

## Dinamika Sumber Daya Manusia (SDM): Studi Tentang Turnover Karyawan Pada Rumah Makan Padang “Ananda”

Ilham Atim Suistaya <sup>1\*</sup>, Sutarmen <sup>2</sup>, Iskandarini <sup>3</sup>

<sup>1\*,2,3</sup> Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Sumatera Utara, Kota Medan, Provinsi Sumatera Utara, Indonesia.

Email: [ilhamatimsuistaya@gmail.com](mailto:ilhamatimsuistaya@gmail.com) <sup>1\*</sup>, [utarman@usu.ac.id](mailto:utarman@usu.ac.id) <sup>2</sup>, [iskandarini@usu.ac.id](mailto:iskandarini@usu.ac.id) <sup>3</sup>

**Abstrak.** Tingginya tingkat turnover karyawan pada sektor usaha kuliner skala menengah menjadi tantangan serius dalam keberlangsungan operasional bisnis. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor penyebab turnover, dampaknya terhadap kinerja operasional, serta merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif di Rumah Makan Padang Ananda. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi, penyajian data, serta penarikan kesimpulan, didukung dengan pendekatan analisis SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa turnover karyawan disebabkan oleh kombinasi faktor internal seperti sistem pengupahan yang belum sesuai UMP, absennya SOP dan pelatihan kerja, serta beban kerja tinggi; dan faktor eksternal seperti tekanan ekonomi keluarga, usia muda tenaga kerja, serta fenomena migrasi kerja ke luar negeri, khususnya ke Kamboja dan Malaysia. Turnover memberikan dampak negatif signifikan terhadap kualitas pelayanan, beban kerja tim, serta loyalitas pelanggan. Strategi yang dirumuskan meliputi penyusunan SOP dan shift kerja, pelatihan informal berbasis mentoring, pemberian insentif loyalitas, penguatan komunikasi emosional, serta edukasi risiko kerja ilegal. Implikasi manajerial menekankan pentingnya transformasi manajemen SDM yang adaptif, terstruktur, dan kontekstual agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang stabil, sehat, dan berkelanjutan.

**Kata kunci:** Turnover; Strategi SDM; SWOT; Rumah Makan; Manajemen Karyawan.

**Abstract.** The high rate of employee turnover in the medium-scale culinary business sector is a serious challenge in the sustainability of business operations. This research aims to analyze the factors that cause turnover, its impact on operational performance, and formulate effective human resource management strategies at Ananda Padang Restaurant. The research approach used is descriptive qualitative with data collection techniques in the form of in-depth interviews, observation, and documentation. Data analysis was carried out through the stages of reduction, data presentation, and conclusion drawing, supported by a SWOT analysis approach. The results show that employee turnover is caused by a combination of internal factors such as a wage system that is not in accordance with the UMP, the absence of SOPs and job training, and high workload; and external factors such as family economic pressure, the young age of the workforce, and the phenomenon of labor migration abroad, especially to Cambodia and Malaysia. Turnover has a significant negative impact on service quality, team workload, and customer loyalty. Strategies formulated include the development of SOPs and work shifts, informal mentoring-based training, loyalty incentives, strengthening emotional communication, and education on the risks of illegal work. Managerial implications emphasize the importance of an adaptive, structured, and contextual HR management transformation in order to create a stable, healthy, and sustainable work environment.

**Keywords:** Turnover; HR Strategy; SWOT; Restaurant; Employee Management.

## Pendahuluan

Industri kuliner merupakan salah satu sektor ekonomi yang mengalami pertumbuhan signifikan di Indonesia dalam beberapa tahun terakhir, baik dari sisi jumlah pelaku usaha maupun kontribusinya terhadap lapangan kerja. Salah satu jenis usaha kuliner yang memiliki daya saing kuat serta nilai budaya yang tinggi adalah Rumah Makan Padang. Usaha ini tidak hanya dikenal luas oleh masyarakat dari berbagai kalangan, tetapi juga merepresentasikan kekayaan kuliner Minangkabau yang telah mengakar dalam kultur konsumsi masyarakat Indonesia. Selain sebagai penyedia makanan tradisional yang khas, Rumah Makan Padang juga berperan penting sebagai penyerap tenaga kerja lokal, khususnya pada sektor informal. Namun demikian, keberlangsungan usaha rumah makan tradisional pada era saat ini dihadapkan pada berbagai tantangan kompleks, terutama dalam aspek pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Salah satu permasalahan krusial yang muncul secara konsisten adalah tingginya tingkat *turnover* karyawan. Fenomena ini mencerminkan lemahnya sistem retensi tenaga kerja yang berdampak negatif terhadap keberlanjutan usaha.

Menurut Mathis dan Jackson (2022), *turnover* karyawan merupakan proses keluarnya tenaga kerja dari suatu organisasi, baik secara sukarela maupun tidak sukarela. Apabila kondisi ini terjadi secara berulang dan dalam frekuensi tinggi, maka akan menimbulkan konsekuensi serius, seperti meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, terganggunya alur operasional, serta menurunnya efisiensi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Rumah Makan Padang merupakan salah satu contoh dari usaha mikro yang dikelola secara informal dan tidak terstruktur. Dimana manajemen tenaga kerja dilakukan secara sederhana dan seadanya. Rekrutmen karyawan dilakukan tanpa standar prosedur, kriteria formal, atau pelatihan awal. Siapa pun yang bersedia dan mampu bekerja akan langsung diterima, tanpa melihat latar belakang pendidikan maupun pengalaman kerja. Namun dalam praktiknya, usaha kecil-menengah sering kali menghadapi tantangan besar dalam menjaga stabilitas tenaga kerjanya.

Fenomena tingginya turnover juga dialami oleh Rumah Makan Padang Ananda, sebuah unit usaha kuliner yang memiliki beberapa cabang di wilayah Aceh, yaitu di Kuala Simpang, Bireuen, dan Langsa. Dikenal dengan cita rasa autentik dan pelayanan yang ramah, rumah makan ini telah menjadi pilihan utama bagi pecinta masakan Padang di wilayah tersebut. Rumah Makan "Ananda" didirikan dengan tujuan menghadirkan masakan Padang berkualitas tinggi dengan resep turun-temurun dari generasi ke generasi. Berawal dari usaha kecil, rumah makan ini terus berkembang berkat komitmen terhadap kualitas bahan baku, cita rasa khas, serta strategi pemasaran yang efektif. Berdasarkan hasil observasi awal, ditemukan bahwa karyawan cenderung keluar-masuk secara tidak terstruktur, tanpa mekanisme pengelolaan yang memadai. Sebagian besar karyawan bekerja dalam jangka waktu yang relatif singkat, menunjukkan rendahnya tingkat loyalitas dan lemahnya sistem retensi yang diterapkan oleh manajemen. Tingginya fluktuasi tenaga kerja ini secara langsung berdampak pada kesinambungan pelayanan, menurunkan efisiensi operasional, serta meningkatkan beban biaya yang harus dikeluarkan untuk proses rekrutmen dan pelatihan ulang.

Tabel 1. Data karyawan yang masuk dan keluar dari Rumah Makan Minang "Ananda"

Tahun	Jumlah Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan Masuk
2022	40	28
2023	48	32
2024	55	40

Berdasarkan data tiga tahun terakhir (2022–2024) pada tabel 1, jumlah karyawan yang keluar mengalami tren peningkatan tiap tahun. Di sisi lain, jumlah karyawan baru yang masuk tidak mampu mengimbangi angka tersebut, menciptakan ketimpangan dalam struktur tenaga kerja. Fenomena ini menunjukkan adanya ketidakseimbangan yang signifikan antara karyawan yang keluar dan yang masuk, yang menyebabkan kekurangan tenaga kerja secara berkelanjutan. Peristiwa ini biasa terjadi terhadap karyawan dengan jobdesk pencuci piring dan pembungkus nasi dengan alasan menemukan pekerjaan baru hingga mendapat tawaran menjadi TKI di luar negeri dengan gaji yang lebih tinggi.

Selain faktor internal seperti sistem gaji dan manajemen berbasis keluarga, karakteristik karyawan seperti usia dan tingkat pendidikan juga memegang peranan penting dalam dinamika *turnover* karyawan di Rumah Makan Padang Ananda. Sebagian besar karyawan memiliki usia muda dengan tingkat pendidikan rendah, bahkan banyak yang putus sekolah sejak dini. Kondisi ini berdampak pada keterbatasan kemampuan teknis dan kesiapan menghadapi tuntutan pekerjaan, sehingga menimbulkan ketidakpuasan kerja dan kecenderungan untuk keluar dari organisasi. Penelitian terkini oleh Nguyen *et al.* (2021) menegaskan bahwa rendahnya tingkat pendidikan berpengaruh negatif terhadap keterikatan karyawan (*employee engagement*) karena keterbatasan kesempatan pengembangan diri dan karier. Selain itu, usia muda dengan pengalaman kerja yang minim membuat karyawan lebih rentan terhadap godaan pekerjaan lain dengan imbalan yang lebih menarik (Smith & Lee, 2020). Hal ini sejalan dengan teori Social Exchange terbaru yang dikembangkan oleh Cropanzano & Mitchell (2019), yang menjelaskan bahwa karyawan akan terus melakukan evaluasi terhadap keuntungan dan kerugian bekerja di suatu organisasi, terutama bila kebutuhan dasar dan aspirasi pengembangan kariernya tidak terpenuhi.

Faktor lain yang turut memperburuk situasi di Rumah Makan Padang Ananda adalah minimnya sistem pengembangan karier yang jelas, ketiadaan pelatihan kerja formal, serta rendahnya pemberian insentif dan apresiasi terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karier yang terstruktur sangat penting untuk memberikan arah dan tujuan yang jelas bagi karyawan dalam meningkatkan kompetensi dan jenjang kariernya (Armstrong & Taylor, 2023). Namun, di Rumah Makan Padang Ananda, tidak terdapat program yang sistematis untuk mengembangkan kemampuan atau merancang jalur karier yang dapat memotivasi karyawan untuk bertahan lebih lama. Lebih jauh, struktur organisasi di Rumah Makan Padang Ananda yang bersifat informal dan budaya kerja yang cenderung kekeluargaan tanpa adanya standar operasional prosedur (SOP) yang baku menyebabkan sejumlah masalah mendasar. Struktur informal ini sering kali menimbulkan

ketidakjelasan tugas dan tanggung jawab (*role ambiguity*), serta benturan tugas atau konflik peran (*role conflict*) di antara karyawan. Sebagaimana dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2022), *role ambiguity* dan *role conflict* adalah sumber stres kerja yang signifikan dan berdampak negatif terhadap kepuasan kerja serta niat karyawan untuk bertahan dalam organisasi. Penelitian ini menjadi relevan karena memberikan kontribusi terhadap pengembangan praktik manajemen SDM pada usaha kecil-menengah, khususnya di bidang kuliner tradisional. Dengan memahami akar permasalahan *turnover* serta strategi yang dapat diterapkan, maka pemilik usaha dapat mengambil langkah konkret untuk memperkuat stabilitas tenaga kerja dan meningkatkan daya saing usaha. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi pelaku usaha lain yang menghadapi permasalahan serupa dalam pengelolaan sumber daya manusia.

## Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk menggali secara mendalam strategi manajemen sumber daya manusia dalam menghadapi fenomena *turnover* karyawan di Rumah Makan Padang Ananda. Studi ini dilakukan di Jalan A. Yani No. 13, Langsa, dengan subjek penelitian meliputi manajer SDM, supervisor, kepala shift, serta karyawan tetap dan karyawan baru. Pemilihan informan dilakukan secara purposive, dengan mempertimbangkan pengalaman dan peran mereka dalam pengelolaan SDM. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi langsung non-partisipatif terhadap aktivitas dan lingkungan kerja, serta studi dokumentasi terhadap kebijakan dan struktur organisasi yang berlaku. Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif, yang terdiri dari data primer (hasil wawancara dan observasi) dan data sekunder (dokumentasi dan literatur pendukung). Analisis data dilakukan dengan pendekatan interaktif dari Miles, Huberman, dan Saldana, melalui tiga tahapan: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Reduksi data dilakukan dengan mengelompokkan informasi

berdasarkan tema tertentu, seperti motivasi turnover atau praktik manajemen. Data kemudian disajikan dalam bentuk narasi deskriptif, kutipan informan, dan tabel tematik untuk memperjelas pola yang muncul. Penarikan kesimpulan dilakukan secara iteratif dan diverifikasi dengan triangulasi data, member checking, serta diskusi bersama pakar di bidang manajemen SDM. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang utuh mengenai dinamika pengelolaan SDM dalam konteks kehidupan nyata serta dampaknya terhadap keberlangsungan bisnis rumah makan.

## Hasil dan Pembahasan

### Hasil

Hasil penelitian ini diperoleh melalui wawancara mendalam dengan tujuh informan, observasi langsung terhadap kegiatan operasional rumah makan, serta penelaahan dokumen sederhana seperti buku absensi dan catatan keuangan. Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis secara tematik dan diverifikasi melalui triangulasi untuk memperoleh gambaran yang utuh mengenai penyebab turnover, dampaknya terhadap rumah makan, serta strategi yang dapat dirumuskan untuk mengatasinya. Dalam proses penelitian, ditemukan bahwa tingginya turnover di Rumah Makan Padang Ananda tidak berdiri sendiri, melainkan merupakan akibat dari ketidakteraturan sistem pengelolaan SDM, lemahnya struktur organisasi, serta kondisi kerja yang belum manusiawi. Ketiadaan perencanaan jangka panjang dalam aspek pengelolaan karyawan menyebabkan usaha ini terus-menerus mengalami siklus masuk dan keluarnya tenaga kerja, yang pada akhirnya menurunkan efektivitas operasional harian.

### Faktor-Faktor Penyebab Turnover Karyawan

Turnover karyawan di Rumah Makan Padang Ananda merupakan fenomena yang tidak dapat dilepaskan dari kompleksitas persoalan struktural dan sosial yang saling berkaitan. Di balik keputusan individu untuk keluar dari pekerjaan, tersimpan dinamika organisasi yang belum mampu menjawab kebutuhan dasar

tenaga kerja, baik dari segi ekonomi, psikologis, maupun profesional. Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan telaah dokumen internal, ditemukan bahwa turnover di rumah makan ini tidak hanya dipicu oleh ketidakpuasan gaji, tetapi juga oleh absennya sistem kerja yang terstruktur, beban kerja berlebih, serta lemahnya manajemen dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan karyawan. Hal ini sejalan dengan pandangan Edison *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa turnover terjadi akibat ketidaksesuaian antara harapan karyawan dan realitas kerja, serta gagalnya organisasi dalam mengelola ekspektasi dan kesejahteraan pekerja. Salah satu persoalan mendasar yang menjadi pemicu kuat turnover adalah sistem pengupahan yang tidak kompetitif. Gaji harian yang ditawarkan masih berada di bawah standar Upah Minimum Provinsi (UMP) Aceh tahun 2025, tanpa insentif tambahan, tunjangan, atau skema bonus yang jelas. Ketimpangan antara beban kerja dan kompensasi ini menyebabkan ketidakpuasan yang mengakar, sebagaimana dijelaskan oleh teori Equity oleh Adams (dalam Kreitner & Kinicki, 2022), di mana ketidakadilan persepsi dalam hubungan input-output memicu perasaan tidak dihargai.

Tidak hanya itu, ketiadaan pelatihan atau orientasi kerja formal membuat karyawan merasa dibiarkan "belajar sendiri" tanpa arahan, yang berdampak pada tekanan psikologis, kebingungan dalam pelaksanaan tugas, dan rendahnya kepercayaan diri. Keadaan ini diperparah dengan tidak adanya jalur karier atau kesempatan pengembangan diri, yang membuat pekerjaan di Rumah Makan Ananda hanya dilihat sebagai pekerjaan sementara, bukan profesi jangka panjang. Beban kerja yang tinggi menjadi faktor tambahan yang mempercepat keinginan resign. Dalam satu hari kerja, karyawan bisa bekerja selama lebih dari 10 jam tanpa jadwal istirahat yang pasti, tanpa sistem shift yang adil, dan tanpa rotasi kerja yang jelas. Ketidakseimbangan ini menyebabkan kelelahan fisik dan emosional yang berkepanjangan, atau yang dalam literatur disebut sebagai burnout (Maslach & Leiter, 2020). Burnout tidak hanya menurunkan produktivitas, tetapi juga melemahkan keterikatan emosional terhadap tempat kerja. Sistem manajemen yang bersifat

lisan dan tidak terdokumentasi memperburuk situasi, karena tidak ada kepastian peran, keadilan tugas, atau mekanisme evaluasi kerja yang objektif. Ketika tidak ada struktur formal yang mengatur kerja dan komunikasi antarbagian, maka ruang konflik antarpegawai pun melebar, menciptakan atmosfer kerja yang penuh ketidakpastian dan menekan. Di luar aspek internal, terdapat pula tekanan eksternal yang sangat memengaruhi stabilitas tenaga kerja. Daya tarik kerja di luar negeri, seperti ke Kamboja dan Malaysia, menjadi godaan besar bagi karyawan muda, meskipun tidak selalu legal atau aman. Iming-iming gaji tinggi dan kehidupan yang tampak lebih sejahtera membuat mereka meninggalkan pekerjaan di dalam negeri, bahkan tanpa pertimbangan matang. Menurut teori push-pull migration (Todaro & Smith, 2022), kondisi kerja domestik yang berat dan bergaji rendah (push factor) serta janji kemapanan dari luar negeri (pull factor) menciptakan arus migrasi tenaga kerja informal yang sulit dibendung. Selain itu, mayoritas karyawan berasal dari keluarga ekonomi menengah ke bawah, yang menjadikan pekerjaan hanya sebagai alat bantu finansial jangka pendek, bukan sarana pengembangan diri. Dalam situasi seperti ini, keputusan resign kerap diambil secara pragmatis demi mengejar penghasilan yang sedikit lebih baik di tempat lain.

Karakteristik usia karyawan yang masih muda, yaitu berkisar antara 18–25 tahun, juga menjadi faktor penting dalam tingginya turnover. Pada usia ini, karyawan masih berada pada tahap eksplorasi karier, sebagaimana dijelaskan dalam teori Super's Career Development Stages (dalam Santrock, 2021), di mana arah dan tujuan kerja belum stabil, dan keputusan kerja lebih didasarkan pada kebutuhan sesaat daripada komitmen jangka panjang. Mereka cenderung cepat bosan, sensitif terhadap lingkungan kerja yang tidak nyaman, dan mudah tergoda oleh alternatif pekerjaan yang menawarkan fleksibilitas waktu atau imbalan instan. Tanpa pendekatan manajerial yang memahami karakteristik generasi muda serta strategi pembinaan karier yang jelas, rumah makan seperti Ananda akan terus berhadapan dengan fluktuasi tenaga kerja yang tinggi. Dengan demikian, penyebab turnover di

Rumah Makan Ananda merupakan akumulasi dari sistem kerja yang belum profesional, tekanan ekonomi sosial yang kuat, serta ketidaksiapan organisasi dalam mengelola tenaga kerja muda secara berkelanjutan.

### **Dampak Turnover terhadap Operasional Rumah Makan**

Tingginya tingkat turnover karyawan di Rumah Makan Padang Ananda memberikan dampak yang signifikan terhadap stabilitas operasional harian. Salah satu dampak utama adalah menurunnya kualitas layanan dan ketidakkonsistenan produk. Karyawan baru yang belum mahir dalam teknik penyajian maupun pengolahan masakan sering kali langsung ditempatkan di posisi penting tanpa pelatihan memadai. Akibatnya, pelanggan mengalami perubahan rasa yang mencolok dan layanan yang kurang optimal. Hal ini konsisten dengan temuan Tarique dan Briscoe (2021) yang menyatakan bahwa keberhasilan sektor jasa sangat bergantung pada konsistensi kualitas, keterampilan personal, serta stabilitas dalam struktur tim. Ketidakteraturan staf juga menghambat terciptanya pengalaman pelanggan yang positif dan berdampak pada penurunan kepuasan. Turnover yang tinggi juga memperparah ketimpangan beban kerja di antara karyawan yang bertahan.

Tanpa sistem rekrutmen dan rotasi kerja yang jelas, para pekerja lama harus mengambil alih berbagai tugas tambahan yang semestinya bukan tanggung jawab mereka. Hal ini memicu kelelahan fisik dan psikis yang berkepanjangan, menurunkan semangat kerja, serta meningkatkan risiko burnout. Studi Maslach dan Leiter (2020) menegaskan bahwa beban kerja berlebih tanpa dukungan yang seimbang menjadi faktor utama penyebab stres kerja dan menurunnya loyalitas karyawan. Dalam konteks rumah makan ini, efek dominonya cukup jelas. Ketika satu orang keluar, yang lain mulai kehilangan motivasi, memperbesar potensi pengunduran diri berikutnya. Selain itu, turnover juga menyebabkan biaya tersembunyi yang jarang terhitung secara formal namun sangat memengaruhi produktivitas. Meski tidak ada biaya administrasi resmi dalam proses perekrutan, waktu yang dihabiskan untuk pelatihan informal, koreksi kesalahan kerja, dan

penyesuaian ritme tim selama masa adaptasi merupakan bentuk pengeluaran tidak langsung yang signifikan. Kepala shift harus mengalihkan fokus dari fungsi utama mereka untuk membimbing karyawan baru, sementara kesalahan kerja dari tenaga baru bisa berdampak pada pelanggan. Mathis dan Jackson (2022) menekankan bahwa biaya turnover mencakup hilangnya pengetahuan organisasi dan produktivitas yang menurun secara keseluruhan hal yang cukup berat bagi pelaku UMKM seperti Rumah Makan Padang Ananda. Dalam jangka panjang, fluktuasi staf ini turut berdampak negatif terhadap citra dan loyalitas pelanggan. Pelanggan yang terbiasa dengan pelayanan personal dan staf yang ramah kehilangan rasa kedekatan karena staf terus berganti. Citra usaha pun merosot ketika pelayanan tidak lagi konsisten dan wajah-wajah

baru tidak mampu menjalin hubungan yang sama. Seperti dijelaskan Kotler dan Keller (2021), dalam bisnis layanan langsung, hubungan interpersonal merupakan bagian dari nilai jual yang utama. Jika kontinuitas ini terputus oleh tingginya turnover, maka kepercayaan pelanggan pun ikut luntur. Dampak dari kondisi ini bersifat akumulatif dan sistemik, tidak hanya mengganggu ritme operasional, tetapi juga menghambat pertumbuhan usaha secara berkelanjutan.

### Strategi Pengelolaan SDM

Berdasarkan data lapangan, wawancara, dan observasi, berikut adalah matriks SWOT yang menggambarkan kondisi aktual Rumah Makan Padang Ananda dalam konteks pengelolaan SDM.

Tabel 2. Matriks Analisis SWOT Pengelolaan SDM di Rumah Makan Padang Ananda

<i>Strengths (Kekuatan)</i>	<i>Weaknesses (Kelemahan)</i>
1. Merek usaha dikenal secara lokal dan punya pelanggan tetap	1. Tidak ada sistem pelatihan dan SOP kerja
2. Budaya kerja kekeluargaan yang akrab	2. Gaji harian belum sesuai UMP
3. Biaya operasional rendah karena struktur kerja sederhana	3. Tidak tersedia sistem shift dan evaluasi kinerja
4. Pemilik memiliki pengalaman luas dalam industri restoran	4. Beban kerja tinggi tanpa rotasi kerja yang jelas
<i>Opportunities (Peluang)</i>	<i>Threats (Ancaman)</i>
1. Permintaan pasar terhadap makanan Padang tetap tinggi	1. Persaingan dengan rumah makan franchise yang lebih mapan
2. Ketersediaan tenaga kerja muda di sekitar lokasi	2. Daya tarik kerja luar negeri (Kamboja, Malaysia)
3. Peluang kolaborasi dengan pelatihan kerja informal (BLK, LPK)	3. Risiko kehilangan pelanggan akibat layanan tidak konsisten
4. Teknologi digital bisa digunakan untuk absensi dan jadwal sederhana	4. Generasi muda cenderung kurang loyal terhadap pekerjaan informal

Berdasarkan kombinasi faktor tersebut, strategi yang dapat dirumuskan mengacu pada tiga pendekatan utama dalam analisis SWOT, yaitu strategi S-O (menggunakan kekuatan untuk menangkap peluang), strategi W-T (mengurangi kelemahan untuk menghadapi ancaman), dan strategi S-T/W-O secara adaptif. Setelah dianalisis secara menyeluruh, permasalahan turnover karyawan di Rumah Makan Padang Ananda tidak dapat diatasi hanya dengan solusi praktis sesaat, melainkan memerlukan pendekatan yang strategis dan terstruktur. Pendekatan yang digunakan dalam

merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia dalam penelitian ini adalah analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Metode SWOT memungkinkan peneliti dan manajemen rumah makan untuk memahami secara sistematis bagaimana memanfaatkan kekuatan internal, mengatasi kelemahan yang ada, merespon peluang eksternal, serta mengantisipasi ancaman yang mungkin timbul. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengelolaan sumber daya manusia di Rumah Makan Padang Ananda dapat disusun berdasarkan pendekatan SWOT

yang mencerminkan kondisi aktual di lapangan. Strategi SO (*Strengths–Opportunities*) diarahkan pada optimalisasi kekuatan internal seperti jaringan pelanggan tetap dan pengalaman pemilik dalam dunia kuliner, untuk merespons peluang eksternal seperti ketersediaan tenaga kerja muda dan lembaga pelatihan kerja informal. Dalam praktiknya, strategi ini dapat diwujudkan melalui skema pelatihan kerja relasional, di mana karyawan lama bertindak sebagai mentor bagi karyawan baru. Mekanisme ini tidak hanya mempercepat proses adaptasi, tetapi juga membangun kohesi tim serta menumbuhkan loyalitas berbasis kedekatan personal. Kerja sama dengan lembaga pelatihan seperti BLK dan LKP juga berpeluang meningkatkan keterampilan dasar karyawan serta memperkuat keterikatan mereka terhadap tempat kerja (Dessler, 2020). Sementara itu, strategi WO (*Weaknesses–Opportunities*) difokuskan pada pemanfaatan peluang eksternal untuk menanggulangi kelemahan internal seperti ketiadaan SOP, sistem shift, dan beban kerja yang timpang. Dengan memanfaatkan teknologi sederhana, manajemen dapat mulai menerapkan sistem kerja bergilir dan pencatatan absensi berbasis digital seperti Google Form atau WhatsApp. Meski sederhana, langkah ini membuka ruang keteraturan dan transparansi dalam operasional harian.

Selain itu, pemberian insentif berbasis kedisiplinan atau loyalitas menjadi salah satu solusi untuk menutupi kekurangan dalam sistem pengupahan. Seperti yang dijelaskan oleh Herzberg dalam teori dua faktor motivasi (Robbins & Judge, 2021), insentif non-materi yang bersifat simbolik dapat meningkatkan kepuasan kerja dan memperkuat motivasi intrinsik, terutama dalam sektor informal. Strategi ST (*Strengths–Threats*) memanfaatkan kekuatan internal untuk menghadapi ancaman eksternal seperti meningkatnya migrasi tenaga kerja muda ke luar negeri dan persaingan dengan restoran modern. Dalam konteks ini, membangun keterikatan emosional dan rasa bangga menjadi bagian dari tim menjadi prioritas. Pertemuan rutin, makan bersama, dan forum aspirasi dapat menjadi wadah untuk memperkuat komunikasi dua arah dan memperlihatkan bahwa suara karyawan

dihargai. Selain itu, pengangkatan role model dari kalangan karyawan senior sebagai duta loyalitas dapat menumbuhkan rasa memiliki (sense of belonging) terhadap organisasi. Strategi ini selaras dengan teori komitmen organisasional dari Allen dan Meyer, yang menyebutkan bahwa keterikatan afektif terhadap organisasi mampu menurunkan intensi karyawan untuk keluar (Allen & Meyer, 1990). Terakhir, strategi WT (*Weaknesses–Threats*) diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal sekaligus meredam ancaman eksternal yang mengancam stabilitas SDM. Penerapan sistem kerja yang lebih adil dan transparan seperti jadwal kerja terbuka, rotasi tugas, serta waktu istirahat terstruktur menjadi langkah awal untuk memperbaiki iklim kerja. Selain itu, dibutuhkan komunikasi terbuka yang memungkinkan karyawan menyampaikan keluhan tanpa rasa takut. Langkah preventif juga penting dilakukan melalui edukasi informal tentang risiko kerja ilegal di luar negeri, khususnya terkait maraknya penipuan kerja seperti sindikat online scam. Dengan menciptakan ruang diskusi rutin dalam briefing mingguan, manajemen tidak hanya mencegah eksodus tenaga kerja, tetapi juga memperkuat peran rumah makan sebagai tempat kerja yang aman dan manusiawi. Secara keseluruhan, strategi pengelolaan SDM di Rumah Makan Padang Ananda menunjukkan bahwa solusi untuk menurunkan angka turnover tidak selalu memerlukan intervensi struktural besar. Pembenahan sistem kerja dasar, pemberian insentif psikologis, dan penguatan budaya kerja berbasis nilai lokal dapat menjadi fondasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil dan produktif. Dalam jangka menengah, pendekatan ini diyakini mampu membangun loyalitas karyawan serta meningkatkan daya saing rumah makan di tengah dinamika pasar tenaga kerja yang semakin kompleks.

## Pembahasan

Strategi pengelolaan sumber daya manusia yang dirumuskan dalam penelitian ini bertolak dari kebutuhan untuk menjawab persoalan turnover yang tinggi di Rumah Makan Padang Ananda. Permasalahan tersebut bukan hanya disebabkan oleh faktor ekonomi atau keterbatasan fasilitas kerja, tetapi juga berkaitan erat dengan kekosongan sistem manajerial, minimnya

pelatihan, serta karakteristik demografis tenaga kerja muda yang belum memiliki orientasi karier jangka panjang. Dalam konteks ini, analisis SWOT digunakan sebagai alat untuk memetakan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang kemudian dijadikan dasar dalam perumusan strategi SDM. Penggunaan pendekatan SWOT dalam manajemen SDM telah menjadi alat strategis yang diakui secara luas, terutama dalam organisasi kecil dan menengah yang belum memiliki sistem formal seperti UMKM. Menurut Wright dan Ulrich (2020), strategi SDM yang efektif adalah strategi yang disusun berdasarkan kombinasi keunggulan internal dan dinamika eksternal, bukan semata-mata meniru sistem organisasi besar. Hal ini sangat relevan bagi Rumah Makan Padang Ananda yang bergerak dalam sektor kuliner tradisional dan memiliki struktur kerja informal. Pada strategi SO (*Strengths – Opportunities*), rumah makan ini memanfaatkan kekuatan internal seperti loyalitas pelanggan dan pengalaman manajerial pemilik untuk menangkap peluang eksternal berupa melimpahnya tenaga kerja muda dan potensi kerja sama pelatihan. Strategi ini didasarkan pada konsep experiential learning dari Kolb (2020), yaitu pembelajaran melalui pengalaman dan mentoring. Sistem pelatihan yang berbasis pada relasi antar karyawan, misalnya melalui program "senior membimbing junior," adalah bentuk pembelajaran sosial (Bandura dalam Santrock, 2021), yang sangat cocok diterapkan di lingkungan kerja informal.

Pelatihan semacam ini tidak hanya mentransfer keterampilan, tetapi juga membangun komunikasi lintas generasi dan menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi. Strategi WO (*Weaknesses – Opportunities*) diarahkan untuk mengatasi kelemahan struktural, seperti ketiadaan SOP, beban kerja yang tidak merata, dan gaji harian yang tidak kompetitif. Robbins dan Judge (2021) menyatakan bahwa sistem kerja yang tidak memiliki kejelasan tugas dan waktu kerja akan menimbulkan role ambiguity dan job stress, yang menjadi faktor kuat pemicu turnover. Oleh karena itu, penyusunan shift kerja dan pembagian tugas secara rotasional menjadi strategi penting. Meskipun sederhana, jadwal kerja yang tertulis dan terbuka dapat meningkatkan persepsi keadilan di tempat kerja

(equity perception), yang menurut Adams (Equity Theory, dalam Kreitner dan Kinicki, 2022) adalah kunci kepuasan kerja dan retensi karyawan.

Selain itu, pemberian insentif berbasis kedisiplinan atau loyalitas waktu kerja merupakan penerapan dari prinsip motivasi kerja dalam teori self-determination (Deci dan Ryan, 2020), yang menyebutkan bahwa penghargaan non-material seperti pengakuan, otonomi, dan rasa pencapaian juga dapat menstimulasi motivasi intrinsik. Dalam lingkungan yang tidak memungkinkan kenaikan gaji signifikan, strategi ini menjadi alternatif realistik untuk mempertahankan tenaga kerja. Strategi ST (*Strengths – Threats*) mencoba merespons ancaman meningkatnya migrasi kerja tenaga muda ke luar negeri, khususnya ke Kamboja dan Malaysia, yang kerap menjanjikan gaji tinggi namun mengandung risiko eksploitasi. Strategi ini tidak hanya berfokus pada pencegahan secara teknis, tetapi pada penguatan ikatan emosional (*affective commitment*) antara karyawan dan rumah makan. Menurut Allen dan Meyer (2021), loyalitas karyawan bukan hanya dibentuk oleh kontrak kerja, tetapi oleh hubungan emosional yang dibangun melalui interaksi, kepercayaan, dan penghargaan personal. Dalam konteks rumah makan ini, pendekatan seperti pertemuan rutin, ruang diskusi karyawan, dan pengangkatan "role model karyawan senior" merupakan bentuk intervensi organisasi yang relevan untuk meningkatkan komitmen afektif.

Lebih lanjut, strategi ini juga menyentuh aspek budaya organisasi, yang menurut Hofstede dan Minkov (2021), memainkan peran penting dalam retensi karyawan, terutama dalam konteks budaya kolektivis seperti Indonesia. Ketika rumah makan mampu membangun nilai-nilai kekeluargaan, kedekatan emosional, dan rasa saling peduli, maka ikatan karyawan terhadap tempat kerja menjadi lebih kuat, bahkan melebihi pertimbangan finansial semata. Adapun strategi WT (*Weaknesses – Threats*) merupakan respon komprehensif terhadap dua sisi persoalan: kelemahan manajerial dan ancaman eksternal yang tak terhindarkan. Strategi ini menekankan pentingnya membangun sistem kerja dasar yang adil dan transparan. Absennya rotasi kerja, tidak adanya

saluran keluhan formal, serta dominasi instruksi lisan telah menciptakan ruang ketidakpastian psikologis (psychological insecurity), yang menjadi pemicu turnover tanpa konflik langsung. Ghozali (2023) menyatakan bahwa organisasi yang tidak menyediakan ruang komunikasi dua arah akan mengalami kegagalan dalam membaca tanda-tanda ketidakpuasan karyawan secara dini. Selain itu, edukasi informal mengenai risiko kerja ke luar negeri, terutama ke Kamboja yang sedang marak menjadi tempat industri online scam ilegal, dapat dijadikan strategi preventif. Melalui briefing kerja atau diskusi mingguan, manajemen dapat menyisipkan edukasi ringan yang menyadarkan karyawan tentang dampak hukum dan sosial dari migrasi kerja yang tidak prosedural. Ini merupakan bentuk intervensi berbasis perlindungan pekerja (employee protection approach) yang semakin diajukan dalam literatur HRM kontemporer (Dessler, 2021).

Seluruh strategi yang dirumuskan menunjukkan bahwa pengelolaan SDM tidak harus bergantung pada sistem besar atau teknologi canggih, tetapi dapat dimulai dari transformasi pola pikir, komunikasi, dan struktur kerja yang sederhana namun konsisten. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip-prinsip strategic human resource management versi UMKM, sebagaimana dikembangkan oleh Storey dan Wright (2022), yaitu bahwa strategi SDM harus kontekstual, berbasis kekuatan lokal, dan mempertimbangkan kapasitas organisasi. Dalam Rumah Makan Padang Ananda, strategi-strategi ini berfungsi tidak hanya untuk menurunkan tingkat turnover, tetapi juga untuk memperkuat fondasi organisasi ke depan, agar dapat lebih siap menghadapi tantangan regenerasi tenaga kerja, ekspansi usaha, dan transformasi manajerial di masa mendatang. Temuan penelitian ini memberikan implikasi manajerial yang signifikan bagi pengelolaan sumber daya manusia di Rumah Makan Padang Ananda, khususnya dalam merespons tingginya angka turnover karyawan. Permasalahan ini mencerminkan kelemahan sistemik dalam manajemen SDM yang selama ini berjalan tanpa struktur kerja formal. Oleh karena itu, manajemen perlu mulai membangun sistem kerja yang terstandarisasi melalui penyusunan

SOP, pembagian tugas yang jelas, sistem shift, dan jadwal kerja yang adil. Hal ini bertujuan untuk menciptakan kejelasan peran dan mengurangi potensi kelelahan serta konflik antar karyawan. Selain itu, penting untuk menerapkan pelatihan kerja berbasis mentoring, di mana karyawan senior membimbing karyawan baru guna meningkatkan adaptasi, kepercayaan diri, dan rasa memiliki. Sistem pelatihan informal ini sejalan dengan prinsip pembelajaran sosial dan cocok diterapkan di lingkungan usaha kecil menengah. Selanjutnya, manajemen juga perlu mempertimbangkan pemberian insentif non-upah berbasis kinerja dan loyalitas, seperti bonus kehadiran atau penghargaan karyawan, guna meningkatkan motivasi intrinsik tanpa membebani keuangan usaha. Strategi ini dilengkapi dengan edukasi informal mengenai risiko migrasi kerja nonprosedural yang saat ini marak, terutama ke negara-negara seperti Kamboja, sebagai upaya perlindungan terhadap karyawan. Di sisi lain, manajemen juga dituntut untuk menyeimbangkan kedekatan relasional berbasis kekeluargaan dengan profesionalisme kerja melalui forum komunikasi karyawan yang terbuka dan rutin. Dalam jangka panjang, manajemen perlu memandang SDM sebagai aset strategis organisasi, bukan sekadar tenaga kerja pelaksana, dengan mengadopsi pendekatan manajemen SDM yang adaptif dan kontekstual. Jika seluruh langkah ini diimplementasikan secara konsisten, maka Rumah Makan Padang Ananda berpotensi menciptakan lingkungan kerja yang stabil, produktif, dan berkelanjutan.

## Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia guna menekan angka turnover karyawan di Rumah Makan Padang Ananda, dengan menggunakan data yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa tingginya turnover berkaitan dengan faktor internal, seperti kekuatan berupa reputasi usaha yang dikenal secara lokal, budaya kerja kekeluargaan, efisiensi biaya operasional, dan pengalaman pemilik, serta kelemahan seperti absennya sistem

pelatihan dan SOP, gaji harian di bawah UMP, tidak adanya sistem shift dan evaluasi kinerja, serta beban kerja tinggi tanpa rotasi. Dari sisi eksternal, terdapat peluang seperti permintaan pasar yang tinggi, ketersediaan tenaga kerja muda, potensi kerja sama dengan lembaga pelatihan, dan teknologi digital sederhana, namun juga terdapat ancaman berupa persaingan restoran franchise, tren migrasi kerja ke luar negeri, ketidakstabilan layanan, dan rendahnya loyalitas generasi muda. Berdasarkan analisis SWOT tersebut, strategi yang disarankan meliputi pelatihan informal berbasis mentoring, penyusunan SOP dan sistem shift, pemberian insentif loyalitas, pemanfaatan teknologi untuk efisiensi, serta edukasi tentang risiko migrasi kerja nonprosedural, yang semuanya disesuaikan dengan kondisi riil perusahaan demi meningkatkan stabilitas dan kualitas tenaga kerja.

## Daftar Pustaka

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory. *Handbook of theories of social psychology*, 1(20), 416-436.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan perubahan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi.
- Ekawati, Y. A., & Nasution, S. W. P. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi, Praktik, dan Dinamika Organisasi*. Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Ghozali, I. (2018). Aplikasi analisis multivariete dengan program IBM SPSS 23.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2017). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (pp. 69-71). Boston: CENGAGE learning.
- Hiriyappa, B. (2009). *Organizational behavior*. New Age International.
- Keller, K. (2021). *Intisari Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta: Andi.
- Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. FT press.
- Mahendra, A. (2023). *DINAMIKA KARYAWAN PINDAH KERJA PADA PT. REFLESLA ARBA INSANI TOUR and TRAVEL BENGKULU* (Doctoral dissertation, UIN Fatmawati Sukarno).
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2000). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. John Wiley & Sons.
- Nankervis, A., Baird, M., Coffey, J., & Shields, J. (2019). *Human resource management*. Cengage AU.
- Storey, J., Ulrich, D., & Wright, P. M. (2019). *Strategic human resource management: A research overview*. Routledge.
- Suyatno, A., Suyatno, A., Abdullah, A., Sundah, D. I. E., Satriawan, D. G., & Palupiningtyas, D. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Prinsip Dasar dan Aplikasi*.
- Triandis, H. C. (1993). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*.
- Wziatek-Stasko, A., Lenart-Gansiniec, R., & Michalik, I. (2022). *Organizational commitment and knowledge sharing in contemporary companies*. Routledge.