



## MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) RITEL DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN

Oleh  
**Mumuh Mulyana**

Dosen Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kesatuan Bogor

### ABSTRACT

*Retailing is one of the world's largest industries. Behind the success of Retail Business, the Human Resources plays more positions in retail. The Corporate Performance was build by Human Resources. This Research explains of the questions to (1) Carrier Positions in Retail Business (2) Jobs and Functions of Human Resources in Retail Business (3) The Resistances in Services Processes and Its Solutions. This Research used the Exploratorist Research to give knowledge and explanations about the themes.*

*Keywords: Retail Business; Human Resources.*

### PENDAHULUAN

Perkembangan dunia usaha sekarang ini mengalami kemajuan yang sangat pesat, terutama dalam bisnis *ritel*. Hal ini dapat dilihat dari semakin banyak perusahaan *ritel* yang bermunculan untuk menarik perhatian konsumen dengan harapan dapat menjadi pemimpin pasar sehingga persaingan dalam dunia usaha *ritel* akan semakin ketat.

Bisnis eceran, yang lebih populer disebut bisnis ritel, merupakan bisnis yang menghidupi banyak orang dan memberi banyak keuntungan. Pada saat krisis moneter melanda Indonesia di akhir tahun 1997, yang kemudian berkembang menjadi krisis ekonomi, perekonomian Indonesia banyak tertolong oleh sektor perdagangan eceran.

Di Indonesia, perkembangan strategi, program, dan taktik pemasaran yang diterapkan oleh pengecer besar dalam beberapa tahun terakhir telah memasuki era yang praktis sama dengan era yang terdapat di negara-negara maju. Ini khususnya terjadi di

kota-kota besar, seperti Jakarta, Bandung, Surabaya, Palembang, Makasar, dan Medan. Bogor yang termasuk dalam kategori kota kecil pun banyak bermunculan *ritel-ritel*, baik yang berskala besar maupun kecil.

Melihat kondisi tersebut menyebabkan produsen untuk lebih jeli dalam menciptakan keunggulan sebelum terjun ke pasar sasaran, hal ini harus didukung oleh sumber daya manusia yang handal, berpotensi serta mempunyai loyalitas serta dedikasi terhadap kelangsungan perusahaan terutama bisnis ritel, karena bisnis ini berbeda cara pengelolannya dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan pada umumnya.

Sumber daya manusia mempunyai peran sangat penting dalam pengelolaan bisnis *ritel* ini, karena membutuhkan kesiapan pengelolaan dalam arti sumber daya manusia (SDM) yang memiliki pengetahuan keterampilan (baik *soft skill* maupun *hard skill*) dalam hal manajerial penjualan *ritel* dan sekaligus kepekaan dalam melihat peluang agar dapat memiliki kompetensi untuk bertahan dalam bisnis *ritel*.

Hal ini bisa dilihat dari jam kerja yang berbeda, pentingnya sumber daya manusia ini akan mempengaruhi kelangsungan perusahaan. Dan jika bisnis ini mengalami penurunan, baik dalam pengelolaannya dan terutama dilihat dari omset penjualannya, maka peran manajemen untuk sumber daya manusianya yang harus diperbaiki, karena perusahaan sendiri pada umumnya mempunyai tujuan dan harapan yang sama yaitu memperoleh laba dalam jangka panjang agar perusahaan yang dikelolanya tetap berkembang.

### Ruang Lingkup Permasalahan

Untuk memfokuskan pembahasan, penulis merumuskan ruang lingkup permasalahan sebagai berikut :

- a. Posisi Karir dalam bisnis ritel
- b. Tugas dan fungsi SDM yang ada di bisnis Ritel
- c. Hambatan-hambatan yang terjadi dalam proses pelayanan yang dilakukan SDM Ritel dan solusi penyelesaiannya.

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode riset eksploratoris, dimana peneliti memiliki tujuan untuk memberikan wawasan dan pemahaman tentang tema yang diteliti.

Data primer dianalisis secara kualitatif dan untuk memperkuat hasilnya maka diperlukan penelitian lanjutan berupa riset konklusif.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Bisnis Ritel Membutuhkan SDM yang Handal

Ritel sebagai unit bisnis, tentunya tidak akan terlepas dari kebutuhan akan sumber daya manusia. Mengingat karakteristik bisnis ritel, kebutuhan akan SDM tersebut tidak sedikit pada 2 atau 5 SDM saja. Kebutuhannya bisa mencapai ribuan SDM.

Sebelum membahas lebih lanjut tentang SDM Ritel, kita harus mengetahui terlebih dahulu karakteristik ritel. Kata *ritel* berasal dari bahasa Prancis, *ritellier*, yang berarti memotong atau memecah sesuatu. Menurut Cristina Whidya Utama (2006, 4): Usaha *ritel* atau eceran (*retailing*) dapat dipahami sebagai semua kegiatan yang terlibat dalam penjualan barang

atau jasa secara langsung kepada konsumen akhir untuk penggunaan pribadi dan bukan penggunaan bisnis.

Masih dalam buku yang sama Cristina Whidya Utama melanjutkan definisi dari *ritel* sebagai berikut: *Ritel* juga merupakan perangkat dari aktivitas-aktivitas bisnis yang melakukan penambahan nilai terhadap produk-produk dan layanan penjualan kepada konsumen untuk penggunaan atau konsumsi perseorangan maupun keluarga.

Penjualan eceran merupakan salah satu rantai saluran distribusi yang memegang peranan penting dalam penyampaian barang dan jasa kepada konsumen akhir. Beberapa ahli mengemukakan definisi dari penjualan eceran :

Menurut Kotler (2005, 215): “Eceran (*retaling*) meliputi semua kegiatan yang terlibat dalam penjualan barang atau jasa secara langsung pada konsumen akhir untuk penggunaan pribadi dan bukan bisnis”.

Sedangkan menurut Gilbert dalam buku Manajemen *Ritel* karangan Foster (2008, 34) pengertian *ritel* sebagai berikut : “*Retail is any business that direct its marketing efforts towards satisfying the final customer based upon the organization of selling goods and services as a means of distribution*”.

Kegiatan yang dilakukan dalam bisnis *ritel* adalah menjual berbagai produk, jasa, atau keduanya, kepada konsumen untuk keperluan konsumsi pribadi maupun bersama. Peritel berupaya memuaskan kebutuhan konsumen dengan mencari kesesuaian antara barang-barang yang dimilikinya dengan harga, tempat dan waktu yang diinginkan pelanggan. *Ritel* juga menyediakan pasar bagi produsen untuk menjual produk-produk mereka. Dengan demikian *ritel* adalah kegiatan terakhir dalam jalur distribusi yang menghubungkan produsen dengan konsumen.

Guna melakukan operasionalisasi bisnis ritel, dibutuhkan SDM yang handal. Sudah menjadi anggapan umum dalam perusahaan bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) adalah aset termahal perusahaan. Kalau pada era tahun 1980-an ucapan semacam itu terkesan sebagai jargon yang tidak berarti, kini era tahun 2000-an, era teknologi infomasi, era ekonomi baru, ucapan tersebut bukan isapan jempol belaka lagi.

Menurut Samsudin, dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (2005, 21) mendefinisikan sumber daya manusia sebagai berikut: Sumber daya manusia adalah orang-orang yang merancang dan menghasilkan barang dan jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya financial, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi.

Perusahaan memang akan semakin bergantung dengan kemampuan sumber daya manusia-nya. Teknologi, strategi, modal, mesin, manajemen, semuanya mengikuti sumber daya manusia. Bahkan, sebagai apa pun lokasi yang kita miliki, tidak akan menjamin bila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang kuat. Jadi, kini sumber daya manusia bukan sekedar aset, tapi juga pelan-pelan akan menjadi aset termahal, sekaligus juga terpenting.

### Sumber Daya Manusia Di Dalam Ritel

Berbagai posisi karier yang bisa kita temukan dalam sebuah bisnis ritel, antara lain : Pemilik Ritel, Pengelola Ritel, Pramuniaga, Kasir, Kepala Gudang, *Purchase Manager*, *Customer Service*, *Security*, Penata Ruang (*indoor* dan *outdoor*), Pemasok Barang Dagangan, Manajer SDM, Manajer Keuangan, *Delivery Service*, *Driver*, dan sebagainya.

Setiap karyawan memainkan suatu peran yang penting dalam melaksanakan fungsi pekerjaan dengan baik, karena berbeda dengan pabrik, dimana sebagian besar pekerjaan didominasi oleh mesin atau alat, sedangkan di *ritel* dan jasa pelayanan lainnya masih menggunakan tenaga kerja secara intensif. Dalam pengelolaannya sumber daya manusia memberikan kontribusi besar dalam peningkatan kinerja dalam perusahaan, sehingga *ritel* akan mendapat keuntungan yang kompetitif dengan cara mengembangkan dan mengelola sumber daya dengan baik.

Manajemen sumber daya manusia sangat penting dalam bisnis *ritel*, sebab setiap karyawan memainkan peran atau bagian yang penting dalam melaksanakan fungsi pekerjaan dengan baik. *Ritel* masih membutuhkan orang untuk melaksanakan aktifitas dasarnya, seperti pembelian, menawarkan barang dagangan, dan menyediakan jasa pelayanan kepada pelanggan. Beberapa hal terkait dengan sumber daya

manusia dalam *ritel* mempunyai peranan penting dalam membentuk sebuah *ritel*. *Ritel* mendapat keuntungan yang kompetitif dengan cara mengembangkan dan mengelola SDM.

Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi *ritel* untuk berfokus pada masalah strategi dalam struktur organisasi. Pendekatan-pendekatan yang secara umum digunakan untuk memotivasi dan mengkoordinasikan aktivitas karyawan, dan manajemen praktis untuk membangun kekuatan kerja secara efektif dan mengurangi tingkat perputaran karyawan. Semua aktifitas tersebut dilakukan untuk menerapkan strategi sumber daya, perencanaan sumber daya, termasuk dalam merekrut, menyeleksi, melatih, mengawasi, mengevaluasi, dan membagi kompensasi penjualan, yang dikerjakan hanya oleh manajemen.

Pengelolaan sumber daya manusia dalam *ritel* sangat menantang, karena pada dasarnya bisnis *ritel* sangat berbeda dengan bisnis atau perusahaan pada umumnya. Ada beberapa ciri yang dapat dijadikan pembeda yaitu :

- a) Jam kerja karyawan berbeda dengan perusahaan pada umumnya.  
Jam buka toko yang paling panjang membuat perusahaan harus membagi pekerjaan dengan sistem *shift*. Toko buka 7 hari dalam seminggu dan akan ramai pada hari-hari libur, membutuhkan komitmen yang tinggi dari karyawan yang harus membuka tokonya selama 24 jam. Misalnya pada akhir pekan atau menjelang hari raya / besar sehingga harus menambah *shift* kerja dan karyawan. Hal ini merupakan tantangan bagi pengelola SDM untuk dapat menyediakan karyawan paruh waktu yang memiliki *skill* cukup baik.
- b) Penekanan terhadap kontrol biaya.  
Kontribusi biaya karyawan cukup besar pada total biaya toko keseluruhan. Sehingga perlu sangat hati-hati dalam merinci secara tepat kebutuhan karyawan yang efisien sesuai dengan tingkat keahliannya masing-masing.
- c) Perubahan demografis pekerja.

Peritel besar yang beroperasi secara nasional dan internasional akan menghadapi tantangan mengenai perubahan pola demografis karyawan. Hal ini akan berpengaruh besar terhadap

kinerja kerja dan kualitas pelayanan dan penjualan.

### **Permasalahan Strategis Dalam Pengelolaan SDM Ritel**

Manajemen sumber daya manusia (karyawan) pada umumnya memiliki tantangan yang berbeda karena nilai-nilai kerja, sistem ekonomi, dan peraturan yang berbeda. Terdapat tiga persoalan strategis penting yang dihadapi pengelola SDM ritel yaitu sebagai berikut :

- a) Bentuk struktur organisasi harus mampu membagi tanggung jawab dan otoritas dalam melaksanakan tugas pada bisnis unit beserta orang-orangnya.
- b) Harus mengkoordinasikan aktifitas berbagai departemen dan memotivasi karyawan untuk dapat bekerja ke arah tujuan keberhasilan perusahaan.
- c) Program yang digunakan untuk mmbangun komitmen karyawan dan mempertahankan nilai-nilai SDM.

### **Struktur Organisasi**

Struktur organisasi harus mampu mengidentifikasi aktivitas yang dilakukan karyawan dan menentukan garis otoritas dan tanggung jawabnya dalam perusahaan. Struktur organisasi dimulai dengan cara menentukan dahulu semua tugas yang ada, setelah diidentifikasi, dikelompokan dalam bentuk bidang kerja dan ditentukan pula hubungan timbal baliknya. Struktur organisasi *ritel* tidak harus selalu baku untuk setiap perusahaan *ritel*, struktur organisasi dapat berbeda antara pritel disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing.

Berbagai pilihan struktur organisasi adalah sebagai berikut :

1. Struktur organisasi fungsional  
Struktur organisasi ini disusun berdasarkan fungsi yang dijalankan masing-masing departemen.
2. Struktur organisasi berdasarkan produk  
Struktur organisasi yang disusun berdasarkan barang dagangan yang dijual dalam *ritel*.
3. Struktur organisasi berdasarkan geografis  
Struktur organisasi ini adalah struktur organisasi yang disusun berdasarkan wilayah geografis yang dilayani *ritel*.
4. Struktur organisasi kombinasi

Struktur organisasi yang disusun dalam bentuk kombinasi antara fungsional, geografis maupun barang dagangan yang di jual.

Dalam struktur organisasi *ritel* terdapat dua persoalan penting dalam merancang struktur organisasinya yaitu sebagai berikut :

#### *1. Sentralisasi versus desentralisasi*

Sentralisasi merupakan wewenang untuk segala keputusan dilimpahkan ke manajer pusat bukan manajer toko. Sedangkan desentralisasi merupakan wewenang untuk pengambilan keputusan *ritel* dilimpahkan ke tingkat toko.

#### *2. Koordinasi barang dagangan dengan manajemen toko*

Pada ritel *kecil* hampir tidak mengalami masalah dalam mengkoordinasikan tokonya dalam aktivitas penjualan dan pembelian, dimana pemilik biasanya berhadapan langsung dengan pembeli dan pemasok. Namun dalam hal ini berbeda dengan perusahaan *ritel* besar yang mengkoordinasikan fungsi penjualan dan pembelian pada divisi yang terpisah, dimana divisi pembelian berhubungan dengan pemasok untuk mensuplay kebutuhan toko, sedangkan penjualan berhubungan langsung dengan pelanggan untuk penjualan.

Beberapa cara untuk mengkoordinasikan kedua hal tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Melibatkan manajer toko dalam mengambil keputusan pembelian.
- b. Divisi pembelian secara rutin harus mendatangi toko, guna meningkatkan kontak antara personel pembelian dengan pelanggan.
- c. Secara berkala harus dilakukan koordinasi dan komunikasi antara divisi pembelian dan penjualan.
- d. Menempatkan satu karyawan untuk mengkoordinasikan aktivitas pembelian dengan penjualan di setiap toko.

### **Pengelolaan SDM**

Dalam pelaksanaannya pengelolaannya sumber daya manusia memerlukan perencanaan yang matang, hal ini didasarkan pada beberapa karakter yang harus dimiliki sebagai modal oleh para karyawan *ritel*, diantaranya adalah :

- a. Memiliki keterampilan analisis.  
Kemampuan menyelesaikan masalah dan memiliki kemampuan *numeric* untuk menganalisis fakta dan data bagi perencanaan, pengelolaan dan pengawasan.
- b. Memiliki kreatifitas  
Mampu untuk menghasikan ide-ide dan solusi yang imajinatif, cepat mengenali kebutuhan konsumen dan mampu bertindak dan mengantisipasi perubahan.
- c. Mampu mengambil keputusan yang cepat dan tepat.
- d. Fleksibel.  
Mampu berlaku fleksibel terhadap kejadian sehari-hari agar mampu mengakomodasi perubahan tren, gaya serta sikap pelanggan.
- e. Inisiatif.  
Kemampuan melakukan sesuatu yang di rasa perlu tanpa disuruh.
- f. *Leadership*  
Hormat kepada keputusan, mampu mendelegasikan dan memberikan panduan kepada orang lain.
- g. Mampu mengorganisasikan pekerjaan dan menentukan prioritas.
- h. Berani mengambil resiko dengan pertimbangan, analisis yang akurat dan bertanggung jawab.
- i. Toleransi terhadap stress  
Mampu bekerja di bawah tekanan karena dunia bisnis ini sangat cepat berubah dan penuh tantangan.

### Tahapan Pengelolaan SDM

Dalam tahapan pengelolaan sumber daya manusia memerlukan seleksi, dan memerlukan tahapan yang harus dilakukan :

- a. *Rekrutmen*  
Merupakan gerbang awal yang menentukan.
- b. Orientasi  
Setiap organisasi memiliki budaya, suasana, prinsip kerja dan nilai-nilai yang berbeda. Pada tahap ini diperkenalkan mengenai perusahaan, posisi perusahaan, personel perusahaan, hal yang boleh dan tidak boleh dilakukan, pekerjaan dan alur pekerjaan secara rinci.
- c. Pelatihan  
Pelatihan sangat diperlukan untuk meningkatkan keterampilan dan

pengetahuan karyawan sehingga dapat terjadi peningkatan kinerja.

Ada 2 (dua) macam pelatihan :

1. Pelatihan keterampilan teknis  
Keterampilan yang diberikan untuk tampil melakukan suatu pekerjaan. Seperti keterampilan komputer penggunaan *cash register* pada kasir, dan lain-lain.
2. Pelatihan antar pribadi  
Adalah pelatihan keterampilan berhubungan dengan sesama karyawan, atasan, bawahan, mitra perusahaan atau pelanggan.
- d. Pemberdayaan  
Mendelegasikan pekerjaan kepada bawahan dengan pengawasan
- e. *Continous improvement*  
Setiap hari harus menjadi lebih baik dari kemarin.

### Memotivasi Karyawan Ritel

*Ritel* umumnya menggunakan tiga metode untuk memotivasi aktivitas karyawannya, yaitu

1. Kebijakan tertulis dan pengawasan karyawan  
Hal ini adalah metode koordinasi yang paling mendasar karena dapat dijadikan indikasi dan petunjuk bagi karyawan mengenai apa yang harus dilakukan dan tidak boleh dilakukan.
2. Insentif  
Insentif biasa dipergunakan peritel untuk memotivas karyawan dalam melaksanakan aktivitas yang konsisten dengan sasaran penjualan.  
Terdapat 2 (dua) jenis insentif, yaitu :
  - a. Komisi  
Kompensasi yang didasarkan pada rumusan yang telah ditetapkan perusahaan. Contoh: 2% dari penjualan jika penjualan mencapai 1m/bulan
  - b. Bonus  
Kompensasi tambahan yang diberikan secara periodik berdasarkan evaluasi kerja karyawan. Contoh : bonus akhir tahun.
3. Budaya organisasi  
Memotivasi dan mengkoordinasi karyawan bertujuan untuk mengembangkan budaya organisasi kuat. Satuan nilai-nilai, tradisi, kebiasaan dalam suatu perusahaan yang

mendasari perilaku karyawan atau organisasi, seperti menghargai setiap karyawan, mau mendengarkan bawahan, dan lain-lain.

### Membangun Komitmen Karyawan

Tantangan utama dalam penjualan eceran adalah untuk mengurangi tingkat keluar masuk karyawan. Perputaran karyawan yang tinggi akan mengurangi penjualan (karena kurang berpengalaman, kurang pengetahuan akan barang dan kebijakan perusahaan sehingga tidak mampu berinteraksi secara efektif dengan konsumen) dan meningkat biaya (rekrutmen dan pelatihan membutuhkan biaya).

Beberapa pendekatan yang dilakukan oleh ritel untuk membangun komitmen timbal balik adalah :

- a. Meningkatkan keterampilan.
- b. Memberdayakan karyawan.
- c. Menciptakan hubungan kemitraan dalam karyawan.

Terdapat tiga aktivitas manajemen sumber daya manusia yang dapat membangun dan mengembangkan komitmen karyawan melalui hubungan kemitraan :

- a. Mengurangi perbedaan status antar karyawan
- b. Memberikan peluang promosi untuk karyawan lama
- c. Diberlakukan *flexitime* (sistem penjadwalan pekerjaan yang memungkinkan karyawan memilih waktu kerja) dan *job sharing* (dua karyawan secara sukarela bertanggung jawab atas satu pekerjaan).

### KESIMPULAN

Berdasarkan uraian di atas, Penulis mencoba menarik kesimpulan makalah ini. Berikut ini beberapa hal yang bisa disimpulkan:

- a. Bisnis Ritel adalah bisnis yang sudah mulai merambah ke segala bidang dan wilayah. Di tengah pesatnya perkembangan bisnis ritel, muncul implikasi kepada kebutuhan akan SDM yang banyak.
- b. Berbagai posisi karier yang bisa kita temukan dalam sebuah bisnis ritel, antara lain : Pemilik Ritel, Pengelola Ritel, Pramuniaga, Kasir, Kepala Gudang, Purchase Manager, Customer Service, Security, Penata Ruang (indoor dan

outdoor), Pemasok Barang Dagangan, Manajer SDM, Manajer Keuangan, Delivery Service, Driver, dan sebagainya.

- c. Manajemen sumber daya manusia sangat penting dalam bisnis ritel, sebab setiap karyawan memainkan peran atau bagian yang penting dalam melaksanakan fungsi pekerjaan dengan baik.
- d. Permasalahan strategis yang muncul dalam pengelolaan SDM Ritel antara lain : Bentuk struktur organisasi yang harus mampu membagi tanggung jawab dan otoritas dalam melaksanakan tugas pada bisnis unit beserta orang-orangnya, harus mengkoordinasikan aktifitas berbagai departemen dan memotivasi karyawan untuk dapat bekerja ke arah tujuan keberhasilan perusahaan, adanya Program yang digunakan untuk membangun komitmen karyawan dan mempertahankan nilai-nilai SDM.
- e. Berbagai pilihan struktur organisasi adalah sebagai berikut : Struktur organisasi fungsional, Struktur organisasi berdasarkan produk, Struktur organisasi berdasarkan geografis, dan Struktur organisasi kombinasi
- f. Kompetensi Karyawan Ritel antara lain : Memiliki keterampilan analisis, Memiliki kreatifitas, Mampu mengambil keputusan yang cepat dan tepat, Fleksibel, Inisiatif, *Leadership*, Mampu mengorganisasikan pekerjaan dan menentukan prioritas, Berani mengambil resiko dengan pertimbangan, analisis yang akurat dan bertanggung jawab, Toleransi terhadap stress
- g. Tahapan Pengelolaan SDM meliputi : Rekrutmen, Orientasi, Pelatihan Pemberdayaan, dan *Continous improvement*
- h. Tiga Metode memotivasi karyawan yaitu Kebijakan tertulis dan pengawasan karyawan, Insentif dan Budaya Organisasi.

### DAFTAR PUSTAKA

- Barry Berman dan Joel R. Evans, 1998. *Retail Management*, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Bitner, Marry Jo, 1990. *Evaluating Service Encounter: The Effect of Physical Surroundings and Employee Responses*, Journal of Marketing, Vol. 54.

- Bob Foster, 2008, *Manajemen Ritel*, CV Alfabeta, Bandung.
- Christina Whidya Utami, 2006, *Manajemen Ritel, Strategi dan Implementasi Ritel Modern*, Salemba Empat, Jakarta.
- Hendri Ma'ruf, 2005, *Pemasaran Ritel*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Levy M dan Weitz A Barton, 2004. *Retailing Management*, Edisi Ke-5, New York : McGraw Hill, Irwin.
- M.Taufiq Amir, 2005, *Manajemen Ritel, Panduan Lengkap Pengelolaan Toko Modern*, Penerbit PPM, Jakarta.
- Sadili Samsudin, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV.PUSTAKA SETIA, Bandung.