

BAB V

PENUTUP

1. Kesimpulan

Ladaya sebagai perusahaan dengan latar belakang seni membawa nilai-nilai seni ke dalam organisasi secara khusus dan relevan dengan pengelolaan Ladaya. Hal tersebut diyakini sebagai nilai yang akan membuat kinerja karyawan semakin baik. Temuan ini memberi pelajaran penting bagi organisasi budaya melalui keseriusan upaya Ladaya menemukan sistem pengelolaan SDM yang berusaha menyelaraskan nilai-nilai artistik dan nilai ekonomi sebagai tujuan perusahaan. Keseimbangan tersebut diupayakan melalui pendekatan kekeluargaan. Manajemen berusaha untuk mendorong karyawan agar mampu mengelola kedua nilai yang relatif bertentangan. Menempatkan individu-individu dari Lanjong sebagai orang kunci di Ladaya, yang membawa nilai-nilai komunal seperti kreativitas, loyalitas, dan kerjasama tim dalam bekerja, pada akhirnya membawa nilai-nilai tersebut sebagai nilai perusahaan yang dianut dan diyakini oleh semua karyawan untuk bekerjasama.

Tantangan dalam mengelola SDM terkait pelatihan, kesetaraan, peraturan, sistem pengendalian, serta mengatasi keberagaman, menunjukkan perlunya kemampuan manajerial yang baik dan mumpuni. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mengelola karyawan dengan latar belakang yang berbeda dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan budaya kekeluargaan (*clan culture*). Menempatkan komunitas sebagai pegangan utama untuk menghadapi tantangan

dalam upaya untuk menyelaraskan kebutuhan berkesenian dan bisnis. Orang kunci Ladaya yang direkrut dari komunitas Lanjong telah memberi manfaat sebagai pemantik utama iklim kreatif dengan tawaran nilai-nilai berkesenian yang menjadi inovasi dalam praktik manajemen SDM mereka. Namun Ladaya juga perlu mempertimbangkan pertumbuhan lingkungan dan kebutuhan tenaga kerjanya yang tidak semua berasal dari Lanjong. Lingkungan yang kondusif menjadi motivasi penting dari inovasi dalam praktik pengelolaan SDM sehingga manajemen Ladaya harus mendukung departemen sumber daya manusia dalam memperbaiki praktik pengelolaan SDM secara terus-menerus. Dukungan tersebut akan menumbuhkan komitmen dan rasa memiliki yang tinggi. Pada akhirnya, kesan positif ini melahirkan sikap karyawan yang lebih positif yang selanjutnya mempengaruhi perilaku karyawan. Iklim kreatif yang cukup baik di Ladaya melahirkan tantangan baru, yaitu kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan Ladaya, mengingat arahan dan motivasi yang sudah dimiliki oleh karyawan juga perlu diimbangi dengan kecakapan tentang kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Memberikan pelatihan secara berkala dan mengevaluasi hasil pelatihan yang sudah diberikan menjadi langkah yang tepat untuk meningkatkan kapasitas karyawan Ladaya, terutama sekali berkaitan dengan peningkatan kualitas SDM Ladaya sebagai perusahaan jasa. Produk kesenian yang cenderung subjektif nilainya serta proses kerja yang tidak instan menjadi tantangan bagi manajemen Ladaya dapat secara berkesinambungan memelihara iklim kreatif melalui arahan yang jelas, motivasi yang kuat, dan tentunya kapasitas SDM yang baik dan meningkat seiring pertumbuhan Ladaya kedepan.

Proses recruitment nampaknya adalah persoalan di hulu yang menjadi pekerjaan rumah bagi Ladaya, walaupun seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa manajemen Ladaya memang secara sadar memberi prioritas utama kepada orang-orang yang berasal dari Lanjong untuk bekerja di Ladaya.

Seiring tumbuh kembangnya Ladaya, tentunya menimbulkan tantangan baru yang lebih kompleks, maka Ladaya perlu melakukan proses recruitment dengan lebih selektif terutama fokus pada keterampilan teknis dan latar belakang calon karyawannya, agar dapat memenuhi kebutuhan Ladaya. Selain mendasari proses penarikan dan penempatan karyawan baru di Ladaya dengan nilai kedekatan komunal, maka Ladaya harus memperluas prasyarat tersebut menjadi pertimbangan yang lebih spesifik terutama menyangkut dengan keterampilan dan latar belakang pendidikan serta pengalaman kerja dari calon karyawannya.

Manajemen SDM pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan Ladaya sebagai perusahaan karena manusia adalah pusat keberhasilan sebuah organisasi. Dengan mengoptimalkan kualitas SDM, maka sebuah organisasi dapat mencapai tujuannya. Oleh karenanya, Ladaya perlu memberikan perhatian dan dukungan penuh pada pengembangan SDM yang dimilikinya untuk menghasilkan profit materiil maupun nonmateriil yang lebih besar dan berguna baik bagi manajemen dan terutama bagi karyawan itu sendiri.

2. Saran

Hasil penelitian tentang manajemen sumber daya manusia di Ladaya telah memberikan pembacaan terkait pola dan sistem yang diterapkan oleh manajemen

Ladaya dalam upayanya untuk memaksimalkan potensi karyawan-karyawannya. Namun selain pembahasan yang diteliti dalam tulisan ini, ada beberapa faktor lain terkait dengan fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi fungsi manajerial dan fungsi operasional. Dalam tulisan ini, penulis membatasi kajiannya pada topik procurement, integrasi, development dan pengendalian serta motivasi. Untuk penelitian selanjutnya, ada baiknya untuk membahas secara lebih utuh terkait dengan fungsi manajerial yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Fungsi operasional yang meliputi pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Semua elemen tersebut bisa menjadi panduan yang lebih komprehensif bagi Ladaya dalam membuat keputusan-keputusan strategis dalam mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya.

Hal menarik untuk penelitian selanjutnya adalah tentang isu ketegangan yang muncul akibat pertentangan prioritas antara nilai-nilai seni *versus* nilai ekonomi pasar pada industri kreatif/budaya. Upaya untuk menyeimbangkan kedua nilai yang memang bertolak belakang tersebut adalah sebuah tantangan yang dihadapi oleh organisasi budaya pada umumnya. Banyak organisasi budaya biasanya merupakan organisasi nonprofit ketika berupaya untuk mengeksplorasi bentuk kesenian atau budaya yang mereka miliki malah kemudian sepenuhnya beralih menjadi organisasi profit karena tuntutan pasar. Begitu pula sebaliknya, disisi lain banyak juga organisasi nonprofit kesulitan untuk berhadapan dengan tuntutan pasar sehingga memilih untuk tetap dijalurnya. Tentu saja bukan sebuah fenomena yang aneh kalau organisasi profit cenderung memelihara stabilitasnya tanpa memberikan

kesempatan pada nilai-nilai seni/budaya yang dianggap belum menjanjikan keuntungan yang lebih besar. Penelitian yang secara khusus menganalisa bentuk ketegangan seperti ini bisa memberikan tawaran baru bagi organisasi profit maupun nonprofit untuk bisa mengembangkan potensi baru di wilayah ekonomi maupun kesenian sebagai dua hal yang bisa terintegrasi.



DAFTAR PUSTAKA

- Antal, A. B., Debucquet, G., & Fremeaux, S. (2016). Addressing Identity Tensions Through Paradoxical Thinking. (2021) International Management International Management Gestiòn Internacional
- Arifianti, Ria dan Alexandri, Benny, M (2017) *Activation Of Creative Sub-Economic Sector In Bandung City*. Jurnal AdBispreneur Vol. 2, No. 3, Desember 2017
- Bercea, O. B., Lakatos, E. S., & Bacali, L. (2019). Comparative Study Regarding Organizational Culture: Nonprofit Organization and Profit-Oriented Organization.
- Berthoin Antal, Ariane (2014). When arts enter organizational spaces: Implications for organizational learning.
- Creswell, John W. 2014. Research Design, Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches, Fourth Edition atau Research Design, Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif dan Campuran, Edisi Keempat. Terjemahan Achmad Fawaid dan Rianayanti Kusmini Pancasari. 2019. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Danang Sunyoto. (2015). Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service.
- Gotsi, et. all (2010) Managing Creatives: Paradoxical Approaches to Identity Regulation. 63, No. 6: 781-805
- Hewison holden (2011) *The Cultural Leadership Handbook How to Run a Creative Organization*
- Jerry, fletcher & Olwyler, Kelle (1997) Paradoxical Thinking
- Katarina Zambrell. (2015) Managers in artistic interventions and their leadership approach
- Lampel, J., Lant, T., & Shamsie, J. (2000). Balancing Act: Learning from Organizing Practices in Cultural Industries.
- Malayu S.P Hasibuan, 2017, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: PT Bumi Aksara

- Marks et al., (2002) *The Impact of Cross-Training on Team Effectiveness*. Journal of Applied Psychology
- Merchant, K.A., and W.A. Van Der Stede. 2007. *Management Control System: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. London, UK: Prentice Hall
- Murhaban dan Adnan (2020). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Aceh: SEFA BUMI PERSADA
- Nickels, William G., McHugh, James M., McHugh, Susan M. 2009. *Pengantar Bisnis ± Understanding Business*. Buku 1. Edisi Kedelapan. Salemba Empat. Jakarta.
- Schiama, G. (2011), "The Value of Arts for Business", *Measuring Business Excellence*, Vol. 15 No. 3, pp. 99-100
- Siagian dkk. (2020). *Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. Yayasan Kita Menulis
- Soetjipto (2013) *Memaknai Sistem Pengendalian Manajemen Pada Industri Kreatif Studi Kasus Pada Batik Tulis Griya Karya Tiara Kusuma*
- Sugiyono, 2009, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung : Alfabeta.
- Sundstrom, E. (1999). The challenges of supporting work team effectiveness. In E. Sundstrom & Associates (Eds.), *Supporting work team effectiveness* (pp. 3–23). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sunyoto, Danang. 2015. *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Cetakan Pertama)*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Sutrisno. (2012). *Manajemen Keuangan Teori, Konsep dan Aplikasi (8thed.)*. Yogyakarta: Ekonisia
- Syamsurizal (2016) *Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi Jurnal Warta Edisi : 49*
- Theodor Adorno dan Max Horkheimer *'The Culture Industry: Enlightenment as Mass Deception'* (bab 3 dalam Adorno dan Horkheimer, 1979).
- Volpe et al., (1996) *The Impact of Cross-Training on Team Functioning: An Empirical Investigation*. University of South Florida.