

Jurnal Solusi

Volume 13, Nomor 1, Mei 2018

ISSN 1907-2376

Daftar Isi

- Herlina Primarisanti*
Rusdi Akbar Pengembangan Sistem Pengukuran Kinerja, Akuntabilitas Kinerja dan Penggunaan Informasi Kinerja di Pemerintah Daerah: Perspektif Isomorfisma Institutional ~ 1
- Muhammad Arif*
Munandar,
Ade Banani,
Sudarto Organizational Citizenship Behavior (OCB) Teachers And Staff (PTK) Regional Honorariums (HONDA) Elementary School (Sd) In Banyumas ~ 17
- Nany Noor Kurniyati* Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Perilaku Inovatif Karyawan Dan Kinerja UMKM Kecamatan Kraton Yogyakarta ~ 31
- Fiki Kartika* Pengaruh Kualitas *Corporate Governance* terhadap *Cost of Equity* Perusahaan Manufaktur di Indonesia ~ 55
- Saifudin Zuhri,*
Mugi Harsono,
Nur Wening Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kearifan Lokal; Study Etnografi Tradisi *Cembengan* di Pabrik Gula Madukismo, Yogyakarta ~ 73
- Ch.Dini Ika Handayani* Analisis Rasio *Risk Based Capital*, Rasio Likuiditas, Rasio Solvabilitas, *Underwriting Ratio* pada PT Asuransi Bintang, Tbk Pasca OJK (Otoritas Jasa Keuangan) ~ 95

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
BERBASIS KEARIFAN LOKAL;
STUDY ETNOGRAFI TRADISI *CEMBENGAN*
DI PABRIK GULA MADUKISMO, YOGYAKARTA**

Saifudin Zuhri,^{1*}, Mugi Harsono,², Nur Wening,³

¹Mahasiswa S3, Universitas Teknologi Yogyakarta

².Dosen Pascasarjana, Universitas Teknologi Yogyakarta

³.Dosen Pascasarjana, Universitas Tteknologi Yogyakarta

Abstract

This study aims to understand the meaning of the Cembengan tradition as the local wisdom of the Yogyakarta community in maintaining human resource management at the Madukismo sugar factory in Yogyakarta.

This study uses a qualitative approach to ethnographic study with data collection techniques through indepth interviews, participatory observation, documentation, and triangulation.

This study produces findings that traditions based on local wisdom have a positive contribution to the maintenance of human resources in the Madukismo sugar factory. By the workers and the community around the sugar factory Cembengan is interpreted not only as a mystical ritual but has a meaningful function (meaning) in articulating the ritual values into the concepts of safety, tranquility, motivation, teamwork, cohesiveness and harmony with the community around the factory and natural environment.

The results of this study also explain that the meaning contained in local traditions can be operationally transformed in HR management practices, especially for the maintenance of human resources involved in corporate policy making and the production process so that common goals can be achieved.

Keywords: *HR management, local wisdom, ethnography, Cembengan, Yogyakarta*

PENDAHULUAN

Seiring perkembangan ekonomi politik global memicu pergeseran persepsi organisasi atau perusahaan dalam melihat eksistensi dan fungsi manusia dalam proses produksi. Manusia tidak lagi diposisikan sebagai bagian dari alat produksi semata dalam sebuah organisasi perusahaan. Kapitalisasi sumberdaya manusia hanya sebagai alat produksi akan memposisikan pekerja rentan teraleanasi dalam struktur ekonomi yang dikendalikan oleh kaum kapitalis. Menurut Suseno (2001) merujuk pada pemikiran Marx bahwa aleanasi pekerja atau buruh merupakan akibat dari struktur eksploitatif dimana buruh tersubordinasi oleh pemilik modal (kapitalis) yang menguasai alat-alat produksi. Namun dengan menguatnya globalisasi mengimperasikan implementasi nilai-nilai keadilan sosial, kesejahteraan secara merata, dan prinsip-prinsip demokrasi dalam berbagai bidang yang pada akhirnya bersimplifikasi pada tuntutan penghargaan atas nilai harkat dan martabat manusia dalam struktur ekonomi. Perubahan konstelasi ekonomi politik global ini mendekonstruksi cara paradigma lama dengan sebuah kesadaran baru bahwa manusia bernilai strategis bagi perusahaan yang harus diposisikan secara layak. Pergeseran paradigma inilah yang akhirnya melahirkan konsep mengenai *human capital* dimana manusia diposisikan sebagai subyek penting dalam manajemen perusahaan.

Namun demikian, kesadaran baru tersebut belum merambah pada tataran praksis, khususnya di Indonesia. Ada banyak hal yang terjadi terkait masih lemahnya kesadaran akan potensi *human capital* ini. Fenomena ini dapat dilihat dari data indeks yang dilansir oleh ITUC Global Rights Index pada 2017 yang lalu. Dalam indeks tersebut, Indonesia mendapatkan nilai 5, yang berarti jaminan terhadap hak-hak pekerja sangatlah rendah atau bahkan masuk kategori tidak dihormati. Berikut ditampilkan tabel indeks jaminan hak pekerja negara-negara di tingkat ASEAN.

Tabel 1: Global Rights Index di ASEAN

No.	Negara	2015	2016	2017
1	Singapura	3	3	3
2	Thailand	4	4	4
3	Myanmar	4	3	5
4	Malaysia	5	4	4
5	Indonesia	4	5	5

ITUC Global Rights Index sendiri adalah bentukan *International Trade Union Confederation* yang memberikan gambaran dan pemeringkatan negara-negara terburuk di dunia bagi pekerja dengan memberi peringkat 139 negara dalam skala 1-5 berdasarkan tingkat penghormatan terhadap hak-hak pekerja. Dalam hal ini, hak-hak pekerja tidak dihormati sama sekali di negara-negara dengan nilai 5, sedangkan pelanggaran terjadi secara tidak teratur di negara-negara yang mendapat nilai 1. Indeks tersebut mencakup standar ketenagakerjaan utama yang diakui secara internasional, khususnya hak sipil, hak untuk berunding secara kolektif, hak untuk mogok kerja, hak untuk mendirikan atau bergabung dengan serikat pekerja dan hak untuk berserikat secara bebas (Gerintya, 2018).

Dari paparan di atas ditemukan adanya ketidaksesuaian atau *gap* antara apa yang diidealkan yaitu imperasi atas penghargaan *human capital* dalam perusahaan dengan praktik di lapangan, khususnya untuk konteks Indonesia. Padahal dalam manajemen strategis sumber daya manusia, *human capital* memiliki nilai strategis dalam peningkatan nilai perusahaan. Pada tataran praksis di Indonesia, hal tersebut belum menjadi sebuah kesadaran atau paradigma baru yang dapat memberikan manfaat tidak hanya bagi karyawan itu sendiri tetapi juga bagi perusahaan secara umum.

Urgensi kesadaran *human capital* bagi peningkatan nilai perusahaan ini telah disinggung oleh pencetus awalnya, yaitu Theodore W. Schultz. Menurut Schultz (1961) *human capital* adalah pengetahuan dan keterampilan yang orang dapatkan melalui pendidikan dan pelatihan sebagai bentuk modal. Mengacu pada konsep Schultz tersebut, bahkan Zula dan Chermack menegaskan (2007) bahwa *human capital* dianggap sebagai produk investasi yang bisa menghasilkan pengembalian atau *return*.

Hal inilah yang kemudian memunculkan para *intellectual capital* yang akan menjadi investasi bagi pengembangan kemajuan perusahaan. Terkait hal ini, Stewart (1991) menyatakan bahwa modal intelektual ini merupakan salah satu aset paling berharga di Amerika. Bahkan Edvinsson dan Malone (1997) dalam ungkapan yang lebih provokatif mengatakan bahwa modal intelektual ini memiliki kekuatan tersembunyi yang begitu dahsyat.

Simbiose mutualisme antara *human capital* dan *intellectual capital* juga melahirkan modal lain yang patut untuk dipertimbangkan, yaitu *social capital*. Modal sosial ini semakin memberikan penegasan akan peran vital manusia dalam organisasi atau perusahaan. Menurut Coleman (1988), *social capital* ini bersifat produktif, dalam artian bahwa sebuah prestasi atau pencapaian itu akan diraih jika modal sosial ini dapat dimiliki dengan baik. Sebaliknya, pencapaian sebuah perusahaan tidak akan dapat diraih jika modal sosial ini

tidak diperhatikan. Selain itu, Coleman juga menegaskan bahwa modal sosial juga mengandung berbagai aspek struktur sosial, dan juga memfasilitasi berbagai tindakan individu tertentu yang ada dalam struktur tersebut.

Dari pemahaman tersebut, *human capital* yang dalam perusahaan merupakan representasi dari *intellectual capital* akan melakukan tindakan-tindakan sosial dalam sebuah struktur yang akan meningkatkan pencapaian perusahaan. Hal itu terjadi karena di dalamnya terdapat interaksi antar individu dalam perusahaan atau individu dengan individu lain di perusahaan lain atau agensi lain.

Social capital merupakan syarat penting untuk menggerakkan sebuah organisasi, terutama untuk konteks pembangunan dan pemberdayaan masyarakat, karena itu aspek ini harus dikenali dan dikembangkan pula. *Social capital* menjadi semacam perekat yang mengikat semua orang dalam masyarakat sehingga kohesifitas sosial bisa terbentuk. Di dalamnya berjalan “nilai saling berbagi” (*shared values*) serta pengorganisasian peran-peran (*roles*) yang diekspresikan dalam hubungan-hubungan personal (*personal relationships*), kepercayaan (*trust*), dan *common sense* tentang tanggung jawab bersama.

Dalam penelitian Feli’cio (Feli’cio *at al.* 2014) terhadap 199 perusahaan di Portugis ditemukan bahwa hubungan antara modal manusia, modal intelektual, dan modal sosial sangat erat. Modal manusia mempengaruhi modal sosial baik dalam tataran pengalaman maupun kognitif sehingga berakibat lanjut pengaruhnya pada kinerja organisasi

Namun sayangnya, pemahaman terkait tiga modal di atas, yaitu modal manusia, intelektual, dan sosial tidak diaplikasikan dalam konteks riil. Yang ada sekarang ini adalah lebih menitikberatkan pada modal manusia dan intelektual, sedangkan modal sosialnya ternafikan.

Dalam konteks masyarakat Indonesia, salah satu unsur dalam *sosial capital* adalah budaya tradisional. Di dalam budaya masyarakat Yogyakarta tradisi merupakan identitas sosial yang bukan hanya menjadi media bereksprei dan rujukan nilai-nilai. Budaya tradisional terbentuk melalui proses yang panjang sebagai hasil dari pengalaman hidup manusia di dalam alam semesta (makrokosmos). Dari tradisi itulah terbentuk *world view* atau cara pandang manusia terhadap lingkungan, kehidupan, dan termasuk tata nilai dalam masyarakat. *Cembengan* adalah sebuah tradisi budaya yang lahir dari pengalaman batin masyarakat agraris dalam berinteraksi dengan alam semesta. Dalam kepercayaan masyarakat agraris alam bukanlah entitas di luar diri manusia yang dijadikan obyek. Alam semesta adalah bagian dari dimensi internal manusia yang bahkan berposisi sebagai mitra yang harus dihormati.

Dari cara pandang inilah menurunkan sejumlah nilai dan tradisi yang menjadi pranata dan struktur sosial dalam masyarakat agraris.

Tradisi *Cembengan* merupakan tradisi unik giling tebu di pabrik gula Madukismo, Dusun Padokan, Desa Tirtonirmolo, Kecamatan Kasihan, Bantul, Yogyakarta. Di dalam proses pemanenan dan penggilingan tebu tersebut diadakan sebuah upacara tradisi yakni menikahkan dua batang tebu sebelum masuk ke penggilingan. Tradisi yang digelar setiap tahun inilah yang disebut *Cembengan*. Tradisi pernikahan tebu ini bak pernikahan manusia. Dua batang tebu sebagai personifikasi sosok temanten pria dan wanita diberi nama Kyai Sukro dan Nyai Manis dinikahkan di Masjid An-Nur. Ijab kabul pernikahan temanten tebu ini juga memakai mahar yakni sebesar Rp 82.000. Upacara tradisi yang dipergelarkan setiap tahun ini merupakan simbolisasi ungkapan rasa syukur atas akan dilaksanakannya penggilingan gula di pabrik tersebut sekaligus pengharapan akan keselamatan dalam proses produksi gula. Lain dari itu filosofi mengawinkan Kyai Sukro dan Nyai Manis diharapkan dapat memberikan keturunan berupa tanaman tebu yang banyak dan berkualitas.

Di pabrik gula Madukismo tradisi *Cembengan* sudah menjadi bagian dari tradisi yang rutin dilakukan oleh masyarakat sekitar maupun karyawan pabrik gula Madukismo, dan bahkan ia menjadi bagian dari program manajemen sumber daya manusia yang bernilai strategis. Di dalam pelaksanaan tradisi *adiluhung* tersebut terdapat makna dan fungsi tertentu baik bagi masyarakat sekitar ataupun para karyawan di pabrik gula tersebut. Makna dan fungsi *cembengan* bagi pemeliharaan manajemen sumber daya manusia inilah yang akan menjadi fokus dalam rencana penelitian ini.

Sebenarnya telah terdapat beberapa kajian budaya dalam manajemen sumber daya manusia, baik dalam konteks lingkungan perusahaan maupun masyarakat sekitar perusahaan. Dari pemetaan study literatur tersebut dijumpai sebuah temuan bahwa kesadaran akan pentingnya *human capital*, *intellectual capital*, dan *social capital* tidak diimbangi oleh sebuah strategi budaya yang bersifat operasional dan empirik, terutama yang berbasis pada kearifan lokal. *Cembengan* merupakan sebuah tradisi unik berbasis kearifan lokal di pabrik gula Madukismo, Bantul, Yogyakarta yang masih lestari dan terpelihara hingga hari ini.

Urgensi atau nilai penting study ini akan berkontribusi pada dua hal, yaitu *pertama*, akan memperkaya khazanah kajian manajemen SDM dengan memasukkan kekayaan budaya tradisional sebagai *local wisdom* sebagai bagian penting untuk direvitalisasi dan ditransformasi. *Kedua*, bagi perusahaan penelitian ini bisa menjadi landasan ilmiah untuk merumuskan kebijakan strategik perusahaan dalam tatakelola SDM dengan memanfaatkan

social capital yang ada di lingkungan perusahaan dan masyarakat sekitar. Penelitian yang akan menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode etnografi ini ke depan menyisakan peluang bagi peneliti lain dalam bidang manajemen sumberdaya manusia, khususnya dalam ranah budaya lokal untuk mengeksplorasi dan mengeksplanasi secara lebih lanjut sehingga akan memperkaya khazanah ranah penelitian serupa.

Diskursus dan Transformasi Kearifan Lokal dalam Manajemen SDM

Signifikansi *human capital* atau modal manusia sangatlah penting dalam kinerja sebuah organisasi dan perusahaan. Sudah banyak yang meneliti hal tersebut. Adalah Schultz (1961) yang mempopulerkan kajian ini dengan menulis sebuah karya yang berjudul *Investment in Human Capital*, kemudian disusul oleh Becker (1994) dengan menuangkan karya tulisnya yang berjudul *Human Capital*. Setelah itu banyak sekali kajian yang menegaskan urgensi dan signifikansi *human capital* bagi perusahaan. Namun yang paling signifikan terjadi pada tiga dekade terakhir, di mana kajian *human capital* dieksplorasi secara massif.

Pada tahun 2002 Becker kembali menegaskan bahwa saat ini adalah masanya *human capital*. Dari pernyataan itu, Ployhart, Weekley, dan Baughman pada tahun 2006 meneliti *human capital* dari perspektif satu model, yaitu model daya tarik, seleksi, dan pengurangan (*attraction–selection–attrition model*), yang kemudian beberapa tahun setelahnya, tepatnya tahun 2011, Ployhart bersama Moliterno (2011) meneliti signifikansi *human capital* tidak hanya dengan satu model, tapi di berbagai tingkatan model.

Dampak *human capital* terhadap strategi dan kinerja perusahaan juga banyak dijadikan objek kajian para peneliti. Dalam penelitian Hitt, M.A., Bierman, L., Shimizu, K., dan Kochhar, R. (2001) menemukan dampak langsung maupun tidak langsung dari *human capital* ini terhadap kinerja dan strategi perusahaan. Bahkan Unger, JM., A. Rauch, Michael Frese, dan Nina Rosenbusch (2011) dalam sebuah studi meta-analitis terhadap *human capital* yang dikaji selama tiga dekade membuktikan bahwa dari 70 sampel independen yang diteliti ditemukan keterkaitan antara *human capital* dengan kesuksesan. Hal itu juga ditegaskan oleh Wright, Patrick M., dan Gary C. McMahan (2011) bahwa *human capital* itu harus digarap serius dan dikembalikan ke posisinya sebagai bagian dari manajemen sumber daya manusia strategis sehingga akan mampu berperan aktif bagi peningkatan kinerja perusahaan.

Dengan demikian, meminjam istilah Barney (1991) pada dasarnya *human capital* merupakan sumber keuntungan kompetitif yang *sustainable*. Seirama dengan pernyataan keuntungan kompetitif dimaksud Hatch dan

Jeffrey H. Dyer (2004) meneliti secara lebih mendalam terkait *human capital* sebagai sumber keuntungan kompetitif ini. Dari penelitian tersebut ditemukan hasil bahwa investasi *human capital* bisa memiliki dampak yang signifikan dalam pembelajaran dan kinerja perusahaan. Bahkan, seleksi *human capital*, pengembangan melalui pelatihan, dan belajar sambil praktik merupakan hal-hal yang mampu memperbaiki kinerja. Hal itu akan menjadi lebih signifikan ketika budaya perusahaan juga ikut mendukung meningkatnya kinerja perusahaan, sebagaimana yang dihasilkan dari penelitian Chan, Margaret A. Shaffer, dan Ed Snape (2004).

Pada tataran selanjutnya, kajian terhadap *human capital* dititikberatkan pada “pondasi mikro” sumber daya dan kapabilitasnya dengan mengulas peran penting individu dalam menciptakan dan mempertahankan keuntungan atau manfaat kompetitif tersebut. Paling tidak, hal inilah yang diulas oleh Abell, Felin, dan Foss (2008).

Pentingnya *human capital* ini terletak pada pengetahuan, kompetensi, perilaku, motivasi, dan keterampilan yang dimiliki oleh individu yang bekerja di sebuah organisasi atau perusahaan yang kemudian dimaksimalkan dengan baik demi kemajuan perusahaan atau organisasi. Hal inilah yang menjadi alat produksi paling penting bagi perusahaan atau organisasi. Agar signifikansi *human capital* ini bisa maksimal, perlu adanya manajemen pengetahuan (*knowledge management*). Terkait hal ini, penelitian Kianto, Mika Vanhala, dan Pia Heilmann (2016) sangatlah menarik untuk diperhatikan. Dengan manajemen pengetahuan ini memberikan dampak yang sangat signifikan bagi kepuasan kerja, karena manajemen pengetahuan ini akan memperbaiki kinerja dan kesejahteraan pekerja.

Dengan demikian, pada dasarnya mengkaji *human capital* itu berarti juga mengkaji *intellectual capital*. Untuk memahami modal intelektual ini, tulisan Edvinsson (1996) menjadi bacaan penting. Dalam karya tersebut Edvinsson memberikan latar belakang dan definisi terkait ide modal intelektual dan menggambarkan di mana dan bagaimana tingkat kesesuaiannya dengan pengetahuan perusahaan. Dalam hal ini, Edvinsson mendefinisikan modal intelektual sebagai sebuah pengetahuan yang bisa diubah menjadi nilai. Definisi ini tentu saja sangat luas, mencakup penciptaan, ide, pengetahuan umum, desain, program komputer, proses data, dan publikasi. Tidak terbatas pada inovasi teknologi, atau pada properti intelektual yang teridentifikasi oleh hukum seperti hak paten, merk dagang, rahasia perdagangan. Bagi manajer, modal intelektual memiliki dua komponen, yaitu sumber daya manusia dan modal struktural (termasuk asset intelektual). Perbedaan keduanya terletak pada arti pentingnya bagi perusahaan. Berbeda dengan SDM, yang tidak bisa

dipindahtangankan dan dimiliki oleh para pemegang saham, aset intelektual justru bias dipindahkan. Untuk alasan ini, sangat jelas keuntungan pengetahuan mentransformasikan inovasi yang dihasilkan oleh SDMnya ke dalam aset intelektual sehingga perusahaan bisa menyatakan hak kepemilikannya. Dengan demikian, tugas utama manajer adalah bagaimana mengubah aset SDM ke dalam aset intelektual. Untuk memfasilitasi transformasi hal ini, sangatlah penting memahami perbedaan antara aset manusia dan aset intelektual.

Pada intinya, menurut Edvinsson dan Michael S. Malone (1997) kesuksesan sebuah perusahaan terletak pada bagaimana modal intelektual ini menjadi sumber nilai dan daya ungkit yang utama. Bahkan modal intelektual ini merupakan aset bisnis yang paling berharga. Ada beberapa sumber nilai yang dimaksud, yaitu: (1) inovasi yang diciptakan oleh *human capital*. Hal ini menjadi kekayaan perusahaan ketika mereka diubah ke dalam aset intelektual, dan kemudian dipatenkan sebagai hak kekayaan intelektual. (2) inovasi ketika dipasangkan dengan aset bisnis struktural, menjadi sumber nilai utama kedua, yang dikomersialisasikan dan membuka jalannya sendiri ke pasar di mana mereka menjual barang atau jasa. (3) kemampuan perusahaan mengungkit kekayaan intelektual perusahaan lain menjadi keuntungan di antara kedua belah pihak. Dari sinilah kemudian Edvinsson menyatakan bahwa pada dasarnya modal intelektual ini memiliki kekuatan tersembunyi yang begitu dahsyat. Hal ini juga diperkuat oleh Stewart (1991) bahwa modal intelektual ini merupakan salah satu aset paling berharga di Amerika.

Namun demikian, ada satu hal yang patut untuk dipertimbangkan, yaitu budaya organisasi yang berkembang dan memengaruhi ruang individu, bahkan meskipun individu itu memiliki modal intelektual atau *human capital* yang baik. Menurut Robbins dan Judge (2008), budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Bahkan menurut keduanya, budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi. Oleh karena itu, diharapkan bahwa individu-individu yang memiliki latar belakang berbeda atau berada pada tingkatan yang tidak sama dalam organisasi dapat memahami budaya organisasi dengan pengertian yang serupa.

Dari hasil penelitian Nurtjahjani, Fullchis dan Masreviastuti (2007) menyatakan agar budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal, budaya organisasi harus diciptakan, dipertahankan, dan diperkuat serta diperkenalkan kepada karyawan melalui proses sosialisasi. Melalui sosialisasi ini, karyawan diperkenalkan tentang tujuan, strategi, nilai-nilai, dan standar perilaku organisasi serta informasi yang berkaitan dengan pekerjaan.

Unsur terpenting dalam *human capital* dan *intellectual capital* adalah kebudayaan. Budaya merupakan salah satu unsur dalam diri manusia sebagai makhluk multidimensional. Dalam kebudayaan manusia menegaskan identitasnya sekaligus sebagai pertanda eksistensinya. Kebudayaan merupakan kebutuhan dasar manusia. Dalam konsepnya Maslow (2010), memang hirarkhi kebutuhan manusia itu yang paling dasar adalah kebutuhan fisiologis, namun puncak hirarki kebutuhan manusia justru adalah kebutuhan akan aktualisasi diri (*Self-actualization Needs*). Kebudayaan merupakan ekspresi manusia dalam aktualisasi diri tersebut.

Dalam manajemen sumber daya manusia, faktor kebudayaan memiliki andil yang cukup besar menentukan kinerja perusahaan atau organisasi. Budaya merupakan basis nilai manusia dalam aktualisasi diri. Memang dalam perusahaan ada kebijakan strategik namun apapun konsep tersebut ketika diserap oleh individu-individu pekerjanya akan mengalami proses dialektika dengan referensi basis budayanya. Perusahaan yang sukses biasanya ditentukan bagaimana proses dialektika ini berjalan lancar sehingga mampu mentransformasi nilai-nilai budaya ke dalam manajemen strategik perusahaan sehingga bisa menambah nilai perusahaan itu sendiri. Dalam pada itu keberhasilan transformasi ini merupakan bagian dari *intellectual capital* yang dimiliki perusahaan.

Terlebih untuk konteks masyarakat Jawa, budaya menduduki hirarkhi nilai tertinggi dalam kehidupan masyarakat. Adalah Geertz (1973), seorang orientalis yang menyatakan bahwa dalam struktur masyarakat Jawa budaya merupakan episentrum dalam tata nilai, bahkan beragama sekalipun, termasuk dalam aktivitas ekonomi, merupakan derivasi dari konsep budaya. Karena itu dalam pemahaman Geertz struktur masyarakat Jawa diklasifikasi menjadi tiga kelompok, yaitu santri, abangan, dan priyayi. Bagaimana kinerja masing-masing kelas tersebut akan merujuk pada karakter budaya di struktur tersebut. Bagi orang Jawa budaya menduduki posisi sakral di antara sumber nilai. Karena itu referensi budaya akan sangat berpengaruh terhadap kinerja, motivasi, loyalitas, pengembangan diri, dll. Dalam konteks perusahaan atau organisasi budaya merupakan bagian dalam *human capital maintenance function*. *Performance* manajemen sangat ditentukan bagaimana perusahaan mampu mentransformasi budaya yang hidup di lingkungan komunitas pekerja ke dalam kebijakan manajemen strategik perusahaan.

Di dalam sistem hidup sosial orang Jawa interaksi sosial diekspresikan dalam bentuk ritual-ritual simbolik. Karena itu praktek-praktek ritual masyarakat Jawa (yang pada dasarnya merujuk pada sistem nilai agraris)

di dalamnya mengandung makna-makna simbolik yang berkait dengan pandangan hidup, kepercayaan, dan perilaku. Sebagai contoh hasil penelitian Jati (2014) yang meneliti tentang ritual tumpengan pada masyarakat Jawa ditemukan makna bahwa ritual tumpeng merupakan bagian integral dari upacara tradisional di Jawa di setiap tahap kehidupan manusia. Bentuk, warna dan barang-barang itu sendiri adalah simbol hubungan dengan Tuhan, kemakmuran dan bimbingan untuk Orang Jawa dalam kehidupan sehari-hari mereka. Dengan demikian walaupun tumpeng hanya sebuah ritual namun ia memiliki makna praksis dalam kehidupan nyata.

Budaya memiliki signifikansi yang cukup besar dalam kaitannya dengan manajemen sumber daya manusia yang ditinjau dari berbagai sudut pandang dan dimensi. Dalam mendapatkan tenaga kerja potensial misalnya, unsur budaya ternyata memainkan peran yang sangat penting. Hal ini dapat dilihat dari artikel yang ditulis oleh *Almaçika, Ümit Almaçika, Serhat Eratb, Kültigin Akçin (2014) yang mengidentifikasi perbedaan perseptual terkait daya tarik pekerja di dua budaya, yaitu budaya Turki dan Latvia. Yang menjadi permasalahan utamanya adalah apakah kita hanya cukup menggunakan strategi standar dalam mendapatkan pekerja potensial di seluruh dunia, ataukah harus menggunakan employer branding menurut perbedaan budaya di antara kedua negara tersebut. Dalam studi perbandingan yang lain Hendrik Opdebeeck dan Andre' Habisch (2011) meneliti perspektif manajemen antara dunia Barat dan China dalam model manajemen yang ternyata berbeda.*

Employer branding merupakan konsep yang diciptakan oleh Ambler dan Barrow (1996) yang muncul sebagai hasil dari aplikasi prinsip pemasaran dalam MSDM, yaitu pemasaran internal. Konsep pemasaran internal memosisikan pekerja sebagai konsumen internal perusahaan dan pekerjaan mereka adalah produk internal. Agar bisa memuaskan konsumen, perusahaan tentu saja pertama kali harus memuaskan pekerjanya. Dengan demikian, employer branding didefinisikan sebagai pengemasan manfaat fungsional, ekonomi dan psikologis yang disediakan oleh tenaga kerja, dan diidentifikasi dengan perusahaan di mana pekerja tersebut berada.

Dalam pemahaman lainnya, *employer branding* adalah sebuah strategi untuk mengatur kesadaran, persepsi, pandangan, dan keyakinan *stakeholder* berkaitan dengan perusahaan tertentu. *Employer branding* merepresentasikan usaha perusahaan untuk berkomunikasi dengan orang dalam dan orang luar yang membuatnya merasa berhasrat dan berbeda sebagai seorang pekerja. Hal itu berkaitan dengan membangun citra dalam pikiran pasar pekerja potensial bahwa perusahaan tempatnya berada adalah sebuah tempat yang luar biasa dan nyaman untuk dimasuki. Hal ini tentu saja berkaitan dengan bagaimana mempromosikan perusahaan agar mendapatkan tenaga kerja potensial melalui

para pekerja potensial yang sebelumnya sudah berkecimpung di dalam suatu perusahaan.

Pengangkatan social capital dalam manajemen ini oleh Melissa Dawn Dodd, (2016) disebut sebagai intangible resource sehingga sangat menentukan hubungan masyarakat. Konseptualisasi modal sosial sebagai fungsi relasional berbasis sumber daya dan pertukaran. Hal-hal yang tidak berwujud ini (intangible resource) berfungsi sebagai modal sosial bagi organisasi dan dikelola melalui perilaku komunikasi strategis, yang diarahkan pada tujuan. Modal sosial dikonseptualisasikan bersama bentuk modal lain yang berkontribusi terhadap keuntungan organisasi. Di sinilah budaya berperan sangat vital.

Dari penelitian tersebut, dapat dinyatakan bahwa faktor modal budaya menjadi sangat penting dalam menentukan salah satu aspek keberhasilan perusahaan mendapatkan pekerja yang potensial. Terkait faktor modal budaya ini terdapat sebuah hasil penelitian Berkes dan Carl Folke (1997) yang mengaitkan modal budaya dengan natural capital dan human-made capital.

Dalam artikel tersebut, dinyatakan bahwa peran fundamental dari fungsi lingkungan sebagai pendukung kehidupan bagi perkembangan ekonomi dan keberlangsungannya membuat ekologi masuk ke dalam ekonomi. Kehadirannya pun mulai dianalisis secara teoretis dan juga empiris. Hal ini sebagian memunculkan terminologi modal alam (*natural capital*) dan modal buatan manusia (*human-made capital*). Kontras dengan asumsi teori ekonomi standar, ekonom ekologis mengakui *human-made capital* dan *natural capital* sebagai pelengkap saja. *Natural capital* serta barang dan jasa turunannya merupakan prakondisi atau basis bagi pengembangan ekonomi. Tidaklah mungkin bagi manusia menciptakan *human-made capital* tanpa dukungan *natural capital*. Selain itu, tidak mungkin juga mendekati keberlangsungan dengan hanya fokus pada dua faktor tersebut, yaitu kaitan antara *natural capital* dengan *human-made capital*. Karena itulah, dibutuhkan dimensi ketiga, yaitu modal budaya (*cultural capital*). Dari perspektif sistem, ada tiga jenis modal yang saling terkait erat dan membentuk dasar panduan bagi masyarakat menuju pada keberlangsungan (*sustainability*).

Memperhitungkan modal budaya dalam MSDM bersinergi dengan lahirnya ekonomi hijau yang sekarang menjadi topik baru bersamaan dengan degradasi kualitas lingkungan hidup. Adalah konsep ekonomi hijau (*green economy*), Daryl D dan Jack McCann (2011) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa ekonomi hijau akan mempengaruhi strategi, struktur, dan budaya organisasi kontemporer. Salah satu yang disinggung dalam penelitian ini adalah bagaimana konsep kepemimpinan agraris sangat memiliki keunggulan dalam menerapkan kepemimpinan organisasi yang berbasis pada ekonomi

hijau sehingga menjadi lebih bermakna.

Modal kultural merujuk pada faktor-faktor yang memberikan masyarakat manusia dengan makna-makna dan adaptasi-adaptasi dalam menghadapi lingkungan alam dan secara aktif memodifikasinya, yaitu bagaimana orang memandang dunia dan alam semesta, atau kosmologi dalam pengertian Skolimowski; filosofi dan etika lingkungan, termasuk agama; pengetahuan ekologis tradisional; dan institusi-institusi politik atau sosial. Modal budaya mencakup ragam luas dari cara-cara yang dengannya masyarakat berinteraksi dengan lingkungannya, yang juga mencakup keragaman kultural.

Istilah modal kultural sendiri digunakan karena memang agak susah mencari istilah yang lebih baik. Sebagai istilah alternatif, penelitian ini mempertimbangkan penggunaan modal adaptif untuk menekankan bahwa kita merujuk pada semua faktor penting kepada ekonomi ekologis dari sebuah pemahaman evolusioner, utamanya evolusioner budaya. Tapi, istilah tersebut tidaklah mencukupi dalam menangkap perspektif sistem, yang di dalamnya organisme tidak hanya beradaptasi dengannya, tapi juga secara aktif memodifikasi lingkungannya.

Artikel Berkes dan Carl Folke tersebut ini pada dasarnya sebuah tulisan deskriptif yang membahas kaitan antara ketiga modal, yaitu alam, manusia, dan budaya. Karena itu, artikel ini bersifat teoretis dan konseptual, serta bukan sebuah penelitian yang akan membuktikan atau menguji sebuah hipotesis, sehingga tentu saja tidak ada metodologi yang dikembangkan, selain metode deskriptif konseptual.

Dalam artikel tersebut disebutkan bahwa natural capital adalah basis, prakondisi, bagi modal budaya. Human-made capital digerakkan oleh interaksi antara natural capital dan cultural capital. Modal budaya akan memutuskan bagaimana kita akan menggunakan natural capital untuk menciptakan human-made capital. Karena itu, human-made capital tidak pernah netral nilai. Teknologi yang kita kembangkan tidak hanya menjadi alat yang dapat kita gunakan untuk mendapatkan manfaat baik atau buruk, namun teknologi itu merefleksikan nilai-nilai kultural kita.

Costanza et al. (1991) menyatakan bahwa manusia memiliki tempat khusus di sistem tersebut, karena mereka bertanggung jawab akan pemahaman tentang peran mereka dalam sistem yang lebih besar dan mengaturnya demi keberlangsungan (*sustainability*). Kondisi yang diperlukan untuk keberlangsungan tersebut adalah proses dan fungsi-fungsi *natural capital* yang didukung, bukannya yang dikacaukan, oleh umpan balik dari masyarakat. Banyak penggunaan sumber daya yang bermasalah yang saat ini keberadaannya dapat dilacak sebagian dalam beberapa elemen yang sama yang kita bebankan pada modal kultural, yaitu perbedaan dalam hal agama, etika, keragaman

budaya, dan institusi sosial. Karena itulah, kita harus mengintegrasikan SDM yang mengalir bersama ekosistem dalam sebuah mode yang sinergis.

Mengombinasikan pengetahuan tentang pola pengaturan diri kultural dengan perbaikan pemahaman dalam prinsip pengaturan diri dalam ekosistem, bisa membawa kita pada solusi *sustainable*. Ukuran penting dalam memahami peran tersebut terkait budaya berorientasi Barat yang dominan dalam sistem yang lebih besar adalah untuk meningkatkan kesadaran bersama akan ketergantungan fundamental terhadap budaya pada lingkungannya sendiri, pandangan manusia sebagai bagian dari alam, dan kebutuhan untuk mempertahankan dan belajar dari keragaman pengalaman kultural tentang bagaimana berhubungan dengan basis sumber daya dalam mode yang sinergis. Ukuran seperti itu akan menstimulasi pola pengaturan diri lingkungan sosial demi keberlangsungan (*sustainability*) tersebut.

Dengan demikian, modal budaya menjadi hal yang sangat vital dalam memanfaatkan modal alam yang digerakkan dengan menggunakan *human-made capital*. Interaksi ketiganya menjadi hal yang sangat esensial dalam rangka untuk membangun peradaban yang lebih baik. Peradaban yang lebih baik ini jika dispesifikkan tentu saja akan merujuk pada bagaimana mengatur kehidupan dengan cara yang baik. Kehidupan di berbagai aspek dan bidang, termasuk di bidang pengembangan perusahaan. Dalam hal ini, perusahaan adalah suatu sistem untuk mengombinasikan ketiga modal tersebut yang diatur sedemikian rupa sesuai dengan kapasitas dan kapabilitas perusahaan tersebut. Tidak hanya dalam satu aspek, tapi berbagai aspek dalam perusahaan tersebut, yang tujuannya tentu saja meningkatkan kinerja dan keuntungan dari perusahaan tersebut.

Seiring dengan artikel tersebut diatas adalah karya yang ditulis oleh Chan, Lismen L.M., Margaret A. Shaffer, dan Ed Snape (2004) yang membuktikan bahwa budaya yang dimiliki perusahaan itu bisa menjadi sumber daya bernilai bagi perusahaan. Dalam artikel tersebut memaparkan bagaimana perusahaan mempertahankan sebuah keuntungan kompetitif melalui manajemen SDM secara efektif. Dengan menggambarkan SDM strategis dan budaya perusahaan serta teori-teori strategi kompetitif, artikel ini mengembangkan RBV (*Resource-Based View*/Pandangan berbasis Sumber daya), dan mengintegrasikan sumber daya dinamis dan konsep sumber daya khusus ke dalam model kinerja perusahaan. Berbagai kapabilitas manajemen SDM digunakan sebagai sarana untuk menarik, mempertahankan, memotivasi, mengembangkan dan memanfaatkan modal manusia (*human capital*) dalam perusahaan. Budaya perusahaan, di sisi lain, bertindak sebagai sarana untuk memobilisasi, mengalokasi, dan mengangkat sumber daya dalam mencapai

tujuan-tujuan perusahaan melalui nilai-nilai, ritual, perilaku, sistem manajemen, kriteria keputusan, perencanaan visioner, dan lain sebagainya.

Dari pemahaman tersebut, meskipun analisis regresi tidak mendukung hipotesis dalam penelitian tersebut, analisis korelasi menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara (a) keterlibatan, konsistensi kebijakan, adaptabilitas, dan sifat misi dengan kinerja perusahaan, dan (b) adaptabilitas dan sifat misi dengan kinerja pasar. Temuan-temuan ini tampak kontradiktif dan tidak konsisten. Namun, ada sebuah kemungkinan di mana lima sifat budaya perusahaan memiliki ketergantungan yang inheren dan berkontradiksi satu sama lain dalam hal dampaknya dengan yang lain pada kinerja perusahaan.

Kecuali kesesuaian anggota, semua sifat budaya perusahaan mendemonstrasikan korelasi positif dan signifikan dengan kinerja perusahaan. Kurangnya dukungan empiris terhadap efek sifat kesesuaian anggota dapat dipahami dalam hubungannya dengan budaya masyarakat dan budaya bisnis yang besar di Hongkong. Pengaruh Konfusianisme memang masih kuat, meski Hongkong sudah dipengaruhi oleh budaya Eropa di beberapa dekade yang lalu. Dengan penekanan yang kuat terkait hubungan dan hierarki yang harmonis, pemikiran Konfusian tidak melihat individualisme dalam mode yang sama dengan dunia Barat. Hal ini merefleksikan pengaruh budaya bangsa pada kehidupan bisnis kita sehari-hari, sehingga menjelaskan harapan umum akan kesesuaian anggota. Kurangnya variasi dalam kesesuaian anggota (*member conformity*) di antara responden survei mungkin tereduksi kekuatan prediktifnya terhadap kinerja perusahaan.

Tipikal perusahaan di Hongkong tidaklah kuat dalam hal mendorong partisipasi anggota perusahaannya dalam keputusan bisnis yang memengaruhi mereka. Hal itulah yang kemudian memperkuat adanya fakta bahwa perusahaan-perusahaan di Hongkong cenderung mengadopsi mode komunikasi pekerja satu arah, reaktif, dan cenderung galak. Hubungan signifikan antara misi dengan sifat keterlibatan dan kinerja perusahaan di Hongkong menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan dengan tingkat keterlibatan pekerja yang tinggi bisa mengharapkin kinerja di atas normal.

Konsistensi kebijakan dan adaptabilitas juga berkorelasi signifikan dengan kinerja perusahaan. Perusahaan dengan tingkat konsistensi kebijakan yang tinggi dapat memperluas integrasi internal dan stabilitas proses dan pendekatan bisnis, yang esensial bagi kinerja perusahaan. Sedangkan kemampuan memindai sinyal lingkungan secara efektif dan menafsirkan informasi seperti itu ke dalam sistem internal mengubah karakteristik adaptabilitas tersebut. Ini memperluas kinerja perusahaan dengan menjadi responsif terhadap kebutuhan konsumen dan *stakeholder* dalam pertemuan

dan menjamin kesesuaian aktivitas dalam menghadapi perubahan lingkungan.

Dari pembahasan di atas, jelas tergambar bahwa pengaruh budaya yang dianut perusahaan atau suatu wilayah atau negara itu sangat signifikan bagi kinerja perusahaan tersebut. Keterlibatan pekerja, budaya yang dibangun di tempat kerja, nilai-nilai agama dan budaya yang dikembangkan, menjadi faktor-faktor yang sangat signifikan bagi peningkatan kinerja dan keuntungan perusahaan.

Dari hal ini, setelah membahas dan mengulas artikel-artikel terpapar di atas, dapat dinyatakan bahwa rencana penelitian yang berjudul "*Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kearifan Lokal; Study Etnografi Cembengandi Yogyakarta*" dapat diposisikan sebagai salah satu perluasan signifikansi dari modal budaya ini. Budaya mampu memengaruhi tingkat responsivitas para pekerja potensial untuk bisa memasuki suatu perusahaan tertentu melalui *branding employer*, seperti yang telah dikaji pada artikel pertama. Bahkan modal budaya menjadi salah satu modal paling penting untuk bisa melangsungkan keberlangsungan hidup di setiap aspek kehidupan, selain modal sumber daya alam dan modal kreativitas manusia, seperti yang telah dijelaskan dalam artikel kedua. Sedangkan pada aspek operasional, modal budaya ternyata memberikan dampak yang sangat signifikan terhadap kinerja perusahaan. Dengan adanya pengaruh budaya yang teradopsi dari nilai-nilai agama Kongfusianisme, berbagai perusahaan di Hongkong memiliki karakteristiknya dalam memperlakukan pekerja. Hal itu berlaku sama di berbagai perusahaan di Hongkong, mengingat Hongkong masih sangat dipengaruhi oleh budaya lokal mereka, meskipun pengaruh budaya Barat juga tampak hadir di sana.

Dari pemetaan kajian literatur tersebut di atas, baik yang dimuat dalam jurnal maupun buku, menegaskan bahwa manusia merupakan subyek penting dalam perusahaan atau organisasi. Menguatnya konsep *human capital*, *intellectual capital*, dan *social capital* dalam khazanah kajian manajemen sumberdaya manusia di perusahaan mengafirmasi fenomena dimaksud. Modal sosial yang berupa budaya tradisi *Cembengan* merupakan wujud nyata yang bisa memberi landasan operasional dalam manajemen sumber daya manusia yang muncul dari kearifan lokal di Indonesia sehingga memberi inspirasi bagi peneliti lain yang akan datang untuk lebih mengeksplorasi kekayaan budaya tradisional dari belahan dunia timur yang dalam diskursus khazanah intelektual ilmu-ilmu manajemen relatif terpinggirkan.

Masalah Penelitian

1. Manajemen SDM yang mengadopsi paradigma industri modern sangat didominasi oleh paradigma positivistik, dimana proses-proses

manajerial cenderung disandarkan pada rasionalitas instrumental. Padahal faktor kebudayaan komunitas sangat memegang peran yang sangat penting dalam membangun iklim kinerja perusahaan.

2. Kraton sebagai pemilik pabrik gula Madukismo memiliki relasi kuasa dalam kebijakan manajemen SDM dalam kerangka untuk menjaga posisinya dan menjaga sebuah ritual sebagai instrumen budaya untuk menjaga sustainabilitas proses-proses produksinya.
3. Walaupun sudah banyak literatur yang menjelaskan pergeseran paradigma MSDM dengan memposisikan manusia menjadi lebih strategis dalam manajemen perusahaan namun belum banyak yang menunjukkan sebuah strategi operasional yang berbasis pada kearifan lokal dalam upaya memelihara sumberdaya manusia.

Rumusan Masalah Penelitian

1. Apa makna tradisi *Cembengan* dalam manajemen sumberdaya manusia di pabrik gula Madukismo?
2. Bagaimana relasi kuasa kraton dan tradisi *Cembengan* dalam kebijakan manajemen SDM di pabrik gula Madukismo?
3. Bagaimana proses transformasi kearifan lokal ke dalam operasionalisasi pemeliharaan manajemen sumber daya manusia di pabrik gula Madukismo?

Tujuan Penelitian

1. Mengetahui kebijakan strategik manajemen perusahaan pabrik gula Madukismo dalam memposisikan tradisi *Cembengan*.
2. Menginterpretasikan makna simbol tradisi *Cembengan* dan mengidentifikasi fungsi-fungsinya dalam *human capital maintenance function* di pabrik gula Madukismo.
3. Mendeskripsikan proses transformasi kearifan lokal ke dalam operasionalisasi pemeliharaan manajemen sumberdaya manusia di pabrik gula Madukismo.

METODE PENELITIAN

Berdasarkan karakter subyek penelitian yaitu tentang budaya sebuah komunitas maka peneliti berasumsi bahwa metode kualitatif dianggap lebih tepat sebagai metodologi. Metode kualitatif digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah dimana peneliti sebagai instrumen kunci (harus dibekali kekayaan dan ketajaman perspektif), teknik pengumpulan data

dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan *makna* daripada generalisasi.

Di antara berbagai jenis penelitian kualitatif, yakni: *phenomenology*, *grounded theory*, *ethnography*, *case study*, dan *narrative*, maka peneliti memilih etnografi sebagai metode penelitian untuk topik sementara ini. Ciri khas dari metode penelitian lapangan etnografi adalah bersifat holistik-integratif, *thick description*, dan analisis kualitatif dalam rangka mendapatkan *native's point of view*. Teknik pengumpulan data yang utama adalah observasi-partisipasi, wawancara terbuka dan mendalam yang dilakukan dalam jangka waktu yang relatif lama.

Penelitian etnografi mengutamakan adanya *sense of relaties* peneliti, proses berpikir mendalam dan interpretasi atas fakta berdasarkan konsep yang digunakan, mengembangkan kosep tersebut dengan pemahaman yang dalam serta mengutamakan nilai-nilai yang diteliti. Penelitian dengan metode etnografi memfokuskan pada pandangan subjek sebagai objek penelitian. Penelitian etnografi biasanya mengkaji kebudayaan dalam masyarakat yang merupakan konstruksi peneliti dari berbagai informasi yang diperoleh di lapangan. Dalam konteks kebudayaan masyarakat, yang tergambar adalah tingkah laku sosial masyarakat yang dilihat sebagaimana adanya.

Untuk pengambilan sampel, Jika dalam penelitian kuantitatif menggunakan istilah populasi dalam pengambilan sampel, maka dalam penelitian kualitatif disebut dengan "*social situation*", yaitu situasi sosial yang mengandung tiga elemen, yakni tempat (*place*), pelaku (*actors*), dan aktivitas (*activity*). Sampel dalam penelitian kualitatif tidak dinamakan responden tetapi narasumber, partisipan, informan, teman, dan guru dalam penelitian. Teknik sampling penelitian ini adalah *purposive sampling* dan *snowball sampling*.

Instrumen dalam penelitian ini adalah peneliti itu sendiri atau dengan istilah populer *human instrument*. Validitas peneliti ditentukan oleh kesiapan dan kapasitasnya, seperti pemahaman metode kualitatif, penguasaan wawasan bidang yang diteliti, dan kesiapan teknis memasuki obyek yang diteliti.

Adapun teknik pengumpulan data dilakukan melalui kegiatan berikut: wawancara mendalam, observasi partisipan, dokumentasi, dan triangulasi. Teknik analisis data dilakukan dengan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisir data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Analisis data dilakukan dengan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisir data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Langkah-langkah teknis dalam analisis data adalah sebagai berikut: 1) Analisis Domain, yaitu sebuah proses analisis yang dilakukan untuk memperoleh gambar yang umum dan menyeluruh tentang situasi sosial yang diteliti atau obyek penelitian. 2) Analisis Taksonomi, yaitu analisis terhadap keseluruhan data yang terkumpul berdasarkan domain yang telah ditetapkan dan dipilih kemudian dijabarkan menjadi lebih rinci untuk mengetahui struktur internalnya. Ini dilakukan dengan observasi terfokus. 3) Analisis Komponensial, yaitu mencari ciri spesifik pada setiap struktur internal dengan cara mengkontraskan antar elemen. Ini dilakukan dengan cara observasi dan wawancara terseleksi dengan pertanyaan yang mngkontraskan. 4) Analisis Tema Kultural, yaitu mencari hubungan di antara domain, dan bagaimana hubungan dengan keseluruhan, dan selanjutnya dinyatakan ke dalam tema/judul penelitian.

Adapun pengujian validitas dan reliabilitas data kualitatif meliputi uji sebagi berikut: 1) *Credibility (validitas internal)*. Derajat kepercayaan sebuah data. Untuk menguji ini maka dilakukan dengan cara: perpanjangan pengamatan, ketekunan, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif, dan member check. 2) *Tranferability (validitas eksternal)*. Derajat keterpakaian hasil penelitian untuk situasi yang berbeda. Hal ini tergantung pemakai dan situasinya. 3) *Dependability (reliabilitas)*. Derajat keutuhan dan keseluruhan proses penelitian. Ini dilakukan dengan melakukan audit keseluruhan proses penelitian. Dan 4) *Confirmability (obyektifitas)*. Menguji hasil penelitian dikaitkan dengan proses penelitian yang dilakukan.

HASIL PENELITIAN

- Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa tradisi yang berbasis kearifan lokal memiliki konstribusi positif terhadap pemeliharaan sumber daya manusia di pabrik gula Madukismo. Oleh para pekerja dan masyarakat sekitar pabrik gula tersebut Cembengan dimaknai bukan hanya sebagai ritual mistik semata tetapi memiliki fungsi yang bermakna (*meaning*) dalam mengartikulasikan nilai-nilai ritual tersebut ke dalam konsep tentang keselamatan, ketentraman, motivasi, kerjasama tim, kekompakan dan harmoni dengan masyarakat sekitar pabrik dan

- lingkungan alam.
- Hasil penelitian ini juga menjelaskan bahwa makna yang dikandung dalam tradisi lokal bisa ditransformasi secara operasional dalam praktek manajemen SDM terutama untuk pemeliharannya sumberdaya manusia yang terlibat dalam pengambilan kebijakan perusahaan maupun proses produksi sehingga tujuan bersama bisa tercapai.
 - Penelitian ini memiliki nilai orisinalitas dan kebaruan karena pada konteks kajian manajemen SDM jarang sekali ditemukan model MSDM yang berbasis pada kearifan lokal, terlebih pada kasus tradisi atau ritual *Cembengan*. Dengan demikian ini merupakan apresiasi dan revitalisasi kekayaan budaya Indonesia yang memberi kontribusi baik secara konseptual maupun operasional MSDM.
 - Penelitian tradisi *Cembengan* ini memiliki keterbatasan karena hanya satu lokasi kasuistik di pabrik gula Madukismo Yogyakarta, padahal tradisi tersebut juga ada di pabrik gula lainnya di wilayah Surakarta, Jawa Tengah, dan Madiun, Jawa Timur. Dengan demikian ke depan oleh peneliti lain bisa dikembangkan atau diperbandingkan dengan wilayah lain dengan metodologi yang lebih beragam sehingga akan muncul variabel-variabel yang lebih beragam pula.

KESIMPULAN

- Tradisi *Cembengan* merupakan modal sosial dan modal budaya yang oleh manajemen SDM pabrik gula Madukismo justru direvitalisasi dan dimanfaatkan untuk mendorong peningkatan kinerja karyawan dan menciptakan iklim lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis. Tradisi *Cembengan* sudah menjadi kebijakan manajemen pabrik gula Madukismo yang diselenggarakan tiap tahun secara rutin.
- Makna yang terkandung dalam tradisi *Cembengan* memiliki arti sebagai simbolisasi interaksi sosial dan inetaksi antara manusia dengan alam secara harmonis. Sedangkan fungsi *Cembengan* memiliki kegunaan untuk meningkatkan motivasi kerja, kepuasan kerja, loyalitas, dan kerjasama tim di antara pekerja. Sedangkan dalam konteks eksternal tradisi ini mampu mengikat kohesi sosial antara manajemen pabrik dengan masyarakat sekitar pabrik.
- Proses ritual *Cembengan* ditransformasi secara teknis dalam proses-proses produksi pabrik sejak dari jadwal tahapan produksi (penanaman tebu, pemanenan, penyulingan, hingga proses akhir produk), pembagian kerja, keselamatan kerja, hingga *corporate social responsibility*.

DAFTAR PUSTAKA

- Abell, P., Felin, T., & Foss, N., 2008, "Building micro-foundations for the routines, capabilities, and performance links." *Managerial and Decision Economics*, 29.
- Almaçıka, Esra, Ümit Almaçıka, Serhat Eratb, and Kültigin Akçin. 2014. "Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures?," *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150.
- Barney. J. 1991. "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of Management*, 17.
- Becker, Gary S. 1994. *Human Capital: A Theoretical And Empirical Analysis, With Special Reference To Education*, 3rd edition. Chicago: University of Chicago Press.
- _____, 2002, 'The age of human capital'. *Education in the Twenty-First Century*. <http://economics.dlut.edu.cn/uploadfiles/20081106200614853.pdf>.
- Berkes, Fikret dan Carl Folke. 1997. "A systems perspective on the interrelations between natural, human-made and cultural capital," *Ecological Economics*, 5.
- Chan, Lismen L.M., Margaret A. Shaffer and Ed Snape. 2004. "In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance", *International Journal of Human Resource Management* 15:1.
- Dodd, Melissa Dawn. 2016. "Intangible resource management: social capital theory development for public relations. Dalam *Journal Communication Management*, Vol. 20 Issue: 4, pp.289-311, <https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2015-0095>.
- Coleman, James. 1988. "Social capital in the creation of human capital," *American J. of Sociology*, 94: S98.
- Doyle, Paul Johnson. 1999. *Teori Sosiologi Klasik dan Modern*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Edvinsson, Leif dan Michael S. Malone. 1997. *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, Harperbusiness.
- Edvinsson, Leif. 1996. "Developing a Model for Managing Intellectual Capital", *European Management Journal* Vol. 14, No. 4.
- Feist, Jess. 2010. *Teori Kepribadian: Theories of Personality*. [Salemba](#)

Humanika.

- Felício, J. Augusto, Eduardo Couto, dan Jorge Caiado. 2014. "Human capital, social capital and organizational performance". Dalam *Management Decision*. Vol. 52 No. 2, 2014. pp. 350-364. q Emerald Group Publishing Limited 0025-1747.
- Geertz, Clifford. 1973. *Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books, Inc., Publishers
- Gerintya, Scholastica. 2018. *Buruknya Jaminan Hak Pekerja Indonesia*, available at: <https://tirto.id/buruknya-jaminan-hak-pekerja-indonesia-cHeC>.
- Global Rights Index. 2017. The 2017 ITUC Global Rights Index, *The World's Worst Countries for Workers*, available at: https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/survey_ra_2017_eng-1.pdf
- Green, Daryl D. dan Jack McCann. 2011. "Benchmarking a leadership model for the green economy". Dalam "*Benchmarking: An International Journal*. Vol. 18 No. 3, 2011. pp. 445-465. q Emerald Group Publishing Limited. 1463-5771
- Hatch, Nile W. dan Jeffrey H. Dyer. 2004. "Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage," *Strategic Management Journal*, Volume 25.
- Hitt, M.A., Bierman, L., Shimizu, K., and Kochhar, R. 2001. 'Direct and indirect effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective'. *Academy of Management Journal*, 44: 1.
- Jati, Ignasius Radix A.P. 2014. "Local wisdom behind *Tumpeng* as an icon of Indonesian traditional cuisine" dalam *Nutrition & Food Science*, Vol. 44 No. 4, 2014. pp. 324-334. © Emerald Group Publishing Limited 0034-6659
- Kianto, Aino, Mika Vanhala and Pia Heilmann. 2016. "The impact of knowledge management on jobsatisfaction," *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20.
- Nurtjahjani, Fullchis dan Masreviastuti. 2007. "Analisa Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Pengaruhnya pada Kinerja Karyawan", *Arthavidya*, 8 (1).
- Opdebeeck, Hendrik dan Andre' Habisch. 2011. "Compassion: Chinese and western perspectives on practical wisdom in management". Dalam *Journal Management Development*. Vol. 30 No. 7/8, 2011. pp. 778-788. q Emerald Group Publishing Limited 0262-1711.

- Ployhart, R.E. and Moliterno.T.P., 2011. 'Emergence of the human capital resource: a multilevel model'. *Academy of Management Review*, 36: 1.
- Ployhart, R.E., Weekley, J.A. and Baughman, K.2006. 'The structure and function of human capital emergence: a multilevel examination of the attraction–selection–attrition model'. *Academy of Management Journal*, 49: 4.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge, 2008. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat.
- Schultz, Theodore W. 1961. "Investment in Human Capital," dalam *The American Economic Review*, Vol. 51, No. 1 (March 1961).
- Stewart, Thomas A. 1991. "Brainpower: How Intellectual Capital is Becoming America's Most Valuable Asset," *Fortune*, June 2: 44-60.
- Suseno, Franz Magnis. 2001. *Pemikiran Karl Marx: Dari Sosialisme Utopis ke Perselisihan Revisionisme*, Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Unger, JM., A. Rauch, Michael Frese, dan Nina Rosenbusch.2011. "Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review". *Journal of Business Venturing* 26.
- Wright, Patrick M. dan Gary C. McMahan.2011. "Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management", *Human Resource Management Journal*, Vol 21, no 2.
- Zula, Kenneth J. and Thomas J. Chermack. 2007. "Human Capital Planning: A Review of Literature and Implications for Human Resource Development," dalam *Human Resource Development Review*, Vol. 6, No. 3: 247.