

***THE INFLUENCE OF THE CULTURAL ENVIRONMENT ON THE  
IMPLEMENTATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (MSDM) IN THE  
SEPODO TOBACCO SHOP***

**PENGARUH LINGKUNGAN BUDAYA TERHADAP IMPLEMENTASI  
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM) DI TOKO TEMBAKAU  
SEPODO**

<sup>1</sup>Alfan Taufiq Masykuri

<sup>1</sup>[alfantaufigm@gmail.com](mailto:alfantaufigm@gmail.com)

<sup>2</sup>Hadi Sasana

<sup>2</sup>[hadisasana@live.undip.ac.id](mailto:hadisasana@live.undip.ac.id)

<sup>1,2</sup>Universitas Tidar

**ABSTRACT**

*There are many Micro Small and Medium Enterprises (MSMEs) that appears in Indonesia. This was related with new adaptation concept that adopted to Micro Small and Medium Enterprises (MSMEs) that different concept with big company. This research purposes to describe about how the management concept adapted and implemented in Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) of Tembakau Sepodo Sole Proprietorship. In every business must be need and use human resources management concept. The one that make different of management in many places is how to communicate to implement the concept theory in to their business as suitable as their place and culture. This research uses empirical-explorative approach and analyzed by comparative study with theory that was created and published before. This study was trying to observe, induction, conduction, and evaluation. This was need 25 days to observe the operational process in Tembakau Sepodo Sole Proprietorship so it can be described from Human Resources Management point of view. How the job was plotted not only in the formal communication. It needs more awareness in self position, age, and experience. It's about social culture there.*

**Keywords:** *Human Resoures Management<sup>1</sup>, Organization Cultur<sup>2</sup>, Culture Environtment<sup>3</sup>, Communication<sup>4</sup>*

**ABSTRAK**

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) saat ini banyak bermunculan di Indonesia. Hal ini berkesinambungan dengan munculnya konsep-konsep adaptasi manajemen yang ada dalam lingkup Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) yang cukup berbeda dengan penerapan konsep manajemen pada perusahaan yang berbasis struktur dan sistem yang jelas. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan bagaimana adaptasi konsep manajemen dalam implementasinya yang ada di Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). Karena dalam konsep bisnis dan usaha tak lepas dari konsep manajemen. Yang membedakan ialah proses adaptasi dan cara komunikasi yang tepat. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan empiris-eksploratif kemudian dianalisa dengan metode studi komparatif berdasarkan teori yang ada. Penelitian dilakukan melalui observasi, induksi, deduksi, pengujian, dan evaluasi. Yang dilakukan selama 25 hari. Hingga dapat di deskripsikan untuk sudut pandang sumber daya manusia (SDM) bahwa dalam plotting job dilakukan tidak hanya dengan komunikasi formal, melainkan dengan mengisi kekosongan job position yang menjadi salah satu bentuk improvisasi. Karena hampir sulit untuk mendapatkan komunikasi yang baik tanpa kesadaran posisi, usia, pengalaman, dan jam terbang. Hal ini mengacu pada aspek psikologis dan aspek sosial budaya yang ada.

**Kata Kunci:** *Manajemen Sumber Daya Manusia<sup>1</sup>, Budaya Organisasi<sup>2</sup>, Lingkungan Budaya<sup>3</sup>, Komunikasi<sup>4</sup>*

**PENDAHULUAN**

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) yang ada di Indonesia pada umumnya bersifat tradisional dari segi pengelolaan. Hingga didapati asumsi bahwa setiap daerah dengan lingkungan budayanya masing-masing memiliki bentuk implementasi konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang berbeda. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi bagaimana implementasi konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di Toko Tembakau Sepodo yang berada di lingkungan budaya jawa, karena

berlokasi di Magelang, Jawa Tengah. Penelitian ini juga mengidentifikasi bagaimana peran lingkungan budaya terhadap pola budaya organisasi yang terbangun di Toko Tembakau Sepodo, dengan asumsi, hal ini juga mungkin diterapkan di Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) dengan lingkungan budaya yang sama. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah salah satu elemen penting dalam keberlangsungan organisasi. Guest (1987) menyatakan *Human Resource Management (HRM) comprises a set of policies designed to maximize organizational integration, employee commitment, flexibility, and quality of work*. Maksudnya, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berperan dalam pengelolaan kebijakan untuk penyatuan arah gerak, membangun komitmen, kelenturan operasional organisasi, dan berperan dalam pencapaian kualitas hasil kerja secara maksimal. Dalam segala lini usaha pastinya menggunakan konsep manajemen sumber daya manusia dalam pengaturan didalamnya untuk membentuk pilar yang kuat dan membangun budaya organisasi yang di harapkan dalam menjalankan bisnisnya.

Dalam kata lain, MSDM ini berperan penting dalam integrasi langkah dan memilah jalur yang tepat untuk berproses dan tetap dalam arah untuk mencapai tujuan organisasional. Karena mencakup 5 fungsi yang berperan aktif di dalamnya (Priyono dan Marnis, 2008) :

1. Perencanaan untuk Kebutuhan SDM  
Perencanaan dilakukan sebelum dilakukannya proses produksi. Atau dapat dikatakan perencanaan ini dilakukan dalam tahap penyusunan strategi, mengukur, dan mengamati proses yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan. Perencanaan berperan dalam peramalan permintaan tenaga kerja organisasi baik dalam jangka pendek maupun Panjang. Juga dalam analisis jabatan dalam organisasi untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang dibutuhkan.
2. *Staffing* sesuai dengan kebutuhan organisasi  
Pada fungsi ini, MSDM berperan dalam mempelajari kebutuhan fungsi yang harus diisi dan banyaknya pegawai yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan. Pengisian staff dilakukan untuk melengkapai formasi yang dibutuhkan. Yaitu dalam rekrutmen dan seleksi bagi para pelamar ataupun calon pegawai yang dinilai memenuhi syarat pada formasi tersebut
3. Penilaian kinerja  
Pada masa atau rentang waktu tertentu, pegawai dinilai akan pekerjaan yang telah dilakukannya selama jangka waktu tersebut. Penilaian ini merupakan salah satu fungsi evaluasi dalam rang peningkatkan dan perbaikan bagi perusahaan, dan peningkatan skill pada pegawai. Penilaian kinerja dilakukan untuk menilai dan mengevaluasi perilaku pekerja. Penilaian ini juga berfungsi untuk memotivasi dan analisis perilaku pekerja. Hal ini beriringan dengan kegiatan perbaikan kualitas pekerja dan lingkungan kerja melalui, perancangan, dan implementtasi program pelatihan dan pengembangan SDM, program perbaikan produktifitas, dan perbaikan kondisi fisik pekerja guna memaksimalkan Kesehatan dan keselamatan.
4. Perbaikan kualitas pekerja dan lingkungan kerja.  
Kualitas dan lingkungan sangat memengaruhi bagaimana kinerja yang nantinya memengaruhi produktifitas perusahaan. Perbaikan ini dilakukan untuk meningkatkan produktifitas baik secara efektifitas ataupun efisiensinya.
5. Pencapaian efektifitas hubungan kerja  
Efektifitas hubungan kerja memengaruhi bagaimana nantinya perusahaan tumbuh, kesehatan sosial dan budaya organisasi. Pencapaian efektifitas hubungan kerja meliputi 3 aspek utama. Yaitu mengakui dan menaruh rasa hormat terhadap hak-hak pekerja, melakukan tawar-menawar (*bargaining*) dan penetapan prosedur penyampaian keluhan pekerja, dan penelitian tentang kegiatan MSDM.

Dalam penerapan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) tersebut akan sangat dipengaruhi oleh bagaimana lingkungan budaya yang ada di wilayah tersebut. Dalam konteks ini ialah mengenai budaya Jawa yang didalamnya terdapat etika Jawa. Budaya Jawa lebih mengarah pada bagaimana menata laku. Baik melalui bahasa yang menggunakan beberapa tingkatan bahasa ataupun secara etis. Dalam berbahasa, Jawa memiliki beberapa tingkatan dengan masing-masing fungsinya. Diantaranya *Ngoko*, *Ngoko alus*, *Krama lugu*, dan *Krama Inggil*. Bahasa Jawa pada tingkat *Ngoko* digunakan untuk berbahasa di lingkaran sebaya atau kepada yang lebih muda dari usianya. Lalu ditingkatkan selanjutnya yaitu *Ngoko Alus*, yang digunakan pada sesama atau sebaya, namun berstatus lebih dihormati ataupun disegani di lingkungan sebaya tersebut. Pada tingkatan *Krama Lugu*, digunakan pada orang yang bersatus sama namun belum akrab, ataupun pada banyak orang dengan segmentasi golongan yang berbeda-beda. *Krama inggil* digunakan untuk berbicara dengan orang yang berstatus lebih tinggi, disegani, dan di hormati. Walaupun dapat digunakan pada orang yang usianya lebih tua. Digunakan pula pada acara resmi. Dalam Etika Jawa, perilaku yang dikembangkan dan diterapkan pertama kali adalah sikap hormat. Hildred Geertz menjelaskan bahwa 3 situasi yang menuntut sikap hormat yaitu *wedi*, *isin*, dan *sungkan*. *Wedi* adalah perasaan takut baik karena reaksi ancaman fisik, maupun sebagai akibat kurang enak terhadap suatu tindakan. *Isin* berarti malu-malu, merasa bersalah, dan sebagainya. *Sungkan* adalah perasaan yang mirip dengan *isin*, tetapi berarti malu dalam konotasi positif (Suseno, 63:2003). *Sungkan* pula dikenal dengan istilah lain yaitu *ewuh pekewuh*.

Etika Jawa juga memperkenalkan tentang etika kebijaksanaan. “Tuntutan dasar etika Jawa adalah tuntutan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan masyarakat untuk memenuhi kewajiban-kewajiban yang ditentukan lingkungan itu. Siapa yang tidak memenuhi peraturan etika Jawa tidaklah dianggap jahat melainkan sebagai bodoh. Siapa yang mengejar hawa napsunya, yang hanya memikirkan pemuasan kebutuhan-kebutuhan egois-langsungnya sendiri, tidak terutama menimbulkan kemarahan moral, melainkan dianggap rendah dan disayangkan. Dan sebaliknya, orang yang bijaksana menangkap bahwa yang paling baik baginya adalah hidup yang sesuai dengan peraturan-peraturan moral, bahkan apabila itu berarti bahwa ia harus melawan nafsu-nafsunya dan harus rela untuk tidak langsung memenuhi semua kepentingan jangka pendek” (Magnis, F., & Suseno, S. J. : 1984). Magnis, F., & Suseno, S. J. (1984) menjelaskan juga bahwa “Suatu etika secara hakiki harus merupakan etika ketekadan-batin : Hanya dimana kesadaran kewajiban, tujuan-tujuan altruistik, rasa tanggung jawab dan sebagainya menjadi dasar suatu Tindakan maka Tindakan itu bernilai secara moral. Bukan hasil obyektiflah yang menentukan moral suatu Tindakan maka Tindakan itu bernilai secara moral. Bukan hasil obyektiflah yang menentukan nilai moral suatu Tindakan, melainkan sikap yang mendasarinya.”

Penerapan konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang dipengaruhi oleh lingkungan budaya akan memengaruhi bagaimana budaya organisasi yang terbangun pada organisasi tersebut. Budaya merupakan sebuah pola yang tersusun dalam suatu kelompok seiring dengan bagaimana cara perkembangan kelompok tersebut. Schein (Luthans, 1995:497) mendefinisikan bahwa budaya organisasi merupakan pola asumsi-asumsi dasar yang oleh suatu kelompok tertentu telah ditemukan dan dikembangkan melalui pelajaran untuk memecahkan masalah-masalah dalam adaptasi eksternal dan integrasi internal, dan yang telah berjalan cukup lama dan dipandang sah, oleh karena itu perlu diajarkan pada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memandang, berfikir, dan merasa dalam kaitannya dengan masalah-masalah tersebut.

Pujaatmaka (2002) mengemukakan tujuh Karakteristik Budaya Organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi dan Pengambilan Resiko, yaitu sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko. Inovasi yang terbangun dan Teknik pengambilan risiko yang diambil ini yang nantinya akan turut serta membentuk menuju budaya yang kuat atau lemah.
2. Perhatian, yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian terhadap hal yang lebih rinci. Hal-hal yang menjadi focus pengamatan dan perhatian karyawan akan mengamati kepedulian yang timbul terhadap apa yang dipertahankan dan apa yang harus dirubah dalam berbudaya didalam organisasi tersebut.
3. Orientasi Hasil, yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil. Budaya yang akan terbentuk dalam organisasi tersebut akan berjalan dan tumbuh searah dengan orientasi target yang dituju perusahaan. Hal ini dikarenakan sebuah orientasi akan berhubungan dengan bagaimana Teknik dan proses yang digunakan secara simultan dengan dialektika yang ada didalamnya dalam mencapai target yang diharapkan.
4. Orientasi Orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi tersebut. Bagaimana keputusan manajemen untuk mencappai target yang diharapkan dengan melindungi dan mempertimbangkan kapasitas dan kapabilitas orang-orang di dalamnya akan menumbuhkan integritas dan rasa kebersamaan, kebersatuan, kooperasi, dan mempperkuat *team work* didalam organisasi.
5. Orientasi Tim, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim kerja, bukannya individu-individu. Hal ini mengarah pada bagaimana pembentukan kelompok-kelompok ataupun tim-tim dalam bentuk bidang dan divisi yang diberikan target dan tujuan yang harus dicapai dari manajemen. Fokus yang dilihat dalam budaya organisasi ialah tentang bagaimana dalam pembagian kepentingan dan cara berkomunikasi didalam tim tersebut dan bagaimana keterikatan yang terbangun antar tim-tim yang ada.
6. Kegresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai. Agresifitas akan membangun iklim yang kompetitif, semangat dalam berkembang dan tumbuh dengan baik.
7. Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dari pada pertumbuhan. Kemantapan ini mengarah dalam penjagaan budaya baik yang telah terbangun sebelumnya hingga dapat mencapai kestabilan didalamnya.

Budaya organisasi yang berkembang pada sirkel dapat juga terbentuk melalui bauran dari tiap individu yang berasal dari daerah yang memiliki budaya yang berbeda, bidang keilmuan tertentu, dan kepribadian masing-masing. Hofstede (1976) mengatakan "*In the course of our lives, each of us has to find his or her place in many moral circles. Every group or category of people carries a set of common mental programs that constitutes its culture. As almost everyone belongs to a number of different groups and categories at the same time, we unavoidably carry several layers of mental programming within ourselves, corresponding to different levels of culture.*" Dijelaskan bahwa dalam kehidupan, setiap dari kita akan menemukan tempatnya dalam banyak sirkel. Setiap kelompok juga akan berusaha menemukan kesesuaian dan budayanya. Termasuk setiap orang yang memiliki banyak sirkel kelompok secara simultan akan membangun budaya berlapis yang turut membentuk seorang individu tanpa disadari.

Pernyataan ini menggiring pola pikir bahwa dalam setiap organisasi akan selalu ada perubahan kebudayaan. Hofstede (1976) membagi dalam beberapa kelompok yang menyebabkan terbentuknya budaya yang ada. Diantaranya :

1. *A national level according to one's country (or countries, for people who migrated during their lifetimes)*
2. *A regional and/or ethnic and/or religious and/or linguistic affiliation level*
3. *A gender level, according to whether one was born as a girl or as a boy*
4. *A generation level, separating grandparents from parents from children*
5. *A social class level, associated with educational opportunities and with a person's occupation or profession*
6. *For those who are employed, organizational, departmental, and/or corporate levels according to the way employees have been socialized by their work organization*

Kondisi sosial negara, tingkat afiliasi regional, etnik, agama, ataupun bahasa, gender di lingkungannya, generasi di lingkungannya, kelas sosial, dan organisasi kerja yang diikuti. Masing-masing aspek tersebut akan memengaruhi hal-hal yang akan terbentuk dalam organisasi dan bagaimana budaya tersebut terbentuk tergantung bagaimana tingkat asimilasi dan akulturasi dari ke-enam sebab terbentuknya budaya organisasi tersebut. Keadaan atau kondisi sosial negara akan memengaruhi bagaimana gaya hidup masyarakatnya. Hal ini mengacu pada bagaimana pola pikir yang berkembang di lingkungan sosial negara tersebut yang akan memengaruhi bagaimana bertindak dan kebiasaan. Demikian pula pada perbedaan tingkat afiliasi regional yang dapat memengaruhi bagaimana elaborasi pola pikir yang ada dan terbangun dari masing-masing anggota kelompok yang ada dalam organisasi tersebut.

Etnik dan agama akan memengaruhi bagaimana perilaku dan adat istiadat yang berkembang, hingga mengarah pada Tindakan moral dan batas-batas dalam berhubungan dan bermasyarakat. Hal ini dipengaruhi oleh kepercayaan, yang dipercayai oleh individu dalam kelompok. Bahasa dan gender akan memengaruhi perkembangan pola pikir. Hal ini juga berkaitan dengan gaya komunikasi pada tingkat generasi di lingkungan, segmentasi pada kelas sosial, dan pola perilaku yang terbawa dari aturan, kebijaksanaan, dan kebiasaan yang ada di organisasi kerja yang diikuti. Robbins, 1998 (Pujaatmaka:2002) memaparkan 6 fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

1. Menetapkan batas satu organisasi dengan organisasi lainnya
2. Identitas anggota organisasi
3. Menumbuhkan komitmen organisasi
4. Memantapkan sistem sosial organisasi
5. Pembuat makna dan kendali yang memandu, membentuk sikap dan perilaku karyawan.
6. Menetapkan permainan organisasi

Budaya organisasi tidak lepas dari peran pemimpin yang ada didalamnya. Osborne dan Plastrik (1997) menawarkan 12 peran penting pemimpin pada masa transisi budaya :

1. Pegawai Jangan dikontrol -Tetapi Libatkan: pegawai bukanlah musuh (kecuali yang melawan perubahan), pemimpin harus membuang perasaan naluri bahwa pegawai tercemar oleh budaya lama dan tidak bisa diubah. Pemimpin tidak boleh menganggap golongan peragu sebagai penentang. Anggota organisasi membutuhkan kesempatan untuk berubah. Hal ini juga mempercepat bagaimana budaya organisasi tumbuh pada lingkungan organisasi itu.
2. Buat Perilaku yang Diinginkan, Orang mempercayai pimpinan yang membuktikan ucapan-ucapannya. Pemimpin sedapat mungkin menjadi model budaya baru, karena setiap langkah keliru akan dianggap sebagai tanda kurangnya komitmen terhadap perubahan baru.
3. Jadilah Pemimpin yang Visibel, Akan sangat membantu jika pemimpin berkeinginan agar nampak dirinya bersama yang dipimpinya. Sebut saja sebagai —manajemen dengan keliling| atau —tampak nyata| yang intinya adalah pemimpin selalu bersama orang-orang

- di dalam organisasi, tidak berada di dalam ruangan kantor pimpinan saja. Tugas semacam ini tidak dapat didelegasikan.
4. **Buat Batas yang Jelas Dari Masa Lampau**, pemimpin harus mengirim sinyal yang keras, jelas dan tidak keliru mengenai perubahan budaya yang diinginkan. Disini pemimpin harus. Menunjukkan secara jelas apa budaya lama dan apa yang ingin dibangun dari budaya baru.
  5. **Lepas Ikatan Para Pionir – Tetapi Tetap Dikendalikan**, Para pionir selalu terburu-buru, mereka terburu-buru agar orang-orang masuk ke dalam budaya baru. Kendalikan mereka agar mereka menyalurkan energi mereka, arahkan mereka untuk mengubah budaya organisasi. Gunakan mereka untuk menghasilkan keberhasilan awal yang bisa dipasarkan kepada orang-orang lain dalam organisasi.
  6. **Masukan Darah Segar**, jika pionir yang ada dirasa kurang, maka bawa masuk orang telah memiliki budaya baru. Jika tidak ada lowongan, ciptakan ruangan untuk menciptakan rute yang menarik bagi pegawai berbudaya lama untuk keluar, seperti pensiun dini dan paket pemutusan hubungan kerja.
  7. **Hilangkan Rasa Takut**, lawan terbaik dari ketakutan adalah informasi, beritahu para pegawai segala hal mengenai proses perubahan yang direncanakan dengan jelas agar mereka tidak ketakutan untuk menerima budaya baru.
  8. **Jualah Keberhasilan**, Keberhasilan akan membangun keberhasilan berikutnya. Ketika golongan peragu melihat pionir berhasil, mereka akan segera mengambil budaya baru tersebut.
  9. **Komunikasikan**, semakin banyak yang mereka ketahui tentang perubahan, maka semakin tenang perasaan mereka. Oleh sebab itu komunikasikan dan komunikasikan kepada semua anggota organisasi.
  10. **Jembatani bagian-bagian dalam organisasi**, Pemimpin secara pribadi harus menembus batas-batas organisasi –dan terus menembus batas-batas kepangkatan. Pemimpin harus mengidentifikasi stres dan mengembangkan proses untuk menciptakan pemahaman dan hubungan yang lebih baik diantara pembatas pembatas yang ada.
  11. **Ubahlah Sistem Administrasi Yang Mendorong Budaya Birokrasi**, upayakan untuk menggerakkan organisasi dengan menggunakan tim kerja dan bukan secara birokrasi.
  12. **Komitmen untuk jangka panjang**, pemimpin harus memiliki komitmen jangka panjang yang diketahui oleh publik dan tersebar luas.

## **METODE**

Studi lapangan dilakukan secara experimental bersifat deskriptif. Data yang didapat secara eksperimental di komparasikan dengan teori yang ada sebelumnya. Dalam mendapatkan data secara experimental, digunakan metode filsafat intuitif dan fenomenologis. Dengan tujuan mendapat data primer yang menekankan pada data kesadaran dan pengalaman individual. Untuk keabsahan data yang diperoleh, digunakan metode filsafat intuitif yang dikembangkan Bergson dan Lotinus (dalam Nur A. Fadhil Lubis 2015) yang tidak bertumpu pada intelek dan rasionalisasi manusia, tetapi tidak bersifat anti-intelektual. ini berusaha menangkap esensi yang ada dengan mengambil jarak dari logika dan rasio berdasarkan kemungkinan yang ada secara objektif dan melihat sisi subjektifnya. Pada penelitian ini, sisi subjektif yang dilihat ialah pola perilaku penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) terhadap budaya yang ada dan berkembang di lingkungan tersebut.

Metode Fenomenologi yang dipopulerkan Edmund Husserl (1859-1938), metode pengamatan dan penelitian melihat dari sisi objektivitas yang ada dan tidak melihat subjektivitasnya seperti kepentingan, perasaan, atau tekanan sosial. Dalam hal ini, peneliti benar-benar mengamati dalam batas apa yang dikerjakan, dan bagaimana mengerjakan

pekerjaan tersebut. Selain itu, peneliti juga menempatkan diri sebagai observer terhadap yang dikerjakan, serta pendengar dari perintah yang ada dan yang harus dikerjakan. Dalam mengobservasi pula, peneliti melihat bagaimana sistem komunikasi yang melalui budaya tradisional bekerja dalam penerapan konsep manajemen yang diinginkan sesuai dengan tujuan usaha dalam operasionalnya.

Data yang didapat dari empiris eksperimental yang dikumpulkan selama 25 hari, dengan metode filsafat intuitif yang mengasumsikan ketidaktahuan akan teori yang sudah ada sebelumnya. Hingga dilakukan berdasarkan apa yang di terapkan dan kebijaksanaan yang dijalankan di Toko Tembakau Sepodo dalam menjalankan bisnisnya. Metode filsafat fenomenologis digunakan dalam berfokus pada pengamatan atau observasi terhadap fenomena yang terjadi dan yang dialami. Fenomena yang dimaksud ialah fenomena dalam implementasi konsep manajemen, dan cara penerapannya. Penggabungan metode ini bertujuan untuk mendapatkan data minim prasangka atau data murni yang diambil berdasarkan pengalaman yang ada dan fenomena yang diamati se-objektif mungkin. Kemudian, data tersebut di komparasikan dengan studi literatur yang ada, ataupun yang telah dijelaskan dalam teori yang ada.

Hasil komparasi dari fenomena yang terjadi dan studi literatur akan menunjukkan bagaimana letak secara fungsional dan peran budaya jawa dalam pengimplementasian konsep manajemen di Toko Tembakau Sepodo. Selain itu, hasil dari komparasi tersebut akan menunjukkan teori-teori dan konsep yang digunakan pada Toko Tembakau Sepodo dan juga digunakan Usaha Dagang pada umumnya sesuai dengan kondisi demografis yang mirip dengan kondisi demografis Toko Tembakau Sepodo.

## **PEMBAHASAN**

Pengajian data dengan teori yang ada untuk menjawab pertanyaan penelitian dihasilkan sebagai berikut :

1. Bagaimana implementasi konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di Toko Tembakau Sepodo yang berada di lingkungan budaya jawa?

Dalam pelaksanaan, skill adaptif sangat diperlukan dalam menempatkan diri ketika belum ada *plotting jobdesc*. Adaptasi ini meliputi pengamatan dan komunikasi yang tepat dengan sudut pandang yang tepat menurut peneliti untuk mengisi posisi yang sesuai. Hal ini mengarah pada penemuan titik kekosongan yang dapat diisi untuk melengkapi dan mengisi posisi yang sesuai kebutuhan supaya efektif dalam pelayanan, dan efisien dalam pendataan. Hingga secara otomatis dan lambat laun, masing-masing mendapat *jobdesc* yang sesuai. Kesesuaian ini juga berdasarkan situasi yang ada sesuai kondisi dan fenomena yang sedang terjadi. Yaitu ketika sepi pembeli ataupun ramai pembeli, serta ketika melakukan stok ulang ditengah ada pembeli. Cara ini selaras dengan dimensi keempat mengenai dimensi budaya yang dikemukakan Hofstede (1986) ketika memulai memasuki ranah pekerjaan yang belum diketahui secara sistematis, yaitu penghindaran ketidakpastian. Ketika menemui sebuah ketidak-nyamanan dan ambiguitas, penghindaran ketidak-pastian ini bertujuan untuk memelihara lingkungan kerja yang melindungi penyesuaian dan menjaga kepercayaan serta bersikap toleran terhadap situasi yang baru. Juga sebagaimana yang dikemukakan pada dimensi kelima, yaitu maskulinitas dan feminitas. Dimana maskulinitas berfokus pada kecenderungan akan prestasi, dan keberhasilan material. Sedangkan feminitas mendorong kecenderungan akan hubungan baik dan kesederhanaan. Keduanya membawa pada cara mengalokasikan peran social dalam perbedaan. Perbedaan dalam sistem formal, pada proses perencanaan, penggambaran *jobdesc* tidak dipaparkan secara mendetail sebagaimana Standar Operasional Prosedur (SOP) yang lengkap dalam peletakan *jobdesc* yang ada.

Pengukuran dilakukan dengan lebih mendetail dibandingkan dengan sistem tradisional. Sebagaimana langkah strategis pertama yang dikemukakan Masram & Muah (2017), mengenai representasi dan refleksi dari keseluruhan rencana strategis perusahaan. Juga perumusan SDM dengan kriteria-kriteria yang ada. Pada langkah kedua, yakni mengenai Analisa dari kualifikasi yang di terapkan berbasis tugas yang akan diemban, hal ini berbeda ketika dalam pelaksanaan pada sistem berbasis (tradisional), yaitu mengedepankan pembelajaran dan adaptasi mengenai hal yang dapat dilakukan, yang nantinya akan menetap dan melengkapi dari proses-proses yang ada. Langkah ketiga, keempat, dan kelima yang dikemukakan oleh Masram & Muah (2017) dilakukan secara beriringan pada sistem tradisional yang mengedepankan kesadaran dalam bertindak. Ketiga langkah itu tentang Analisa ketersediaan, inisiatif, evaluasi dan modifikasi. Cara bertindak dan beradaptasi ketika sebagai pegawai dalam system manajemen yang formal dan sistematis akan berbeda meskipun ada kesamaan jika dalam kerja tim. Sistem formal yang sudah tertata akan lebih focus pada jobdesc yang ada ataupun yang diberikan. Meskipun hal ini memungkinkan untuk memunculkan rasa kurang peduli. Ini mengacu pada fungsi ke-5 tujuan organisasional yang dikemukakan oleh Priyono dan Marnis (2008) mengenai efektifitas hubungan kerja yang memengaruhi kesehatan sosial dan budaya organisasi di dalamnya.

2. Bagaimana peran lingkungan budaya terhadap pola budaya organisasi yang terbangun di Toko Tembakau Sepodo?

Di Toko Tembakau Sepodo, berlokasi di Kawasan Magelang Utara yang masuk dalam lingkup budaya yang berkembang dan tumbuh ialah budaya jawa yang tidak lepas dari perhatian mengenai “*unggah-ungguh*” dan “*tata krama*”. Menurut Franz Magnis Suseno, unggah-ungguh identik dengan prinsip hormat yaitu suatu sikap dimana orang Jawa dalam cara bicara dan membawa diri selalu atau harus menunjukkan sikap hormat kepada orang lain, sesuai dengan derajat dan kedudukannya.

Menurutnya masyarakat merupakan suatu kesatuan yang selaras. Kesatuan itu diakui oleh semua manusia dengan menempatkan diri sesuai dengan tuntutan tata krama sosial. Mereka yang berkedudukan lebih tinggi harus dihormati dan mereka yang berkedudukan lebih rendah adalah memakai sikap kebapaan atau keibuan dan rasa tanggung jawab. Orang Jawa dalam menyapa orang lain menggunakan bahasa keluarga dan menggunakan bahasa krama yang terdiri dari dua tingkat utama yang berbeda dalam perkataan dan gramatika, yaitu krama sebagai bentuk sikap hormat, dan ngoko sebagai bentuk sikap keakraban, dan krama inggil sebagai pengungkapan sikap hormat yang paling tinggi.

Sehingga hal-hal mengenai penjelasan tugas dan fungsi diperhatikan dan diterapkan melalui tindakan dan cara perlakuan. Ini merupakan salah satu bentuk pengembangan kompetensi komunikasi lintas budaya sebagaimana yang dijelaskan Ekaman dan Freisen (dalam Littlejohn, 2009: 160-161) yang merupakan komunikasi non verbal dalam bentuk kinestetik diantaranya :

- a. Lambang atau Emblem.

Bentuk komunikasi ini dilakukan menggunakan gestur tubuh untuk memberi sinyal suatu hal tertentu. Lambang atau emblem ini digunakan dalam menggantikan atau mengonversikan pesan verbal ke dalam Gerakan tubuh. Seperti halnya mengangguk dan menggeleng kepala

- b. Illustrator.

Bentuk komunikasi ini sama-sama menggunakan gestur tubuh untuk memberikan sinyal atau pesan tertentu. Namun, illustrator ini berfungsi dalam memperkuat verbal ataupun pesan yang disampaikan. Dalam hal ini lebih mengacu bagaimana memeragakan atau menggambarkan untuk menjelaskan verba yang disampaikan.



- c. *Adaptor*.  
Merupakan sebuah gestur yang biasanya dilakukan ketika sendiri yang biasanya digunakan untuk memuaskan fisik dan mengendalikan emosi. Sebagaimana memainkan pulpen ataupun menggerak-gerakkan kaki.
- d. *Regulator*.  
Gerakan non verbal yang digunakan untuk mengatur, memantau, memelihara, atau mengendalikan orang lain yang terikat dengan kultur budaya namun tidak bersifat universal. Seperti mengangguk setuju.
- e. *Affect display*.  
Gerakan atau ekspresi wajah pada khususnya yang menyatakan sebuah emosi dan perasaan. Hal ini banyak dilakukan ketika berkomunikasi secara verbal yang dapat dijadikan salah satu kode perasaan terhadap yang disampaikan. Seperti tersenyum ataupun cemberut.

Hal-hal tersebut merupakan salah satu sarana berkomunikasi dalam budaya jawa yang diterapkan di Toko Tembakau Sepodo. Hingga dapat merekatkan dan memperkuat ikatan dalam organisasi. Melalui implementasi nilai kultural budaya jawa pada budaya organisasi yang terbentuk. Terutama pada *Affect display* ketika mengomunikasikan sesuatu dan *Regulator* dalam bekerja sama sebagai kode kesadaran dalam mengisi kekosongan yang ada dan melengkapi pekerjaan yang seharusnya dilakukan sebagai partner, tentunya dengan batas-batas kesepahaman dan pemahaman tertentu.

Penelitian yang dilakukan Maulida (2013) menemukan bahwa budaya organisasi yang menerapkan nilai-nilai budaya Jawa berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi selain berfungsi sebagai alat untuk mencapai tujuan juga berfungsi sebagai identitas sebuah organisasi, membantu memelihara stabilitas dan integritas dan juga dapat membentuk perilaku individu yang ada di dalamnya. Terintegrasinya budaya lokal dalam budaya organisasi akan memperkuat kinerja karyawan. Adanya kesamaan latar belakang budaya di antara para karyawan tentu saja akan memperkuat ikatan antara para karyawan. Keterikatan individu karyawan dengan organisasi dibentuk oleh keterikatan emosional dan faktor rasional yang berhubungan dengan pengalaman kerja dan lingkungan kerja (Maulida, 2013).”

Berikut yang diterapkan juga sesuai dengan Geert Hofstede (2010) yang menyatakan bahwa “*Understanding the differences in the ways these leaders and their followers think, feel, and act is a condition for bringing about worldwide solutions that work*” Yaitu tentang memahami cara berfikir, merasakan, dan bertindak seorang pemimpin dan bawahannya merupakan situasi untuk menemukan solusi yang tepat. Dengan pemahaman tersebut, secara tidak langsung merupakan sebuah proses dalam memahami bagaimana budaya organisasi yang berkembang dan diterapkan di lingkungan kerja baru.

Dalam penerapan manajemen dengan menggunakan cara adaptasi dan penyesuaian dengan budaya setempat (budaya jawa) yang ada memunculkan pemahaman baru mengenai kesepahaman dan pemahaman mengenai pengendalian diri. Karena dengan cara ini secara tidak langsung membangunkan kesadaran untuk berusaha bertindak sesuai keridor dan mempertimbangkan kemungkinan-kemungkinan yang muncul jika berbuat sesuatu yang kurang tepat. Menggunakan cara adaptasi dengan budaya jawa secara tidak langsung mengajarkan mengenai moralitas.

Prinsip yang terbangun dengan cara implementasi secara kebudayaan dapat menumbuhkan ikatan kekeluargaan melalui rasa hormat dan menghargai melalui

sikap, tindakan, dan bahasa yang mendorong dalam integrasi budaya organisasi, dan iklim hubungan yang lebih baik. Moralitas yang terbangun dalam implementasi budaya jawa ialah rasa tanggung jawab yang diikuti rasa hormat dan menghargai kepada sesama yang dapat digunakan dan diaplikasikan pada sisi sosial. Dengan nilai-nilai moralitas tersebut secara perlahan akan membangun sebuah etika kebijaksanaan yang sesuai dengan falsafah etika jawa.

## **SIMPULAN**

Secara umum, konsep manajerial yang diimplementasikan di Toko Tembakau Sepodo sesuai dengan teori yang ada. Yang menjadi sorotan ialah adanya pengaruh dari budaya jawa pada implementasinya, hingga budaya organisasi yang terbangun didalamnya lebih menampakkan budaya jawa dari nilai etis dan normatif yang diterapkan, ataupun moralitas yang di terapkan pada anggota organisasi atau pada karyawan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Anggraeni, F. D., Hardjanto, I., & Hayat, A. (2013). Pengembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Melalui Fasilitasi Pihak Eksternal dan Potensi Internal : Studi Kasus pada Kelompok Usaha “Emping Jagung” di Kelurahan Pandanwangi Kecamatan Blimbing, Kota Malang. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 1(6), 1286-1295
- Atmaja, H. E., & ratnawati, shinta. (2018). PENTINGNYA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK MENINGKATKAN USAHA KECIL MENENGAH. *Jurnal Riset Ekonomi Manajemen (REKOMEN)*, 2(1), 21–34. <https://doi.org/10.31002/rn.v2i1.818>
- Basri , Y. M. (2015). Pengukuran Kinerja non Finansial dalam Meningkatkan Kinerja Finansial Studi Literatur. *Jurnal Akuntansi*. Vol. 3, No. 2, 114-126
- Fithri, M. T. P., & Sari, Y. R. (2015). Analisis Pengukuran Produktivitas Perusahaan Alsinta CV. Cherry Sarana Agro. *Jurnal Optimasi Sistem Industri*, Vol. 14 No. 1, April 2015: 138-155
- Indrajaya, I. G. A. A., & Adnyani, I. G. A. D. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan CV. Hitakara Denpasar. Fakultas Ekonomi Universitas Udayana, Bali, Indonesia.
- Lubis, N. A. F. (2015). Pengantar Filsafat Umum. Medan : Perdana Publishing
- Maduningtias, L. (2019). Pengaruh Lingkuna Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Karyawan pada PT. L’Essential. *Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia (JENIUS)*. Vol. 2, No. 3
- Masram., & Muah. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Professional*. Sidoarjo : Zifatama Publisher
- Prawitasari, E. J. (1995). Mengenal Emosi Mengenai Komunikasi Non Verbal. *Bulletin Psikologi*, 1. Tahun III
- Priyono., & Marnis. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo : Zifatama Publisher
- Ramdani, D. (2018). PENGARUH KARAKTERISTIK PERUSAHAAN TERHADAP KEBUTUHAN MODAL KERJA DAN NET LIQUID BALANCE: STUDI EMPIRIS PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA. *Jurnal Riset Ekonomi Manajemen (REKOMEN)*, 1(1), 67–78. <https://doi.org/10.31002/rn.v1i1.562>

- Rosmadi, M. L. N. (2019). Analisis Faktor-faktor Penunjang Pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). Seminar Nasional Ekonomi & Bisnis Dewantara, Call for Paper 2019 Halaman 41 - 48
- Sarfiah, S. N., Atmaja, H. E., & Verawati, D. M. (2019). UMKM sebagai Pilar Membangun Bangsa *MSMES The Pillar for Economy*. Jurnal Riset Ekonomi Pembangunan, Vol. 4 No. 2 2019
- Sumiyardana, K., Istiana, S. I. I., & Sutarsih. (2016). *Etika Jawa dalam Novel Bahasa Indonesia*. Semarang : Balai Bahasa Jawa Tengah.
- Team Teaching MK Komunikasi Bisnis. (2020). Modul Perkuliahan : Komunikasi Non Verbal. Universitas Widyatama : Program Studi Manajemen S1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Diakses dari <https://www.studocu.com/id/document/universitas-widyatama/komunikasibisnis/04-modul-komunikasi-non-verbal/19071682>
- Tuala, R. P. (2020). *Budaya Organisasi dan Kepemimpinan*. Bandarlampung : Pustaka Media
- Wardani , R. K., & Mukzam, M. D., & Mayowan, Y. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Karya Indah Buana Surabaya). Jurnal Administrasi Bisnis (JAB). Vol. 31 No. 1
- Widjaja, Y. R., Alamsyah, D. P., Rohaeni, H., & Sukajie, B. (2018). Peranan Kompetensi SDM UMKM Dalam Meningkatkan Kinerja UMKM Desa Cilayung Kecamatan Jatinangor, Sumedang. Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat, Vol. 1 No. 3 Agustus 2018, Hal. 465-476