

STRATEGI UPGRADING TIM DALAM MENINGKATKAN BUSINESS PERFORMANCE UMKM SEKTOR RITEL: KAJIAN LITERATUR

Muhammad Ilham Annur Ilmi

Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur, Surabaya, Indonesia

Email Korespondensi: annuryilham@gmail.com

ABSTRAK

Sektor ritel UMKM menghadapi tantangan persaingan dinamis dan perubahan perilaku konsumen yang menuntut adaptasi dan orientasi untuk bertumbuh. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi *upgrading* tim untuk meningkatkan kinerja bisnis UMKM ritel. Metode yang digunakan adalah kualitatif studi kepustakaan (*library research*) dengan pendekatan analisis tematik induktif dan model Miles dan Huberman. Hasil penelitian mengidentifikasi empat pilar utama peningkat kinerja: kapabilitas internal (SDM dan kepemimpinan), integrasi inovasi teknologi, keunggulan bersaing, serta mitigasi hambatan operasional seperti *turnover* tinggi dan resistensi perubahan. Kesimpulannya, *upgrading* tim yang mensinergikan kompetensi teknis, mekanisme sosial, dan aspek psikologis secara efektif mendorong peningkatan kinerja bisnis serta menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Kata Kunci: Upgrading Tim, Kinerja Bisnis, UMKM Ritel, Sumber Daya Manusia, Manajemen.

ABSTRACT

The retail MSME sector faces intense competition and shifting consumer behavior, necessitating rapid adaptation. This study aims to analyze team upgrading strategies to enhance business performance in retail MSMEs. The methodology employs qualitative library research using inductive thematic analysis and the Miles and Huberman model. Results identify four key performance pillars: internal capability and human capital, innovation and technology integration, competitive advantage, and the mitigation of operational barriers such as high turnover and resistance to change. In conclusion, team upgrading effectively synergizes technical, social, and psychological dimensions to drive business performance and create sustainable competitive advantages.

Keywords: Team Upgrading, Business Performance, Retail MSME, Human Resource, Management.

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia bisnis yang semakin dinamis dan kompetitif menuntut pelaku usaha untuk mampu beradaptasi dengan perubahan pasar yang cepat dan tidak selalu dapat diprediksi. Faktor seperti perubahan preferensi konsumen, perkembangan teknologi digital, serta meningkatnya intensitas persaingan menjadikan pelaku usaha perlu melakukan berbagai strategi adaptif agar dapat mempertahankan keberlanjutan bisnisnya (Khoerunnisa et al., 2019). Kondisi ini juga dirasakan oleh pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang berperan penting dalam perekonomian, namun seringkali menghadapi keterbatasan dalam aspek manajerial, sumber daya manusia, pembiayaan, serta inovasi berkelanjutan.

Dalam sektor ritel, tantangan tersebut menjadi semakin kompleks karena bisnis ritel berhadapan langsung dengan konsumen sehingga sangat dipengaruhi oleh perubahan perilaku dan tren pasar. Masalah yang sering terjadi di lapangan pada sektor industri ritel oleh UMKM adalah perubahan tren pasar dan perilaku konsumen pada tingkat domestik. Selain dari kebutuhan atas harga yang relatif murah, pasar rumah tangga juga mempertimbangkan atas kualitas produk dan pelayanan yang sesuai dengan preferensi masing-masing individu rumah tangga (Value-driven). Faktor lainnya seperti persaingan dengan toko retail modern seperti swalayan dan minimarket, ketersediaan barang, fleksibilitas pembayaran dan kemudahan akses juga menjadi pertimbangan yang perlu diperhatikan (Wansoo et al., 2012). Pelaku UMKM ritel dituntut untuk mampu meningkatkan efisiensi operasional, kualitas layanan, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis agar tetap memiliki daya saing (Sitorus et al., 2025). Oleh karena itu, peningkatan kinerja bisnis (business performance) menjadi salah satu fokus utama dalam pengembangan UMKM, yang tidak hanya dipengaruhi oleh faktor strategi bisnis, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia yang menjalankan aktivitas usaha tersebut (Safitri dan Handoyo, 2024).

Seiring dengan kesadaran atas hal ini, industri ritel pada beberapa UMKM telah melakukan pendekatan seperti meningkatkan kelengkapan produk yang dimiliki dengan rak display dan kerja sama dengan distributor produk secara langsung, menjaga kualitas produk dengan meningkatkan umur simpan melalui rak pendingin (chiller) dan alat elektronik lain seperti freezer dan mengenyampingkan aspek peningkatan SDM (Sumber Daya Manusia) (Naufalin., 2020).

Disisi lain dalam beberapa tahun terakhir aspek ini justru mendapat perhatian dari beberapa business owner, organisasi dan komunitas bisnis dalam pengembangan organisasi bisnis, antara lain yang sudah dikenal adalah strategi peningkatan integritas dan kapabilitas individu karyawan serta *team building* sebagai pendekatan untuk meningkatkan kinerja seluruh tim sebagai satu organisasi (Gratton, 2023). Keduanya adalah upaya peningkatan kapabilitas, tingkat kompetensi, serta kolaborasi dalam tim kerja untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Berbagai penelitian juga menunjukkan bahwa kemampuan organisasi dalam mengembangkan kapabilitas internal, termasuk kepemimpinan, pembelajaran organisasi, dan pengelolaan sumber daya manusia, memiliki peran penting dalam meningkatkan performa bisnis UMKM. Kapabilitas tersebut memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan lingkungan bisnis secara lebih fleksibel dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Arifa dan Herawan, 2025). Dengan demikian, penguatan kapasitas tim menjadi salah satu strategi yang potensial untuk meningkatkan kinerja bisnis, khususnya pada sektor UMKM ritel yang memiliki karakteristik operasional dan CRM (*customer relationship*)

yang dinamis (Putri et al., 2026).

Uraian diatas menggambarkan bahwa pengembangan dan peningkatan kualitas individu karyawan dan tim secara utuh adalah salah satu faktor penting dalam mendukung keberhasilan bisnis UMKM ritel. Upgrading tim dipahami sebagai sebuah upaya meningkatkan performa tim secara utuh, tidak hanya skill satu individu melainkan keseluruhan aspek inter-personal, lingkungan dan budaya organisasi untuk dapat berkembang dan bersinergi secara optimal. Kajian mengenai strategi upgrading tim dalam meningkatkan business performance UMKM, khususnya pada sektor ritel berfokus pada pembahasan bagaimana membangun SDM (Sumber Daya Manusia) yang sesuai dengan kebutuhan visi-misi bisnis dan perkembangan pasar saat ini; studi-studi tersebut menanyakan apa yang melatarbelakangi sebuah peristiwa sebagai bagian dari reaksi individu dan karyawan secara keseluruhan dalam memberikan pelayanan yang baik, meningkatkan literasi digital untuk meningkatkan jangkauan pasar, kemampuan melakukan *closing* dan *cross-selling*, hingga pelatihan prosedur operasional yang bersifat teknis agar dapat dilakukan secara efektif dan efisien (Levy et al., 2019; Armstrong dan Taylor, 2020). Penelitian terkait Co-destruction juga menggarisi pentingnya menjaga agar SDM tidak menggerakkan faktor tersebut (Abid, 2025). Kesenjangan antara peningkatan kapasitas individu dan efektivitas tim menjadi tantangan nyata bagi UMKM ritel; artinya peningkatan keterampilan teknis seringkali gagal bertransformasi menjadi kinerja bisnis akibat lemahnya sinkronisasi dalam koordinasi tim (Michinov dan Michinov, 2020; Strode et al., 2022). Fokus yang terpecah ini menambah kompleksitas dalam mendalami aspek SDM pada sektor ritel.

Kinerja Bisnis seringkali melibatkan investasi pada peningkatan kualitas sistem dan subyek yang berinteraksi secara langsung dengan proses bisnis ritel (Wilson, 2024), namun disini kinerja bisnis dipilih sebagai konteks yang diamati dan dianalisis karena ia membantu membangun struktur pemahaman terkait hubungan sebab akibat dan sebagai tujuan dari keseluruhan proses upgrading tim. Omset dapat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal yang lebih luas dari kinerja bisnis (Muis, 2025), proses upgrading tim juga tidak berhubungan langsung dengan peningkatan omset sehingga tidak dipakai sebagai matriks untuk diamati hubungan sebab dan akibat dalam konteks kinerja karyawan (Lestari et al., 2024). Selain itu sedikitnya literatur yang mengaitkan upgrading tim dengan omset secara langsung menjadi alasan kenapa kinerja bisnis adalah matriks kinerja yang lebih relevan daripada hasil finansial jangka pendek (Riawan, 2023).

Melalui telaah berbagai literasi ilmiah tersebut untuk diulas dan disintesis dalam konteks *team upgrading* dalam meningkatkan kinerja bisnis UMKM ritel diharapkan dapat berkontribusi dalam melihat permasalahan aktual terkait topik ini. Dengan demikian ulasan dalam penelitian ini dapat dijadikan *building block* awal untuk membangun kerangka matriks terkait pengembangan SDM dan operasional dalam penelitian berikutnya.

METODE PENELITIAN

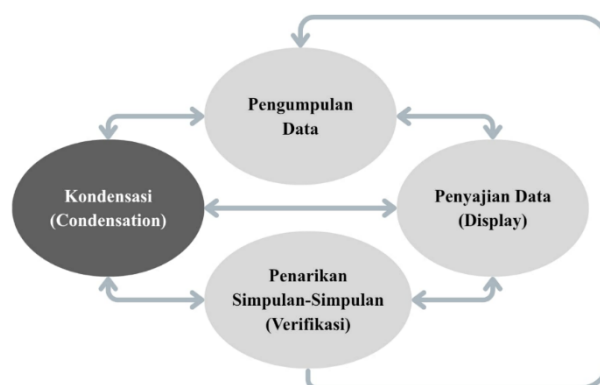
Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan jenis penelitian studi kepustakaan (*library research*). Studi kepustakaan adalah penelitian yang menggunakan kumpulan data pustaka yang bersumber dari data dan informasi kepustakaan berkaitan dengan obyek penelitian seperti melalui hasil penelitian sebelumnya, indeks, *review* artikel, jurnal dan buku referensi (Hardani et al., 2020). Studi Kepustakaan (*library research*) dipilih karena penelitian ini berfokus pada penelaahan literatur yang relevan

sebagai dasar analisis konseptual mengenai upgrading tim dalam pengelolaan usaha. Hasil kajian teoritis tersebut kemudian digunakan sebagai kerangka untuk memahami bagaimana strategi upgrading tim dapat diterapkan dalam konteks bisnis ritel UMKM.

Proses pengumpulan data dilakukan dengan cara menelusuri berbagai sumber pustaka secara digital melalui e-book, jurnal dan database akademik yang selanjutnya digunakan pendekatan analisis tematik induktif. Pendekatan ini dipilih karena fokus penelitian ini adalah untuk menghasilkan sebuah teori baru bahwa strategi *upgrading* tim dapat meningkatkan kinerja bisnis pada usaha ritel UMKM, dengan pendekatan ini maka peneliti dapat mengkaji dari sumber literasi akademik untuk membuat sebuah kesimpulan sebagai hasil dari representasi identifikasi data ilmiah (Nurislaminingsih dan Heriyanto., 2018). Informasi yang diperoleh dari berbagai sumber tersebut selanjutnya diklasifikasikan sesuai dengan tema pembahasan dalam penelitian ini.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber literatur yang relevan dengan topik penelitian. Dalam penelitian ini, yang dikategorikan sebagai sumber data primer adalah artikel jurnal hasil penelitian empiris, sedangkan sumber data sekunder mencakup artikel tinjauan yang mensistesis teori-teori yang sudah ada. Oleh karena itu sumber data dalam penelitian ini mengumpulkan berbagai bahan rujukan ilmiah yang antara lain; konsep teoritis, pemikiran para ahli, serta hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penerapan peningkatan kapabilitas SDM (Sumber Daya Manusia), strategi pengelolaan SDM yang digunakan dalam sektor ritel dan UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah), serta menghubungkannya dengan peningkatan kinerja bisnis (*business performance*).

Setelah data dikumpulkan, barulah dilakukan *grouping* secara kualitatif dengan analisis tematik induktif untuk menghasilkan format klasifikasi berdasarkan kategori informasi yang diperoleh dari keseluruhan data, kemudian data diproses dengan model kondensasi data analisis induktif menggunakan model Miles dan Huberman. Proses analisis yang dilakukan dengan beberapa tahapan, yaitu kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (Hardani et al., 2020).



Gambar 1. Model Analisis Data Miles dan Huberman: Model Interaktif
Sumber: Hardani et al., (2020: 174)

Kondensasi data adalah proses memfokuskan informasi yang relevan dengan topik penelitian dari berbagai sumber literatur yang telah dikumpulkan, sedangkan

penyajian data yaitu proses mengorganisasi hasil kajian literatur dalam bentuk uraian yang sistematis sehingga memudahkan dalam memahami hubungan antara konsep *upgrading* tim dan peningkatan business performance. Analisis Miles dan Huberman dalam model interaktif menjadikan proses kondensasi data dan penyajian data dilakukan dengan memperhatikan data yang diperoleh, barulah untuk melakukan penarikan kesimpulan dan verifikasi, bila terjadi bias dalam proses analisis maka dilakukan pengumpulan data ulang hingga mendapatkan kesimpulan yang valid (Hardani et al., 2020). Setelah dilakukannya pengumpulan data adalah kondensasi data, peneliti bisa mengintegrasikan proses analisis untuk menghasilkan data yang terorganisir tanpa mengurangi detail informasi yang penting dari data untuk membantu peneliti melihat pola pada data, persamaan, perbedaan, dan obyek lain yang tidak ditemui sebelumnya (Sugiyono., 2013).

Tahap berikutnya adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi, yaitu merumuskan pemahaman konseptual mengenai data yang diperoleh dan membandingkan data dan hasil temuan. Kesimpulan dalam proses ini dibuat bertahap dan bersifat sementara. Kesimpulan terus diperbaharui seiring dengan perkembangan temuan selama proses analisis untuk disempurnakan hingga mendapatkan dasar yang konsisten dan memiliki dasar yang kuat. Proses verifikasi dilakukan dengan membandingkan temuan dari setiap sumber untuk menemukan pola yang berulang untuk memastikan kredibilitas hasil temuan, mengkaji kesesuaian, perbedaan, serta kecenderungan temuan dari berbagai sumber literatur (Miles dan Huberman., 2014). Dengan demikian penelitian ini berupaya menghasilkan pemahaman yang komprehensif mengenai bagaimana konsep *upgrading* tim dapat menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja bisnis pada UMKM ritel.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Data hasil penelitian dan sintesis jurnal dikumpulkan dan disusun berdasarkan kriteria serta pola yang berhubungan, menghasilkan 4 pilar sebagai berikut:

Tabel 1. Penyajian Data

No	Kategori Utama	Variabel Terkait	Temuan Kunci
1	Kapabilitas Internal dan SDM	Human Capital, Kompetensi, HRM (<i>Human Resource Management</i>) Literasi Keuangan, Religiusitas.	1. <i>Human capital</i> dari seluruh aktor dalam UMKM termasuk <i>business owner</i> dan <i>employee</i> mempengaruhi kinerja bisnis melalui efektivitas kerja dan pengalaman lapangan sedangkan <i>Service Leadership</i> mempengaruhi kinerja UMKM melalui hubungan interpersonal pemimpin, kepercayaan, dukungan, komunikasi yang terbuka, serta keterlibatan dan kesertaan dalam menentukan beberapa keputusan sehingga perasaan “memiliki” dan menjadi bagian dari bisnis dapat tumbuh.

No	Kategori Utama	Variabel Terkait	Temuan Kunci
2	Inovasi dan Teknologi	Digitalisasi, Kapabilitas Inovasi, Adaptabilitas strategi bisnis (<i>Strategy Agility</i>), <i>Data-Driven</i> dalam Pengambilan Keputusan.	2. Literasi keuangan meningkatkan kinerja UMKM melalui pengelolaan arus kas, biaya dan modal. Sedangkan religiusitas tidak mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja bisnis UMKM melainkan memediasi melalui motivasi kerja. 1. Teknologi tidak menjamin optimasi kinerja secara langsung, melainkan memediasi melalui inovasi dan adaptabilitas. 2. <i>Data-Driven</i> berperan dalam merubah sudut pandang pelaku UMKM dan menjadikan keputusan dan perencanaan memiliki fokus yang tepat.
3	Keunggulan Bersaing dan Strategi Bisnis	Orientasi Bisnis, Manajemen Pengetahuan, <i>Branding</i> , <i>Risk-Taking Behavior</i> , Co-Creation.	1. Orientasi bisnis dan Manajemen pengetahuan membangun keunggulan kompetitif, keunggulan kompetitif meningkatkan kinerja bisnis melalui penciptaan nilai pelanggan dan memperluas pangsa pasar. 2. <i>Risk-Taking Behavior</i> mempengaruhi kinerja bisnis pada level <i>business owner</i> tapi belum terbukti melalui kepribadian karyawan.
4	Hambatan	<i>Turnover</i> karyawan, resistensi untuk <i>reskilling</i> dan <i>Co-Destruction</i> dalam pengalaman pelanggan.	1. <i>Turnover</i> yang tinggi merusak kinerja bisnis, menjadikan operasional tidak pernah mendapatkan karyawan dengan kinerja yang optimal. <i>Reskilling</i> adalah kebalikan dari <i>turnover</i> yang tinggi dimana karyawan lama merasa kesulitan untuk belajar hal baru dan menghendaki tidak ada perubahan. 2. <i>Co-Destruction</i> terjadi melalui ketidakadaan apa yang menjadi ekspektasi pelanggan, dan dapat dengan kondisi dimana wujudnya ada tapi tidak memberikan kesan yang diharapkan.

Sumber: Data Diolah

Kapabilitas internal dan SDM merupakan fondasi dalam mendorong kinerja UMKM ritel, ditunjukkan dari bagaimana *human capital* baik pada level pemilik maupun

karyawan berkontribusi melalui efektivitas kerja, pengalaman, dan kemampuan adaptasi terhadap dinamika usaha (Delery dan Roumpi, 2017). Peran fondasi ini diperkuat kembali oleh pendekatan kepemimpinan seperti *service leadership* yang membangun kepercayaan, komunikasi terbuka, dan rasa memiliki sehingga meningkatkan keterlibatan kerja (Eva et al., 2019). Literasi keuangan juga berpengaruh langsung terhadap kinerja melalui pemahaman atas arus kas, keuntungan, biaya dan beban sehingga pengambilan keputusan akan lebih terukur (Lusardi et al., 2017). Yang perlu disoroti adalah bahwa religiusitas memang tidak berdampak langsung terhadap kinerja bisnis namun berperan dalam memediasi melalui motivasi kerja dan nilai intrinsik individu (Karakas et al., 2015). Pola yang terbentuk ini menunjukkan bahwa kapabilitas SDM bekerja secara berlapis, yaitu dari lapisan kompetensi teknis melalui human capital, lapisan mekanisme sosial, hingga lapisan psikologis, yang berperan mendorong peningkatan kinerja bisnis.

Berbeda dengan *human capital*, literasi terkait inovasi dan teknologi dalam UMKM ritel menunjukkan hubungan yang bersifat tidak langsung, penelitian menyoroti bahwa teknologi tidak secara otomatis meningkatkan kinerja, melainkan berfungsi sebagai *enabler* yang harus diterjemahkan ke dalam kapabilitas inovasi dan adaptabilitas strategi, hal ini menunjukkan bahwa kemampuan inovasi dan transformasi digital perlu diiringi dengan *human capital* yang dapat memaksimalkan potensi tersebut dan mengintegrasikannya ke dalam strategi bisnis (Verhoef et al., 2021). Hal ini sejalan dengan konsep *dynamic capabilities* yang menekankan pentingnya kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan dan mengonfigurasi ulang sumber daya untuk merespons perubahan (Teece, 2018). Dalam proses ini, pendekatan *data-driven decision making* memperkuat kualitas keputusan dengan menggeser pola dari yang sebelumnya bersifat dominan intuisi ke arah analisis yang berbasis data sehingga meningkatkan akurasi perencanaan dan efisiensi operasional (Brynjolfsson dan McElheran, 2016). Dengan demikian, pola hubungan yang terbentuk adalah teknologi mendorong inovasi, inovasi memperkuat adaptabilitas strategi, dan pada akhirnya berkontribusi terhadap kinerja bisnis.

Bila ditelusuri dari banyak literatur keunggulan bersaing (*competitive advantage*) menunjukkan perbedaan dalam perspektif, keunggulan bersaing dapat dipahami sebagai tujuan akhir yang ingin dicapai sekaligus sebagai faktor dalam meningkatkan kinerja bisnis, dalam UMKM ritel keunggulan bersaing dibentuk melalui orientasi bisnis dan manajemen pengetahuan yang memungkinkan organisasi membentuk nilai pelanggan yang relevan dan kemampuan untuk mengakses dan mengidentifikasi pasar, keunggulan bersaing tidak berperan sebagai mediator formal, tetapi sebagai mekanisme langsung yang mendorong kinerja melalui penciptaan nilai pelanggan dan perluasan pangsa pasar, sejalan dengan perspektif *resource-based view* (Barney et al., 2021). Namun seperti yang disebutkan diawal bahwa konsistensi pengaruhnya bersifat moderat karena adanya variasi konseptual dan karakteristik UMKM yang cenderung owner-centric, di mana perilaku seperti *risk-taking* lebih dominan pada pemilik dibandingkan karyawan (Wales et al., 2020). Pola yang diidentifikasi adalah bahwa keunggulan bersaing berperan sebagai pendorong utama kinerja bisnis, kinerja yang dihasilkan dapat memperkuat dan mempertahankan keunggulan bersaing secara berkelanjutan.

mengganggu aliran kinerja dari kapabilitas menuju hasil bisnis, terutama melalui tingginya *turnover* karyawan dan resistensi terhadap *reskilling*. *Turnover* yang tinggi menghambat stabilitas operasional dan akumulasi pengetahuan organisasi (Hom et al., 2017) sementara resistensi terhadap perubahan menciptakan kesenjangan antara kebutuhan adaptasi dan kesiapan individu (Oreg et al., 2018). Studi yang membahas

penurunan kinerja bisnis melalui dimensi pelanggan menemukan fenomena *co-destruction* yang dijumpai oleh faktor internal bisnis dan faktor eksternal. Hal ini dapat berhubungan dengan kesalahan prosedural SDM, fenomena *co-destruction* menunjukkan bahwa kegagalan tidak hanya terjadi karena kegagalan teknis, *human error* dan ketiadaan nilai, tetapi juga karena ketidaksesuaian antara ekspektasi dan pengalaman pelanggan dalam interaksi layanan (Vargo dan Lusch, 2016). Hambatan membentuk pola sistemik di mana *turnover* melemahkan kapabilitas SDM, resistensi dari karyawan lama menghambat inovasi dan adaptabilitas, serta *co-destruction* yang dapat dipengaruhi oleh *turnover* dan resistensi perubahan merusak keunggulan bersaing, sehingga secara simultan menurunkan kinerja bisnis UMKM.

Tabel 2. Verifikasi Temuan

No	Variabel	Temuan Utama	Pola Hubungan	Konsistensi Literatur
1.	Kapabilitas SDM	Kapabilitas SDM bekerja secara berlapis; kompetensi teknis melalui human capital, mekanisme sosial, dan aspek psikologis, yang berperan mendorong peningkatan kinerja bisnis.	<i>Direct</i> (langsung) dan <i>Mediated</i> (dimediasi)	Konsisten
2.	Inovasi dan Teknologi	Teknologi menuntut inovasi, inovasi memperkuat adaptabilitas strategi, dan berkontribusi terhadap kinerja bisnis.	Mediasi Inovasi dan <i>Agility</i>	Konsisten
3.	Keunggulan Bersaing	Strategi bisnis dalam UMKM masih sangat bergantung pada arah dan keputusan pemilik, dengan alur dari orientasi bisnis dan pengetahuan dapat menciptakan keunggulan bersaing yang pada gilirannya berperan sebagai pendorong utama kinerja bisnis, kinerja yang dihasilkan dapat memperkuat dan mempertahankan keunggulan.	Mekanisme Langsung	Moderat
4.	Hambatan	<i>Turnover</i> melemahkan kapabilitas SDM, resistensi perubahan dari karyawan lama menghambat inovasi dan adaptabilitas, serta <i>co-destruction</i> yang dapat dipengaruhi oleh <i>turnover</i> dan resistensi perubahan merusak keunggulan bersaing, sehingga secara simultan menurunkan kinerja bisnis UMKM.	Disruptif	Konsisten

Sumber: Data Diolah

KESIMPULAN

Berdasarkan kajian literatur yang telah dilakukan, penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi *upgrading* tim merupakan elemen strategis yang berperan signifikan dalam meningkatkan business performance pada UMKM sektor ritel. *Upgrading* tim tidak lagi dapat dipahami sebatas peningkatan keterampilan individu, tetapi sebagai proses terintegrasi yang membentuk kapabilitas organisasi secara menyeluruh, mulai dari aspek teknis, sosial, hingga psikologis.

Hasil kajian menunjukkan bahwa peningkatan kinerja bisnis dibangun melalui keterkaitan empat pilar utama, yaitu kapabilitas internal dan human capital, inovasi dan teknologi, keunggulan bersaing, serta mitigasi hambatan organisasi. Kapabilitas internal menjadi fondasi utama yang menentukan efektivitas operasional, sementara inovasi dan teknologi berperan sebagai penguat yang mempercepat adaptasi dan efisiensi. Keunggulan bersaing muncul dari kemampuan UMKM dalam mengelola pengetahuan dan memahami nilai pelanggan, sedangkan mitigasi hambatan menjadi faktor penyeimbang yang menjaga stabilitas proses bisnis.

Penelitian ini menemukan bahwa mekanisme kerja *upgrading* tim berlangsung melalui pendekatan berlapis. Pada tingkat dasar, peningkatan kompetensi teknis (human capital) menjadi prasyarat utama. Pada tingkat berikutnya, kualitas interaksi sosial seperti komunikasi, kepercayaan, dan kolaborasi tim berperan dalam memperlancar koordinasi kerja. Sementara itu, pada tingkat yang lebih dalam, aspek psikologis seperti motivasi, keterikatan kerja, dan nilai intrinsik menjadi penggerak keberlanjutan kinerja. Ketiga lapisan ini saling berinteraksi dan membentuk sistem yang menentukan seberapa efektif strategi *upgrading* tim dijalankan.

Selain itu, pergeseran menuju pengambilan keputusan berbasis data (data-driven decision making) serta kemampuan adaptasi melalui dynamic capabilities menjadi faktor penting yang memperkuat hubungan antara *upgrading* tim dan kinerja bisnis. Dalam konteks ini, tim yang adaptif tidak hanya mampu menjalankan operasional secara efisien, tetapi juga mampu merespons perubahan pasar secara lebih cepat dan tepat.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa *upgrading* tim memiliki dampak sistemik terhadap keberlanjutan bisnis UMKM. Strategi ini tidak hanya meningkatkan kinerja dalam jangka pendek, tetapi juga memperkuat akumulasi pengetahuan, stabilitas organisasi, dan kemampuan bersaing dalam jangka panjang. Sebaliknya, kegagalan dalam mengelola tim seperti tingginya turnover atau rendahnya adaptasi terhadap perubahan dapat menghambat proses pembelajaran organisasi dan menurunkan kinerja bisnis secara keseluruhan. Oleh karena itu, penggunaan business performance sebagai indikator utama dinilai lebih tepat karena mampu merepresentasikan hasil dari proses strategis yang terjadi secara komprehensif.

Temuan penelitian ini memberikan implikasi bahwa pelaku UMKM sektor ritel perlu menempatkan *upgrading* tim sebagai bagian dari strategi inti bisnis, bukan sekadar aktivitas pendukung. Pengelolaan tim yang efektif harus dilakukan secara terencana dan berkelanjutan, dengan memperhatikan keseimbangan antara peningkatan keterampilan teknis, penguatan hubungan kerja, serta pembangunan motivasi dan budaya organisasi. Secara praktis, pemilik usaha disarankan untuk mulai mengembangkan sistem pelatihan yang terstruktur, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung komunikasi terbuka dan kolaborasi, serta memanfaatkan data sebagai dasar dalam pengambilan keputusan. Selain itu, perhatian terhadap stabilitas tim melalui pengelolaan turnover menjadi hal yang krusial, mengingat keberlangsungan pengetahuan dan pengalaman kerja sangat

bergantung pada keberadaan anggota tim yang konsisten.

Dengan demikian, keunggulan UMKM tidak hanya ditentukan oleh produk atau harga, tetapi oleh kemampuan tim dalam belajar, beradaptasi, dan menciptakan nilai secara berkelanjutan. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan pendekatan kajian literatur, sehingga belum menguji hubungan antar variabel secara empiris. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan pengujian empiris, baik melalui pendekatan kuantitatif maupun mixed methods, guna memperoleh validasi yang lebih kuat terhadap model yang diusulkan.

Selain itu, penelitian ke depan dapat mengkaji lebih dalam pengaruh faktor kontekstual, seperti skala usaha, tingkat digitalisasi, dan karakteristik pasar lokal, terhadap efektivitas strategi *upgrading* tim. Eksplorasi terhadap variabel spesifik, seperti hubungan antara gaya kepemimpinan dengan retensi karyawan atau implementasi data-driven decision making pada UMKM, juga menjadi peluang yang menarik untuk diteliti lebih lanjut. Terakhir, penelitian longitudinal disarankan untuk memahami bagaimana dampak *upgrading* tim berkembang dalam jangka panjang, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai proses peningkatan kinerja bisnis secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah M., & Rahman A. (2018). *Risk management in small and medium enterprises*. Repository Universitas Surabaya, 1–15.
- Alwis A. C., & Hartmann E. (2008). *The use of human resource management practices in SMEs*. International Journal of Manpower, Vol. 29 (6), 564–581.
- Barney J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, Vol. 17 (1), 99–120.
- Becker G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis*. Journal of Political Economy, Vol. 101 (5), 1–35.
- Crook T. R., Todd S. Y., Combs J. G., Woehr D. J., & Ketchen D. J. (2011). *Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance*. Journal of Applied Psychology, Vol. 96 (3), 443–456.
- Ferreira J., & Fernandes C. (2017). *Entrepreneurial orientation and business performance in SMEs*. Journal of Entrepreneurship Education, Vol. 20 (2), 1–12.
- Huselid M. A. (1995). *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*. Academy of Management Journal, Vol. 38 (3), 635–672.
- Kurniawan D., & Putra A. (2023). *Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja UMKM di Indonesia*. Journal of Entrepreneurship and Business, Vol. 4 (2), 45–56.
- Makkarennu M., & Sari R. (2023). *Pengaruh manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan*. Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan, Vol. 12 (1), 78–89.
- Nguyen T. T., & Nguyen H. T. (2020). *The impact of human resource management practices on SMEs performance: An exploratory study in Brunei Darussalam*. International Journal of Business and Society, Vol. 21 (2), 678–692.
- Raharjo S., & Wibowo A. (2024). *Transformasi digital dan strategi pemasaran pada sektor ritel*. Journal of Marketing Strategy, Vol. 10 (1), 12–25.
- Rifana Uthri A., Yuliyanti F., Pramana., Titik R., Rizani R. (2025). *Manajemen Pengetahuan dan Kapabilitas Inovasi Terhadap Kinerja UMKM Dimediasi Keunggulan Bersaing*. Jurnal Ilmiah Bisnis & Kewirausahaan JBK, Vol. 14 (1), 16–

30.

- Santos J., & Brito L. (2012). *Toward a subjective measurement model for firm performance*. BAR - Brazilian Administration Review, Vol. 9 (6), 95–117.
- Sari N., & Hidayat R. (2022). *Pengaruh inovasi terhadap kinerja bisnis UMKM*. Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis, Vol. 15 (2), 101–112.
- Setiawan B., & Nugroho Y. (2023). *Analisis kinerja UMKM sektor ritel di Indonesia*. Jurnal Ilmu dan Industri Kreatif, Vol. 5 (1), 33–44.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D (19th ed)*. Bandung: Alfabeta.
- Wang C. L., & Ahmed P. K. (2007). *Dynamic capabilities: A review and research agenda*. International Journal of Management Reviews, Vol. 9 (1), 31–51.
- Wright P. M., & McMahan G. C. (2011). *Exploring human capital: Putting human back into strategic human resource management*. Human Resource Management Journal, Vol. 21 (2), 93–104.