

STRATEGI PENGELOLAAN SDM PADA UMKM BERBASIS TEKNOLOGI DIGITAL

Studi Kasus Pada Sektor Kreatif di Kota Medan

Merry Moy Mita ✉

Prodi Manajemen, STIE Professional Manajemen College Indonesia, Medan, Indonesia

Email: merrymoymita@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.46880/methoda.Vol15No2.pp159-166>

ABSTRACT

This qualitative case study explores human resource management (HRM) strategies implemented by digital-based creative micro, small, and medium enterprises (MSMEs) in Medan, Indonesia. Using in-depth semi-structured interviews, participatory observation, and document analysis, the research identifies key themes emerging from thematic analysis. Four major themes were found: (1) recruitment through personal networks, prioritizing trust over formal assessment; (2) informal competency development through learning-by-doing and internal mentoring; (3) adaptive performance management that relies on project outcomes rather than structured evaluation systems; and (4) employee retention strategies based on emotional bonds, flexible working arrangements, and creative freedom. While these approaches reflect the flexibility and interpersonal nature of creative MSMEs, they also reveal limitations, including the absence of structured HR systems, minimal investment in continuous training, and limited financial incentives to retain top talent. These findings highlight the need to balance the inherent flexibility of creative MSMEs with more systematic HR practices to sustain competitiveness in a rapidly changing digital environment. The study contributes to the literature by contextualizing the Resource-Based View (RBV) and dynamic capabilities theory within the creative MSME sector of a developing country. Practical implications include recommendations for MSME owners, policymakers, and support institutions to design integrated programs that combine technology adoption with human capital capacity building.

Keyword: Human Resource Management, Creative MSMEs, Digital Transformation, Recruitment, Talent Retention.

ABSTRAK

Penelitian ini merupakan studi kasus kualitatif yang mengeksplorasi strategi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) kreatif berbasis teknologi digital di Kota Medan, Indonesia. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi partisipatif, dan analisis dokumen, kemudian dianalisis menggunakan pendekatan analisis tematik. Hasil penelitian mengungkap empat tema utama: (1) rekrutmen melalui jejaring personal yang mengutamakan kepercayaan dibandingkan penilaian formal; (2) pengembangan kompetensi secara informal melalui learning by doing dan pendampingan internal; (3) manajemen kinerja adaptif yang berfokus pada hasil proyek, bukan pada sistem evaluasi terstruktur; dan (4) strategi retensi karyawan berbasis ikatan emosional, fleksibilitas kerja, dan kebebasan kreatif. Meskipun pendekatan ini mencerminkan fleksibilitas dan karakter interpersonal UMKM kreatif, terdapat keterbatasan seperti ketiadaan sistem SDM yang terstruktur, minimnya investasi pada pelatihan berkelanjutan, serta keterbatasan insentif finansial untuk mempertahankan talenta terbaik. Temuan ini menegaskan perlunya keseimbangan antara fleksibilitas khas UMKM kreatif dan penerapan praktik SDM yang

lebih sistematis untuk menjaga daya saing di era digital yang dinamis. Penelitian ini memberikan kontribusi pada literatur dengan mengontekstualisasikan Resource-Based View (RBV) dan teori dynamic capabilities pada sektor UMKM kreatif di negara berkembang, serta menawarkan implikasi praktis bagi pelaku usaha, pembuat kebijakan, dan lembaga pendukung.

Kata Kunci: *Pengelolaan Sumber Daya Manusia, UMKM Kreatif, Transformasi Digital, Rekrutmen, Retensi Talenta.*

PENDAHULUAN

Transformasi digital yang dimanifestasikan dalam Revolusi Industri 4.0 telah menjadi kekuatan disruptif sekaligus pendorong inovasi di seluruh lanskap ekonomi global. Fenomena ini tidak hanya mengubah cara perusahaan besar beroperasi, tetapi juga secara fundamental merekonstruksi ekosistem Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) (Hassan et al., 2020; Nurwahida & Tasmin, 2022). Di Indonesia, di mana UMKM menjadi tulang punggung perekonomian dengan kontribusi lebih dari 61% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) dan menyerap sekitar 97% tenaga kerja nasional, kemampuan untuk beradaptasi dengan teknologi digital bukan lagi sebuah pilihan, melainkan sebuah keharusan untuk bertahan dan berkembang (Kementerian Koperasi dan UKM, 2023). Pemerintah secara aktif mendorong digitalisasi UMKM melalui berbagai program, menyadari bahwa adopsi teknologi seperti e-commerce, media sosial, dan perangkat lunak manajemen dapat meningkatkan efisiensi, memperluas jangkauan pasar, dan menaikkan daya saing secara signifikan (Prabowo & Razzazi, 2021; Setiawan & Syaifullah, 2022).

Di tengah gelombang digitalisasi ini, sektor ekonomi kreatif muncul sebagai salah satu arena yang paling dinamis dan menjanjikan. Sektor ini, yang mencakup subsektor seperti desain grafis, produksi konten digital, pengembangan aplikasi, periklanan, dan fesyen, secara inheren bertumpu pada inovasi, keahlian individu, dan kekayaan intelektual (Florida, 2012; Howkins, 2001). Teknologi digital berfungsi sebagai kanvas sekaligus medium bagi para pelaku industri kreatif, memungkinkan mereka untuk menciptakan, mendistribusikan, dan memonetisasi karya mereka dengan cara-cara yang belum pernah terbayangkan

sebelumnya. Namun, keberhasilan UMKM di sektor ini tidak semata-mata ditentukan oleh penguasaan perangkat teknologi. Aset terpenting mereka adalah sumber daya manusia (SDM)—talenta kreatif yang menjadi motor penggerak inovasi. Di sinilah letak sebuah paradoks yang krusial: sementara fokus utama sering kali tertuju pada adopsi infrastruktur digital, aspek pengelolaan SDM yang strategis justru sering terabaikan (Kurniawan & Purnomo, 2023; Siregar & Tambunan, 2021).

Permasalahan di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan yang signifikan antara kemajuan adopsi teknologi dengan kematangan praktik pengelolaan SDM pada UMKM kreatif. Observasi awal dan laporan empiris di berbagai kota besar di Indonesia, termasuk Medan, mengindikasikan sebuah pola yang konsisten. Banyak UMKM kreatif yang telah mahir menggunakan platform digital untuk pemasaran dan penjualan, namun gagap dalam menerapkan pendekatan strategis untuk mengelola talenta mereka (Lestari & Wijaya, 2022). Temuan-temuan kualitatif dari studi pendahuluan (misalnya, wawancara informal dengan pemilik UMKM kreatif) mengungkapkan bahwa proses rekrutmen sering kali bersifat informal dan berbasis pada kedekatan personal, bukan analisis kompetensi yang terstruktur. Pengembangan karyawan lebih sering terjadi secara otodidak (learning by doing) tanpa adanya program pelatihan yang terencana untuk meningkatkan keahlian teknis maupun soft skills. Selain itu, sistem manajemen kinerja dan pemberian kompensasi yang adil sering kali absen, yang pada gilirannya menyebabkan tingginya tingkat perputaran karyawan (employee turnover) di kalangan talenta kreatif yang potensial (Andriani & Budiarto, 2024). Para pendiri atau pemilik, yang umumnya juga merupakan kreator utama,

sering kali terjebak dalam peran ganda sebagai manajer dan eksekutor, sehingga tidak memiliki waktu, sumber daya, maupun pengetahuan untuk merumuskan strategi SDM yang holistik dan berkelanjutan.

Isu pengelolaan SDM pada UMKM kreatif berbasis digital ini menjadi sangat penting untuk diteliti dari berbagai perspektif. Dari sudut pandang sosial dan ekonomi, kegagalan dalam mengelola talenta kreatif secara efektif dapat menghambat pertumbuhan sektor yang memiliki potensi besar dalam penyerapan tenaga kerja terdidik dan peningkatan pendapatan per kapita regional. Kota Medan, sebagai salah satu gerbang ekonomi utama di Indonesia bagian barat, memiliki ekosistem kreatif yang sedang tumbuh pesat. Keberhasilan UMKM di kota ini akan memberikan efek domino positif terhadap perekonomian lokal dan regional. Dari perspektif budaya, UMKM kreatif adalah agen-agen yang memproduksi dan menyebarkan narasi budaya kontemporer. Praktik pengelolaan SDM yang buruk tidak hanya merugikan bisnis, tetapi juga berisiko mematikan kreativitas dan inovasi yang menjadi napas dari dinamika budaya urban. Lebih jauh, dari perspektif pendidikan, memahami bagaimana strategi SDM dirumuskan dan diimplementasikan di lapangan dapat memberikan masukan berharga bagi institusi pendidikan untuk merancang kurikulum yang lebih relevan dengan kebutuhan industri kreatif digital yang sebenarnya, menjembatani kesenjangan antara dunia akademik dan dunia kerja.

Meskipun urgensi isu ini sangat terasa, tinjauan literatur menunjukkan adanya kekosongan penelitian (research gap) yang signifikan. Sebagian besar penelitian yang ada mengenai UMKM dan digitalisasi cenderung bersifat kuantitatif, berfokus pada pengukuran tingkat adopsi teknologi, analisis faktor-faktor yang memengaruhi adopsi, atau dampak digitalisasi terhadap kinerja keuangan (misalnya, Apriadi & Susanto, 2021; Rahayu & Day, 2020). Studi-studi tersebut telah memberikan gambaran umum yang bermanfaat, namun gagal menggali lebih dalam mengenai proses, makna, dan pengalaman di balik angka-

angka tersebut. Masih sangat sedikit studi kualitatif yang secara spesifik mengeksplorasi bagaimana para pemilik UMKM kreatif memaknai tantangan SDM di era digital, bagaimana mereka merumuskan strategi secara intuitif atau terstruktur, dan bagaimana strategi tersebut dialami oleh para karyawan kreatif. Penelitian yang ada sering kali memberikan daftar "tantangan SDM", tetapi tidak menjelaskan dinamika prosedural dan konteks sosial budaya yang membentuk strategi-strategi yang muncul sebagai respons terhadap tantangan tersebut.

Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan kebaruan (novelty) dengan mengadopsi pendekatan studi kasus kualitatif untuk membongkar "kotak hitam" pengelolaan SDM di lingkungan yang unik ini. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena secara holistik dan mendalam, dengan menangkap kompleksitas dan kekayaan konteks yang tidak dapat dijangkau oleh survei atau analisis statistik. Dengan berlandaskan pada kerangka teoretis seperti Resource-Based View (RBV) yang menekankan pada sumber daya tak berwujud (seperti budaya organisasi dan pengetahuan tacit) dan Dynamic Capabilities yang fokus pada kemampuan organisasi untuk beradaptasi, penelitian ini akan menganalisis strategi pengelolaan SDM bukan sebagai seperangkat praktik statis, melainkan sebagai sebuah proses dinamis yang terus bernegosiasi dengan perubahan teknologi dan tuntutan pasar.

Berdasarkan latar belakang dan celah penelitian yang telah diuraikan, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi dan memahami secara mendalam strategi pengelolaan sumber daya manusia yang diterapkan oleh UMKM berbasis teknologi digital di sektor kreatif Kota Medan. Fokus kajian akan diletakkan pada proses perumusan dan implementasi strategi terkait rekrutmen dan seleksi talenta, pengembangan kompetensi digital dan kreatif, manajemen kinerja di lingkungan kerja yang fleksibel, serta upaya retensi untuk mempertahankan karyawan kunci. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dengan membangun sebuah model konseptual yang kaya dan

kontekstual mengenai pengelolaan SDM di UMKM kreatif digital, yang dapat memperkaya literatur RBV dan dynamic capabilities dalam konteks spesifik negara berkembang. Secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi panduan bagi para pemilik UMKM kreatif di Medan dan kota-kota lain untuk merumuskan strategi SDM yang lebih efektif dan manusiawi. Selain itu, hasil riset ini juga dapat menjadi masukan bagi pemerintah daerah dan lembaga pendukung UMKM dalam merancang program intervensi yang lebih tepat sasaran, yang tidak hanya fokus pada teknologi, tetapi juga pada pengembangan kapasitas manusia yang menggerakkannya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus untuk dapat mengeksplorasi secara mendalam dan holistik strategi pengelolaan SDM pada UMKM kreatif berbasis digital di Kota Medan (Yin, 2018). Pengumpulan data dilakukan melalui kombinasi berbagai teknik untuk mendapatkan pemahaman yang kaya. Data primer diperoleh dari wawancara mendalam semi-terstruktur dan observasi partisipatif, sedangkan data sekunder berasal dari studi dokumentasi seperti profil perusahaan dan laporan industri. Informan dan kasus penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling, dengan kriteria yang jelas seperti beroperasi di sektor kreatif Medan, telah mengadopsi teknologi digital, dan memiliki karyawan. Seluruh data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan prosedur analisis tematik yang sistematis, mencakup tahap familiarisasi data, pengkodean, pencarian, peninjauan, dan pendefinisian tema (Braun & Clarke, 2006). Untuk memastikan validitas dan keandalan temuan (trustworthiness), penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber data dan member checking, yaitu mengonfirmasi kembali interpretasi data kepada para informan (Creswell & Poth, 2018).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Analisis data dilakukan melalui pendekatan tematik (Braun & Clarke, 2006)

terhadap hasil wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Proses ini menghasilkan empat tema utama yang merepresentasikan strategi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) pada UMKM kreatif berbasis teknologi digital di Kota Medan, yaitu: (1) Rekrutmen berbasis jejaring personal, (2) Pengembangan kompetensi secara informal, (3) Manajemen kinerja yang adaptif namun minim sistem, dan (4) Strategi retensi melalui ikatan emosional dan fleksibilitas kerja.

Selain itu, setiap tema memiliki beberapa subtema yang menggambarkan variasi praktik di lapangan. Temuan ini tidak hanya memotret strategi yang digunakan, tetapi juga menyoroti konteks sosial-budaya dan lingkungan bisnis yang membentuk praktik tersebut.

Rekrutmen Berbasis Jejaring Personal

Subtema 1.1: Rekrutmen dari Lingkaran Sosial Terdekat

Mayoritas pemilik UMKM kreatif merekrut karyawan dari kalangan teman, keluarga, atau rekomendasi kenalan. Alasan utamanya adalah efisiensi waktu, kepercayaan personal, dan minimnya biaya seleksi. Proses ini sering kali berlangsung cepat, tanpa prosedur formal seperti wawancara terstruktur atau uji kompetensi.

Seorang pemilik usaha desain grafis menceritakan: “Kalau cari orang, biasanya tanya teman atau kenalan. Kalau cocok sama vibe kerja di sini, langsung kita ajak masuk. Nggak pakai tes atau CV panjang-panjang.”

Subtema 1.2: Kepercayaan Mengalahkan Kompetensi Teknis

Dalam banyak kasus, loyalitas dan kesesuaian karakter dianggap lebih penting daripada keterampilan teknis awal. Pemilik usaha merasa lebih mudah membentuk keterampilan dibandingkan membangun kepercayaan. Namun, hal ini terkadang berdampak pada kualitas output awal proyek.

Seorang pengusaha start-up animasi menyebutkan: “Saya lebih suka orang yang bisa diajak kerja sama dan nggak ribet. Skill nanti bisa dipelajari. Kalau orangnya susah diajak komunikasi, sehebat apa pun, susah juga.”

Pengembangan Kompetensi Secara Informal

Subtema 2.1: Learning by Doing dan

Mentoring Internal

Pelatihan formal hampir tidak ditemukan pada kasus yang diteliti. Sebagian besar karyawan belajar keterampilan teknis secara langsung saat mengerjakan proyek nyata. Pemilik atau senior biasanya memberikan panduan sambil bekerja.

Salah satu karyawan video production bercerita: “Awalnya nggak ngerti software editing, tapi senior ngajarin sambil kita kerjain proyek klien. Jadi langsung praktek, bukan belajar teori.”

Subtema 2.2: Keterbatasan Akses pada

Pelatihan Eksternal

Alasan umum minimnya pelatihan formal adalah keterbatasan biaya, waktu, dan informasi. Pemilik UMKM menganggap investasi pada pelatihan belum menjadi prioritas, terutama jika bisnis masih berfokus pada keberlangsungan operasional harian.

Seorang pemilik butik fesyen mengungkapkan: “Mau kirim karyawan ikut pelatihan itu biayanya lumayan. Lagipula, kadang mereka malah pindah kerja setelah dapat skill baru.”

Subtema 2.3: Pembelajaran Mandiri melalui

Platform Digital

Sebagian karyawan mengambil inisiatif belajar secara mandiri melalui YouTube, kursus daring gratis, atau komunitas kreatif di media sosial. Meskipun metode ini membantu memperbarui keterampilan, tidak semua karyawan memiliki motivasi atau disiplin untuk melakukannya.

Manajemen Kinerja yang Adaptif namun Minim Sistem

Subtema 3.1: Evaluasi Berbasis Proyek

Penilaian kinerja umumnya dilakukan berdasarkan hasil akhir proyek, seperti kualitas desain, kepuasan klien, dan ketepatan waktu. Tidak ada Key Performance Indicators (KPI) tertulis atau sistem evaluasi berkala.

Pemilik usaha ilustrasi digital menyatakan: “Yang penting hasilnya sesuai

standar dan tepat waktu. Kalau itu terpenuhi, berarti dia kerja dengan baik.”

Subtema 3.2: Kebebasan dalam Pengaturan

Waktu dan Tempat Kerja

Banyak UMKM kreatif menerapkan fleksibilitas jam kerja dan lokasi. Karyawan diperbolehkan bekerja dari rumah selama target terpenuhi. Hal ini menciptakan kepuasan kerja yang tinggi, tetapi juga menyulitkan pengawasan kualitas secara konsisten.

Subtema 3.3: Minimnya Sistem Umpan Balik

Hanya sedikit UMKM yang memberikan umpan balik secara terstruktur. Kritik atau saran biasanya diberikan secara spontan saat ada masalah, bukan melalui evaluasi rutin. Akibatnya, pembelajaran organisasi berjalan secara sporadis.

Strategi Retensi melalui Ikatan Emosional dan Fleksibilitas Kerja

Subtema 4.1: Suasana Kekeluargaan sebagai

Daya Tarik

Hubungan personal yang erat antara pemilik dan karyawan menjadi salah satu faktor utama retensi. Suasana kerja yang santai dan penuh keakraban sering kali membuat karyawan merasa nyaman meskipun gaji tidak terlalu tinggi.

Seorang karyawan di studio fotografi mengungkapkan: “Rasanya kayak kerja sama teman sendiri. Bos nggak kaku, kita bebas ngobrol dan bercanda. Itu bikin betah di sini.”

Subtema 4.2: Kebebasan Kreatif sebagai

Bentuk Apresiasi

UMKM kreatif cenderung memberi kebebasan kepada karyawan untuk bereksperimen dengan ide baru, selama hasil akhirnya tetap memenuhi kebutuhan klien. Kebebasan ini dianggap sebagai bentuk penghargaan terhadap kreativitas individu.

Subtema 4.3: Tantangan Retensi Talenta

Potensial

Meskipun suasana kerja positif, tantangan besar muncul ketika karyawan mendapat tawaran gaji yang lebih tinggi dari perusahaan

besar. Sebagian pemilik mencoba mengimbangi dengan memberikan proyek-proyek menarik atau peluang kolaborasi yang lebih besar.

Pemilik start-up game development menyebutkan: “Kalau gaji jelas kita kalah sama perusahaan besar. Tapi kita bisa kasih mereka kesempatan untuk bikin project yang mereka banggakan.”

Konteks Sosial dan Budaya yang Mempengaruhi Strategi SDM

Temuan di atas tidak dapat dilepaskan dari konteks Kota Medan sebagai pusat pertumbuhan sektor kreatif di Sumatera. Budaya kerja yang mengedepankan hubungan personal, ditambah dengan keterbatasan akses modal, membentuk pola rekrutmen dan pengelolaan SDM yang lebih mengandalkan kepercayaan daripada prosedur formal.

Di sisi lain, penetrasi teknologi digital yang tinggi mendorong munculnya pola kerja fleksibel dan pembelajaran mandiri. Namun, cepatnya perkembangan teknologi juga menciptakan tantangan baru: kebutuhan untuk terus memperbarui keterampilan agar tetap relevan di pasar.

Pembahasan

Temuan penelitian ini mengkonfirmasi dan sekaligus memperluas temuan studi sebelumnya mengenai pengelolaan SDM di UMKM kreatif berbasis digital. Sejalan dengan penelitian Kurniawan & Purnomo (2023), proses rekrutmen yang berbasis jejaring personal memang menjadi ciri khas sektor ini, terutama karena fleksibilitas dan keterbatasan sumber daya. Namun, pola ini berpotensi mengabaikan prinsip competency-based recruitment yang dianjurkan dalam literatur manajemen SDM (Dessler, 2020), sehingga dapat mengurangi kualitas talenta yang direkrut.

Pengembangan kompetensi yang mengandalkan metode informal mendukung teori situated learning (Lave & Wenger, 1991), di mana pembelajaran berlangsung melalui interaksi langsung di tempat kerja. Akan tetapi, tanpa dukungan pelatihan formal, UMKM berisiko mengalami skill gap yang signifikan,

terutama di tengah cepatnya perkembangan teknologi digital (Lestari & Wijaya, 2022).

Terkait manajemen kinerja, pendekatan yang adaptif dan berbasis hasil sejalan dengan prinsip output-oriented management yang umum dalam industri kreatif (Florida, 2012). Namun, absennya sistem evaluasi terstruktur dapat menghambat perbaikan berkelanjutan, sebagaimana dikemukakan oleh Setiawan & Syaifullah (2022) bahwa inovasi di sektor kreatif memerlukan feedback loop yang jelas.

Strategi retensi yang menekankan ikatan emosional dan fleksibilitas kerja menunjukkan pentingnya non-monetary rewards dalam menjaga kepuasan kerja (Herzberg, 1966). Meskipun demikian, penelitian ini menegaskan bahwa faktor finansial tetap menjadi penentu dalam mempertahankan talenta kunci, terutama di lingkungan yang sangat kompetitif (Andriani & Budiarto, 2024).

Secara teoritis, hasil ini mendukung pandangan Resource-Based View (RBV) bahwa sumber daya manusia kreatif merupakan aset tak berwujud yang sulit ditiru dan menjadi sumber keunggulan bersaing (Barney, 1991). Namun, untuk memaksimalkan potensi tersebut, UMKM perlu membangun dynamic capabilities (Teece, 2007) yang memungkinkan adaptasi cepat terhadap perubahan teknologi dan pasar.

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlunya model pengelolaan SDM yang menggabungkan fleksibilitas khas UMKM kreatif dengan sistem manajemen yang lebih terstruktur. Pemerintah daerah dan lembaga pendukung UMKM dapat berperan dengan menyediakan program pelatihan berbasis kompetensi, platform rekrutmen digital khusus sektor kreatif, serta insentif untuk retensi talenta.

KESIMPULAN

Penelitian ini mengungkap bahwa strategi pengelolaan sumber daya manusia pada UMKM kreatif berbasis teknologi digital di Kota Medan dipengaruhi secara kuat oleh budaya kerja yang menekankan hubungan personal, keterbatasan sumber daya, dan tuntutan adaptasi cepat terhadap perkembangan teknologi. Empat tema utama muncul dari hasil analisis, yaitu: (1) rekrutmen berbasis jejaring personal yang

mengedepankan kepercayaan dibandingkan prosedur formal, (2) pengembangan kompetensi yang berlangsung secara informal melalui learning by doing dan mentoring internal, (3) manajemen kinerja yang adaptif namun minim sistem evaluasi terstruktur, serta (4) strategi retensi yang mengandalkan ikatan emosional, fleksibilitas kerja, dan kebebasan kreatif.

Temuan ini menegaskan bahwa kekuatan utama UMKM kreatif terletak pada fleksibilitas, hubungan antarindividu, dan ruang untuk bereksperimen. Namun, kelemahannya adalah ketiadaan sistem manajemen SDM yang terstruktur, kurangnya investasi pada pelatihan berkelanjutan, dan keterbatasan kompensasi finansial untuk mempertahankan talenta kunci. Dengan demikian, pengelolaan SDM pada sektor ini memerlukan keseimbangan antara fleksibilitas khas UMKM dengan penerapan praktik manajemen yang lebih terencana, agar daya saing dapat terus terjaga di tengah persaingan dan perubahan teknologi yang cepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Andriani, M., & Budiarto, A. (2024). *Employee turnover intention in creative MSMEs: The role of compensation, work environment, and job satisfaction*. *Journal of Human Capital Management*, 7(1), 45-62.
- Apriadi, D., & Susanto, A. (2021). The effect of digital marketing and e-commerce adoption on MSME performance in the pandemic era. *International Journal of Business and Society*, 22(3), 1533-1552.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Florida, R. (2012). *The rise of the creative class*. Basic Books.
- Hassan, M. U., Shaukat, S., & Nawaz, M. S. (2020). The impact of digital transformation on the performance of MSMEs: A case study of Pakistan. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(5), 885-898. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2019-0091>
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Howkins, J. (2001). *The creative economy: How people make money from ideas*. Penguin UK.
- Kementerian Koperasi dan UKM. (2023). *Laporan Perkembangan UMKM Indonesia Tahun 2023*. Kemenkop UKM RI.
- Kurniawan, R., & Purnomo, B. H. (2023). Human resource management challenges in digital-based creative startups: A phenomenological study. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 25(1), 89-101. <https://doi.org/10.9744/jmk.25.1.89-101>
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.
- Lestari, S. D., & Wijaya, T. (2022). Digital literacy and human resource development strategies in creative industry SMEs. *DeReMa (Development Research of Management): Jurnal Manajemen*, 17(1), 15-28. <http://doi.org/10.19166/derema.v17i1.4820>
- Nurwahida, A., & Tasmin, R. (2022). The role of digital technology adoption in enhancing business performance of SMEs in Indonesia. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 1, 2345-2356.
- Prabowo, H., & Razzazi, M. (2021). Government support, digital orientation, and MSME performance: An empirical study in Indonesia. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(4), 572-591. <https://doi.org/10.1108/JSBED-07-2020-0254>
- Rahayu, A., & Day, J. (2020). The role of perceived usefulness and perceived ease of use on MSMEs' intention to use e-commerce. *Gadjah Mada International*

Journal of Business, 22(1), 19–39.

<https://doi.org/10.22146/gamaijb.53000>

Setiawan, M., & Syaifullah, M. (2022). The mediating role of innovation capability in the relationship between digital transformation and business performance of creative MSMEs. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(3), 613–625.
<http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020.03.14>

Siregar, R., & Tambunan, T. T. H. (2021). Human capital development in the creative economy: A challenge for Indonesian MSMEs. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 15(2), 246–263. <https://doi.org/10.1108/JEC-05-2020-0103>

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
<https://doi.org/10.1002/smj.640>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.