ini menegaskan bahwa keunggulan bersaing UMKM tidak selalu bersumber dari inovasi teknologi atau skala usaha, tetapi dari kualitas sumber daya manusia yang terbangun melalui praktik MSDM kontekstual. Dalam perspektif Resource-Based View, keterampilan, loyalitas, dan komitmen karyawan yang berkembang secara organik menjadi sumber daya bernilai yang sulit ditiru oleh pesaing. Dengan demikian, MSDM berfungsi sebagai fondasi daya saing yang bersifat internal dan berkelanjutan.

### **Sintesis Temuan**

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik MSDM di Khanza Fashion Store Ambarawa membentuk sistem pengelolaan sumber daya manusia yang adaptif dan berbasis relasi sosial. Meskipun tidak formal, praktik tersebut mampu mendukung kualitas layanan, menjaga stabilitas operasional, dan memperkuat daya saing usaha di tingkat lokal. Namun, temuan ini juga mengindikasikan perlunya penguatan bertahap pada aspek perencanaan dan pengembangan SDM agar keunggulan yang terbentuk tidak hanya bersifat situasional, tetapi juga berkelanjutan.

### **Praktik Perencanaan SDM sebagai Mekanisme Adaptasi Operasional**

Perencanaan sumber daya manusia di Khanza Fashion Store dilakukan secara fleksibel dan berbasis kebutuhan aktual usaha. Pemilik usaha berperan langsung dalam menentukan jumlah dan peran karyawan dengan mempertimbangkan intensitas aktivitas penjualan dan dinamika kunjungan pelanggan. Pola ini mencerminkan bentuk perencanaan adaptif yang lazim pada UMKM, di mana pengambilan keputusan tidak didasarkan pada prosedur tertulis, melainkan pada penilaian situasional dan pengalaman empiris.

Dalam praktiknya, pembagian tugas kerja dipahami oleh karyawan sebagai pedoman umum, bukan aturan kaku. Ketika aktivitas usaha meningkat, karyawan secara kolektif menyesuaikan peran kerja untuk menjaga kelancaran operasional. Temuan ini menunjukkan bahwa fleksibilitas

perencanaan SDM berfungsi sebagai mekanisme adaptasi, namun sekaligus menyiratkan potensi ketimpangan beban kerja apabila tidak diimbangi dengan pengaturan peran yang lebih sistematis. Dengan demikian, perencanaan SDM di Khanza Fashion Store berperan sebagai alat respons cepat terhadap perubahan, bukan sebagai instrumen pengendalian administratif.

### **Pengembangan SDM Berbasis Pengalaman Kerja**

Pengembangan sumber daya manusia dilakukan melalui pembelajaran langsung di tempat kerja yang berlangsung secara berkelanjutan. Proses transfer pengetahuan terjadi melalui interaksi antara pemilik usaha dan karyawan yang lebih berpengalaman dengan karyawan lainnya. Fokus pengembangan diarahkan pada keterampilan praktis, seperti pelayanan pelanggan, penataan produk, dan komunikasi penjualan.

Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM tidak dimaknai sebagai program pelatihan formal, melainkan sebagai proses sosial yang terintegrasi dalam aktivitas kerja sehari-hari. Pembelajaran berbasis pengalaman memungkinkan karyawan memahami karakteristik pelanggan dan dinamika usaha secara kontekstual. Namun, keterbatasan muncul pada aspek penguasaan keterampilan baru, khususnya yang berkaitan dengan pemanfaatan teknologi digital. Hal ini menunjukkan bahwa model pengembangan SDM berbasis pengalaman efektif dalam menjaga kualitas operasional, tetapi masih memerlukan penguatan untuk mendukung daya saing jangka panjang.

### **Motivasi Kerja dan Relasi Sosial dalam Konteks UMKM**

Motivasi kerja karyawan di Khanza Fashion Store dibangun melalui relasi kerja yang bersifat personal dan kekeluargaan. Pemilik usaha memposisikan diri tidak hanya sebagai pengelola, tetapi juga sebagai figur yang terlibat langsung dalam aktivitas kerja dan komunikasi sehari-hari. Pola relasi ini menciptakan suasana kerja yang relatif egaliter dan memperkuat ikatan emosional antara karyawan dan usaha.

Motivasi karyawan tidak semata-mata didorong oleh insentif material, tetapi oleh rasa dihargai, kepercayaan, dan fleksibilitas kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks UMKM, motivasi non-finansial memiliki peran sentral dalam membangun loyalitas dan komitmen kerja. Namun demikian, ketergantungan pada pendekatan personal juga menyiratkan kerentanan apabila terjadi perubahan relasi kerja, sehingga diperlukan upaya bertahap untuk menyeimbangkan pendekatan informal dengan mekanisme penghargaan yang lebih konsisten.

### **MSDM sebagai Sumber Daya Strategis bagi Daya Saing Usaha**

Kontribusi MSDM terhadap daya saing Khanza Fashion Store tercermin dari kualitas pelayanan dan stabilitas operasional usaha. Karyawan menunjukkan kemampuan beradaptasi dalam melayani pelanggan dan menjaga konsistensi layanan meskipun dalam kondisi kerja yang dinamis. Kualitas interaksi dengan pelanggan menjadi pembeda utama usaha di tengah persaingan ritel fashion lokal.

Temuan ini menegaskan bahwa keunggulan bersaing UMKM tidak selalu bersumber dari inovasi teknologi atau skala usaha, tetapi dari kualitas sumber daya manusia yang terbangun melalui praktik MSDM kontekstual. Dalam perspektif Resource-Based View, keterampilan, loyalitas, dan komitmen karyawan yang berkembang secara organik menjadi sumber daya bernilai yang sulit ditiru oleh pesaing. Dengan demikian, MSDM berfungsi sebagai fondasi daya saing yang bersifat internal dan berkelanjutan.

### **Sintesis Temuan**

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik MSDM di Khanza Fashion Store Ambarawa membentuk sistem pengelolaan sumber daya manusia yang adaptif dan berbasis relasi sosial. Meskipun tidak formal, praktik tersebut mampu mendukung kualitas layanan, menjaga stabilitas operasional, dan memperkuat daya saing usaha di tingkat lokal. Namun, temuan ini juga mengindikasikan perlunya penguatan bertahap pada aspek perencanaan dan pengembangan SDM agar keunggulan yang terbentuk tidak hanya bersifat situasional, tetapi juga berkelanjutan.

**Tabel 1. Persepsi Karyawan terhadap Praktik MSDM di Khanza Fashion Store**

Aspek MSDM	Persentase (%)	Keterangan
Kejelasan pembagian tugas	75	Jelas
Pelatihan kerja informal	100	Diterapkan
Motivasi kerja tinggi	85	Merasa termotivasi
Peningkatan kualitas pelayanan	90	Berdampak positif

Sumber: Data primer diolah, 2025

## SIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa daya saing UMKM Khanza Fashion Store Ambarawa tidak dibangun melalui sistem manajemen sumber daya manusia yang formal, melainkan melalui praktik pengelolaan SDM yang bersifat kontekstual, relasional, dan adaptif terhadap dinamika usaha skala kecil. Temuan utama menunjukkan bahwa fleksibilitas peran kerja, pembelajaran berbasis pengalaman, serta relasi kerja yang personal berfungsi sebagai mekanisme internal yang memungkinkan usaha mempertahankan kualitas layanan dan stabilitas operasional di tengah keterbatasan sumber daya. Secara analitis, hasil ini mengindikasikan bahwa dalam konteks UMKM, manajemen sumber daya manusia tidak selalu beroperasi sebagai fungsi administratif, tetapi sebagai proses sosial yang membentuk kapabilitas organisasi secara implisit. Dengan demikian, kontribusi penelitian ini terletak pada penguatan pemahaman bahwa praktik MSDM informal dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang khas dan sulit ditiru, selama selaras dengan karakteristik usaha dan lingkungan lokal. Temuan ini memperluas perspektif MSDM pada UMKM dengan menempatkan aspek relasional dan pengalaman kerja sebagai elemen strategis dalam pembentukan daya saing, sekaligus membuka ruang kajian lanjutan mengenai transformasi praktik MSDM informal menuju sistem yang lebih terstruktur tanpa kehilangan fleksibilitasnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anisah, Anisah and AS, S. (2020). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Perannya Dalam Pengembangan Keunggulan Bersaing. In *Papas Sinar Sinanti*.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.)*.
- Barney, J. (2020). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*.
- Beautement, A., Becker, I., Parkin, S., Krol, K., & Angela Sasse, M. (2019). Productive security: A scalable methodology for analysing employee security behaviours. In *SOUPS 2016 - 12th Symposium on Usable Privacy and Security* (pp. 253–270). [https://api.elsevier.com/content/abstract/scopus\\_id/85075915934](https://api.elsevier.com/content/abstract/scopus_id/85075915934)
- Burns, B. L., Barney, J. B., Angus, R. W., & Herrick, H. N. (2016). Enrolling Stakeholders under Conditions of Risk and Uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10(1), 97–106. <https://doi.org/10.1002/sej.1209>
- Dessler, G. (2020). Human resource management (16th ed.). In *Pearson*.
- Fitriana, S., Sobariah, A., & Aliyudin, R. S. (2023). *Motivasi dan Lingkungan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Hotel*. 2(2), 59–67.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Management, . Marketing*.
- L. Mathis, Robert & H. Jackson, J. (2011). *Human Resource Management*. Salemba Empat.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2019). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*.
- O'Grady, T. P., & Clavelle, J. T. (2021). Transforming Shared Governance: Toward Professional Governance for Nursing. *Journal of Nursing Administration*, 51(4), 206–211. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000999>
- Qin, F., Wright, M., & Gao, J. (2017). Are 'sea turtles' slower? Returnee entrepreneurs, venture resources and speed of entrepreneurial entry. *Journal of Business Venturing*, 32(6), 694–706. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.08.003>
- 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>  
website:  
<http://www.kemkes.go.id>  
[http://www.yankes.kemkes.go.id/assets/downloads/PMK No. 57 Tahun 2013 tentang PTRM.pdf](http://www.yankes.kemkes.go.id/assets/downloads/PMK%20No.%2057%20Tahun%202013%20tentang%20PTRM.pdf)  
[https://www.kemenpppa.go.id/lib/uploads/list/15242-profil-anak-indonesia\\_-201](https://www.kemenpppa.go.id/lib/uploads/list/15242-profil-anak-indonesia_-201)

Sari, M., & Nugroho, D. (2022). Dampak paparan informasi digital terhadap stres kerja Generasi Z. *Jurnal Teknologi Dan Perilaku Manusia*, 5(2), 123-138.

Yin, Q., Obonyo, E., Zhao, J., & Eskandrani, A. (2021). Accelerating the Uptake of Advanced Digital Technologies for Health and Safety Management within Construction: Small and Medium Enterprises (SMEs). In *Computing in Civil Engineering 2021 - Selected Papers from the ASCE International Conference on Computing in Civil Engineering 2021* (pp. 835–842).  
<https://doi.org/10.1061/9780784483893.103>

