

# **Manajemen Sumber Daya Manusia Yayasan Lanjong Pada Ruang Kreatif Ladaya**



TESIS

Tugas Akhir Tata Kelola Seni  
Prodi Magister Tata Kelola Seni  
Institut Seni Indonesia Yogyakarta

**Ahmad Qoshashih**  
1920169420

**PROGRAM PASCASARJANA  
INSTITUT SENI INDONESIA YOGYAKARTA  
2023**

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA YAYASAN LANJONG  
PADA RUANG KREATIF LADAYA**

Oleh:

**Ahmad Qoshashih 1920169420**

Telah dipertahankan pada tanggal 10 Januari 2023 di depan Dewan Penguji  
yang terdiri dari

**Pembimbing Utama,**

**Penguji Ahli,**



**Kurniawan Adi S, S.I.P., M.A., Ph.D.**



**T. Handono Eko P, Ph.D.**

**Ketua Tim Penilai**



**Dr. Koes Yuliadi, M.Hum.**

Yogyakarta, .....<sup>12</sup> 1 FEB. 2023

**Direktur,**



**Dr. Fortunata Tyasrinestu, M.Si.**

**NIP. 197210232002122001**

## PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa tesis yang saya tulis ini seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya buat ini merupakan kutipan dari karya orang lain yang telah ditulis sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah.

Tesis ini merupakan hasil pengkajian/penelitian yang didukung berbagai referensi, dan sepengetahuan saya belum pernah ditulis dan dipublikasikan.

Saya bertanggungjawab atas keaslian tesis ini, dan saya bersedia menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan hal-hal yang tidak sesuai dengan isi pernyataan ini.

Kalimantan Timur, 23 November 2022

Yang membuat pernyataan



Ahmad Qoshashih  
NIM . 1920169420

## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrahmanirrahim,*

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, melalui limpahan rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyusun dan menyelesaikan tesis berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia Yayasan Lanjong Pada Ruang Kreatif Ladaya” dengan baik.

Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi syarat untuk mencapai gelar Magister pada Program Studi Tata Kelola Seni, Pascasarjana Institut Seni Indonesia Yogyakarta. Dalam menempuh Tugas Akhir ini penulis telah dibimbing, didukung, serta mendapatkan banyak bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah SWT, Tuhan yang Maha Esa.
2. Kurniawan Adi Saputro, Ph.D selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan banyak waktu untuk memberi dukungan serta bimbingan penulisan tesis, dan dengan segala kesabaran meneliti setiap detail penulisan yang telah dikerjakan.
3. Dr. Fortunata Tyasrinestu, M.Si. Selaku Direktur Program Pascasarjana Institut Seni Indonesia Yogyakarta.
4. T. Handono Eko Prabowo, MBA., Ph.D selaku penguji ahli yang telah memberikan nasehat, bimbingan, arahan, saran serta kritikan.
5. Dr. Koes Yuliadi, M.Hum. selaku Ketua Program Studi Magister Tata Kelola Seni.

6. Seluruh bapak ibu dosen Program Studi Magister Tata Kelola Seni di Institut Seni Indonesia Yogyakarta yang telah memberikan ilmunya untuk memahami dunia manajemen seni.
7. Kepada Orang Tua yang selalu membantu secara moril dan meteril.
8. Semua narasumber penelitian yang telah bersikap kooperatif untuk meluangkan waktu dan memberikan informasi yang bermanfaat bagi penulisan tesis ini, mereka antara lain: Ab Asmarandana, Mimi Nuryanti, Abdul Wachid, M Sally, Suryanti, Nesa Amelia, Ramli, Wahyu, Fahrul, Rende, Ahdiyad, Marie Muhammad.
9. Teman-teman Magister Tata Kelola Seni 2019/2020
10. Semua pihak yang ikut terlibat dalam penyelesaian tesis tugas akhir ini, terima kasih sedalam-dalamnya.

Penulis menyadari dalam Tugas Akhir ini masih banyak kekurangan dan tidak mencapai kesempurnaan. Diharapkan akan ada penulisan lain yang setidaknya berangkat dari penelitian ini sebagai antitesis atau sintesis dengan bidang ilmu lain. Oleh karena itu segala saran yang membangun dapat diterima guna melengkapi kekurangan demi terciptanya hasil penelitian yang seksama memberikan pengetahuan dan manfaat. Semoga penelitian ini tidak berhenti pada kepenulisan tesis sehingga informasi dan pengetahuannya dapat tersebar luas menjadi manfaat bagi semua pihak, terima kasih.

## DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	vi
INTISARI.....	viii
ABSTRACT.....	ix
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	4
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Manfaat Penelitian.....	5
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI</b>	
A. Tinjauan Pustaka.....	6
B. Landasan Teori.....	13
1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	13
2 Industri kreatif.....	15
3 System Pengendalian Manajemen (SPM).....	15
4 Pelatihan silang (Cross-training).....	18
<b>BAB III. METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis Penelitian dan Pendekatan.....	19
B. Ruang Lingkup Penelitian.....	19
1) Lokasi Penelitian.....	19
2) Objek Penelitian.....	19
3) Subjek Penelitian.....	20
C. Teknik Pengumpulan Data.....	21
1) Data Primer.....	21
a) Wawancara.....	21
b) Pedoman pertanyaan wawancara.....	22
2) Data Sekunder.....	24
D. Alat Perekam.....	25
1) Alat Perekam Suara.....	25
2) Catatan Lapangan.....	25
E. Teknik Analisis Data.....	25
1) Mengorganisasikan data.....	25
2) Mereduksi Data.....	25
3) Peringkasan Kode.....	26
4) Penyajian Data.....	26
<b>BAB IV. TEMUAN, ANALISIS, DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Sumber Daya Manusia di Ladaya.....	27
1 Temuan.....	27
a. Jenis Karyawan Ladaya.....	27
b Karyawan dari Lanjong.....	27
c Karyawan Dari Luar Lanjong.....	28

d. Pengadaan (procurement) SDM Ladaya.....	29
2 Analisis.....	30
3 Pembahasan.....	31
B. Pengembangan (Development) Keterampilan SDM Ladaya .....	33
1 Temuan .....	33
a. Sistem Pelatihan Silang.....	33
b. Rotasi Pekerjaan (Rolling Posisi).....	33
2 Analisis.....	34
3 Pembahasan.....	35
C. Pengintegrasian (integration) SDM Ladaya .....	37
1 Temuan .....	37
a. Menyeimbangkan Proses Berkesenian Dan Bekerja.....	37
b. Iklim seni di lingkungan Ladaya.....	38
2 Analisis.....	38
3 Pembahasan .....	39
D. Motivasi .....	40
1 Temuan .....	40
a. Bagaimana Ladaya memotivasi SDM.....	40
2 Analisis.....	42
3 Pembahasan.....	42
E. Keterbatasan Pribadi (Personal limitation).....	44
1 Temuan.....	44
a. Kinerja karyawan.....	44
2 Analisis.....	45
3 Pembahasan.....	46
F. Sistem Pengendalian Manajemen (SPM).....	49
1 Temuan.....	49
a. Budaya Kekeluargaan (Clan Culture).....	49
2 Analisis.....	49
3 Pembahasan.....	50
<b>BAB V. PENUTUP</b>	
1 Kesimpulan.....	54
2 Saran.....	56
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	59
<b>LAMPIRAN</b> .....	61

## INTISARI

Mengelola sumber daya manusia merupakan tantangan yang selalu ada dalam sebuah organisasi. Untuk menjawab tantangan ini, organisasi merekrut dan memelihara individu dengan wawasan dan pemahaman yang baik untuk menumbuhkan sifat-sifat kreatif pada anggotanya. Penelitian ini didasari oleh bagaimana Yayasan Lanjong (komunitas seni) mengelola Ladaya sebagai sebuah ruang kreatif dengan dua orientasi yang berbeda. Keberhasilan pengelolaan sumber daya kreatif Ladaya bergantung pada keseimbangan antara kebebasan kreatif dan kepentingan komersial. Penelitian ini bertujuan untuk memberi gambaran jelas guna menjawab pertanyaan bagaimana peran manajemen sumber daya manusia di Ladaya yang bergerak di bidang pariwisata dalam menyelaraskan nilai artistik dan nilai ekonomi sebagai tujuan organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mengelola karyawan dengan latar belakang yang berbeda dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan budaya kekeluargaan *clan culture* dengan menempatkan komunitas sebagai pegangan utama untuk menghadapi tantangan dalam menyelaraskan kebutuhan berkesenian dan bisnis. Keseimbangan tersebut diupayakan melalui nilai-nilai seni yang dibawa komunitas ke dalam perusahaan dan mampu membuat kinerja karyawan semakin baik. Orang kunci yang direkrut dari komunitas seni telah memberi manfaat sebagai pemantik utama iklim kreatif dengan tawaran nilai-nilai berkesenian yang menjadi inovasi dalam praktik manajemen SDM. Lingkungan yang kondusif juga menjadi motivasi penting dari inovasi dalam praktik pengelolaan SDM. Manajemen SDM pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan Ladaya sebagai perusahaan.

**Kata kunci:** *Ladaya, Ruang Kreatif, Manajemen SDM*

## **ABSTRACT**

*Managing human resources is a challenge that always exists in an organization. To answer this challenge, organizations recruit and maintain individuals with good insight and understanding to cultivate creative traits in their members. This research is based on how the Lanjong Foundation (art community) manages Ladaya as a creative space with two different orientations. The successful management of Ladaya's creative resources depends on a balance between creative freedom and commercial interests. This study aims to provide a clear picture in order to answer the question of how the role of human resource management in Ladaya, which is engaged in tourism, in aligning artistic values and economic values as organizational goals. The results of this study indicate that managing employees with different backgrounds can be done using a family culture and clan culture approach by placing the community as the main guideline for facing challenges in aligning arts and business needs. This balance is sought through artistic values that the community brings to the company and is able to improve employee performance. Key people recruited from the arts community have benefited from being the main trigger for the creative climate by offering artistic values which are innovations in HR management practices. A conducive environment is also an important motivation for innovation in HR management practices. HR management ultimately contributes to Ladaya's success as a company.*

**Keywords:** *Ladaya, Creative space, HR Management*

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Yayasan Lanjong adalah sebuah organisasi seni yang menciptakan ruang ekonomi kreatif bernama Ladang Budaya (selanjutnya disebut Ladaya). Ekonomi kreatif merupakan proses penciptaan, kegiatan produksi dan distribusi barang serta jasa, yang dalam prosesnya membutuhkan kreativitas dan kemampuan intelektual (Siagian, dkk, 2020).

Ladaya sebagai ruang ekonomi kreatif dirancang dari lahan kebun dengan luas 10 hektar, buah karya dan rencana seorang seniman teater bernama Ab Asmarandana. Lahan tersebut mula-mula digunakan untuk memproduksi karya seni, dan menggelar pertunjukan. Dalam perjalanannya melalui proses eksplorasi, Ab Asmarandana menemukan peluang dan potensi untuk menjadikan Ladaya sebagai ruang ekonomi kreatif.

Ab Asmarandana selaku direktur Ladaya sekaligus pembina Yayasan Lanjong dalam proses pengelolaannya mengajak seniman di Yayasan Lanjong untuk membangun ruang kreatif yang bisa menghasilkan nilai ekonomi dengan menggabungkan pengalaman artistik dan nilai hiburan, karena melalui nilai hiburan maka produk budaya mampu menjadi daya tarik. Saat ini Ladaya telah berkembang menjadi destinasi wisata yang mengeksplorasi alam di wilayah tersebut dengan menambahkan wahana bermain dan fasilitas seperti *outbond*, *paint ball*, pendopo, rumah pohon, serta panggung pertunjukan yang juga bisa

difungsikan dalam berbagai kegiatan.

Upaya ini dimaksudkan agar seniman di Lanjong bisa mendapatkan insentif dalam berkarya. Sebagian individu atau seniman di Yayasan Lanjong, juga menjadi karyawan di Ladaya sehingga penataan dan kegiatan yang dilakukan oleh Yayasan Lanjong diproyeksikan untuk pengembangan Ladaya. Begitupun sebaliknya, Ladaya sebagai organisasi profit menjadi basis ekonomi Yayasan Lanjong karena, Yayasan Lanjong mendapatkan alokasi dana dari Ladaya untuk setiap proses produksi teater. Hal ini menjadi sebuah inovasi yang dilakukan oleh Ab Asmarandana, mengingat sebelumnya mereka hanya fokus dalam memproduksi karya seni dengan mencari sumber pendanaan dari para donatur dan instansi terkait. Terciptanya Ladaya sebagai ruang ekonomi kreatif menjadikan Yayasan Lanjong lebih mandiri dan tidak begitu bergantung pada donatur seperti sebelumnya.

Ladaya dalam proses pengelolaannya menempatkan orang-orang Lanjong pada posisi kunci untuk mengelola Ladaya. Keterampilan artistik yang dimiliki oleh orang-orang Lanjong dianggap dapat mendukung citra Ladaya sebagai tempat wisata yang menempatkan unsur seni sebagai identitas sekaligus daya tarik utama Ladaya yang membedakannya dengan tempat wisata lain.

Kebijakan ini menarik untuk diteliti lebih dalam karena menimbulkan pertanyaan tentang bagaimana Ladaya dikelola oleh orang-orang dari komunitas seni Lanjong yang sama sekali tidak memiliki latar belakang pengalaman bekerja di industri pariwisata sebelumnya.

Orang kunci yang berasal dari Lanjong bertugas merancang serta mengatur bagaimana distribusi pekerjaan di Ladaya dilakukan, termasuk mengelola karyawan yang bukan berasal dari Lanjong yang sebagian besar menempati posisi pendukung oprasional.

Disisi lain, keterbatasan modal yang dimiliki Ladaya untuk mempekerjakan banyak tenaga kerja membuat orang-orang Lanjong yang menempati posisi kunci juga harus merangkap peran sebagai petugas oprasional. Kondisi ini membutuhkan strategi yang tepat terkait penempatan dan pengelolaan SDM Ladaya, sehingga seluruh perkerjaan dapat dilakukan secara efektif dan efisien. Selain persoalan pengelolaan SDM, upaya Ladaya untuk menyelaraskan nilai-nilai artistik dan nilai ekonomi sebagai tujuan perusahaan juga menjadi tantangan tersendiri.

Setiap organisasi baik itu berorientasi profit maupun nonprofit, tidak lepas dari peran-peran orang yang bekerja di dalamnya. Orang-orang yang melaksanakan tugasnya dalam organisasi tersebut adalah sumber daya manusia yang biasa disebut dengan istilah yang berbeda-beda seperti pegawai, karyawan, atau buruh. Istilah tersebut pada dasarnya sama yaitu orang yang bekerja dan meluangkan sebagian waktu dan tenaganya untuk organisasi, yang dikenal dengan sumber daya manusia (SDM). Dengan demikian sumber daya manusia diartikan sebagai sumber kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi (Sutrisno 2012:4).

Manajemen sumber daya manusia diketahui merupakan bidang manajemen yang strategis dalam keberhasilan mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber

daya manusia adalah proses memberdayakan atau memaksimalkan kemampuan anggota organisasi, sehingga mampu mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Sunyoto (2015:1) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah aktivitas yang dilakukan untuk merangsang, mengembangkan, memotivasi, dan memelihara kinerja yang tinggi dalam organisasi.

Penulis memilih Yayasan Lanjong dan Ladaya sebagai objek studi kasus karena kedua objek ini memiliki orientasi yang berbeda namun berada dalam satu kesatuan sehingga sangat menarik dan penting untuk memahami upaya pengelolaan SDM di Ladaya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Penelitian ini akan menggali lebih dalam tentang Manajemen Sumber Daya Manusia di Ladaya, yang memiliki pengelola atau orang kunci (*key person*) berasal dari Lanjong sebagaimana akan dijelaskan pada bab berikutnya, dengan harapan dapat memberikan gambaran pengelolaan yang tepat terhadap ruang kreatif Ladaya.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas, penelitian berfokus pada pengelolaan sumber daya manusia di Ladaya. Maka rumusan masalahnya adalah: bagaimana peran manajemen sumber daya manusia di Ladaya untuk meningkatkan keterampilan dan kecakapan karyawannya guna mencapai tujuan perusahaan yaitu menyelaraskan nilai artistik dan ekonomi Ladaya sebagai sebuah ruang ekonomi kreatif.

## **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan melihat bagaimana Ladaya sebagai organisasi profit yang bergerak di bidang pariwisata dalam mengintegrasikan ruang ekonomi dan

ruang kebudayaan. Selain itu menganalisa bagaimana Ladaya mengelola karyawannya dilihat dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Secara teori, penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi bagi perkembangan ilmu pengetahuan tata kelola seni, khususnya dalam bidang sumber daya manusia. Penelitian ini akan memperkaya referensi ilmiah terkait topik manajemen sumber daya manusia pada organisasi kreatif. Belum banyak penelitian khususnya di Indonesia dengan mengambil fokus pada manajemen organisasi profit yang dikelola dengan menggabungkan nilai-nilai seni dan nilai guna sehingga diharapkan dapat memberikan pengetahuan baru bagi para pengelola seni dalam menemukan metode pengelolaan industri kreatif sesuai dengan kondisi organisasi yang dikelolanya.

Bagi para pelaku seni, diharapkan penelitian ini bisa membuka pemikiran lain bahwa sebuah organisasi seni mampu berkembang dan memiliki profit sehingga bisa membangun organisasinya secara kreatif dan mandiri.

Secara praktis, penelitian ini mampu memberi solusi tentang bagaimana mengelola sumber daya manusia yang berbeda secara karakter, bisa tetap seimbang dalam menentukan capaian organisasinya.