

**ANALISIS TANTANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KINERJA
KARYAWAN: STUDI PADA
PT GARUDA MITRA SEJATI (JOGJA CITY MALL)**

Tugas Akhir Magang



Disusun oleh:

Deva Falahian Mohamad Jidan – 21311458

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM SARJANA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
2025**

**ANALISIS TANTANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KINERJA
KARYAWAN: STUDI PADA
PT GARUDA MITRA SEJATI (JOGJA CITY MALL)**

Tugas Akhir Magang

Disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Program Studi Manajemen Program Sarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

Disusun oleh:

Nama: Deva Falahian Mohamad Jidan

NIM: 21311458

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM SARJANA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

2025

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini menyatakan bahwa dalam tugas akhir magang ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau penapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai ketentuan berlaku”.

Yogyakarta, 13 Oktober 2025



Deva Falahian Mohamad Jidan

21311458

HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING

Analisis Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan
Kinerja Karyawan: Studi pada PT Garuda Mitra Sejati (Jogja City Mall)

Diajukan oleh:

Nama : Deva Falahian Mohamad Jidan

NIM : 21311458

Program Studi : Manajemen S1

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 13 Oktober 2025

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing



Muhammad Bakr Muhlison, Drs., Dipl. Mgt.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

ANALISIS TANTANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN: STUDI PADA PT GARUDA MITRA SEJATI (JOGJA CITY MALL)

Disusun Oleh : Deva Falahian Mohamad Jidan

Nomor Mahasiswa : 21311458

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan lulus
hari ini, tanggal: Senin 03 November 2025

Pembimbing TA : Muhammad Bakr Muhlison, Drs., Dipl. Mgt.

Penguji : Majang Palupi, Dr., BBA., MBA.

Mengetahui,

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

ABSTRAK

Industri ritel modern menghadapi tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM), seperti tingginya *turnover*, rendahnya motivasi, dan program pelatihan yang kurang efektif. Hal ini juga dialami PT Garuda Mitra Sejati selaku pengelola Jogja City Mall (JCM), terutama dengan dominasi generasi milenial dan Gen Z yang menuntut strategi SDM lebih adaptif. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi tantangan utama pengelolaan SDM, dampaknya terhadap kinerja karyawan, serta strategi yang dapat diterapkan. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan wawancara mendalam dan observasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa masalah utama di Jogja City Mall meliputi *turnover* tinggi, motivasi rendah akibat kompensasi dan sistem penghargaan yang belum adil, pelatihan yang belum konsisten, serta kesenjangan komunikasi lintas generasi. Temuan ini menegaskan pentingnya strategi retensi, sistem *reward* yang transparan, pelatihan berbasis kebutuhan, dan budaya kerja kolaboratif untuk meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan. Penelitian ini berimplikasi praktis bagi pengelolaan SDM di sektor ritel serta memperkaya kajian akademik. Studi selanjutnya disarankan melibatkan responden lebih luas dan memadukan metode kuantitatif agar hasil lebih representatif.

Kata Kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia, Kinerja Karyawan, Turnover, Pelatihan, Retensi

ABSTRACT

The modern retail industry faces challenges in human resource (HR) management, such as high turnover, low motivation, and ineffective training programs. PT Garuda Mitra Sejati, the manager of Jogja City Mall (JCM), also experiences this, especially with the dominance of millennials and Gen Z, who demand more adaptive HR strategies. This study aims to identify the main challenges in HR management, their impact on employee performance, and potential strategies. The method used is descriptive qualitative with in-depth interviews and observations.

The results of the study indicate that the main problems at Jogja City Mall include high turnover, low motivation due to an unfair compensation and reward system, inconsistent training, and a communication gap across generations. These findings emphasize the importance of retention strategies, a transparent reward system, needs-based training, and a collaborative work culture to improve employee loyalty and performance. This research has practical implications for HR management in the retail sector and enriches academic research. Future studies are recommended to involve a wider range of respondents and incorporate quantitative methods for more representative results.

Keywords: *Human Resource Management, Employee Performance, Turnover, Training, Retention*

KATA PENGANTAR

Penulis mengucapkan rasa syukur yang mendalam kepada Allah Swt. karena atas limpahan rahmat, karunia, dan bimbingan-Nya, karya Tugas Akhir Magang berjudul “*Analisis Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan: Studi pada PT Garuda Mitra Sejati (Jogja City Mall)*” dapat diselesaikan dengan baik.

Tugas akhir ini disusun sebagai salah satu syarat akademik untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) Manajemen di Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Selain itu, karya ini juga diharapkan mampu memberikan manfaat sebagai referensi pembelajaran sekaligus menyumbangkan gagasan terkait dinamika serta tantangan yang dihadapi perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia guna meningkatkan kinerja karyawan.

Selama penyusunan laporan ini, penulis menerima dukungan, bantuan, serta doa dari banyak pihak. Atas dasar itu, dengan penuh kerendahan hati penulis menyampaikan apresiasi dan rasa terima kasih yang mendalam kepada:

1. ayah dan ibu tercinta, bersama kakak serta adik yang senantiasa melimpahkan doa, kasih sayang, serta dukungan yang tiada henti;
2. Bapak Muhammad Bakr Muhlison, Drs. Dipl. Mgt., selaku Dosen Pembimbing Tugas Akhir Magang atas bimbingan, arahan, serta saran yang sangat berharga selama proses penulisan;

3. supervisor beserta manajemen dan seluruh karyawan PT Garuda Mitra Sejati (Jogja City Mall) yang telah memberikan kesempatan, ilmu, serta pengalaman praktis selama kegiatan magang berlangsung;
4. segenap dosen serta staf Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia yang telah membekali penulis dengan ilmu pengetahuan dan pemahaman berharga sepanjang masa perkuliahan; dan
5. rekan-rekan mahasiswa serta semua teman dan juga sahabat yang turut memberikan semangat dan dukungan hingga laporan ini dapat terselesaikan.

Penulis memahami bahwa laporan ini masih mengandung berbagai keterbatasan, baik dari segi substansi maupun tata penyajiannya. Oleh karena itu, masukan serta saran yang bersifat konstruktif sangat diharapkan untuk perbaikan dan penyempurnaan karya ini pada kesempatan berikutnya.

Sebagai penutup, penulis berharap laporan ini mampu memberikan nilai guna, baik bagi penulis sendiri, perusahaan terkait, maupun para pembaca yang memiliki ketertarikan terhadap kajian manajemen sumber daya manusia.

DAFTAR ISI

SAMPUL DEPAN	i
HALAMAN JUDUL	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING	iv
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Profil Perusahaan.....	1
1.2 Latar Belakang	5
1.3 Rumusan Masalah	8
1.4 Pertanyaan Penelitian.....	9
1.5 Tujuan Penelitian	9
1.6 Manfaat Penelitian.....	10
1.6.1 Dampak pada Perusahaan.....	10
1.6.2 <i>Research</i> Mendatang	11

1.6.3 Bagi Peneliti.....	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	13
2.1 Landasan Teori	13
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	13
2.1.2 Teori Kinerja Karyawan	15
2.1.3 Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia Modern	16
2.1.4 Budaya Organisasi	18
2.2 Kerangka Berpikir	19
2.3 Kerangka Kerja	21
2.3.1 Observasi	23
2.3.2 Pengumpulan Data	24
2.3.3 Analisis Data	24
2.3.4 Hasil Analisis Data	25
2.3.5 Rekomendasi.....	25
BAB III METODE PENELITIAN	27
3.1 Jenis Penelitian.....	27
3.2 Unit Analisis.....	28
3.3 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data	29
3.3.1 Sumber Data	29
3.3.2 Teknik Pengumpulan Data.....	30
3.4 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	31
3.4.1 Uji Validitas	31

3.4.2 Reliabilitas	31
3.5 Teknik Analisis Data	32
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	34
4.1 Deskripsi Data	34
4.2 Analisis Data	36
4.2.1 Pengkodean Data	36
4.2.2 Identifikasi Tema	37
4.2.3 Analisis Tematik	39
4.3 Pembahasan Hasil	40
4.3.1 <i>Turnover</i> dan Retensi Karyawan	40
4.3.2 Pelatihan dan Pengembangan SDM	44
4.3.3 Motivasi dan Kinerja Karyawan	48
4.3.4 Manajemen Lintas Generasi	51
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	57
5.1 Kesimpulan	57
5.2 Saran	58
DAFTAR PUSTAKA	61
LAMPIRAN	67

DAFTAR TABEL

Tabel 4.2.2 Matriks Perbandingan Teori dan Temuan Lapangan	38
--	----

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Struktur Organisasi Jogja City Mall	5
Gambar 2.2 Kerangka Berpikir	21
Gambar 2.3 Kerangka Kerja.....	22

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Transkrip Wawancara	67
Lampiran 2 Surat Penerimaan Magang.....	98
Lampiran 3 Sertifikat Magang.....	99
Lampiran 4 Dokumentasi Kegiatan Pelaksanaan Magang.....	100
Lampiran 5 Responsi Pelaksanaan Magang	101

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Profil Perusahaan

Jogja City Mall adalah pusat perbelanjaan modern yang mulai beroperasi di Yogyakarta sejak tahun 2013. Pembangunan mal ini dilakukan oleh PT Garuda Mitra Sejati, sebagai hasil kerja sama antara Soekeno dari Muncul Group dengan Hadiwinoto, yang merupakan saudara kandung Sri Sultan Hamengkubuwono X. Gagasan pendiriannya berawal dari aspirasi para pengusaha lokal yang ingin menghadirkan pusat perbelanjaan yang sepenuhnya dikelola oleh masyarakat Yogyakarta, sehingga keuntungan ekonominya dapat dinikmati kembali oleh komunitas setempat. Inisiatif ini memperoleh dukungan penuh dari Sri Sultan Hamengkubuwono X serta Bupati Sleman kala itu, Sri Purnomo.

Jogja City Mall berlokasi di Jalan Magelang Km 6 No. 18, Sinduadi, Sleman, berdampingan langsung dengan The Sahid Rich Hotel Yogyakarta. Posisi strategisnya menjadikan kawasan ini sebagai jalur penting yang menghubungkan Kota Yogyakarta dengan Magelang. Pusat perbelanjaan tersebut beroperasi setiap hari mulai pukul 10.00 hingga 22.00 WIB, sehingga memberikan keleluasaan waktu kunjungan bagi masyarakat. Dengan mengusung konsep *one stop shopping*, Jogja City Mall dirancang menggunakan arsitektur yang menggabungkan nuansa budaya Jawa dengan sentuhan gaya Romawi, menghasilkan tampilan

megah namun tetap berakar pada nilai tradisional. Keunikan bangunannya tampak pada *fasade* dengan tujuh belas pilar Romawi, terdiri dari delapan pilar di sisi kiri sebagai simbol keberuntungan dan sembilan pilar di sisi kanan sebagai lambang kesempurnaan. Bagian dalamnya pun dipercantik dengan tegel kunci serta railing khas Keraton Yogyakarta.

Dari sisi ekonomi, Jogja City Mall memberikan beberapa kontribusi penting terhadap ekonomi lokal, yaitu:

- a. Menciptakan lapangan kerja. Jogja City Mall mempekerjakan banyak tenaga kerja lokal, mulai dari staf manajemen, keamanan, kebersihan, hingga karyawan tenant.
- b. Mendukung usaha lokal. Mal ini menyediakan ruang bagi merek lokal dan pelaku UMKM untuk memasarkan produk mereka, sehingga membantu pertumbuhan ekonomi lokal.
- c. Meningkatkan aktivitas ekonomi lokal. Jumlah pengunjung yang tinggi setiap hari mendorong meningkatnya pendapatan usaha di sekitar mal, seperti transportasi, kuliner, dan penginapan.

Jogja City Mall menempatkan nilai budaya lokal sebagai landasan utama dalam menjalankan aktivitas bisnisnya, yang diperkuat melalui visi dan misi perusahaan. Kedua aspek ini tidak hanya berfungsi sebagai acuan dalam pengelolaan, tetapi juga sebagai panduan strategis untuk menciptakan keunggulan bersaing sekaligus menjamin keberlanjutan usaha. Dengan visi yang berorientasi ke depan serta misi yang terukur,

Jogja City Mall senantiasa melakukan inovasi layanan, mengembangkan hubungan bisnis, dan memperkuat kolaborasi strategis guna mendorong pertumbuhan yang memberi manfaat bagi semua pihak.

Visi:

Menjadi ikon utama destinasi belanja modern di Asia dengan semangat Spirit of Jogja.

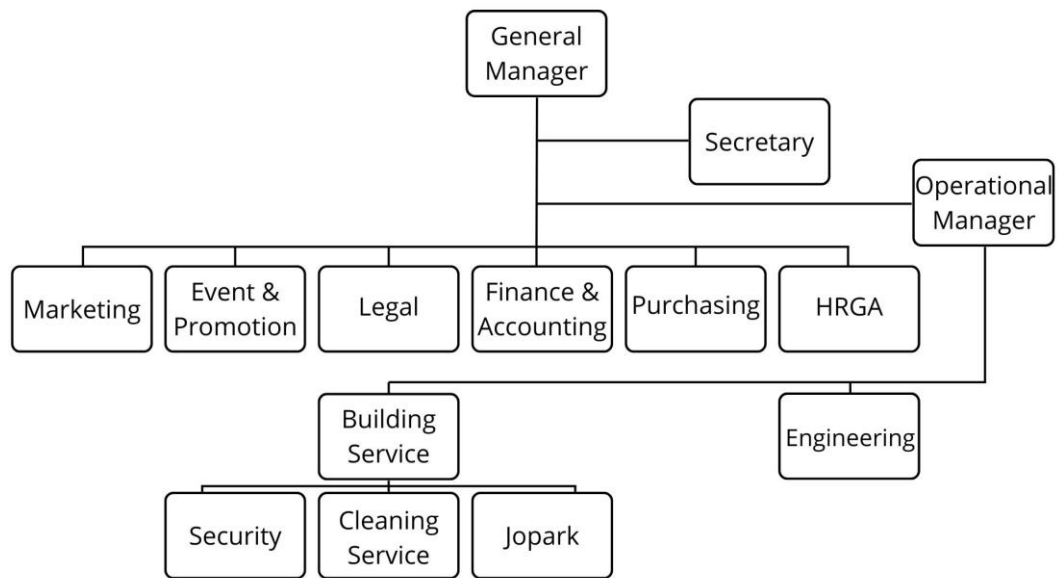
Misi:

- Menyediakan pengalaman belanja terbaik yang tetap menjunjung tinggi kearifan lokal khas Yogyakarta.
- Menjamin keberhasilan finansial bagi seluruh mitra usaha yang bekerja sama dengan Jogja City Mall.
- Mengoptimalkan pengembalian investasi bagi pemegang saham dan meningkatkan nilai bagi seluruh pemangku kepentingan.

Mal ini dirancang untuk melayani kebutuhan masyarakat lokal maupun wisatawan melalui beragam produk, layanan, dan fasilitas. Dengan pengelolaan profesional, Jogja City Mall terus mengalami perkembangan dan inovasi guna menciptakan pengalaman belanja yang menyenangkan dan optimal. Dalam perkembangannya, Jogja City Mall telah menjadi landmark penting dalam pertumbuhan ekonomi dan budaya belanja masyarakat Yogyakarta.

Sebagai salah satu destinasi belanja dan hiburan di Yogyakarta, Jogja City Mall menghadirkan beragam tenant yang menawarkan produk kebutuhan harian maupun gaya hidup. Mulai dari fashion, kosmetik, elektronik, hingga perlengkapan rumah tangga, semua tersedia dari merek lokal maupun internasional. Area kuliner juga sangat beragam, mulai dari restoran cepat saji hingga tempat makan khas Indonesia dan internasional. Untuk hiburan, tersedia bioskop modern serta arena bermain untuk segala usia. Selain itu, layanan penunjang seperti salon, pusat kebugaran, dan supermarket turut melengkapi fasilitas yang ada.

Fasilitas pendukung di Jogja City Mall dirancang untuk menunjang kenyamanan pengunjung. Area parkir yang luas memudahkan mobilitas pengunjung dengan kendaraan pribadi. Tersedia pula tempat ibadah yang representatif seperti musala dan gereja, serta *ballroom* untuk acara pernikahan, seminar, atau kegiatan bisnis. Fasilitas umum lainnya mencakup toilet yang tersebar di berbagai lantai, akses bagi penyandang disabilitas, dan pusat ATM untuk keperluan transaksi keuangan.



Gambar 1.1 Struktur Organisasi Jogja City Mall

Sumber: HRGA Officer Jogja City Mall

PT Garuda Mitra Sejati sebagai pengelola Jogja City Mall memiliki struktur organisasi yang terstruktur dengan baik. Puncak struktur ditempati oleh direksi yang bertanggung jawab terhadap keputusan strategis dan pengawasan menyeluruh atas kegiatan operasional. Di bawahnya terdapat berbagai divisi penting seperti Keuangan, SDM, Pemasaran, dan Operasional, masing-masing dipimpin oleh manajer yang bertanggung jawab dalam mengelola fungsi spesifik dan memastikan efisiensi kerja antarbagian.

1.2 Latar Belakang

Selama melaksanakan magang di PT Garuda Mitra Sejati selaku pengelola Jogja City Mall, penulis menemukan berbagai tantangan dalam

praktik pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang berpengaruh langsung pada kinerja karyawan. Beberapa isu utama yang menonjol antara lain tingginya tingkat keluar-masuk pegawai, lemahnya motivasi kerja, serta program pelatihan yang belum berjalan efektif. Situasi tersebut mencerminkan bahwa fungsi manajemen SDM belum dimaksimalkan dengan baik, khususnya dalam industri ritel yang membutuhkan ketelitian, kecepatan, dan konsistensi layanan. Oleh karena itu, evaluasi menyeluruh terhadap strategi manajemen SDM menjadi krusial guna meningkatkan kualitas sekaligus produktivitas tenaga kerja secara berkesinambungan.

Dalam industri ritel, kinerja karyawan menjadi penentu utama keberhasilan organisasi karena berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan dan efisiensi operasional. Menurut Sayoga (2024), disiplin kerja, kehadiran, serta penampilan karyawan yang baik terbukti meningkatkan loyalitas pelanggan dan pencapaian target perusahaan. Namun, dalam praktiknya, banyak perusahaan ritel, termasuk Jogja City Mall, masih menghadapi tantangan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) seperti tingginya tingkat *turnover*, rendahnya motivasi kerja, serta belum optimalnya pelatihan dan pengembangan karyawan.

Permasalahan tersebut tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga berkaitan dengan aspek motivasional dan budaya organisasi. Yuswardi (2020) mencatat bahwa lemahnya sistem pelatihan dan strategi retensi menjadi penyebab utama tingginya perputaran karyawan di sektor ritel. Kondisi ini menandakan adanya kesenjangan (*gap*) antara strategi

pengelolaan SDM yang diterapkan dengan kebutuhan nyata tenaga kerja di lapangan. Untuk menjawab tantangan ini, perusahaan perlu mengadopsi pendekatan manajemen yang lebih partisipatif, adaptif, dan berorientasi pada pengembangan kompetensi karyawan.

Selain itu, perubahan struktur demografis tenaga kerja yang kini didominasi oleh generasi milenial dan Gen Z turut menambah kompleksitas pengelolaan SDM. Generasi ini menuntut fleksibilitas, peluang pengembangan diri, serta apresiasi atas kinerja yang transparan. Desiyani dan Agustiansyah (2023) menegaskan bahwa efektivitas sistem *reward and punishment* sangat bergantung pada kemampuan organisasi menyesuaikan kebijakan SDM dengan karakteristik generasi muda yang cenderung kolaboratif dan berbasis teknologi. Ketidaksesuaian strategi manajerial dengan nilai-nilai tersebut dapat memicu rendahnya retensi dan menurunnya produktivitas.

Beberapa penelitian sebelumnya (Amelia, Manurung, & Purnomo, 2022; Halisa, 2020) menekankan bahwa SDM merupakan aset strategis yang harus dikelola secara sistematis melalui pelatihan berkelanjutan, pemberdayaan, dan penciptaan lingkungan kerja yang sehat. Tanpa pengelolaan SDM yang efektif, visi dan misi perusahaan hanya menjadi slogan tanpa implementasi nyata. Hal ini relevan bagi Jogja City Mall yang beroperasi di sektor ritel modern dengan tingkat persaingan dan ekspektasi pelanggan yang tinggi. Oleh karena itu, diperlukan strategi

manajemen SDM yang lebih fleksibel, adaptif, dan selaras dengan perubahan nilai kerja generasi baru (Parinsi & Musa, 2023).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat *research gap* dalam praktik pengelolaan SDM di sektor ritel, khususnya terkait efektivitas pelatihan, strategi retensi, dan penyesuaian manajemen terhadap perbedaan generasi tenaga kerja. Penelitian ini berupaya menjawab kesenjangan tersebut melalui analisis kualitatif mengenai tantangan manajemen SDM di Jogja City Mall, dengan tujuan memberikan rekomendasi strategis untuk meningkatkan motivasi, loyalitas, dan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

1.3 Rumusan Masalah

Penelitian ini berfokus pada permasalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di Jogja City Mall. Beberapa masalah utama yang ditemukan meliputi tingginya pergantian karyawan (*turnover*), motivasi kerja yang belum stabil, serta program pelatihan yang belum berjalan secara efektif. Selain itu, adanya perbedaan karakter dan cara kerja antara generasi milenial dan Gen Z juga menimbulkan tantangan baru bagi manajemen dalam menciptakan lingkungan kerja yang sesuai dengan kebutuhan karyawan masa kini. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan SDM yang diterapkan dengan harapan karyawan di lapangan. Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan untuk memahami bagaimana tantangan-tantangan tersebut memengaruhi

kinerja karyawan di Jogja City Mall dan bagaimana strategi pengelolaan SDM dapat diperbaiki agar mampu meningkatkan motivasi, loyalitas, serta kinerja karyawan secara berkelanjutan.

1.4 Pertanyaan Penelitian

Untuk menjawab rumusan masalah yang telah dijelaskan, penelitian ini merumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- a. Apa saja bentuk dan faktor penyebab utama tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang dihadapi oleh PT Garuda Mitra Sejati (Jogja City Mall), khususnya terkait tingginya *turnover*, rendahnya motivasi, serta efektivitas pelatihan karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan di sektor ritel?
- b. Bagaimana dampak dari tantangan-tantangan tersebut terhadap kinerja karyawan, menurut perspektif manajemen dan karyawan?
- c. Strategi manajemen SDM seperti apa yang paling tepat diterapkan untuk mengatasi permasalahan tersebut agar mampu meningkatkan motivasi, loyalitas, dan kinerja karyawan secara berkelanjutan?

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah menyajikan pemahaman yang mendalam serta relevan mengenai beragam tantangan dalam manajemen sumber daya manusia yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja

karyawan, dengan titik perhatian pada sektor ritel di Jogja City Mall.

Secara lebih rinci, sasaran penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. mengidentifikasi berbagai bentuk tantangan dalam pengelolaan SDM yang dihadapi PT Garuda Mitra Sejati (Jogja City Mall) dalam meningkatkan kinerja karyawan di sektor ritel;
- b. menganalisis bagaimana dampak tantangan-tantangan tersebut terhadap kinerja karyawan menurut perspektif kinerja karyawan; dan
- c. mengetahui strategi manajemen SDM yang diterapkan untuk mengatasi permasalahan tersebut dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Penelitian ini secara khusus ditujukan untuk mengidentifikasi permasalahan penting dalam manajemen sumber daya manusia, menganalisis pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, serta menawarkan rekomendasi yang bersifat praktis guna mendorong peningkatan performa tenaga kerja di Jogja City Mall secara berkesinambungan.

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Dampak pada Perusahaan

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi nyata bagi Jogja City Mall, khususnya dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. Dengan memahami akar masalah seperti tingginya angka *turnover*, rendahnya semangat kerja, minimnya

pelatihan, serta ketidakefisienan dalam pengelolaan karyawan, perusahaan dapat menyusun strategi manajerial yang lebih terarah. Salah satu dampak yang diharapkan adalah menurunnya tingkat *turnover* dan meningkatnya retensi melalui pendekatan manajemen SDM yang lebih strategis dan berorientasi pada kemanusiaan.

1.6.2 Research Mendatang

Penelitian ini memberikan peluang bagi penelitian mendatang untuk memperluas kajian mengenai manajemen sumber daya manusia di sektor ritel dengan cakupan yang lebih luas dan pendekatan yang lebih beragam. Studi berikutnya disarankan melibatkan lebih banyak responden dari berbagai divisi agar hasilnya lebih representatif dan mampu menggambarkan kondisi SDM secara menyeluruh. Selain itu, penggunaan metode campuran (*mixed methods*) dapat menjadi alternatif untuk menggabungkan kekuatan data kualitatif dan kuantitatif, sehingga temuan yang dihasilkan lebih komprehensif dan terukur. Penelitian mendatang juga dapat mengeksplorasi aspek lain seperti *employee engagement*, keseimbangan kerja dan kehidupan (*work life balance*), serta digitalisasi sistem HR yang semakin relevan dengan perkembangan dunia kerja saat ini. Dengan pengembangan ini, diharapkan penelitian berikutnya mampu memberikan kontribusi yang lebih mendalam terhadap teori dan praktik pengelolaan SDM modern di era transformasi digital.

1.6.3 Bagi Peneliti

Penelitian ini memberikan manfaat penting bagi peneliti, melalui kegiatan observasi dan wawancara di Jogja City Mall, peneliti mendapatkan pengalaman langsung dalam mengenali berbagai tantangan pengelolaan SDM, seperti motivasi kerja, pelatihan, retensi, dan perbedaan generasi di tempat kerja. Selain itu, proses penelitian ini membantu peneliti belajar berpikir lebih kritis, teratur, dan teliti dalam mengolah serta menafsirkan data kualitatif. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menghasilkan pengetahuan baru, tetapi juga menjadi pengalaman berharga yang dapat meningkatkan kemampuan peneliti dalam memahami dan menerapkan praktik manajemen SDM di dunia kerja nyata.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Merujuk pada uraian latar belakang serta tujuan penelitian yang telah dipaparkan, penulis menetapkan sejumlah teori dasar yang akan dijadikan acuan dalam penyusunan laporan magang, yaitu sebagai berikut:

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah disiplin yang berfungsi merancang kebijakan, sistem, serta praktik yang ditujukan untuk mengelola tenaga kerja secara strategis dalam sebuah organisasi. Dalam penerapannya saat ini, peran SDM tidak hanya sebatas mengurus aspek administratif, tetapi juga bertindak sebagai mitra strategis yang mendukung tercapainya visi dan misi jangka panjang perusahaan. Menurut Armstrong dan Taylor (2023), manajemen SDM berorientasi pada upaya memaksimalkan kontribusi karyawan melalui sinergi antara proses rekrutmen, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, hingga pemberian reward, sehingga organisasi mampu membangun keunggulan kompetitif.

Temuan dari berbagai studi empiris menunjukkan bahwa efektivitas manajemen SDM sangat bergantung pada kesesuaian strategi yang diterapkan dengan karakteristik organisasi. Damayanti dan Nafisa (2025), dalam penelitian mereka di SPBU Mayangkara

Group, menemukan bahwa pelaksanaan pelatihan yang relevan, kompensasi yang kompetitif, serta promosi berbasis kinerja mampu meningkatkan loyalitas dan produktivitas tenaga kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan SDM yang menyesuaikan diri dengan kebutuhan karyawan dapat memberikan dampak positif terhadap keberhasilan organisasi secara menyeluruh.

Selanjutnya, Sayoga (2024) menyoroti pentingnya pembinaan berkelanjutan dan struktur kerja yang terorganisir dalam meningkatkan efektivitas SDM. Dalam sektor ritel yang ditelitinya, ditemukan bahwa keterlibatan karyawan meningkat ketika mereka memahami peran masing-masing serta memiliki kesempatan untuk berkembang. Ini mengindikasikan bahwa keberhasilan manajemen SDM ditentukan oleh kemampuan menyelaraskan kepentingan individu dengan tujuan organisasi melalui pendekatan yang sinergis dan berorientasi pada nilai-nilai kemanusiaan.

Di samping itu, pengelolaan SDM tidak terlepas dari pengaruh budaya organisasi, kemajuan teknologi, dan perubahan eksternal yang terus berkembang. Dalam menghadapi era disrupsi, manajemen SDM dituntut untuk tidak hanya responsif tetapi juga proaktif dalam memanfaatkan potensi sumber daya manusia sebagai aset strategis. Oleh karena itu, penerapan kebijakan SDM harus memperhatikan perkembangan teknologi digital dan pergeseran nilai kerja generasi baru. Pemahaman komprehensif terhadap dimensi-dimensi ini sangat

penting dalam mengevaluasi dan meningkatkan kinerja organisasi, terutama di industri ritel yang sangat mengandalkan tenaga kerja operasional.

2.1.2 Teori Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan menjadi komponen krusial dalam mengukur efektivitas operasional organisasi serta kontribusi individu terhadap tercapainya sasaran institusi. Kinerja dapat dipahami sebagai rangkaian perilaku kerja yang meliputi ketepatan waktu, mutu hasil kerja, efisiensi penggunaan sumber daya, serta kemampuan beradaptasi dengan dinamika lingkungan kerja. Dalam konteks manajerial, kinerja juga merefleksikan sejauh mana strategi dan tindakan manajemen berdampak pada peningkatan motivasi, pengembangan kompetensi, dan kejelasan peran karyawan dalam organisasi (Tanjung & Susanti, 2022).

Menurut Robbins dan Judge (2019), kinerja individu terbentuk dari kombinasi antara kemampuan teknis, dorongan motivasional baik dari dalam maupun luar diri, serta persepsi terhadap peran dan struktur kerja dalam organisasi. Memahami interaksi dari ketiga elemen ini sangat penting, karena masing-masing faktor saling memengaruhi. Sebagai contoh, karyawan dengan keahlian tinggi tidak akan menunjukkan performa maksimal jika tidak merasa dihargai atau kekurangan motivasi dalam menjalankan tugasnya.

Tatimu dan Asaloei (2023) melalui studi mereka di Transmart Bahu Mal Manado mengungkapkan bahwa motivasi intrinsik yang tinggi serta terciptanya suasana kerja yang positif dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan inisiatif karyawan. Temuan ini sangat relevan bagi sektor ritel, di mana pekerja kerap berhadapan dengan tekanan pekerjaan yang intens dan tuntutan pelayanan pelanggan secara langsung. Kondisi lingkungan kerja yang mendukung terbukti menjadi faktor penting dalam menjaga konsistensi kinerja harian.

Dukungan terhadap hal ini juga disampaikan oleh Desiyani dan Agustiansyah (2023), yang menunjukkan bahwa penerapan sistem *reward and punishment* secara adil dan transparan memiliki dampak positif terhadap kedisiplinan dan rasa tanggung jawab karyawan. Oleh karena itu, pendekatan dalam memahami kinerja tidak bisa hanya terbatas pada evaluasi hasil kerja, tetapi harus mencakup dimensi psikologis, sosial, dan struktural yang membentuk perilaku kerja karyawan secara menyeluruh.

2.1.3 Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia Modern

Dalam menghadapi era disrupsi teknologi dan perubahan pascapandemi, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) mengalami pergeseran dari fungsi administratif menuju tantangan strategis yang memerlukan penyesuaian secara menyeluruh dan berkelanjutan. Perkembangan digital, perubahan nilai kerja generasi baru, serta

meningkatnya kebutuhan fleksibilitas dalam bekerja telah menambah kompleksitas dalam praktik manajerial. Wardhana (2023) mengidentifikasi bahwa tantangan utama yang dihadapi dalam pengelolaan SDM meliputi adaptasi terhadap sistem kerja hybrid, peningkatan keterampilan digital, serta upaya mempertahankan dan melibatkan tenaga kerja milenial dan Gen Z yang memiliki ekspektasi kerja berbeda dari generasi sebelumnya.

Permasalahan ini tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga mencerminkan pergeseran paradigma dalam cara organisasi memperlakukan sumber daya manusia. Di tengah percepatan digitalisasi, pendekatan manajemen SDM perlu bersifat inklusif, berbasis data, dan responsif terhadap kebutuhan personal karyawan. Khaeruman et al. (2023), dalam penelitian mereka di Indomaret Kota Serang, menemukan bahwa sistem penilaian kinerja yang tidak mencerminkan kontribusi nyata berdampak negatif terhadap motivasi karyawan dan menurunkan kepercayaan terhadap organisasi. Temuan ini menekankan pentingnya perbaikan sistem evaluasi kerja yang lebih terbuka, adil, dan partisipatif.

Keterpaduan antara nilai organisasi dan nilai individu karyawan merupakan fondasi penting bagi keberhasilan strategi manajemen SDM yang berkelanjutan. Ketidakselarasan nilai (*value misalignment*) berpotensi menimbulkan resistensi internal dan mendorong peningkatan angka *turnover*. Oleh karena itu, pengelolaan SDM saat

ini dituntut untuk menciptakan ekosistem kerja yang menyatukan kemajuan teknologi, budaya korporat, serta prinsip keberlanjutan sosial. Pendekatan semacam ini memerlukan tidak hanya inovasi dalam struktur organisasi, tetapi juga gaya kepemimpinan yang terbuka dan empatik dalam membangun relasi kerja yang selaras dan produktif (Utama, Abdullah, & Widodo, 2020).

2.1.4 Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat dipahami sebagai seperangkat nilai, norma, dan keyakinan yang tidak tertulis namun berfungsi sebagai acuan perilaku serta pola interaksi di tempat kerja (Wijaya, 2022). Budaya ini menciptakan makna bersama yang membentuk dasar tindakan anggota organisasi dalam menyelesaikan pekerjaan maupun menghadapi tantangan. Secara konseptual, budaya organisasi terbagi ke dalam tiga lapisan utama, yaitu artefak yang tampak, nilai yang dianut, serta asumsi dasar yang berlangsung secara tidak disadari. Ketiga unsur tersebut menjadi fondasi penting dalam mendorong keterlibatan sekaligus motivasi karyawan secara berkelanjutan.

Pemahaman yang kuat terhadap budaya organisasi sangat relevan, terutama di sektor ritel yang dinamis dan sarat persaingan. Hermawati dan Sopandi (2023), melalui studi mereka di Hypermart Pejaten, mengungkapkan bahwa praktik promosi yang sejalan dengan nilai-nilai organisasi dapat meningkatkan semangat kerja dan loyalitas.

Mereka menekankan bahwa keselarasan antara budaya kerja dan sistem penghargaan berkontribusi terhadap persepsi keadilan dan peluang pengembangan karir, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja.

Goma dan Okpara (2022) menemukan bahwa nilai kekeluargaan serta penghargaan terhadap individu memberikan dampak positif terhadap retensi dan produktivitas karyawan, khususnya di sektor ritel modern seperti Alfamart dan Indomaret. Lingkungan kerja yang partisipatif dan menghargai kontribusi individu mampu membangun rasa memiliki dalam diri karyawan, yang kemudian menjadi pendorong utama dalam meningkatkan kinerja dan loyalitas mereka terhadap perusahaan.

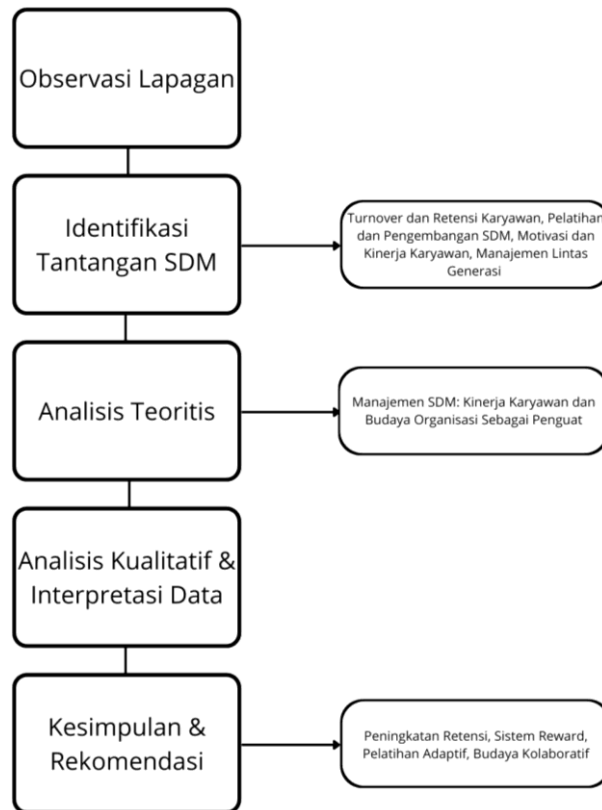
Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya berperan sebagai simbol, tetapi memiliki fungsi strategis dalam menjembatani hubungan antara kebijakan SDM dan pencapaian kinerja. Oleh karena itu, manajemen perlu membentuk dan menjaga budaya yang inklusif, adil, dan adaptif agar organisasi mampu bertahan dan berkembang dalam menghadapi perubahan yang cepat dan kompleks.

2.2 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir dalam penelitian ini menggambarkan keterkaitan logis antara konsep-konsep utama yang menjadi dasar analisis terhadap tantangan manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan

kinerja karyawan di Jogja City Mall. Pengelolaan SDM modern tidak hanya berorientasi pada administrasi, tetapi juga berperan strategis dalam menciptakan kinerja yang berkelanjutan (Armstrong & Taylor, 2023). Menurut Robbins dan Judge (2019), kinerja individu dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan persepsi terhadap lingkungan kerja, di mana ketiganya berinteraksi membentuk produktivitas dan loyalitas karyawan. Dalam penelitian ini, manajemen SDM mencakup aspek pelatihan, motivasi, sistem penghargaan, dan pengelolaan lintas generasi, sementara budaya organisasi berfungsi sebagai faktor yang memperkuat atau melemahkan penerapan strategi tersebut (Wijaya, 2022). Kombinasi faktor-faktor ini menjadi dasar untuk memahami hubungan antara praktik manajemen SDM dan hasil kinerja karyawan.

Pendekatan kualitatif digunakan untuk menggali hubungan antar konsep tersebut secara mendalam dan kontekstual. Penelitian dimulai dari observasi lapangan selama pelaksanaan magang untuk mengidentifikasi permasalahan nyata, kemudian dilanjutkan dengan hasil wawancara mendalam. Temuan dari proses ini diolah menjadi rekomendasi yang menekankan pentingnya pelatihan adaptif, motivasi kerja, serta sistem penghargaan yang selaras dengan nilai dan karakter generasi kerja saat ini. Dengan demikian, pendekatan kualitatif tidak hanya mengungkap makna di balik pengalaman karyawan dan manajemen, tetapi juga memberikan dasar empiris bagi perusahaan untuk memperkuat strategi SDM dalam menghadapi tantangan organisasi di era modern.



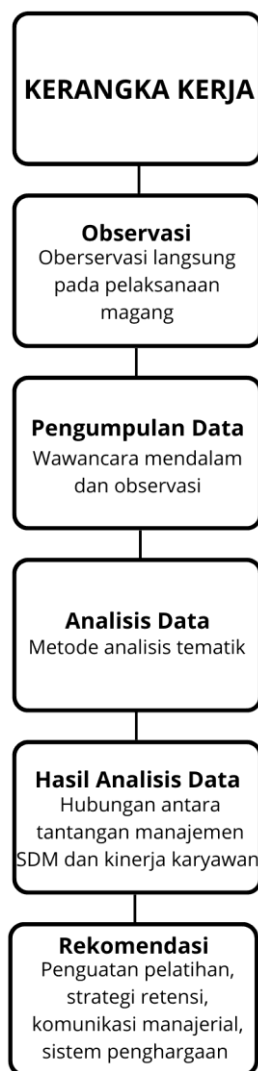
Gambar 2.2 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir ini menjadi panduan bagi peneliti untuk memahami bagaimana tantangan dalam manajemen SDM berpengaruh terhadap kinerja karyawan, serta bagaimana solusi strategis dapat dirumuskan berdasarkan hasil temuan. Dengan alur berpikir yang sistematis tersebut, penelitian diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi pengembangan strategi SDM di sektor ritel modern.

2.3 Kerangka Kerja

Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana tantangan-tantangan dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia (SDM)

berdampak terhadap kinerja karyawan, khususnya dalam konteks operasional di sektor ritel modern seperti Jogja City Mall. Kerangka kerja ini disusun untuk menjelaskan hubungan antar konsep penting yang menjadi fondasi analisis dalam tugas akhir magang.



Gambar 2.3 Kerangka Kerja

2.3.1 Observasi

Peneliti melakukan observasi langsung selama pelaksanaan magang di Jogja City Mall. Observasi sebagai metode pengumpulan data kualitatif memungkinkan peneliti memahami fenomena perilaku karyawan dan dinamika organisasi secara kontekstual di lingkungan kerja nyata. Menurut Putri, Rahma, dan Maolani (2022), observasi berfungsi untuk menangkap gejala sosial yang tidak sepenuhnya terungkap melalui wawancara, seperti kedisiplinan, komunikasi antarbagian, serta efektivitas kepemimpinan dalam organisasi. Dengan demikian, observasi ini membantu peneliti mengidentifikasi permasalahan utama seperti tingginya tingkat *turnover*, rendahnya motivasi kerja, kurang efektifnya pelatihan, serta lemahnya sistem supervisi yang berdampak terhadap kinerja SDM secara keseluruhan.

Dalam konteks metodologis, teknik observasi yang digunakan peneliti mengacu pada pendekatan deskriptif kualitatif sebagaimana dijelaskan oleh Zulkipli (2022), di mana data lapangan diperoleh melalui keterlibatan langsung untuk memahami perilaku individu dan proses manajerial dalam organisasi. Pendekatan ini menekankan pentingnya kehadiran peneliti sebagai instrumen utama guna mengamati interaksi sosial secara natural. Hasil observasi kemudian dianalisis secara tematik untuk menemukan pola dan kecenderungan yang berkaitan dengan sistem manajemen sumber daya manusia di Jogja City Mall.

2.3.2 Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan data primer, yang diperoleh secara langsung melalui wawancara mendalam dengan pihak manajemen terkhusus di divisi HRGA, dan didukung oleh hasil observasi selama kegiatan magang di Jogja City Mall. Data primer dianggap penting karena memberikan gambaran empiris yang aktual mengenai fenomena sosial dan perilaku organisasi yang sedang diteliti. Menurut Supiani, Nurdin, Syahid, dan Fakhrurrozi (2022), data primer berperan dalam menangkap persepsi dan pengalaman subjek penelitian secara langsung, sehingga menghasilkan temuan yang lebih valid dalam penelitian kualitatif. Penggunaan wawancara mendalam memungkinkan peneliti menggali motivasi, kendala, serta persepsi karyawan.

2.3.3 Analisis Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode analisis tematik untuk menelaah sejauh mana permasalahan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Jogja City Mall. Analisis tematik dipilih karena kemampuannya mengidentifikasi, mengorganisasi, dan menginterpretasi tema yang muncul dari hasil wawancara dan observasi. Menurut Akbar dan Rindaningsih (2025), analisis tematik dalam penelitian manajemen sumber daya manusia berguna untuk menafsirkan fenomena organisasi

secara mendalam melalui proses pengkodean, kategorisasi, dan interpretasi.

2.3.4 Hasil Analisis Data

Temuan dari analisis data kemudian disimpulkan untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai hubungan antara tantangan manajemen sumber daya manusia dan penurunan kinerja karyawan di Jogja City Mall. Analisis ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk menafsirkan data hasil wawancara dan observasi secara tematik, sehingga pola hubungan antar variabel dapat teridentifikasi secara mendalam. Menurut Kusuma dan Nasrulloh (2022), hasil analisis data kualitatif tidak hanya berfungsi untuk menjawab rumusan masalah, tetapi juga mengungkap makna di balik fenomena yang diamati. Oleh karena itu, temuan penelitian ini memberikan pemahaman komprehensif terhadap aspek-aspek yang perlu diperbaiki, seperti rekrutmen, pelatihan, motivasi kerja, serta budaya organisasi yang berpengaruh langsung pada kinerja karyawan.

2.3.5 Rekomendasi

Tahap akhir penelitian ini adalah merumuskan rekomendasi strategis yang dapat diimplementasikan oleh Jogja City Mall berdasarkan hasil analisis data kualitatif. Rekomendasi ini menitikberatkan pada penguatan sistem pelatihan yang terstruktur, peningkatan efektivitas komunikasi manajerial, serta pengembangan

strategi retensi karyawan yang adaptif terhadap karakter generasi kerja modern. Menurut Husen, Syahni, dan Habibi (2025), pengelolaan SDM di era digital harus diarahkan pada peningkatan kompetensi dan engagement karyawan melalui kebijakan pelatihan dan penghargaan yang relevan. Pendekatan strategis ini mampu memperkuat loyalitas dan menekan tingkat *turnover*, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas organisasi.

Selain itu, Khaeruman dan Tabroni (2024) menjelaskan bahwa strategi manajemen SDM yang efektif perlu mengintegrasikan aspek komunikasi, motivasi, serta pengembangan budaya organisasi sebagai faktor utama dalam membangun kinerja berkelanjutan. Berdasarkan temuan penelitian ini, pengembangan sistem penghargaan dan pengakuan yang berbasis kinerja individu menjadi salah satu kunci dalam memperkuat komitmen karyawan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, rekomendasi yang dirumuskan diharapkan dapat membantu Jogja City Mall dalam merancang kebijakan HR yang adaptif, terukur, dan mampu menjawab tantangan kompetitif di sektor ritel modern.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menerapkan metode kualitatif sebagai pendekatan utama dalam proses pengumpulan sekaligus analisis data. Melalui pendekatan ini, peneliti berupaya menggali secara mendalam pengalaman subjektif individu, mencakup aspek perilaku, persepsi, motivasi, hingga tindakan, yang kemudian dianalisis menggunakan representasi verbal dalam bentuk kata-kata maupun narasi (Agius, 2013).

Pendekatan ini dirancang untuk memahami secara menyeluruh isu-isu sosial dan kemanusiaan, dengan menyajikan data dalam bentuk naratif yang komprehensif. Menurut Creswell (2017), penelitian kualitatif dilakukan dengan cara menelusuri makna yang dihasilkan dari informasi para partisipan dan berlangsung dalam konteks yang alami, memungkinkan peneliti menangkap dinamika yang otentik dari lingkungan sosial yang diteliti.

Denzin dan Lincoln (1994) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif memanfaatkan berbagai metode yang berkarakter interpretatif sekaligus naturalistik. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat menafsirkan realitas berdasarkan perspektif subjek serta menghubungkannya dengan makna yang muncul dalam konteks sosial tempat fenomena berlangsung.

Dalam konteks ini, penelitian kualitatif bertujuan untuk menangkap makna dari perilaku atau fenomena sosial yang diteliti melalui observasi langsung dan interaksi di lapangan. Dengan menekankan pemahaman terhadap realitas alami, penelitian ini menyajikan temuan dalam bentuk narasi yang menggambarkan kondisi faktual secara ilmiah dan sistematis.

Mengacu pada landasan teori yang telah dipaparkan, penelitian ini disusun dengan tujuan untuk menelusuri secara mendalam berbagai tantangan yang dialami karyawan Jogja City Mall dalam praktik manajemen sumber daya manusia, sekaligus menelaah pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja karyawan.

3.2 Unit Analisis

Penelitian ini menjadikan Divisi *Human Resources General Affair* (HRGA) di Jogja City Mall sebagai unit analisis utama. Divisi ini dipilih karena memiliki peran penting dalam mengelola seluruh aktivitas yang berkaitan dengan sumber daya manusia dan aspek operasional perusahaan. Fokus penelitian diarahkan untuk mengidentifikasi berbagai tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan SDM, termasuk pelatihan, motivasi kerja, dan retensi karyawan, serta menganalisis bagaimana hal tersebut memengaruhi kinerja individu dan organisasi. Dengan menjadikan divisi HRGA sebagai titik pusat kajian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang mendalam mengenai dinamika manajemen SDM dalam konteks operasional ritel modern di Jogja City Mall.

Pemilihan narasumber dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu berdasarkan pertimbangan posisi, pengalaman, serta keterlibatan langsung mereka dalam pengelolaan SDM. Tiga narasumber yang diwawancarai adalah *HRGA Officer*, *General Affair*, dan *Warehouse Staff*, yang semuanya berada dalam satu divisi namun memiliki fungsi dan tanggung jawab yang saling melengkapi. *HRGA Officer* dipilih karena memiliki peran strategis dalam merancang serta mengevaluasi kebijakan SDM, *General Affair* dipilih karena terlibat langsung dalam pengelolaan administrasi, sedangkan *Warehouse* dipilih karena memberikan sudut pandang operasional mengenai penerapan kebijakan SDM di lapangan. Dengan melibatkan tiga posisi berbeda ini, penelitian dapat menggali data yang lebih komprehensif, tidak hanya dari sisi manajerial, tetapi juga dari pengalaman langsung karyawan, sehingga hasil analisis lebih objektif, representatif, dan relevan dengan kondisi nyata di Jogja City Mall.

3.3 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

3.3.1 Sumber Data

Dalam penelitian ini, sumber utama yang dimanfaatkan adalah data primer, yaitu informasi yang diperoleh secara langsung dari informan yang terlibat dalam kegiatan ritel modern. Penggunaan data tersebut bertujuan untuk menelaah lebih jauh praktik serta kendala dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Menurut Creswell dan Poth (2016), data primer merupakan hasil pengumpulan informasi langsung melalui

interaksi dengan responden, bukan melalui pihak kedua. Pada pendekatan kualitatif, data ini bersifat deskriptif dan diwujudkan dalam bentuk wawancara, observasi lapangan, serta pengalaman sosial yang disampaikan informan, bukan berupa angka atau data kuantitatif.

3.3.2 Teknik Pengumpulan Data

Dalam pelaksanaan penelitian ini digunakan beragam teknik pengumpulan data, yang meliputi beberapa cara sebagai berikut:

3.3.2.1 Wawancara

Metode wawancara dijadikan instrumen utama penelitian untuk memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai isu yang diteliti melalui komunikasi langsung dengan responden. Pendekatan ini dimaksudkan guna mengungkap berbagai kendala dalam praktik manajemen sumber daya manusia yang dialami karyawan Jogja City Mall. Adapun bentuk wawancara yang diterapkan adalah wawancara mendalam dengan pola semi terstruktur.

3.3.2.2 Observasi

Peneliti melakukan pengamatan langsung terhadap perilaku kerja, pola komunikasi, serta interaksi antar individu di lingkungan kerja. Observasi dilakukan secara partisipatif maupun non partisipatif untuk melengkapi data hasil wawancara serta menangkap dinamika yang tidak terungkap melalui pernyataan

verbal. Fokus pengamatan mencakup aspek kedisiplinan, gaya kepemimpinan, etos kerja, dan budaya organisasi.

3.4 Uji Validitas dan Reliabilitas

3.4.1 Uji Validitas

Untuk menjaga keabsahan data dalam penelitian kualitatif ini, peneliti menerapkan validitas dan reliabilitas secara ketat agar temuan mencerminkan kondisi sosial yang akurat dan dapat dipercaya. Validitas data diperoleh melalui teknik triangulasi, yakni dengan membandingkan hasil wawancara semi terstruktur dan observasi langsung di lapangan. Pendekatan ini digunakan untuk memastikan konsistensi informasi dan memperoleh gambaran yang komprehensif terkait tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia di Jogja City Mall. Triangulasi ini juga berfungsi untuk meminimalkan bias subjektif peneliti dan memperkuat kedalaman analisis terhadap fenomena yang dikaji (Creswell & Poth, 2016).

3.4.2 Reliabilitas

Untuk menjaga reliabilitas data, penelitian ini menerapkan *audit trail*, yaitu pencatatan secara menyeluruh dan sistematis terhadap seluruh tahapan penelitian, mulai dari pengumpulan data hingga proses analisis dan penarikan kesimpulan (Laskai & Laskai, 2020). Seluruh data seperti rekaman wawancara dan catatan observasi didokumentasikan secara transparan agar memungkinkan untuk

ditinjau ulang oleh pihak lain. Instrumen wawancara diuji terlebih dahulu kepada informan di luar partisipan penelitian guna mengevaluasi kejelasan, keterbacaan, dan relevansi pertanyaan terhadap tujuan studi. Untuk mengurangi potensi bias, peneliti menggunakan teknik *member checking* dengan meminta konfirmasi dari informan atas hasil interpretasi data. Proses analisis dalam penelitian ini menggunakan pendekatan tematik interaktif yang mencakup tahapan reduksi data, penyusunan penyajian informasi, serta penarikan kesimpulan secara berulang dan saling terkait. Dengan penerapan metode tersebut, diharapkan diperoleh hasil yang valid serta bermanfaat bagi pengembangan praktik manajemen sumber daya manusia.

3.5 Teknik Analisis Data

Penelitian ini mengadopsi metode analisis tematik sebagai pendekatan utama dalam mengolah dan memahami data. Dalam konteks laporan magang ini, teknik tersebut digunakan untuk mengidentifikasi serta mengeksplorasi berbagai permasalahan yang muncul dalam praktik manajemen sumber daya manusia, sekaligus menelaah bagaimana permasalahan tersebut berpengaruh terhadap performa karyawan.

Struktur tematik yang dibangun menunjukkan adanya hubungan kuat antara lemahnya pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial seperti pengembangan kompetensi, pola komunikasi internal, sistem motivasi, dan

mekanisme pengawasan dengan penurunan produktivitas dan kinerja pegawai di sektor ritel, khususnya di lingkungan operasional Jogja City Mall. Temuan ini menjadi dasar bagi usulan pembenahan baik secara struktural maupun dari sisi budaya organisasi.

Selain itu, penggunaan pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk merumuskan rekomendasi yang bersifat aplikatif, dengan merujuk langsung pada bukti-bukti empiris di lapangan. Dengan demikian, dapat terlihat secara jelas keterkaitan antara kebijakan dan praktik SDM yang diterapkan dengan dampaknya terhadap kinerja individu dalam organisasi.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Data

Penelitian ini dilaksanakan di Jogja City Mall, yang memiliki struktur organisasi yang terorganisir dengan baik, salah satunya adalah divisi *Human Resources General Affair* (HRGA) yang menjadi fokus penelitian ini. Divisi HRGA memiliki peran strategis dalam mengelola sumber daya manusia, mulai dari rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengawasan, hingga pengelolaan administrasi personalia.

Proses pengumpulan data dilakukan selama penulis menjalani program magang di Jogja City Mall dengan menggunakan metode kualitatif. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan tiga narasumber, yaitu Elga Tendriani (HRGA *Officer*), Rio Henry (*General Affair*), dan Restu Muhammad Ridwan (*Warehouse*), serta observasi langsung terhadap aktivitas kerja di lingkungan Jogja City Mall. Wawancara dilakukan secara semi terstruktur dengan panduan pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya. Seluruh wawancara direkam menggunakan perangkat audio, kemudian ditranskripsikan. Proses transkripsi melalui tahap verifikasi ulang untuk memastikan akurasi pernyataan narasumber. Analisis data dilakukan dengan teknik koding manual yang meliputi proses reduksi data, kategorisasi, hingga identifikasi

tema utama yang terkait dengan tantangan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa tantangan utama pengelolaan SDM di Jogja City Mall meliputi tingginya tingkat *turnover*, rendahnya motivasi kerja, serta efektivitas pelatihan yang belum konsisten. Berdasarkan wawancara dengan HRGA Officer, rekrutmen karyawan umumnya dilakukan melalui media sosial, platform rekrutmen daring, maupun jaringan informal, tetapi masih ditemukan kesenjangan antara kompetensi karyawan dengan kebutuhan organisasi. Selain itu, program pelatihan memang telah dilaksanakan, baik terjadwal maupun berbasis kebutuhan departemen, namun partisipasi karyawan tidak selalu optimal karena faktor kesadaran individu yang rendah. Hal ini berdampak pada keterbatasan peningkatan kompetensi dan kinerja. Dari sisi retensi, Jogja City Mall berupaya menekan angka *turnover* melalui penyediaan jenjang karir, pelatihan, dan penghargaan seperti *best employee*, namun karyawan tetap menghadapi dilema terkait beban kerja, jam lembur, serta daya tarik perusahaan lain dengan kompensasi lebih tinggi.

Temuan lain mengungkapkan bahwa budaya organisasi di Jogja City Mall bercorak kekeluargaan dan menekankan aspek *grooming* dan *greeting* sebagai bagian dari budaya pelayanan. Budaya ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, namun menimbulkan tantangan bagi karyawan baru, terutama generasi muda (Gen Z) yang seringkali membutuhkan pendekatan berbeda dalam pembinaan dan

komunikasi. Selain itu, pengawasan kinerja yang belum maksimal, terutama karena jumlah karyawan yang besar dan keterbatasan manajerial, menyebabkan beberapa pelanggaran kerja berulang dan berpotensi memengaruhi kinerja.

Secara keseluruhan, data yang terkumpul menunjukkan bahwa tantangan SDM di Jogja City Mall bersifat multidimensional, mencakup aspek rekrutmen, pelatihan, retensi, budaya organisasi, hingga pengelolaan lintas generasi. Temuan ini menjadi dasar penting untuk menganalisis lebih lanjut strategi manajemen SDM yang perlu dioptimalkan guna mendukung peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

4.2 Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara kualitatif dengan melalui beberapa tahapan, mulai dari proses pengkodean data, identifikasi tema, hingga analisis tematik. Data yang diperoleh melalui wawancara dan observasi untuk menyaring informasi yang relevan dengan fokus penelitian, kemudian dikategorikan ke dalam tema-tema utama yang mencerminkan tantangan manajemen sumber daya manusia di Jogja City Mall. Proses ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian mengenai faktor-faktor yang menghambat peningkatan kinerja karyawan.

4.2.1 Pengkodean Data

Data yang diperoleh dari wawancara mendalam dari ketiga narasumber, serta hasil observasi lapangan. Setiap pernyataan

narasumber ditranskrip, kemudian dikodekan ke dalam kategori awal seperti *rekrutmen dan seleksi*, *pelatihan dan pengembangan*, *retensi karyawan*, *motivasi kerja*, dan *budaya organisasi*. Tahap ini bertujuan untuk menyaring informasi yang relevan dengan rumusan masalah penelitian. Dari proses pengkodean, tampak bahwa isu-isu dominan berkaitan dengan tingginya tingkat *turnover*, rendahnya partisipasi dalam pelatihan, serta tantangan adaptasi budaya organisasi bagi generasi muda.

4.2.2 Identifikasi Tema

Hasil pengkodean kemudian dikembangkan menjadi beberapa tema utama yang merepresentasikan tantangan manajemen SDM di Jogja City Mall. Pertama, tema *rekrutmen dan kesenjangan kompetensi* yang menunjukkan masih adanya ketidaksesuaian antara kebutuhan perusahaan dengan kemampuan tenaga kerja baru. Kedua, tema *pelatihan dan efektivitas pengembangan* yang memperlihatkan bahwa meskipun program pelatihan telah tersedia, keterlibatan karyawan belum optimal. Ketiga, tema *retensi dan motivasi kerja* yang mengungkapkan tingginya tingkat perputaran karyawan akibat beban kerja dan faktor eksternal berupa tawaran pekerjaan lain dengan kompensasi lebih baik. Keempat, tema *budaya organisasi dan tantangan lintas generasi*, di mana budaya kekeluargaan, *grooming* dan *greeting* menjadi keunggulan sekaligus hambatan adaptasi bagi karyawan baru, khususnya dari kalangan Gen Z.

Berdasarkan hasil identifikasi tema yang diperoleh melalui proses pengkodean data, berikut disajikan matriks perbandingan antara teori yang digunakan dalam penelitian dan temuan lapangan. Matriks ini bertujuan untuk menunjukkan kesesuaian, perbedaan, serta hubungan antara konsep teoritis dan kondisi empiris yang ditemukan selama penulis melakukan penelitian pada saat pelaksanaan magang di Jogja City Mall.

Tema Utama	Landasan Teori	Temuan Lapangan	Analisis Perbandingan
1. <i>Turnover</i> dan Retensi Karyawan	Asria (2025) menegaskan bahwa <i>reward</i> , kesempatan karir, dan kepuasan kerja memengaruhi retensi karyawan.	<i>Turnover</i> masih tinggi akibat benefit kurang kompetitif dan peluang karir terbatas.	Teori dan temuan saling mendukung, dimana nepenghargaan dan karir berpengaruh terhadap retensi.
2. Pelatihan dan Pengembangan SDM	Armstrong & Taylor (2023) menekankan pelatihan berbasis kebutuhan (<i>needs-based training</i>) meningkatkan kinerja.	Pelatihan di JCM masih sebatas pelatihan K3 dan belum sesuai kebutuhan kerja. Partisipasi karyawan dalam pelatihan juga rendah.	Hasil mendukung teori bahwa pelatihan penting bagi kinerja, tetapi menunjukkan kesenjangan antara kebijakan dan kebutuhan aktual belum optimal.
3. Motivasi dan Kinerja Karyawan	Robbins & Judge (2019) menyatakan kompensasi dan penghargaan meningkatkan motivasi. Desiyani & Agustiansyah (2023) menambahkan sistem <i>reward and punishment</i> yang adil	Sebagian besar karyawan merasa sistem gaji masih standar, tanpa bonus berbasis kinerja. Penghargaan lebih banyak bersifat subjektif.	Teori didukung oleh motivasi rendah akibat kompensasi tidak sesuai. Diperlukan sistem penghargaan yang objektif dan terukur agar motivasi dan

	meningkatkan disiplin dan produktivitas.		kinerja meningkat.
4. Manajemen Lintas Generasi	Febriansyah & Pratama (2024) menekankan gaya kepemimpinan partisipatif penting bagi Gen Z. Basroni (2023) menyoroti perbedaan nilai kerja antargenerasi menuntut komunikasi adaptif.	Gen Z di JCM lebih kritis, menginginkan fleksibilitas dan ruang partisipasi. Komunikasi masih hierarkis, sehingga sering muncul kesalahpahaman.	Temuan memperkuat teori, perusahaan perlu gaya kepemimpinan yang lebih inklusif dan komunikasi terbuka agar hubungan lintas generasi terjaga.

Tabel 4.2.2 Matriks Perbandingan Teori dan Temuan Lapangan

Matriks di atas memperlihatkan bahwa seluruh tema penelitian memiliki keterkaitan langsung dengan teori manajemen SDM modern. Sebagian besar temuan mendukung teori yang ada, namun masih ditemukan celah antara konsep dan praktik, terutama pada aspek pelatihan, sistem penghargaan, serta komunikasi lintas generasi. Analisis ini menegaskan pentingnya penguatan strategi SDM yang adaptif dan berorientasi pada pengembangan agar mampu meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan di Jogja City Mall.

4.2.3 Analisis Tematik

Interpretasi terhadap tema-tema tersebut menunjukkan bahwa tantangan SDM di Jogja City Mall secara langsung menjawab pertanyaan penelitian mengenai faktor penghambat peningkatan kinerja karyawan. Namun, temuan penelitian ini juga memperlihatkan konteks

berbeda, faktor budaya organisasi dan perbedaan generasi karyawan menjadi isu yang lebih menonjol di sektor ritel modern.

Secara kritis, perbedaan hasil ini dapat dijelaskan melalui konteks Jogja City Mall sebagai pusat perbelanjaan modern di Yogyakarta yang mengusung kombinasi budaya lokal dan internasional. Tekanan operasional yang tinggi, kebutuhan pelayanan prima, serta interaksi langsung dengan konsumen menyebabkan tuntutan kompetensi lebih besar dibandingkan sektor lain. Kesenjangan antara kompetensi tenaga kerja baru dengan ekspektasi perusahaan dapat dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja yang bervariasi. Selain itu, fenomena generasi muda yang lebih menekankan keseimbangan hidup dan preferensi kerja fleksibel berimplikasi pada rendahnya retensi.

4.3 Pembahasan Hasil

4.3.1 *Turnover* dan Retensi Karyawan

Tingginya angka *turnover* di Jogja City Mall, khususnya pada kelompok generasi muda seperti milenial dan Gen Z, menjadi salah satu tantangan utama dalam manajemen sumber daya manusia. Sebagaimana dijelaskan oleh narasumber 1 pada saat wawancara:

“Oh... ini seberapa besar tingkat *turnover* ya? Pergantian karyawan di Jogja City Mall. Kalau dilihat dari tahun-tahun lalu memang kita tuh ada penurunan, tapi cukup tinggi.”

Berdasarkan hasil penelitian lapangan, banyak karyawan muda cenderung tidak bertahan lama karena merasa pekerjaan yang dilakukan tidak sepenuhnya sesuai dengan ekspektasi mereka. Hal ini memperkuat temuan Sanjaya (2024) yang menyebutkan bahwa Gen Z memiliki *turnover intention* yang tinggi akibat adanya kesenjangan antara harapan kerja dengan realitas organisasi serta minimnya keterikatan emosional terhadap perusahaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja di Jogja City Mall Sejati belum sepenuhnya mampu membangun rasa memiliki di kalangan karyawan muda. Sebagaimana dijelaskan oleh narasumber 2 pada saat wawancara:

“Mereka biasanya milih keluar itu karena pertama dapat tawaran yang lebih tinggi *benefitnya*. Terus kedua ada beberapa karyawan itu yang kaitannya dengan urusan keluarga. Misalkan kayak harus pindah daerah itu kan mereka harus keluar. Tapi yang saya lihat selama di JCMnya rata-rata itu mereka keluar. *Benefit* juga ya. *Benefit* dan urusan pekerjaan, urusan keluarga.”

Selain faktor ekspektasi kerja, aspek sistem penghargaan dan peluang pengembangan karir juga berpengaruh signifikan terhadap keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan. Penelitian Asria (2025) menunjukkan bahwa *reward*, kesempatan karir, dan kepuasan kerja merupakan determinan utama dalam meningkatkan retensi karyawan, terutama bagi generasi muda yang menilai pekerjaan bukan hanya dari sisi finansial, tetapi juga dari peluang pengembangan

diri. Hal ini sejalan dengan pandangan Armstrong dan Taylor (2023) bahwa keberhasilan organisasi bergantung pada bagaimana manajemen menciptakan pengalaman kerja yang bermakna melalui penghargaan yang adil, jalur karir yang jelas, dan rasa dihargai.

a. Dampak *Turnover* terhadap kinerja dan Operasional

Turnover yang tinggi membawa dampak signifikan terhadap keberlangsungan operasional perusahaan. Pergantian karyawan secara terus-menerus tidak hanya menambah biaya rekrutmen dan pelatihan, tetapi juga dapat mengganggu produktivitas serta kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan. Dalam jangka panjang, kondisi ini berpotensi menurunkan reputasi perusahaan di mata calon karyawan maupun mitra bisnis. Oleh karena itu, permasalahan ini tidak dapat diabaikan, melainkan harus ditangani dengan strategi retensi yang lebih terstruktur dan berkesinambungan. Hal ini sesuai dengan temuan bahwa kelemahan dalam strategi retensi justru memperburuk angka *turnover* yang sudah tinggi.

b. Saran Tindak Lanjut dan Strategi Retensi yang Dapat Diterapkan

Berdasarkan analisis tersebut, perusahaan perlu menyusun strategi retensi yang lebih adaptif terhadap karakteristik generasi muda. Beberapa upaya yang dapat diterapkan antara lain memperkuat sistem penghargaan berbasis kinerja (*performance-based reward system*), menetapkan jalur karir yang transparan, serta mengembangkan budaya

kerja yang inklusif dan kolaboratif. Strategi ini sejalan dengan hasil penelitian Desiyani dan Agustiansyah (2023), yang menegaskan bahwa penerapan sistem penghargaan yang adil dan berbasis kinerja mampu meningkatkan loyalitas dan menekan tingkat turnover.

Selain itu, perusahaan dapat mengimplementasikan program *employee engagement* seperti *gathering*, *team building*, dan pelatihan pengembangan diri yang berkelanjutan untuk memperkuat hubungan sosial di tempat kerja. Hal ini sesuai dengan praktik yang telah dijelaskan oleh narasumber 1 pada saat wawancara:

"Cara mengatasi *turnover*, ya jadi mengadain kita kayak, kayak *gathering*, terus kegiatan-kegiatan karyawan, terus kemudian karyawan tuh pada betah gitu kan, lingkungan kerjanya nyaman, makin kenal sama orang-orangnya, teman-teman lingkungan juga. Kemudian kan kita juga, misalkan dari staff, terus kalau kira-kira dia baik, bisa naik ke TL, kalau TL bisa naik ke SPV, nah itu kan sebenarnya salah satu bentuk supaya orang-orang tuh, karyawan itu loyal sama kita, jadi mereka merasa ada jenjang karir nih di JCM, itu kan membuat mereka juga loyal sama JCM. Terus, apa ya, kita sering ngadain pelatihan, kita sering ngadain *training*, itu kan sebenarnya juga, apa ya, bekal juga untuk mereka kan *soft skill*, jadi mereka merasa, wah kerja disini, selain dapet kerja, aku dapet ilmu, terus aku juga dapat

sertifikat, jadi itu kan juga, mereka ada pertimbangan lah untuk perjalanan disini.”

Dengan memperkuat sistem penghargaan yang berbasis kinerja, memberikan peluang karir yang terukur, serta menciptakan lingkungan kerja yang suportif, perusahaan diharapkan dapat menekan angka turnover sekaligus meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan. Strategi ini juga akan memperkuat posisi Jogja City Mall sebagai organisasi ritel yang berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan.

4.3.2 Pelatihan dan Pengembangan SDM

Hasil wawancara dengan HRGA *Officer* menunjukkan bahwa perusahaan memang telah menyediakan program pelatihan bagi karyawan, namun pelaksanaannya masih bersifat umum dan belum dirancang secara sistematis berdasarkan kebutuhan kerja di lapangan. Kondisi ini membuat sebagian karyawan merasa bahwa pelatihan yang mereka ikuti belum memberikan dampak langsung terhadap peningkatan keterampilan maupun produktivitas kerja. Sebagaimana dijelaskan oleh narasumber 3 pada saat wawancara:

“Untuk pelatihannya... sebentar... Seingatku itu pelatihan cuma ada pelatihan P3K aja sih, K3... Iya K3 aja, cuma ya itu untuk standar keselamatan aja, keselamatan kerja... Kayak di gudang

seperti apa, untuk proses jika terjadi bencana atau apa, paling hanya itu aja sih, untuk *safety* aja di gudang.”

Temuan tersebut sejalan dengan pendapat Latifah (2024), yang menyoroti bahwa tantangan utama pelatihan di perusahaan Indonesia adalah belum relevannya materi dan metode pelatihan terhadap tuntutan kerja generasi baru. Armstrong dan Taylor (2023) juga menegaskan bahwa efektivitas pelatihan bergantung pada kesesuaiannya dengan kebutuhan jabatan dan orientasi pengembangan karir. Dalam konteks Jogja City Mall, pelatihan yang bersifat umum seperti K3 memang penting untuk aspek keselamatan, namun belum cukup mendukung peningkatan kompetensi teknis maupun *soft skill* yang diperlukan di sektor ritel modern.

a. Dampak Keterbatasan Pelatihan terhadap Kinerja dan Retensi Karyawan

Keterbatasan dalam pelaksanaan pelatihan berdampak pada rendahnya motivasi dan tingkat keterlibatan karyawan, terutama pada generasi muda yang menilai pengembangan diri sebagai faktor utama kepuasan kerja. Berdasarkan hasil wawancara, pelatihan yang tidak relevan cenderung dianggap sebagai formalitas semata, sehingga tidak menumbuhkan semangat belajar yang berkelanjutan. Sebagaimana dijelaskan oleh narasumber 2 pada saat wawancara:

“Oke ini sih... Kilas balik ya ini, saya dulu kerja di Jakarta itu, ada satu perusahaan yang saya sempat kerja di sana, satu tahun itu paling cuman dua kali pelatihan dan pelatihan itu pelatihan standar pelatihan *Microsoft Word*, pelatihan *Microsoft Excel*. Jadi ini kayaknya gak relevan banget sih sama kerjaan kita secara waktu itu memang perusahaan saya bergerak di bidang *event organizing*, harusnya kan pelatihan yang harus kita terima itu adalah yang paling dasar aja *public speaking* lah karena kita bertemu dengan klien, efeknya kalau perusahaan jarang mengadakan pelatihan itu harus terima risiko dengan karyawan yang kurang terampil karyawannya jadi kayak pasif gitu, nah efeknya sih kalau menurutku ya, perusahaan yang jarang ada pelatihan atau jarang ada *training*, ya perusahaan itu kurang memperhatikan karyawan, dan jujur perusahaan itu adalah perusahaan yang tidak mementingkan bisnisnya, kalau menurutku sih gitu ya.”

Kondisi ini memperkuat penelitian Putri, Rahma, dan Maolani (2022) yang menyatakan bahwa rendahnya relevansi pelatihan menyebabkan penurunan kompetensi kerja dan produktivitas organisasi. Dampak jangka panjangnya, karyawan akan merasa stagnan dan berpotensi mencari peluang kerja lain yang lebih mendukung pengembangan diri mereka. Di sisi lain, perusahaan juga kehilangan

potensi sumber daya manusia berkompeten akibat tidak adanya sistem pelatihan yang terarah dan berkelanjutan.

b. Saran Tindak Lanjut dan Strategi Penguatan Pelatihan SDM

Berdasarkan analisis di atas, perusahaan perlu mengembangkan strategi pelatihan yang lebih adaptif, terukur, dan berorientasi pada kebutuhan kerja. Salah satu langkah konkret yang dapat dilakukan adalah menerapkan model *needs-based training*, yaitu pelatihan yang disusun berdasarkan hasil analisis kebutuhan tiap divisi. Selain itu, pelatihan dapat dikombinasikan dengan metode *on the job training*, *coaching*, dan *mentoring* berkelanjutan agar hasil belajar lebih aplikatif dan berdampak pada kinerja nyata.

Penelitian Armstrong dan Taylor (2023) mendukung strategi ini dengan menegaskan bahwa pembelajaran berbasis pengalaman dan pembimbingan langsung mampu meningkatkan kompetensi dan loyalitas karyawan. Latifah (2024) juga menambahkan bahwa integrasi teknologi digital dalam pelatihan menjadi solusi efektif untuk menjangkau generasi milenial dan Gen Z yang cenderung menyukai pembelajaran interaktif dan fleksibel.

Selain memperkuat materi dan metode pelatihan, perusahaan juga perlu menetapkan indikator keberhasilan pelatihan (misalnya peningkatan skor evaluasi kerja, tingkat partisipasi, dan hasil *post-training evaluation*) agar efektivitasnya dapat terukur secara objektif.

HR juga disarankan melakukan *feedback loop* rutin dengan peserta pelatihan guna memastikan relevansi materi dengan kebutuhan kerja.

4.3.3 Motivasi dan Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat motivasi karyawan di Jogja City Mall masih relatif rendah, terutama karena kompensasi yang dianggap belum sepadan dengan beban kerja serta sistem penghargaan yang belum diterapkan secara konsisten. Banyak karyawan mengungkapkan bahwa penghargaan tidak selalu diberikan berdasarkan kinerja nyata, melainkan bersifat subjektif dan kurang transparan. Hal ini menandakan bahwa faktor-faktor dasar yang berperan penting dalam membentuk motivasi dan kepuasan kerja belum dikelola secara optimal oleh manajemen. Sebagaimana dijelaskan oleh narasumber 3 pada saat wawancara:

"Kalau sistem gaji masih standar sih, masih standar normal. Tetap normal aja sih, gak ada perubahan. Terus untuk bonus ee... bonus itu gak ada mas, bonus ya. Paling kalau gaji ya tambahannya dari itu saja, lembur aja itu saja sih. Kalau penghargaan juga belum ada, belum ada penghargaan untuk hal khusus sih ya."

Temuan ini selaras dengan penelitian Robbins dan Judge (2019) yang menjelaskan bahwa motivasi kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh persepsi keadilan dalam kompensasi dan penghargaan. Desiyani

dan Agustiansyah (2023) juga menegaskan bahwa sistem *reward and punishment* yang transparan dan adil memiliki peran penting dalam meningkatkan disiplin serta kinerja karyawan. Selain itu, penelitian Rosnani dan Daud (2024) mengungkapkan bahwa *reward* dan *work life balance* berpengaruh signifikan terhadap retensi serta motivasi generasi muda, terutama Gen Z yang menilai kebermaknaan pekerjaan dari keseimbangan hidup dan kesempatan berkembang.

Sebagaimana hasil wawancara menunjukkan, sebagian karyawan merasa sistem kompensasi dan penghargaan di Jogja City Mall belum mampu memberikan dorongan motivasi yang kuat. Hal ini ditegaskan oleh narasumber 2:

"Wah masalah gaji nih, kalau menurut saya sistem gaji di JCM itu udah bagus, cuma yang masih... ee... bonus kalau di JCM itu gak ada bonus ya adanya lembur, mungkin kedepannya mudah-mudahan dengan pergantian manajemen baru ini akan dipikirkan masalah bonus dan penghargaan. Dan juga diperbarui lagi yang tentang tugas tanggung jawab karyawan, *benefit* apa yang diterima oleh karyawan, yang berprestasi kan gitu, ada bonus mungkin itu teman-teman marketing itu bisa loh bonus, jadi bisa meningkatkan kinerja mereka, ya mudah-mudahan sih ya."

a. Dampak Rendahnya Motivasi terhadap Kinerja dan Retensi

Motivasi yang rendah memiliki implikasi langsung terhadap penurunan produktivitas dan kualitas kerja karyawan. Karyawan yang merasa tidak dihargai atau tidak memperoleh pengakuan yang layak cenderung menunjukkan penurunan semangat kerja, dan ketidakpuasan. Dalam konteks Jogja City Mall, rendahnya motivasi juga dapat memperburuk tingkat *turnover* yang sudah tinggi, sebagaimana diuraikan sebelumnya.

b. Saran Tindak Lanjut dan Strategi Peningkatan Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil analisis tersebut, perusahaan perlu merancang kebijakan motivasi yang lebih komprehensif, berbasis pada prinsip keadilan dan pencapaian kinerja. Langkah pertama yang dapat dilakukan adalah menetapkan sistem penghargaan berbasis kinerja (*performance-based reward system*) yang diukur melalui indikator objektif seperti produktivitas, kualitas kerja, dan kontribusi terhadap tim. Pemberian bonus dan insentif yang proporsional dengan capaian kerja akan menciptakan rasa adil sekaligus memacu karyawan untuk meningkatkan performa.

Selain itu, perusahaan dapat memperkenalkan program pengakuan non finansial seperti *Employee of the Month* atau penghargaan sertifikat pencapaian. Bentuk penghargaan seperti ini terbukti efektif dalam meningkatkan keterikatan emosional dan rasa

dihargai, sebagaimana ditegaskan oleh Desiyani dan Agustiansyah (2023).

Selanjutnya, HR perlu memastikan komunikasi terbuka mengenai sistem kompensasi dan promosi agar tidak menimbulkan persepsi subjektif di kalangan karyawan. Kebijakan *open communication* ini penting untuk menciptakan transparansi serta menumbuhkan kepercayaan antara karyawan dan manajemen.

Terakhir, perusahaan disarankan untuk memperhatikan aspek *work life balance* dengan memberikan fleksibilitas kerja tertentu, seperti pengaturan jadwal yang lebih adaptif pada situasi tertentu atau kegiatan sosial internal yang memperkuat hubungan antar karyawan. Strategi ini sejalan dengan hasil penelitian Rosnani dan Daud (2024) yang menekankan bahwa keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan merupakan faktor kunci dalam meningkatkan motivasi dan retensi generasi muda di dunia kerja modern.

4.3.4 Manajemen Lintas Generasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Jogja City Mall menghadapi tantangan yang cukup besar dalam mengelola sumber daya manusia lintas generasi, khususnya antara generasi milenial dan Gen Z. Karakteristik Gen Z yang lebih kritis, menuntut fleksibilitas kerja, serta cenderung mudah berpindah pekerjaan menimbulkan dinamika baru dalam pola pengelolaan karyawan. Generasi ini tidak hanya berorientasi

pada stabilitas finansial, tetapi juga pada makna pekerjaan, peluang pengembangan diri, serta keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Temuan ini sejalan dengan pandangan Basroni (2023), yang menegaskan bahwa perbedaan nilai kerja antar generasi menuntut perusahaan untuk mengembangkan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang lebih adaptif dan berorientasi pada keseimbangan nilai kerja tiap generasi.

Selain faktor fleksibilitas, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi menjadi aspek penting dalam memengaruhi loyalitas dan keterikatan kerja karyawan, terutama di kalangan Gen Z. Studi Febriansyah dan Pratama (2024) menegaskan bahwa generasi ini cenderung menyukai pola kepemimpinan partisipatif yang terbuka terhadap aspirasi, serta budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif. Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa sebagian karyawan muda merasa kurang dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, yang berakibat pada menurunnya rasa keterikatan terhadap perusahaan. Sebagaimana dijelaskan oleh narasumber 2 pada saat wawancara:

“Ya sekarang gini, kalau saya pribadi ya interaksi dengan generasi yang berbeda. Artinya kita lintas generasi. Harus bisa menyesuaikan dengan generasinya. Misalkan dengan Gen Z, ya harus bisa menyesuaikan. Tapi dengan catatannya kita arahkan mereka. Secara tidak langsung Gen Z ini kan adik kita. Bukan harus kita vonis atau harus kita salahin itu enggak. Tapi kita

arahkan harusnya. Beda dengan generasi *senior*. Nah kalau dengan generasi *senior* ya banyak dikitnya kita yang minta arahan mereka. Biasanya kalau sama generasi *senior* itu cara kita penanganan itu beda. Mohon arahannya seperti itu. Tapi kalau sama generasi Gen Z misalkan adik-adik kita. Ya kita kasih tau ya kamu baiknya seperti ini. Boleh bercanda, boleh main HP. Ya cuma tugas tanggung jawabnya diselesaikan dulu. Kita sama-sama ngarahin kalau untuk itu. Jadi ya interaksinya harus menyesuaikan dengan siapa nih kita bicara. Kalau aku ya, tapi enggak tau kalau teman-teman yang lain seperti apa.”

“Nah terus kesulitannya itu kadang kita enggak satu suara sama teman-teman Gen Z. Padahal tujuannya sama. Tujuannya sama, ke titik yang sama. Cuma caranya aja yang berbeda. Nah disitu kadang kesulitannya sih kalau saya interaksi dengan teman-teman yang beda generasi, lintas generasi itu seperti itu. Lain hal sama yang generasi *senior* ya. Kadang lebih cepat kliknya kalau sama generasi *senior*. Karena memang mungkin budaya kita dulu ya enggak jauh beda dengan jamannya saya gitu kan. Kesulitannya justru ke teman-teman Gen Z ini. Kadang mereka punya cara sendiri yang memang harus kita arahkan. Kesulitan sih enggak ya. Cuma ya memang kita harus pintar-pintar nyesuaiin aja. Nyesuaiin sama generasinya.”

a. Dampak Perbedaan Generasi terhadap Dinamika Kerja dan Kinerja Organisasi

Perbedaan nilai dan gaya kerja antar generasi berdampak langsung terhadap komunikasi, koordinasi, serta efektivitas kerja tim. Generasi milenial cenderung menghargai struktur dan prosedur, sementara Gen Z lebih menyukai komunikasi cepat dan fleksibel berbasis teknologi. Ketidaksesuaian gaya komunikasi ini dapat menimbulkan miskomunikasi, menurunkan sinergi tim, dan memengaruhi kinerja kolektif. Sebagaimana dijelaskan oleh narasumber 1 pada saat wawancara:

“Mungkin kalau misalnya dengan orang yang masih baru-baru bekerja atau Gen Z itu, cara ngasih tahu atau mengelolanya, kita harus mendekatkan dulu gitu, kayak harus jadi teman gitu, nggak jadi ada gap gitu sih. Kalau misalnya sama yang lebih tua milenial ya harus lebih bisa memilih kata-kata yang memang lebih enak didengar gitu.”

Hal ini memperkuat temuan Febriansyah dan Pratama (2024) bahwa gaya kepemimpinan hierarkis tidak lagi efektif bagi generasi muda yang menuntut hubungan kerja yang lebih setara dan partisipatif. Jika tidak dikelola dengan baik, kesenjangan generasi ini dapat menurunkan tingkat kolaborasi dan loyalitas, bahkan memperburuk tingkat *turnover intention* di kalangan karyawan muda.

b. Saran Tindak Lanjut dan Strategi Manajemen Lintas Generasi

Untuk menjawab tantangan tersebut, perusahaan perlu mengembangkan strategi manajemen lintas generasi yang bersifat adaptif, partisipatif, dan komunikatif. Langkah pertama adalah menerapkan pola kepemimpinan inklusif dan *coaching-based*, di mana atasan berperan sebagai pembimbing yang mampu memahami kebutuhan dan gaya kerja tiap generasi. Pola ini sesuai dengan rekomendasi Basroni (2023), yang menyatakan bahwa pendekatan kepemimpinan berbasis pendampingan efektif dalam membangun hubungan kerja yang harmonis di organisasi multigenerasi.

Langkah kedua adalah menciptakan budaya kerja kolaboratif dan saling menghargai perbedaan. HR dapat menginisiasi kegiatan lintas generasi seperti *team project* antar kelompok usia, program mentoring dua arah (*reverse mentoring*), dan forum diskusi rutin untuk menyatukan perspektif kerja. Strategi ini dapat meningkatkan empati, komunikasi, serta saling pengertian antar generasi, sebagaimana diuraikan oleh Febriansyah dan Pratama (2024).

Selanjutnya, perusahaan perlu menyesuaikan strategi komunikasi internal agar mampu menjembatani perbedaan gaya interaksi antar generasi. Penggunaan platform digital seperti grup diskusi daring atau aplikasi komunikasi internal dapat memperkuat konektivitas antar karyawan muda, sementara forum tatap muka rutin

tetap dipertahankan untuk menjaga nilai-nilai kerja generasi senior. Dengan kombinasi ini, perusahaan dapat menciptakan keseimbangan antara komunikasi digital dan konvensional yang sesuai dengan kebutuhan semua generasi.

Terakhir, perusahaan disarankan untuk menetapkan kebijakan fleksibilitas kerja yang proporsional, seperti pengaturan jam kerja yang lebih adaptif atau kebijakan *shift* yang memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja. Penelitian Rosnani dan Daud (2024) menegaskan bahwa fleksibilitas dan keseimbangan kerja menjadi faktor kunci yang memengaruhi loyalitas dan kepuasan generasi muda di lingkungan kerja modern.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa tantangan utama manajemen sumber daya manusia di Jogja City Mall meliputi tingginya tingkat *turnover*, rendahnya motivasi kerja, pelatihan yang belum efektif, serta kesenjangan dalam pengelolaan lintas generasi. Faktor-faktor tersebut terbukti memengaruhi produktivitas, loyalitas, dan kualitas pelayanan karyawan. Temuan ini secara langsung menjawab tujuan penelitian, yaitu mengidentifikasi bentuk tantangan SDM, menganalisis dampaknya terhadap kinerja karyawan, serta merumuskan strategi peningkatan kinerja yang relevan bagi sektor ritel.

Secara teoritis, penelitian ini memperkuat konsep bahwa sumber daya manusia merupakan aset strategis dalam pencapaian keberhasilan organisasi. Validasi terhadap teori Armstrong dan Taylor (2023) serta Robbins dan Judge (2019) menunjukkan bahwa kesenjangan kompetensi, motivasi, dan perbedaan nilai antar generasi menuntut penerapan manajemen SDM yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada pengembangan manusia. Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan kontribusi bagi perusahaan dalam merancang strategi retensi, mengoptimalkan pelatihan yang relevan, dan menerapkan sistem

penghargaan yang transparan dan adil untuk meningkatkan keterikatan serta kinerja karyawan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah responden dan lingkup observasi, sehingga hasilnya belum sepenuhnya merepresentasikan keseluruhan dinamika SDM di Jogja City Mall. Selain itu, pendekatan kualitatif menjadikan temuan lebih kontekstual dan tidak dapat digeneralisasi ke seluruh industri ritel. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan memperluas jumlah partisipan dan mengombinasikan metode kuantitatif agar hasil yang diperoleh lebih komprehensif dan terukur.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, Jogja City Mall perlu memberikan perhatian serius terhadap strategi retensi karyawan melalui pendekatan yang lebih terukur dan berkelanjutan. Tingginya angka *turnover* dapat ditekan dengan menyusun *action plan* berbasis indikator kinerja yang jelas. Langkah yang disarankan antara lain penerapan sistem penghargaan yang adil dan transparan, penyediaan jalur karir yang terstruktur, serta kebijakan fleksibilitas kerja yang disesuaikan dengan kebutuhan operasional. Monitoring kompensasi perlu dilakukan secara berkala untuk memastikan kesesuaian antara beban kerja dan kesejahteraan karyawan, terutama bagi generasi muda yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap keseimbangan antara kompensasi dan kontribusi kerja.

Program pelatihan juga perlu diperkuat dengan pendekatan berbasis kebutuhan spesifik (*needs-based training*). Model pelatihan seperti *on the job training*, *coaching*, dan *mentoring* berkelanjutan dapat diterapkan secara terjadwal dan diukur melalui evaluasi kinerja pascapelatihan. Dengan demikian, pelatihan tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga memperkuat rasa keterikatan karyawan terhadap perusahaan karena mereka merasakan manfaat langsung bagi pengembangan karirnya.

Selain itu, perusahaan perlu meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan dengan membangun budaya kerja yang kolaboratif dan partisipatif. Implementasinya dapat dilakukan melalui penghargaan berbasis kinerja yang terukur, pengakuan atas prestasi individu dan tim, serta mekanisme *feedback* dua arah antara manajemen dan karyawan. Penerapan sistem komunikasi terbuka serta pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan operasional akan menumbuhkan rasa memiliki, yang berdampak positif terhadap loyalitas dan produktivitas kerja.

Dalam menghadapi tantangan lintas generasi, gaya komunikasi dan kepemimpinan perlu disesuaikan untuk menjembatani perbedaan karakteristik antar karyawan. Pemanfaatan media komunikasi digital yang cepat dan interaktif dapat memperkuat keterlibatan generasi muda (Gen Z), sementara forum tatap muka tetap dipertahankan untuk menjaga hubungan antar generasi. Untuk menilai efektivitasnya, perusahaan disarankan

menerapkan sistem evaluasi periodik terhadap hubungan kerja lintas generasi melalui survei kepuasan karyawan dan forum diskusi terbuka.

Dari sisi akademis, penelitian ini menegaskan pentingnya penerapan manajemen SDM yang adaptif, humanis, dan berbasis data di sektor ritel modern. Namun, penelitian mendatang disarankan untuk memperluas jumlah responden dan menggunakan metode campuran (kualitatif dan kuantitatif) agar hasil lebih komprehensif dan representatif. Kajian lanjutan juga dapat memfokuskan pada aspek *employee engagement*, *work life balance*, serta digitalisasi HRM yang semakin relevan pada era transformasi industri 4.0. Dengan langkah-langkah tersebut, penelitian selanjutnya diharapkan mampu memberikan dasar empiris yang lebih kuat bagi pengembangan strategi SDM yang efektif, terukur, dan berkelanjutan dalam meningkatkan kinerja karyawan di sektor ritel modern.

DAFTAR PUSTAKA

- Agius, S. J. (2013). Qualitative research: its value and applicability. *The Psychiatrist*, 37(6), 204-206.
- Akbar, T., & Rindaningsih, I. (2025). Peranan manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan di SMA Islam Terpadu Ar Rahmah. *Jurnal Pendidikan Sosial dan Humaniora*, 4(1), 2055-2062.
- Amelia, A., Manurung, K. A., & Purnomo, d. B. (2022). Peranan manajemen sumberdaya manusia dalam organisasi. *Mimbar Kampus: Jurnal Pendidikan Dan Agama Islam*, 21(2), 128-138.
- 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.
- Asria, K. A., Juniwati, J., Ramadhan, R., Rosnani, T., & Mayasari, E. (2025). Retention of Gen Z Employees: The Impact of Rewards, Career Development, and Job Satisfaction. *eCo-Buss*, 7(3), 1623-1637.
- Basroni, N. F. (2023). The Challenges of Millennial and Gen-Z Generation Workforce in Indonesia. *Journal of Economy, Accounting and Management Science (JEAMS)*, 5(1), 43-52.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.

- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. Sage publications.
- Damayanti, K., & Nafisa, F. (2025). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada Unit SPBU Mayangkara Group Kota Blitar. *Economics and Digital Business Review*, 6(2), 1521-1530.
- Daniel, D., & Sanjaya, R. (2024). An Examination of Factors Influencing Turnover Intentions Among Generation Z Employees. *Banking & Management Review*, 12(2), 106-118.
- Denizen, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). Handbook of qualitative research. *Thousand Oaks*.
- Desiyani, R. E., Agustiansyah, L. D., & Febriani, P. (2023). Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan PT Indomarco Prismatama Area Kabupaten Serang. *Bussman Journal: Indonesian Journal of Business and Management*, 3(2), 848-857.
- Febriansyah, H., & Pratama, N. A. W. (2024). Talent Management Strategies in Indonesia's Digital Media and Entertainment Industry for Gen Z: The Role of Leadership Style and Organizational Culture. *Journal of Research in HRM*, 4(2), 25–41.
- Gobel, K., Tatimu, V., & Asaloei, S. I. (2023). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Transmart Bahu Mall Manado. *Productivity*, 4(1), 20-26.

- Goma, R. P., & Okpara, A. J. (2022). Role of Value Alignment and Work-Family Enrichment on Employee Retention among Private Secondary School Teachers in Jos North Local Government Area of Plateau State. *Journal of Business Administration Research*, 11(1), 1-15.
- Halisa, N. N. (2020). Peran manajemen sumber daya manusia" sistem rekrutmen, seleksi, kompetensi dan pelatihan" terhadap keunggulan kompetitif: Literature review. *ADI Bisnis Digital Interdisiplin Jurnal*, 1(2 Desember), 14-22.
- Hermawati, R., & Sopandi, A. (2023). Pengaruh disiplin kerja dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan Hypermart Pejaten Village. *Social Journal Research*, 5(2), 90–102.
- Husen, M. N., Syahni, A., & Habibi, R. (2025). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Era Digital. *Istifada: Jurnal Ekonomi Dan Lembaga Keuangan Syariah*, 1(01).
- Khaeruman, K., & Tabroni, T. (2024). Strategi Efektif Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Era Bisnis Modern. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(2).
- Khaeruman, K., Suflani, S., Mukhlis, A., & Romli, O. (2023). Analisis Efektivitas Strategi Penilaian Kinerja dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan di Indomaret Kota Serang. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 9(2), 352-363.

- Kusuma, D. P. P., & Nasrulloh, A. (2022). Perencanaan manajemen sumber daya manusia di sekolah. *Al-Fahim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(2), 142-157.
- Laskai, A., & Laskai, A. (2020). The Methodological Audit Trail. *Institutional Corruption Theory in Pharmaceutical Industry-Medicine Relationships: A Qualitative Analysis of Hungary and the Netherlands*, 73-88.
- Latifah, E. (2024). Human Resource Management Challenges in Indonesian Business: An Empirical Investigation. *Jurnal Scientia*, 13(03), 204-213.
- Parinsi, W. K., & Musa, D. A. L. (2023). Strategi pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja perusahaan yang berkelanjutan di industri 4.0. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 8(2), 1385-1393.
- Putri, E. Y., Putri, A., Rahma, A. R., & Maolani, F. M. (2022). Penerapan praktek manajemen sumber daya manusia dan hubungannya dengan kinerja karyawan. *Jurnal Ekobis: Ekonomi Bisnis & Manajemen*, 12(2), 343-356.
- Robbins, S. P., & Judge, A. T. A. (2019). *Organizational Behavior*. 18th Edition. New York City, NY.
- Sayoga, A. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Minimarket Jasmine Kabupaten Pekalongan* (Doctoral dissertation, UIN KH Abdurrahman Wahid Pekalongan).

- Supiani, S., Nurdin, N., Syahid, A., & Fakhurrozi, H. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia pada UPT Perpustakaan Universitas Tadulako Palu. *Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan*, 1(2), 13-25.
- Syal, A., Rosnani, T., Daud, I., Kalis, M. C. I., & Hendri, M. I. (2024). The influence of reward, work-life balance on employee retention: the mediating effect of job satisfaction Generation Z employees in West Kalimantan. *Journal of Management Science (JMAS)*, 7(1), 270-279.
- Tanjung, A., & Susanti, F. (2022). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bidang Ekonomi Yayasan Wakaf Arrisalah. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 15(2), 530-542.
- Utama, Z. B., Abdullah, T., & Widodo, S. E. (2020). Building organizational competitiveness by building convergence of business strategy and HR strategy. *Journal of Business and Behavioural Entrepreneurship*, 4(1), 16-25.
- Wardhana, A. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Digital 4.0.
- Wijaya, S. (2022). Peran Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Retensi Karyawan. *Jurnal Bina Manajemen*, 11(1), 199-213.
- Yuswardi, Y. (2020). Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Komitmen pada Organisasi dan Pelatihan Kerja pada Kinerja Karyawan toko Ritel Alfamart dan Indomaret di Batam. *Journal of Global Business and Management Review*, 2(2), 60-72.

Zulkipli, Z. (2022). Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Visionary: Penelitian Dan Pengembangan Dibidang Administrasi Pendidikan*, 10(1), 57-66.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Transkrip Wawancara

1.1 Transkrip Wawancara Narasumber 1

Narasumber : Elga Tendriani

Jabatan : HRGA Officer

Waktu : Sabtu, 27 September 2025 pukul 04.00 WIB

Lokasi : PT Garuda Mitra Sejati (Jogja City Mall)

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Selamat sore Ibu, sebelumnya saya ingin mengucapkan terima kasih banyak atas ketersediaan waktunya dan bersedia menjadi partisipan dalam penelitian saya. Sebelumnya saya informasikan hasil dari wawancara ini bersifat privasi dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian tugas akhir saya. Jika ada pertanyaan yang menyinggung, saya mohon maaf dan sekiranya terdapat pertanyaan yang menyangkut privasi perusahaan, Ibu boleh untuk tidak menjawabnya. Sebelumnya saya ingin bertanya, apa posisi Ibu di Jogja City Mall? Di divisi apa?	Baik. Saat ini saya posisinya ada di HRGA Officer, di divisi HRGA.
2	Sudah berapa lama Ibu bekerja di Jogja City Mall?	Sekitar dua setengah tahun, dari 2022 Desember hingga saat ini di Oktober 2025.
3	Bisa diceritakan sedikit mengenai posisi dan tanggung jawab Ibu di Jogja City Mall?	Salah satu posisi dan tanggung jawab di sini, saya memegang HR dan juga GA. Pertama dari rekrutmen, seleksi, personalia kedisipinan karyawan, terus juga mengenai <i>payroll</i> , BPJS, saya mengawasi juga GA, kurang lebih seperti itu.

4	Menurut Ibu, struktur organisasi di divisi HRGA seperti apa?	Kalau di HRGA, HR itu menggandeng GA, jadi kami HRGA. Kalau HR ada personalia, dan HR Recruitment & Training, dan HRGA Officer, ada tiga. Kemudian kalau GA, ada <i>General Affairs Staff</i> , itu ada satu orang. Kemudian juga ada <i>Warehouse</i> , dan <i>Pantry</i> , <i>Pantry</i> juga gandeng GA. Jadi kita ada personalia, HR Recruitment & Training, <i>General Affairs Staff</i> , <i>Warehouse Staff</i> , dan <i>Pantry</i> .
5	Kalau untuk manajemen karyawan di Jogja City Mall ini seperti apa Bu?	Oh ya, divisinya ada apa aja. Ada banyak ya, dibagi dua sebenarnya, ada manajemen dan operasional. Kalau misalnya di manajemen itu, apalagi semuanya sekitar ada 11 divisi. Kalau di manajemen ada sekretaris, ada Finance, ada Marketing, ada Building Service, ada Legal, HRGA, terus ada Engineering juga, itu di operasional, terus ada Security, ada Jopark, ada Cleaning, ada Food City, terus sekarang ada Purchasing juga.
6	Untuk proses rekrutmen dan seleksi karyawan di Jogja City Mall sendiri seperti apa Bu?	Rekrutmen dan seleksi, maksudnya ini ya, cara kita <i>sourcing</i> . Kalau <i>sourcing</i> , kita kebanyakan pakai media sosial seperti Instagram, atau pakai LinkedIn, kemudian ee... aplikasi-aplikasi pencari kerja lainnya seperti <i>Pintarnya</i> , <i>Jobstreet</i> , <i>Jobstreet Express</i> , <i>Glints</i> , seperti itu. Kemudian kita juga ada website. Website apa sih namanya? Portal. Barcode itu lho. Kayak pamflet. Kita juga sebar poster juga. Kemudian kebanyakan seperti itu, atau mulut ke mulut. Jadi misalnya ada karyawan yang kenal, kemudian ada yang daftar karena temannya siapa, atau karena apa gitu. Kebanyakan seperti itu. Kemudian apa itu? Seleksi karyawannya sama saja, <i>basic</i> saja. Kalau saya nemu kandidat di media sosial, itu misalkan saya hubungi, bisa email atau WA, tapi biasanya saya <i>reach out</i> nya pakai WA,

		kemudian menentukan tanggal interview. Oh, sebelum interview saya isi FLK dulu, biasanya kandidat saya suruh isi FLK, formulir lamaran kerja, kemudian dari situ saya diskusikan dengan user terkait. Kalau usernya oke, akan saya kerjakan interview. Biasanya interview itu dimulai dari HR dulu, kemudian kalau HR oke, kemudian user. Kalau usernya oke, baru nanti lanjut ke tahap tergantung kalau operasional dengan manager operasional, kalau manajemen dengan <i>General Manager</i>. Tapi itu hanya untuk TL, Chief, SPV. Kalau untuk staff biasa itu hanya sampai ke user saja, tidak sampai ke mana-mana.
7	Apakah terdapat tantangan dalam menyesuaikan kandidat karyawan sesuai dengan kebutuhan?	Kalau tantangan tidak ada, karena biasanya itu sebelum user minta karyawan ke saya, itu kita punya <i>call request</i> karyawan. Dari situ, biasanya user sudah memberitahu dia perlunya kualifikasinya seperti apa, contohnya seperti security, security tinggi badannya berapa, kemudian pengalaman kerjanya butuh berapa tahun, butuh sertifikat apa. Jadi kalau tantangan sendiri tidak ada, karena memang saya sebagai HR, Recruitment dan Training menyesuaikan kebutuhan departemen masing-masing.
8	Apa pernah terjadi kasus rekrutmen seleksi yang tidak sesuai Bu di Jogja City Mall?	Misalkan ee... kayak marketing, tapi jurusanannya bukan marketing. Kalau di JCM itu sebenarnya pendidikan tidak begitu di <i>highlight</i>. Biasanya yang kita lihat itu yang penting adalah pengalaman kerjanya. Tapi kalau untuk operasional, sama saja. Cuma minimal banget untuk bekerja di sini itu lulusan SMA, SMK atau sederajat. Jadi pendidikan, khususnya jurusan itu tidak terlalu dilihat. Yang penting pengalaman kerjanya oke dan pendidikannya minimalnya oke, ya

		oke.
9	Kalau untuk mempertahankan karyawan yang sudah direkrut apakah pernah mengalami kesulitan Bu?	Sudah di rekrut? Misalkan yang ingin resign dia gitu? Kalau yang ingin resign orang tersebut, biasanya kita tanya dulu alasan kenapa dia mau resign. Kalau memang berkaitan dengan manajemen JCM, ya sebisa mungkin kita memperbaiki dan mempertahankan. Cuma kalau memang dari luar, dari eksternal, mungkin karena keluarga dan lain sebagainya, ya kita sebagai HR nggak bisa apa-apa juga, itu sesuai dengan keputusannya yang bersangkutan. Jadi tergantung dengan alasan kenapa dia mau resign aja sih.
10	Bagaimana sistem pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan Jogja City Mall?	Kalau sistem pelatihan itu berarti <i>training</i> ya? Kalau untuk <i>training</i> , pengembangan karyawan itu kita selalu, kita ada, tapi untuk saat ini belum terlalu sering banget ya, karena kita ada peralihan. Tapi kalau <i>training</i> , ini tadi saya habis <i>training</i> . Jadi memang <i>training</i> itu kita buat sesuai dengan kebutuhan karyawan. Cara kita tahu kebutuhan karyawan seperti apa, mungkin kita lebih ke tek-tokan dengan user. User kira-kira karyawannya butuh <i>training</i> apa nih? Atau kita lihat juga lagi banyak pelanggaran apa nih kira-kira, nah itu kita <i>training</i> . Begitu sih.
11	Pelatihan tersebut terjadwal dan terstruktur, atau hanya terjadi ketika dibutuhkan?	Keduanya. Jadi dijadwal juga, kami ada kayak timeline nya gitu, ee... <i>training</i> nya ada apa aja, bulan apa, kemudian audiensya siapa, beserta dengan budget-budget dan perintilan-perintilannya, materi, kemudian pematerynya siapa, itu kita ada sendiri. Kemudian ada juga yang <i>training</i> kita buat karena memang departemen tersebut butuh. Kayak contohnya, tadi saya habis training tentang greeting dan grooming Food City. Nah itu

		kenapa sih perlu, karena ternyata Food City belum pernah di <i>training</i> tentang greeting dan grooming. Dan saya rasa, HR merasa bahwa greeting dan grooming untuk orang-orang <i>frontliner</i> yang bertemu dengan pelanggan itu penting. Karena <i>first impression</i> ke pelanggan itu kan pasti ke orang-orang yang operasional. Jadi saya merasa, HR merasa dan user merasa, kayanya perlu nih ada <i>training</i> tentang ini. Jadi kita ada kan, jadi tergantung kebutuhan.
12	Apakah terdapat efektivitas dari pelatihan sendiri terhadap kinerja kerja karyawan Jogja City Mall?	Efektivitas ya jelas ada ya, karena salah satu tujuan kita untuk ngadain <i>training</i> kan, supaya kinerja departemen tersebut efektif. Apa nih yang sekiranya kurang, <i>skill</i> apa nih karyawan yang kurang? Nah caranya supaya kita meningkatkan atau memperbaiki kekurangan dari karyawan tersebut adalah dengan <i>training</i> . Nah itu sebenarnya salah satu tujuan, cuma untuk realisasinya itu kan tergantung dengan karyawan masing-masing. Apakah dia bisa menerima <i>training</i> yang kita berikan dengan baik atau tidak? Ya pasti harapan kita untuk efektivitas kerja, tapi ya berkali-kali.
13	Tantangan seperti apa yang terjadi dalam melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan Jogja City Mall Bu?	Kalau tantangan, kalau tantangan tuh apa ya biasanya? <i>Training</i> itu, terutama <i>training</i> ini mungkin ya, kalau <i>training</i> yang apa sih? Maksudnya kayak kesadaran sendiri-sendiri untuk ikut <i>training</i> atau apa? Kayak <i>training</i> yang bukan <i>mandatory</i> gitu loh. Nah itu kadang karyawan tuh ada beberapa yang gak mau, kayak harus disuruh dulu.
14	Bagaimana sistem insentif, penghargaan, atau kompensasi lain yang diterapkan di Jogja City Mall?	Sistem insetif di kita itu, adanya insetif libur nasional juga, itu bagi karyawan operasional seperti Security, sama Receptionist, dan Customer

		Service gitu ya, karena mereka kan harus jaga terus 24 jam rolingan, jadinya kalau libur kan harus masuk, makanya ada insetif libur nasional, biasanya uang tunai sih.
15	Bagaimana tanggapan karyawan terhadap sistem reward yang ada?	Tanggapan karyawan ya baik sih, apalagi adanya dengan <i>best employee</i> kan, jadinya karyawan saling berlomba gitu untuk jadi yang terbaik, karena kan itu dipilih di setiap divisi, nanti ada panitianya juga, akhirnya mendorong karyawan untuk bisa terus disiplin jadi <i>best employee</i> gitu.
16	Apakah insentif yang diberikan mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan Jogja City Mall?	Cukup bisa meningkatkan motivasi sih kalau menurut saya gitu ya.
17	Menurut Ibu, apa penyebab utama rendahnya semangat kerja karyawan?	Rendahnya semangat karyawan itu, apa ya penyebab salah satunya, mungkin juga kelelahan juga kan, kebanyakan lembur, terus over jam kerja, terus mungkin juga lingkungan kerjanya yang kurang enak, apalagi orang baru ya yang harus adaptasi lagi, mungkin sama atasannya, sama temen-temennya. Dalam lingkungannya yang kurang dukung juga itu bisa membuat turunnya semangat gitu.
18	Bagaimana pola bimbingan atau pengawasan karyawan di Jogja City Mall?	Kalau menurut saya pola bimbingan atau pengawasan karyawan itu ditanggung jawaban juga kepada HOD departemen masing-masing gitu ya, jadi tidak semua itu HRD yang menampung semua atau mengawasin semua gitu kan nggak mungkin ya, karena karyawannya banyak banget gitu. Jadinya peran HOD juga sangat berperan penting gitu dalam pengawasan karyawan-karyawannya.
19	Apakah Ibu sebagai supervisor cukup terlibat dalam pengawasan karyawan Jogja City Mall?	Ya cukup sedikit terlibat juga lah pastinya kan pengawasan karyawan Jogja City Mall ini, karena kadang juga kita nggak hanya kerja di <i>office</i> ,

		kadang <i>mobile</i> juga, sesekali untuk melihat karyawan di operasional, kerjanya sudah sesuai dengan standar atau belum. Itu juga emang cukup jarang dilakukan, tapi paling tidak sebulan sekali itu ada sih untuk mengecek langsung ke karyawannya. Kalau nggak ya kita koordinasi juga lewat grup-grup kan, ada pengawasan juga di situ terkait jam mereka masuk pulang, terus juga kedisiplinannya, terus juga dia patuhi aturan apa nggak gitu, tetap ada koordinasinya juga pengawasan di lewat handphone gitu, nggak secara langsung terus.
20	Seberapa sering Ibu melakukan komunikasi dengan karyawan lain?	Cukup lumayan sering, karena setiap bulan itu biasanya kita kan melakukan perpanjangan kontrak. Nah itu tuh, kita kan HRD langsung juga bertemu dengan karyawannya langsung, jadi bisa terus komunikasi sih sama karyawannya langsung. Paling tidak sebulan itu pasti ada sih.
21	Apakah terdapat tantangan ketika Ibu melakukan bimbingan atau berkomunikasi dengan karyawan Jogja City Mall?	Ada sih tantangannya, mungkin kalau misalnya sama orang-orang yang udah lama gitu, terkadang agak susah pendekatannya gitu ya. Beda-beda sih kalau orang lama, orang baru itu juga ada kendalanya masing-masing.
22	Bagaimana budaya organisasi di Jogja City Mall memengaruhi cara kerja dan interaksi antar karyawan?	Budaya organisasi di JCM? Budaya, karena kita mungkin di perusahaan <i>hospitality</i>, jadinya mungkin budayanya kan harus grooming nya baik, greeting nya baik, senyum gitu ya, sapa-sapaan. Itu juga mempengaruhi cara kerjanya juga ya, gitu. Kalau misalnya orang-orang baru yang belum pernah bekerja di <i>hospitality</i> ini, pasti mungkin agak kaget juga ya dengan sistem kerja kita yang memang harus rapi terus gitu kan, diperhatikan banget lah grooming nya itu.

23	Apakah ada kesulitan dalam menanamkan budaya kerja kepada karyawan baru?	Nah, ada. Ya, itu yang saya bilang tadi, kalau misalnya orang baru yang sebelumnya nggak pernah di <i>hospitality</i> , pasti harus banyak belajar juga dengan kita yang di <i>hospitality</i> ini, dengan yang harus ramah, harus senyum, harus menjaga penampilan. Kayak gitu sih, kalau orang-orang yang memang sebelumnya belum pernah bekerja atau fresh graduate itu apalagi gitu kan, yang baru tahu dunia kerja itu kadang harus ngasih tahunya pelan-pelan, agak beda gitu lah.
24	Di Jogja City Mall pasti terdapat karyawan yang berbeda generasi ya Bu, apakah terdapat perbedaan dalam pendekatan saat mengelola karyawan milenial atau Gen Z dibanding generasi sebelumnya?	Sepertinya sih menurut saya iya ya, harusnya ada perbedaan sih cara bicara kita kepada yang milenial, apalagi mungkin secara usia diatasnya saya atau mungkin dengan yang tadi itu Gen Z, yang mungkin masih baru di dunia kerja itu pasti jelaslah berbeda gitu ya. Mungkin kalau misalnya dengan orang yang masih baru-baru bekerja atau Gen Z itu, cara ngasih tahu atau mengelolanya, kita harus mendekatkan dulu gitu, kayak harus jadi teman gitu, nggak jadi ada gap gitu sih. Kalau misalnya sama yang lebih tua milenial ya harus lebih bisa memilih kata-kata yang memang lebih enak didengar gitu.
25	Apa saja tantangan spesifik dalam menangani generasi muda?	Susah diatur ya? Iya ya, bengal mungkin kadang, kayak batu banget gitu. Kalau nggak kayak ada dikasih yang nyeleneh gitu. Nyeleneh tuh maksudnya, padahal sebelumnya nggak pernah tuh nemuin kasus kayak gitu, terus tiba-tiba sekarang kok ada gitu. Kebanyakan sih kayak dari penampilan, kesopan santun, dengan cara bicaranya kayak gitu.
26	Seberapa besar tingkat <i>turnover</i> (pergantian karyawan) di Jogja City Mall Bu?	Oh... ini seberapa besar tingkat <i>turnover</i> ya? Pergantian karyawan di Jogja City Mall. Kalau dilihat dari tahun-tahun lalu memang kita tuh ada

		penurunan, tapi cukup tinggi. Kalau <i>turnover</i> itu kan biasanya kita liatnya per bulan, tapi kalau dibandingin sama tahun lalu, masih tinggi dari tahun lalu, kalau sekarang tuh udah nurun banget gitu, kalau dibandingin kayak gitu. Cuma paling setiap bulan ada lah ya, sekitar 1-2 gitu ada.
27	Apa langkah yang pernah dilakukan Ibu untuk mengatasi turnover?	Cara mengatasi <i>turnover</i>, ya jadi mengadain kita kayak, kayak <i>gathering</i>, terus kegiatan-kegiatan karyawan, terus kemudian karyawan tuh pada betah gitu kan, lingkungan kerjanya nyaman, makin kenal sama orang-orangnya, teman-teman lingkungan juga. Kemudian kan kita juga, misalkan dari staff, terus kalau kira-kira dia baik, bisa naik ke TL, kalau TL bisa naik ke SPV, nah itu kan sebenarnya salah satu bentuk supaya orang-orang tuh, karyawan itu loyal sama kita, jadi mereka merasa ada jenjang karir nih di JCM, itu kan membuat mereka juga loyal sama JCM. Terus, apa ya, kita sering ngadain pelatihan, kita sering ngadain <i>training</i>, itu kan sebenarnya juga, apa ya, bekal juga untuk mereka kan <i>soft skill</i>, jadi mereka merasa, wah kerja disini, selain dapet kerja, aku dapet ilmu, terus aku juga dapat sertifikat, jadi itu kan juga, mereka ada pertimbangan lah untuk perjalanan disini.
28	Menurut Ibu, apakah merasakan adanya tantangan dalam melakukan manajemen SDM di Jogja City Mall?	Tantangan ada sih harusnya ada. Kayak banyak pelanggaran-pelanggaran, tantangannya apa? Lebih ke karena karyawannya banyak, jadi kita nggak bisa handle semuanya langsung. Dan HOD pun belum tentu juga tau ke semua anak-anaknya itu, meskipun ada peran TL sama pengawas TL atau SVP itu kayaknya belum maksimal.

29	Apakah tantangan tersebut mempengaruhi kinerja karyawan di Jogja City Mall?	Mempengaruhi kinerja, kan tadi katanya kebanyakan orang kita nggak bisa ngawasin langsung. Kadang satu orang melakukan kesalahan dan itu jadi habit. Satu orang melakukan jadi habit, kemudian yang lain ikut-ikutan.
30	Apa strategi yang diterapkan oleh Ibu atau pihak Jogja City Mall lainnya untuk mengatasi permasalahan atau tantangan yang ada agar tetap bisa meningkatkan kinerja karyawan di Jogja City Mall?	Dengan menetapkan aturan-aturannya itu diperjelas lagi, kita tekankan lagi, diingatkan terus mengenai aturan peraturan yang ada di kita.
31	Apakah ada hal lain yang ingin Ibu sampaikan terkait manajemen SDM yang belum saya bahas, tetapi menurut Ibu penting untuk diketahui?	Sudah cukup.
32	Oke baik bu, sekian dari pertanyaan saya, terima kasih atas waktu dan kesempatannya, saya ucapkan terima kasih.	Oke, terima kasih.



Elga Tendriani

1.2 Transkrip Wawancara Narasumber 2

Narasumber : Rio Henry

Jabatan : *General Affair*

Waktu : Sabtu, 20 September 2025 pukul 04.00 WIB

Lokasi : PT Garuda Mitra Sejati (Jogja City Mall)

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Selamat sore Bapak, sebelumnya saya ingin mengucapkan terima kasih banyak atas ketersediaan waktunya dan bersedia menjadi partisipan dalam penelitian saya. Sebelumnya saya informasikan hasil dari wawancara ini bersifat privasi dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian tugas akhir saya. Jika ada pertanyaan yang menyinggung, saya mohon maaf dan sekiranya terdapat pertanyaan yang menyangkut privasi perusahaan, Bapak boleh untuk tidak menjawabnya. Sebelumnya saya ingin bertanya, apa posisi Bapak di Jogja City Mall? Di divisi apa?	Oke... Kalau untuk posisi saya di Jogja City Mall itu saya diamanatkan untuk di posisi <i>General Affair</i> . Divisinya itu ada di divisi HRGA.
2	Sudah berapa lama Bapak bekerja di Jogja City Mall?	Wah, lama ya. Saya udah dari tahun ee... 7 tahunan berarti... jalan 7 tahun.
3	Bisa diceritakan sedikit mengenai tugas dan tanggung jawab di divisi Bapak?	Jadi tugas tanggung jawab di divisi HRGA kami itu adalah HRGA itu kan seperti dua divisi yang dijadikan satu, <i>Human Resource</i> dan <i>General Affair</i> . Kalau <i>Human Resource</i> itu lebih konsen ke arah karyawan... Terus bagian rekrutmennya, konsen ke arah komisi dan benefit, gaji dan lain-lain. Nah, kalau untuk yang GA atau <i>General Affair</i> itu lebih memenuhi kebutuhan dari semua divisi, yang Pertama. Yang kedua lebih ke arah mengelola aset perusahaan baik itu aset yang bergerak atau aset yang

		tidak bergerak. Kan ada aset yang bergerak itu artinya aset yang tadinya di divisi mana terus dimutasi ke divisi mana. Nah, itu tetap dikelola oleh <i>General Affair</i> , kayak gitu sih.
4	Menurut Bapak, bagaimana suasana kerja secara umum di divisi Bapak?	Oke... Kalau suasana kerja secara umum di divisi HRGA itu. Kondisinya lumayan serius ya karena dari HR aja itu kita menangani semua masalah karyawan, kayak <i>coaching</i> . Kalau misalkan karyawan ada yang salah terus standarisasi yang sudah di apa namanya... yang sudah diturunkan dari kantor pusat melalui GM nanti GM akan dikomunikasikan ke HR. Nah HR yang akan mempublikasikannya. Kalau untuk GA sendiri itu lumayan rapet ya tugas-tugasnya. Karena memang kita harus mengelola aset pertama setiap hari. Terus di Jogja City Mall ini kan berbentuk Perusahaan yang berbentuk mal ya, artinya eee... wahana publik, jadi banyak <i>event</i> , Banyak aset yang terpakai. Setelah <i>event</i> banyak aset yang kembali, nah itu kan juga harus di pantau juga, itu kalau untuk dari GA nya. Kalau dari HR nya ya kita tetap ngurusin masalah karyawan, ngurusin masalah absensi, ijin sakit kayak gitu-gitulah ya. Itu makanya di HRGA itu untuk suasana kerjanya ya lumayan agak serius sih, jarang yang namanya kita santai itu jarang-jarang... jarang banget.
5	Bagaimana pengalaman Bapak saat pertama kali direkrut dan ditempatkan di posisi sekarang?	Wah... pengalaman pertama kali direkrut itu kayak punya tantangan besar ya, karena menurut saya GA itu kan Harus menjalin komunikasi antar divisi, baik itu eee... divisi yang di dalam <i>manajemen office</i> atau divisi yang operasional. Karena kan kalau di mal itu ada 2 ya, dia ada divisi yang memang <i>basenya</i> itu di dalam <i>manajemen office</i> . Mungkin

		komunikasinya gak terlalu sulit, tapi kalau yang untuk bagian teman-teman yang di operasional itu kan, kayak teman-teman <i>parking</i>, teman-teman <i>cleaning</i> teman-teman <i>civil engineering</i>, mereka kan ada di luar <i>office</i>. Kadang mereka <i>mobile</i>, kadang kita komunikasinya itu kayak agak sulit ya nemuin waktunya, apalagi di sisi lain juga saya harus nyelesain kerjaan yang bener-bener di depan komputer terus harus komunikasi ke mereka juga, kadang melalui <i>Whatsapp</i> pun responnya agak-agak lama sih tapi gak lama banget, cuma agak lama aja responnya. Itu sih pertama kali ee... Aku direkrut di posisi ini tuh kaya wah tertantang nih kayaknya, harus bener-bener ngejaga komunikasi sama teman-teman divisi yang lain kan gitu, gitu sih.
6	Menurut Bapak, apakah proses rekrutmen/penempatan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki?	Untuk semua divisi ya... kalau menurut saya sih, selama saya di JCM, ada beberapa yang memang udah sesuai, tapi ada beberapa yang memang kurang sesuai ya, artinya kayak misalkan posisi dia itu harusnya di bagian <i>Event</i> tapi ternyata masuknya di bagian marketing ya walaupun agak mirip tapi kan kurang tepat ya. Kadang kebalikannya juga, dia lama di marketing, ternyata pas diterima di bagian <i>purchasing</i>. Itu kan agak-agak jauh ya, tapi lama-kelamaan memang sekarang ee... apa namanya, secara realitanya aja lah, kita kuliah di bagian ekonomi, Harapannya adalah selama kita kuliah kan nanti saya akan mengawasi ekonomi atau di perbankan, atau dimana-mana gitu, tapi ujung-ujungnya kerjanya di HR. Tapi ya alhamdulillah artinya, yang pelajaran di kuliah itu kan Kita diajar untuk bisa menganalisis suatu masalah ya,

		menganalisis suatu masalah, <i>problem solving</i> nya seperti apa, kita dididik untuk menyesuaikan di tempat kita berada. Nah itu sebenarnya kan makna dari kuliah. Pas sih, ada beberapa yang pas, tapi ada beberapa yang masih kurang tepat.
7	Apa tantangan yang Bapak rasakan ketika baru masuk bekerja di Jogja City Mall?	Tantangan pertama... yang pertama saya alami masuk JCM itu adalah ee... apa ya... ritme... ritme pekerjaan, oh iya <i>traffic</i> pekerjaan itu di JCM itu benar-bener cepet itu, kita nggak bisa nunggu ya, artinya ya secara mal ini bergerak berjalan terus ya operasional mulai jam 10 selesai sampai jam 10 malam, operasional jam 10 aja kita udah <i>prepare</i> dari jam 8 bahkan teman-teman <i>cleaning</i> udah <i>prepare</i> dari jam 6 kan. Ya tantangannya sih itu, jadi benar-bener harus menyesuaikan dengan waktu kerja di <i>public business</i> , ini kan <i>public business</i> , beda sama <i>office</i> yang <i>office hour</i> yang jam 8 sampai jam 5, dan itu cuma perkantoran doang gitu kan, kita nggak terkejar apa-apa. Tapi kalau di mal kan entah itu ada taruna, entah itu ada kejadian apa, kita kan harus siap, saat itu juga kita harus bergerak, itu sih. Tantangan itu kayak gitu. Pertama kali masuk JCM karena sifatnya mal.
8	Apakah Bapak pernah mengikuti pelatihan dari perusahaan?	Pelatihan pernah, saya pernah ikut pelatihan. Baru kemarin ini saya ikut pelatihan K3... K3 dasar. Itu dapet pelatihan K3 dasar difasilitasi sama HR... sama HR itu juga ada beberapa yang ikut dan disarankan yang ikut itu adalah teman-teman yang bekerja di lapangan yang pertama. Terus kedua teman-teman yang bekerja dengan <i>skill</i> dengan kemampuan teknik, kayak misalkan <i>engineering</i> , sipil. Nah itu diwajibkan untuk K3 dasar. Terus pelatihan kedua itu ee... <i>Grooming</i> , terus cara bersikap terus <i>problem</i>

		<i>solving</i>, memecahkan masalah, kalau misalkan lagi ada masalah. Nah itu juga kita di <i>training</i>, ya rata-rata <i>training</i> yang diadakan di JCM ini yang sekiranya bisa diimplementasikan di mal kan gitu ya, eh tapi kita ada <i>training</i> damkar juga... kita ada damkar, terus simulasi jadi kita kayak, simulasi gempa, simulasi kebakaran, simulasi penyelamatan korban, tapi kalau itu biasanya diikuti bukan sama karyawan, tapi <i>all tenant</i>, jadi <i>tenant</i> yang ada di JCM itu semua ngirim perwakilan untuk ikut pelatihan itu... Itu sih.
9	Menurut Bapak, apakah pelatihan tersebut membantu meningkatkan keterampilan atau kinerja?	Kalau menurut saya iya ya karena memang sengaja jenis <i>training</i> itu dipilih yang sekiranya relevan dengan pekerjaan, dengan posisi kita, ya sekarang teman-teman <i>event</i> mereka di <i>training</i> untuk <i>public speaking</i> misalkan... terus teman-teman marketing, mereka ikut <i>training</i> biasanya untuk bagaimana sistem penjualan, Jadi setiap divisi rata-rata <i>training</i>nya beda-beda.
10	Jika jarang ada pelatihan, apa dampaknya terhadap pekerjaan sehari-hari?	Oke ini sih... Kilas balik ya ini, saya dulu kerja di Jakarta itu, ada satu perusahaan yang saya sempat kerja di sana, satu tahun itu paling cuman dua kali pelatihan dan pelatihan itu pelatihan standar pelatihan <i>Microsoft Word</i>, pelatihan <i>Microsoft Excel</i>. Jadi ini kayaknya gak relevan banget sih sama kerjaan kita secara waktu itu memang perusahaan saya bergerak di bidang <i>event organizing</i>, harusnya kan pelatihan yang harus kita terima itu adalah yang paling dasar aja <i>public speaking</i> lah karena kita bertemu dengan klien, efeknya kalau perusahaan jarang mengadakan pelatihan itu harus terima risiko dengan karyawan yang kurang

		terampil karyawannya jadi kayak pasif gitu, nah efeknya sih kalau menurutku ya, perusahaan yang jarang ada pelatihan atau jarang ada <i>training</i> , ya perusahaan itu kurang memperhatikan karyawan, dan jujur perusahaan itu adalah perusahaan yang tidak mementingkan bisnisnya, kalau menurutku sih gitu ya.
11	Bagaimana pendapat Bapak mengenai sistem gaji, bonus, atau penghargaan di Jogja City Mall?	Wah masalah gaji nih, kalau menurut saya sistem gaji di JCM itu udah bagus, cuma yang masih... ee... bonus kalau di JCM itu gak ada bonus ya adanya lembur, mungkin kedepannya mudah-mudahan dengan pergantian manajemen baru ini akan dipikirkan masalah bonus dan penghargaan. Dan juga diperbarui lagi yang tentang tugas tanggung jawab karyawan, <i>benefit</i> apa yang diterima oleh karyawan, yang berprestasi kan gitu, ada bonus mungkin itu teman-teman marketing itu bisa loh bonus, jadi bisa meningkatkan kinerja mereka, ya mudah-mudahan sih ya.
12	Apakah kompensasi yang diterima sesuai dengan beban kerja yang dijalani?	Sampai saat ini masih sesuai ya, karena kalau beban kita bertambah artinya kan bertambah juga waktu pengerjaan kita di kantor dan itu perusahaan menyediakan fasilitas untuk lembur... di lembur itu kan nanti akan dibayarkan kelebihan jam kerja kita, biasanya gitu.
13	Faktor apa yang paling memotivasi Bapak untuk tetap bekerja di sini?	Faktor yang mempengaruhi ya... Apa ya... pertama, situasi pekerjaan sih situasi pekerjaan yang menurut saya ini tuh pergerakannya itu dinamis jadi enggak selalu stagnan di bawah atau di atas atau di tengah enggak, tapi dia dinamis, pada saat kita ada <i>event</i> kita <i>hectic</i> , pada saat kita <i>slow event</i> , ya kita agak <i>slow</i> sedikit. Terus pada saat di akhir tahun kita agak <i>hectic</i> , karena akan ada yang namanya <i>meeting</i>

		<i>budget</i>. Nah situasional yang seperti itulah yang membuat saya tuh kayak seru nih kerja di sini ada tantangannya, nah ini kan GA ini berhubungan dengan divisi, kalau menurut saya yang memotivasi saya kerja di sini pertama itu situasi, kedua eee... Atmosfer di manajemen itu bener-bener dibuat seperti keluarga, Makanya kenapa kita nyebutin kita adalah keluarga JCM, itu sih yang motivasi saya, terus yang ketiga ya nafkah lah cari nafkah ya kan, tapi bukan yang utama ya, cari nafkah ini ya karena kalau saya mikirnya kalau itu jadi utama, ada pilihan yang di perusahaan lain lebih besar, saya pasti ambil, tapi kan saya juga memperhatikan aspek atmosfer pekerjaannya lingkungan kerjaannya terus, gimana dari teman-teman pekerjaannya.
14	Bagaimana hubungan komunikasi antara atasan dengan karyawan di divisi Bapak?	Hubungan komunikasi kalau di HR itu ee... HRGA itu kan kita dikepalain sama satu orang posisinya di HR <i>manager</i>, ntuk komunikasinya sih baik ya, maksudnya masih konstan dua arah tidak pasif dan untuk instruksinya jelas selama ini sih yang saya rasakan instruksinya jelas, selama saya di HR ya, tapi saya gak tau untuk divisi lain, untuk divisi lain karena kan untuk divisi EP aja dia kadang berhubungan dengan vendor terus suka berubah-berubah waktu kalau untuk HR sih Alhamdulillah komunikasinya masih lancar, Masih baik.
15	Apakah Bapak merasa mendapatkan arahan dan bimbingan yang cukup dari atasan?	Nah Kalau arahan dan bimbingan ini, untuk saat ini saya belum bisa bilang cukup, karena memang kami baru mendapatkan HRM yang baru, baru berjalan tiga bulan ini. Arahannya sih selama ini masih ee... masih cukup ya buat kami ya, bimbingannya juga masih jelas, tapi kan ada beberapa

		yang beliau tidak arahkan tapi dituntut ke kami, jadi itu yang kami agak bingung, mungkin karena kita masih belum bisa mengerti kali ya, karena kan baru tiga bulan ya.
16	Tantangan apa yang biasanya muncul dalam komunikasi antar karyawan maupun dengan atasan?	Tantangan antar karyawan ya, tantangannya jujur saya kan orang Jakarta ya, saya bekerja di Jogja dengan mereka yang berbahasa Jawa, apalagi jawanya Jogja, itu kan beda, lebih halus ya, kadang tantangannya adalah kurang mengerti bahasa mereka, apalagi kalau maksudnya kita nggak tatap tatap muka, kalau tatap muka kan kita ngelihat <i>body languagenya</i> , oh maksudnya begini walaupun kita nggak ngerti bahasanya, oh maksudnya begini, Itu sih tantangannya kalau sama karyawan, terus kadang gini, ada satu hal lagi, kalau menurut saya ini tantangannya, jadi kadang ada beberapa karyawan yang mereka punya perspektif sendiri, <i>problem solving</i> sendiri yang menurut mereka benar, tapi menurut saya sebagai GA itu salah, nah itu yang menjadi tantangan, nah kalau antar komunikasi dengan atasan itu ada beberapa atasan yang memang generasinya beda dengan generasi kita, jadi apa maunya beliau, itu tuh menurut kita udah jadul, nah, ini mau disamakan, jadi tantangannya itu ya kita harus mengerti dengan apa maunya atasan, walaupun kita beda generasi gitu kan. Ya mau nggak mau harus ditelan. Karena itu masuk di dalam perjanjian pekerjaan kita gitu. Ya mau nggak mau, tantangannya adalah kita harus bener-bener pahami apa yang mereka mau kan gitu. Walaupun itu bertentangan dengan hati nurani kan gitu.
17	Menurut Bapak, bagaimana	Budaya kerja? Kalau kita bicara budaya kerja sih, di JCM itu budaya

	budaya kerja di Jogja City Mall?	kerjanya kayaknya masing-masing divisi beda deh. Tapi kalau untuk keseluruhan eee... saya agak bingung nih budaya kerja. Kalau selama ini yang udah saya alamin ya, budaya kerja di JCM itu ya bisa dibilang kekeluargaan itu pertama. Kekeluargaan, gotong royong. Terus nggak ada tuh yang kita namanya sendiri-sendiri atau saling menjatuhkan itu nggak ada. Jadi kalau saya lihat ya budaya kerjanya ya kekeluargaan. Bener-bener sifat kekeluargaan itu ada. Ada sih beberapa yang memang mereka mau menjatuhkan ya. Sikut-sikutan ya. Mungkin itu tradisi dia di pekerjaan yang lama. Sebelumnya, tapi lama-kelamaan terbawa sama kita gitu loh. Akhirnya dia jadi kayak ngikutin arus. Ya mau nggak mau dong. Nggak bisa dong, dia lawan arus sendiri kan gitu. Itu sih kalau untuk budayanya.
18	Apakah budaya kerja tersebut membantu atau justru menjadi tantangan bagi Bapak?	Sebenarnya bukan tantangan ya. Ini justru membantu kinerja kita semuanya. Karena apa? Kesalahan-kesalahan kecil itu bakal jadi fatal. Beda dengan budaya kerja yang bisa dibilang sendiri-sendiri. Atau mereka punya prinsip divisi kita nggak boleh dikait sama divisi lain. Satu perusahaan itu semuanya satu rumpun. Punya tugas masing-masing dan bukan untuk saling menjatuhkan. Kan gitu. Sedih loh kalau <i>owner</i> ngelihat divisi A ribut sama divisi B. Ngapain? Kalian satu tim kok kan gitu. Logikanya ya. Logikanya seperti itu. Dan itu emang bener ngebantu. Ngebantu jalannya pekerjaan. Sangat membantu.
19	Bagaimana interaksi Bapak dengan rekan kerja yang berasal dari generasi berbeda (misalnya	Ya sekarang gini, kalau saya pribadi ya interaksi dengan generasi yang berbeda. Artinya kita lintas generasi. Harus bisa menyesuaikan dengan

	Gen Z, milenial, atau senior)?	generasinya. Misalkan dengan Gen Z, ya harus bisa menyesuaikan. Tapi dengan catatannya kita arahkan mereka. Secara tidak langsung Gen Z ini kan adik kita. Bukan harus kita vonis atau harus kita salahin itu enggak. Tapi kita arahkan harusnya. Beda dengan generasi <i>senior</i>. Nah kalau dengan generasi <i>senior</i> ya banyak dikitnya kita yang minta arahan mereka. Biasanya kalau sama generasi <i>senior</i> itu cara kita penanganan itu beda. Mohon arahnya seperti itu. Tapi kalau sama generasi Gen Z misalkan adik-adik kita. Ya kita kasih tau ya kamu baiknya seperti ini. Boleh bercanda, boleh main HP. Ya cuma tugas tanggung jawabnya diselesaikan dulu. Kita sama-sama ngarahin kalau untuk itu. Jadi ya interaksinya harus menyesuaikan dengan siapa nih kita bicara. Kalau aku ya, tapi enggak tau kalau teman-teman yang lain seperti apa.
20	Apa kesulitan yang Bapak rasakan ketika bekerja sama dengan rekan kerja dari generasi yang berbeda?	Kesulitan yang saya rasakan itu adalah pertama etos kerja. Gen Z ya. Mereka yang basicnya beda sih jauh dan anak-anak kuliah sekarang rata-rata mereka <i>disupport</i> sama orang tua. Anak-anak kuliah jaman saya dulu kita kuliah mandiri. Bahkan ada yang ribut sama orang tua. Orang tua pengennya kamu ke kampus ini. Saya pengennya ke kampus ini kan gitu. Jadi beda ya dari tradisi kita kuliah aja udah beda. Nah terus kesulitannya itu kadang kita enggak satu suara sama teman-teman Gen Z. Padahal tujuannya sama. Tujuannya sama, ke titik yang sama. Cuma caranya aja yang berbeda. Nah disitu kadang kesulitannya sih kalau saya interaksi dengan teman-teman yang beda generasi, lintas generasi itu seperti itu. Lain hal sama yang

		generasi <i>senior</i> ya. Kadang lebih cepat kliknya kalau sama generasi <i>senior</i>. Karena memang mungkin budaya kita dulu ya enggak jauh beda dengan jamannya saya gitu kan. Kesulitannya justru ke teman-teman Gen Z ini. Kadang mereka punya cara sendiri yang memang harus kita arahkan. Kesulitan sih enggak ya. Cuma ya memang kita harus pintar-pintar nyesuain aja. Nyesuain sama generasinya.
21	Menurut Bapak, apa yang membuat karyawan bertahan lama bekerja di Jogja City Mall?	Menurut saya? Saya ini ya. Sudah 7 tahun ya itu tadi. Budaya kerja yang kekeluargaan itulah yang membuat saya bertahan di Jogja City Mall. Terus di sisi lain juga tugas tanggung jawabnya <i>balance</i> ya dengan benefit apa yang mudah kita terima. Ya logikanya sekarang kalau misalkan tugas tanggung jawabnya itu enggak berbanding lurus dengan <i>benefit</i> ya. Saya rasa <i>turnover</i>-nya tinggi.
22	Sebaliknya, apa alasan utama yang biasanya membuat karyawan memilih keluar?	Pengalaman dari ee... cerita dari teman-teman yang lain. Alasan mereka keluar ya karena mereka dapat <i>benefit</i> yang lebih besar. Alasannya seperti itu saja. Ya walaupun secara tidak langsung harusnya mereka berpikir dengan <i>benefit</i> yang lebih besar. Pasti tanggung jawab dan tugasnya lebih besar. Dan benar aja ada beberapa teman yang mereka sudah keluar terus ngeluh. Iya ya... Di mal ini tuh beda sama mal JCM. Walaupun gaji lebih besar disini ya lebih diperes disini kan. tenaga... Lah iya tenaga, waktu, habis semuanya. Mereka biasanya milih keluar itu karena pertama dapat tawaran yang lebih tinggi <i>benefit</i>nya. Terus kedua ada beberapa karyawan itu yang kaitannya dengan urusan keluarga. Misalkan kayak harus pindah daerah itu kan mereka harus keluar. Tapi yang saya lihat selama di

		JCMnya rata-rata itu mereka keluar. <i>Benefit</i> juga ya. <i>Benefit</i> dan urusan pekerjaan, urusan keluarga.
23	Apakah Bapak sendiri pernah terpikir untuk pindah kerja?	Berpikir pernah pindah kerja? Itu tuh pada jaman covid. Jujur ya pada jaman covid itu memang kita mengalami sistem yang namanya efisiensi. Efisiensi <i>budget</i> . Banyak karyawan yang di rumah kami saat ini. Ya namanya manusia mungkin kurang bersyukur ya. Saya jujur kan manusia gak luput dari dosa kan, gak luput dari salah. Berpikir kayak gini mending jadi gojek deh. Gojek kayaknya rame banget orderan pada saat covid gitu ya. Pas lihat berita banyak yang kena covid rata-rata gojek. Ah gak jadi deh. Kayak namanya ngelihat rumput tetangga lebih hijau. Terus ada beberapa tawaran juga. Tapi saya sadar ya. Tawaran tinggi itu kan otomatis tugas tanggung jawab tinggi. Pertama ya. Terus kedua, tawaran tinggi itu kita lihat dulu juga. Lokasinya dimana. Misalkan, ini ada pekerjaan nih. Gaji 5 juta. Taruh lah, saya gaji 3 juta di JCM. Ini gaji 5 juta nih, dimana? Di Jakarta. Eh, sama aja. Biaya hidup Jakarta 2 kali dari Jogja, kan gitu. Apa ini saya harus pindah? Yang udah tentrem di Jogja, saya pindah ke sana dengan biaya hidup tinggi, dengan gaji naik. Kayak sama aja dong. Akhirnya saya, yaudahlah. Mending di sini aja lah.
24	Menurut Bapak, tantangan terbesar apa yang dihadapi karyawan di Jogja City Mall?	Tantangan terbesar yang dihadapi karyawan di JCM itu adalah tuntutan zaman. Karena Jogja City Mall itu kan, ya balik lagi ya tadi ya, Jogja City Mall ini adalah bisnis yang berbasis publik. Bisnis yang benar-bener harus dilihat dengan keadaan di luar. Dengan model di luar seperti apa yang diinginkan saat itu, ya JCM harus benar-bener ngikutin. Tantangannya

		sih kayak gitu. Karena kita kan bergerak di bidang publik, ya. Kita harus benar-bener ngikutin, kita harus benar-bener kayak, kayak toilet aja lah. Kita harus benar-bener pake <i>toilet</i> yang udah <i>push button</i>. Gak kayak zaman dulu. Pake ember gitu. Kita harus benar-bener ngikutin zaman nih. Yang sekarang <i>toilet</i> sistemnya harus <i>dry toilet</i>, <i>toilet</i> kering ya. Kita harus bikin <i>toilet</i> kering. Nah itu tantangannya seperti itu. Dari sistem mushola, fasilitas umumnya. Nanti yang jadi masalah adalah kita. Karena kritik netizen itu bisa mempengaruhi rating. Nah itu tantangan kita. Kita harus benar-bener fasilitas umum yang ada di JCM itu harus benar-bener dikejarin <i>perfect</i>. <i>Seperfect-perfectnya</i>. Kalo enggak, wah... Gila nih. <i>Impactnya</i> netizen, nurunin <i>rating</i>, alhasil malnya sepi. Makan apa ntar karyawan. Tantangannya gitu kan.
25	Apakah tantangan tersebut berpengaruh terhadap kinerja Bapak?	Tantangan tersebut berpengaruh dengan kinerja saya sebagai GA. Kalo sebagai GA, ngaruh. Contohnya ini, kerapihan, Kerapihan aset, yang tadi saya bilang, GA itu kan juga mengelola aset-aset untuk acara atau <i>event-event</i> yang dijalankan oleh temen-temen divisi promosi, <i>event</i>, divisi marketing. Tantangan yang saya bilang tadi, kita harus benar-bener perfect di semua lokasi kayak di koridor, entah itu di depan <i>lift</i>. Itu berkaitan dengan GA. Jadi ee... GA harus punya inovasi gimana caranya supaya enggak nampak berantakan ini barang-barang. Walaupun itu enggak tertutup, gimana caranya biar enak dilihat aja. Itu benar-bener pengaruh banget ke GA. Kalo saya ya, itu pengaruh banget.
26	Menurut Bapak, apa yang sebaiknya dilakukan manajemen	Menurut saya, satu, apa namanya, memperhatikan karyawan. Pertama,

	agar kinerja karyawan bisa lebih baik?	dari faktor jam kerja. Alhamdulillah... ini jam kerja kita udah berubah. Yang awalnya di peraturan lama itu jam 8 sampe jam 5. Sekarang kita masuk di jam 9 sampe jam 5.
27	Apakah ada hal lain yang ingin Bapak sampaikan terkait pengalaman bekerja di Jogja City Mall yang belum sempat ditanyakan?	Hal lain? Apa ya? Jogja City Mall itu bisa dibilang manajemen yang bisa terima banyak anak magang. EP aja kemarin terima anak magang lima. Eh lima... empat. Jadi bener-bener kita yang tadi di poinnya lintas generasi, itu bener-bener terpraktekan disitu tuh. Maksudnya yang magang masih generasi Z. Iya... gen Z semua. Nah kita millennial semua. Millennial ada, senior ada. Jadi bener-bener <i>refresh</i> ya, kantornya. Dan kita gak menutup sih. Maksudnya kita gak membatasi teman-teman magang. Siapapun yang mau magang di JCM, silahkan, JCM terbuka. Artinya kamu bisa ngebantu teman-teman mahasiswa yang mau belajar mencoba nih kerja beneran itu seperti apa sih. <i>Pressure</i> nya seperti apa sih, Yuk ikut bareng. Nanti kita ajak, kita ajarin semuanya. Kayak gitu sih, Dan.
28	Oke baik pak, sekian dari pertanyaan saya, terima kasih atas waktu dan kesempatannya, saya ucapkan terima kasih.	Siap... <i>thank you</i> , Dan.



Rio Henry

1.3 Transkrip Wawancara Narasumber 3

Narasumber : Restu Muhammad Ridwan

Jabatan : *Warehouse*

Waktu : Sabtu, 20 September 2025 pukul 05.00 WIB

Lokasi : PT Garuda Mitra Sejati (Jogja City Mall)

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Selamat sore Bapak, sebelumnya saya ingin mengucapkan terima kasih banyak atas ketersediaan waktunya dan bersedia menjadi partisipan dalam penelitian saya. Sebelumnya saya informasikan hasil dari wawancara ini bersifat privasi dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian tugas akhir saya. Jika ada pertanyaan yang menyinggung, saya mohon maaf dan sekiranya terdapat pertanyaan yang menyangkut privasi perusahaan, Bapak boleh untuk tidak menjawabnya. Sebelumnya saya ingin bertanya, apa posisi Bapak di Jogja City Mall? Di divisi apa?	Ee... Untuk saat ini saya di posisi sebagai <i>warehouse</i> di divisi HRGA.
2	Sudah berapa lama Bapak bekerja di Jogja City Mall?	Kalau untuk di Jogja City Mall, sekitar 1,5 tahun.
3	Bisa diceritakan sedikit mengenai tugas dan tanggung jawab di divisi Bapak?	Ee... Untuk tugas divisi kami di <i>warehouse</i> ya, untuk memfasilitasi tentang barang-barang ketersediaan stok, baik itu stok reguler ataupun stok khusus <i>project</i> . Jadi kami ee... bertanggung jawab untuk sebagai <i>storage</i> atau penyimpanan di dalam gudang, dan untuk menjaga stabilitas pengeluaran dan pemasukan barang. Dan biasanya kami memfasilitasi untuk ee... teman-teman operasional semua divisi terkait pengambilan barang dan ee... bertanggung jawab untuk penerimaan barang dari

		beberapa vendor. Dan harus menyesuaikan spesifikasi dari pengajuan yang diajukan oleh <i>user</i> terkait. Kurang lebih seperti itu ya.
4	Menurut Bapak, bagaimana suasana kerja secara umum di divisi Bapak?	Untuk suasana kerja sih lebih nyaman, karena kan gudang itu terpisah dengan manajemen <i>office</i> sendiri. Jadi lebih... suasananya lebih tenang dan mungkin untuk secara suasana sih lebih gak terlalu ramai. Itu aja sih.
5	Bagaimana pengalaman Bapak saat pertama kali direkrut dan ditempatkan di posisi sekarang?	Pengalaman saya sih, ee... karena di <i>warehouse</i> ini pertama kali, pertama kali ya... saya lebih ee... tertantang juga sih untuk masuk di posisi tersebut ya di <i>warehouse</i> . Karena sebelumnya belum pernah di <i>purchasing</i> , jadi baru pertama kali ini masuk di <i>warehouse</i> . Jadi lebih mengenal tentang kebutuhan operasional, kebutuhan-kebutuhan operasional mal lah gitu.
6	Menurut Bapak, apakah proses rekrutmen/penempatan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki?	Ee... menurut saya sesuai ya, karena dari pengalaman sebelumnya, sebelum saya masuk ke <i>warehouse</i> itu kan, saya di posisi <i>purchasing</i> , karena <i>purchasing</i> itu kan lebih mengenal barang ya... Lebih mengenal barang, lebih tahu barang, karena langsung berkontak dengan <i>user</i> dan vendor. Vendor lebih mengetahui spesifikasi barang dan lain-lain. Jadi kalau masuk ke posisi <i>warehouse</i> , lebih <i>prepare</i> dan lebih siap untuk mengenal material-material tersebut.
7	Apa tantangan yang Bapak rasakan ketika baru masuk bekerja di Jogja City Mall?	Tantangannya sih ee... harus lebih banyak mengenal itu sih, menghafal barang semua barang kebutuhan operasional saja. Itu saja yang paling tertantang.
8	Apakah Bapak pernah mengikuti pelatihan dari perusahaan?	Untuk pelatihan ee... Belum pernah ada pelatihan sih... iya belum pernah.

9	Menurut Bapak, apakah pelatihan tersebut membantu meningkatkan keterampilan atau kinerja?	Untuk pelatihannya... sebentar... Seingatku itu pelatihan cuma ada pelatihan P3K aja sih, K3... Iya K3 aja, cuma ya itu untuk standar keselamatan aja, keselamatan kerja... Kayak di gudang seperti apa, untuk proses jika terjadi bencana atau apa, paling hanya itu aja sih, untuk <i>safety</i> aja di gudang.
10	Jika jarang ada pelatihan, apa dampaknya terhadap pekerjaan sehari-hari?	Mungkin kalau jarang ada pelatihan jatuhnya, ya kita kalau ada sesuatu atau kenapa-kenapa, lebih mengandalkan ke bagian keamanan mungkin dari <i>security</i> , atau dari teman-teman yang lain, <i>security</i> ya yang lebih. Minta bantuannya mungkin ya, jadikan kita juga wawasannya jadi kurang kalau kurang pelatihan, gitu sih.
11	Bagaimana pendapat Bapak mengenai sistem gaji, bonus, atau penghargaan di Jogja City Mall?	Kalau sistem gaji masih standar sih, masih standar normal. Tetap normal aja sih, gak ada perubahan. Terus untuk bonus ee... bonus itu gak ada mas, bonus ya. Paling kalau gaji ya tambahannya dari itu saja, lembur aja itu saja sih. Kalau penghargaan juga belum ada, belum ada penghargaan untuk hal khusus sih ya.
12	Apakah kompensasi yang diterima sesuai dengan beban kerja yang dijalani?	Kompensasi yang diterima... menurut saya sesuai sih, udah sesuai. Dan pastinya kita bisa mengecek ee... saat <i>slip</i> gaji turun ya, jadi kita bisa mengetahuinya juga, gitu.
13	Faktor apa yang paling memotivasi Bapak untuk tetap bekerja di sini?	Yang pasti ya, utama yang terlihat ya emang gajinya sesuai kalau di posisi gudang... terus untuk teman-teman operasional, cara komunikasi kita lebih kenal banyak orang, karena operasional itu banyak ya. Jadi lebih tahu, lebih... lebih bisa turun melihat operasional juga sih, untuk kebutuhannya, untuk apa, gitu kan, jadi lebih tahu. Penggunaan barang

		itu jadi lebih tahu.
14	Bagaimana hubungan komunikasi antara atasan dengan karyawan di divisi Bapak?	Kalau hubungan komunikasi... ya... berjalan dengan lancar sih. Cuma ya kadang, ee... yang sering membedakan itu mungkin antar divisi yang masih sangkut paut ya. Kadang divisi ini minta apa, tapi divisi lain yang berkaitan itu malah mintanya ini, kadang beda-beda gitu lah. Tujuannya kadang beda. Cuma nanti tetap ada yang menengahi sih mas, dari <i>case</i> tersebut.
15	Apakah Bapak merasa mendapatkan arahan dan bimbingan yang cukup dari atasan?	Untuk saat ini sih masih cukup sih mas. Masih sesuai di jalurnya. Kalaupun ada yang kurang ya tetap dari kami harus mengkritisilah, memberikan masukan seperti apa, biar kita bisa evaluasi kembali sama atasan gitu.
16	Tantangan apa yang biasanya muncul dalam komunikasi antar karyawan maupun dengan atasan?	Ee... contohnya seperti kalau ada permintaan dari <i>user</i> , pengajuan sesuatu lah, pengajuan barang lah, pengajuan kan memang harus lewat gudang ya. Itu pasti minta disegerakan, itu harus cepat, dan memang kita harus bisa targetin pengajuannya. Dan kita harus cepat kalau ada <i>user</i> minta barang, nah itu tantangannya kita harus cepat tahu barangnya dimana, karena memang sangat dibutuhkan. Dan tantangan lain ya kalau kita harus <i>stand by</i> juga, kalau memang gudang masih di luar jam operasional, ya gudang di luar jam operasional itu kita harus <i>stand by</i> , karena yang pengambilan itu kan oleh resepsionis. Kita harus <i>stand by</i> juga untuk mengecek barang, walaupun lewat via WA ya mas.
17	Menurut Bapak, bagaimana budaya kerja di Jogja City Mall?	Budaya kerja sih, ya budaya kerja itu berjalan seperti biasa sih, maksudnya budayanya itu ya kita harus bisa mentargetkan sesuatu lebih cepat sih. Sebenarnya semuanya itu harus bisa

		mentargetkan, kita harus kerjanya kerja cepat juga, sesuai, tepat sasaran juga, apa yang dikerjakan itu harus sesuai, kayak gitu aja sih.
18	Apakah budaya kerja tersebut membantu atau justru menjadi tantangan bagi Bapak?	Lebih ke menjadi tantangan sih, karena kita harus bisa memperkirakan ya targetnya kapan itu yang menjadi tantangan saya itu target kita, kita harus memperkirakan target itu bisa kapan, bisa terlaksana kapan, sesuai yang diminta <i>user</i> atau tidak, apa yang diminta itu, kalau di <i>warehouse</i> seperti itu, kurang lebih seperti itu.
19	Bagaimana interaksi Bapak dengan rekan kerja yang berasal dari generasi berbeda (misalnya Gen Z, milenial, atau senior)?	Ya kita menyesuaikan aja sih mas, untuk apa ya... interaksi ke Gen Z itu aku harus menyesuaikan, dari cara bicara, dari cara penyampaian, itu harus menyesuaikan, itu sama sih, harus sama tinggal menyesuaikan aja sih, kita pantasnya ke Gen Z seperti apa, <i>millennial</i> itu seperti apa, ke senior seperti apa, kita harus menyesuaikan, yang penting tetap jaga komunikasi aja sih, gitu aja.
20	Apa kesulitan yang Bapak rasakan ketika bekerja sama dengan rekan kerja dari generasi yang berbeda?	Kesulitannya sih ya, mungkin rekan kerja dengan generasi yang berbeda itu mungkin ya, dari subjeknya itu yang susah menangkap pendapat kita, mungkin susah menangkap pendapat kita, terus kadang, kadang suka nggak nyambung ya, kadang ya nggak nyambung, mungkin cara menangkap pendapat kita itu kadang beda-beda, itu aja sih paling.
21	Menurut Bapak, apa yang membuat karyawan bertahan lama bekerja di Jogja City Mall?	Membuat karyawan bertahan lama ya karena, kalau karyawan kebanyakan ya karena emang kebutuhan ya mas ya, karena kebutuhan yang sudah berkeluarga mungkin, karena ada yang baru mungkin menjadi batu loncatan mereka, mungkin menjadi apa ya, ya menjadi sumber penghasilannya mereka juga mungkin

		ya, pasti mereka masih memikirkan itu karena ya, mungkin sulit untuk mencari pekerjaan mungkin ya, gitu sih.
22	Sebaliknya, apa alasan utama yang biasanya membuat karyawan memilih keluar?	Itu mungkin, kebanyakan apa ya, kebanyakan orang ya, sudah punya usaha apa... punya usaha sampingan dan pengen melanjutkan usahanya saja, terus ya kalau untuk masalah betah nggak betah itu relatif ya mas ya, paling itu usaha-usaha atau mendapat pekerjaan yang lebih baik mungkin gitu mas.
23	Apakah Bapak sendiri pernah terpikir untuk pindah kerja?	Kalau pindah kerja paling cuma pengen itu saja, dekat sama keluarga saja mas, sudah nggak pengen yang lain-lain, ya kalau ada yang lebih baik, pendapatan yang lebih baik ya, kenapa nggak gitu, itu saja sih.
24	Menurut Bapak, tantangan terbesar apa yang dihadapi karyawan di Jogja City Mall?	Tantangan itu paling tuntutan dari atasan mungkin ya mas, yang memang harus minta cepat, harus minta segera, dan itu kadang, kadang ya nggak masuk akal, mintanya hari ini harus datang hari ini kan agak susah gitu, karena pengajuannya, prosedurnya pun kita harus jalanin, sedangkan dari atasan, kadang minta hari ini, tapi kita proses pengajuannya saja, kita harus melalui prosedur-prosedur yang sudah ditentukan, gitu.
25	Apakah tantangan tersebut berpengaruh terhadap kinerja Bapak?	Ya, tantangannya pasti berpengaruh sih untuk kinerja sih, karena ya apa ya... kita menjadi lebih cepat tanggap soal permintaan dari user, kita harus cepat tanggapnya, harus cepat responnya, contohnya kalau ini ya, kalau <i>user</i> minta permintaan barang, <i>simple</i> saja ya, kalau <i>user</i> minta barang di gudang, kita harus cepat nyarinya, karena posisi kalau memang lagi <i>urgent</i> , kita harus cepat nyari barang, kalau bisa user harus hubungin ke gudang, biar gudang itu

		langsung mempersiapkan barang tersebut, tinggal nanti ee.. administrasi aja untuk pengambilan saja, kita sudah menyediakan barangnya, tinggal cepat, kita langsung diambil saja sama <i>user</i> .
26	Menurut Bapak, apa yang sebaiknya dilakukan manajemen agar kinerja karyawan bisa lebih baik?	Agar kinerja karyawan lebih baik ya harus itu sih, ee... memberikan <i>planning</i> kerja saja sih, dari atasan mungkin ya, <i>planning</i> kerja, target kerja yang masuk akal saja sih ya, masuk akal itu maksudnya <i>lead timenya</i> itu harus sesuai, harus pas, dan memang melihat <i>traffic</i> , ee.. <i>traffic</i> dari posisi saya sebagai <i>warehouse</i> itu, maksudnya <i>traffic</i> pengambilan di <i>warehouse</i> itu kan harusnya tau gitu loh, dengan <i>planning-planning</i> lain itu harus sesuai target gitu saja sih, harus sesuai lah pokoknya.
27	Apakah ada hal lain yang ingin Bapak sampaikan terkait pengalaman bekerja di Jogja City Mall yang belum sempat ditanyakan?	Pengalaman bekerja ya, paling itu saja sih mas, teman kerja itu sudah kayak keluarga saja sih mas, keluarganya lebih kuat sih di sini, di luar pekerjaan pun ada tambahan kayak ekstranya di luar kerja ya, seperti senam atau zumba... itu yang bikin kekeluargaan dari teman-teman karyawan itu lebih, ee... lebih kuat lah, lebih bersatu lah itu intinya, itu saja sih mas.
28	Oke baik pak, sekian dari pertanyaan saya, terima kasih atas waktu dan kesempatannya, saya ucapkan terima kasih.	Sama-sama mas.


 Restu Muhammad Ridwan

Lampiran 2 Surat Penerimaan Magang



Yogyakarta, 05 Februari 2024

No. : 0213/EXT/HRGA/JCM/II/2024

Hal : Surat Keterangan Praktek Kerja Lapangan

Kepada Yth,
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika (Abdur Rafik, S.E., M.Sc.)
Universitas Islam Indonesia
Jl. Prawiro Kuat, Ngringin, Condongcatur, Kec. Depok, Kabupaten Sleman, Daerah
Istimewa Yogyakarta 55283

Salam Hebat dari Jogja City Mall

Yang bertandatangan di bawah ini, atas nama Jogja City Mall (PT Garuda Mitra Sejati)

Nama : Victor Apri Cahyara
Jabatan : HRGA Manager

Menerangkan bahwa mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta bernama:

Nama : Deva Falahian Mohamad Jidan
NIM : 21311458

Diterima untuk melakukan Praktek Kerja Lapangan (PKL) di Jogja City Mall mulai tanggal
05 Februari 2024 sampai dengan 05 Juni 2024 pada bidang HRGA.

Demikian surat keterangan ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya yang baik
selama ini kami ucapkan terimakasih.

Hormat kami,


Victor Apri Cahyana
HRGA Manager

PT. GARUDA MITRA SEJATI
Jogja City Mall Management Office
Jl. Magelang Km.6 No. 18, Sinduadi, Sleman, Yogyakarta. Telp. 0274-5305854/5305855 Fax. 0274-5305856/623143



Lampiran 3 Sertifikat Magang



Lampiran 4 Dokumentasi Kegiatan Pelaksanaan Magang



Lampiran 5 Responsi Pelaksanaan Magang

