

---

## **PENGELOLAAN SDM BERBASIS GENDER PADA UMKM PEREMPUAN DI MAKASSAR: STUDI KUALITATIF TENTANG PRAKTIK, HAMBATAN, DAN KEBUTUHAN PELATIHAN**

**Tenri Sayu Puspitaningsih Dipoatmodjo<sup>1\*</sup>**

<sup>1\*</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Makassar

Email: [tenri.sayu@unm.ac.id](mailto:tenri.sayu@unm.ac.id)<sup>\*</sup>

---

### **Abstrak**

Studi ini menginvestigasi praktik pengelolaan sumber daya manusia berbasis gender pada UMKM-perempuan di Makassar dengan menekankan dinamika kultural, struktural, dan digital yang membentuk keputusan manajerial sehari-hari. Menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi kasus kolektif, penelitian ini melibatkan 18 pemilik UMKM dan 7 pekerja, memanfaatkan wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen internal. Temuan mengidentifikasi tiga domain utama: praktik SDM yang didominasi informalitas dan jaringan kekerabatan; hambatan gender seperti beban ganda, pembagian kerja berbasis stereotip, serta minimnya akses pelatihan manajerial; dan kebutuhan pelatihan yang bersifat praktis, fleksibel, serta sensitif terhadap konteks sosial-budaya Makassar. Studi ini menegaskan pentingnya intervensi lintas-sektor yang menggabungkan nilai lokal, dukungan sosial, dan penguatan profesionalisme, termasuk integrasi dukungan finansial dengan layanan non-finansial seperti penitipan anak, konseling bisnis, dan pelatihan modular berbasis gender. Temuan juga menyoroti peluang penguatan literasi digital dalam manajemen SDM, sekaligus memperingatkan bahwa teknologi hanya efektif bila diiringi pendampingan teknis. Secara teoretis, hasil penelitian memperkuat urgensi pendekatan kontekstual dan multidimensi dalam memahami organisasi yang ter-gender-kan, sementara secara praktis penelitian ini menghasilkan rekomendasi pelatihan dan kebijakan yang dapat memperkuat kapasitas manajerial perempuan dan daya saing UMKM lokal.

**Kata Kunci:** Pengelolaan SDM berbasis gender, UMKM Perempuan, Modal sosial dan kekerabatan, Pelatihan manajerial, Konteks budaya Makassar.

---

### **PENDAHULUAN**

Isu pengelolaan sumber daya manusia (SDM) berbasis gender menjadi krusial dalam upaya mencapai pembangunan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan, karena praktik manajerial pada tingkat mikro menentukan kesejahteraan pekerja serta daya tahan usaha kecil (Belitski et al., 2021; Kuratko & Audretsch, 2021). Di kota Makassar, kontribusi perempuan dalam sektor UMKM meningkat secara signifikan dalam dekade terakhir; kehadiran mereka bukan hanya sebagai pekerja, tetapi sebagai pemilik, manajer, dan penggerak jaringan ekonomi lokal (Audretsch & Fiedler, 2022).

Kondisi empiris menunjukkan bahwa UMKM-perempuan sering beroperasi dalam struktur informal yang kuat, di mana keputusan personal dan relasi kekerabatan turut membentuk praktik rekrutmen, pembagian kerja, dan penghargaan atas kinerja. Kesenjangan antara retorika kebijakan pemberdayaan perempuan dan praktik di lapangan menjadikan pengelolaan SDM berbasis gender sebuah arena penelitian penting: bagaimana norma

gender mempengaruhi kebijakan internal usaha dan bagaimana intervensi yang tepat dapat meningkatkan produktivitas serta kesejahteraan (Galán, 2024).

Urgensi penelitian ini juga didorong oleh kebutuhan praktis: pengembangan modul pelatihan, desain program dukungan lokal, dan rekomendasi kebijakan berbasis bukti yang sensitif terhadap konteks budaya Makassar. Di sisi teoretis, studi tentang perempuan wirausaha menuntut pemahaman tentang bagaimana peran gender dan budaya saling berinteraksi untuk membentuk praktik kewirausahaan dan pengelolaan tenaga kerja, karena gender role expectations and identities memengaruhi pilihan bisnis dan struktur organisasi (Bullough et al., 2021).

Selain itu, transformasi digital dan sumber dukungan nonformal (mis. komunitas online) telah muncul sebagai sumber daya baru bagi wirausaha kecil, namun akses dan pemanfaatannya dipengaruhi oleh modal sosial, kemampuan digital, dan waktu yang dimiliki pemilik usaha (Meurer et al., 2021; Hwang & Kim, 2021; Fasano & Rocca, 2023). Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada UMKM perempuan di Makassar untuk menggali praktik pengelolaan SDM berbasis gender, hambatan yang muncul dalam praktik tersebut, serta kebutuhan pelatihan yang relevan dengan konteks lokal.

Penelitian ini bertujuan (a) mendeskripsikan praktik pengelolaan SDM pada UMKM-perempuan di Makassar dari perspektif gender, (b) mengidentifikasi hambatan struktural dan kultural yang menghambat manajemen tenaga kerja yang setara gender, dan (c) merumuskan kebutuhan pelatihan yang dapat meningkatkan kapasitas manajerial pemilik perempuan.

Pertanyaan penelitian utama adalah: Bagaimana praktik pengelolaan SDM berbasis gender dijalankan dalam UMKM-perempuan di Makassar, hambatan apa saja yang dihadapi, dan pelatihan seperti apa yang dibutuhkan untuk memperbaiki praktik tersebut?

## **KAJIAN PUSTAKA**

Pengelolaan SDM berbasis gender menekankan prinsip kesetaraan kesempatan, pengakuan atas beban ganda, serta perancangan kebijakan internal yang menghapus stereotip dan diskriminasi gender dalam pelaksanaan tugas, rekrutmen, dan pengembangan karier (Galán, 2024). Literatur tentang wanita wirausaha menyoroti peran budaya dan identitas gender dalam membentuk dinamika usaha; aspek-aspek seperti ekspektasi peran sosial, norma keluarga, dan nilai komunitas mempengaruhi strategi bisnis dan struktur organisasi usaha kecil (Bullough et al., 2021; Manolova et al., 2020).

Studi empiris menunjukkan bahwa UMKM perempuan sering menggunakan relasi kekerabatan dan jaringan lokal dalam rekrutmen dan operasional, praktik yang memperkuat modal sosial namun dapat membatasi akses bagi calon pekerja kompeten di luar jaringan tersebut. Selain itu, beban ganda pekerjaan domestik dan usaha menjadi kendala signifikan yang membatasi partisipasi perempuan dalam pelatihan formal dan penguatan kapasitas manajerial, sehingga intervensi perlu mempertimbangkan penyesuaian waktu dan layanan pendukung seperti penitipan anak.

Penelitian tentang dukungan online menandai bahwa komunitas digital dapat menyediakan affordances untuk dukungan praktis dan emosional, tetapi kemampuan memanfaatkan ruang digital bergantung pada literasi digital, akses internet, dan jaringan sosial yang tersedia pada kelompok perempuan wirausaha (Meurer et al., 2021; Fasano & Rocca, 2023). Bukti dari kebijakan dukungan finansial untuk perempuan wirausaha pada masa resesi juga menunjukkan bahwa instrumen kebijakan yang menargetkan kebutuhan spesifik — seperti bantuan untuk biaya penitipan anak atau konsultasi bisnis — dapat meningkatkan partisipasi dan kinerja usaha perempuan (Srhoj et al., 2021).

Implikasi teoritis dari kajian-kajian ini adalah pentingnya pendekatan kontekstual dan lintas-sektoral: pengelolaan SDM berbasis gender perlu menggabungkan pengetahuan lokal, dukungan sosial, dan kebijakan publik untuk mendorong perubahan struktur yang lebih adil (Lemos et al., 2022). Kerangka penelitian menggabungkan: (a) konsep gendered organization, (b) modal sosial dan jaringan sebagai penentu akses tenaga kerja; dan (c) perspektif kapabilitas yang menilai kebutuhan pelatihan sebagai sarana memperluas kemampuan agen perempuan dalam pengelolaan SDM. Kerangka ini membantu menganalisis bukan hanya apa yang terjadi (praktik), tetapi mengapa praktik itu terjadi (nilai, norma, struktur), dan apa yang dibutuhkan untuk perubahan (pelatihan, kebijakan, dukungan sosial).

## METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus kolektif untuk menangkap keragaman praktik pada UMKM-perempuan di Makassar. Pendekatan kualitatif memungkinkan eksplorasi nuansa perilaku, persepsi, dan konteks budaya. Teknik pengambilan sampel bersifat purposif dan snowball: 18 pemilik UMKM perempuan dipilih mewakili sektor kuliner, fesyen, kerajinan, dan jasa; tambahan 7 pekerja (perempuan dan laki-laki) ditanyai untuk mendapatkan perspektif internal operasional. Metode pengumpulan data meliputi wawancara semi-struktural mendalam, observasi partisipatif di lokasi usaha, dan analisis dokumen internal sederhana (mis. catatan kerja, kontrak informal, daftar gaji bila ada). Wawancara difokuskan pada praktik rekrutmen, pembagian tugas, mekanisme evaluasi kinerja, pengalaman pelatihan, serta hambatan personal dan struktural. Observasi mencatat interaksi kerja, alur produksi, dan pola komunikasi atasan-bawahan.

Analisis data menggunakan analisis tematik iteratif: transkripsi, koding awal, identifikasi tema, dan pembentukan matriks tematis yang menghubungkan praktik, hambatan, dan kebutuhan pelatihan. Validitas diperkuat melalui triangulasi data (wawancara—observasi—dokumen), member checking dengan beberapa informan kunci, dan refleksi etis: menjaga anonimitas, informed consent, serta sensitivitas gender dalam pertanyaan. Penelitian dilaksanakan selama empat bulan, melibatkan kunjungan lapangan di

lima kecamatan Makassar, dengan catatan pencatatan lapangan yang teratur untuk menangkap dinamika temporal dan konteks lokal.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Analisis mengungkap tiga domain utama: praktik pengelolaan SDM (informalitas, kekerabatan, fleksibilitas), hambatan (norma gender, beban ganda, keterbatasan akses pelatihan), dan kebutuhan pelatihan (manajerial praktis, keterampilan komunikasi, manajemen waktu dan dukungan digital).

**Table 1. ringkasan temuan utama**

Temuan Utama	Gambaran Praktik	Dampak Gender
Rekrutmen berbasis jaringan	Pemilik biasanya merekrut keluarga/teman; sedikit seleksi formal	Mengurangi kesempatan untuk rekrutmen berbasis kompetensi
Pembagian tugas gendered	Perempuan mengelola produksi dan administrasi; laki-laki terlibat pada tugas luar	Memperkuat stereotip peran dan membatasi mobilitas keterampilan
Evaluasi kinerja informal	Umpan balik lisan, tidak ada indikator kinerja tertulis	Sulit menilai dan mengembangkan kapasitas pekerja
Keterbatasan akses pelatihan	Pelatihan lebih fokus teknis; jarang manajemen SDM	Kelemahan dalam perencanaan SDM dan kepemimpinan
Beban ganda dan waktu	Pemilik perempuan membagi waktu antara rumah dan usaha	Mengurangi partisipasi dalam pelatihan dan kontak pasar
Pemanfaatan digital terbatas	Penggunaan media sosial untuk pemasaran tetapi bukan untuk manajemen SDM	Peluang penguatan keterampilan HR melalui platform digital tidak optimal

Sumber: data proses, 2025

Hasil wawancara menunjukkan bahwa 14 dari 18 pemilik mengandalkan relasi pribadi untuk merekrut; mereka menyebutkan kepercayaan dan loyalitas sebagai alasan utama, meskipun mengakui keterbatasan profesionalitas dalam jangka panjang. Observasi menemukan praktik evaluasi kinerja yang berbentuk diskusi santai atau koreksi langsung ketika terjadi kesalahan, tanpa adanya dokumentasi tertulis tentang target kerja atau standar kualitas.

Banyak pemilik merasa pelatihan yang tersedia lebih relevan untuk pemasaran atau teknis produksi; kurangnya modul pelatihan yang fokus pada manajemen SDM berbasis gender menjadi kritik berulang dari informan. Waktu menjadi hambatan struktural: pemilik perempuan sering menolak kesempatan pelatihan intensif karena harus mengurus anak atau keluarga; beberapa menyarankan format pelatihan modular, singkat, dan fleksibel.

Satu temuan penting adalah bahwa nilai budaya lokal — seperti penekanan pada solidaritas dan kehormatan — mempengaruhi pilihan manajerial; beberapa pemilik

mengutamakan harmoni kelompok sehingga enggan melakukan tindakan disipliner tertulis. Di sisi positif, jaringan komunitas perempuan dan kelompok usaha bersama menjadi sumber pembelajaran informal; pertukaran praktik antaranggota membantu menyebarkan strategi bertahan dan inovasi produk. Beberapa UMKM yang memanfaatkan media digital untuk pemasaran menunjukkan potensi adaptasi digital untuk aspek manajerial, namun hanya sedikit yang menggunakan perangkat digital untuk pencatatan SDM atau evaluasi kerja secara sistematis (Meurer et al., 2021).

Berdasarkan pengalaman kebijakan di konteks lain, dukungan keuangan mikro yang disertai fasilitas pendukung (mis. subsidi penitipan atau konseling bisnis) terbukti dapat meningkatkan kapasitas perempuan wirausaha jika diarahkan pada kendala waktu dan informasi (Srhoj et al., 2021).

### **Pembahasan**

Praktik rekrutmen berbasis jaringan memperlihatkan dilema modal sosial: memudahkan kepercayaan dan kohesi tetapi berisiko menutup akses bagi talenta baru dan menurunkan kualitas manajerial dalam jangka menengah. Pembagian kerja yang gendered tidak hanya merefleksikan stereotip, tetapi juga memperkuat ketergantungan pada peran tradisional yang membatasi pengembangan keterampilan lintas-fungsi bagi perempuan pekerja.

Kultur organisasi yang menilai harmoni sosial lebih tinggi dari formalitas manajerial menunjukkan kebutuhan pendekatan intervensi yang menghormati nilai lokal namun mendorong profesionalisme bertahap. Ketiadaan indikator kinerja tertulis dan mekanisme evaluasi yang konsisten menghambat perencanaan tenaga kerja dan pengembangan karier; pengenalan alat sederhana (mis. daftar tugas, checklist kualitas) dapat menjadi langkah awal yang tidak mengikis nilai kekeluargaan.

Beban ganda menegaskan perlunya desain pelatihan yang sensitif waktu: modul singkat pada sore/malam, platform blended learning, atau pelatihan berbasis komunitas yang mengurangi kebutuhan perjalanan. Intervensi pelatihan harus mencakup aspek teknis HR—rekrutmen berbasis kompetensi, penilaian kinerja sederhana, mekanisme umpan balik—dan aspek sosial-psikologis seperti negosiasi, kepemimpinan, serta pengelolaan konflik dalam kerangka gender.

Penguatan literasi digital untuk manajemen internal menjadi peluang strategis:(44) Namun, digitalisasi perlu dipadukan dengan pelatihan praktis dan dukungan teknis, agar teknologi tidak menambah beban baru bagi pemilik yang memiliki keterbatasan waktu dan modal. Dari perspektif kebijakan lokal, program yang mengkombinasikan dukungan finansial mikro dengan layanan pendukung (mis. subsidi penitipan, konsultasi HR, modul pelatihan modular) akan lebih efektif meningkatkan kapasitas manajerial perempuan dan kinerja usaha, mengingat pengalaman kebijakan terdahulu yang menargetkan kebutuhan

spesifik perempuan menunjukkan hasil positif bila mengatasi kendala waktu dan informasi (Srhoj et al., 2021).

Jejak nilai budaya lokal seperti solidaritas komunitas dapat menjadi aset apabila dimobilisasi dalam bentuk kelompok belajar atau mentoring peer-to-peer yang difasilitasi oleh pemerintah daerah atau LSM. Secara teoritis, hasil ini menegaskan pentingnya pendekatan kontekstual dan multi-dimensi pada studi pengelolaan SDM berbasis gender: intervensi harus mempertimbangkan norma, ruang sosial, dan kapasitas digital agar perubahan bersifat berkelanjutan dan respek terhadap nilai lokal, sejalan dengan argumen pentingnya kontekstualisasi spasial untuk ketahanan ekonomi lokal (Korsgaard et al., 2020).

## **KESIMPULAN**

Pengelolaan SDM di UMKM-perempuan Makassar didominasi oleh praktik informal yang kuat, dipengaruhi oleh nilai kekerabatan dan norma gender yang menghasilkan keunggulan sosial namun menghambat profesionalitas. Hambatan utama adalah rekrutmen berbasis jaringan, pembagian kerja yang gendered, kurangnya sistem evaluasi formal, keterbatasan akses pelatihan manajerial, serta beban ganda yang membatasi partisipasi dalam pengembangan kapasitas.

Kebutuhan pelatihan yang muncul bersifat praktis dan kontekstual: modul singkat, fleksibel, berorientasi tindakan (toolkit rekrutmen, checklist penilaian kinerja), serta didukung oleh layanan sosial (penitipan, subsidi waktu) agar efektif. Intervensi paling efektif akan menggabungkan penghormatan terhadap nilai lokal dan solidaritas komunitas dengan langkah-langkah peningkatan profesionalisme, misalnya melalui mentoring peer-to-peer dan penggunaan digital sederhana untuk manajemen SDM.

Secara kebijakan, integrasi dukungan keuangan mikro dengan layanan non-finansial yang mengatasi kendala waktu dan informasi merupakan pendekatan yang menjanjikan untuk memperkuat peran perempuan dalam ekonomi lokal dan meningkatkan daya tahan UMKM-perempuan, sebagaimana pengalaman kebijakan terdahulu yang menargetkan kebutuhan spesifik perempuan menunjukkan hasil positif (Srhoj et al., 2021). Secara akademis, studi ini menegaskan perlunya pendekatan penelitian yang mempertemukan dimensi budaya, gender, dan ruang dalam memahami praktik pengelolaan SDM pada usaha mikro; upaya ini sesuai dengan kekhawatiran bahwa kebijakan harus dikontekstualisasikan untuk membangun ketahanan ekonomi lokal (Korsgaard et al., 2020).

Akhirnya, transformasi pengelolaan SDM berbasis gender pada UMKM-perempuan Makassar bukanlah proses cepat, melainkan perubahan bertahap yang memerlukan kolaborasi lintas-sektor — pemilik usaha, komunitas, lembaga pelatihan, dan pemerintah daerah — untuk menciptakan lingkungan yang adil, produktif, dan menghargai martabat perempuan sebagai pelaku ekonomi.

---

### **Implikasi Praktis dan Akademik**

Rancang modul pelatihan singkat (4–6 sesi) yang mencakup rekrutmen berbasis kompetensi, alat evaluasi kinerja sederhana, komunikasi sensitif gender, dan dasar-dasar kepemimpinan partisipatif; modul harus tersedia secara blended (tatap muka + daring). Fasilitasi kelompok belajar lokal berbasis komunitas perempuan untuk memanfaatkan modal sosial sebagai sarana transfer pengetahuan manajerial dan mentoring antara pelaku usaha.

Koordinasi kebijakan lokal yang menggabungkan dukungan finansial kecil dengan layanan non-finansial seperti subsidi penitipan, jasa konsultan HR mikro, dan akses pelatihan fleksibel untuk mengatasi kendala waktu. Dorong penggunaan alat digital sederhana untuk pencatatan SDM, dilengkapi pelatihan teknis dan dukungan teknis berkelanjutan agar penggunaan teknologi tidak menjadi beban baru. Libatkan lelaki dan keluarga dalam program penyadaran untuk mengurangi beban ganda pada perempuan dan membangun dukungan domestik yang membantu keterlibatan pemilik perempuan dalam pelatihan dan manajemen usaha.

Keterbatasan penelitian ini meliputi ukuran sampel yang terbatas pada Makassar dan sifat kualitatif yang tidak mengekstrapolasi temuan secara kuantitatif ke populasi yang lebih luas. Penelitian lanjut direkomendasikan untuk menguji efektivitas modul pelatihan yang diusulkan melalui studi intervensi kuasi-eksperimental dan menilai dampaknya terhadap kinerja SDM dan produktivitas usaha. Kajian longitudinal juga diperlukan untuk memahami dinamika perubahan praktik manajerial seiring waktu dan respon terhadap intervensi kebijakan.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Audretsch, D., & Fiedler, A. (2022). Power and entrepreneurship. *Small Business Economics*, 60, 1573–1592. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00660-3>
- Belitski, M., Guenther, C., Kritikos, A., & Thurik, R. (2021). Economic effects of the COVID-19 pandemic on entrepreneurship and small businesses. *Small Business Economics*, 58, 593–609. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00544-y>
- Bullough, A., Guelich, U., Manolova, T., & Schjoedt, L. (2021). Women’s entrepreneurship and culture: Gender role expectations and identities, societal culture, and the entrepreneurial environment. *Small Business Economics*, 58, 985–996. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00429-6>
- Fasano, F., & Rocca, T. L. (2023). Does the bank-firm human relationship still matter for SMEs? The game-changing role of digitalization. *Small Business Economics*, 1–20. <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00758-2>

- Galán, S. (2024). Gender-based violence in the context of the future of work: A qualitative review of the literature. *Trauma, Violence, & Abuse*, 25, 4216–4229. <https://doi.org/10.1177/15248380241271374>
- Hwang, W., & Kim, H. (2021). Does the adoption of emerging technologies improve technical efficiency? Evidence from Korean manufacturing SMEs. *Small Business Economics*, 59, 627–643. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00554-w>
- Korsgaard, S., Hunt, R., Townsend, D. M., & Ingstrup, M. (2020). COVID-19 and the importance of space in entrepreneurship research and policy. *International Small Business Journal*, 38, 697–710. <https://doi.org/10.1177/0266242620963942>
- Kuratko, D., & Audretsch, D. (2021). The future of entrepreneurship: The few or the many? *Small Business Economics*, 59, 269–278. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00534-0>
- Lemos, S. I. C., Ferreira, F. A. F., Zopounidis, C., Galariotis, E., & Ferreira, N. (2022). Artificial intelligence and change management in small and medium-sized enterprises: An analysis of dynamics within adaptation initiatives. *Annals of Operations Research*, 1–27. <https://doi.org/10.1007/s10479-022-05159-4>
- Manolova, T., Brush, C., Edelman, L., & Elam, A. (2020). Pivoting to stay the course: How women entrepreneurs take advantage of opportunities created by the COVID-19 pandemic. *International Small Business Journal*, 38, 481–491. <https://doi.org/10.1177/0266242620949136>
- Meurer, M. M., Waldkirch, M., Schou, P., Bucher, E., & Burmeister-Lamp, K. (2021). Digital affordances: How entrepreneurs access support in online communities during the COVID-19 pandemic. *Small Business Economics*, 58, 637–663. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00540-2>
- Srhoj, S., Škrinjarić, B., Radas, S., & Walde, J. (2021). Small matching grants for women entrepreneurs: Lessons from the past recession. *Small Business Economics*, 59, 117–142. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00524-2>