

Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kearifan Lokal



Dr. Mochammad Isa Anshori, S.E., M.Si., Dr. Idris, S.E., M.Si., Widya Arti Anggraini, S.E., M.M., Dr. Andi Sumarlin K, S.IP., M.M., M. Hafiz Sukri, S.Sos., M.Sos., Dr. Nur Alam La Nafie, S.E., M.B.A., Sri Rahayu, S.E., M.M., dan Andi Muhammad Ishak Ismail, S.A.P., M.A.P.

Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kearifan Lokal

Dr. Mochammad Isa Anshori, S.E., M.Si.

Dr. Idris, S.E., M.Si.

Widya Arti Anggraini, S.E., M.M.

Dr. Andi Sumarlin K, S.IP., M.M.

M. Hafiz Sukri, S.Sos., M.Sos.

Dr. Nur Alam La Nafie, S.E., M.B.A.

Sri Rahayu, S.E., M.M.

Andi Muhammad Ishak Ismail, S.A.P., M.A.P.

PT BUKULOKA LITERASI BANGSA

Anggota IKAPI: No. 645/DKI/2024



Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kearifan Lokal

Penulis : Dr. Mochammad Isa Anshori, S.E., M.Si., Dr. Idris, S.E., M.Si., Widya Arti Anggraini, S.E., M.M., Dr. Andi Sumarlin K, S.IP., M.M., M. Hafiz Sukri, S.Sos., M.Sos., Dr. Nur Alam La Nafie, S.E., M.B.A., Sri Rahayu, S.E., M.M., dan Andi Muhammad Ishak Ismail, S.A.P., M.A.P.

ISBN : 978-634-250-627-1 (PDF)

Penyunting Naskah : Rikhanatus Saliha, S.Sos

Tata Letak : Rikhanatus Saliha, S.Sos

Desain Sampul : Novikean Keysah Sanisri

Penerbit

Penerbit PT Bukuloka Literasi Bangsa

Distributor: PT Yapindo

Kompleks Business Park Kebon Jeruk Blok I No. 21, Jl. Meruya Ilir Raya No. 88, Kelurahan Meruya Utara, Kecamatan Kembangan, Kota Adm. Jakarta Barat, Provinsi DKI Jakarta, Kode Pos: 11620

Email : penerbit.blb@gmail.com

Whatsapp : 0878-3483-2315

Website : bukuloka.com

© Hak cipta dilindungi oleh undang-undang

Berlaku selama 50 (lima puluh) tahun sejak ciptaan tersebut pertama kali dilakukan pengumuman.

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit. Ketentuan Pidana Sanksi Pelanggaran Pasal 2 UU Nomor 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta.

Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (Tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).

Barang siapa dengan sengaja menyerahkan, menyiarkan, memamerkan, mengedarkan atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku ajar yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kearifan Lokal* ini dapat tersusun dan dihadirkan sebagai bacaan yang memperkenalkan nilai-nilai budaya sebagai fondasi pengelolaan sumber daya manusia di era modern.

Buku ini ditujukan untuk masyarakat umum agar pembaca memahami bahwa praktik manajemen sumber daya manusia tidak hanya bergantung pada teori global, tetapi juga perlu disesuaikan dengan karakter dan nilai-nilai lokal yang hidup dalam masyarakat. Dengan bahasa yang mudah dipahami, buku ini menjelaskan bagaimana kearifan lokal dapat memperkuat etos kerja, loyalitas, dan keharmonisan hubungan antarindividu dalam organisasi.

Semoga buku ini dapat menjadi inspirasi bagi pembaca untuk melihat potensi besar budaya bangsa sebagai kekuatan dalam membangun sistem manajemen yang manusiawi, beretika, dan berkelanjutan.

Jakarta, Oktober 2025

Tim Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI	iv
Bab 1: Nilai-Nilai Kearifan Lokal dalam Pengelolaan SDM.....	1
1.1 Pengertian Kearifan Lokal.....	1
1.2 Relevansi Kearifan Lokal dalam SDM.....	4
1.3 Contoh Nilai-Nilai Kearifan Lokal.....	6
1.4 Implementasi dalam Organisasi.....	7
1.5 Latihan Soal.....	10
Bab 2: Rekrutmen dan Seleksi Berlandaskan Budaya Lokal .	11
2.1. Posisi rekrutmen–seleksi dalam siklus MSDM dan kaitannya dengan kinerja organisasi	11
2.2 Landasan Teoretis & Konseptual	13
2.3 Kerangka Konseptual: “Culture-Embedded Recruiting & Selection”	18
2.4 Analisis Jabatan & Model Kompetensi Berbasis Nilai Lokal	21
2.5 Strategi Pencarian Kandidat (Sourcing) yang Kontekstual	25
2.6 Metode Seleksi yang Diakulturasikan	28
2.7 Tata Kelola, Etika, dan Kepatuhan.....	31
2.8 Pengukuran, Analitik, & Pelaporan.....	34
2.9 Implementasi pada Berbagai Konteks	36
2.10 Panduan Operasional (SOP, Checklist, Template).....	39
2.11 Latihan Soal.....	45
Bab 3: Pelatihan dan Pengembangan dengan Pendekatan Tradisi	47
3.1 Konsep Pelatihan dan Pengembangan.....	47
3.2 Karakteristik Pendekatan Tradisi.....	49

3.3 Metode Pelatihan Tradisional.....	52
3.4 Kelebihan dan Kelemahan Pendekatan Tradisi	54
3.5 Latihan Soal.....	57
Bab 4: Sistem Motivasi dan Penghargaan Berbasis Lokal	59
4.1 Konsep Motivasi Berbasis Lokal.....	59
4.2 Bentuk Penghargaan Non-Material	62
4.3 Integrasi Sistem Modern dan Tradisional.....	64
4.4 Dampak Sistem Motivasi Berbasis Lokal	66
4.5 Latihan Soal.....	68
Bab 5: Kepemimpinan yang Mencerminkan Kearifan Lokal.	69
5.1 Konsep Kepemimpinan Berbasis Kearifan Lokal	69
5.2 Nilai-Nilai Kearifan Lokal dalam Kepemimpinan	72
5.3 Praktik Kepemimpinan dalam Konteks Organisasi.....	74
5.4 Tantangan dan Peluang Kepemimpinan Lokal.....	76
5.5 Latihan Soal.....	78
Bab 6: Etika Kerja dan Disiplin dari Perspektif Budaya Lokal	79
6.1 Konsep Etika Kerja dalam Budaya Lokal	79
6.2 Disiplin Kerja dan Ketertiban Organisasi.....	81
6.3 Nilai Kearifan Lokal dalam Etika dan Disiplin	83
6.4 Implementasi dalam Konteks Organisasi Modern.....	85
6.5 Latihan Soal.....	87
Bab 7: Resolusi Konflik dengan Pendekatan Nilai Tradisional	89
7.1 Konsep Resolusi Konflik.....	89
7.2 Peran Nilai Tradisional dalam Penyelesaian Konflik.....	93
7.3 Model Penyelesaian Konflik Berbasis Nilai-Nilai Tradisional ...	103
7.4 Implikasi bagi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	113

7.5 Latihan Soal.....	123
Bab 8: Manajemen Kinerja yang Selaras dengan Nilai Lokal	125
8.1 Konsep Manajemen Kinerja	125
8.2 Integrasi Nilai Lokal dalam Penilaian Kinerja	127
8.3 Strategi Implementasi Manajemen Kinerja Berbasis Nilai Lokal.....	130
8.4 Tantangan dan Peluang.....	133
8.5 Latihan Soal.....	134
Bab 9: Implementasi Kearifan Lokal dalam Dunia Kerja Modern	136
9.1 Konsep Kearifan Lokal dalam Dunia Kerja	136
9.2 Penerapan Nilai Kearifan Lokal dalam Organisasi	139
9.3 Integrasi dengan Teknologi dan Inovasi.....	142
9.4 Tantangan dan Peluang.....	145
9.5 Latihan Soal.....	147
Bab 10: Strategi Penguatan SDM dengan Nilai-Nilai Lokal	149
10.1 Konsep Penguatan SDM dengan Nilai Lokal	149
10.2 Integrasi Nilai Lokal dalam Manajemen SDM.....	151
10.3 Tantangan dan Peluang.....	154
10.4 Contoh Praktik dan Implementasi	156
10.5 Latihan Soal.....	159
Profil Penulis.....	160
Daftar Pustaka.....	174

Bab 1: Nilai-Nilai Kearifan Lokal dalam Pengelolaan SDM

1.1 Pengertian Kearifan Lokal

Kearifan lokal merupakan konsep yang merujuk pada seperangkat nilai, norma, kepercayaan, pengetahuan, dan praktik tradisional yang berkembang dalam suatu masyarakat dan diwariskan secara turun-temurun. Kearifan ini lahir dari pengalaman kolektif masyarakat dalam berinteraksi dengan lingkungannya, baik alam maupun sosial, sehingga memiliki relevansi yang kuat terhadap konteks lokal di mana ia tumbuh. Dengan demikian, kearifan lokal tidak hanya berfungsi sebagai pedoman moral, tetapi juga sebagai mekanisme sosial yang mengatur hubungan antarmanusia, serta hubungan manusia dengan alam dan penciptanya. Dalam praktiknya, kearifan lokal dapat diwujudkan dalam bentuk adat istiadat, tradisi lisan, hukum adat, hingga praktik ritual yang secara konsisten dipertahankan oleh komunitas. Keberadaan kearifan lokal juga menjadi identitas budaya yang membedakan satu masyarakat dengan masyarakat lain, sekaligus memperkaya keberagaman sosial dan budaya dalam suatu bangsa.

Dalam konteks sumber daya manusia (SDM), kearifan lokal memiliki peran strategis sebagai landasan moral dan etika dalam mengelola tenaga kerja. Nilai-nilai yang terkandung di dalamnya, seperti gotong royong, kejujuran, tanggung jawab, dan solidaritas, dapat dijadikan pedoman dalam membangun hubungan kerja yang harmonis dan berkeadilan. Misalnya, dalam tradisi masyarakat agraris, praktik gotong royong yang dikenal dengan istilah *kerja bakti* atau *rewang* mencerminkan semangat kebersamaan dan kepedulian sosial yang sangat relevan untuk diterapkan dalam pengelolaan tenaga kerja modern. Nilai ini dapat diadaptasi dalam bentuk kerja tim, kolaborasi lintas departemen, dan budaya organisasi yang partisipatif. Dengan demikian, kearifan lokal berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan antara tradisi dengan kebutuhan kontemporer dalam pengelolaan SDM (Sibarani, 2018).

Selain itu, kearifan lokal juga memberikan kontribusi dalam membangun kepemimpinan yang berakar pada nilai budaya masyarakat. Seorang pemimpin yang memahami kearifan lokal akan lebih mudah diterima oleh komunitasnya, karena gaya kepemimpinannya selaras dengan nilai-nilai yang dianut bersama. Sebagai contoh, prinsip musyawarah untuk mufakat yang menjadi bagian dari budaya Nusantara mencerminkan pendekatan demokratis dalam pengambilan keputusan. Penerapan prinsip ini dalam organisasi atau perusahaan dapat mendorong partisipasi aktif dari seluruh anggota, meningkatkan rasa memiliki terhadap keputusan yang diambil, serta memperkuat ikatan sosial di

lingkungan kerja. Dengan kata lain, kearifan lokal bukan hanya sekadar warisan budaya, tetapi juga sumber inspirasi bagi praktik manajemen modern yang lebih humanis dan inklusif (Rahman et al., 2020).

Namun, penting untuk diingat bahwa kearifan lokal bersifat dinamis dan dapat berubah seiring dengan perkembangan zaman. Globalisasi, modernisasi, dan perubahan sosial sering kali menantang eksistensi kearifan lokal, sehingga diperlukan upaya pelestarian yang adaptif. Hal ini berarti, kearifan lokal perlu dipahami secara kritis, dipilah, dan disesuaikan dengan konteks kekinian agar tetap relevan tanpa kehilangan esensi dasarnya. Dalam ranah SDM, adaptasi ini menjadi sangat penting agar nilai-nilai tradisional tidak hanya dipandang sebagai romantisme budaya, tetapi benar-benar mampu memperkuat praktik kerja yang produktif, etis, dan berdaya saing tinggi. Oleh karena itu, integrasi kearifan lokal dalam pengelolaan SDM modern harus dilakukan melalui pendekatan yang selektif, kontekstual, dan berbasis pada kebutuhan organisasi serta masyarakat.

Dengan demikian, kearifan lokal dapat dipahami sebagai kekayaan budaya yang tidak hanya berfungsi melestarikan identitas suatu masyarakat, tetapi juga sebagai sumber nilai dan prinsip yang dapat memperkuat tata kelola sumber daya manusia. Nilai-nilai seperti gotong royong, musyawarah, dan solidaritas yang terkandung di dalamnya mampu memperkaya praktik manajemen modern, sehingga tercipta harmoni antara tradisi dan perkembangan kontemporer. Integrasi kearifan lokal dalam pengelolaan SDM

bukan hanya relevan dari segi budaya, tetapi juga strategis dalam meningkatkan kualitas kerja, solidaritas organisasi, serta keberlanjutan pembangunan sosial

1.2 Relevansi Kearifan Lokal dalam SDM

Dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM), kearifan lokal memiliki peran yang semakin diakui dalam membangun harmoni, loyalitas, dan motivasi kerja. Kearifan lokal merujuk pada nilai, norma, dan praktik budaya yang diwariskan secara turun-temurun dan menjadi bagian integral dari identitas komunitas. Ketika prinsip ini diterapkan dalam manajemen SDM, organisasi tidak hanya berorientasi pada pencapaian target ekonomi, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang selaras dengan budaya dan identitas pekerja. Dengan demikian, pengelolaan SDM berbasis kearifan lokal memberikan keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kesejahteraan individu.

1.2.1 Harmoni dalam Organisasi

Salah satu relevansi utama kearifan lokal dalam SDM adalah terciptanya harmoni di lingkungan kerja. Nilai-nilai lokal seperti gotong royong, musyawarah, dan toleransi dapat dijadikan landasan dalam membangun hubungan antarpegawai. Harmoni ini penting untuk mengurangi konflik, meningkatkan kolaborasi, serta memperkuat rasa kebersamaan.

Sebagai contoh, dalam masyarakat yang menjunjung tinggi budaya gotong royong, penerapan kerja sama tim akan lebih mudah

diterima dan diinternalisasi oleh karyawan. Organisasi yang mampu mengintegrasikan nilai ini dapat membentuk budaya kerja yang solid dan produktif. Menurut Geertz (1973), kearifan lokal mencerminkan simbol-simbol budaya yang memengaruhi cara individu berinteraksi dan memahami lingkungannya. Dengan demikian, harmoni organisasi dapat diperkuat melalui pengakuan dan penerapan nilai lokal.

1.2.2 Loyalitas dan Identitas Karyawan

Pengelolaan SDM berbasis kearifan lokal juga berperan dalam memperkuat loyalitas karyawan terhadap organisasi. Ketika budaya kerja selaras dengan nilai dan identitas yang dimiliki individu, maka karyawan merasa dihargai dan diakui. Rasa keterikatan ini membangun komitmen jangka panjang, yang pada akhirnya mengurangi tingkat pergantian karyawan (*turnover*).

Sebagai ilustrasi, perusahaan yang menghargai tradisi lokal, seperti perayaan budaya atau ritual tertentu, akan lebih mudah mendapatkan loyalitas karyawan yang berasal dari komunitas tersebut. Hal ini sejalan dengan penelitian Hofstede (2010) yang menunjukkan bahwa budaya memiliki pengaruh signifikan terhadap sikap kerja, motivasi, dan loyalitas individu. Dengan kata lain, pengakuan terhadap identitas budaya bukan hanya bentuk penghormatan, tetapi juga strategi efektif dalam menjaga keberlanjutan organisasi.

1.2.3 Motivasi dan Produktivitas Kerja

Kearifan lokal juga dapat menjadi sumber motivasi intrinsik yang mendorong karyawan bekerja dengan sepenuh hati. Nilai-nilai

seperti tanggung jawab kolektif, kejujuran, dan kerja keras yang tertanam dalam budaya lokal dapat diinternalisasi dalam perilaku kerja sehari-hari. Motivasi yang berakar dari kearifan lokal tidak semata-mata bersifat material, melainkan juga moral dan spiritual.

Sebagai contoh, filosofi “tri hita karana” dari Bali, yang menekankan keseimbangan antara hubungan manusia dengan Tuhan, sesama, dan alam, dapat dijadikan prinsip dalam menciptakan kesejahteraan kerja yang holistik. Integrasi nilai seperti ini tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga produktivitas secara berkelanjutan. Dengan demikian, kearifan lokal berfungsi sebagai energi sosial yang memperkuat daya saing organisasi.

1.3 Contoh Nilai-Nilai Kearifan Lokal

Kearifan lokal di Indonesia memiliki peranan penting dalam membentuk tata nilai sosial serta praktik pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Nilai-nilai ini tidak hanya berfungsi sebagai warisan budaya, tetapi juga menjadi pedoman etis dalam kehidupan sehari-hari maupun organisasi modern. Beberapa nilai utama yang relevan adalah *gotong royong*, *musyawarah mufakat*, dan rasa hormat kepada yang lebih tua.

1.3.1 *Gotong Royong*

Gotong royong merupakan praktik saling membantu antarindividu dalam masyarakat untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks organisasi, prinsip ini mengajarkan pentingnya kerja sama, solidaritas, dan kebersamaan dalam menyelesaikan masalah.

Zuhri et al. (2019) menegaskan bahwa *gotong royong* adalah dasar kearifan lokal yang dapat diintegrasikan ke dalam manajemen SDM untuk meningkatkan kohesi sosial dan efektivitas kerja.

1.3.2 Musyawarah Mufakat

Musyawarah mufakat adalah tradisi pengambilan keputusan melalui diskusi kolektif hingga tercapai kesepakatan bersama. Nilai ini menekankan pentingnya partisipasi, toleransi, dan konsensus dalam mengatasi persoalan. Tohari (2025) menunjukkan bahwa praktik musyawarah memiliki kontribusi nyata dalam menciptakan perdamaian dan harmoni sosial di tingkat komunitas, serta relevan diterapkan dalam organisasi untuk menghindari konflik internal.

1.3.3 Rasa Hormat kepada yang Lebih Tua

Menghormati orang yang lebih tua merupakan nilai penting dalam banyak budaya lokal di Indonesia. Nilai ini menanamkan etika sopan santun, penghargaan terhadap pengalaman, dan pengakuan terhadap otoritas moral. Dalam pengelolaan SDM, sikap hormat kepada senior menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan mendorong transfer pengetahuan antargenerasi.

Dengan demikian, nilai-nilai kearifan lokal tidak hanya menjadi identitas budaya, tetapi juga dapat diintegrasikan secara strategis dalam pengelolaan SDM dan organisasi modern.

1.4 Implementasi dalam Organisasi

Kearifan lokal merupakan aset sosial-budaya yang dapat memperkaya tata kelola organisasi. Implementasi nilai-nilai kearifan

lokal dalam organisasi tidak hanya memperkuat identitas dan legitimasi, tetapi juga membangun harmoni antara struktur organisasi dengan masyarakat sekitarnya. Dalam konteks globalisasi, integrasi budaya lokal dalam manajemen organisasi menjadi strategi penting untuk menciptakan keberlanjutan, kepercayaan, serta penerimaan sosial yang lebih luas.

1.4.1 Kebijakan Organisasi yang Mengakomodasi Budaya Lokal

Langkah awal dalam implementasi kearifan lokal adalah menyusun kebijakan organisasi yang sejalan dengan nilai, norma, dan praktik budaya setempat. Kebijakan tersebut dapat berupa aturan kerja, pedoman perilaku, hingga tata cara pengambilan keputusan yang mempertimbangkan adat istiadat. Misalnya, dalam organisasi yang beroperasi di daerah dengan tradisi musyawarah, kebijakan partisipatif yang melibatkan seluruh anggota dapat meningkatkan rasa kepemilikan bersama terhadap keputusan yang diambil.

Kebijakan berbasis kearifan lokal juga berfungsi sebagai bentuk adaptasi organisasi terhadap lingkungan sosial. Penyesuaian ini mampu mengurangi potensi konflik budaya dan meningkatkan legitimasi organisasi di mata masyarakat sekitar (Sujarwo, 2019).

1.4.2 Pelatihan dan Pendidikan Berbasis Nilai Tradisional

Selain kebijakan, implementasi kearifan lokal dalam organisasi dapat dilakukan melalui pelatihan dan pendidikan yang berlandaskan nilai-nilai tradisional. Program pelatihan tidak hanya berfokus pada penguasaan keterampilan teknis, tetapi juga pada internalisasi nilai budaya seperti gotong royong, kejujuran, dan tanggung jawab sosial.

Pelatihan berbasis budaya lokal dapat meningkatkan motivasi kerja serta memperkuat identitas kolektif karyawan. Dengan demikian, terbentuklah iklim kerja yang tidak hanya produktif tetapi juga selaras dengan nilai moral dan sosial masyarakat setempat. Dalam jangka panjang, hal ini memperkuat daya saing organisasi, karena karyawan tidak hanya bekerja demi kepentingan individu, melainkan juga berorientasi pada kepentingan bersama (Agung & Wibowo, 2020).

1.4.3 Komunikasi Organisasi yang Selaras dengan Adat Istiadat

Komunikasi menjadi instrumen penting dalam mewujudkan implementasi kearifan lokal. Organisasi perlu mengembangkan pola komunikasi yang menghormati tata cara adat istiadat, baik dalam bentuk bahasa, simbol, maupun ritual sosial yang berlaku di masyarakat. Dengan komunikasi yang tepat, organisasi dapat membangun hubungan yang harmonis dengan lingkungan internal maupun eksternal.

Dalam praktiknya, penggunaan bahasa daerah atau ungkapan adat dalam interaksi organisasi dapat memperkuat kedekatan emosional. Sementara itu, penghormatan terhadap struktur sosial masyarakat, misalnya melalui penghargaan kepada tokoh adat atau pemimpin lokal, menjadi bagian penting dari komunikasi organisasi yang inklusif. Dengan demikian, komunikasi berbasis kearifan lokal mampu menciptakan sinergi antara kepentingan organisasi dan nilai sosial budaya setempat.

1.5 Latihan Soal

1. Jelaskan pengertian kearifan lokal dalam konteks pengelolaan SDM!
2. Mengapa nilai kearifan lokal penting dalam membangun motivasi kerja karyawan?
3. Sebutkan tiga contoh kearifan lokal yang dapat diterapkan dalam manajemen SDM!
4. Bagaimana cara organisasi mengintegrasikan kearifan lokal dalam kebijakan perusahaan?
5. Apa perbedaan pengelolaan SDM berbasis kearifan lokal dengan pengelolaan SDM konvensional?

Bab 2: Rekrutmen dan Seleksi Berlandaskan Budaya Lokal

2.1. Posisi rekrutmen–seleksi dalam siklus MSDM dan kaitannya dengan kinerja organisasi

Dalam siklus manajemen sumber daya manusia—dari perencanaan tenaga kerja, *employer value proposition*, rekrutmen, seleksi, hingga onboarding dan retensi—tahap rekrutmen–seleksi adalah gerbang strategis yang membentuk kualitas *talent pipeline* dan memengaruhi hasil proses berikutnya. Bukti mutakhir menunjukkan bahwa rancangan seleksi berbasis bukti—misalnya penggunaan alat berdaya beda tinggi, *structured interviews*, dan keputusan pemeringkatan yang konsisten—secara simultan dapat memaksimalkan validitas, menjaga pengalaman pelamar, dan meningkatkan keberagaman, yang pada gilirannya berasosiasi dengan kinerja organisasi (Van Iddekinge, Lievens, & Sackett, 2023). Dengan demikian, rekrutmen–seleksi bukan sekadar fungsi administratif, melainkan mekanisme inti yang menautkan *person–*

job fit, produktivitas, dan penurunan *turnover* dengan keunggulan kompetitif organisasi.

2.1.1 Mengapa kontekstualisasi budaya lokal penting: keunggulan bersaing, candidate experience, dan legitimasi sosial

Kontekstualisasi budaya lokal—misalnya penghargaan pada norma komunikasi, praktik keagamaan, bahasa, dan etos gotongroyong—dapat memperkuat *employer value proposition* sekaligus meningkatkan *candidate experience*. Secara empiris, pengalaman kandidat pada tingkat unit bisnis berkorelasi positif dengan keterlibatan kolektif karyawan baru dan berimplikasi pada *turnover* yang lebih rendah, sehingga memengaruhi hasil organisasi (McFarland, Ployhart, Shepherd, & Ward, 2024). Penyesuaian proses seleksi dengan preferensi dan simbolisme lokal juga memperkuat legitimasi sosial (*social license to operate*)—yakni persepsi penerimaan komunitas atas keberadaan dan praktik organisasi—yang berdampak pada kepercayaan, kredibilitas, serta kelancaran operasi SDM (Sale, 2021). Dengan kombinasi ini, organisasi tidak hanya menarik talenta yang lebih baik, tetapi juga memperoleh dukungan sosial yang memperkecil biaya transaksi dan risiko resistensi komunitas.

2.1.2 Tantangan klasik di Indonesia: nepotisme/titipan, bias kelompok, pemerataan akses, dan literasi digital

Sejumlah tantangan struktural perlu diantisipasi agar rekrutmen–seleksi yang peka budaya tetap adil dan berbasis merit. Pertama, praktik nepotisme atau “titipan” melemahkan persepsi keadilan dan menurunkan daya tarik organisasi di mata pelamar

berkualitas (Burhan, Van Leeuwen, & Rink, 2020). Kedua, bias kelompok masih terdeteksi secara sistematis: meta-analisis korespondensi terbaru menunjukkan diskriminasi perekrutan terhadap berbagai kelompok minoritas tetap persisten, sehingga prosedur seleksi perlu dirancang lebih terstruktur dan transparan (Lippens, Vermeiren, & Baert, 2023). Ketiga, adopsi teknologi dan AI dalam perekrutan membawa efisiensi namun berpotensi mereplikasi bias jika data latih dan algoritme tidak diaudit; karenanya diperlukan pengujian, pemantauan, dan tata kelola *fairness* yang ketat (Raghavan, Barocas, Kleinberg, & Levy, 2020). Keempat, kesenjangan literasi dan keterampilan digital—yang masih bervariasi antarwilayah dan kelompok sosial di Indonesia—mempengaruhi pemerataan akses ke kanal perekrutan daring; solusi organisasi perlu menggabungkan multi-kanal, desain aksesibel, dan program penguatan literasi (Digital Pathways & SMERU, 2022; World Bank, 2023).

2.2 Landasan Teoretis & Konseptual

2.2.1 Teori inti MSDM: *person–job fit*, *person–organization fit*, *signaling theory*, dan *validity–utility*

Dalam rekrutmen–seleksi, *person–job fit* (P–J fit) dan *person–organization fit* (P–O fit) merupakan dua lensa kunci untuk memaksimalkan kecocokan kompetensi-tepian tugas sekaligus kesesuaian nilai antara individu dan organisasi. Bukti mutakhir memperlihatkan bahwa desain seleksi yang disiplin—

mengutamakan prosedur tervalidasi, *structured interviews*, serta keputusan pemeringkatan yang konsisten—mampu sekaligus mengoptimalkan validitas prediktif, pengalaman pelamar, dan hasil keragaman (*diversity*) yang lebih baik; pada gilirannya, ini terkait dengan kinerja organisasi melalui penurunan *turnover* dan peningkatan produktivitas. Temuan telaah besar terbaru menggarisbawahi bahwa trade-off antara validitas, pengalaman pelamar, dan keberagaman dapat dikelola melalui pemilihan dan penggabungan prediktor yang tepat serta tata kelola proses yang rapi. (Van Iddekinge, Lievens, & Sackett, 2023; Berry, 2024).

Di sisi lain, *signaling theory* menjelaskan bagaimana organisasi mengirimkan isyarat kualitas yang sulit teramati (misalnya budaya, keadilan prosedural, peluang pengembangan) kepada pelamar melalui materi lowongan, *career site*, komunikasi kampus, dan jejak reputasi digital; isyarat yang jelas, konsisten, dan relevan menurunkan asimetri informasi dan menaikkan niat melamar pelamar sasaran. Literatur rekrutmen terkini menunjukkan bahwa sinyal yang kredibel—termasuk narasi nilai keluarga pada firma keluarga, atau penekanan pada dampak sosial—secara nyata memengaruhi persepsi daya tarik pemberi kerja dan *self-selection* kandidat. (Thang et al., 2024; Keppeler, 2021; Phillips et al., 2024).

Akhirnya, kerangka *validity–utility* menautkan kualitas psikometrik alat seleksi dengan nilai ekonominya. Revisi meta-analitik terbaru atas estimasi validitas pengetesan menegaskan pentingnya koreksi metodologis yang cermat dan pemilihan prediktor berdaya beda tinggi—landasan untuk menghitung manfaat

finansial perekrutan berbasis bukti dan mendesain *selection battery* yang efektif. (Sackett, Zhang, Berry, & Lievens, 2021; Van Iddekinge et al., 2023).

2.2.2 Perspektif budaya: Hofstede/Schwartz/Triandis, *emic vs etic*, dan *indigenous psychology* (gotong royong, *tepo seliro*, *andhap asor*, musyawarah)

Pengambilan keputusan rekrutmen–seleksi di Indonesia perlu membaca latar budaya yang berlapis. Pada tingkat makro, kerangka dimensi budaya (misalnya Hofstede) tetap luas digunakan untuk menjelaskan perbedaan lintas-bangsa dalam sikap kerja dan koordinasi sosial; studi terbaru menunjukkan keterkaitan dimensi budaya dengan berbagai indikator perilaku kolektif dan keunggulan bersaing, sembari mengingatkan batasan-batasannya untuk diagnosis individual. (Chang et al., 2023; Ouyang et al., 2025).

Pada tingkat metode, pembedaan *emic* (khusus-budaya) dan *etic* (lintas-budaya) membantu peneliti dan praktisi menyeimbangkan penerapan prinsip universal seleksi dengan adaptasi lokal; penjelasan teoretik kontemporer menekankan bahwa keduanya bersifat komplementer: *etic* memberi kerangka pembandingan, *emic* memastikan makna lokal tidak terdistorsi. (Mostowlansky, 2020; Hansen et al., 2020).

Dalam *indigenous psychology* Indonesia, sejumlah nilai berpengaruh pada ekspektasi kandidat dan norma interaksi: **gotong royong** (kerja sama saling menolong) terbukti memobilisasi sumber daya komunitas pascabencana dan memperkuat kohesi; **tepo seliro** (empati/menempatkan diri pada orang lain) serta **andhap asor**

(rendah hati, hormat) mengarahkan praktik komunikasi sopan dan harmoni hubungan; sedangkan **musyawarah** (deliberasi) meneguhkan preferensi terhadap pengambilan keputusan berbasis konsensus. Integrasi nilai-nilai ini ke dalam *employer value proposition*, cara wawancara, dan mekanisme umpan balik dapat memperkaya *candidate experience* sekaligus legitimasi sosial praktik HR. (Koopman, 2021; Sari et al., 2022; Noveria et al., 2025; Andriyanto, 2022; Dhamanti et al., 2020; Kawamura, 2011/versi ulasan).

2.2.3 Resource-Based View (RBV) & Institutional Theory: praktik berbasis budaya sebagai sumber daya unik sekaligus respons norma lokal

RBV memandang praktik HR yang selaras budaya sebagai sumber daya tak berwujud—reputasi pemberi kerja, *know-how* seleksi kontekstual, dan jejaring komunitas—yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan terorganisasi (VRIO). Agenda riset terbaru menegaskan ruang inovasi RBV di konteks baru (misalnya digitalisasi/Industry 4.0) serta pentingnya mengorkestrasi aset manusia-budaya sebagai *capabilities* yang memberi keunggulan bersaing berkelanjutan. (Barney, Wright, & Ketchen, 2021; McGahan, 2021; Estensoro et al., 2022).

Sebaliknya, *Institutional Theory* menyoroti bahwa praktik rekrutmen–seleksi juga dibentuk tekanan koersif, normatif, dan mimetik—misalnya regulasi anti-diskriminasi, standar profesional, hingga konvensi lokal tentang “penerimaan sosial” perekrutan. Telaah terkini menunjukkan integrasi nilai dan norma kelembagaan

ke dalam strategi organisasi, termasuk bidang keberlanjutan/CSR, sebagai penentu legitimasi dan keseragaman praktik. Dalam konteks Indonesia, ini berarti tata kelola seleksi harus sekaligus memenuhi standar global dan sensitivitas nilai lokal agar memperoleh *social license to operate*. (Glynn et al., 2023; Risi & Wickert, 2023; Eitrem & Mellempvik, 2024).

2.2.4 Prinsip universal yang tak boleh ditinggalkan: keadilan, inklusivitas, evidensi ilmiah, dan akuntabilitas

Apapun konteks budaya yang diakomodasi, empat prinsip universal perlu menjadi pagar: **(1) keadilan**—prosedur seleksi yang terstruktur, terdokumentasi, dan diaudit untuk meminimalkan bias; **(2) inklusivitas**—strategi yang pro-akses bagi kelompok beragam; **(3) evidensi ilmiah**—penggunaan prediktor tervalidasi dan evaluasi berkelanjutan atas kinerja alat; serta **(4) akuntabilitas**—penugasan peran, metrik, dan pelaporan terbuka. Literatur 2023–2025 menunjukkan cara memperkecil *diversity–validity dilemma* melalui desain sistemik (misalnya *score banding* berbasis bukti, kombinasi prediktor), sementara standar internasional terbaru menyediakan payung tata kelola D&I yang dapat diadopsi lintas konteks. Pada saat yang sama, pemanfaatan AI untuk rekrutmen perlu tunduk pada audit *fairness* dan mitigasi *algorithmic bias*, sebagaimana dibahas dalam telaah multidisipliner mutakhir. (Van Iddekinge et al., 2023; ISO 30415:2021; Rigotti et al., 2024; Fabris et al., 2025; Sackett et al., 2021).

2.3 Kerangka Konseptual: “*Culture-Embedded Recruiting & Selection*”

2.3.1 Pemetaan nilai lokal → kompetensi perilaku

Kerangka ini memulai dari pemetaan nilai lokal menjadi indikator perilaku yang terobservasi dalam seleksi. Nilai **gotong royong** diartikulasikan menjadi kompetensi kolaborasi dan orientasi komunitas; **musyawarah** diturunkan menjadi keterampilan negosiasi dan resolusi konflik; **tepo seliro** menjadi empati dan sensitivitas antarpribadi; **andhap asor** menjadi kerendahan hati adaptif dan komunikasi hormat. Studi etnografis dan kesehatan masyarakat di Jawa menunjukkan bagaimana skema nilai lokal (mis. *tepo seliro*, solidaritas komunal) membentuk pola interaksi, kepatuhan norma, dan perilaku prososial—landasan yang dapat diterjemahkan ke indikator asesmen perilaku (Sari et al., 2022). Nilai kooperasi komunal pascabencana juga terdokumentasi sebagai energi sosial yang memobilisasi koordinasi—*proof-of-concept* bahwa gotong royong dapat dipetakan ke perilaku kolaboratif yang relevan bagi organisasi (Koopman, 2021). Selain itu, bukti mutakhir tentang adaptasi sosial kelompok lansia perantau yang “pulang” menyoroti **tepo seliro** sebagai mekanisme regulasi hubungan, memperkaya konstruk empati kontekstual (Noveria et al., 2025). Dengan demikian, pemetaan nilai-kompetensi memungkinkan asesmen yang tetap ilmiah namun bermakna lokal, sehingga *behavioral anchors* tidak kehilangan makna budaya. (Sari et al., 2022; Koopman, 2021; Noveria et al., 2025).

2.3.2 Desain proses: standar ilmiah + adaptasi lokal

Desain “culture-embedded” menggabungkan dua pilar. **Pilar ilmiah** memastikan validitas, reliabilitas, dan *utility* ekonomi: pemilihan prediktor bervaliditas (mis. *structured interview*, uji berbasis kompetensi), tata kelola skoring/penyusunan keputusan yang konsisten, dan evaluasi dampak pada *diversity* dan *applicant reactions* (Van Iddekinge, Lievens, & Sackett, 2023). Revisi meta-analitik terbaru mengingatkan agar estimasi validitas tidak *overstated* dan mendorong penghitungan *utility* yang lebih hati-hati (Sackett, Zhang, Berry, & Lievens, 2021). **Pilar adaptasi lokal** menyesuaikan bahasa, metafora, dan contoh kasus ke simbol budaya; menambah kanal rekrutmen komunitas (kampus/ormas/keluarga usaha) tanpa mengorbankan kesetaraan akses; serta mengelola *candidate experience* sebagai sinyal reputasi (McFarland, Ployhart, Shepherd, & Ward, 2024). Pada tahap *employer branding* dan materi lowongan, teori *signaling* menjelaskan bahwa isyarat nilai (mis. kontribusi sosial/keluargaan) yang konsisten meningkatkan niat melamar dan kesesuaian diri kandidat (Phillips et al., 2024; Keppeler, 2021). Dengan kombinasi ini, organisasi menjaga sains seleksi—validitas, reliabilitas, dan *utility*—sekaligus memastikan kandidat “membaca” proses sebagai relevan dengan makna budaya setempat. (Van Iddekinge et al., 2023; Sackett et al., 2021; McFarland et al., 2024; Phillips et al., 2024; Keppeler, 2021).

2.3.3 *Guardrails*: pencegahan bias, anti-diskriminasi, aksesibilitas, perlindungan data pribadi, *conflict of interest*

Agar adaptasi lokal tidak bergeser ke diskriminasi, sejumlah pagar universal diperlukan. **(a) Pencegahan bias & anti-diskriminasi.** Meta-analisis korespondensi terbaru menunjukkan diskriminasi perekrutan terhadap berbagai kelompok (disabilitas, usia, etnis) masih persisten, sehingga proses harus *structured*, transparan, dan diaudit (Lippens, Vermeiren, & Baert, 2023). Implementasi AI dalam rekrutmen perlu diuji *fairness*-nya, karena literatur 2024–2025 menegaskan risiko penguatan bias serta memberi peta metrik/mitigasi (Rigotti & Fosch-Villaronga, 2024; Fabris et al., 2025; Hunkenschroer & Kriebitz, 2022). **(b) Aksesibilitas.** Tinjauan praktik organisasi untuk inklusi penyandang disabilitas memetakan strategi demand-side yang efektif—mulai dari penyesuaian kanal/antarmuka, desain asesmen aksesibel, hingga dukungan pasca-rekrutmen (van Berkel et al., 2024); inovasi platform rekrutmen inklusif juga ditunjukkan pada konteks negara berkembang (Madan et al., 2024). **(c) Perlindungan data & akuntabilitas algoritmik.** Penggunaan data kandidat harus tunduk pada prinsip privasi dan pembatasan *automated decision-making* (GDPR Art. 22) yang relevan secara normatif dalam desain HR digital (Parviainen, 2022), sementara “sisi gelap” *people analytics*—asimetri informasi, *function creep*, dan *surveillance*—perlu dikelola dengan kebijakan minimasi data dan audit independen (Giermindl et al., 2022). **(d) Conflict of interest.** Praktik favoritisme/“titipan” harus dikelola melalui deklarasi kepentingan, *panelized decisions*,

dan *paper trail* keputusan untuk menjaga legitimasi sosial dan mutu talenta (lihat juga bukti tentang konsekuensi nepotisme terhadap persepsi keadilan). (Lippens et al., 2023; Rigotti & Fosch-Villaronga, 2024; Fabris et al., 2025; Hunkenschroer & Kriebitz, 2022; van Berkel et al., 2024; Madan et al., 2024; Parviainen, 2022; Giermindl et al., 2022).

2.4 Analisis Jabatan & Model Kompetensi Berbasis Nilai Lokal

2.4.1 *Job analysis* yang mengekstrak “kompetensi budaya”: indikator perilaku, situasi pemicu, dan bukti kinerja

Analisis jabatan yang peka konteks bertujuan mengurai tuntutan kerja (tugas, konteks, risiko, antarmuka pemangku kepentingan) sekaligus mengekstrak “kompetensi budaya”—yakni pola perilaku yang mencerminkan nilai lokal dan relevan bagi kinerja. Tahap kuncinya meliputi: (i) pemetaan nilai-nilai lokal yang *salient* pada unit kerja; (ii) penerjemahan ke indikator perilaku terobservasi dengan *behavioral anchors*; (iii) identifikasi situasi pemicu (misalnya situasi konflik/koordinasi lintas-unit) dan (iv) bukti kinerja (contoh hasil, artefak kerja, umpan balik pemangku kepentingan). Literatur seleksi mutakhir menegaskan bahwa pemodelan kompetensi yang terhubung dengan indikator terukur dan prosedur asesmen tervalidasi akan meningkatkan *predictive validity* serta meminimalkan *criterion contamination*, sehingga memperkuat utilitas seleksi (Sackett, Zhang, Berry, & Lievens, 2021; Van

Iddekinge, Lievens, & Sackett, 2023). Gwern+1
Pada konteks Indonesia, pemaknaan nilai seperti **gotong royong**, **musyawarah**, **tepo seliro**, dan **andhap asor** dapat dipetakan ke kompetensi perilaku: kolaborasi dan orientasi komunitas (gotong royong), resolusi konflik-negosiasi berbasis konsensus (musyawarah), empati dan sensitivitas antarpribadi (tepo seliro), serta komunikasi hormat dan *humility* (andhap asor). Studi lapangan menunjukkan fungsi nilai-nilai tersebut dalam memobilisasi koordinasi sosial dan mengatur relasi—memberi *evidence base* bagi *behavioral indicators* pada asesmen (Koopman, 2021; Sari et al., 2022). Di tataran taksonomi generik, pengembangan taksonomi kompetensi lintas-pekerjaan terbaru membantu menstandardisasi definisi kompetensi dan memandu penyusunan indikator serta bukti kinerja lintas fungsi (Arribas-Águila et al., 2024).

2.4.2 Model kompetensi: inti (kerja sama, integritas, pelayanan), kepemimpinan (keteladanan, musyawarah), spesifik-fungsi

Model kompetensi berbasis nilai lokal dapat disusun bertingkat. Lapisan **inti** memuat kompetensi universal yang diselaraskan dengan budaya setempat—misalnya kerja sama (berbasis gotong royong), integritas (kejujuran–amanah), dan orientasi pelayanan (melayani publik/klien sebagai amanah sosial). Lapisan **kepemimpinan** menekankan keteladanan (role-modeling nilai) dan pengambilan keputusan bermusyawarah yang menjaga *voice* kelompok, sejalan dengan bukti bahwa budaya organisasi dan perilaku pemimpin membentuk proses kerja dan kinerja kolektif (Graham et al., 2022). Lapisan **spesifik-fungsi** kemudian memuat

kompetensi teknis/khusus per jabatan, dikaitkan ke indikator perilaku dan *work samples*. Di semua lapisan, rancangan model perlu ditopang alat seleksi berdaya beda tinggi (misalnya *structured interview*, *work sample*, *SJTs*) yang tervalidasi serta dievaluasi utilitas ekonominya; telaah mutakhir menunjukkan desain yang baik mampu sekaligus mengoptimalkan validitas, pengalaman pelamar, dan keberagaman (Van Iddekinge et al., 2023; Sackett et al., 2021).

Untuk memperkuat relevansi lokal, indikator pada kompetensi kepemimpinan “musyawarah” dapat dirumuskan sebagai kemampuan memfasilitasi *consensus-building* lintas peran, mengelola *dissent* secara hormat, dan merumuskan keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan. Integrasi ini juga berfungsi sebagai *signaling* pada materi lowongan maupun kanal rekrutmen bahwa organisasi menghargai nilai deliberatif—yang menurut riset *applicant reactions* akan memperbaiki persepsi daya tarik dan kesesuaian kandidat (McFarland, Ployhart, Shepherd, & Ward, 2024). Di sisi lain, taksonomi kompetensi generik yang terkini memberi *backbone* konsistensi penilaian antar-unit ketika organisasi beroperasi lintas fungsi dan wilayah (Arribas-Águila et al., 2024).

2.4.3 Inclusive language pada job posting agar tidak bias (gender, usia, disabilitas, etnis, agama)

Bahasa dalam iklan lowongan adalah artefak seleksi yang membentuk *applicant pool*. Bukti mutakhir menunjukkan bahwa istilah yang memancarkan budaya kesetaraan, keberagaman, dan inklusivitas (EDI) berasosiasi dengan citra lingkungan kerja yang lebih setara; sebaliknya, frasa stereotip (mis. “digital native”,

“enerjik muda”, “agresif”) dapat mengirim sinyal ageist atau maskulin yang menyempitkan pelamar (Hu et al., 2024; Mihaljević et al., 2022; Burn, 2022). Rekomendasi operasionalnya: (i) gunakan bahasa netral gender dan hindari metafora maskulin/ageist; (ii) tampilkan *access statements* dan akomodasi wajar; (iii) nyatakan komitmen anti-diskriminasi yang spesifik dan bukan sekadar *boilerplate*; (iv) uji *job ad* dengan penapisan teks berbasis bukti; dan (v) lakukan *A/B test* dampak kata kunci terhadap komposisi pelamar. Temuan meta/ulasan terbaru juga menunjukkan bahwa diskriminasi pada tahap awal perekrutan masih persisten sehingga intervensi bahasa dan desain proses perlu berjalan bersama prosedur seleksi terstruktur dan audit berkala (Lippens, Vermeiren, & Baert, 2023).

Aspek inklusi disabilitas menuntut *plain language*, deskripsi tugas-utama versus *nice-to-have* yang jelas, serta penyebaran pada kanal yang ramah disabilitas. Ulasan *scoping* dan studi terkait menunjukkan bahwa praktik organisasi di sisi “*demand-side*”—mulai dari desain antarmuka yang aksesibel hingga dukungan pasca-rekrutmen—berkorelasi dengan hasil ketenagakerjaan yang lebih berkelanjutan bagi penyandang disabilitas; karena itu *job posting* perlu menautkan mekanisme akomodasi dan kontak aksesibilitas yang eksplisit (van Berkel & Breit, 2024; Aksnes & Falkenberg, 2024). Di ranah tata kelola data, *job ads* dan formulir lamaran harus mematuhi prinsip privasi dan pembatasan keputusan otomatis; rezim GDPR menegaskan hak untuk tidak tunduk pada keputusan yang semata-mata otomatis tanpa keterlibatan manusia yang bermakna,

yang relevan untuk desain *e-recruitment* dan *screening* berbasis AI (Parviainen, 2022; Lukács & Váradi, 2023).

2.5 Strategi Pencarian Kandidat (Sourcing) yang Kontekstual

2.5.1 *Employer branding* dengan narasi budaya lokal

Sourcing yang efektif berawal dari *employer branding* yang autentik. Di Indonesia, narasi yang menautkan nilai lokal—misalnya kisah komunitas, kiprah *role model* daerah, dan makna *gotong royong*—berfungsi sebagai sinyal (*signals*) yang menurunkan asimetri informasi kandidat dan meningkatkan niat melamar. Eksperimen lapangan berskala besar menunjukkan bahwa sinyal berbasis nilai/tujuan sosial dalam materi rekrutmen meningkatkan ketertarikan kandidat, selaras dengan teori *signaling* (Keppeler & Papenfuß, 2021). Pengalaman kandidat pada tingkat unit juga terbukti terkait dengan keterlibatan kolektif *new hires* dan *turnover* yang lebih rendah, sehingga narasi lokal yang konsisten sepanjang perjalanan kandidat (*candidate journey*) memberi dampak bisnis, bukan sekadar reputasi (McFarland et al., 2024). Selain memperkuat *employer value proposition*, artikulasi kontribusi sosial yang relevan dengan komunitas setempat memperluas *social license to operate*—yakni penerimaan sosial yang mempermudah kerja sama lintas pemangku kepentingan, termasuk akses ke sumber talenta lokal (Sale, 2021). Dalam konteks firma keluarga/daerah, penekanan pada

identitas komunitas juga berperan sebagai sinyal kredibel dalam materi rekrutmen (Phillips et al., 2024).

2.5.2 Kanal rekrutmen: komunitas adat, organisasi keagamaan/kemasyarakatan, kampus daerah, *job fair* lokal, BUMDes, *disability network*

Pendekatan kanal berbasis jejaring komunitas memperbesar jangkauan dan relevansi. Di wilayah pedesaan, BUMDes sebagai institusi ekonomi desa kerap menjadi simpul jejaring sosial dan kewirausahaan—bukti empiris terbaru menunjukkan kontribusi BUMDes terhadap kemajuan pembangunan desa; kemitraan dengan BUMDes dapat membuka akses ke kandidat lokal yang *embedded* dalam nilai komunal (Ultari & Khoirunurrofik, 2024; Hilmawan et al., 2023). Pada kanal *disability network*, ulasan *scoping* terkini memetakan praktik sisi permintaan (*demand-side*)—mulai dari desain kanal aksesibel, pendampingan, hingga dukungan pascarekrut—yang berkaitan dengan hasil ketenagakerjaan berkelanjutan bagi penyandang disabilitas; temuan ini memberi rujukan konkret untuk bermitra dengan organisasi disabilitas di tingkat daerah (van Berkel & Breit, 2024; Aksnes & Falkenberg, 2024). Bagi kampus daerah dan *job fair* lokal, integrasi kisah dampak sosial dan jalur karier berbasis komunitas dapat menaikkan *self-selection* kandidat yang cocok budaya, sekaligus menjaga pengalaman kandidat (McFarland et al., 2024; Keppeler & Papenfuß, 2021). Untuk populasi minoritas/beragam, praktik *community-based outreach* yang terencana—menggunakan tokoh adat/keagamaan dan organisasi kemasyarakatan sebagai *trusted*

intermediaries—selaras dengan temuan tinjauan payung tentang strategi menjangkau partisipan dari kelompok etnik beragam (Owusu-Addo et al., 2024).

2.5.3 Mitigasi risiko *referral-only* (menjaga keberagaman dan transparansi kriteria)

Walau rujukan karyawan (*employee referrals*) sering kali meningkatkan kecepatan dan kualitas kecocokan, literatur menunjukkan risiko penguatan ketidaksetaraan melalui homofili/hirarki jejaring; ketergantungan berlebihan pada rujukan dapat mempersempit akses bagi pencari kerja yang kurang koneksi (Bolte et al., 2020; Galenianos, 2021). Karena diskriminasi dalam perekrutan masih terdeteksi secara sistematis, khususnya pada tahap awal, desain sourcing harus memadukan rujukan dengan kanal terbuka yang pro-keberagaman, disertai transparansi kriteria dan audit hasil (Lippens, Vermeiren, & Baert, 2023). *Guardrails* praktisnya: tetapkan kuota maksimum kontribusi rujukan dalam *shortlist*; publikasikan kriteria/kompetensi secara jelas di setiap kanal; lakukan *A/B testing* komposisi pelamar dari kanal komunitas vs rujukan; dan pantau metrik *adverse impact* serta *funnel* keberagaman lintas tahap. Strategi ini menjaga manfaat produktivitas rujukan tanpa mengorbankan pemerataan akses dan legitimasi sosial proses perekrutan.

2.6 Metode Seleksi yang Diakulturasikan

2.6.1 *Structured behavioral interview* dengan skenario budaya (musyawarah, gotong royong, pelayanan publik)

Wawancara terstruktur tetap menjadi tulang punggung seleksi karena daya ramal yang baik bila pertanyaan, *rating anchors*, dan pelatihan pewawancara dirancang disiplin. Tinjauan mutakhir menekankan bahwa selain rata-rata validitas yang tinggi, variabilitas validitas antar-implementasi juga besar—sehingga desain harus meminimalkan sumber variasi seperti ketidakselarasan indikator dan ketidakstabilan penilai (Huffcutt, 2023; Van Iddekinge, Lievens, & Sackett, 2023). Untuk konteks Indonesia, skenario perilaku (*behavioral episodes*) dapat diakulturasikan: misalnya memfasilitasi **musyawarah** saat terjadi perbedaan kepentingan antar-unit; menggerakkan **gotong royong** untuk menyelesaikan target lintas fungsi; atau memilih prioritas layanan pada **pelayanan publik** ketika terjadi lonjakan warga. Nilai lokal seperti *gotong royong* dan *tepo seliro* terbukti mengarahkan koordinasi dan empati dalam interaksi—justifikasi konseptual bagi *behavioral anchors* yang relevan budaya (Koopman, 2021; Sari et al., 2022). Penekanan pada transparansi struktur, *scoring guide*, dan umpan balik juga meningkatkan *candidate reactions* yang pada level unit berkorelasi dengan keterlibatan *new hires* dan lebih rendahnya *turnover* (McFarland, Ployhart, Shepherd, & Ward, 2024).

2.6.2 *Situational Judgment Test* (SJT) berbasis konteks lokal (dilema etika, pelayanan warga, kerja lintas komunitas)

SJT efektif memotret penalaran sosial, etika, dan pemecahan masalah interpersonal. Sintesis bukti 2020–2023 menunjukkan validitas kriteria SJT pada tingkat moderat dan konsisten lintas domain, terutama untuk aspek antarpersonal dan profesionalisme (Patterson et al., 2020; Hejri et al., 2023). Akulturasi SJT dapat dilakukan dengan membangun *vignettes* lokal: dilema akomodasi warga rentan (disabilitas/lanjut usia), penanganan komplain berbasis adat, hingga koordinasi dengan tokoh RT/RW. Pengembangan perlu menjaga kaidah ilmiah—pengujian *item quality*, reliabilitas, *keying* (konsensus/ekspert), serta analisis *differential item functioning*—agar adaptasi budaya tidak mengorbankan kesetaraan pengukuran.

2.6.3 *Work sample/assessment center* dengan simulasi lapangan (posko bencana, layanan loket, koordinasi RT/RW)

Work sample dan *assessment center* (AC) memberikan bukti kinerja yang kaya melalui tugas simulatif (mis. *in-basket*, diskusi kelompok, presentasi kasus). Bukti terbaru menempatkan validitas operasional AC pada kisaran substansial dan dapat ditingkatkan lewat kalibrasi dimensi, latihan penilai, serta *behavioral checklists* (Kückelhaus, 2022). Untuk keindonesiaan, simulasi dapat berupa koordinasi **posko bencana** (kolaborasi, pengambilan keputusan cepat, empati), **layanan loket** (pelayanan warga, regulasi), atau **rapat koordinasi RT/RW** (negosiasi konsensus). Prinsipnya: setiap dimensi harus ditautkan ke indikator perilaku yang jelas, *exercise–dimension matrix*, dan prosedur *frame-of-reference training* bagi

asesor, guna menjaga konsistensi dan validitas (Van Iddekinge et al., 2023).

2.6.4 Alat psikometri: adaptasi bahasa, uji kesetaraan (*measurement invariance*), dan bukti validitas lokal

Adaptasi alat tidak cukup menerjemahkan; ia harus memastikan **kesetaraan pengukuran** lintas kelompok (bahasa, wilayah, gender). Panduan mutakhir menyarankan pengujian bertahap—*configural* → *metric* → *scalar*—agar perbandingan skor antarkelompok sah secara statistik; *alignment* dapat dipertimbangkan bila invariansi penuh sulit dicapai (Luong & Flake, 2021; Lasker, 2024). Bukti lintas budaya menunjukkan praktik uji invariansi yang baik mencegah kesimpulan keliru saat membandingkan skor antar komunitas (Soler-Anguiano et al., 2023). Pada tahap validasi lokal, dokumentasikan bukti konten (pakar lokal), struktur internal (CFA), kriteria (hubungan dengan kinerja), serta *response process* (wawancara kognitif), sembari meninjau reliabilitas dan potensi bias bahasa.

2.6.5 Arsitektur keputusan: *multiple-hurdle* vs *compensatory*, bobot skor, dan analisis *adverse impact*

Pilihan arsitektur keputusan memengaruhi efisiensi, keadilan, dan komposisi *talent pipeline*. Simulasi dan tinjauan menunjukkan model **kompensatori** sering lebih akurat secara keseluruhan, tetapi **multi-tahap (*multiple-hurdle*)** relevan ketika biaya tinggi dan volume pelamar besar; pemilihan bergantung pada *trade-off* biaya, validitas, dan tujuan keberagaman (Ock & Oswald, t.t.; Van Iddekinge et al., 2023). Apa pun modelnya, organisasi wajib

memantau *adverse impact* menggunakan metrik seperti aturan *four-fifths*, seraya menyadari keterbatasannya dan melengkapinya dengan uji statistik dan audit proses (Kim, 2024). Di era alat digital, pengawasan *fairness* pada asesmen jarak jauh/berbasis AI juga menjadi keharusan karena bukti regulasi dan litigasi terbaru menyoroti risiko diskriminasi jika tata kelola tidak memadai (Rigotti & Fosch-Villaronga, 2024). Terakhir, evaluasi utilitas seleksi dengan estimasi validitas yang telah direvisi (menghindari *over-correction*) membantu menimbang bobot prediktor dan dampaknya pada hasil bisnis dan keberagaman (Sackett, Zhang, Berry, & Lievens, 2021).

2.7 Tata Kelola, Etika, dan Kepatuhan

2.7.1 Anti-diskriminasi, kesempatan setara, akomodasi wajar bagi disabilitas

Arsitektur tata kelola rekrutmen harus menegakkan larangan diskriminasi dan menjamin kesempatan setara lintas gender, usia, etnis, agama, dan disabilitas. Meta-analisis korespondensi terkini menunjukkan diskriminasi perekrutan masih persisten di banyak negara, sehingga organisasi perlu menutup celah bias melalui prosedur seleksi terstruktur, transparansi kriteria, dan audit berkala terhadap hasil (Lippens, Vermeiren, & Baert, 2023). Di sisi disabilitas, prinsip akomodasi wajar (*reasonable accommodation*) serta proses interaktif antara pemberi kerja–pelamar/pekerja menegaskan bahwa akses, alat bantu (mis. *screen reader*), dan

penyesuaian tugas adalah elemen integritas proses seleksi—kecuali terbukti menimbulkan *undue hardship* (EEOC, 2025). Standar manajemen SDM untuk keberagaman dan inklusi juga memberi payung tata kelola di tingkat kebijakan/praktik (ISO 30415:2021). Praktik-praktik ini bukan sekadar kepatuhan: pengalaman kandidat yang adil dan transparan berkorelasi dengan keterlibatan kolektif *new hires* dan *turnover* yang lebih rendah (McFarland, Ployhart, Shepherd, & Ward, 2024).

2.7.2 Perlindungan data pribadi kandidat: minimisasi data, *need-to-know* access, dan retensi arsip

Pengolahan data kandidat harus mengikuti prinsip *lawfulness–fairness–transparency*, **minimisasi data**, **pembatasan tujuan**, **akurat**, **batas retensi**, dan **integritas/kerahasiaan** (kerangka GDPR/UK GDPR). Otoritas perlindungan data menegaskan bahwa perekrut hanya boleh mengumpulkan data yang relevan, membatasi akses pada pihak yang memang *need-to-know*, dan menetapkan periode retensi yang lebih pendek untuk kandidat tidak terpilih serta menghapus data yang hanya menjadi prasyarat seleksi setelah proses selesai (EDPS, n.d.; ICO, 2023/2025). Untuk rekrutmen digital/berbasis AI, telaah 2024 merekomendasikan *privacy-by-design*, *data protection impact assessment* (DPIA), pelabelan yang jelas, dan transparansi algoritmik untuk mencegah *function creep* dan ketidakpatuhan (Rigotti & Fosch-Villaronga, 2024; EDPB, 2021).

2.7.3 Pengendalian nepotisme/titipan: deklarasi konflik kepentingan, panel independen, dan *audit trail*

Literatur menyebut nepotisme merusak persepsi keadilan prosedural dan distribusional serta menurunkan legitimasi sosial organisasi (Burhan, Van Leeuwen, & Rink, 2020). Bukti empiris tingkat birokrasi juga menunjukkan bahwa regulasi anti-nepotisme dan pengelolaan konflik kepentingan mempengaruhi pola penempatan dan kualitas layanan (Riaño, 2022). Karena itu, tata kelola rekrutmen perlu mensyaratkan **deklarasi konflik kepentingan** sebelum dan selama proses, **panel seleksi independen** dengan catatan keputusan yang rinci, serta **larangan keterlibatan atasan/kerabat** pada kandidat terkait. Panduan praktik terbaru menekankan frekuensi/prompt deklarasi, verifikasi, dan sanksi atas pelanggaran serta peran komite audit dalam pengawasan (NAO, 2024; Transparency International, n.d.).

27.4 Dokumentasi keputusan, kanal banding, dan *whistleblowing*

Kualitas keputusan seleksi ditopang oleh **dokumentasi** yang lengkap (kriteria, rubrik, catatan skor, justifikasi) dan **kanal banding** yang jelas—keduanya penting untuk akuntabilitas dan pembelajaran sistemik. Di sisi pencegahan penyimpangan, kajian mutakhir menunjukkan bahwa efektivitas *whistleblowing* bergantung pada perlindungan yang kuat, saluran pelaporan yang dapat dipercaya, dan respons organisasi yang tepat waktu; tanpa itu, pelapor menghadapi risiko pembalasan dan kepercayaan runtuh (Vian, Crable, & Bock, 2022; Baljija, 2023). Praktik baik termasuk opsi pelaporan anonim/rahasia, *non-retaliation policy* yang

ditegakkan, *case tracking*, dan pelibatan fungsi audit/kepatuhan—bahkan temuan kausal menunjukkan audit mendorong adopsi kebijakan konflik kepentingan dan *whistleblower* (Duguay, 2022).

2.8 Pengukuran, Analitik, & Pelaporan

2.8.1 KPI inti: *time-to-fill*, *cost-per-hire*, *quality-of-hire*, *validity coefficient*, *offer-accept rate*, *candidate NPS*, *90-day turnover*, *diversity mix*

Arsitektur metrik rekrutmen–seleksi yang kuat menggabungkan **efisiensi**, **efektivitas**, dan **ekuitas**. Metrik efisiensi (*time-to-fill*, *cost-per-hire*) menilai kecepatan dan biaya proses; metrik efektivitas mengecek dampak bisnis pascarekrut—misalnya ***quality-of-hire* (QoH)** sebagai komposit kinerja awal, retensi 90 hari/1 tahun, dan *rater* atas *role fit*; sedangkan metrik ekuitas melacak **komposisi keberagaman** dan **adverse impact** lintas tahap *funnel*. Literatur seleksi mutakhir menegaskan pentingnya **koefisien validitas (rxy)** yang terukur dan bebas *over-correction* sebagai basis menghitung utilitas serta menimbang bobot prediktor (Sackett, Zhang, Berry, & Lievens, 2021). Pada sisi pengalaman kandidat, bukti 2024 menunjukkan **candidate experience** di tingkat unit berkorelasi dengan keterlibatan kolektif *new hires* dan *turnover* yang lebih rendah—sehingga *candidate NPS* layak dipantau sebagai indikator proksi yang dapat ditautkan ke *people outcomes* (McFarland, Ployhart, Shepherd, & Ward, 2024). Untuk menjaga keadilan, meta-analisis korespondensi terbaru menunjukkan

diskriminasi perekrutan masih persisten terhadap kelompok usia, disabilitas, dan etnis; itu sebabnya **diversity mix** dan *impact ratios* perlu diaudit berkala di tiap tahap (Lippens, Vermeiren, & Baert, 2023).

2.8.2 *Human Capital reporting* dan *dashboards* sederhana—lanjut

Pelaporan modal manusia yang kredibel menuntut keterlacakan metrik ke kebijakan, proses, dan hasil. Dalam lanskap regulasi terbaru, **ESRS S1 – Own Workforce** (bagian dari rezim CSRD Uni Eropa) mewajibkan pengungkapan indikator tenaga kerja (komposisi, *turnover*, pelatihan, kesehatan & keselamatan, D&I) yang terstruktur dan dapat diaudit—menyediakan referensi langsung bagi organisasi yang ingin menstandarkan *HR dashboards* dari level dasar hingga lanjut (mis. *drill-down* per unit, wilayah, dan demografi) (Hummel, 2024; EFRAG/ESRS S1, 2023). Selain itu, edisi baru **ISO 30414:2025** memperbarui standar global pelaporan modal manusia dan memperjelas domain metrik inti (komposisi tenaga kerja, mobilitas, *leadership pipeline*, D&I, *organizational culture*)—berguna sebagai “*common language*” ketika menyelaraskan KPI internal dengan pengungkapan eksternal (ISO 30414:2025). Desain *dashboard* yang matang biasanya memetakan *input* → *process* → *output/outcome* (mis. *sourcing mix* → kualitas *slate* → *hires* & QoH), serta memasang *trust-by-design* untuk data (minimisasi, *access control*, dan retensi)—selaras dengan rekomendasi tata kelola *people analytics* yang menyoroti risiko *function creep* dan asimetri informasi jika tanpa pengaman (Giermindl et al., 2022).

2.8.3 Eksperimen/A-B test & *predictive analytics*

Peningkatan berkelanjutan dalam *talent pipeline* menuntut **eksperimen** dan **prediksi** yang bertanggung jawab. *A/B test* pada *job ad*—misalnya variasi sinyal naratif (dampak sosial, keamanan kerja, orientasi kinerja)—terbukti memengaruhi *click-through* dan minat kandidat pada eksperimen lapangan berskala besar di sektor publik; praktik ini dapat diperluas ke variasi kanal dan format pertanyaan wawancara (Keppeler & Papenfuß, 2021; Keppeler, 2023). Pada sisi **predictive analytics**, telaah 2024 menunjukkan kemajuan *people analytics* dari deskriptif ke prediktif/preskriptif untuk memperkirakan **quality-of-hire** dan *early turnover*—namun menegaskan perlunya *model governance*, validasi eksternal, dan *fairness auditing* untuk menghindari bias dan kesalahan generalisasi (Lee & Mohan, 2024; Polzer, 2022). Dengan demikian, organisasi dianjurkan menggabungkan *test-and-learn* (A/B) pada *upstream* (iklan, kanal, *screening rules*) dengan model prediktif yang diawasi di *downstream* (kinerja awal, retensi), disertai *holdout set*, pemantauan *drift*, dan transparansi fitur.

2.9 Implementasi pada Berbagai Konteks

2.9.1 Sektor publik/BUMD: *merit system* + budaya pelayanan; integrasi nilai Pancasila

Di sektor publik dan BUMD, rancangan rekrutmen—seleksi harus mengikat dua pilar: **meritokrasi yang dapat diaudit** dan **budaya pelayanan publik** yang berakar pada nilai Pancasila.

Literatur pascareformasi menegaskan bahwa penguatan asas merit dalam pengadaan/penempatan ASN adalah prasyarat tata kelola yang adil serta kinerja pelayanan yang responsif (Mahyudin, 2025; Sumiar, 2024; Transformation of the Indonesian Civil Service, 2024). Dalam praktik, ini berarti standar seleksi yang tervalidasi—*structured interview*, *work sample*, dan panel independen—serta *audit trail* keputusan. Pada saat yang sama, etika Pancasila (kemanusiaan adil-beradab, keadilan sosial, persatuan) memberi kompas normatif bagi “budaya pelayanan” (Ramadhan, 2025). Penerjemahan nilai tersebut ke indikator perilaku (empati warga, keadilan prosedural, *voice* musyawarah) memperkuat legitimasi sosial dan kepercayaan publik. Untuk memantau dampak, organisasi publik sebaiknya mengaitkan indikator pengalaman kandidat dan *early retention* dengan hasil unit kerja, mengikuti temuan terkini soal *candidate experience* dan *turnover* (McFarland, Ployhart, Shepherd, & Ward, 2024). Di BUMD/SOE, praktik tata kelola (akuntabilitas–transparansi) berelasi dengan mutu layanan/keuangan, sehingga dokumentasi seleksi dan pengendalian konflik kepentingan menjadi bagian integral dari sistem (Rubiyanty et al., 2025).

2.9.2 UMKM/startup daerah: proses ramping, alat seleksi murah–valid, *community sourcing*

Pada UMKM dan startup daerah, kendala sumber daya menuntut **proses ramping** dengan prediktor **biaya rendah—validitas baik**. Tinjauan seleksi mutakhir menyarankan kombinasi *structured behavioral interview* dan *work samples/SJT* yang ringkas untuk mengoptimalkan validitas sekaligus pengalaman kandidat

(Sackett, Zhang, Berry, & Lievens, 2021; Van Iddekinge, Lievens, & Sackett, 2023). Di hulu *funnel*, *community sourcing* melalui kampus daerah, organisasi kemasyarakatan/keagamaan, dan jejaring desa meningkatkan jangkauan kandidat serta *self-selection* yang cocok budaya; pendekatan berbasis komunitas juga didukung oleh telaah payung terbaru tentang strategi rekrutmen kelompok etnik beragam (Owusu-Addo et al., 2024). Bagi startup pasar berkembang, eksperimen A/B pada *job ad* di kanal lokal (narasi dampak sosial/komunitas) terbukti menaikkan minat kandidat dan layak dipraktikkan sebagai *test-and-learn* murah (Keppeler & Papenfuß, 2021; Keppeler, 2023).

2.9.3 Organisasi berbasis komunitas (pesantren, koperasi, BUMDes): legitimasi sosial, akuntabilitas, dan profesionalisme

Pada pesantren, koperasi, dan BUMDes, **legitimasi sosial** bersumber dari keselarasan nilai komunitas dengan profesionalisme tata kelola. Studi tentang pesantren menekankan peran kepemimpinan kiai dan integrasi nilai (rahmatan lil ‘alamin, Pancasila) dalam tata kelola—sekaligus kebutuhan penguatan formalitas prosedur, akuntabilitas, dan kompetensi SDM untuk keberlanjutan (Rofiah, 2025; Zahirah et al., 2025). Di koperasi, penerapan prinsip akuntabilitas—transparansi terbukti berkorelasi dengan kesehatan organisasi dan kepercayaan anggota (Rubiyanty et al., 2025). Untuk BUMDes, bukti empiris menunjukkan kontribusi terhadap kinerja pembangunan desa; kemitraan HR dengan BUMDes efektif sebagai kanal *sourcing* lokal dan *employer branding* berbasis komunitas (Hilmawan et al., 2023). Agar

profesionalisme tidak menggerus kearifan lokal, proses seleksi perlu memadukan indikator perilaku bernuansa nilai (gotong royong, musyawarah) dengan *guardrails* anti-nepotisme dan *paper trail* keputusan, sambil memantau komposisi keberagaman dan akses inklusif (Lippens, Vermeiren, & Baert, 2023).

2.10 Panduan Operasional (SOP, Checklist, Template)

2.10.1 SOP ringkas rekrutmen–seleksi berlandaskan budaya lokal (ujung ke ujung)

Tujuan: memastikan proses yang valid, adil, akuntabel, serta selaras nilai lokal (mis. *gotong royong, musyawarah, tepo seliro*) tanpa mengorbankan standar ilmiah dan kepatuhan data (Sackett et al., 2021; Van Iddekinge et al., 2023; Giermindl et al., 2022).

RACI singkat:

R : (Responsible): HR Rekrutmen/Tim Seleksi

A : (Accountable): Kepala HR / Pimpinan Unit

C :(Consulted): Atasan Pemilik Jabatan, Perwakilan Komunitas/Lokal (bila relevan), DPO/Legal

I (Informed): Kandidat, Auditor Internal

Tahap & keluaran inti:

1. Perencanaan & Analisis Jabatan. Konfirmasi tujuan peran; petakan nilai lokal → kompetensi perilaku; tetapkan indikator & *behavioral anchors*; pilih alat seleksi tervalidasi; tetapkan *guardrails* (anti-bias, aksesibilitas, privasi). *Output:* Profil

jabatan, model kompetensi, matriks alat–kompetensi. (Sackett et al., 2021)

2. **Strategi Sourcing.** Susun narasi *employer branding* bernuansa lokal; aktifkan kanal komunitas (kampus daerah, BUMDes, organisasi keagamaan/kemasyarakatan, *disability networks*) + kanal terbuka; pastikan bahasa iklan inklusif. *Output:* Rencana kanal & pesan, iklan lowongan inklusif. (Keppeler & Papenfuß, 2021; van Berkel & Breit, 2024)
3. **Penyaringan Awal.** Terapkan kriteria minimum terdokumentasi; lakukan *screening* kompetensi dasar secara konsisten; simpan jejak Keputusan (*audit trail*). *Output:* Longlist terdata. (Lippens et al., 2023)
4. **Seleksi Inti.** Jalankan *structured behavioral interview* (skenario musyawarah–gotong royong–pelayanan publik), SJT kontekstual, *work sample/mini AC*; latih penilai (*frame-of-reference*); gunakan rubrik 1–5; dokumentasi lengkap. *Output:* Skor per alat + ringkasan bukti. (Huffcutt, 2023; Patterson et al., 2020; Kückelhaus, 2022)
5. **Arsitektur Keputusan.** Tentukan *multiple-hurdle* (efisiensi) atau kompensatori (akurasi); lakukan analisis *adverse impact* (rasio 4/5 dilengkapi uji statistik); rapat panel independen; finalisasi *rank order*; siapkan berkas keputusan. *Output:* Berita acara, risalah keputusan, hasil analisis dampak. (Kim, 2024; Van Iddekinge et al., 2023)
6. **Penawaran & Onboarding.** Komunikasi hasil transparan; tawaran kerja; jalur *onboarding* yang menguatkan nilai lokal &

candidate experience. *Output*: Surat penawaran, rencana onboarding. (McFarland et al., 2024)

- 7. Pelaporan & Evaluasi.** Laporkan KPI (time-to-fill, cost-per-hire, QoH, 90-day turnover, offer-accept, candidate NPS, *diversity mix*); *A/B test* iklan/kanal; evaluasi validitas lokal & bias; simpan arsip sesuai kebijakan retensi & privasi. *Output*: Dashboard & laporan modal manusia. (Hummel, 2024; Giermindl et al., 2022)

Kepatuhan data & aksesibilitas lintas tahap: minimisasi data, *need-to-know*, DPIA bila pakai alat digital/AI; *plain language*, opsi akomodasi disabilitas, kanal banding & *whistleblowing*. (Rigotti & Fosch-Villaronga, 2024; van Berkel & Breit, 2024)

2.10.2 Interview guide terstruktur + rating scale perilaku (1–5) untuk kompetensi budaya

Format panduan (ringkas):

- 1. Kompetensi:** Kolaborasi berbasis *gotong royong*
- 2. Definisi operasional:** Kemampuan menggerakkan kerja kolektif, berbagi sumber daya, dan menyelesaikan tugas lintas fungsi dengan saling menolong.
- 3. Pertanyaan perilaku (STAR):** “Ceritakan situasi ketika Anda menginisiasi kolaborasi lintas unit/komunitas untuk menyelesaikan layanan warga yang menumpuk. Apa langkah konkret Anda, bagaimana Anda membangun kesediaan membantu (*gotong royong*), dan apa hasil terukurnya?”
- 4. Probes budaya:** “Bagaimana Anda menjaga *tepo seliro* saat ada ketidakseimbangan kontribusi?”, “Bagaimana keputusan

diambil—apakah melalui *musyawarah*—ketika ada perbedaan prioritas?”

5. **Indikator perilaku & bukti:** Mengajak pihak relevan; membagi peran adil; merumuskan *quick wins*; menjaga relasi hormat (*andhap asor*); hasil: SLA terpenuhi/keluhan turun, testimoni pemangku kepentingan.

Skala penilaian perilaku (1–5, *behaviorally anchored*):

1 = **Sangat kurang:** Jawaban generik; tidak menunjukkan inisiatif kolaborasi; tidak ada hasil nyata.

2 = **Kurang:** Kolaborasi terjadi tetapi pasif; minim struktur; bukti hasil lemah.

3 = **Cukup:** Memobilisasi kolaborasi dasar; peran jelas; hasil moderat; ada contoh hormat & empati.

4 = **Baik:** Proaktif merancang kolaborasi lintas pihak; menengahi konflik dengan *musyawarah*; hasil kuat (SLA/indikator layanan membaik).

5 = **Istimewa:** Menjadi penggerak utama; membangun kemitraan berkelanjutan; bukti dampak kuat & pengakuan pihak eksternal; teladan nilai lokal.

Catatan validitas & reliabilitas: Gunakan daftar *probes* baku, *scoring guide* terstandarisasi, *double-rating* pada sebagian sampel untuk uji konsistensi; latih penilai dengan *frame-of-reference training* (Huffcutt, 2023; Van Iddekinge et al., 2023). *Candidate reactions* positif berdampak ke *engagement & turnover* awal (McFarland et al., 2024).

Contoh ringkas 2 kompetensi tambahan:

- **Musyawaharah (resolusi konflik):** Pertanyaan skenario tentang menyatukan tokoh RT/RW dan unit internal saat terjadi rebutan prioritas layanan; indikator: *consensus-building*, keadilan prosedural.
- **Pelayanan publik (empati–kecepatan–kepatuhan):** Pertanyaan tentang mengelola antrian membludak sambil menjaga standar regulatif; indikator: empati/komunikasi jelas, keputusan akuntabel.

2.10.3 Template SJT & work sample; form adverse impact analysis; format berita acara & risalah keputusan

1. Template SJT berbasis konteks lokal (*validitas moderat & ekonomis; kuat untuk penalaran sosial/etika*)

- **Vignette:** “Seorang warga lansia datang menjelang tutup loket. Antrian panjang; petugas jaga kelelahan. Di sisi lain, SOP meminta loket tutup tepat waktu. Apa yang Anda lakukan?”
- **Pilihan (pilih terbaik & terburuk / rank-order):**
 - A. Menutup loket tepat waktu demi kepatuhan SOP.
 - B. Membuka *help desk* cepat dan mengantar warga ke jalur prioritas sambil mencatat penyimpangan terkontrol.
 - C. Meminta warga kembali esok hari tanpa opsi lain.
 - D. Meminta satpam menghalau untuk menjaga ketertiban.
- **Kunci & rasional:** *Best* = B (menjaga keadilan substantif + catatan akuntabel); *Worst* = D/C (merusak empati/legitimasi).

- **Petunjuk pengembangan:** uji *item quality*, reliabilitas, dan *DIF* lintas kelompok; gunakan panel pakar lokal saat menetapkan kunci (Patterson et al., 2020; Hejri et al., 2023).

2. **Template work sample/mini assessment center**

- **Exercise:** “Koordinasi posko bencana kecamatan selama 30 menit.”
- **Tugas kandidat:** menyusun rencana layanan air bersih & pengungsian; membagi peran; *stakeholder briefing* singkat.
- **Dimensi & indikator:** kolaborasi (*gotong royong*), *consensus-building* (*musyawarah*), pengambilan keputusan berbasis data, komunikasi hormat (*andhap asor*), orientasi layanan.
- **Bukti yang dinilai:** rencana terstruktur, keputusan prioritas, mitigasi risiko, hasil *briefing*.
- **Instrumen:** *behavioral checklist* & skala 1–5 per dimensi; minimal 2 asesori; *calibration huddle*. (Kückelhaus, 2022)

3. **Form Adverse Impact Analysis**

- **Data minimum per tahap (apply → screen → interview → offer → accept):** jumlah pelamar per kelompok (gender/usia/disabilitas/etnis, sesuai hukum setempat); jumlah yang lolos; rasio kelulusan; rasio dampak (minoritas/kelompok referensi).
- **Aturan 4/5:** tandai rasio $< 0,80$; lengkapi dengan uji proporsi/interval kepercayaan; investigasi akar penyebab (desain alat, kriteria, kanal). (Kim, 2024; Lippens et al., 2023)
- **Tindak lanjut:** revisi kriteria/alat, pelatihan penilai, diversifikasi kanal, *A/B test* ulang.

4. Format Berita Acara & Risalah Keputusan Panel

- **Header:** jabatan/ID lowongan; tanggal; anggota panel; *conflict-of-interest declaration*.
- **Lampiran 1:** kriteria & bobot; rubrik penilaian; daftar kandidat & skor per alat.
- **Lampiran 2:** ringkasan bukti perilaku (cuplikan STAR, hasil SJT/WS); alasan keputusan kandidat terpilih & urutan cadangan.
- **Lampiran 3:** hasil *adverse impact* & langkah mitigasi (jika ada); catatan banding yang tersedia.
- **Pengesahan:** tanda tangan panel & atasan; catatan DPO/Legal bila ada isu privasi; daftar retensi arsip. (Rigotti & Fosch-Villaronga, 2024; Giermindl et al., 2022)

2.11 Latihan Soal

1. Jelaskan bagaimana tahap rekrutmen–seleksi menautkan P–J fit/P–O fit, validitas–utility, candidate experience, dan diversity hingga berkontribusi pada kinerja organisasi. Sertakan contoh KPI yang relevan.
2. Berikan dua contoh penerjemahan nilai lokal (mis. *gotong royong, musyawarah, tepo seliro, andhap asor*) menjadi kompetensi perilaku lengkap dengan indikator dan gambarkan bagaimana indikator tersebut diukur melalui wawancara terstruktur/SJT/work sample tanpa melanggar prinsip keadilan dan aksesibilitas.

3. Identifikasi tiga risiko utama (mis. nepotisme/titipan, bias kelompok, kesenjangan/literasi digital) lalu jelaskan langkah tata kelola yang disarankan (mis. deklarasi konflik kepentingan & panel independen, adverse impact analysis, privasi & retensi data).
4. Rancang garis besar SOP ringkas rekrutmen–seleksi berlandaskan budaya lokal: tahapan inti, alat seleksi tervalidasi, pilihan arsitektur keputusan (*multiple-hurdle* vs kompensatori) dan apa saja dokumen/arsip yang harus disiapkan, serta KPI yang wajib dilaporkan (mis. *time-to-fill*, *QoH*, *candidate NPS*, *diversity mix*).
5. Dengan memahami materi berikut: (a) sektor publik/BUMD, (b) UMKM/startup daerah, dan (c) organisasi berbasis komunitas (pesantren/koperasi/BUMDes): sebutkan satu prioritas desain proses dan satu kanal sourcing yang paling sesuai beserta alasannya.

Bab 3: Pelatihan dan Pengembangan dengan Pendekatan Tradisi

3.1 Konsep Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan merupakan elemen kunci dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan meningkatkan kompetensi, motivasi, serta daya saing karyawan. Menurut Armstrong & Taylor (2024), pelatihan tidak hanya berfungsi sebagai sarana peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga sebagai strategi organisasi untuk menciptakan learning organization yang berkelanjutan dan adaptif terhadap perubahan teknologi serta budaya kerja global.

Pelatihan biasanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis atau prosedural yang dibutuhkan dalam pekerjaan sehari-hari, sedangkan pengembangan memiliki cakupan yang lebih luas, mencakup upaya membentuk potensi jangka panjang, kepemimpinan, dan kesiapan menghadapi perubahan lingkungan kerja. Dalam konteks modern, organisasi yang sukses adalah yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai tradisional seperti kedisiplinan, loyalitas, dan gotong royong ke dalam sistem pembelajaran

berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan prinsip lifelong learning sebagaimana disarankan oleh OECD (2023).

Pendekatan tradisional menekankan interaksi langsung antara instruktur dan peserta, memungkinkan transfer pengetahuan eksplisit serta pembentukan budaya organisasi melalui proses sosial. Keterlibatan emosional dan sosial ini memiliki nilai tinggi dalam konteks budaya kerja Asia, termasuk Indonesia, di mana hubungan interpersonal menjadi dasar pembelajaran efektif (Mulyadi, 2021).

Menurut Kambur dan Yildirim (2023), meskipun banyak organisasi beralih ke model pelatihan berbasis teknologi dan sistem cerdas, praktik tradisional tetap relevan karena mendukung transfer pengetahuan tacit yang sulit dicapai melalui media digital. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan tatap muka konvensional masih memiliki peran signifikan dalam membangun budaya kerja yang kohesif, serta menumbuhkan nilai-nilai kebersamaan dan kedisiplinan. Sementara, Ilyas (2017) mencatat bahwa banyak organisasi mulai mengintegrasikan pelatihan tradisional dengan sistem pembelajaran berbasis teknologi, sehingga terbentuk model *blended learning* yang menggabungkan keunggulan interaksi tatap muka dengan efisiensi teknologi digital. Meskipun publikasi ini lebih awal, transisi tersebut menegaskan bahwa pelatihan tradisional tidak ditinggalkan, melainkan diadaptasi agar selaras dengan perkembangan kebutuhan organisasi modern.

Dalam praktiknya, pelatihan tradisional tetap menjadi fondasi dasar bagi program pengembangan, khususnya dalam konteks organisasi yang menekankan nilai-nilai kultural atau ketika

keterampilan praktis harus ditunjukkan secara langsung. Misalnya, pelatihan keselamatan kerja, keterampilan teknis lapangan, atau pendidikan kepemimpinan sering kali masih lebih efektif dilaksanakan melalui pendekatan tradisional. Konsep pelatihan dan pengembangan dengan pendekatan tradisi tidak dapat dipandang sebagai model usang, melainkan sebagai bagian dari spektrum strategi pembelajaran yang harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan dinamika lingkungan kerja. Integrasi antara pendekatan tradisional dan modern dapat menghasilkan sistem pelatihan yang holistik, efektif, dan berkelanjutan. Dengan cara ini, organisasi mampu memanfaatkan kelebihan pendekatan tatap muka sambil tetap mengakomodasi tuntutan efisiensi dan inovasi teknologi.

Dengan demikian, pendekatan tradisi tidak dapat dipandang usang, melainkan merupakan pilar penting dalam membangun human-centered learning yang menyeimbangkan dimensi kognitif, afektif, dan psikomotor (Schroeder & Jones, 2022).

3.2 Karakteristik Pendekatan Tradisi

Pendekatan tradisi berakar pada pembelajaran melalui pengalaman nyata dan pewarisan nilai antar generasi. Model ini menekankan bahwa belajar tidak hanya terjadi melalui instruksi formal, tetapi juga melalui observasi, imitasi, dan refleksi—sejalan dengan teori social learning Bandura (2020) dan experiential learning Kolb (2021).

Berbeda dengan pendekatan modern yang cenderung menekankan teknologi digital dan inovasi manajerial, pendekatan

tradisi lebih menonjolkan pembelajaran melalui pengalaman langsung, pewarisan pengetahuan dari generasi ke generasi, serta penekanan pada norma-norma sosial yang berlaku dalam organisasi atau masyarakat. Oleh karena itu, memahami karakteristik pendekatan ini penting agar proses pelatihan dan pengembangan tidak hanya efisien, tetapi juga relevan dengan konteks lokal.

3.2.1 Fokus pada Pewarisan Pengetahuan dan Nilai

Salah satu karakteristik utama pendekatan tradisi adalah orientasinya pada pewarisan pengetahuan. Pengetahuan dan keterampilan biasanya diturunkan secara langsung melalui interaksi antara senior dan junior. Dalam banyak organisasi, pola *apprenticeship* atau magang tradisional mencerminkan praktik ini.

Pendekatan ini menekankan transfer keterampilan dan etika kerja secara turun-temurun, seperti dalam sistem magang tradisional (*apprenticeship*). Selain aspek teknis, pewarisan nilai-nilai seperti tanggung jawab, integritas, dan semangat kolektif menjadi bagian integral dari proses ini, yang menjadikan pelatihan bukan hanya sarana peningkatan kompetensi, tetapi juga pembentukan karakter profesional.

Dengan cara demikian, peserta pelatihan tidak hanya memahami aspek teknis, tetapi juga menyerap nilai-nilai etika kerja, kedisiplinan, serta kebiasaan yang dianggap penting dalam suatu komunitas kerja. Hal ini memperlihatkan bahwa pendekatan tradisi bukan sekadar soal metode pelatihan, tetapi juga instrumen untuk menjaga kesinambungan budaya organisasi (Eraut, 2014).

3.2.2 Interaksi Tatap Muka dan Relasi Sosial

Karakteristik lain dari pendekatan tradisi adalah dominasi interaksi tatap muka. Proses pelatihan dilakukan melalui pertemuan langsung, baik dalam bentuk diskusi kelompok kecil, ceramah, maupun demonstrasi keterampilan di lapangan. Model ini menekankan pentingnya komunikasi interpersonal, pengamatan langsung, serta relasi sosial antara pelatih dan peserta.

Dalam konteks budaya Indonesia, pembelajaran tatap muka sering kali melibatkan unsur penghormatan terhadap senioritas dan nilai kekeluargaan. Relasi sosial ini memperkuat rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas dan produktivitas karyawan. Menurut Smith & Sadler-Smith (2015), dimensi sosial seperti ini merupakan fondasi bagi *organizational learning* yang berkelanjutan.

3.2.3 Penekanan pada Praktik dan Pengalaman Nyata

Pendekatan tradisional memberikan pengalaman kontekstual langsung. Metode seperti *on-the-job training* dan praktik lapangan membantu karyawan memahami tantangan riil pekerjaan serta menginternalisasi standar kerja melalui pengalaman nyata. Dalam konteks industri 4.0, metode ini kini dapat di-augment dengan teknologi seperti simulasi virtual, tanpa menghilangkan nilai-nilai tradisionalnya.

Praktik ini memungkinkan peserta belajar dari pengalaman, melakukan kesalahan, dan memperbaikinya dalam situasi riil. Dengan demikian, pembelajaran berlangsung secara alami dan kontekstual. Walaupun dianggap lebih lambat dibandingkan metode

modern berbasis teknologi, pendekatan ini tetap relevan karena memberikan pemahaman yang mendalam terhadap konteks kerja dan kebutuhan praktis di lapangan.

3.3 Metode Pelatihan Tradisional

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan aspek penting dalam keberlangsungan organisasi. Meskipun berbagai metode modern berbasis teknologi telah berkembang pesat. Pelatihan tradisional tetap relevan karena berfokus pada kedalaman relasi sosial dan pengalaman langsung. Selain ceramah, diskusi, dan simulasi, terdapat metode tambahan yang mencerminkan nilai tradisi.

3.3.1 Ceramah dan Diskusi Kelas

Metode klasik ini tetap efektif untuk penyampaian pengetahuan dasar. Namun, agar lebih interaktif, pendekatan flipped classroom dapat digunakan peserta mempelajari materi terlebih dahulu sebelum sesi diskusi tatap muka, sehingga kelas digunakan untuk pemecahan masalah dan refleksi (Noe, 2020).

Kelebihan metode ini adalah efisiensi dalam menyampaikan informasi kepada banyak peserta secara serentak. Selain itu, ceramah memudahkan pengendalian materi sehingga dapat disusun secara sistematis sesuai tujuan pembelajaran. Namun, kelemahannya adalah sifat komunikasi satu arah yang dapat mengurangi partisipasi aktif peserta. Oleh karena itu, metode ceramah sering dipadukan dengan diskusi kelas. Diskusi memungkinkan peserta terlibat secara

aktif, bertukar pendapat, serta mengaitkan teori dengan pengalaman mereka.

3.3.2 Simulasi dan *Role Play*

Simulasi dan *role play* memberi ruang bagi peserta untuk melatih keterampilan interpersonal. Perkembangan teknologi memungkinkan simulasi tradisional diperkuat dengan virtual reality untuk menciptakan pengalaman realistis tanpa kehilangan esensi pembelajaran berbasis pengalaman langsung (Salas et al., 2017).

Sementara itu, simulasi menekankan pada replikasi kondisi kerja yang sesungguhnya. Contohnya adalah simulasi penerbangan untuk pilot atau simulasi klinis bagi tenaga medis. Melalui metode ini, peserta dapat belajar dalam kondisi aman, tanpa risiko terhadap keselamatan atau kerugian material.

3.3.3 *On-the-Job Training* dan Magang

Metode *on-the-job training* (OJT) merupakan pendekatan tradisional yang langsung mengintegrasikan pembelajaran dengan aktivitas kerja sehari-hari. Peserta belajar dengan cara melakukan tugas nyata di bawah supervisi instruktur atau mentor berpengalaman.

Keunggulan OJT adalah kemampuannya memberikan pengalaman kontekstual, sehingga keterampilan yang diperoleh dapat langsung diaplikasikan. Selain itu, biaya pelaksanaan relatif rendah karena memanfaatkan lingkungan kerja yang ada. Namun, kualitas pelatihan sangat bergantung pada kemampuan mentor, serta terdapat risiko terjadinya kesalahan yang berdampak pada hasil kerja.

Selain OJT dan magang, metode mentoring dan coaching menjadi bentuk modern dari pendekatan tradisional. Mentor berperan sebagai figur panutan yang menurunkan pengetahuan implisit (*tacit knowledge*), sementara coach membantu peserta mencapai potensi terbaik melalui refleksi dan dialog terarah (Armstrong & Taylor, 2024).

3.3.4 Evaluasi Metode Tradisional

Meskipun metode tradisional sering dikritik karena dianggap kurang inovatif dibandingkan pendekatan berbasis teknologi digital, metode ini tetap relevan karena menekankan aspek hubungan manusia, keterlibatan emosional, dan pengalaman nyata.

Dalam konteks tertentu, metode tradisional lebih efektif dibanding metode modern. Misalnya, pelatihan kepemimpinan lebih tepat dilakukan dengan *role play* atau simulasi tatap muka daripada sekadar pembelajaran daring. Demikian pula, pelatihan teknis yang membutuhkan pengalaman langsung di lapangan lebih sesuai dengan OJT daripada simulasi komputer semata.

Dengan demikian, organisasi perlu mempertahankan metode pelatihan tradisional, namun tetap mengombinasikannya dengan pendekatan modern agar dapat memaksimalkan hasil pembelajaran.

3.4 Kelebihan dan Kelemahan Pendekatan Tradisi

Pendekatan tradisional dalam pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia masih banyak digunakan di berbagai

organisasi, terutama di sektor pendidikan, pemerintahan, dan perusahaan yang mengedepankan struktur formal. Pendekatan ini umumnya mencakup pelatihan klasikal di ruang kelas, ceramah langsung dari fasilitator, dan metode demonstratif. Meskipun dianggap konservatif, pendekatan tradisional memiliki beberapa keunggulan yang tetap relevan, namun juga menghadapi berbagai keterbatasan di tengah perkembangan teknologi pembelajaran.

3.4.1 Karakteristik dan Kelebihan Pendekatan Tradisi

Struktur yang sistematis dan terarah Pelatihan tradisional umumnya memiliki struktur kurikulum yang terencana dengan baik, sehingga memudahkan peserta dalam mengikuti alur materi. Dengan bimbingan langsung dari pelatih, peserta dapat memahami konten secara berurutan dari konsep dasar ke tingkat lanjutan, yang berguna dalam membangun fondasi kompetensi.

Interaksi langsung dan keterlibatan emosional Salah satu keunggulan utama pendekatan ini adalah adanya interaksi tatap muka antara peserta dan pelatih. Interaksi ini memungkinkan terjadinya diskusi langsung, klarifikasi materi, serta pembentukan hubungan interpersonal yang mendorong motivasi dan keterlibatan belajar (Afsouran et al., 2018).

Efektivitas dalam pengembangan keterampilan dasar Pendekatan tradisional efektif dalam menyampaikan materi berbasis prosedur atau keterampilan teknis yang membutuhkan pengamatan dan praktik langsung. Dalam konteks pelatihan manual atau operasional, metode ini masih sangat relevan karena memberikan umpan balik segera dari fasilitator.

3.4.2 Kelemahan dan Batasan Pendekatan Tradisional

Keterbatasan fleksibilitas waktu dan tempat

Pelatihan tradisional umumnya memerlukan kehadiran fisik di lokasi tertentu dan waktu yang ditentukan, sehingga kurang fleksibel bagi peserta yang memiliki keterbatasan geografis atau waktu. Hal ini menjadi kendala utama dalam lingkungan kerja modern yang mengutamakan efisiensi dan fleksibilitas.

Kurangnya personalisasi terhadap kebutuhan individu

Materi dalam pendekatan tradisional cenderung bersifat umum dan kurang menyesuaikan dengan gaya belajar atau tingkat kompetensi individu. Akibatnya, pelatihan dapat menjadi kurang efektif bagi peserta dengan kebutuhan khusus atau preferensi belajar yang berbeda.

Efisiensi biaya yang lebih rendah Pelatihan konvensional membutuhkan biaya operasional yang relatif tinggi, seperti penyewaan tempat, honor narasumber, serta logistik pelatihan. Dalam jangka panjang, biaya tersebut dapat membatasi skala pelatihan dan pengembangan dalam organisasi (Al Qasemi, 2022).

3.4.3 Relevansi Pendekatan Tradisi di Era Digital

Pendekatan hibrida sebagai solusi transformatif Alih-alih

ditinggalkan sepenuhnya, pendekatan tradisional kini dapat dikombinasikan dengan metode digital melalui model pelatihan hibrida. Pendekatan ini memungkinkan organisasi mempertahankan aspek-aspek positif dari pelatihan tatap muka sekaligus mengadopsi fleksibilitas dan aksesibilitas pelatihan daring.

Pentingnya pembaruan materi dan metode dalam pelatihan konvensional Agar tetap relevan, pelatihan tradisional perlu menyesuaikan kurikulum dengan perkembangan teknologi, dinamika industri, dan kebutuhan peserta. Hal ini mencakup penggunaan media interaktif, studi kasus aktual, serta pendekatan berbasis proyek yang lebih kontekstual.

Pelatihan berbasis nilai-nilai lokal dan kultural Dalam konteks masyarakat yang menjunjung tinggi nilai-nilai kultural, pendekatan tradisional dapat menjadi medium efektif untuk mentransmisikan etika kerja, nilai sosial, dan integritas profesional yang sulit dicapai melalui pelatihan daring.

Pendekatan tradisional kini mengalami transformasi menuju blended learning, di mana pelatihan tatap muka dilengkapi modul digital, diskusi daring, dan refleksi berbasis data. Model ini memungkinkan organisasi menjaga nilai-nilai kemanusiaan sekaligus meningkatkan efisiensi dan aksesibilitas (OECD, 2023).

3.5 Latihan Soal

1. Jelaskan pengertian pelatihan dan pengembangan dengan pendekatan tradisi?
2. Sebutkan tiga karakteristik utama dari pendekatan tradisi dalam pelatihan!
3. Apa perbedaan antara metode ceramah dan demonstrasi?
4. Sebutkan satu kelebihan dan satu kelemahan pendekatan tradisi!

5. Mengapa pengalaman praktis penting dalam pendekatan tradisi?

Bab 4: Sistem Motivasi dan Penghargaan Berbasis Lokal

4.1 Konsep Motivasi Berbasis Lokal

Motivasi berbasis lokal merupakan konsep yang menekankan pentingnya nilai-nilai budaya, adat istiadat, serta simbol-simbol yang diyakini dalam masyarakat sebagai dasar dalam memberikan dorongan kerja dan meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Berbeda dengan motivasi konvensional yang umumnya bertumpu pada teori universal seperti kebutuhan fisiologis, penghargaan, atau aktualisasi diri, motivasi berbasis lokal mengintegrasikan faktor budaya setempat sebagai instrumen utama dalam membangun semangat kerja. Konsep ini didasari oleh keyakinan bahwa setiap masyarakat memiliki sistem nilai yang unik, yang apabila dihargai dan dimanfaatkan secara tepat dapat menjadi pendorong kuat bagi individu maupun kelompok dalam melaksanakan tugas. Oleh karena itu, pendekatan motivasi berbasis lokal tidak hanya relevan dalam konteks organisasi formal, tetapi juga dalam pengelolaan masyarakat, komunitas, maupun lembaga tradisional.

Prinsip utama motivasi berbasis lokal adalah penghargaan terhadap tradisi dan norma budaya yang sudah melekat dalam kehidupan sehari-hari. Nilai-nilai seperti gotong royong,

musyawarah, solidaritas, serta penghormatan terhadap tokoh adat atau pemimpin lokal sering kali menjadi sumber motivasi yang lebih bermakna dibandingkan insentif material semata. Misalnya, dalam masyarakat agraris di pedesaan, semangat gotong royong dalam menggarap sawah atau membangun fasilitas umum didorong bukan karena adanya upah finansial, melainkan karena adanya nilai kebersamaan yang dijunjung tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa simbol-simbol lokal seperti *kerja bakti*, *rewang*, atau tradisi saling membantu memiliki daya dorong intrinsik yang kuat dalam meningkatkan partisipasi dan produktivitas. Dengan demikian, motivasi berbasis lokal berfungsi sebagai mekanisme kultural yang mampu memperkuat ikatan sosial sekaligus memelihara identitas budaya (Sutrisno, 2019).

Lebih jauh, motivasi berbasis lokal juga dapat menjadi instrumen penting dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya di organisasi yang beroperasi di wilayah dengan kekayaan budaya yang beragam. Pemimpin yang memahami nilai-nilai budaya lokal dapat merancang strategi motivasi yang sesuai dengan ekspektasi dan keyakinan anggotanya. Sebagai contoh, pemberian penghargaan berupa simbol adat atau pengakuan dalam forum komunitas sering kali lebih bermakna bagi pekerja daripada bonus finansial yang bersifat sementara. Dengan cara ini, motivasi tidak hanya dipandang sebagai upaya meningkatkan produktivitas, tetapi juga sebagai sarana untuk memperkuat rasa memiliki dan kebanggaan identitas budaya. Integrasi nilai lokal dalam sistem motivasi juga mampu menumbuhkan loyalitas jangka panjang,

karena pekerja merasa diakui dan dihargai dalam kerangka budaya yang mereka anut (Hafid et al., 2021).

Namun demikian, penerapan motivasi berbasis lokal memerlukan sensitivitas budaya yang tinggi. Tidak semua nilai tradisional dapat langsung diadopsi dalam konteks organisasi modern tanpa melalui adaptasi. Beberapa praktik mungkin bertentangan dengan prinsip kesetaraan atau efektivitas kerja yang diharapkan dalam organisasi kontemporer. Oleh karena itu, penyesuaian perlu dilakukan agar nilai-nilai lokal dapat selaras dengan kebutuhan dan dinamika organisasi masa kini. Pendekatan yang kritis dan selektif akan memastikan bahwa motivasi berbasis lokal tidak hanya menjadi bentuk romantisme budaya, tetapi benar-benar berfungsi sebagai strategi manajerial yang efektif dan relevan. Dengan demikian, keberhasilan motivasi berbasis lokal sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk menyeimbangkan antara penghormatan terhadap tradisi dan tuntutan modernisasi.

Secara keseluruhan, konsep motivasi berbasis lokal dapat dipahami sebagai upaya mengintegrasikan nilai dan simbol budaya dalam sistem dorongan kerja untuk meningkatkan partisipasi, loyalitas, dan kinerja. Pendekatan ini menegaskan bahwa motivasi tidak bersifat universal, melainkan kontekstual, sehingga keberhasilannya ditentukan oleh kesesuaian dengan karakteristik masyarakat yang menjadi sasaran. Dengan mengoptimalkan kekayaan budaya lokal, motivasi dapat diarahkan tidak hanya untuk mencapai tujuan organisasi, tetapi juga untuk memperkuat identitas sosial dan keberlanjutan budaya dalam jangka panjang.

4.2 Bentuk Penghargaan Non-Material

Dalam pengelolaan sumber daya manusia, penghargaan tidak hanya berbentuk kompensasi finansial seperti gaji atau bonus, tetapi juga dapat diwujudkan dalam bentuk non-material. Penghargaan non-material memiliki peran penting dalam membangun motivasi, loyalitas, serta identitas sosial karyawan di dalam organisasi. Penghargaan ini umumnya berupa pengakuan sosial, gelar kehormatan, maupun penghargaan adat, yang nilainya sering kali melampaui aspek materi. Hal ini karena bentuk penghargaan non-material berkaitan erat dengan kebutuhan psikologis dan kultural individu, seperti kebutuhan akan rasa dihargai, diakui, serta diterima oleh komunitas.

4.2.1 Gelar Kehormatan

Salah satu bentuk penghargaan non-material yang banyak ditemui, khususnya dalam organisasi tradisional atau berbasis komunitas, adalah pemberian gelar kehormatan. Gelar ini biasanya diberikan kepada individu yang dinilai memiliki kontribusi besar, baik dalam pekerjaan maupun dalam menjaga nilai-nilai budaya organisasi. Gelar kehormatan dapat bersifat simbolis, namun memiliki makna yang mendalam karena melekatkan identitas baru pada penerimanya.

Sebagai contoh, dalam masyarakat adat, pemberian gelar tokoh kehormatan mencerminkan pengakuan atas jasa seseorang dalam memperkuat solidaritas sosial. Dalam organisasi modern, bentuk gelar kehormatan bisa diwujudkan melalui penghargaan

seperti “pegawai teladan” atau “duta nilai organisasi.” Menurut Deci dan Ryan (2000), penghargaan simbolis dapat memenuhi kebutuhan psikologis dasar individu, yaitu kompetensi, otonomi, dan keterhubungan sosial, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi intrinsik.

4.2.2 Pengakuan Sosial

Selain gelar kehormatan, pengakuan sosial merupakan bentuk penghargaan non-material yang banyak diterapkan dalam organisasi. Pengakuan sosial dapat berupa pujian dari atasan, apresiasi dalam rapat, publikasi pencapaian dalam media internal, atau sekadar ucapan terima kasih. Bentuk sederhana ini sering kali memiliki dampak yang besar karena memberikan validasi atas upaya yang telah dilakukan karyawan.

Dalam budaya kerja modern, pengakuan sosial menjadi bagian dari strategi manajemen untuk meningkatkan keterikatan (*engagement*) karyawan. Karyawan yang merasa dihargai cenderung memiliki komitmen lebih tinggi terhadap organisasi. Menurut Brun dan Dugas (2008), pengakuan di tempat kerja berfungsi sebagai mekanisme penting untuk memperkuat hubungan sosial, meningkatkan kepercayaan diri, dan mendorong produktivitas. Dengan demikian, meskipun tidak memiliki nilai material, pengakuan sosial menjadi elemen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat.

4.2.3 Penghargaan Adat dan Budaya

Dalam konteks organisasi tradisional maupun komunitas lokal, penghargaan non-material sering kali berbentuk penghargaan

adat. Bentuknya bisa berupa simbol, upacara, atau ritual yang memberikan legitimasi sosial kepada individu. Penghargaan adat biasanya sarat makna kultural dan spiritual, sehingga menumbuhkan rasa bangga sekaligus tanggung jawab bagi penerimanya.

Sebagai contoh, dalam beberapa masyarakat di Indonesia, penghargaan adat diberikan kepada individu yang berjasa dalam memajukan komunitas, seperti pengukuhan sebagai tokoh masyarakat atau pemberian simbol budaya tertentu. Di tingkat organisasi modern, penghargaan adat dapat diadopsi dalam bentuk pelestarian tradisi lokal, misalnya dengan mengadakan seremoni khusus yang menghormati kontribusi karyawan sesuai nilai budaya setempat. Hal ini sejalan dengan pandangan Trompenaars dan Hampden-Turner (2012), yang menekankan pentingnya penghormatan terhadap budaya lokal dalam membangun identitas organisasi yang inklusif dan berkelanjutan.

4.3 Integrasi Sistem Modern dan Tradisional

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi modern menuntut adanya keseimbangan antara praktik manajerial kontemporer dan nilai-nilai tradisional. Integrasi ini dapat diwujudkan melalui pemberian penghargaan modern, seperti bonus dan promosi jabatan, serta penghargaan berbasis budaya lokal, seperti upacara adat atau simbol kehormatan yang sesuai dengan kearifan setempat. Dengan memadukan kedua pendekatan tersebut,

organisasi dapat meningkatkan kinerja sekaligus menjaga relevansi budaya.

4.3.1 Penghargaan Modern dalam SDM

Penghargaan modern seperti bonus, kenaikan gaji, atau promosi jabatan menjadi bagian dari strategi *total reward* yang umum diterapkan untuk mendorong motivasi dan kinerja karyawan. Jiang, Xiao, Qi, dan Xiao (2009) menekankan bahwa strategi *total reward* membantu perusahaan menggabungkan kompensasi finansial dengan budaya organisasi, sehingga lebih adaptif terhadap kebutuhan tenaga kerja kontemporer.

4.3.2 Penghargaan Tradisional Berbasis Budaya

Selain sistem penghargaan modern, nilai budaya lokal juga memainkan peran penting dalam membangun loyalitas dan kebersamaan. Misalnya, penggunaan upacara adat atau simbol kehormatan dapat memperkuat identitas budaya organisasi serta meningkatkan ikatan emosional antaranggota. Wang dan Wang (2024) menunjukkan bahwa budaya tradisional dapat diintegrasikan secara efektif dalam manajemen SDM, khususnya dalam sistem penghargaan dan promosi, sehingga memberikan legitimasi yang lebih luas bagi kebijakan perusahaan.

4.3.3 Sinergi Modern dan Tradisional

Integrasi antara penghargaan modern dan tradisional menciptakan keseimbangan antara efisiensi manajerial dan kepekaan budaya. Strategi ini tidak hanya meningkatkan motivasi karyawan, tetapi juga memperkuat citra organisasi sebagai entitas yang menghargai nilai lokal sekaligus kompetitif secara global. Dengan

demikian, sistem penghargaan yang inklusif berpotensi menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, produktif, dan berkelanjutan.

4.4 Dampak Sistem Motivasi Berbasis Lokal

Motivasi merupakan salah satu faktor kunci dalam meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawan. Dalam konteks organisasi di Indonesia, sistem motivasi berbasis lokal menawarkan pendekatan yang lebih kontekstual dan adaptif terhadap nilai-nilai budaya yang dianut masyarakat. Dengan menekankan aspek kearifan lokal, organisasi tidak hanya memperhatikan pencapaian target produktivitas, tetapi juga membangun ikatan emosional yang lebih kuat dengan karyawan.

4.4.1 Loyalitas Karyawan terhadap Organisasi

Sistem motivasi yang mengintegrasikan nilai-nilai lokal dapat memperkuat loyalitas karyawan. Loyalitas tidak hanya dimaknai sebagai kesetiaan formal, tetapi juga komitmen emosional dan moral untuk mendukung visi organisasi. Misalnya, penerapan prinsip gotong royong dalam lingkungan kerja dapat menumbuhkan rasa kebersamaan, sehingga karyawan merasa menjadi bagian dari keluarga besar organisasi.

Penelitian menunjukkan bahwa motivasi berbasis budaya lokal dapat meningkatkan ikatan psikologis antara karyawan dan organisasi, yang pada akhirnya mengurangi tingkat *turnover* dan memperkuat stabilitas tenaga kerja (Wibowo & Saputra, 2017).

4.4.2 Peningkatan Semangat dan Etos Kerja

Nilai-nilai lokal yang diintegrasikan dalam sistem motivasi juga mampu meningkatkan semangat kerja karyawan. Contohnya, nilai kejujuran, disiplin, dan tanggung jawab yang ditanamkan melalui budaya lokal dapat memperkuat etos kerja yang positif. Karyawan yang memahami bahwa pekerjaannya memiliki makna sosial dan budaya cenderung lebih bersemangat serta bersedia memberikan kontribusi lebih dari sekadar kewajiban formal.

Selain itu, penghargaan terhadap kontribusi karyawan dalam bentuk yang sesuai dengan nilai lokal, misalnya melalui pengakuan simbolis, upacara adat, atau penghormatan kolektif, sering kali memiliki dampak motivasional yang lebih kuat dibandingkan insentif material semata (Rante, 2010).

4.4.3 Ikatan Emosional dan Harmoni Sosial

Sistem motivasi berbasis lokal juga berfungsi sebagai jembatan untuk menciptakan ikatan emosional antara karyawan dengan organisasi. Dengan menghargai identitas budaya dan kearifan lokal, organisasi menumbuhkan rasa dihargai pada diri karyawan. Perasaan ini mendorong terbangunnya kepercayaan, solidaritas, dan harmoni sosial dalam lingkungan kerja.

Ikatan emosional ini berimplikasi pada meningkatnya *employee engagement*, yaitu keterikatan karyawan secara penuh terhadap pekerjaan, organisasi, dan nilai-nilainya. Dalam jangka panjang, ikatan ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat kohesi sosial di dalam organisasi, sehingga tercipta lingkungan kerja yang produktif sekaligus harmonis.

4.5 Latihan Soal

1. Apa yang dimaksud dengan motivasi berbasis lokal dalam manajemen SDM?
2. Sebutkan tiga contoh penghargaan non-material yang relevan dengan budaya lokal!
3. Bagaimana cara mengintegrasikan penghargaan tradisional dengan sistem penghargaan modern?
4. Mengapa penghargaan berbasis lokal dapat meningkatkan loyalitas karyawan?
5. Berikan contoh penerapan motivasi berbasis kearifan lokal di sebuah organisasi!

Bab 5: Kepemimpinan yang Mencerminkan Kearifan Lokal

5.1 Konsep Kepemimpinan Berbasis Kearifan Lokal

Kepemimpinan berbasis kearifan lokal merupakan salah satu pendekatan yang menempatkan nilai, tradisi, dan norma budaya masyarakat sebagai fondasi utama dalam menjalankan fungsi kepemimpinan. Model kepemimpinan ini tidak hanya mengandalkan otoritas formal yang diberikan melalui jabatan, tetapi juga mengutamakan legitimasi moral dan sosial yang diperoleh dari penghormatan masyarakat terhadap kebijaksanaan serta keteladanan pemimpin. Dalam banyak komunitas tradisional, seorang pemimpin dihormati bukan karena kedudukannya semata, melainkan karena kemampuan mereka menjaga harmoni, memberikan nasihat bijak, dan menjadi teladan dalam kehidupan sehari-hari. Oleh karena itu, kepemimpinan berbasis kearifan lokal mencerminkan perpaduan antara otoritas formal dan kepercayaan kolektif yang bersumber dari akar budaya.

Prinsip utama dari kepemimpinan berbasis kearifan lokal adalah keselarasan antara tindakan pemimpin dengan nilai-nilai budaya yang hidup dalam masyarakat. Nilai-nilai tersebut dapat berupa musyawarah untuk mufakat, gotong royong, solidaritas, serta penghormatan terhadap sesama. Pemimpin yang mampu menginternalisasi nilai-nilai ini dalam gaya kepemimpinannya akan lebih mudah diterima oleh komunitas, karena tindakannya dianggap relevan dengan norma sosial yang ada. Misalnya, dalam tradisi musyawarah, pemimpin tidak mengambil keputusan secara sepihak, melainkan melibatkan anggota komunitas untuk mencapai konsensus. Pendekatan ini tidak hanya memperkuat partisipasi, tetapi juga meningkatkan rasa memiliki terhadap keputusan yang dihasilkan, sehingga kepemimpinan berjalan lebih efektif dan harmonis (Sartini, 2018).

Selain itu, kepemimpinan berbasis kearifan lokal menekankan pentingnya keteladanan. Pemimpin tidak hanya diukur dari kemampuan mengarahkan, tetapi juga dari sikap dan perilaku yang mencerminkan nilai moral yang dijunjung tinggi masyarakat. Seorang pemimpin yang jujur, adil, dan rendah hati akan lebih dihormati dibandingkan pemimpin yang hanya mengandalkan kekuasaan. Dalam konteks ini, kepemimpinan berbasis kearifan lokal memiliki dimensi etis yang kuat, karena seorang pemimpin harus mampu menjaga keseimbangan antara kepentingan individu, kelompok, dan lingkungan. Bahkan, dalam beberapa tradisi, pemimpin dianggap sebagai penjaga harmoni kosmis yang menghubungkan manusia dengan alam serta nilai spiritual

masyarakat. Dimensi ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan berbasis kearifan lokal bukan hanya bersifat pragmatis, tetapi juga sarat dengan makna filosofis yang mendalam (Sendjaja, 2019).

Relevansi kepemimpinan berbasis kearifan lokal semakin terasa dalam konteks modern yang ditandai oleh globalisasi, individualisme, dan kompetisi yang tinggi. Dalam kondisi ini, banyak organisasi maupun masyarakat menghadapi tantangan berupa melemahnya ikatan sosial dan hilangnya nilai kebersamaan. Kepemimpinan yang berakar pada kearifan lokal dapat menjadi solusi dengan menghadirkan kembali nilai solidaritas, kolaborasi, dan kebersamaan yang mampu memperkuat ketahanan sosial. Dalam organisasi formal, penerapan prinsip kepemimpinan berbasis kearifan lokal dapat memperkaya gaya manajerial dengan sentuhan humanis yang menekankan kesejahteraan bersama. Pemimpin yang mampu menjembatani nilai tradisi dengan kebutuhan kontemporer akan lebih efektif dalam membangun organisasi yang inklusif, berkeadilan, dan berkelanjutan.

Dengan demikian, kepemimpinan berbasis kearifan lokal dapat dipahami sebagai gaya kepemimpinan yang menekankan keseimbangan antara otoritas formal dan legitimasi moral yang lahir dari nilai budaya masyarakat. Keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya diukur dari kinerja atau pencapaian organisasional, tetapi juga dari kemampuannya menjaga harmoni sosial, menjadi teladan, serta melestarikan nilai-nilai luhur yang diwariskan. Integrasi antara kearifan lokal dan kebutuhan modern menjadikan model kepemimpinan ini relevan tidak hanya dalam komunitas tradisional,

tetapi juga dalam organisasi kontemporer yang ingin membangun fondasi sosial dan budaya yang kuat.

5.2 Nilai-Nilai Kearifan Lokal dalam Kepemimpinan

Kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan strategi manajerial dan visi organisasi, tetapi juga dengan nilai-nilai yang mendasari hubungan antara pemimpin dan komunitas. Dalam konteks Indonesia, kearifan lokal memainkan peran penting dalam membentuk pola kepemimpinan yang humanis, inklusif, dan berakar pada budaya masyarakat. Nilai-nilai seperti gotong royong, musyawarah, rasa hormat, dan keadilan bukan sekadar prinsip etis, tetapi juga menjadi pedoman praktis dalam menjalankan kepemimpinan yang diterima luas oleh komunitas. Integrasi nilai-nilai ini menjadikan kepemimpinan lebih kontekstual, membangun kepercayaan, serta memperkuat legitimasi sosial pemimpin.

5.2.1 Gotong Royong sebagai Prinsip Kolektivitas

Gotong royong merupakan salah satu nilai kearifan lokal yang paling menonjol dalam kehidupan masyarakat Indonesia. Nilai ini menekankan pentingnya kerja sama kolektif dalam mencapai tujuan bersama. Dalam praktik kepemimpinan, gotong royong menjadi pedoman dalam membangun partisipasi aktif dari seluruh anggota organisasi atau komunitas.

Pemimpin yang menerapkan prinsip gotong royong akan mengedepankan kolaborasi, distribusi tugas yang adil, serta rasa

tanggung jawab bersama. Hal ini menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang kuat, sehingga anggota lebih termotivasi untuk berkontribusi. Menurut Mulder (1996), gotong royong mencerminkan solidaritas sosial yang menjadi fondasi utama kohesi masyarakat Indonesia. Dalam kepemimpinan modern, nilai ini relevan dalam membangun tim kerja yang solid dan tangguh menghadapi tantangan.

5.2.2 Musyawarah sebagai Mekanisme Demokratis

Nilai kearifan lokal berikutnya adalah musyawarah, yakni proses pengambilan keputusan berdasarkan diskusi dan pertimbangan bersama. Musyawarah mencerminkan semangat demokratis yang menekankan keterlibatan semua pihak dalam menentukan arah kebijakan. Dalam kepemimpinan berbasis musyawarah, pemimpin tidak hanya menjadi pengambil keputusan tunggal, tetapi juga fasilitator yang mendorong partisipasi anggota.

Proses musyawarah memungkinkan terwujudnya keputusan yang lebih adil dan diterima secara kolektif. Selain itu, mekanisme ini memperkuat rasa kepercayaan antarindividu serta mengurangi potensi konflik. Koentjaraningrat (2009) menegaskan bahwa musyawarah adalah salah satu ciri khas budaya politik Indonesia yang memengaruhi praktik kepemimpinan di berbagai level, mulai dari komunitas lokal hingga organisasi formal. Dengan demikian, musyawarah tidak hanya bernilai tradisional, tetapi juga memiliki relevansi universal dalam kepemimpinan partisipatif.

5.2.3 Rasa Hormat dan Keadilan sebagai Fondasi Etika Kepemimpinan

Rasa hormat dan keadilan merupakan nilai moral yang melekat kuat dalam kearifan lokal. Rasa hormat diwujudkan melalui penghargaan terhadap martabat individu, baik dalam bentuk sikap sopan, tata krama, maupun penghormatan terhadap perbedaan. Dalam kepemimpinan, rasa hormat menjadi modal sosial penting yang memperkuat hubungan pemimpin dengan pengikutnya.

Sementara itu, keadilan berfungsi sebagai prinsip etis dalam mendistribusikan hak, kewajiban, serta penghargaan secara proporsional. Pemimpin yang adil akan menjaga keseimbangan antara kepentingan individu dan kepentingan kolektif. Dengan mempraktikkan keadilan, pemimpin memperoleh legitimasi moral yang membuat kepemimpinannya lebih diterima oleh komunitas. Prinsip ini sejalan dengan pandangan Bass dan Bass (2008), yang menekankan pentingnya integritas, keadilan, dan penghormatan sebagai dasar kepemimpinan etis dan efektif.

5.3 Praktik Kepemimpinan dalam Konteks Organisasi

Kepemimpinan dalam organisasi tidak hanya terkait dengan kemampuan manajerial, tetapi juga menyangkut integrasi nilai-nilai kearifan lokal. Pemimpin yang efektif mampu mengakomodasi kepentingan individu maupun kelompok, mengambil keputusan yang inklusif, serta memberikan teladan moral bagi seluruh anggota

organisasi. Dengan demikian, praktik kepemimpinan berbasis kearifan lokal menjadi strategi penting dalam membangun harmoni organisasi yang berkelanjutan.

5.3.1 Pengambilan Keputusan yang Inklusif

Pengambilan keputusan inklusif menekankan partisipasi anggota organisasi dalam proses musyawarah. Pemimpin yang melibatkan berbagai pihak akan meningkatkan rasa memiliki dan memperkuat legitimasi keputusan yang dihasilkan. Hermawan, Nugroho, Afif, dan Wijayanti (2024) menegaskan bahwa kepemimpinan berbasis kearifan lokal ditandai dengan pendekatan musyawarah dan akomodasi kepentingan beragam pihak, sehingga tercipta suasana organisasi yang demokratis.

5.3.2 Pemberian Teladan Moral

Seorang pemimpin harus mampu memberikan keteladanan moral dalam setiap tindakannya. Hal ini mencakup integritas, kejujuran, dan konsistensi antara ucapan dan perbuatan. Alfina dan Utama (2024) menekankan bahwa kepemimpinan etis yang mengintegrasikan kearifan lokal berperan dalam membangun tata kelola organisasi yang sehat, adil, dan berorientasi pada keberlanjutan. Dengan keteladanan moral, pemimpin tidak hanya menjadi pengarah, tetapi juga panutan yang dihormati anggota organisasi.

5.3.3 Menjembatani Kepentingan Individu dan Kelompok

Kepemimpinan juga menuntut kemampuan untuk menyeimbangkan kepentingan individu dan kelompok. Dalam banyak organisasi, konflik dapat muncul akibat perbedaan

kebutuhan atau prioritas. Pemimpin berbasis kearifan lokal berperan sebagai mediator yang menjembatani perbedaan tersebut demi tercapainya tujuan bersama. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat berfungsi sebagai ruang yang harmonis, inklusif, dan produktif.

5.4 Tantangan dan Peluang Kepemimpinan Lokal

Kepemimpinan berbasis kearifan lokal merupakan salah satu model kepemimpinan yang berakar pada nilai, norma, serta praktik budaya masyarakat setempat. Model ini menjadi penting dalam membangun legitimasi dan keberlanjutan organisasi, khususnya di tengah masyarakat multikultural seperti Indonesia. Namun, perkembangan globalisasi dan modernisasi menghadirkan tantangan sekaligus peluang bagi pemimpin yang ingin tetap relevan tanpa kehilangan identitas budaya.

5.4.1 Tantangan Globalisasi dan Modernisasi

Salah satu tantangan utama kepemimpinan lokal adalah tekanan globalisasi yang mendorong homogenisasi nilai, termasuk dalam pola kepemimpinan. Arus informasi dan teknologi global sering kali mengedepankan gaya kepemimpinan berbasis efisiensi dan rasionalitas, yang dapat bertentangan dengan nilai kolektivitas dan kekeluargaan yang menjadi ciri khas kearifan lokal.

Selain itu, modernisasi organisasi menuntut transparansi, akuntabilitas, serta pengambilan keputusan yang cepat. Hal ini

berpotensi menimbulkan ketegangan ketika budaya lokal lebih mengutamakan proses musyawarah yang membutuhkan waktu panjang. Pemimpin lokal perlu menemukan keseimbangan antara menghormati adat dengan memenuhi tuntutan modernitas (Rakhmani & Siregar, 2016).

5.4.2 Peluang dalam Identitas dan Relevansi Budaya

Di sisi lain, kearifan lokal justru menghadirkan peluang untuk membangun kepemimpinan yang unik dan berkarakter. Nilai-nilai seperti gotong royong, musyawarah, keadilan, dan solidaritas dapat menjadi basis etika kepemimpinan yang kuat. Pemimpin yang memanfaatkan nilai-nilai ini tidak hanya memperoleh legitimasi dari masyarakat, tetapi juga mampu membangun kepercayaan serta loyalitas yang sulit diperoleh melalui pendekatan manajerial semata.

Selain itu, kepemimpinan berbasis lokal relevan dalam membangun *contextual leadership*, yaitu kepemimpinan yang peka terhadap kondisi sosial, ekonomi, dan budaya masyarakat. Model ini memungkinkan organisasi untuk beradaptasi secara lebih baik dengan lingkungannya, serta menciptakan kebijakan yang sesuai dengan kebutuhan nyata komunitas (Sendjaya & Pekerti, 2010).

5.4.3 Strategi Integrasi Nilai Lokal dan Modern

Untuk mengatasi tantangan sekaligus memanfaatkan peluang, diperlukan strategi integratif dalam kepemimpinan lokal. Pertama, pemimpin perlu menginternalisasi nilai budaya sebagai fondasi moral, sembari tetap terbuka terhadap praktik modern yang mendukung efektivitas organisasi. Kedua, penerapan teknologi dapat diarahkan untuk memperkuat nilai tradisional, misalnya

menggunakan media digital untuk memperluas partisipasi dalam musyawarah atau menyebarkan pesan-pesan kearifan lokal.

Ketiga, pemimpin lokal perlu mengembangkan kapasitas *intercultural competence*, yaitu kemampuan menjembatani perbedaan budaya antara nilai lokal dan tuntutan global. Dengan cara ini, pemimpin dapat membangun jembatan antara tradisi dan modernitas tanpa menegasikan salah satunya.

Dengan demikian, kepemimpinan berbasis kearifan lokal bukanlah sesuatu yang statis, melainkan model yang dapat bertransformasi mengikuti perkembangan zaman, selama tetap berpijak pada identitas budaya yang menjadi sumber legitimasi dan kekuatan moral.

5.5 Latihan Soal

1. Jelaskan pengertian kepemimpinan berbasis kearifan lokal!
2. Sebutkan nilai-nilai kearifan lokal yang dapat memperkuat gaya kepemimpinan!
3. Bagaimana praktik kepemimpinan berbasis lokal dalam organisasi modern?
4. Apa saja tantangan yang dihadapi pemimpin berbasis kearifan lokal di era globalisasi?
5. Berikan contoh tokoh pemimpin yang mencerminkan kepemimpinan berbasis kearifan lokal!

Bab 6: Etika Kerja dan Disiplin dari Perspektif Budaya Lokal

6.1 Konsep Etika Kerja dalam Budaya Lokal

Etika kerja dalam budaya lokal Indonesia memiliki kedudukan yang sangat penting karena mencerminkan integrasi antara nilai moral, sosial, dan spiritual dalam setiap aktivitas kerja. Etika kerja dipahami bukan sekadar seperangkat aturan formal yang mengikat, melainkan panduan perilaku yang berakar pada kearifan lokal dan tradisi yang telah diwariskan dari generasi ke generasi. Dalam konteks budaya Indonesia, etika kerja tidak hanya diorientasikan pada pencapaian produktivitas atau efisiensi, tetapi juga diarahkan pada pembentukan hubungan harmonis antara individu dengan masyarakat, serta antara manusia dengan lingkungannya. Dengan demikian, etika kerja dalam budaya lokal memiliki makna yang lebih luas, mencakup dimensi profesional sekaligus spiritual yang memperkuat identitas kolektif bangsa.

Salah satu nilai utama dalam etika kerja budaya lokal adalah *kejujuran*. Nilai ini menuntut agar setiap individu melaksanakan pekerjaannya dengan integritas, tanpa manipulasi atau kecurangan, sehingga dapat menumbuhkan rasa saling percaya di lingkungan

kerja. Kejujuran dipandang sebagai fondasi moral yang memperkokoh profesionalisme, karena kualitas kerja seseorang tidak hanya diukur dari hasil yang dicapai, tetapi juga dari proses yang ditempuh. Di samping itu, budaya *gotong royong* juga menjadi ciri khas etika kerja masyarakat Indonesia. Nilai ini menekankan pentingnya kerja sama, solidaritas, dan kepedulian sosial dalam menyelesaikan tugas. Dalam praktiknya, gotong royong tidak hanya diterapkan di lingkungan masyarakat pedesaan, tetapi juga relevan di tempat kerja modern, di mana kerja tim dan kolaborasi lintas bidang menjadi kunci keberhasilan organisasi.

Selain itu, etika kerja budaya lokal juga menekankan pada *ketekunan* dan kerja keras. Nilai ini tercermin dari pandangan masyarakat bahwa keberhasilan hanya dapat diraih melalui usaha yang sungguh-sungguh, kesabaran, serta konsistensi dalam menghadapi tantangan. Sikap tekun dipandang bukan hanya sebagai kewajiban profesional, tetapi juga sebagai bentuk ibadah dan pengabdian. Sejalan dengan itu, *tanggung jawab* juga menjadi dimensi penting dalam etika kerja lokal. Tanggung jawab tidak hanya terbatas pada kewajiban menyelesaikan tugas, tetapi juga mencakup kesadaran moral untuk menjaga keharmonisan sosial, menghormati norma-norma yang berlaku, serta melindungi kepentingan bersama. Nilai ini menunjukkan bahwa etika kerja masyarakat Indonesia selalu terkait dengan rasa keterikatan sosial yang kuat.

Keterpaduan nilai kejujuran, gotong royong, ketekunan, dan tanggung jawab dalam budaya lokal Indonesia menjadikan etika

kerja sebagai instrumen yang membangun keharmonisan dalam lingkungan kerja. Keharmonisan ini penting karena mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif, memperkuat rasa memiliki, serta meningkatkan produktivitas secara kolektif. Selain itu, nilai-nilai etika kerja lokal juga berperan sebagai benteng moral dalam menghadapi pengaruh negatif globalisasi, seperti individualisme yang berlebihan atau orientasi semata-mata pada keuntungan material. Dengan memegang teguh etika kerja berbasis budaya lokal, masyarakat Indonesia dapat menjaga keseimbangan antara pencapaian profesional dengan nilai-nilai kemanusiaan yang luhur.

Dengan demikian, konsep etika kerja dalam budaya lokal Indonesia merupakan refleksi dari kearifan tradisional yang tetap relevan hingga saat ini. Ia tidak hanya mengatur bagaimana seseorang bekerja secara profesional, tetapi juga bagaimana seseorang membangun relasi sosial yang harmonis dan bermartabat. Oleh karena itu, etika kerja berbasis budaya lokal perlu terus dilestarikan dan dikontekstualisasikan agar dapat menjadi landasan moral yang kokoh dalam menghadapi dinamika dunia kerja modern.

6.2 Disiplin Kerja dan Ketertiban Organisasi

Disiplin kerja merupakan fondasi penting dalam menjaga ketertiban organisasi dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Disiplin tidak hanya diartikan sebagai kepatuhan mekanis terhadap aturan formal, melainkan juga mencerminkan nilai budaya

organisasi yang mengedepankan tanggung jawab, komitmen, dan integritas. Dalam konteks organisasi modern, disiplin kerja yang baik akan mendukung terciptanya iklim kerja yang produktif, harmonis, dan berorientasi pada pencapaian visi bersama.

6.2.1 Disiplin sebagai Pilar Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang sehat tidak dapat terwujud tanpa disiplin kerja yang konsisten. Disiplin membentuk keteraturan dalam pelaksanaan tugas, efisiensi penggunaan waktu, dan kepatuhan terhadap standar operasional. Penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan ketika dikombinasikan dengan budaya organisasi yang kuat (Aulia et al., 2021). Hal ini menegaskan bahwa disiplin bukan sekadar kontrol, tetapi juga merupakan refleksi nilai organisasi yang mendorong produktivitas.

6.2.2 Peran Kepemimpinan dalam Menumbuhkan Disiplin

Kepemimpinan memiliki peran sentral dalam membangun disiplin kerja. Pemimpin yang mampu memberikan keteladanan, menerapkan aturan secara konsisten, serta mendorong komunikasi terbuka akan lebih mudah membentuk budaya disiplin yang positif. Simorangkir dan Pakpahan (2021) menegaskan bahwa peran kepemimpinan sangat krusial dalam meningkatkan disiplin karyawan, karena pemimpin bukan hanya sebagai pengawas, tetapi juga figur inspiratif yang mencerminkan nilai disiplin dalam tindakan nyata. Dengan demikian, kepemimpinan partisipatif dan teladan etis menjadi kunci keberhasilan pembinaan disiplin kerja.

6.2.3 Ketertiban Organisasi sebagai Hasil Kolektif

Ketertiban organisasi tidak dapat dicapai hanya dengan regulasi formal, melainkan juga melalui kesadaran kolektif seluruh anggota. Ketika disiplin sudah menjadi bagian dari budaya organisasi, maka keteraturan, kepatuhan terhadap aturan, dan keselarasan kerja tim dapat terjaga secara berkelanjutan. Dengan demikian, disiplin kerja berfungsi sebagai instrumen yang memastikan organisasi berjalan sesuai dengan nilai, norma, dan tujuan yang telah ditetapkan.

6.3 Nilai Kearifan Lokal dalam Etika dan Disiplin

Kearifan lokal merupakan warisan budaya yang mencerminkan pandangan hidup, tata nilai, serta norma sosial masyarakat di berbagai daerah di Indonesia. Nilai-nilai tersebut tidak hanya berfungsi sebagai pedoman dalam kehidupan sehari-hari, tetapi juga memiliki relevansi tinggi dalam membentuk etika kerja dan disiplin di lingkungan organisasi modern. Integrasi kearifan lokal ke dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) dapat memperkuat identitas organisasi, menumbuhkan rasa memiliki, serta meningkatkan kinerja yang berbasis nilai.

6.3.1 Tri Hita Karana di Bali

Falsafah Tri Hita Karana berasal dari budaya Bali yang menekankan pentingnya keharmonisan antara manusia dengan Tuhan (*parahyangan*), manusia dengan sesama (*pawongan*), dan

manusia dengan alam (*palemahan*). Nilai ini relevan untuk diterapkan dalam organisasi karena mendorong keseimbangan antara spiritualitas, hubungan sosial, dan kelestarian lingkungan.

Dalam konteks manajemen SDM, Tri Hita Karana dapat memperkuat budaya kerja yang holistik: karyawan tidak hanya dituntut produktif, tetapi juga menjaga integritas spiritual, menjalin hubungan harmonis antarindividu, dan bertanggung jawab terhadap keberlanjutan lingkungan kerja. Falsafah ini telah banyak digunakan sebagai dasar pembangunan berkelanjutan di Bali dan terbukti efektif dalam meningkatkan harmoni sosial (Windia & Dewi, 2019).

6.3.2 Siri' na Pacce di Bugis-Makassar

Prinsip Siri' na Pacce dari masyarakat Bugis-Makassar menekankan pada dua aspek utama: *siri'* yang berkaitan dengan harga diri, kehormatan, dan martabat, serta *pacce* yang berarti solidaritas dan empati terhadap penderitaan orang lain. Dalam praktik organisasi, nilai ini dapat menjadi pedoman untuk menjaga integritas pribadi sekaligus memperkuat kerja sama tim.

Etika kerja yang dilandasi oleh *siri'* mendorong individu untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab karena kegagalan atau kelalaian dianggap mencederai harga diri. Sementara *pacce* menumbuhkan solidaritas sosial yang mempererat hubungan antarpegawai dan mengurangi konflik internal. Dengan demikian, integrasi nilai ini dalam budaya organisasi mampu menciptakan keseimbangan antara akuntabilitas individu dan kebersamaan kolektif (Hasanuddin & Kahar, 2020).

6.3.3 Hamemayu Hayuning Bawana di Jawa

Filosofi Hamemayu Hayuning Bawana dari budaya Jawa bermakna menjaga, memperindah, dan melestarikan keindahan dunia. Falsafah ini menekankan pentingnya keharmonisan hidup antara manusia, alam, dan sesama manusia. Dalam konteks etika kerja, nilai ini mengajarkan sikap rendah hati, ketulusan, serta orientasi pada harmoni dalam mengambil keputusan dan berinteraksi di lingkungan organisasi.

Ketika diterapkan dalam manajemen SDM, Hamemayu Hayuning Bawana dapat memperkuat disiplin berbasis kesadaran, bukan paksaan. Pegawai bekerja bukan hanya karena kewajiban formal, tetapi juga karena keyakinan moral untuk menciptakan harmoni dalam lingkungan kerja. Prinsip ini mendukung pembangunan organisasi yang beretika, berkelanjutan, dan selaras dengan nilai kemanusiaan universal (Purwanto, 2018).

6.4 Implementasi dalam Konteks Organisasi Modern

Di tengah dinamika globalisasi dan kompetisi bisnis yang ketat, organisasi modern dituntut untuk tidak hanya unggul secara struktural dan teknologi, tetapi juga adaptif secara kultural. Salah satu pendekatan strategis yang relevan adalah integrasi etika kerja berbasis budaya lokal ke dalam sistem manajemen organisasi. Nilai-nilai kearifan lokal yang mengakar kuat dalam masyarakat dapat

dijadikan landasan normatif dan fungsional dalam membentuk etos kerja yang khas, harmonis, dan berdaya saing tinggi.

6.4.1 Integrasi Melalui Kebijakan dan Regulasi Perusahaan

Langkah awal dalam mengimplementasikan etika kerja berbasis budaya lokal adalah melalui formulasi kebijakan perusahaan yang merefleksikan nilai-nilai lokal yang relevan. Nilai-nilai seperti gotong royong, rasa hormat, integritas, dan tanggung jawab kolektif dapat dituangkan ke dalam kode etik, aturan perilaku, maupun indikator evaluasi kinerja.

Penerapan kebijakan berbasis kearifan lokal tidak hanya menciptakan keunikan korporasi, tetapi juga memperkuat identitas organisasi di mata karyawan dan masyarakat. Studi menunjukkan bahwa organisasi yang mengintegrasikan nilai-nilai budaya lokal cenderung memiliki ketahanan sosial dan tingkat adaptabilitas yang lebih tinggi terhadap perubahan (Sutanto & Kurniawan, 2021).

6.4.2 Pelatihan Sumber Daya Manusia Berbasis Kultural

Penguatan nilai-nilai etika lokal juga perlu dilakukan melalui pelatihan sumber daya manusia yang berkelanjutan. Pelatihan ini tidak hanya berfokus pada keterampilan teknis, tetapi juga pada pembentukan karakter, sikap kerja, serta kesadaran kultural. Karyawan yang memahami dan menghayati nilai lokal cenderung memiliki loyalitas lebih tinggi dan memperlihatkan perilaku kerja yang etis.

Dalam konteks ini, pelatihan berbasis budaya lokal berperan sebagai media untuk menanamkan nilai-nilai organisasi secara efektif. Nilai-nilai seperti kerja keras, kesederhanaan, dan saling

menghormati dapat diinternalisasi sebagai bagian dari identitas profesional dalam organisasi (Rahardjo, 2018).

6.4.3 Pembentukan Budaya Organisasi yang Adaptif dan Inklusif

Organisasi modern yang berkelanjutan harus mampu membentuk budaya kerja yang adaptif terhadap perubahan sekaligus inklusif terhadap keberagaman nilai lokal. Pembentukan budaya organisasi bukanlah proses spontan, melainkan hasil dari interaksi antara struktur, kepemimpinan, dan sistem nilai yang dikembangkan secara konsisten. Dengan mengakomodasi nilai-nilai kearifan lokal dalam praktik manajerial, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan beretika.

Budaya kerja yang adaptif juga mendukung terciptanya inovasi dan sinergi antarindividu dengan latar belakang sosial yang beragam. Dalam jangka panjang, integrasi ini berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas, loyalitas karyawan, dan reputasi sosial organisasi (Nugroho & Firmansyah, 2020).

6.5 Latihan Soal

1. Jelaskan konsep etika kerja dalam perspektif budaya lokal Indonesia.
2. Bagaimana hubungan antara disiplin kerja dengan budaya organisasi?
3. Sebutkan tiga contoh nilai kearifan lokal di Indonesia yang dapat memperkuat etika kerja dan disiplin.

4. Bagaimana cara mengimplementasikan nilai budaya lokal dalam organisasi modern?

Bab 7: Resolusi Konflik dengan Pendekatan Nilai Tradisional

7.1 Konsep Resolusi Konflik

Konflik adalah bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan sosial manusia. Dalam interaksi sehari-hari baik di keluarga, organisasi, maupun masyarakat perbedaan kepentingan selalu ada dan kadang menimbulkan ketegangan. Robbins (2017:3) menjelaskan bahwa konflik muncul ketika seseorang merasa pihak lain menghalangi pencapaian tujuannya. Definisi ini menekankan dimensi subjektif: cukup dengan adanya persepsi “dihalangi,” konflik dapat lahir meskipun hambatan itu belum tentu nyata. Karena itu, pengelolaan konflik sebaiknya dimulai dari pemahaman atas persepsi, bukan hanya dari fakta objektif.

Banyak konflik yang sebenarnya membesar karena miskomunikasi atau salah tafsir. Ketika persepsi tidak diklarifikasi, ketegangan meningkat, lalu konflik dianggap semata-mata sebagai hal yang destruktif. Padahal, sebagaimana ditegaskan Scannell (2010:2), konflik merupakan sesuatu yang alami dan normal dalam kehidupan kelompok. Jika dipahami secara positif, konflik justru dapat menjadi ruang pembelajaran, tempat individu maupun

kelompok berlatih keterampilan komunikasi sekaligus menemukan solusi kreatif.

Pandangan ini diperkuat oleh Rahim (2017:15) yang menekankan bahwa organisasi yang mampu mengelola konflik dengan baik justru dapat membangun lingkungan kerja yang lebih sehat dan inovatif. Dengan kata lain, konflik tidak perlu dihindari, melainkan dikelola sebagai energi sosial yang bisa diarahkan untuk memperkuat kolaborasi.

Dalam konteks relasi sosial, Deutsch (dalam Maftuh, 2005:47) mengingatkan bahwa konflik kerap muncul karena perbedaan lebih ditonjolkan daripada persamaan. Orang sering kali lebih fokus pada hal-hal yang membedakan, sementara kesamaan justru terabaikan. Akibatnya, konflik tampak sulit diselesaikan bukan karena tidak ada titik temu, melainkan karena perhatian lebih diarahkan pada yang memisahkan daripada yang menyatukan.

Hal ini dapat dilihat dalam contoh sederhana di organisasi: dua karyawan mungkin berbeda pendapat mengenai metode kerja, tetapi keduanya sesungguhnya memiliki tujuan sama, yaitu menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Jika perbedaan itu dipandang sebagai penghalang, konflik akan mengeras. Namun bila fokus diarahkan pada tujuan bersama, perbedaan justru bisa melahirkan solusi baru.

Webster dalam Pruitt & Jeffrey (2009:9) memberi perspektif etimologis bahwa kata “konflik” berakar dari bahasa Latin *configere* yang berarti “saling memukul,” sehingga sejak awal dipahami sebagai pertarungan. Namun, dalam pengertian modern, konflik

lebih dimaknai sebagai perbedaan kepentingan (*perceived divergence of interest*). Dengan demikian, konflik tidak harus diwujudkan dalam pertarungan fisik; cukup dengan keyakinan bahwa kepentingan tidak sejalan, konflik sudah terbentuk.

Pemahaman ini sangat relevan di masyarakat multikultural seperti Indonesia. Perbedaan agama, budaya, atau status sosial seringkali menimbulkan keyakinan bahwa kepentingan kelompok tertentu bertentangan dengan kelompok lain. Jika dibiarkan, keyakinan ini dapat berkembang menjadi konflik terbuka. Di sinilah pentingnya resolusi konflik, untuk mengubah cara pandang dari melihat pihak lain sebagai lawan menjadi mitra dialog.

Dari perspektif perubahan sosial, Miall (2002:65) melihat konflik sebagai ekspresi dari keberagaman kepentingan dan nilai. Konflik menjadi sesuatu yang melekat dalam masyarakat yang dinamis, karena perubahan sosial selalu membawa ketegangan antara nilai lama dan tuntutan baru. Artinya, konflik tidak selalu lahir dari kebencian, melainkan bisa muncul sebagai bagian dari proses adaptasi.

Contoh nyata dapat ditemukan di dunia kerja. Perubahan teknologi sering menimbulkan resistensi dari pekerja lama yang merasa posisinya terancam, sementara generasi baru menuntut pembaruan. Konflik ini tidak berarti salah satu pihak bermaksud merusak, melainkan lahir dari ketidakselarasan antara nilai lama dengan sistem baru. Dengan memahami konflik sebagai bagian dari dinamika perubahan, organisasi dapat merespons dengan pendekatan adaptif, bukan sekadar menekan perbedaan.

Pemahaman ini semakin kuat jika dikaitkan dengan prinsip keadilan restoratif. Braithwaite (2002:11) menegaskan bahwa penyelesaian konflik seharusnya berorientasi pada pemulihan relasi, bukan hanya mencari siapa benar dan siapa salah. Orientasi ini sejalan dengan nilai-nilai lokal seperti musyawarah dan gotong royong yang mengutamakan keseimbangan bersama dan harmoni sosial.

Jika semua perspektif tersebut dirangkum, terlihat bahwa konflik adalah fenomena multidimensi: ia bisa lahir dari persepsi subjektif (Robbins, Webster), dari dinamika sosial (Miall, Deutsch), maupun dari konteks organisasi (Scannell, Rahim). Mengelola konflik secara efektif berarti memahami semua dimensi tersebut, lalu menyalurkan energi konflik agar menghasilkan perbaikan.

Solusi praktis yang dapat diterapkan antara lain memperkuat budaya komunikasi terbuka, menyediakan ruang mediasi internal, dan membangun mekanisme penyelesaian berbasis partisipasi kolektif. Dengan cara ini, konflik tidak hanya diredam, tetapi diubah menjadi momentum untuk memperkuat hubungan. Kesimpulannya, konflik memang tak terhindarkan, tetapi melalui pengelolaan yang cerdas serta integrasi nilai lokal dengan teori modern, konflik dapat bertransformasi menjadi kekuatan yang mendukung kohesi sosial maupun organisasi.

7.2 Peran Nilai Tradisional dalam Penyelesaian Konflik

Dalam masyarakat multikultural seperti Indonesia, konflik merupakan fenomena yang hampir tidak bisa dihindari. Namun, cara penyelesaiannya tidak selalu bergantung pada mekanisme hukum formal. Sering kali, masyarakat lebih memilih menggunakan nilai-nilai tradisional yang hidup dalam adat istiadat sebagai dasar untuk mengelola pertentangan. Nilai ini diwariskan turun-temurun, berakar pada kearifan lokal, dan dianggap lebih dekat dengan kehidupan sehari-hari dibandingkan prosedur hukum yang cenderung kaku dan birokratis.

Fungsi utama dari nilai tradisional adalah menjaga harmoni serta memulihkan relasi sosial yang terganggu. Adibrata & Zuhri (2019:18) menegaskan bahwa penyelesaian konflik melalui mekanisme adat dipahami sebagai upaya *restoring balance* atau mengembalikan keseimbangan sosial, bukan sekadar menentukan siapa benar dan siapa salah. Perspektif ini menunjukkan bahwa resolusi konflik berbasis tradisi tidak berhenti pada aspek formal, tetapi juga menyentuh dimensi psikologis dan spiritual, sehingga pihak yang berkonflik kembali merasa terhubung secara sosial.

Pendekatan tradisional biasanya menekankan prinsip musyawarah dan mufakat. Melalui dialog terbuka yang melibatkan semua pihak, keputusan yang dihasilkan bukan hanya adil secara normatif, tetapi juga dapat diterima secara kolektif. Proses ini selaras dengan nilai gotong royong dan rasa kekeluargaan yang

mengutamakan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi. Dengan cara itu, mekanisme adat sering kali lebih efektif dalam meredakan ketegangan dibandingkan penyelesaian formal yang bersifat top-down.

Nilai tradisional juga menekankan pentingnya pemulihan relasi, sehingga sejalan dengan prinsip *restorative justice*. Adibrata & Zuhri (2019:31) menunjukkan bahwa rekonsiliasi dalam mekanisme adat sering diwujudkan melalui simbol-simbol budaya, misalnya ritual perdamaian, pemberian ganti rugi, atau prosesi adat yang menandai berakhirnya perselisihan. Simbol ini memiliki makna mendalam karena bukan hanya menyelesaikan konflik secara praktis, tetapi juga mengikat secara emosional pihak-pihak yang berselisih agar tidak mengulang pertentangan.

Dengan demikian, nilai tradisional dalam penyelesaian konflik dapat dipahami sebagai pilar penting yang memperkuat kohesi sosial masyarakat. Mekanisme adat tidak hanya menutup luka akibat konflik, tetapi juga merajut kembali jaringan sosial yang sempat rusak. Proses ini membuat penyelesaian konflik berbasis tradisi lebih berkelanjutan, karena menumbuhkan rasa kebersamaan, memperkuat kepercayaan, dan meneguhkan tanggung jawab kolektif dalam kehidupan bersama.

7.2.1 Fungsi Sosial Nilai Tradisional dalam Resolusi Konflik

Dalam masyarakat Indonesia, nilai tradisional berfungsi lebih dari sekadar aturan moral. Ia hadir sebagai sarana untuk menjaga keteraturan sosial sekaligus memperkuat harmoni antarwarga. Ketika konflik muncul, masyarakat sering merujuk pada

norma adat yang diwariskan turun-temurun sebagai pedoman penyelesaian. Mekanisme ini biasanya menekankan musyawarah mufakat, dialog terbuka, dan pemulihan relasi sosial. Penyelesaian tidak diarahkan pada penghukuman yang bersifat memisahkan, melainkan pada perbaikan ikatan sosial yang sempat renggang. Sebagaimana dicatat Abdurrahman (2018), nilai tradisional berfungsi sebagai mekanisme yang tidak hanya menyelesaikan permasalahan, tetapi juga memperkuat hubungan sosial yang terganggu.

Kearifan lokal juga berperan sebagai identitas damai yang menegaskan citra komunitas. John Haba (2006:3) menekankan bahwa kearifan lokal dalam banyak komunitas berfungsi sebagai simbol peradaban, penolakan terhadap kekerasan, dan penegasan bahwa masyarakat tersebut menjunjung perdamaian. Dengan demikian, nilai tradisional bukan hanya aturan internal, tetapi juga perangkat simbolik yang membangun legitimasi moral, baik di mata komunitas itu sendiri maupun di hadapan masyarakat luas. Fungsi representatif ini memperlihatkan bahwa konflik tidak hanya soal praktis, melainkan juga menyangkut harga diri dan identitas kolektif.

Dalam kasus konflik keagamaan di Indonesia, nilai tradisional terbukti mampu memulihkan relasi sosial yang rusak akibat politisasi identitas. Penelitian Zuhri (2020) menunjukkan bahwa agama kerap hanya digunakan sebagai identitas artifisial, sementara akar konflik sering terletak pada perebutan sumber daya ekonomi dan jabatan politik. Dalam situasi seperti itu, kearifan lokal hadir sebagai jalan keluar yang menyentuh dimensi emosional dan

sosial. Melalui ritual kolektif, masyarakat diarahkan kembali pada kesadaran akan ikatan kultural yang lebih kuat daripada perbedaan identitas agama yang dipolitisasi.

Contoh konkret dapat ditemukan dalam praktik **Wirid Mulud** dan **Nawaitu** di Cibalampu. Ritual ini mempertemukan masyarakat dari berbagai latar belakang dalam ruang sakral yang menciptakan rasa kebersamaan. Kehadiran dalam ritual bukan hanya ekspresi religius, tetapi juga wujud interaksi sosial yang memperkuat solidaritas. Menurut Zuhri (2020:15–16), praktik tersebut mengurangi potensi ketegangan karena menghadirkan pengalaman kolektif yang melampaui batas identitas kelompok. Nilai tradisional di sini berfungsi sebagai ruang sosial yang menyatukan kembali pihak-pihak yang sebelumnya berjarak akibat konflik.

Lebih jauh, nilai tradisional juga menekankan rekonsiliasi melalui simbol-simbol penuh makna. Dalam banyak komunitas agraris, penyelesaian konflik disertai permintaan maaf, pemberian ganti rugi, atau ritual adat tertentu. Tindakan simbolik ini bukan sekadar prosedur formal, melainkan ekspresi tulus untuk memulihkan relasi sosial. Putra (2013) menegaskan bahwa gotong royong dan prinsip kolektivitas dalam masyarakat tradisional menjadi fondasi toleransi dan penghormatan terhadap perbedaan. Dengan demikian, nilai tradisional tidak hanya menutup konflik, tetapi juga membangun ulang jaringan sosial yang lebih kokoh.

Jika ditinjau dari perspektif teori integrasi sosial Durkheim, fungsi nilai tradisional tampak jelas sebagai perekat yang memperkuat solidaritas melalui pengalaman kolektif. Ritus adat,

musyawarah, dan simbol rekonsiliasi tidak hanya menyelesaikan sengketa, tetapi juga mereproduksi nilai kebersamaan yang terus memperkuat kohesi sosial. Dengan cara ini, masyarakat tidak sekadar menyelesaikan perkara, melainkan memperbarui komitmen mereka terhadap harmoni bersama.

Pada akhirnya, fungsi sosial nilai tradisional dalam resolusi konflik terletak pada kemampuannya menyentuh dimensi relasi, identitas, dan emosi yang sering terabaikan oleh mekanisme hukum formal. Melalui musyawarah, ritual kolektif, dan simbol rekonsiliasi, masyarakat tidak hanya menuntaskan sengketa, tetapi juga memulihkan rasa kebersamaan. Oleh karena itu, kearifan lokal dapat dipandang sebagai instrumen sosial yang efektif meredakan konflik sekaligus menjaga ketahanan sosial masyarakat multikultural.

7.2.2 Peran Tokoh Adat dan Mediator Sosial

Dalam masyarakat adat yang multikultural di Indonesia, konflik sering kali tidak hanya menyangkut persoalan materi atau batas wilayah, tetapi juga merambah ke ranah emosi kolektif, identitas, dan relasi sosial yang telah terbentuk lama. Karena itu, penyelesaian konflik di lingkungan ini tidak cukup hanya mengandalkan pendekatan hukum formal. Diperlukan figur-figur yang mampu menjembatani ketegangan dengan kebijaksanaan dan otoritas moral yang berakar kuat pada tradisi. Tokoh adat hadir sebagai mediator sosial yang memainkan peran kunci, bukan sekadar menyelesaikan sengketa, tetapi juga merekonstruksi kembali hubungan sosial yang sempat retak.

Firman Freaddy Busroh (2017) menegaskan bahwa tokoh adat memiliki legitimasi yang berbeda dengan pemimpin formal. Legitimasi itu bukan berasal dari institusi, melainkan dari kepercayaan kolektif dan nilai moral komunitas. Ia menulis bahwa masyarakat adat menyerahkan sepenuhnya penyelesaian konflik kepada tokoh adat, yang berperan sebagai hakim atau penengah. Pernyataan ini menekankan bahwa dalam masyarakat adat, penyelesaian konflik merupakan mekanisme sosial yang hidup, bukan sekadar prosedur teknis. Tokoh adat dilihat sebagai penjaga keseimbangan yang memastikan relasi antarindividu maupun kelompok kembali harmonis. Dalam menjalankan perannya, mereka menggunakan pendekatan persuasif, simbolik, dan kontekstual, dengan mengacu pada nilai-nilai lokal seperti *rukun*, *silih asih*, dan *tepa selira*.

Pandangan serupa disampaikan oleh Moh. Mahfud MD (2006) yang menekankan bahwa hukum nasional seharusnya memberi ruang bagi hukum adat sebagai sistem hukum yang hidup. Menurutnya, banyak sengketa justru dapat diselesaikan lebih adil dan damai melalui mekanisme adat dibandingkan jalur pengadilan. Hal ini karena penyelesaian berbasis adat memperhatikan konteks sosial, emosi, dan relasi yang ada di masyarakat, sesuatu yang sering kali tidak tersentuh oleh pendekatan hukum formal.

Rhenald Kasali (2014) menambahkan dimensi lain dengan menyebut tokoh adat sebagai “pemimpin sistem sosial tradisional” yang memiliki otoritas tanpa jabatan formal. Menurutnya, kekuatan tokoh adat terletak pada kemampuannya membaca struktur

kekuasaan informal yang tersembunyi dalam komunitas. Banyak di antara mereka memiliki kemampuan persuasi dan simbolik yang bahkan lebih kuat dibandingkan pemimpin formal, sehingga mereka mampu memfasilitasi perubahan tanpa menimbulkan resistensi. Hal ini penting karena dalam konflik komunitas, resistensi sering muncul bukan karena substansi solusi yang ditawarkan, tetapi karena siapa yang menyampaikannya. Tokoh adat, dengan kedekatan dan legitimasi sosialnya, dapat menyampaikan pesan perdamaian dengan lebih diterima.

Franz Magnis-Suseno melihat peran tokoh adat dari perspektif etika sosial. Menurutnya, dalam masyarakat Indonesia, yang lebih penting daripada kebenaran formal adalah terjaganya hubungan baik antar manusia. Karena itu, yang perlu dipulihkan pertama-tama adalah kepercayaan. Pernyataan ini mempertegas bahwa keberhasilan mediasi adat tidak diukur dari siapa yang menang atau kalah, melainkan dari sejauh mana hubungan sosial bisa pulih, rasa malu bisa ditenangkan, dan martabat semua pihak tetap dijaga. Tokoh adat bekerja dengan nilai, bukan dengan tekanan; dengan teladan, bukan dengan perintah.

Keempat pandangan ini memperlihatkan bahwa tokoh adat memiliki fungsi yang multifaset: sebagai mediator, advokat nilai lokal, representasi komunitas, sekaligus penjaga norma kultural. Dalam masyarakat adat, hukum dan moral tidak berdiri terpisah sebagaimana dalam sistem formal. Tokoh adat mempraktikkan hukum sebagai bagian dari laku sosial, bukan semata teks normatif.

Dalam konteks yang lebih luas baik di organisasi, korporasi, maupun lembaga pemerintahan prinsip-prinsip yang dijalankan tokoh adat dapat diadaptasi. Mereka menunjukkan bahwa keberhasilan penyelesaian konflik tidak hanya ditentukan oleh prosedur formal, melainkan juga oleh kepercayaan, kebijaksanaan sosial, dan kepekaan terhadap nilai-nilai yang hidup. Prinsip ini sangat relevan ketika organisasi menghadapi konflik yang bersumber dari identitas, nilai, atau ketimpangan relasi kuasa. Dengan kata lain, tokoh adat memberi teladan bahwa penyelesaian konflik yang efektif harus berakar pada relasi, bukan sekadar regulasi.

7.2.3 Nilai Tradisional sebagai Pilar Pendekatan Restoratif

Dalam kerangka penyelesaian konflik di masyarakat adat, nilai-nilai tradisional tidak hanya berfungsi sebagai pedoman etika, tetapi juga membentuk fondasi filosofis bagi praktik penyelesaian sengketa yang bersifat restoratif. Nilai-nilai seperti *rukun*, *gotong royong*, *silih asah-silih asih-silih asuh*, *tepa selira*, dan musyawarah mufakat bukan sekadar ungkapan normatif, melainkan prinsip hidup yang mengatur cara individu maupun kelompok merespons konflik. Nilai-nilai ini memungkinkan lahirnya proses penyelesaian konflik yang tidak merusak hubungan, melainkan memulihkannya secara bermartabat.

Prinsip ini sejalan dengan gagasan *restorative justice* yang lebih mengutamakan pemulihan relasi sosial dibandingkan penghukuman. Pendekatan restoratif menekankan keterlibatan semua pihak yang terdampak, pengakuan kesalahan secara terbuka,

serta penyelesaian berbasis konsensus dan tanggung jawab bersama. Dalam tradisi Sunda, misalnya, falsafah *silih asih-silih asah-silih asuh* memuat logika restoratif: *asih* (kasih) sebagai dasar empati, *asah* (saling memperbaiki) sebagai proses pembelajaran, dan *asuh* (saling menjaga) sebagai komitmen jangka panjang untuk merawat hubungan. Nilai ini tidak mendorong pembalasan, melainkan mendorong rekonstruksi relasi sosial yang lebih kuat pascakonflik.

Braithwaite (2002:11) menegaskan bahwa “*restorative justice is about healing the harm, not simply punishing the offender. It is about reintegration, not stigmatization.*” Pandangan ini sangat sejalan dengan cara masyarakat adat memandang konflik, bukan sebagai ajang untuk menghukum, tetapi sebagai tanda bahwa relasi sedang terganggu dan perlu dipulihkan melalui dialog, pengakuan, dan kesepakatan bersama. Dalam praktiknya, penyelesaian konflik adat sering diiringi ritual sosial seperti makan bersama, penyembelihan simbolik, atau prosesi adat yang melibatkan komunitas luas sebagai saksi sekaligus penjaga ingatan kolektif.

Franz Magnis-Suseno (1997) dalam *Etika Jawa* juga menekankan bahwa masyarakat tradisional di Indonesia lebih mengutamakan kerukunan daripada kemenangan. Ia menulis, “*yang terpenting bukan siapa yang benar, tetapi bagaimana hubungan baik bisa dipulihkan kembali.*” Pernyataan ini menunjukkan bahwa kekuatan nilai tradisional bekerja bukan hanya pada logika formal, tetapi juga pada ranah emosional dan simbolik menyentuh rasa malu, kehormatan, dan kepercayaan yang sering kali luput dari mekanisme hukum formal.

Dalam perspektif hukum adat kontemporer, Dominikus Rato (2015) menjelaskan bahwa hukum adat Indonesia dibangun atas prinsip keseimbangan kosmis dan sosial. Pelanggaran tidak hanya dilihat merugikan individu, tetapi juga mengganggu tatanan semesta, sehingga harus dipulihkan melalui keterlibatan komunitas. Ia menulis, *“hukum adat tidak bertujuan menghukum pelaku, melainkan menenangkan pihak yang dirugikan, serta mengembalikan keseimbangan bersama.”* Hal ini menjelaskan mengapa dalam praktiknya, penyelesaian konflik adat hampir selalu dilakukan secara kolektif, dengan melibatkan keluarga, tetangga, bahkan komunitas lebih luas, untuk menciptakan ruang pemulihan yang menyeluruh.

Prinsip restoratif berbasis nilai lokal ini tidak hanya relevan di masyarakat adat, tetapi juga dapat diadaptasi dalam konteks organisasi modern. Konflik antarpegawai, antarunit kerja, atau dalam tim proyek dapat diredakan melalui mekanisme yang menekankan dialog kolektif, permintaan maaf terbuka, dan komitmen bersama untuk memperbaiki pola kerja. Sendjaya & Pekerti (2010) dalam kajiannya tentang kepemimpinan pelayanan menegaskan bahwa budaya kerja yang mengintegrasikan nilai empati, kasih sayang, dan saling menanggung beban akan menghasilkan organisasi yang lebih tahan terhadap konflik dan lebih kuat dalam kolaborasi. Dengan kata lain, nilai tradisional dapat menjadi pilar etis dalam manajemen modern, terutama ketika diintegrasikan ke dalam kebijakan SDM, pelatihan komunikasi restoratif, dan forum resolusi konflik internal.

Dengan demikian, nilai tradisional tidak sekadar menjadi bagian dari memori kolektif budaya Indonesia, tetapi juga merupakan sumber daya moral dan sosial yang relevan untuk membangun penyelesaian konflik yang damai, bermartabat, dan berkelanjutan. Dipahami sebagai pilar pendekatan restoratif, nilai-nilai seperti musyawarah, tepa selira, dan gotong royong mampu membentuk mekanisme resolusi konflik yang kontekstual, humanistik, dan tahan uji. Di tengah meningkatnya polarisasi dan individualisme masyarakat modern, kembali pada nilai-nilai lokal bukanlah nostalgia, melainkan strategi sosial untuk menciptakan rekonsiliasi yang berakar dan berjiwa.

7.3 Model Penyelesaian Konflik Berbasis Nilai-Nilai Tradisional

Dalam masyarakat Indonesia yang pluralistik, penyelesaian konflik tidak dapat dipahami secara sempit hanya melalui jalur hukum positif. Di banyak komunitas adat, sistem nilai yang telah tumbuh berabad-abad justru menjadi mekanisme utama dalam meredakan sengketa. Sistem ini tidak hanya berorientasi pada penentuan benar atau salah, tetapi juga pada upaya merajut kembali kohesi sosial yang sempat terganggu. Musyawarah, mufakat, dan pemulihan hubungan menjadi fondasi yang menjiwai proses penyelesaian konflik berbasis nilai tradisional.

Firman Freaddy Busroh (2017) menegaskan pentingnya peran tokoh adat dalam konteks ini. Tokoh adat sering kali dipercaya

sebagai mediator sosial yang efektif, misalnya dalam konflik agraria. Legitimasi mereka tidak berasal dari institusi formal, tetapi dari penghormatan dan kepercayaan moral masyarakat. Karena itu, mediasi yang dilakukan tokoh adat bersifat kultural dan emosional, sehingga suasana dialog menjadi lebih kondusif untuk tercapainya penyelesaian damai. Busroh bahkan menyebut bahwa “*penyelesaian melalui mediasi sosial lebih efektif dan efisien, terutama pada masyarakat multikultural di Indonesia.*”

Perspektif ini sejalan dengan pemikiran John Braithwaite (2002) dalam *Restorative Justice and Responsive Regulation*, yang menekankan bahwa “*restorative justice is about healing the harm caused by crime and conflict, not about punishing offenders.*” Nilai-nilai tradisional seperti gotong royong, musyawarah, dan budaya malu (*shame culture*) yang masih kuat dalam masyarakat adat mendukung pendekatan restoratif ini. Bagi komunitas yang menjunjung tinggi nilai komunalitas, penyelesaian konflik tidak hanya dimaknai sebagai proses administratif, tetapi juga sebagai sarana mengembalikan harmoni sosial.

Franz Magnis-Suseno (1997) dalam *Etika Jawa* menegaskan bahwa masyarakat tradisional Indonesia menempatkan kerukunan sebagai nilai tertinggi dalam kehidupan bersama. Dalam praktiknya, konflik jarang diselesaikan melalui konfrontasi terbuka. Sebaliknya, upaya perdamaian ditempuh dengan memperhalus ekspresi ketidaksepakatan dan menjaga kehormatan semua pihak. Tidak mengherankan jika forum-forum adat sering dilaksanakan di ruang-ruang publik yang simbolis seperti balai desa, bawah pohon besar,

atau melalui ritual sacral karena di sanalah relasi sosial dipulihkan, bukan sekadar persoalan diadili.

Koentjaraningrat (2002), sebagai salah satu antropolog terkemuka Indonesia, menambahkan bahwa norma sosial dan adat istiadat berfungsi sebagai pengikat utama dalam kehidupan masyarakat tradisional. Ia menulis bahwa *“hukum adat bukan sekadar seperangkat aturan, tetapi adalah ekspresi dari nilai dan harmoni dalam masyarakat.”* Pernyataan ini memperlihatkan bahwa penyelesaian konflik melalui adat bukanlah sekadar alternatif, tetapi sering menjadi pilihan utama karena berakar pada nilai dan simbol yang benar-benar dihidupi oleh masyarakat.

Dari uraian ini, terlihat jelas bahwa model penyelesaian konflik berbasis nilai tradisional memiliki fondasi yang kuat: legitimasi sosial dari tokoh adat, nilai komunal yang dijunjung, serta struktur dialogis yang lentur. Pendekatan semacam ini bukan hanya relevan bagi masyarakat adat, tetapi juga dapat menginspirasi perumusan kebijakan resolusi konflik di tingkat nasional. Tentu saja, penerapannya perlu disesuaikan dengan konteks, agar tidak kehilangan makna ketika dibawa keluar dari habitat budayanya.

7.3.1 Musyawarah Adat dan Mediasi Tokoh Masyarakat

Musyawarah adat merupakan salah satu mekanisme penyelesaian konflik yang berakar kuat dalam tradisi masyarakat Indonesia. Forum ini biasanya berlangsung dalam bentuk pertemuan komunitas yang dipimpin oleh tokoh adat, di mana pihak-pihak yang berselisih diberi ruang untuk menyampaikan pandangan dan keluhan secara terbuka.

Dalam forum ini, tokoh adat tidak hanya berperan sebagai pemimpin diskusi, tetapi juga sebagai penjaga nilai, penengah yang netral, serta penyeimbang relasi sosial dalam masyarakat. Rahakbauw dan Ririhena (2019) menegaskan bahwa prinsip utama musyawarah adat adalah pencarian mufakat dan kesepakatan bersama, dengan tujuan menjaga serta memulihkan keharmonisan sosial dalam komunitas.

Keberhasilan musyawarah adat sangat bergantung pada otoritas moral tokoh adat yang memimpin forum tersebut. Tokoh ini biasanya dipilih bukan karena jabatan formal, melainkan karena pengalaman hidup, pengetahuan mendalam tentang adat istiadat, serta integritas pribadi yang diakui bersama. Dalam banyak komunitas, penghormatan terhadap keputusan musyawarah menjadi kekuatan utama yang membuat mekanisme ini efektif dalam menyelesaikan sengketa. Koentjaraningrat (2009) menjelaskan bahwa struktur sosial masyarakat tradisional Indonesia sangat bergantung pada figur sentral yang mampu menjaga nilai-nilai bersama dan tampil sebagai simbol pemersatu di masa krisis.

Selain musyawarah adat, praktik mediasi juga dijalankan oleh tokoh masyarakat seperti kepala suku, pemuka agama, atau sesepuh desa. Rahayu dan Rahman (2020) mencatat bahwa tokoh-tokoh ini berperan penting sebagai juru damai karena dipercaya mampu meredam emosi pihak yang bertikai dan menawarkan solusi berbasis norma lokal. Proses ini berbeda dari pendekatan institusional formal karena menekankan hubungan personal,

kedekatan sosial, serta persuasi yang bertujuan memulihkan relasi, bukan sekadar memberi sanksi.

Studi lapangan oleh Taufik Abdullah (2011) mengenai masyarakat Minangkabau menunjukkan bahwa Ninik Mamak berperan ganda sebagai pembimbing moral sekaligus mediator. Mereka tidak hanya menawarkan solusi praktis, tetapi juga menempatkan masalah dalam kerangka adat yang lebih luas, sehingga konflik tidak sekadar diselesaikan, melainkan juga dimaknai sebagai kesempatan memperkuat solidaritas. Praktik ini memperlihatkan bahwa mediasi adat adalah ritual sosial yang sekaligus memperkuat integritas kolektif.

Temuan serupa juga ditunjukkan dalam studi Yansen A. (2017) tentang masyarakat Dayak Kenyah di Kalimantan Timur. Ia mencatat bahwa sidang adat atau “lembaga adat besar” sering dijadikan arena penyelesaian konflik agraria dengan melibatkan seluruh unsur tokoh masyarakat. Proses tersebut memperhatikan bukan hanya aspek material, tetapi juga dimensi spiritual, sehingga keputusan yang dihasilkan menyeluruh dan diterima semua pihak tanpa menimbulkan dendam.

Dalam semua praktik ini, kepercayaan menjadi mata uang sosial yang paling penting. Lederach (1995) menjelaskan bahwa resolusi konflik berbasis komunitas selalu menempatkan relasi sebagai inti dari transformasi konflik. Tokoh adat maupun tokoh masyarakat bekerja bukan semata sebagai fasilitator teknis, tetapi sebagai penjaga moralitas kolektif yang kehadirannya sangat penting untuk membangun konsensus dan menyembuhkan luka sosial.

Dengan demikian, musyawarah adat dan mediasi tokoh masyarakat tidak hanya berfungsi sebagai metode penyelesaian sengketa, tetapi juga sebagai manifestasi sistem nilai dan identitas budaya masyarakat lokal. Keduanya berkontribusi besar dalam menjaga kohesi sosial, terutama di tengah arus modernisasi yang berpotensi mengikis nilai tradisional. Oleh karena itu, penguatan kapasitas tokoh adat dan pemberdayaan forum musyawarah lokal perlu dipandang sebagai bagian penting dari strategi pembangunan yang berkelanjutan dan berakar pada budaya bangsa sendiri.

7.3.2 Ritual Rekonsiliasi dan Keadilan Restoratif Tradisional

Dalam banyak masyarakat adat di Indonesia, penyelesaian konflik tidak berhenti pada tercapainya kesepakatan verbal. Puncak rekonsiliasi justru ditandai dengan pelaksanaan ritual adat yang sarat simbol dan makna spiritual. Ritual-ritual seperti makan bersama, pengucapan ikrar damai, mencuci kaki, atau penyembelihan hewan bukan sekadar seremoni, melainkan tindakan performatif yang menandai penghapusan dendam, penutupan luka sosial, dan pembukaan kembali ruang bagi hubungan yang harmonis.

Ritual ini berfungsi sebagai penegasan komunal bahwa perdamaian telah diterima semua pihak. Dalam masyarakat Toraja, misalnya, dikenal ritual *tampo passura* yang mempertemukan dua keluarga bertikai di hadapan komunitas. Prosesi ini dipimpin oleh tokoh adat (*To Parengan*) yang membacakan naskah adat sebagai bentuk legitimasi. Tangdilintin (2005) menekankan bahwa upacara tersebut tidak hanya simbolis, tetapi juga “menegaskan kembali struktur sosial dan relasi kekuasaan yang sempat terganggu karena

konflik.” Dengan demikian, ritual adat menjadi ruang di mana masyarakat merestorasi keteraturan sosial sekaligus memulihkan legitimasi relasi.

Hal serupa tampak dalam tradisi *pela gandong* di Maluku. Ketika terjadi pertikaian antar negeri (desa), ritual pengucapan sumpah persaudaraan, biasanya disertai makan sirih pinang bersama, menjadi penanda berakhirnya konflik. Bartels (1994) mencatat bahwa *pela* bukan sekadar ikatan simbolik, melainkan mekanisme untuk menyembuhkan trauma kolektif akibat kekerasan sosial. Ia berfungsi sebagai sistem keadilan restoratif yang berbasis nilai lokal, di mana perdamaian tidak hanya dimaknai sebagai berakhirnya pertikaian, tetapi juga sebagai pemulihan relasi antarkomunitas.

Dalam kerangka ini, keadilan tidak dipahami sebagai penghukuman, melainkan sebagai pemulihan keseimbangan sosial. Prinsip ini sejalan dengan pendekatan *restorative justice*. Braithwaite (2002) menegaskan bahwa “*restorative justice focuses on healing the harm and restoring the moral balance among all parties involved, rather than punishing the offender in isolation.*” Konsep ini nyata dalam praktik masyarakat Dayak Ngaju, di mana pelaku pelanggaran adat sering diwajibkan menjalani ritual pembersihan diri dan memberikan kompensasi berupa bahan makanan, hewan ternak, atau kerja bakti di rumah korban. Proses ini tidak dipandang sebagai hukuman, tetapi sebagai bentuk tanggung jawab moral sekaligus cara untuk memulihkan nama baik pelaku di hadapan komunitas.

Pada saat yang sama, korban juga didorong untuk memaafkan secara terbuka dalam forum adat. Pemaafan di sini bukan dianggap kelemahan, melainkan ekspresi kekuatan moral dan kedewasaan sosial. Hassan (2015), dalam studinya tentang masyarakat Baduy Dalam, menjelaskan bahwa ritual pengampunan dalam mediasi adat tidak hanya mempertemukan dua pihak yang berselisih, tetapi juga mempertemukan mereka kembali dengan nilai-nilai komunitas yang lebih besar. Dengan begitu, pemulihan relasi bersifat personal sekaligus kolektif.

Dari praktik-praktik tersebut terlihat bahwa ritual rekonsiliasi dalam tradisi lokal bukan hanya menyelesaikan konflik, tetapi juga memproduksi ulang struktur sosial yang sempat terguncang. Melalui upacara dan simbol-simbol adat, masyarakat secara kolektif menciptakan ulang makna harmoni, menyembuhkan luka sosial, dan mengembalikan martabat individu sebagai bagian integral dari komunitas. Inilah yang menjadikan keadilan restoratif tradisional tidak hanya efektif, tetapi juga berakar kuat dalam kehidupan budaya masyarakat Indonesia.

7.3.3 Relevansi Kearifan Lokal dalam Penyelesaian Konflik Kontemporer

Di tengah kompleksitas sosial dan melemahnya kepercayaan masyarakat terhadap sistem hukum formal, kearifan lokal kembali menemukan momentumnya sebagai alternatif penyelesaian konflik. Mekanisme berbasis tradisi tidak hanya bertahan di komunitas adat terpencil, tetapi juga menunjukkan daya hidupnya dalam ruang-ruang kontemporer, terutama ketika sistem hukum negara dianggap

lamban, birokratis, atau kurang berpihak pada keadilan substantif. Dalam situasi semacam itu, pendekatan lokal tampil sebagai model yang lebih partisipatif, kontekstual, dan restoratif.

Kekuatan kearifan lokal terletak pada kemampuannya menyentuh dimensi terdalam konflik, yakni relasi antar manusia. Musyawarah adat, ritual rekonsiliasi, dan mediasi tokoh masyarakat tidak sekadar menyelesaikan masalah secara legalistik, tetapi juga menyembuhkan luka sosial, memulihkan martabat, dan membangun kembali kepercayaan. Pendekatan ini sejalan dengan gagasan *living law* dari Eugen Ehrlich, yang menekankan bahwa hukum yang benar-benar hidup di masyarakat sering lebih efektif daripada hukum tertulis, karena berakar dari pengalaman, kepercayaan, dan nilai yang berkembang secara organik.

Efektivitas pendekatan lokal dapat ditemukan dalam berbagai praktik. Di Papua, misalnya, ritual bakar batu digunakan dalam penyelesaian konflik antarsuku. Prosesi ini tidak hanya melibatkan pertukaran kompensasi, tetapi juga menjadi simbol penghapusan dendam melalui kebersamaan dalam jamuan kolektif. Di Minangkabau, dikenal model Tungku Tigo Sajarangan, yaitu sinergi antara ulama, cerdik pandai, dan pemimpin adat yang bersama-sama memediasi konflik. Yunus & Syafruddin (2021) menyimpulkan bahwa integrasi prinsip adat ke dalam kerangka hukum nasional dapat meningkatkan legitimasi dan efektivitas penyelesaian konflik di tingkat akar rumput.

Namun, penting dicatat bahwa tidak semua aspek kearifan lokal dapat diadopsi begitu saja dalam kerangka negara hukum

modern. Beberapa praktik adat masih menyisakan bias, khususnya terkait peran perempuan, anak, atau kelompok minoritas. Dalam banyak komunitas, proses musyawarah dan mediasi masih bersifat patriarkal, sehingga keterlibatan perempuan sering kali terbatas atau diabaikan. Kondisi ini jelas bertentangan dengan prinsip kesetaraan gender dan hak asasi manusia sebagaimana dijamin dalam konstitusi maupun konvensi internasional yang diratifikasi Indonesia. Merry (2006) mengingatkan bahwa lokalitas dapat berfungsi ganda: menjadi sarana keadilan, tetapi juga berpotensi mengukuhkan ketidakadilan, tergantung pada bagaimana ia ditafsirkan dan dipraktikkan.

Karena itu, penguatan kearifan lokal dalam penyelesaian konflik kontemporer harus disertai refleksi kritis dan reformulasi nilai. Artinya, nilai lokal tidak ditolak secara total, tetapi disaring agar selaras dengan prinsip keadilan inklusif dan bersinergi dengan hukum modern. Dalam konteks ini, konsep *glocalization* yakni adaptasi nilai global ke dalam kerangka lokal dapat dijadikan strategi untuk menjembatani keduanya.

Negara juga perlu membuka ruang formal bagi mekanisme lokal untuk berkontribusi dalam sistem peradilan. Bentuknya dapat berupa pengakuan terhadap lembaga adat sebagai mitra dalam mediasi non-litigasi, pelibatan tokoh adat dalam penyelesaian perkara perdata ringan, hingga penyusunan kebijakan restoratif yang mengacu pada praktik baik dari komunitas adat. Dengan cara ini, sistem hukum nasional tidak hanya lebih responsif terhadap

kebutuhan masyarakat, tetapi juga mampu merangkul pluralitas sosial-budaya yang menjadi ciri khas Indonesia.

7.4 Implikasi bagi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam era globalisasi yang ditandai oleh mobilitas tenaga kerja lintas negara, perkembangan teknologi komunikasi, dan penetrasi standar internasional dalam praktik bisnis, manajemen sumber daya manusia (SDM) menghadapi tantangan yang semakin kompleks. Organisasi tidak lagi hanya berurusan dengan persoalan administratif, tetapi juga dituntut untuk menciptakan ruang kerja yang kondusif bagi individu yang datang dari beragam latar belakang budaya, agama, bahasa, dan sistem nilai. Kondisi ini di satu sisi membuka peluang besar—keragaman dapat menjadi sumber inovasi, kreativitas, dan keunggulan kompetitif. Namun di sisi lain, keragaman juga menyimpan potensi lahirnya kesalahpahaman, stereotip, bahkan konflik interpersonal yang, bila tidak dikelola dengan baik, dapat mengganggu stabilitas organisasi.

Dalam konteks ini, nilai-nilai tradisional lokal menawarkan pendekatan alternatif yang relevan. Di Indonesia, nilai-nilai seperti gotong royong, kebersamaan, musyawarah, dan tepa selira sejak lama menjadi fondasi kehidupan sosial yang menjaga harmoni dalam masyarakat plural. Koentjaraningrat (2009) menegaskan bahwa gotong royong bukan sekadar kerja bersama, melainkan mengandung rasa tanggung jawab moral untuk menjaga

keseimbangan sosial. Artinya, nilai-nilai tersebut tidak hanya warisan budaya, tetapi juga modal sosial yang dapat diadaptasi dalam praktik manajemen SDM.

Mengadopsi nilai gotong royong dalam organisasi, misalnya, tidak cukup dipahami sebagai ajakan kerja sama tim, tetapi juga sebagai dorongan moral agar setiap individu merasa terikat untuk saling membantu tanpa harus menunggu instruksi formal. Dalam jangka panjang, hal ini memperkuat solidaritas internal sekaligus menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi. Begitu pula, musyawarah yang merupakan tradisi deliberatif dalam budaya Indonesia dapat menjadi instrumen manajemen konflik yang efektif, karena berorientasi pada pencarian solusi bersama yang adil dan dapat diterima semua pihak.

Nilai tepa selira, yang oleh Magnis-Suseno (1996) dimaknai sebagai sikap tenggang rasa dan kesediaan memahami perasaan orang lain, juga relevan dalam konteks kerja modern. Di tengah tekanan target dan perbedaan kepentingan, tepa selira berfungsi sebagai mekanisme sosial yang menahan eskalasi konflik serta menumbuhkan empati di antara pegawai. Dari perspektif manajemen, internalisasi nilai ini dapat diwujudkan melalui program pengembangan SDM, seperti pelatihan kepemimpinan berbasis empati, komunikasi asertif, atau manajemen konflik dengan pendekatan partisipatif.

Implikasi strategis dari penerapan nilai tradisional ini cukup jelas. Pertama, nilai lokal dapat memperkuat legitimasi budaya organisasi karena pegawai lebih mudah menerima kebijakan yang

terasa dekat dengan identitas sosial mereka. Kedua, orientasi pada harmoni dan partisipasi membantu mengurangi biaya sosial dari konflik berkepanjangan, sehingga penyelesaian lebih berkelanjutan. Ketiga, nilai tradisional berfungsi sebagai pengimbang terhadap standar manajemen global yang menekankan efisiensi dan rasionalitas formal, sehingga praktik SDM menjadi lebih kontekstual dan responsif terhadap realitas sosial.

Namun, perlu disadari bahwa penggunaan nilai tradisional juga memiliki keterbatasan. Musyawarah, misalnya, bisa memperlambat pengambilan keputusan dalam organisasi yang bergerak cepat di sektor kompetitif. Oleh karena itu, manajemen SDM perlu mengembangkan model hibrid: menggabungkan efisiensi sistem modern dengan fleksibilitas dan kearifan nilai lokal. Dengan cara ini, organisasi dapat menjaga efektivitas bisnis sekaligus memelihara harmoni sosial sebagai fondasi keberlanjutan jangka panjang.

Dengan demikian, integrasi nilai tradisional dalam manajemen SDM bukanlah romantisasi budaya lokal, melainkan strategi adaptif untuk menjawab kebutuhan praktis organisasi di tengah kompleksitas global. Praktik ini membantu organisasi tidak hanya menjadi tempat kerja yang profesional, tetapi juga ruang sosial yang inklusif, harmonis, dan berakar pada identitas budaya masyarakat tempat ia beroperasi.

7.4.1 Peran Nilai Tradisional dalam Penyelesaian Konflik

Konflik dalam organisasi adalah sesuatu yang tidak dapat dihindari, terlebih dalam lingkungan kerja yang multikultural.

Interaksi antarindividu dengan latar belakang budaya, agama, dan nilai yang beragam sering kali memunculkan perbedaan kepentingan maupun persepsi. Dalam praktik manajemen modern, konflik kerap dipandang sebagai gangguan yang harus ditekan, padahal sesungguhnya konflik juga dapat menjadi pemicu perubahan positif. Deutsch (1973) menegaskan bahwa konflik dapat bersifat konstruktif apabila diarahkan pada pencarian solusi bersama yang menguntungkan semua pihak.

Dalam konteks Indonesia, nilai tradisional seperti musyawarah mufakat menawarkan pendekatan khas dalam mengelola perbedaan. Musyawarah tidak sekadar forum deliberasi, melainkan paradigma *consensus building* yang menekankan inklusivitas dan keadilan. Suryadinata (2010) menunjukkan bahwa praktik musyawarah dalam masyarakat majemuk terbukti mampu menurunkan eskalasi konflik sosial, karena lebih mengutamakan keseimbangan serta menghindari dominasi satu kelompok atas kelompok lain. Ketika prinsip ini diterapkan dalam organisasi modern, musyawarah dapat diinstitusionalisasikan melalui forum konsultatif, mekanisme mediasi internal, atau pengambilan keputusan kolektif. Nurhasim (2013) bahkan menegaskan bahwa musyawarah tetap relevan di era modern, asalkan disesuaikan dengan struktur organisasi formal, misalnya dengan membentuk komite lintas divisi yang menangani konflik antarpegawai dan menghasilkan keputusan yang mencerminkan aspirasi bersama.

Selain musyawarah, nilai tepa selira juga menjadi kerangka etik yang penting. Magnis-Suseno (1996) menjelaskan bahwa tepa

selira tidak sekadar berarti tenggang rasa, tetapi merupakan mekanisme internalisasi moral yang mendorong individu untuk menahan ego, menghargai perbedaan, dan berempati terhadap situasi orang lain. Dalam praktiknya, nilai ini berfungsi sebagai semacam “penjaga keseimbangan” yang mencegah konflik kecil berkembang menjadi pertentangan besar. Dalam manajemen SDM, prinsip ini dapat diwujudkan melalui program pengembangan *soft skills* seperti pelatihan kecerdasan emosional, komunikasi asertif, dan resolusi konflik berbasis empati. Dengan demikian, pegawai tidak hanya dibekali keterampilan teknis, tetapi juga kesadaran sosial yang memperkuat kohesi tim.

Penerapan nilai tradisional dalam penyelesaian konflik membawa implikasi strategis yang signifikan. Di satu sisi, nilai-nilai tersebut membangun legitimasi budaya organisasi, sebab kebijakan yang berakar pada kearifan lokal lebih mudah diterima dan diinternalisasi oleh pegawai. Di sisi lain, pendekatan berbasis nilai mampu mengurangi biaya sosial yang ditimbulkan konflik berkepanjangan, karena harmoni dan partisipasi menjadi prinsip utama dalam penyelesaiannya. Namun, keterbatasan tetap ada. Musyawarah, misalnya, berpotensi memperlambat pengambilan keputusan dalam organisasi yang bergerak di sektor dengan dinamika tinggi. Karena itu, diperlukan model hibrid yang menggabungkan nilai tradisional dengan praktik manajemen modern. Dalam situasi yang membutuhkan konsensus budaya, musyawarah bisa menjadi pilihan utama, sementara pada kondisi

krisis yang menuntut keputusan cepat, mekanisme formal yang lebih efisien dapat digunakan.

Dengan cara ini, peran nilai tradisional dalam penyelesaian konflik tidak hanya dipahami sebagai upaya menjaga harmoni, tetapi juga sebagai kerangka adaptif yang memungkinkan organisasi menghadapi kompleksitas kerja multikultural. Pendekatan ini memandang konflik bukan sebagai ancaman, melainkan sebagai kesempatan untuk memperkuat keadilan, solidaritas, dan kohesi sosial tanpa mengorbankan efektivitas organisasi.

7.4.2 Penguatan Kepercayaan dan Kohesi Organisasi

Kepercayaan dalam organisasi adalah fondasi penting bagi terciptanya kerja sama yang sehat. Tanpa kepercayaan, hubungan kerja menjadi rapuh, komunikasi mudah terganggu, dan kerja tim sulit berjalan efektif. Karena itu, membangun rasa saling percaya tidak dapat dipandang sekadar pelengkap, melainkan perlu ditempatkan sebagai inti dari strategi manajemen SDM.

Nilai gotong royong yang menjadi ciri khas masyarakat Indonesia sangat relevan dalam konteks ini. Koentjaraningrat (2009) menjelaskan bahwa gotong royong bukan hanya tentang bekerja bersama, tetapi juga menyangkut rasa tanggung jawab moral untuk saling membantu demi kepentingan bersama. Dalam organisasi, penerapan nilai ini mendorong pegawai melihat rekan kerja sebagai mitra, bukan pesaing. Hal ini mengurangi potensi konflik, mempermudah koordinasi, dan menjadikan kerja tim lebih solid.

Temuan Wirawan (2015) menunjukkan bahwa organisasi yang menanamkan nilai gotong royong dalam budaya kerjanya

mampu menciptakan lingkungan yang penuh solidaritas, dengan tingkat stres yang relatif rendah. Kondisi ini membuat pegawai lebih tenang, lebih tahan menghadapi tekanan, dan lebih bersemangat bekerja. Situasi tersebut sejalan dengan konsep *psychological safety* yang berkembang dalam literatur manajemen modern, yaitu rasa aman bagi pegawai untuk berpendapat, mengambil inisiatif, dan bekerja sama tanpa takut ditolak atau dihukum secara sosial.

Sedarmayanti (2017) menambahkan bahwa budaya organisasi yang selaras dengan nilai kehidupan sehari-hari pegawai memberi makna lebih dalam dibandingkan hanya aturan formal. Jika nilai-nilai yang dekat dengan keseharian, seperti kebersamaan dan gotong royong, dijadikan bagian dari budaya kerja, pegawai akan merasa identitasnya dihargai. Identitas budaya mereka tidak hanya diterima, tetapi juga menjadi bagian dari identitas organisasi. Dampaknya, keterikatan emosional meningkat dan loyalitas pegawai lebih terjaga.

Secara analitis, penguatan kepercayaan berbasis nilai tradisional memberi dampak di berbagai tingkatan. Pada tingkat individu, hubungan antarpegawai menjadi lebih terbuka dan saling mendukung. Pada tingkat tim, kerja sama lebih kokoh dan konflik lebih mudah dikelola. Pada tingkat organisasi, lahir stabilitas yang ditunjukkan dengan rendahnya tingkat *turnover* serta meningkatnya produktivitas. Dari sudut pandang strategis, organisasi yang membangun kepercayaan dengan pendekatan nilai lokal tidak hanya menjaga kelancaran operasional, tetapi juga memperkuat citra sebagai tempat kerja inklusif yang menghargai budaya.

Namun, ada hal yang perlu diwaspadai. Jika kebersamaan terlalu ditekankan tanpa memberi ruang bagi perbedaan individu, organisasi bisa kehilangan peluang untuk menerima ide-ide baru atau mengabaikan suara minoritas. Karena itu, kebersamaan harus diimbangi dengan prinsip meritokrasi, yakni memberikan ruang bagi pegawai berprestasi dan ide kritis. Dengan keseimbangan ini, kepercayaan dan kohesi yang terbentuk menjadi lebih dinamis: mampu menampung keberagaman sekaligus menjaga harmoni.

Dengan demikian, nilai tradisional seperti gotong royong tidak cukup hanya dilestarikan sebagai simbol budaya, tetapi perlu dipraktikkan kembali dalam organisasi modern. Jika ditafsirkan dan diterapkan dengan tepat, nilai ini dapat menjadi strategi nyata untuk memperkuat kepercayaan, meningkatkan kohesi, dan menjaga ketahanan organisasi di tengah tantangan global.

7.4.3 Menuju Praktik SDM yang Kontekstual dan Inklusif

Praktik manajemen SDM di era global kerap dipengaruhi oleh standar internasional yang menekankan efisiensi, produktivitas, dan profesionalisme. Standar ini penting untuk menjaga daya saing organisasi, tetapi tidak selalu sesuai dengan kondisi sosial-budaya lokal. Bila kebijakan hanya disalin dari model global tanpa penyesuaian, organisasi berisiko menciptakan aturan yang kaku, sulit diterima, dan bahkan menimbulkan resistensi di kalangan pegawai. Hofstede (2001) mengingatkan bahwa keberhasilan manajemen sangat bergantung pada kesesuaiannya dengan dimensi budaya suatu negara. Bagi Indonesia, hal ini berarti praktik SDM

perlu menyesuaikan diri dengan nilai kolektivisme yang menekankan kebersamaan dan harmoni.

Dalam kerangka ini, konsep *cultural embeddedness* menjadi relevan. Granovetter (1985) menjelaskan bahwa tindakan ekonomi maupun organisasi selalu “melekat” pada struktur sosial dan budaya di sekitarnya. Jika diterapkan dalam konteks SDM, maka kebijakan manajemen harus berakar pada nilai lokal agar memiliki legitimasi sosial dan berjalan efektif. Contohnya, sistem evaluasi kinerja tidak hanya menilai pencapaian individu, tetapi juga kontribusi terhadap kerja tim sejalan dengan semangat gotong royong yang kuat dalam budaya Indonesia.

Praktik SDM yang kontekstual juga terkait dengan *cross-cultural management*. Adler (2008) menekankan pentingnya pendekatan khusus dalam organisasi multikultural, yaitu dengan membangun pemahaman lintas budaya, memperkuat dialog, serta menyesuaikan kebijakan dengan latar belakang pegawai. Implementasinya bisa berupa pelatihan lintas budaya, forum diskusi tentang nilai organisasi, atau mekanisme mediasi partisipatif yang mengedepankan musyawarah mufakat. Dengan cara ini, konflik yang muncul dapat dikelola secara lebih adil dan diterima semua pihak.

Selain kebijakan, faktor kepemimpinan juga berperan besar. Konsep *value-based leadership* dari Sendjaya & Pekerti (2010) menekankan bahwa pemimpin yang menanamkan dan mencontohkan nilai-nilai luhur termasuk nilai lokal akan lebih berhasil membangun kohesi sosial dan mengurangi ketegangan

antarbudaya. Dalam konteks Indonesia, pemimpin yang menghidupkan nilai tepa selira atau tenggang rasa, lebih mudah menciptakan lingkungan kerja inklusif yang menghargai perbedaan.

Analisisnya, pendekatan SDM yang kontekstual dan inklusif membawa implikasi strategis pada berbagai tingkatan. Pertama, pegawai merasa lebih dihargai karena identitas budaya mereka diakui, sehingga keterikatan emosional (*employee engagement*) meningkat. Kedua, organisasi menjadi lebih adaptif karena kebijakan SDM tidak hanya mengikuti pola global, tetapi juga responsif terhadap perubahan sosial di lingkungannya. Ketiga, praktik ini memperkuat modal sosial organisasi, sebagaimana dijelaskan Coleman (1990), yakni kepercayaan, norma, dan jaringan kerja sama yang pada akhirnya memperkuat produktivitas kolektif.

Namun, keseimbangan tetap diperlukan. Jika terlalu menekankan nilai lokal, organisasi bisa dianggap kurang profesional atau lambat merespons tuntutan global. Sebaliknya, bila hanya fokus pada standar global, pegawai bisa merasa terasing dari budaya mereka sendiri. Konsep glocalization (Robertson, 1995) dapat menjadi jalan tengah, yakni mengadaptasi praktik global agar sesuai dengan konteks lokal. Dengan model hibrid ini, organisasi dapat menjaga efisiensi dan profesionalisme sekaligus memelihara identitas budaya yang menopang harmoni internal.

Dengan demikian, praktik manajemen SDM yang kontekstual dan inklusif merupakan strategi adaptif yang menjawab tuntutan global tanpa mengabaikan akar budaya lokal. Organisasi tidak sekadar mengadopsi standar global, tetapi menyelaraskannya

dengan nilai-nilai sosial yang hidup dalam masyarakat. Hasilnya, organisasi akan lebih diterima oleh pegawai, lebih tahan menghadapi kompleksitas sosial, dan sekaligus mampu bersaing dalam arena global.

7.5 Latihan Soal

1. Jelaskan konsep resolusi konflik dalam organisasi dan bagaimana pandangan Deutsch (1973) menempatkan konflik sebagai sesuatu yang konstruktif!
2. Bagaimana peran nilai tradisional dalam menyelesaikan konflik di masyarakat multikultural Indonesia? Berikan contoh konkret!
3. Sebutkan teknik-teknik penyelesaian konflik berbasis kearifan lokal yang masih relevan hingga saat ini!
4. Mengapa tokoh adat atau tokoh masyarakat memiliki posisi penting dalam mediasi tradisional? Jelaskan dengan contoh!
5. Bagaimana implikasi pendekatan nilai tradisional dalam manajemen SDM modern, khususnya dalam mengelola keberagaman?
6. Jelaskan fungsi sosial nilai tradisional dalam menjaga kohesi sosial masyarakat menurut pandangan Durkheim dan kaitkan dengan praktik adat di Indonesia!
7. Bagaimana nilai tradisional dapat menjadi landasan pendekatan keadilan restoratif (*restorative justice*)? Sertakan contoh praktik dari komunitas lokal!
8. Uraikan model penyelesaian konflik berbasis nilai-nilai tradisional yang dijalankan dalam komunitas adat (misalnya musyawarah adat atau ritual rekonsiliasi)!

9. Bagaimana relevansi kearifan lokal dalam menghadapi penyelesaian konflik kontemporer di tengah melemahnya legitimasi hukum formal?
10. Jelaskan strategi hibrid dalam manajemen SDM yang menggabungkan nilai lokal dengan standar global, serta berikan alasan mengapa strategi ini penting!

Bab 8: Manajemen Kinerja yang Selaras dengan Nilai Lokal

8.1 Konsep Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja merupakan suatu pendekatan sistematis yang diterapkan oleh organisasi guna mengarahkan, mengawasi, dan mengevaluasi kontribusi individu maupun tim terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi. Konsep ini tidak hanya mencakup pengukuran output atau hasil kerja, tetapi juga melibatkan proses perencanaan, pemantauan berkelanjutan, pemberian umpan balik, serta pengembangan kapasitas karyawan agar dapat bekerja secara optimal dan selaras dengan visi serta misi organisasi. Melalui manajemen kinerja yang terstruktur, organisasi mampu mengintegrasikan sasaran individu dengan prioritas organisasi secara menyeluruh, sehingga tercipta sinergi yang produktif antara upaya personal dan kepentingan kolektif.

Dalam konteks organisasi modern, manajemen kinerja telah berkembang dari sistem evaluasi kerja tradisional menjadi suatu kerangka kerja yang lebih dinamis dan partisipatif. Pendekatan ini mencakup penetapan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators* atau KPI), penyusunan kontrak kinerja, serta pelaksanaan

penilaian kinerja secara periodik yang didukung dengan data dan analisis objektif. Fokus utama dari manajemen kinerja bukan sekadar menilai keberhasilan dalam mencapai target, melainkan juga mendorong perbaikan berkelanjutan, pengembangan kompetensi, dan pembentukan budaya kerja yang adaptif dan inovatif. Di samping itu, manajemen kinerja yang efektif turut berkontribusi terhadap peningkatan motivasi kerja, retensi karyawan, dan kualitas pengambilan keputusan manajerial (Aguinis, 2019).

Namun demikian, penerapan manajemen kinerja tidak dapat dilepaskan dari konteks sosial dan budaya tempat organisasi beroperasi. Dalam perspektif kearifan lokal, pendekatan terhadap manajemen kinerja tidak hanya menitikberatkan pada pencapaian target kuantitatif seperti produktivitas atau laba finansial, tetapi juga harus mempertimbangkan nilai-nilai sosial, norma budaya, serta etika yang hidup dalam masyarakat setempat. Nilai-nilai seperti gotong royong, kejujuran, rasa hormat terhadap senioritas, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan sosial menjadi pertimbangan penting dalam merancang indikator dan mekanisme evaluasi kinerja. Oleh karena itu, organisasi yang beroperasi dalam konteks multikultural atau berbasis komunitas lokal perlu mengadopsi model manajemen kinerja yang sensitif terhadap dinamika sosial dan kultural, agar proses pengukuran dan penilaian tidak menimbulkan resistensi atau ketimpangan persepsi.

Integrasi kearifan lokal dalam manajemen kinerja juga mencerminkan prinsip keberlanjutan sosial dan inklusivitas, yang menempatkan manusia sebagai subjek utama dalam proses

pembangunan organisasi. Pendekatan ini memungkinkan terciptanya sistem pengelolaan kinerja yang lebih holistik, beretika, dan berkeadilan, sehingga tidak hanya mengejar efisiensi, tetapi juga mengedepankan kebermaknaan sosial dari setiap proses kerja. Penelitian menunjukkan bahwa manajemen kinerja yang mempertimbangkan dimensi budaya dan nilai-nilai lokal memiliki dampak positif terhadap loyalitas karyawan, kohesi tim, serta efektivitas organisasi secara keseluruhan (Budhwar & Debrah, 2013). Dengan demikian, manajemen kinerja tidak hanya merupakan alat pengukuran, melainkan juga sebuah proses transformasi organisasi yang menyeimbangkan antara aspek ekonomi dan nilai-nilai kemanusiaan dalam kerangka kerja yang strategis dan kontekstual.

8.2 Integrasi Nilai Lokal dalam Penilaian Kinerja

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia modern, penilaian kinerja tidak hanya ditujukan untuk mengukur pencapaian target individual, tetapi juga untuk menilai kontribusi karyawan terhadap nilai-nilai organisasi secara menyeluruh. Salah satu pendekatan yang mulai mendapatkan perhatian adalah integrasi nilai lokal ke dalam sistem penilaian kinerja. Pendekatan ini menekankan pentingnya dimensi budaya dalam membentuk perilaku kerja yang produktif, etis, dan harmonis.

Di Indonesia, nilai-nilai seperti gotong royong, kejujuran, tanggung jawab, dan rasa kebersamaan merupakan bagian integral dari identitas sosial. Integrasi nilai-nilai ini dalam sistem penilaian kinerja tidak hanya memperluas cakupan evaluasi, tetapi juga memperkuat kohesi organisasi dalam menghadapi tantangan global.

8.2.1 Dimensi Budaya sebagai Instrumen Penilaian

Nilai lokal mencerminkan norma sosial dan etika kerja yang tumbuh dari akar budaya masyarakat. Gotong royong, misalnya, tidak hanya bermakna kerja sama, tetapi juga menunjukkan semangat kolektif dalam menyelesaikan tugas secara bersama-sama tanpa pamrih. Ketika nilai ini dijadikan salah satu indikator dalam penilaian kinerja, maka aspek kolaboratif dari karyawan menjadi bagian penting dalam pengambilan keputusan terkait promosi atau insentif.

Begitu pula dengan nilai kejujuran, yang berkaitan langsung dengan integritas dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaan. Penilaian terhadap aspek ini dapat mencakup kepatuhan terhadap prosedur kerja, transparansi dalam pelaporan, serta kejujuran dalam pengambilan keputusan. Integrasi nilai budaya dalam penilaian semacam ini menciptakan kerangka evaluasi yang lebih berimbang antara kinerja teknis dan moral (Suwignyo, 2020).

8.2.2 Penilaian Kinerja yang Holistik dan Kontekstual

Integrasi nilai lokal dalam sistem penilaian memberikan pendekatan yang lebih holistik karena mencakup aspek perilaku sosial yang sering kali terabaikan dalam model penilaian konvensional. Karyawan dinilai tidak hanya dari pencapaian

kuantitatif, tetapi juga dari kontribusi mereka terhadap keharmonisan tim, kepedulian sosial, serta kemampuan membangun hubungan kerja yang sehat.

Model penilaian semacam ini sangat relevan dalam organisasi yang menempatkan nilai kolektif di atas kepentingan individual. Misalnya, di lembaga pemerintahan atau organisasi berbasis komunitas, penilaian terhadap rasa tanggung jawab sosial menjadi indikator penting yang mencerminkan keberhasilan integrasi budaya kerja. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip *contextual performance*, yaitu perilaku kerja yang mendukung lingkungan sosial dan budaya organisasi (Borman & Motowidlo, 1997).

Dengan memperluas dimensi penilaian, organisasi dapat menghindari bias yang terlalu fokus pada hasil kerja individual dan mulai menghargai kontribusi non-formal yang memperkuat kohesi internal. Strategi ini juga berpotensi meningkatkan keterlibatan karyawan karena mereka merasa diakui tidak hanya sebagai individu yang berorientasi hasil, tetapi juga sebagai bagian dari komunitas kerja yang saling peduli.

8.2.3 Tantangan dan Strategi Implementasi

Meskipun memiliki potensi besar, integrasi nilai lokal dalam penilaian kinerja juga menghadapi sejumlah tantangan. Salah satunya adalah kesulitan dalam mengukur indikator budaya secara objektif. Nilai seperti rasa kebersamaan atau kepedulian sosial bersifat kualitatif dan kontekstual, sehingga memerlukan instrumen penilaian yang sensitif terhadap dinamika sosial di tempat kerja.

Untuk mengatasi hal ini, organisasi dapat mengembangkan indikator perilaku yang terstandar dan melibatkan partisipasi tim dalam proses penilaian, seperti melalui evaluasi rekan sejawat (*peer review*) atau umpan balik 360 derajat. Selain itu, penting pula melakukan pelatihan kepada manajer atau supervisor agar mereka mampu menilai aspek budaya secara adil dan konsisten.

Upaya integratif ini tidak hanya memerlukan perubahan teknis dalam sistem penilaian, tetapi juga perubahan paradigma dalam budaya organisasi. Nilai lokal tidak boleh dianggap sebagai simbol seremonial semata, melainkan harus dijadikan fondasi dalam membangun sistem kerja yang berkelanjutan dan berkeadaban.

8.3 Strategi Implementasi Manajemen Kinerja Berbasis Nilai Lokal

Integrasi nilai-nilai lokal dalam sistem manajemen kinerja merupakan upaya strategis untuk menjembatani antara mekanisme organisasi modern dan kearifan budaya setempat. Dalam konteks Indonesia yang kaya akan keragaman budaya, strategi ini tidak hanya memperkuat identitas kelembagaan, tetapi juga meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Penerapan nilai lokal dalam sistem manajerial memerlukan perencanaan yang sistematis, agar nilai-nilai tersebut tidak hanya menjadi simbol, tetapi juga terefleksi dalam perilaku organisasi sehari-hari.

8.3.1 Pengembangan Indikator Kinerja Berbasis Budaya

Langkah awal dalam strategi integrasi nilai lokal adalah mengembangkan indikator kinerja yang mencerminkan etika dan norma sosial masyarakat setempat. Indikator semacam ini tidak hanya menilai hasil kerja secara kuantitatif, tetapi juga mencakup dimensi perilaku, integritas, dan kontribusi terhadap harmoni sosial.

Sebagai contoh, dalam budaya Jawa terdapat nilai *tepa selira* (tenggang rasa) yang dapat diterjemahkan ke dalam indikator kemampuan bekerja sama tanpa mengganggu kepentingan orang lain. Contoh lainnya, dalam budaya Bugis Makassar dikenal nilai *taro ada taro gau* yang dapat diterjemahkan ke dalam indikator tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan; *maggeteng* (teguh) yang dapat diartikan sebagai keteguhan atau konsisten terhadap janji yang telah dibuat, keputusan yang telah ditetapkan dan menyanggupi suatu pekerjaan yang dapat dikerjakan hingga tuntas (Tenriwaru et al, 2023). Dengan demikian, indikator kinerja menjadi lebih kontekstual dan relevan terhadap nilai-nilai yang dianut oleh komunitas sekitar organisasi. Pendekatan ini mendukung penciptaan sistem evaluasi yang lebih holistik dan humanistik (Triatmanto, 2020).

8.3.2 Pelatihan dan Internalisasi Budaya Lokal

Pelatihan berbasis budaya lokal merupakan strategi penting untuk memastikan nilai-nilai yang telah ditetapkan benar-benar dipahami dan dihayati oleh seluruh anggota organisasi. Kegiatan pelatihan ini mencakup penyampaian makna filosofis nilai-nilai

budaya, praktik kerja yang sesuai dengan etika lokal, serta contoh konkret penerapan nilai dalam keseharian kerja.

Pelatihan yang bersifat partisipatif dan naratif, seperti melalui metode *storytelling* atau studi kasus lokal, terbukti lebih efektif dalam membangun kesadaran budaya kerja. Internalisasi budaya ini juga berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial yang berbasis nilai, bukan semata-mata aturan formal (Muhtadi & Suharto, 2021). Dengan cara ini, budaya lokal tidak hanya menjadi ornamen simbolik, tetapi menjadi ruh dari praktik manajerial organisasi.

8.3.3 Sistem Penghargaan dan Sanksi Berbasis Nilai

Salah satu strategi yang tidak kalah penting adalah membangun sistem penghargaan dan sanksi yang merefleksikan nilai lokal. Karyawan yang menunjukkan konsistensi dalam menjaga nilai budaya—misalnya melalui sikap hormat, gotong royong, atau integritas—dapat diberikan apresiasi khusus. Penghargaan ini tidak selalu bersifat material, tetapi juga dapat berupa pengakuan sosial yang bermakna dalam konteks budaya setempat.

Sebaliknya, pelanggaran terhadap nilai-nilai budaya dapat ditindak melalui mekanisme pembinaan atau koreksi yang bersifat edukatif, bukan represif. Pendekatan ini menjaga kesinambungan antara produktivitas dan moralitas kerja. Dengan demikian, sistem kinerja yang dibangun menjadi selaras dengan ekspektasi sosial masyarakat, sekaligus meningkatkan akuntabilitas organisasi secara kultural.

8.4 Tantangan dan Peluang

Manajemen kinerja tidak hanya berkaitan dengan pencapaian target kuantitatif, tetapi juga mencerminkan nilai, budaya, dan identitas organisasi. Dalam konteks Indonesia yang multikultural, penerapan manajemen kinerja berbasis nilai lokal menjadi semakin relevan untuk mendorong pendekatan yang inklusif dan humanis. Integrasi nilai lokal ke dalam sistem penilaian dan pengembangan kinerja membuka ruang bagi organisasi untuk lebih responsif terhadap konteks sosial dan budaya. Namun, langkah ini juga menghadapi tantangan substansial dalam proses implementasinya.

8.4.1 Tantangan: Keragaman Budaya dan Harmonisasi Nilai

Indonesia memiliki keberagaman budaya yang sangat luas, baik secara etnis, bahasa, maupun norma sosial. Keberagaman ini menimbulkan tantangan dalam merumuskan sistem manajemen kinerja yang mampu mewakili nilai-nilai lokal secara adil dan tidak bias. Apa yang dianggap sebagai nilai positif di satu daerah, belum tentu relevan atau dihargai di daerah lain.

Selain itu, organisasi sering kali mengalami kesulitan dalam mengharmonisasikan nilai-nilai lokal dengan prinsip manajemen modern yang berbasis efisiensi dan produktivitas. Ketidaksesuaian ini dapat memicu resistensi internal dan menghambat efektivitas sistem penilaian kinerja (Wibowo, 2016).

8.4.2 Peluang: Penguatan Identitas dan Loyalitas Karyawan

Di sisi lain, penerapan manajemen kinerja berbasis nilai lokal memberikan peluang strategis bagi organisasi untuk memperkuat

identitas kelembagaan dan meningkatkan loyalitas karyawan. Karyawan yang merasa nilai-nilainya dihargai dalam sistem organisasi cenderung memiliki tingkat keterikatan (*engagement*) yang lebih tinggi.

Nilai-nilai seperti gotong royong, musyawarah, dan kejujuran dapat menjadi fondasi manajemen kinerja yang tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada proses dan etika kerja. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan bermakna secara sosial (Sutarto et al., 2021).

8.4.3 Humanisasi dan Keberlanjutan Organisasi

Integrasi nilai lokal juga berkontribusi pada humanisasi sistem manajemen kinerja. Dengan memperhatikan konteks budaya, organisasi dapat menghindari pendekatan yang terlalu mekanistik dan tidak sensitif terhadap faktor manusia. Hal ini penting dalam menciptakan sistem yang tidak hanya mengejar target finansial, tetapi juga membangun hubungan kerja yang sehat dan berkelanjutan.

Selain itu, nilai lokal yang tercermin dalam sistem kinerja dapat menjadi pembeda strategis organisasi di mata publik, khususnya dalam sektor publik dan organisasi sosial yang berorientasi pada pelayanan masyarakat.

8.5 Latihan Soal

1. Jelaskan konsep dasar manajemen kinerja berbasis nilai lokal.

2. Sebutkan tiga indikator kinerja yang dapat diambil dari kearifan lokal.
3. Mengapa integrasi nilai budaya penting dalam sistem penilaian kinerja?
4. Apa tantangan terbesar dalam mengimplementasikan manajemen kinerja berbasis nilai lokal?
5. Bagaimana strategi penghargaan dapat mendorong penerapan nilai budaya di tempat kerja?

Bab 9: Implementasi Kearifan Lokal dalam Dunia Kerja Modern

9.1 Konsep Kearifan Lokal dalam Dunia Kerja

Kearifan lokal merupakan himpunan nilai, norma, dan praktik budaya yang tumbuh dan berkembang dalam suatu komunitas masyarakat serta diwariskan secara turun-temurun sebagai bagian dari identitas kolektif. Nilai-nilai ini tidak hanya membentuk cara pandang dan perilaku sosial masyarakat, tetapi juga menjadi landasan moral dan etika dalam berinteraksi, bekerja, dan mengambil keputusan. Dalam konteks dunia kerja modern yang semakin kompleks dan terdorong oleh globalisasi, kearifan lokal justru menemukan kembali relevansinya sebagai sumber inspirasi untuk menciptakan sistem kerja yang lebih humanis, inklusif, dan berkelanjutan. Di tengah dominasi logika korporasi yang sering kali menekankan efisiensi dan profitabilitas, kearifan lokal menawarkan pendekatan alternatif yang menempatkan manusia, komunitas, dan nilai-nilai luhur sebagai pusat dari aktivitas kerja.

Integrasi kearifan lokal dalam sistem kerja dan manajemen organisasi bukanlah bentuk pelestarian simbolik semata, melainkan strategi substantif untuk membentuk budaya kerja yang berakar pada

nilai-nilai sosial yang telah teruji dalam kehidupan bermasyarakat. Nilai seperti *gotong royong*, yang menekankan pada kerja sama, solidaritas, dan kepedulian terhadap sesama, dapat menjadi fondasi kuat dalam membangun kolaborasi tim dan mengatasi ego sektoral dalam organisasi. Prinsip kebersamaan menciptakan ruang bagi komunikasi yang terbuka, partisipasi aktif, serta rasa saling percaya di antara anggota organisasi. Sementara itu, nilai kejujuran sebagai bagian dari etika kerja lokal dapat memperkuat integritas individu dan organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan etis di lingkungan kerja kontemporer.

Dalam praktiknya, penerapan kearifan lokal di dunia kerja dapat diwujudkan melalui berbagai cara, mulai dari kebijakan perusahaan yang menghargai keberagaman budaya, penciptaan ruang kerja yang mencerminkan nilai-nilai lokal, hingga pembentukan kepemimpinan yang berlandaskan pada etika kolektif. Kepemimpinan yang menginternalisasi kearifan lokal cenderung lebih diterima oleh anggota organisasi karena dirasakan memiliki kedekatan nilai, empati, dan kepedulian sosial yang tinggi. Di sisi lain, organisasi yang mengadopsi prinsip-prinsip kearifan lokal juga cenderung lebih adaptif dalam menjalin relasi sosial dengan komunitas sekitar, memperkuat legitimasi sosial, dan membangun citra korporasi yang bertanggung jawab secara sosial (*socially responsible*).

Dalam kerangka pembangunan sumber daya manusia, kearifan lokal memiliki kontribusi penting dalam pembentukan karakter tenaga kerja yang berwawasan kebangsaan, berakar pada

budaya sendiri, serta memiliki daya saing global. Nilai-nilai lokal yang dikontekstualisasikan ke dalam sistem pelatihan dan pengembangan karyawan akan memperkaya aspek afektif dan etis dalam kompetensi kerja. Penelitian menunjukkan bahwa penerapan nilai-nilai budaya lokal dalam lingkungan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas karyawan, dan kohesi sosial dalam organisasi, terutama dalam konteks negara berkembang yang memiliki keragaman budaya tinggi (Sutanto & Sudiro, 2018).

Dunia kerja modern saat ini berada pada pusaran globalisasi, transformasi digital, dan disrupsi industri yang menuntut kecepatan, efisiensi, dan daya saing tinggi. Namun, di balik percepatan tersebut, muncul tantangan baru: hilangnya makna kemanusiaan dalam sistem kerja yang terlalu mekanis. Di titik inilah kearifan lokal menemukan kembali relevansinya.

Kearifan lokal bukan sekadar peninggalan masa lalu, tetapi aset strategis yang menawarkan perspektif berbeda dalam membangun organisasi. Nilai seperti gotong royong, musyawarah, tenggang rasa, dan kejujuran dapat menjadi fondasi untuk menghadirkan sistem kerja yang inklusif, adil, dan berkelanjutan. Lebih jauh lagi, kearifan lokal membantu menjaga keseimbangan antara profit, people, dan planet—sebuah prinsip penting dalam era pembangunan berkelanjutan.

Dengan mengintegrasikan nilai-nilai lokal ke dalam budaya kerja, organisasi tidak hanya menjaga jati diri bangsa, tetapi juga memperkuat daya saing global. Sebab, nilai budaya yang terinternalisasi dalam organisasi akan melahirkan sumber daya

manusia yang berkarakter kuat, adaptif, dan memiliki kepekaan sosial tinggi.

Dengan demikian, kearifan lokal bukan hanya warisan budaya, tetapi juga aset strategis yang dapat memperkuat fondasi nilai organisasi. Dalam era transformasi digital dan disrupsi industri, organisasi yang mampu memadukan inovasi dengan nilai-nilai lokal akan memiliki keunggulan tidak hanya dalam hal keberlanjutan operasional, tetapi juga dalam menciptakan sistem kerja yang bermakna dan relevan bagi konteks sosial di mana organisasi itu berada. Oleh karena itu, revitalisasi kearifan lokal dalam dunia kerja merupakan bagian dari upaya membumikan etika, memperkuat jati diri, dan membangun keberlanjutan yang berakar pada nilai-nilai kemanusiaan.

9.2 Penerapan Nilai Kearifan Lokal dalam Organisasi

Setelah memahami konsep dasar kearifan lokal dalam konteks dunia kerja, langkah berikutnya adalah meninjau bagaimana nilai-nilai tersebut dapat diimplementasikan dalam organisasi. Implementasi ini bukan sekadar formalitas budaya, melainkan strategi nyata untuk menciptakan lingkungan kerja yang berakar pada nilai kolektif, membangun kepercayaan, dan meningkatkan produktivitas bersama

Dalam era globalisasi dan modernisasi yang semakin pesat, organisasi dituntut tidak hanya mengadopsi praktik manajerial

berbasis standar internasional, tetapi juga mempertahankan identitas budaya lokal sebagai bagian dari karakter organisasional. Kearifan lokal, yang merujuk pada nilai, norma, dan praktik tradisional masyarakat setempat, memiliki potensi besar untuk memperkuat etika kerja, kohesi tim, serta kepemimpinan yang berorientasi pada keberlanjutan dan keadilan sosial. Integrasi kearifan lokal dalam struktur dan budaya organisasi dapat menjadi fondasi bagi terciptanya sistem kerja yang lebih kontekstual, relevan, dan berkelanjutan.

9.2.1 Budaya Kerja Gotong Royong

Gotong royong merupakan nilai inti dalam budaya Indonesia yang menekankan pada kerja sama, solidaritas, dan kepentingan kolektif di atas kepentingan individual. Dalam konteks organisasi, nilai ini dapat diterjemahkan ke dalam budaya kerja kolaboratif, di mana anggota tim saling mendukung untuk mencapai tujuan bersama, tanpa menonjolkan ego personal.

Penerapan budaya kerja gotong royong mendorong komunikasi yang terbuka, distribusi tanggung jawab yang adil, serta terciptanya lingkungan kerja yang harmonis. Hal ini penting untuk membangun kepercayaan di antara anggota organisasi dan mengurangi konflik interpersonal. Nilai ini juga mendukung prinsip *team-based management*, di mana keputusan dan tanggung jawab dibagi secara partisipatif (Wibowo, 2016). Dengan menerapkan gotong royong secara sistematis, organisasi dapat membentuk budaya yang lebih inklusif dan resilien terhadap perubahan.

9.2.2 Kepemimpinan Berbasis Nilai Lokal

Namun, penerapan nilai lokal dalam organisasi saja tidak cukup. Era digital telah menghadirkan cara baru dalam bekerja—mulai dari otomatisasi hingga kerja jarak jauh. Tantangan yang muncul adalah bagaimana nilai kearifan lokal tetap relevan dalam konteks teknologi modern. Karena itu, kita perlu melihat bagaimana budaya dan inovasi dapat berjalan beriringan, saling memperkuat, bukan saling meniadakan.

Kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai lokal tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada proses pengambilan keputusan yang adil, partisipatif, dan beretika. Dalam konteks Indonesia, nilai musyawarah dan mufakat dapat menjadi pedoman dalam menyusun kebijakan organisasi, terutama yang berdampak langsung terhadap karyawan dan pemangku kepentingan lainnya.

Seorang pemimpin yang menginternalisasi nilai lokal akan menekankan prinsip keadilan, kepedulian sosial, dan kesetaraan. Model kepemimpinan ini mendekati konsep *servant leadership*, yaitu kepemimpinan yang mengedepankan pelayanan dan empati terhadap bawahannya. Pemimpin yang mengadopsi nilai kearifan lokal tidak hanya dihormati karena otoritasnya, tetapi juga karena integritas moral dan keterhubungannya dengan nilai-nilai komunitas (Suryani, 2018).

Implementasi kepemimpinan berbasis lokal juga menciptakan ruang dialog yang lebih luas, karena keputusan tidak dipaksakan secara top-down, melainkan dihasilkan melalui proses deliberatif yang inklusif. Hal ini berdampak positif terhadap

loyalitas karyawan dan memperkuat legitimasi kepemimpinan di mata internal organisasi.

9.2.3 Etika Kerja Tradisional

Etika kerja tradisional dalam konteks kearifan lokal seringkali mengandung prinsip-prinsip seperti kejujuran, tanggung jawab, dan disiplin. Prinsip-prinsip ini tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga telah terbukti menjadi fondasi dari produktivitas dan profesionalisme dalam lingkungan kerja yang sehat.

Etika kerja semacam ini menumbuhkan kesadaran moral individu terhadap tugas dan tanggung jawabnya tanpa pengawasan yang ketat. Disiplin yang berasal dari nilai budaya memiliki sifat internal dan cenderung lebih tahan lama dibandingkan dengan kontrol eksternal semata. Dengan menjadikan etika kerja tradisional sebagai bagian dari sistem nilai organisasi, perusahaan dapat menciptakan sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga tangguh secara karakter.

9.3 Integrasi dengan Teknologi dan Inovasi

Integrasi budaya lokal dengan teknologi memang membuka ruang inovasi yang luas. Namun, di sisi lain, globalisasi dan modernisasi juga menghadirkan risiko tergerusnya identitas budaya. Inilah mengapa penting untuk memahami berbagai tantangan dan peluang yang muncul, agar organisasi mampu menjaga keseimbangan antara lokalitas dan globalitas.

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah merevolusi lanskap dunia kerja modern. Digitalisasi dan otomatisasi tidak hanya berdampak pada efisiensi operasional, tetapi juga mengubah pola interaksi, sistem pengambilan keputusan, dan dinamika budaya organisasi. Dalam konteks ini, integrasi nilai-nilai lokal sebagai fondasi moral dan etika menjadi semakin penting, agar pemanfaatan teknologi tetap selaras dengan prinsip kemanusiaan, solidaritas sosial, dan tanggung jawab kolektif. Teknologi dan kearifan lokal bukanlah dua entitas yang bertentangan, melainkan dapat saling memperkuat bila dikelola secara bijak.

9.3.1 Kearifan Lokal sebagai Pedoman Etis dalam Era Digital

Kearifan lokal berfungsi sebagai rujukan moral yang dapat mengarahkan penggunaan teknologi ke arah yang konstruktif. Nilai-nilai seperti gotong royong, musyawarah, tenggang rasa, dan rasa malu memiliki relevansi tinggi dalam pengelolaan teknologi yang beretika. Sebagai contoh, prinsip *guyub* dalam budaya Jawa mendorong semangat kebersamaan, yang dapat diterjemahkan dalam konteks digital sebagai kolaborasi daring yang saling mendukung dan inklusif.

Ketika teknologi komunikasi digunakan dengan menjunjung nilai-nilai budaya tersebut, hasilnya bukan hanya efisiensi komunikasi, tetapi juga penguatan ikatan sosial dalam organisasi. Dengan demikian, digitalisasi tidak hanya dipandang sebagai alat kerja, melainkan juga sebagai media pelestarian nilai sosial (Nasution & Siregar, 2022).

9.3.2 Implementasi Teknologi untuk Meningkatkan Akuntabilitas dan Empati

Penerapan sistem digital dalam manajemen kerja, seperti *enterprise resource planning* (ERP), sistem evaluasi daring, dan komunikasi internal berbasis aplikasi, membuka peluang besar untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Namun, keberhasilan sistem ini tidak hanya ditentukan oleh infrastruktur teknis, tetapi juga oleh nilai-nilai yang mendasarinya.

Empati sebagai salah satu nilai kultural, misalnya, dapat diinternalisasi dalam praktik kerja jarak jauh dengan memperhatikan keseimbangan beban kerja dan kondisi personal karyawan. Penggunaan teknologi untuk pemantauan kinerja pun harus dilakukan dengan prinsip keadilan dan keterbukaan, agar tidak menimbulkan tekanan psikologis yang kontraproduktif. Dalam hal ini, integrasi antara sistem digital dan nilai-nilai lokal menjadi landasan penting dalam menciptakan budaya kerja yang adaptif sekaligus manusiawi (Setiawan, 2021).

9.3.3 Inovasi Berbasis Budaya dalam Pengembangan Organisasi

Pengembangan inovasi tidak hanya terbatas pada aspek teknologi, tetapi juga dapat berbasis pada budaya lokal sebagai sumber kreativitas organisasi. Pendekatan ini mendorong munculnya model kerja yang kontekstual dan relevan dengan karakter masyarakat setempat. Misalnya, inovasi dalam sistem pelayanan publik yang berbasis nilai *ramah tamah* atau pengembangan antarmuka aplikasi yang memperhatikan kearifan lokal dalam penyajian bahasa dan simbol.

Integrasi budaya dalam inovasi teknologi juga menjadi strategi diferensiasi yang dapat meningkatkan daya saing organisasi. Dengan menjadikan nilai lokal sebagai inspirasi inovasi, organisasi tidak hanya menciptakan efisiensi, tetapi juga memperkuat legitimasi sosial di mata pengguna dan pemangku kepentingan.

9.4 Tantangan dan Peluang

Di era globalisasi yang semakin intensif, organisasi dihadapkan pada tantangan untuk tetap relevan dan kompetitif tanpa kehilangan jati diri budaya. Nilai-nilai lokal yang melekat dalam masyarakat Indonesia dapat menjadi fondasi yang kuat bagi pengembangan organisasi yang berkarakter, adaptif, dan berkelanjutan. Namun, mengintegrasikan nilai-nilai tersebut ke dalam praktik kerja modern bukan tanpa hambatan. Tantangan dan peluang muncul bersamaan, dan bagaimana organisasi meresponsnya akan menentukan arah perkembangannya ke depan.

9.4.1 Tantangan: Globalisasi dan Erosi Budaya Lokal

Globalisasi membawa serta standar, sistem, dan nilai-nilai kerja yang cenderung seragam dan berorientasi pada efisiensi. Hal ini menciptakan tekanan bagi organisasi lokal untuk menyesuaikan diri dengan praktik global yang terkadang tidak sejalan dengan budaya dan kearifan lokal. Salah satu tantangan besar adalah menjaga relevansi nilai-nilai lokal seperti gotong royong, rasa hormat, atau kearifan komunitas dalam lingkungan kerja yang semakin terdigitalisasi dan kompetitif.

Fenomena ini dapat menyebabkan *cultural homogenization*, yakni penyeragaman budaya yang melemahkan kekayaan nilai lokal dan mengurangi keberagaman organisasi. Dalam jangka panjang, erosi nilai ini berisiko menurunkan keterikatan karyawan terhadap organisasi (Redding, 2014).

9.4.2 Peluang: Diferensiasi dan Penguatan Identitas Organisasi

Di balik tantangan globalisasi, terdapat peluang besar bagi organisasi untuk membangun identitas yang khas melalui penguatan nilai lokal. Nilai-nilai tersebut dapat menjadi sumber diferensiasi strategis yang membedakan organisasi dari pesaingnya, khususnya dalam aspek budaya kerja, loyalitas karyawan, serta penerimaan masyarakat luas.

Integrasi nilai lokal yang konsisten dalam visi, misi, dan kebijakan organisasi menciptakan keunggulan reputasi yang tidak mudah ditiru. Selain itu, organisasi yang berhasil mengadaptasi nilai lokal ke dalam praktik manajemen modern akan lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan dan lebih mampu mempertahankan keberlanjutan sosialnya (Sutarto et al., 2021).

9.4.3 Strategi Integratif: Sinergi antara Lokalitas dan Globalitas

Peluang terbesar terletak pada kemampuan organisasi mengelola sinergi antara lokalitas dan globalitas (*glocalization*). Strategi ini menggabungkan efisiensi sistem kerja modern dengan substansi nilai-nilai lokal yang hidup dalam masyarakat. Contohnya adalah penerapan prinsip partisipatif dalam pengambilan keputusan, pelibatan komunitas lokal dalam program CSR, serta penggunaan bahasa dan simbol budaya dalam komunikasi organisasi.

Pada akhirnya, kearifan lokal bukan sekadar simbol atau romantisme masa lalu. Ia adalah fondasi nilai yang dapat memperkuat organisasi dalam menghadapi ketidakpastian zaman. Nilai seperti gotong royong, musyawarah, disiplin, dan kejujuran merupakan bekal penting untuk membangun sistem kerja yang manusiawi sekaligus adaptif terhadap perubahan global.

Di era di mana kecepatan dan efisiensi sering kali menjadi ukuran utama, kearifan lokal hadir sebagai pengingat bahwa tujuan akhir dari kerja bukan hanya keuntungan materi, tetapi juga keberlanjutan sosial dan kemanusiaan. Pertanyaannya bagi kita semua adalah: apakah kita siap menjadikan kearifan lokal sebagai kompas dalam setiap keputusan dan praktik kerja, sehingga organisasi tidak hanya bertahan, tetapi juga memberi makna bagi masyarakat luas?

Dengan pendekatan ini, organisasi tidak hanya menjadi entitas ekonomi, tetapi juga aktor budaya yang berkontribusi dalam pelestarian nilai-nilai luhur bangsa.

9.5 Latihan Soal

1. Apa yang dimaksud dengan kearifan lokal dalam konteks dunia kerja modern?
2. Bagaimana nilai gotong royong dapat diimplementasikan dalam organisasi modern?
3. Jelaskan peran kepemimpinan berbasis nilai lokal dalam meningkatkan etika kerja.

4. Bagaimana teknologi dapat digunakan untuk memperkuat nilai kearifan lokal di tempat kerja?
5. Sebutkan satu tantangan dan satu peluang dalam implementasi kearifan lokal pada organisasi modern.

Bab 10: Strategi Penguatan SDM dengan Nilai-Nilai Lokal

10.1 Konsep Penguatan SDM dengan Nilai Lokal

Penguatan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan strategi penting dalam memastikan keberlanjutan dan daya saing organisasi. Dalam konteks globalisasi yang semakin cepat, organisasi tidak hanya dituntut memiliki SDM yang kompeten secara teknis, tetapi juga mampu menjaga identitas budaya lokal sebagai landasan nilai dalam bekerja. Integrasi nilai-nilai lokal dalam strategi pengembangan SDM memiliki signifikansi yang besar karena budaya berperan sebagai fondasi perilaku, etos kerja, serta pola interaksi di lingkungan organisasi. Nilai lokal yang dijadikan acuan mampu memperkuat kohesi sosial antarpegawai, meningkatkan loyalitas, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis. Oleh karena itu, penguatan SDM melalui nilai-nilai lokal dapat menjadi strategi yang efektif untuk mengimbangi arus homogenisasi global sekaligus menjaga keunikan identitas organisasi.

Konsep ini menekankan pentingnya memanfaatkan kearifan lokal sebagai instrumen dalam membentuk sikap dan perilaku kerja yang sejalan dengan visi organisasi. Nilai-nilai seperti gotong royong, musyawarah, kejujuran, serta rasa tanggung jawab sosial yang berakar pada budaya lokal dapat dijadikan pedoman dalam membangun budaya organisasi yang sehat. Dalam implementasinya, strategi penguatan SDM dengan nilai lokal dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan yang menanamkan nilai budaya, pembinaan kepemimpinan berbasis kearifan lokal, serta penciptaan sistem penghargaan yang mendorong perilaku selaras dengan nilai budaya. Sitiari, Sarmawa, dan Datrini (2022) menegaskan bahwa pengelolaan SDM yang berbasis pada nilai budaya lokal, seperti dalam konteks masyarakat Bali, mampu menumbuhkan budaya inovasi sekaligus memperkuat daya saing organisasi melalui internalisasi nilai-nilai kultural dalam praktik manajemen.

Selain itu, strategi penguatan SDM dengan nilai lokal juga berperan dalam meningkatkan ketahanan organisasi di tengah tantangan eksternal. Ketika organisasi menghadapi tekanan dari globalisasi dan perubahan teknologi, nilai lokal yang terinternalisasi menjadi faktor penguat dalam membangun resilien individu maupun kolektif. Nilai tersebut berfungsi sebagai filter etis dan moral yang menuntun pengambilan keputusan, sekaligus sebagai pengikat identitas bersama di lingkungan kerja yang semakin beragam. Abdul Aziz, Mohd Nordin, dan Ismail (2019) menunjukkan bahwa penerapan konsep K3 dan nilai budaya lokal dalam konteks proyek mampu meningkatkan kinerja organisasi karena pekerja merasa

lebih dihargai dan terhubung dengan identitas kolektif mereka. Dengan demikian, penguatan SDM berbasis nilai lokal bukan hanya soal mempertahankan warisan budaya, tetapi juga strategi praktis untuk meningkatkan efektivitas kerja dan performa organisasi.

Dari perspektif strategis, organisasi yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai lokal dalam kebijakan SDM akan lebih mudah membangun diferensiasi di tengah persaingan global. Integrasi ini menciptakan *unique value proposition* bagi organisasi, terutama dalam hal citra, identitas merek, serta daya tarik bagi talenta yang menghargai lingkungan kerja berbasis budaya. Selain itu, strategi ini dapat berfungsi sebagai sarana diplomasi budaya di tingkat internasional, ketika organisasi memperlihatkan bahwa mereka tidak hanya berorientasi pada profit, tetapi juga pada nilai-nilai yang berakar kuat pada tradisi dan komunitas lokal. Dengan demikian, penguatan SDM dengan nilai lokal bukan sekadar pendekatan normatif, melainkan strategi manajerial yang berdampak langsung pada keunggulan kompetitif organisasi.

10.2 Integrasi Nilai Lokal dalam Manajemen SDM

Dalam konteks globalisasi dan transformasi digital yang pesat, perusahaan sering kali berfokus pada praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) berbasis standar internasional. Meskipun pendekatan tersebut penting, pengabaian terhadap konteks sosial dan budaya lokal dapat menimbulkan tantangan

dalam implementasi kebijakan dan pencapaian efektivitas organisasi. Integrasi nilai-nilai lokal dalam manajemen SDM menjadi salah satu strategi kunci untuk membangun organisasi yang berakar kuat dalam lingkungan sosialnya, serta menciptakan keselarasan antara kebijakan organisasi dan nilai-nilai yang dianut oleh tenaga kerja lokal.

Nilai lokal mencakup norma, kepercayaan, etika kerja, serta praktik sosial yang hidup dalam masyarakat tertentu. Ketika nilai-nilai ini diakomodasi secara tepat dalam manajemen SDM, hasilnya bukan hanya peningkatan produktivitas, tetapi juga loyalitas, keharmonisan hubungan kerja, dan penguatan identitas organisasi.

10.2.1 Nilai Lokal sebagai Fondasi Etika dan Budaya Organisasi

Nilai-nilai lokal dapat menjadi fondasi dalam membentuk etika dan budaya kerja organisasi yang lebih inklusif dan kontekstual. Misalnya, dalam konteks Indonesia, nilai gotong royong, musyawarah, dan rasa hormat terhadap hierarki memiliki peran besar dalam membentuk dinamika hubungan kerja.

Ketika nilai-nilai ini dijadikan pedoman dalam penyusunan kode etik dan kebijakan internal, organisasi akan lebih mudah diterima dan dipatuhi oleh tenaga kerja. Pendekatan ini juga menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan kebanggaan terhadap tempat kerja. Budaya organisasi yang kuat dan selaras dengan identitas lokal akan memperkuat kohesi tim dan mempercepat pencapaian tujuan bersama (Wibowo, 2016).

10.2.2 Adaptasi Rekrutmen dan Pelatihan Berbasis Kearifan Lokal

Dalam proses rekrutmen dan pelatihan, integrasi nilai lokal dapat dilakukan melalui pendekatan yang lebih sensitif terhadap latar belakang sosial-budaya kandidat. Rekrutmen yang mempertimbangkan kearifan lokal tidak hanya menilai kompetensi teknis, tetapi juga kesesuaian nilai pribadi dengan budaya organisasi yang telah dibentuk.

Pelatihan berbasis nilai lokal juga dapat digunakan untuk membentuk sikap kerja positif, seperti tanggung jawab sosial, integritas, dan kepedulian terhadap lingkungan sekitar. Hal ini menciptakan SDM yang tidak hanya kompeten secara profesional, tetapi juga berakar pada budaya tempat mereka bekerja. Pendekatan semacam ini memperkuat daya saing organisasi secara berkelanjutan dan menumbuhkan kepemimpinan yang kontekstual dan empatik (Rohman & Gustomo, 2021).

10.2.3 Penguatan Identitas dan Citra Organisasi

Integrasi nilai lokal dalam kebijakan dan praktik SDM juga berperan dalam membentuk identitas dan citra organisasi di mata publik, khususnya di komunitas lokal tempat organisasi beroperasi. Organisasi yang menghormati dan mengakomodasi budaya lokal cenderung dipandang lebih bertanggung jawab dan beretika.

Hal ini memberikan keunggulan reputasi yang penting dalam membangun hubungan dengan pemangku kepentingan eksternal, termasuk pemerintah daerah, masyarakat, dan mitra kerja. Selain itu, organisasi yang mengedepankan nilai-nilai lokal akan lebih mudah

memperoleh dukungan sosial dalam proses ekspansi atau restrukturisasi. Dengan demikian, integrasi nilai lokal menjadi strategi SDM yang tidak hanya memperkuat internal organisasi, tetapi juga memperluas legitimasi eksternal.

10.3 Tantangan dan Peluang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset utama organisasi yang menentukan keberhasilan strategi bisnis dalam menghadapi tantangan global. Namun, strategi pengembangan SDM tidak dapat dilepaskan dari konteks budaya lokal yang membentuk nilai, norma, serta perilaku kerja. Integrasi nilai-nilai lokal dalam penguatan SDM memungkinkan organisasi untuk tidak hanya kompetitif di tingkat global, tetapi juga relevan dan berkelanjutan di tingkat domestik.

Nilai-nilai lokal berperan sebagai fondasi etika, motivasi, dan identitas kolektif yang dapat meningkatkan loyalitas, keterikatan emosional, serta harmoni sosial dalam dunia kerja. Tantangan muncul ketika nilai globalisasi cenderung mendorong homogenisasi budaya organisasi, sementara peluang hadir ketika nilai lokal dapat diangkat sebagai kekuatan diferensiatif dalam membangun karakter SDM yang unik dan berdaya saing.

Subbagian berikut membahas pentingnya integrasi nilai lokal, strategi penguatan SDM berbasis kultural, serta peluang dan tantangan implementasinya.

10.3.1 Pentingnya Integrasi Nilai Lokal dalam Pengembangan SDM

Nilai lokal berfungsi sebagai kerangka normatif yang membentuk perilaku individu dalam organisasi. Zhang dan Albrecht (2010) menunjukkan bahwa nilai budaya berpengaruh signifikan terhadap strategi manajemen SDM, khususnya dalam membangun pola interaksi yang selaras dengan harapan masyarakat setempat. Dengan demikian, organisasi yang mengabaikan nilai-nilai lokal berpotensi menghadapi resistensi dari karyawan maupun komunitas.

Integrasi nilai lokal memungkinkan adaptasi kebijakan SDM agar lebih sesuai dengan norma sosial dan tradisi kerja yang berlaku. Hal ini penting dalam menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*) serta meningkatkan kepercayaan antarindividu di dalam organisasi.

10.3.2 Strategi Penguatan SDM Berbasis Kultural

Penguatan SDM dengan nilai-nilai lokal dapat dilakukan melalui pelatihan, pembinaan, serta kebijakan internal yang menekankan identitas budaya sebagai aset strategis. Cloete (2016) menekankan bahwa pengembangan SDM dalam konteks pemerintahan lokal memerlukan pendekatan manajerial yang menekankan etika dan nilai budaya, sehingga menghasilkan perubahan positif dalam budaya manajemen.

Strategi lain adalah melalui *mentoring* berbasis nilai, di mana senior dalam organisasi berperan menularkan praktik kerja yang sesuai dengan norma lokal kepada generasi baru. Hal ini tidak hanya

menjaga keberlanjutan budaya organisasi, tetapi juga memperkuat daya saing melalui kearifan lokal.

10.3.3 Peluang dan Tantangan Implementasi

Penerapan strategi SDM berbasis nilai lokal menghadirkan peluang berupa terciptanya lingkungan kerja yang harmonis, loyalitas tinggi, serta keunggulan diferensiatif yang sulit ditiru oleh pesaing. Namun, tantangannya adalah bagaimana menyeimbangkan nilai lokal dengan tuntutan globalisasi, seperti standar internasional dalam pengelolaan SDM dan ekspektasi tenaga kerja lintas budaya.

Selain itu, organisasi perlu memastikan bahwa nilai lokal yang diintegrasikan bersifat inklusif dan adaptif terhadap perubahan zaman. Jika tidak dikelola dengan tepat, terdapat risiko terjadinya konflik nilai antara generasi tua dan muda dalam organisasi.

10.4 Contoh Praktik dan Implementasi

Penguatan sumber daya manusia (SDM) merupakan fondasi penting dalam pembangunan organisasi yang berkelanjutan. Dalam konteks Indonesia dan negara-negara multikultur lainnya, pendekatan terhadap pengembangan SDM tidak dapat dilepaskan dari nilai-nilai lokal yang hidup dalam masyarakat. Nilai-nilai budaya lokal, seperti gotong royong, integritas, keselarasan, dan rasa hormat terhadap hierarki, dapat menjadi sumber daya sosial yang mendukung pencapaian tujuan organisasi secara holistik. Oleh karena itu, strategi penguatan SDM berbasis nilai-nilai lokal memerlukan pemahaman mendalam atas konteks budaya serta

pendekatan yang terintegrasi dengan manajemen sumber daya manusia.

10.4.1 Peran Nilai-Nilai Lokal dalam Budaya Organisasi

Nilai budaya lokal dapat menjadi dasar pembentukan budaya organisasi yang khas dan berakar pada identitas kolektif masyarakat setempat. Dalam berbagai studi, nilai-nilai tersebut terbukti mampu memperkuat kohesi tim, meningkatkan loyalitas, serta membentuk etos kerja yang konsisten. Misalnya, dalam konteks budaya Bali, nilai seperti *tat twam asi* (saya adalah engkau) mendorong empati dan rasa tanggung jawab sosial dalam lingkungan kerja.

Penelitian oleh Sitiari et al. (2022) menunjukkan bahwa penerapan nilai-nilai budaya lokal ke dalam praktik manajemen SDM tidak hanya meningkatkan kualitas hubungan kerja, tetapi juga memperkuat budaya inovasi organisasi. Integrasi nilai-nilai seperti keharmonisan, komunalitas, dan spiritualitas terbukti dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan serta menciptakan suasana kerja yang lebih manusiawi. Ini menunjukkan bahwa strategi berbasis budaya memiliki potensi besar untuk memperkuat daya saing organisasi dari dalam.

10.4.2 Contoh Praktik: Penguatan SDM Berbasis Budaya Minangkabau

Salah satu studi kasus menarik adalah penerapan nilai-nilai budaya Minangkabau dalam pengembangan SDM. Dalam masyarakat Minangkabau, nilai-nilai seperti musyawarah (*mufakat*), tanggung jawab terhadap keluarga (*kaum*), dan keadilan sosial menjadi bagian dari norma sehari-hari. Nilai-nilai ini kemudian

diadaptasi dalam sistem pelatihan dan pengembangan SDM untuk membentuk karakter kerja yang kolektif, bertanggung jawab, dan egaliter.

Efrizon et al. (2022) dalam kajiannya menjelaskan bahwa penguatan SDM melalui nilai-nilai Minangkabau dapat meningkatkan kepedulian sosial dan kemampuan kepemimpinan berbasis komunitas. Program pelatihan yang melibatkan tokoh adat dan pendekatan partisipatif terbukti lebih efektif dibandingkan metode konvensional. Dengan kata lain, pendekatan berbasis budaya lokal mampu menjembatani kesenjangan antara strategi organisasi modern dan akar budaya masyarakat.

10.4.3 Tantangan Implementasi dan Strategi Adaptasi

Meskipun pendekatan ini menawarkan banyak manfaat, implementasi strategi SDM berbasis nilai-nilai lokal juga menghadapi tantangan. Salah satu kendala utama adalah resistensi dari manajemen modern yang menganggap nilai-nilai lokal sebagai kurang relevan atau tidak kompatibel dengan sistem manajemen berbasis kinerja. Selain itu, globalisasi sering kali mendorong homogenisasi budaya kerja, yang dapat mengikis keunikan nilai-nilai lokal dalam praktik organisasi.

Untuk menghadapi tantangan ini, diperlukan strategi adaptasi yang mengedepankan dialog budaya antara nilai-nilai lokal dan prinsip manajemen modern. Pendekatan *glocalization*, yaitu *global thinking with local action*, dapat menjadi jembatan antara keduanya. Perusahaan juga perlu melibatkan pemangku kepentingan lokal dalam perancangan kebijakan SDM agar strategi yang

dikembangkan tidak hanya efektif secara teknis, tetapi juga kontekstual secara sosial dan kultural.

10.5 Latihan Soal

1. Apa yang dimaksud dengan penguatan SDM berbasis nilai-nilai lokal?
2. Sebutkan tiga contoh nilai-nilai lokal yang dapat digunakan dalam pengembangan SDM.
3. Bagaimana cara mengintegrasikan nilai-nilai lokal dalam manajemen SDM?
4. Sebutkan tantangan yang mungkin muncul dalam penerapan strategi ini.
5. Berikan contoh implementasi nyata penguatan SDM dengan nilai-nilai lokal di Indonesia.

Profil Penulis



Dr. Mochammad Isa Anshori, S.E., M.Si. lahir di Malang pada 22 Maret 1970 dan kini menetap di Surabaya. Beliau merupakan sosok akademisi dan profesional yang dikenal memiliki semangat tinggi dalam mengembangkan ilmu ekonomi serta memaknai kehidupan melalui pengalaman nyata. Sebagai pribadi

yang gemar travelling, Dr. Isa Anshori meyakini bahwa setiap perjalanan adalah proses pembelajaran. Baginya, perjalanan bukan hanya tentang menempuh jarak, tetapi juga tentang menemukan makna, memperkaya jiwa, dan menulis kisah kehidupan yang penuh pelajaran. Ia percaya bahwa manusia selalu memiliki kesempatan untuk menulis babak baru dalam hidupnya — dengan pilihan, keberanian, dan kesadaran untuk terus tumbuh. Dalam pesannya kepada pembaca, beliau menulis dengan penuh makna dan refleksi: *“Perjalanan hidup adalah sebuah buku dengan halaman yang kosong. Setiap hari adalah kesempatan untuk menulis cerita baru. Tanganmu adalah penanya, pilihanmu adalah tintanya. Terkadang, kisahnya penuh tawa, kadang diwarnai air mata. Namun,*

percayalah, babak yang paling indah sering kali dimulai setelah kita berani menutup satu bab yang menyakitkan. Jalan di depan mungkin tidak selalu mulus, tapi di setiap tikungan ada pemandangan baru yang menunggu. Bukan seberapa cepat kamu sampai di tujuan, tapi seberapa banyak pelajaran yang kamu petik di sepanjang jalan. Jadi, ambil napas dalam-dalam, hargai setiap momen, dan mulailah menulis babak terbaik dalam hidupmu—sekarang juga.”



Dr. Idris, S.E., M.Si. lahir di Semarang pada 29 Maret 1971 dan saat ini berdomisili di Kudus. Beliau dikenal sebagai seorang akademisi dan profesional di bidang ekonomi yang memiliki dedikasi tinggi terhadap dunia pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan. Di luar aktivitas akademik, Dr. Idris memiliki hobi travelling dan kuliner. Baginya, bepergian ke berbagai tempat dan mencicipi beragam kuliner bukan hanya bentuk rekreasi, tetapi juga cara untuk memperkaya wawasan dan memahami nilai-nilai kehidupan dari berbagai budaya. Dalam pesannya kepada pembaca, beliau menekankan pentingnya kebiasaan membaca sebagai kunci untuk memperluas pengetahuan dan membuka cakrawala berpikir. *“Perbanyak baca supaya semakin banyak pengetahuan yang dimiliki.”*



Widya Arti Anggraini, S.E., M.M. lahir di Tegal pada 27 April 1985 dan kini berdomisili di Jakarta Timur. Beliau dikenal sebagai akademisi dan praktisi manajemen yang memiliki kepedulian tinggi terhadap isu-isu sumber daya manusia dan nilai-nilai kearifan local. Sebagai pribadi yang memiliki ketertarikan dalam apresiasi seni, Widya Arti Anggraini memandang bahwa seni dan budaya merupakan ekspresi jiwa manusia yang tidak hanya indah secara estetika, tetapi juga sarat nilai-nilai kehidupan. Pandangan tersebut turut mewarnai pemikiran beliau dalam menulis dan mengajar, terutama dalam mengaitkan konsep manajemen modern dengan nilai-nilai kemanusiaan dan lokalitas budaya Indonesia. Dalam pesannya kepada pembaca, beliau menulis dengan reflektif dan penuh makna: *“Buku ini hadir sebagai upaya untuk meneguhkan kembali makna sumber daya manusia bukan sekadar sebagai aset produktif, tetapi sebagai potensi manusia yang berakar pada nilai-nilai kearifan lokal di tengah arus globalisasi dan disrupsi digital. Melalui pendekatan berbasis budaya, nilai, dan tradisi yang hidup dalam masyarakat Indonesia, buku ini mengajak pembaca untuk memahami pengelolaan SDM secara lebih kontekstual, humanis, dan berkelanjutan. Semoga setiap bab dalam buku ini tidak hanya memperkaya pengetahuan, tetapi juga menumbuhkan kesadaran bahwa kearifan lokal adalah sumber*

energi moral dan intelektual dalam membangun peradaban kerja yang bermartabat.”



Dr. Andi Sumarlin K, S.IP., M.M. lahir di Bontosunggu pada 17 Mei 1987 dan saat ini berdomisili di Makassar. Beliau dikenal sebagai seorang akademisi dan pemerhati ilmu sosial serta manajemen yang memiliki komitmen kuat terhadap pengembangan sumber daya manusia dan pendidikan di Indonesia. Dengan latar belakang pendidikan Sarjana Ilmu Politik (S.IP.), Magister Manajemen (M.M.), dan Doktor (Dr.), beliau telah banyak berkontribusi dalam dunia akademik, penelitian, serta kegiatan sosial kemasyarakatan. Sebagai pribadi yang gemar membaca, Dr. Andi Sumarlin meyakini bahwa ilmu adalah jembatan menuju perubahan positif. Baginya, membaca bukan hanya kegiatan intelektual, tetapi juga sarana untuk memahami kehidupan, memperluas wawasan, dan menumbuhkan empati terhadap sesama. Ia percaya bahwa setiap ilmu yang diperoleh harus mampu memberi manfaat — bukan hanya bagi diri sendiri, tetapi juga bagi orang lain. Dalam berbagai kesempatan, beliau selalu menekankan pentingnya menjadi manusia yang berguna dan berkontribusi bagi masyarakat. Nilai-nilai kemanusiaan dan keikhlasan dalam berkarya menjadi prinsip utama yang membimbing perjalanan karier dan kehidupannya. Dalam pesannya kepada para pembaca, beliau menyampaikan dengan penuh ketulusan dan makna mendalam: *“Jadilah orang yang bermanfaat untuk orang lain.”*



M. Hafiz Sukri, S.Sos., M.Sos. lahir di Baubau pada 4 Juni 1992 dan saat ini berdomisili di Kendari, Sulawesi Tenggara. Ia merupakan seorang akademisi dan pemerhati sosial yang memiliki ketertarikan besar terhadap isu-isu konflik sosial, resolusi damai, serta nilai-nilai kearifan lokal dalam menjaga harmoni masyarakat. Sebagai pribadi yang aktif dan energik, Hafiz Sukri menyeimbangkan aktivitas intelektualnya dengan gaya hidup sehat. Ia memiliki hobi berolahraga, seperti gym, badminton, dan renang, yang menurutnya tidak hanya menjaga kebugaran fisik, tetapi juga melatih disiplin, fokus, dan semangat kompetitif yang positif — nilai-nilai yang juga ia terapkan dalam dunia akademik dan sosial. Melalui perjalanan akademiknya, Hafiz Sukri terus mendalami bidang ilmu sosial, khususnya mengenai konflik dan rekonsiliasi dalam konteks budaya Indonesia. Ia percaya bahwa pemahaman terhadap dinamika sosial harus disertai dengan penghargaan terhadap akar budaya dan nilai-nilai tradisional yang telah lama menjadi fondasi harmoni masyarakat. Dalam tulisannya, ia menekankan bahwa konflik bukan semata-mata sesuatu yang harus dihindari, melainkan fenomena yang bisa dimanfaatkan untuk memperkuat hubungan sosial dan memperkaya pemahaman antarindividu. Dalam pesan yang disampaikannya kepada pembaca, beliau menulis dengan penuh refleksi dan nilai-nilai kemanusiaan: *“Setelah menelusuri uraian*

dalam bab ini, kita sama-sama memahami bahwa konflik adalah bagian dari kehidupan yang tidak dapat dihindari. Namun, yang lebih penting adalah bagaimana kita memandang dan mengelolanya. Masyarakat Indonesia sejak lama telah mewariskan nilai-nilai luhur seperti gotong royong, musyawarah mufakat, tepa selira, hingga ritual rekonsiliasi yang tidak hanya berfungsi sebagai pedoman moral, tetapi juga sebagai mekanisme sosial untuk menjaga harmoni. Dalam dunia modern yang serba cepat dan penuh tekanan, kearifan lokal ini justru menemukan relevansinya kembali. Ia mengingatkan kita bahwa penyelesaian konflik tidak harus berujung pada permusuhan atau perpecahan, tetapi bisa menjadi jalan menuju pemahaman yang lebih dalam, saling percaya, dan solidaritas yang lebih kuat. Pesan sederhana yang ingin saya titipkan adalah: jangan pernah melihat konflik hanya sebagai masalah. Lihatlah ia sebagai peluang untuk belajar, memperkuat relasi, dan meneguhkan identitas kita sebagai bangsa yang menghargai kebersamaan. Setiap musyawarah, sikap tenggang rasa, dan upaya menjaga kohesi sosial adalah bagian dari warisan budaya yang perlu terus dirawat. Semoga apa yang tertulis di dalam bab ini tidak berhenti menjadi teori atau wacana akademis semata, tetapi dapat menginspirasi pembaca untuk menghidupkan kembali nilai-nilai tradisional dalam kehidupan nyata baik dalam keluarga, komunitas, organisasi, maupun ruang kerja. Karena pada akhirnya, harmoni bukanlah warisan yang datang begitu saja, melainkan hasil dari kerja bersama yang terus diperbarui dari waktu ke waktu.”



Dr. Nur Alam La Nafie, S.E., M.B.A. lahir di Makassar pada 11 April 1967 dan saat ini menetap di kota yang sama. Beliau merupakan seorang akademisi dan praktisi bisnis yang dikenal karena dedikasinya dalam bidang manajemen, pemasaran, dan kewirausahaan. Dengan pengalaman akademik dan profesional yang luas, beliau telah menjadi salah satu figur penting dalam pengembangan pendidikan vokasi, khususnya di bidang administrasi bisnis. Menempuh pendidikan tinggi di beberapa universitas ternama, Dr. Nur Alam La Nafie lulus S1 dari Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin (1992), melanjutkan pendidikan S2 di Monash University, Australia dan meraih gelar Master of Business Administration (MBA) pada tahun 2000, serta menyelesaikan pendidikan S3 di Program Doktor Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya (2015). Saat ini, beliau aktif sebagai dosen tetap pada Program Studi Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Ujung Pandang (PNUP). Dalam kiprahnya di dunia pendidikan, beliau mengampu berbagai mata kuliah strategis seperti Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Pemasaran, Kewirausahaan, Manajemen Penjualan, Bisnis Internasional, Kebijakan Bisnis, dan Public Relations. Selain mengajar, beliau juga aktif dalam penelitian dan penulisan ilmiah di berbagai jurnal bereputasi, serta terlibat dalam program pengabdian kepada masyarakat, membuktikan

komitmennya terhadap kemajuan ilmu pengetahuan dan pemberdayaan sosial-ekonomi masyarakat. Sebagai seorang profesional yang berorientasi pada pengembangan diri, beliau juga telah memperoleh sertifikasi kompetensi di bidang Digital Marketing, khususnya Social Media Marketing, yang memperkuat keahliannya dalam memadukan teori manajemen klasik dengan tren bisnis modern berbasis teknologi digital. Dalam kehidupan sehari-hari, Dr. Nur Alam La Nafie dikenal sebagai pribadi yang aktif dan seimbang. Di sela kesibukannya, beliau gemar travelling dan memasak, dua aktivitas yang mencerminkan semangat eksplorasi dan kreativitas yang juga tercermin dalam pendekatannya terhadap pendidikan dan penelitian. Kepada para pembaca, beliau menyampaikan pesan yang sederhana namun sarat makna: *“Buku yang belum pernah Anda baca adalah buku baru bagi Anda, tak peduli kapanpun buku itu diterbitkan.”*



Sri Rahayu, S.E., M.M. lahir di Kotabumi pada 8 Juni 1983 dan saat ini berdomisili di Bandarlampung. Beliau dikenal sebagai seorang akademisi dan praktisi di bidang manajemen yang memiliki perhatian besar terhadap pengembangan sumber daya manusia

(SDM) melalui pendekatan yang tidak hanya rasional dan ilmiah, tetapi juga berakar pada nilai-nilai budaya dan kearifan lokal. Sebagai pribadi yang senang melakukan kegiatan positif, Sri Rahayu menjadikan hidupnya sebagai ruang pembelajaran yang berkelanjutan. Ia percaya bahwa pengembangan diri dan organisasi tidak hanya ditentukan oleh strategi modern semata, tetapi juga oleh nilai-nilai moral, empati, dan budaya yang tumbuh dari masyarakat Indonesia itu sendiri. Dalam pandangan beliau, manusia adalah pusat dari segala sistem manajemen — bukan sekadar sumber daya yang dimanfaatkan, tetapi entitas bernilai yang perlu dihargai, dimotivasi, dan diberdayakan. Dari keyakinan inilah lahir gagasan untuk menulis buku berjudul “*Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kearifan Lokal.*” Buku ini merupakan refleksi dari pengalaman dan pemikiran beliau dalam menggabungkan konsep manajemen modern dengan nilai-nilai budaya lokal yang kaya dan penuh makna. Dalam pesan yang ditujukan kepada para pembaca, beliau menulis dengan ketulusan dan visi yang mendalam: “*Buku ‘Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kearifan Lokal’ lahir dari keyakinan bahwa manusia bukan sekadar tenaga kerja,*

melainkan aset berharga yang memiliki nilai, martabat, dan budaya. Dalam mengelola manusia, kita tidak hanya membutuhkan ilmu modern, tetapi juga kebijaksanaan yang sudah lama hidup di tengah masyarakat. Kearifan lokal mengajarkan kita arti kebersamaan, saling menghargai, bekerja dengan hati, dan menjaga harmoni. Nilai-nilai inilah yang membuat manajemen lebih manusiawi, lebih dekat dengan kehidupan sehari-hari, dan lebih bermakna. Semoga buku ini bisa membuka wawasan, memberi inspirasi, dan menjadi bekal bagi siapa pun yang ingin membangun organisasi, institusi, atau komunitas dengan cara yang profesional sekaligus berkarakter Indonesia.”



Andi Muhammad Ishak Ismail, S.A.P., M.A.P. lahir di Barru pada 19 Februari 1991 dan hingga kini menetap di Barru, Sulawesi Selatan. Beliau merupakan seorang akademisi muda yang berdedikasi dalam bidang administrasi publik, dengan semangat besar untuk terus belajar dan berkontribusi bagi kemajuan bangsa. Di

luar aktivitas akademiknya, beliau memiliki hobi membaca serta berolahraga bola dan futsal. Bagi Andi Muhammad Ishak Ismail, membaca adalah cara untuk memperluas wawasan dan memperkaya cara berpikir, sementara olahraga adalah sarana untuk menjaga semangat dan ketangguhan diri dalam menghadapi berbagai tantangan kehidupan. Dalam pesannya kepada pembaca, beliau menuliskan refleksi yang penuh motivasi dan nilai-nilai perjuangan: *“Perjalanan akademik memang penuh tantangan, tetapi setiap usaha yang kita lakukan adalah investasi berharga untuk masa depan. Jangan takut gagal, karena kegagalan hanyalah bagian dari proses belajar. Yang terpenting adalah terus berusaha, tekun, dan konsisten. Ingatlah, ilmu yang kita raih bukan hanya untuk diri sendiri, tetapi juga untuk memberi manfaat bagi banyak orang. Dunia menanti kontribusi kita, dan hanya dengan ilmu serta kerja keras kita bisa membawa perubahan. Maka, jangan biarkan rasa malas menghalangi langkahmu. Bangun kebiasaan belajar, jaga semangat, dan niatkan setiap usaha sebagai ibadah. Masa depan*

cerah akan menjadi milik mereka yang berani berjuang dan pantang menyerah.”

Daftar Pustaka

- Abdul Aziz, N. A., Mohd Nordin, R., & Ismail, Z. (2019). Occupational safety and health (OSH) concept towards project performance. *Built Environment Journal*, 16(2), 1–10.
- Abdullah, T. (1996). Strategi Pedagogis Sejarah Indonesia Lemah. Kompas.
- Abdurahman, D., Sujana, A. M., Istiqamah, N. S., & Nabillah, A. (2024). Konversi Agama dan Dampak Terhadap Perubahan Sosial Masyarakat Baduy di Banten, Indonesia.
- Adler, N. E., & Rehkopf, D. H. (2008). US disparities in health: descriptions, causes, and mechanisms. *Annu. Rev. Public Health*, 29(1), 235–252.
- Afsouran, N. R., Charkhabi, M., & Siadat, S. A. (2018). Case-method teaching: Advantages and disadvantages in organizational training. *Journal of Management Development*, 37(9), 681–694.
- Agung, A. A. G., & Wibowo, A. (2020). Local wisdom-based organizational culture in improving performance. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 234–248.
- Aksnes, S. Y., & Falkenberg, H. (2024). Sustainable employment for people with disabilities: A scoping review. *Scandinavian*

- Journal of Disability Research*, 26(1), 189–210.
<https://doi.org/10.16993/sjdr.1089>
- Akuntan Publik Kota Makassar. *Jurnal Buana Akuntansi*, Vol 8. No 2 (2023): 168-185.
- Al Qasemi, F. (2022). Traditional and modern employee development action types: What is being utilized in the UAE? *International Journal of Human Resource Studies*, 12(2), 45–59.
- Alfina, A., & Utama, A. A. G. S. (2024). Ethical organizational governance: Understanding and applying local wisdom in creating the organizational climate. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 8(6), 152–164.
- Andriyanto, O. D. (2022). Ethic values in modern Javanese literature works. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 16(2), 193–201.
- Arribas-Águila, D., Martínez-Arias, R., Santamaría, P., & García-Sánchez, J.-N. (2024). Development of a general competencies taxonomy. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 40(2), 61–77.
<https://doi.org/10.5093/jwop2024a6>
- Aulia, B. P., Sucipto, I., & Gunawan, A. (2021). Influence of organizational culture, work discipline, and work environment on employee performance. *Malaysian Journal of Business and Economics*, 6(2), 45–56.

- Baljija, S. K. (2023). Evaluating the effectiveness of whistleblower protection: A new index. *Data & Policy*, 5, e26. <https://doi.org/10.1017/dap.2023.18>
- Bandura, A. (2020). *Social Learning Theory Revisited*. Routledge.
- Barney, J. B., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2021). An expanded research agenda for the resource-based view. *Journal of Management*, 47(7), 1677–1688.
- Bartels, D. (n.d.). *Tuhanmu Bukan Lagi Tuhanku: Perang Saudara Muslim-Kristen di Maluku Tengah (Indonesia)*.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). Free Press.
- Berry, C. M. (2024). Personnel selection systems and diversity. *Current Opinion in Psychology*, 53, 101843.
- Bolte, L., Immorlica, N., & Jackson, M. O. (2020). The role of referrals in immobility, inequality, and inefficiency in labor markets. *arXiv Working Paper*.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99–109.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99–109.
- Braithwaite, J. (2002). *Restorative justice & responsive regulation*. Oxford University Press.

- Brun, J. P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716–730.
- Burhan, O. K., Van Leeuwen, E. A. C., & Rink, F. (2020). On the hiring of kin in organizations: Perceived nepotism and its consequences. *Research in Organizational Behavior*, 40, 100123. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2020.100123>
- Burn, I. (2022). Does ageist language in job ads predict age discrimination in hiring? *Journal of Labor Economics*, 40(S1), S7–S46. <https://doi.org/10.1086/717730>
- Busroh, F. F. (2017). Mediasi Sosial Dalam Menyelesaikan Konflik Lahan Milik Masyarakat Adat Di Indonesia. *Lex Jurnalica*, 14(1), 146053.
- Chang, L.-H., et al. (2023). The correlation between Hofstede’s cultural dimensions and COVID-19 outcomes. *American Journal of Infection Control*, 51(10), 1168–1175.
- Cloete, H. C. A. (2016). *Human resource development in local government: A management perspective*. University of South Africa Press.
- Coleman, J. S. (1990). Commentary: Social institutions and social theory. *American Sociological Review*, 55(3), 333–339.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

- Deutsch, M., Coleman, P. T., & Marcus, E. C. (2016). Handbook Resolusi Konflik: Teori dan Praktek. Nusamedia.
- Dhamanti, I., Leggat, S., & Barraclough, S. (2020). Practical and cultural barriers to reporting incidents in Indonesian public hospitals. *International Journal for Quality in Health Care*, 32(9), 650–656.
- Digital Pathways at Oxford & The SMERU Research Institute. (2022). *Diagnostic report: Digital skills landscape in Indonesia*. <https://pathwayscommission.bsg.ox.ac.uk/>
- Duguay, K. (2022). *The effect of financial audits on governance practices*. Yale SOM Working Paper. https://som.yale.edu/sites/default/files/2022-08/6_Duguay_Audits_Governance.pdf
- EFRAG. (2023). *ESRS SI — Own workforce (Delegated Act Annex)*. Brussels: European Commission.
- Efrizon, E., Mz, M. D., & Santoso, S. (2022). The Role of Minangkabau Cultural Values in HR Development. *Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 45–52.
- Eitrem, A., & Mellemvik, F. (2024). The use of institutional theory in social and environmental accounting: A review and critique. *Accounting and Business Research*, 54(8), 903–936.
- Eraut, M. (2014). *Developing professional knowledge and competence*. Routledge.
- European Data Protection Board (EDPB). (2021). *Guidelines 8/2020 on the targeting of social media users*. <https://www.edpb.europa.eu/>

- European Data Protection Supervisor (EDPS). (n.d.). *Selection and recruitment of staff: Retention and data protection*. <https://www.edps.europa.eu/>
- Fabris, A., Giunchiglia, F., de la Iglesia, D. G., & Stupar, D. (2025). Fairness and bias in algorithmic hiring: A multidisciplinary survey. *ACM Computing Surveys*, 57(5), 1–46. <https://doi.org/10.1145/3696457>
- Galenianos, M. (2021). Referral networks and inequality. *The Economic Journal*, 131(633), 271–301. <https://doi.org/10.1093/ej/ueaa095>
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. Basic Books.
- Giermindl, L., Strich, F., Christ, O., Leicht-Deobald, U., & Redmiles, E. (2022). The dark sides of people analytics: Reviewing the perils for organizations and employees. *Information Systems Management*, 39(4), 334–349. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1927213>
- Glynn, M. A., et al. (2023). An intellectual history of institutional theory: Looking back to move forward. *Academy of Management Annals*, 17(2), 589–620.
- Graham, J. R., Harvey, C. R., Popadak, J., & Rajgopal, S. (2022). Corporate culture: Evidence from the field. *Journal of Financial Economics*, 146(3), 552–592. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2022.04.002>
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.

- Haba, J. (2012). Etnisitas, Hubungan Sosial dan Konflik di Kalimantan Barat. *Jurnal Masyarakat Dan Budaya*, 14(1), 31–52.
- Hafid, H., Abdullah, R., & Rahim, A. (2021). Local wisdom-based motivation in organizational management: A cultural approach. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9(2), 65–75.
- Hasanuddin, R., & Kahar, F. (2020). Nilai budaya Siri' na Pacce dan implementasinya dalam etika kerja organisasi. *Jurnal Humaniora dan Sosial*, 5(2), 211–220.
- Hassan, T. R. R., & Safei, M. (2015). Intertekstualiti dan konflik sosial dalam Angin Timur Laut. *Jurnal Melayu*, 14(2), 328–345.
- Hermawan, H., Nugroho, D. S., Afif, F., & Wijayanti, A. (2024). Leadership rooted in community-based local wisdom values. *Mimbar Wijaya Sosial*, 22(2), 145–160.
- Hilmawan, R., et al. (2023). Rural development from village funds, village-owned enterprises, and village original income in Indonesia. *Sustainable Cities and Society*, 92, 104493. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2023.104493>
- Hisyam, M. (2006). Agama Dan Konflik Sosial. *Jurnal Masyarakat Dan Budaya*, 8(2), 141–152.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.

- Hofstede, G. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Hu, Y., Kapoor, R., Motta, G., & Dou, W. (2024). Language in job advertisements and the reproduction of labor market inequality. *PNAS Nexus*, 3(12), pgae526. <https://doi.org/10.1093/pnasnexus/pgae526>
- Huffcutt, A. I. (2023). Structured interviews: Moving beyond mean validity. *Industrial and Organizational Psychology*, 16(4), 437–441. <https://doi.org/10.1017/iop.2023.79>
- Hummel, K. (2024). An overview of corporate sustainability reporting: Comparing the EU’s CSRD/ESRS with major standard-setting initiatives. *Accounting in Europe*, 21(1), 1–32. <https://doi.org/10.1080/17449480.2024.2312145>
- Hunkenschroer, A. L., & Kriebitz, A. (2022). Is AI recruiting (un)ethical? A human-rights perspective on automated hiring. *AI and Ethics*, 2(3), 1–17. <https://doi.org/10.1007/s43681-022-00167-3>
- Ilyas, M. (2017). *Making of a corporate university model: Transition from traditional training to learning management system*. International Journal of Higher Education.
- Information Commissioner’s Office (ICO). (2023). *Employment practices and data protection: Recruitment and selection*. <https://ico.org.uk/>
- Information Commissioner’s Office (ICO). (2025). *Retention and disposal policy* (internal policy exemplar). <https://ico.org.uk/>

- ISO. (2021). *ISO 30415:2021—Human resource management—Diversity and inclusion*. Geneva: ISO.
- ISO. (2025). *ISO 30414:2025 — Human resource management: Requirements and recommendations for human capital reporting and disclosure*. Geneva: ISO.
- Jiang, Z., Xiao, Q., Qi, H., & Xiao, L. (2009). Total reward strategy: A human resources management strategy going with the trend of the times. *International Journal of Business and Management*, 4(11), 177–183.
- Kambur, E., & Yildirim, T. (2023). *From traditional to smart human resources management*. International Journal of Manpower.
- Kasali, R. (2019). Paradigm Shift: From Resource-Control Economy to Crowd-Based Economy. *Kompilasi Makalah Seminar Ikahi: Tahun 2013-2019*.
- Kawamura, K. (2011). Consensus and democracy in Indonesia: *Musyawaharah–mufakat revisited*. *IDE Discussion Paper No. 308*.
- Keppeler, F. (2021). Employer branding through social media: A field experiment on applicant attraction. *Public Administration Review*, 81(6), 1145–1160.
<https://doi.org/10.1111/puar.13323>
- Keppeler, F. (2023). Theory and evidence from field experiments on recruitment advertising. *The American Review of Public Administration*, 53(2), 214–230.
<https://doi.org/10.1177/0734371X221121050>

- Keppeler, F., & Papenfuß, U. (2021). Employer branding and recruitment: Social media field experiments targeting future public employees. *Public Administration Review*, 81(4), 763–775. <https://doi.org/10.1111/puar.13324>
- Kim, P. (2024). Limitations of the “four-fifths rule” and statistical parity tests for detecting discrimination. *Washington University Open Scholarship* (Working Paper). https://openscholarship.wustl.edu/law_scholarship/1449
- Koentjaraningrat, K. (2009). Pengantar ilmu antropologi, edisi revisi PT. Rineka Cipta: Jakarta, 144.
- Koentjaraningrat. (2009). *Pengantar ilmu antropologi*. Rineka Cipta.
- Koentjaraningrat. (2015). *Kebudayaan Jawa dan Etos Kerja*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Kolb, D. (2021). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development* (2nd ed.). Pearson.
- Koopman, J. (2021). The restoration of *gotong royong* as post-disaster reconstruction in Lombok. *Asian Ethnicity*, 22(4), 1–20. <https://doi.org/10.1080/14631369.2021.1878871>
- Kückelhaus, B. P. (2022). Improving assessment center criterion validity: Recent developments and practical recommendations. *The Psychologist-Manager Journal*, 25(2), 85–102. <https://doi.org/10.1080/08853134.2022.2037436>

- Lasker, J. (2024). Measurement invariance testing works. *Frontiers in Psychology*, *15*, 1277435.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1277435>
- Lederach, J. P. (1995). Conflict transformation in protracted internal conflicts: The case for a comprehensive framework. *Conflict Transformation*, 201–222.
- Lee, J. Y., & Mohan, G. (2024). People analytics in HRD: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, *23*(3), 269–299.
<https://doi.org/10.1177/15344843231217181>
- Lippens, L., Vermeiren, S., & Baert, S. (2023). The state of hiring discrimination: A meta-analysis of almost all recent correspondence experiments. *European Economic Review*, *154*, 104389.
<https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2023.104389>
- Lukács, A., & Váradi, S. (2023). GDPR-compliant AI-based automated decision-making in the world of work. *Computer Law & Security Review*, *49*, 105857.
<https://doi.org/10.1016/j.clsr.2023.105857>
- Luong, R., & Flake, J. K. (2021). *Measurement invariance with CFA and alignment: A tutorial for transparent analysis and reporting* (Preprint).
<https://raymondluong.ca/files/LuongandFlake2021PMMITutorialPreprintV1.pdf>
- Madan, S., Bhattacharyya, S., & Misra, S. (2024). A recruitment platform for individuals with intellectual disabilities: Design

- and evaluation. *Smart Health*, 34, 100413.
<https://doi.org/10.1016/j.smhl.2024.100413>
- Magnis-Suseno, F. (2000). 12 tokoh etika abad ke-20. Penerbit PT Kanisius.
- Mahfud, M. (2007). Hukum Tak Kunjung Tegak (Tebaran Gagasan Otentik Prof. Dr. Moh. Mahfud MD.). Citra Aditya Bakti.
- Mahyudin, M. (2025). Meritocracy in the placement of civil servants in Indonesia. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. <https://www.atlantispress.com/article/126014611.pdf>
- McFarland, L. A., Ployhart, R. E., Shepherd, W. J., & Ward, M. M. (2024). The collective candidate experience: Theory and business-unit consequences. *Journal of Management*, 50(4), 1424–1452. <https://doi.org/10.1177/01492063221139422>
- McGahan, A. M. (2021). Integrating insights from the resource-based view of the firm. *Industrial and Corporate Change*, 30(2), 351–368.
- Merry, S. E. (2006). Human rights and transnational culture: Regulating gender violence through global law. *Osgoode Hall LJ*, 44, 53.
- Mihaljević, H., Ehlers, J., & Zauchner-Studnicka, S. (2022). Towards gender-inclusive job postings: A data-driven analysis of software tools. *PLOS ONE*, 17(9), e0274312. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0274312>
- Mostowlansky, T. (2020). Emic and etic. *The Open Encyclopedia of Anthropology*.

- Muhtadi, A., & Suharto, E. (2021). Strategi internalisasi nilai budaya dalam organisasi sektor publik. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 28(1), 45–56.
- Mulder, N. (1996). *Inside Indonesian society: Cultural change in Java*. KITLV Press.
- Mulder, N. (2017). *Inside Indonesian Society: Cultural Change in Java*. Yogyakarta: Kanisius.
- Mulyadi, D. (2021). Pelatihan berbasis budaya lokal dalam organisasi Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 12(1), 22–34.
- Nasution, Z., & Siregar, H. (2022). Kearifan lokal sebagai fondasi etika digital di era industri 4.0. *Jurnal Sosial dan Teknologi*, 3(1), 77–85.
- National Audit Office (NAO). (2024). *Good practice guide: Managing conflicts of interest*. <https://www.nao.org.uk/>
- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Noveria, M., Santoso, T., Rahardjo, W., & Sofro, D. (2025). Adaptation of retired older adult return migrants: The role of *tepo seliro*. *PLOS ONE*, 20(7), e0328038. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0328038>
- Nugroho, Y., & Firmansyah, R. (2020). Budaya Organisasi dan Inovasi Berbasis Nilai Lokal dalam Konteks Organisasi Modern. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 11(2), 87–101.
- Nurhasim, M. (2013). Kegagalan Modernisasi Partai Politik di Era Reformasi. *Journal of Political Research*, 10(1), 12.

- OECD. (2023). *Lifelong Learning and Skills for the Future Workforce*. OECD Publishing.
- Ouyang, S., et al. (2025). A systematic review on cultural dimensions theory in cross-cultural research. *SAGE Open*.
- Owusu-Addo, E., Smith, B. J., et al. (2024). Recruitment and retention of ethnically diverse participants: An umbrella review. *BMC Health Services Research*, 24, 607. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-10513-2>
- Parviainen, H. (2022). Can algorithmic recruitment systems lawfully utilise automated decision-making under the GDPR? *Maastricht Journal of European and Comparative Law*, 29(5), 593–610. <https://doi.org/10.1177/1023263X221093815>
- Patterson, F., Zibarras, L. D., et al. (2020). Situational judgement test validity for selection: A systematic review and meta-analysis. *Medical Education*, 54(10), 888–902. <https://doi.org/10.1111/medu.14201>
- Phillips, D., Memili, E., & Welsh, D. (2024). Signaling the family-firm brand in recruitment materials. *Journal of Business Research*, 172, 114326. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114326>
- Polzer, J. T. (2022). The rise of people analytics and the future of organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 42, 100163. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2022.100163>

- Pratita, C. P., & Salendu, A. (2022). Hubungan antara gaya kepemimpinan melayani dan kreativitas karyawan: Peran budaya inovatif sebagai mediator. *Jurnal Psikologi Ulayat*, 9(2), 234–253.
- Pruitt, D. G., Rubin, J. Z., & Kim, S. H. (2004). *Teori Konflik Sosial*, terj. Helly P. Soetjipto Dan Sri Mulyantini, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Purwanto, A. (2018). Filosofi Hamemayu Hayuning Bawana dan relevansinya dalam pembangunan karakter bangsa. *Jurnal Filsafat dan Budaya*, 28(1), 45–57.
- Putra, B. A., & Ani, B. (2013). Peran kearifan lokal dalam resolusi konflik keyakinan beragama di Jawa Timur The role of local wisdom for religions conflict resolution in East Java. *Masyarakat, Kebudayaan Dan Politik*, 26(1).
- Raghavan, M., Barocas, S., Kleinberg, J., & Levy, K. (2020). Mitigating bias in algorithmic hiring: Evaluating claims and practices. In *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency (FAccT'20)* (pp. 469–481). <https://doi.org/10.1145/3351095.3372828>
- Rahakbauw, I. K. (2024). Analisis Potensi Ancaman Siber pada Bidang Ekonomi di Indonesia. *Jurnal Kajian Strategik Ketahanan Nasional*, 7(1). <https://doi.org/10.7454/jkskn.v7i1.10089>
- Rahardjo, M. (2018). Pengembangan Etika Kerja dalam Organisasi Melalui Internalisasi Nilai Budaya Lokal. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 6(1), 35–45.

- Rahim, S. (2017). Konflik Pemanfaatan Ruang Akibat Penambangan Emas Tanpa Ijin (PETI) di Kawasan Hutan Produksi Terbatas. *GeoEco*, 3(1).
- Rahman, A., Abdullah, R., & Osman, M. M. (2020). Local wisdom and leadership: Exploring values in organizational context. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 8(2), 83–95.
- Rahman, R. A., Masrom, S., Omar, N., & Zakaria, M. (2020). An application of machine learning on corporate tax avoidance detection model. *IAES International Journal of Artificial Intelligence*, 9(4), 721.
- Rakhmani, I., & Siregar, A. (2016). Indonesian leadership in transition: Between tradition and modernization. *Journal of Current Southeast Asian Affairs*, 35(2), 3–29.
- Ramadhan, I. (2025). Pancasila-based political ethics as a foundation for fair public policy. In *Proceedings of ICRSE*. <https://sunankalijaga.org/prosiding/index.php/icrse/article/download/1336/1205>
- Rante, Y. (2010). Organizational culture and local wisdom: Basis for sustainable human resource management. *International Journal of Business and Management*, 5(11), 123–129.
- Rato, D. (2015). Revitalisasi Peradilan Adat Pada Masyarakat Ngada Berbasis Kearifan Lokal. *Yustisia*, 4(2), 335–348.
- Redding, G. (2014). *The Spirit of Chinese Capitalism*. Berlin: De Gruyter.

- Riaño, J. F. (2022). Bureaucratic nepotism. *King Center on Global Development Working Paper No. 2030*.
<https://kingcenter.stanford.edu/>
- Rigotti, C., & Fosch-Villaronga, E. (2024). Fairness, AI & recruitment: A scoping review. *Computer Law & Security Review*, 53, 105013.
<https://doi.org/10.1016/j.clsr.2024.105013>
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi*, edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Robertson, P., Villebrun, E., & Hoehner, P. (1995). A comparison of optimal and sub-optimal MAP decoding algorithms operating in the log domain. *Proceedings IEEE International Conference on Communications ICC'95*, 2, 1009–1013.
- Rohman, F., & Gustomo, A. (2021). Local wisdom-based human capital development: A study in indigenous organizational context. *Journal of Human Resources and Sustainability Development*, 9(1), 1–10.
- Rubiyanty, I. M., Mubaroq, A. C., & Rafinda, A. (2025). The effect of accountability and transparency on financial management at a PDAM cooperative. *Owner: Riset & Jurnal Akuntansi*, 9(1), 169–182.
<https://owner.polgan.ac.id/index.php/owner/article/download/2400/1546/14133>
- Sackett, P. R., Zhang, C., Berry, C. M., & Lievens, F. (2021). Revisiting meta-analytic estimates of validity in personnel selection: Addressing overcorrection for range restriction.

Journal of Applied Psychology, 106(9), 1467–1488.
<https://doi.org/10.1037/apl0000826>

- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2017). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101.
- Sale, H. A. (2021). The corporate purpose of social license. *Southern California Law Review*, 94(4), 789–846.
- Sari, Y., Yusuf, S., Kusumawardani, L. H., Sumeru, A., & Sutrisna, E. (2022). Cultural beliefs and practices of diabetes self-management in Javanese society: The role of *tepo-seliro*. *Heliyon*, 8(3), e09002.
- Sartini. (2018). Menggali kearifan lokal sebagai sumber etika dan moralitas. *Jurnal Filsafat*, 28(1), 1–18.
- Scannell, M. (2010). *The big book of conflict resolution games: Quick, effective activities to improve communication, trust and collaboration*. McGraw Hill Professional.
- Schroeder, H., & Jones, P. (2022). *Human-Centered Learning in Organizational Contexts*. Springer.
- Sedarmayanti, S., & Gunawan, G. G. (2019). Pengaruh Mutasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Di Lingkungan Pt Pegadaian (Persero). *Jurnal Manajemen Maranatha*, 18(2), 103–114.
- Sendjaja, S. D. (2019). Kepemimpinan berbasis budaya lokal: Relevansi dalam konteks globalisasi. *Jurnal Ilmu Sosial dan Politik*, 23(2), 145–158.

- Sendjaya, S., & Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(7), 643–663.
- Sendjaya, S., & Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(7), 643–663.
- Setiawan, I. (2021). Integrasi nilai budaya dalam transformasi digital organisasi publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(2), 129–140.
- Sibarani, R. (2018). *Kearifan lokal: Hakikat, peran, dan metode tradisi lisan*. Asosiasi Tradisi Lisan.
- Simorangkir, A. C., & Pakpahan, B. A. S. (2021). The role of leadership in improving employee discipline. *Research Journal of Business and Management*, 8(3), 112–121.
- Sitiari, N. W., Sarmawa, I. W. G., & Datrini, L. K. (2022). Development of innovation culture based on human resources management with local cultural values. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 5(11), 3307–3316.
- Sitiari, N. W., Sarmawa, I. W. G., & Datrini, L. K. (2022). Development of innovation culture based on human resources management with local cultural values. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 5(11), 3250–3257.

- Smith, P. J., & Sadler-Smith, E. (2015). Learning in organizations: Complexities and diversities. *Management Learning*, 46(4), 431–437.
- Soler-Anguiano, F. L., et al. (2023). Cross-cultural measurement invariance evidence of individualism–collectivism: The MXINDCOL scale. *Frontiers in Psychology*, 14, 1150757. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1150757>
- Sujarwo, S. (2019). Local wisdom-based management in organizational development. *Journal of Social Studies Education Research*, 10(2), 276–290.
- Sumiar, H. R. (2024). Merit system: A case study of the top management team in the public sector. *Corporate Board: Role, Duties & Composition*, 20(3), 66–75. <https://virtusinterpress.org/IMG/pdf/cbv20i3art6.pdf>
- Suryadinata, M. R., & Michael, T. (2023). Hak Kebebasan Berpendapat di Media Elektronik Ditinjau dari Pasal 27 Ayat (3) Nomor 19 Tahun 2016 Undang-Undang Informasi dan Transaksi Elektronik. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 3(5), 4606–4613.
- Suryani, I. (2018). Leadership based on local wisdom: A review of Indonesian cultural leadership models. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 21(2), 145–158.
- Sutanto, E. M., & Kurniawan, A. (2021). Strategi Integrasi Nilai Kearifan Lokal dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 13(1), 22–34.

- Sutanto, E. M., & Sudiro, A. (2018). Local wisdom-based organizational culture and employee performance: A study in Indonesia. *Journal of Management Development*, 37(8), 624–633.
- Sutarto, A. P., Widianingrum, R. M., & Mukti, T. A. (2021). Integrating local cultural values in human resource management: A case from Indonesia. *Human Resource Development International*, 24(2), 157–174.
- Sutarto, A. P., Widianingrum, R. M., & Mukti, T. A. (2021). Integrating local cultural values in human resource management: A case from Indonesia. *Human Resource Development International*, 24(2), 157–174.
- Sutrisno, M. (2019). *Budaya, masyarakat, dan pembangunan*. Kanisius.
- Suwignyo, A. (2020). Local wisdom and character education in the Indonesian curriculum: Historical perspectives. *Journal of Social Studies Education Research*, 11(3), 65–84.
- Suwignyo, A. (2020). Local wisdom and character education in the Indonesian curriculum: Historical perspectives. *Journal of Social Studies Education Research*, 11(3), 65–84.
- Syihab, A. S., Herawati, Y. W., & Brata, H. Z. A. (2024). Peran Pemimpin Agama Dalam Membangun Harmoni Keagamaan Studi Kasus Desa Kesamben. *MAKKARESO*, 1–7.
- Tangdilintin, P., Presetyo, B., Oetoyo, B., Febriana, E., Tosaini, R., Budiwati, Y., Lestari, I., & Bantarti, W. (2014). Masalah-masalah sosial.

- Tenriwaru, T., Yabanila, Y., & Ramdani, R. (2023). Taro Ada Taro Gau Sebagai Indikator Kinerja Auditor Wanita Di Kantor
- Thang, N. N., et al. (2024). Employer branding, organization's image, and recruitment. *Cogent Business & Management*, *11*(1), 2330106.
- Tohari, A. (2025). The role of local wisdom in creating peace and social harmony in villages: Cultural and traditional perspectives. *Jurnal Konseling Indonesia*, *11*(2), 145–160.
- Transformation of the Indonesian Civil Service. (2024). *Proceedings of IAPA*.
<https://journal.iapa.or.id/proceedings/article/download/1145/533/>
- Triatmanto, B. (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, *22*(1), 34–42.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business* (3rd ed.). Nicholas Brealey Publishing.
- U.S. Equal Employment Opportunity Commission (EEOC). (2025). *Disability discrimination and employment decisions*.
<https://www.eeoc.gov/>
- Ultari, T., & Khoirunurrofik, K. (2024). The role of village-owned enterprises (BUMDes) in village development: Evidence from Indonesia. *Jurnal Perencanaan Pembangunan: The Indonesian Journal of Development Planning*, *8*(2), 256–280. <https://doi.org/10.36574/jpp.v8i2.559>

- van Berkel, R., & Breit, E. (2024). Organizational practices for the inclusion of people with disabilities: A scoping review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 35(3), 469–478. <https://doi.org/10.1007/s10926-024-10228-5>
- van Berkel, R., van Echtelt, P., Rijkers, I., & Geurts, S. (2024). Organizational practices for the inclusion of people with disabilities: A scoping review. *Journal of Occupational Rehabilitation*. <https://doi.org/10.1007/s10926-024-10228-5>
- Van Iddekinge, C. H., Lievens, F., & Sackett, P. R. (2023). Personnel selection: Ways to maximize validity, diversity, and the applicant experience. *Personnel Psychology*, 76(2), 651–686. <https://doi.org/10.1111/peps.12578>
- Vian, T., Crable, E. L., & Bock, S. (2022). Whistleblowing as an anti-corruption strategy in health and pharmaceutical organizations: A scoping review. *Global Health Action*, 15(1), 2104734. <https://doi.org/10.1080/16549716.2022.2104734>
- Wang, Y., & Wang, Z. (2024). Discussion on the role of Chinese traditional culture in enterprise human resource management. *Journal of Social Sciences and Humanities Literature*, 7(4), 22–28.
- Webster. (1999). Webster's II new college dictionary. Houghton Mifflin Harcourt.
- Wibowo, A. (2016). Budaya kerja gotong royong dalam membangun organisasi berbasis nilai lokal. *Jurnal Administrasi Publik*, 12(1), 33–47.

- Wibowo, A. (2016). Cultural values and human resource management in Indonesia. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(2), 180–194.
- Wibowo, A., & Saputra, R. (2017). Cultural-based motivation system and employee loyalty in Indonesian organizations. *Journal of Management Development*, 36(8), 1045–1056.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Windia, W., & Dewi, I. A. (2019). Tri Hita Karana as the philosophy of sustainable development in Bali. *Journal of Sustainable Development*, 12(3), 52–60.
- Wirawan, V. (2020). Sengketa Tanah Dan Konflik Tanah: Dampak Munculnya Mafia Tanah. *Jurnal Hukum Ius Publicum*, 1(I), 98–108.
- World Bank. (2023). *Digital progress and trends report 2023*. Washington, DC: World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/39583>
- Yansen, P. A., & Rahardja, E. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt. Nayati Indonesia, Semarang). Fakultas Ekonomika dan Bisnis.
- Yunus, R. (2022). Analisis Gender terhadap Fenomena Sosial. *Humanities Genius*.
- Zahirah, S. Y., Utami, S. C., & Hudaefi, F. A. (2025). Optimizing financial management and reporting to increase sustainability in pesantren. *Journal of Islamic Economics*,

Lariba, 11(2), 214–235.
<https://journal.uii.ac.id/JIELariba/article/download/39926/18314/143332>

- Zhang, Y., & Albrecht, C. (2010). The role of cultural values on a firm's strategic human resource management development: A comparative case study of Spanish firms in China. *International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1714–1730.
- Zuhri, S. (2025). Integrasi Pendidikan Perdamaian dalam Sistem Pendidikan Formal: Tantangan, Dinamika Konflik Global, dan Urgensi Membangun Toleransi serta Kohesi Sosial. *Jurnal Ilmiah Literasi Indonesia*, 1(2), 424–437.
- Zuhri, S., Herawan, T., Wening, N., & Harsono, M. (2019). A review on human resource management based on local wisdom. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 54(3), 1–10.

Buku ajar yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kearifan Lokal merupakan buku yang membahas konsep pengelolaan manusia dalam organisasi dengan menekankan pentingnya nilai-nilai budaya lokal sebagai panduan dalam membangun perilaku kerja, kepemimpinan, dan motivasi. Buku ini menggali praktik manajemen yang berpijak pada filosofi hidup masyarakat Indonesia seperti gotong royong, musyawarah, dan rasa kebersamaan sebagai strategi untuk meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan tenaga kerja.

Buku ini ditujukan untuk masyarakat umum agar pembaca memahami bahwa penerapan kearifan lokal dalam manajemen sumber daya manusia mampu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, inklusif, dan berakar pada nilai-nilai moral bangsa. Di dalamnya juga diuraikan contoh penerapan konsep lokal dalam proses rekrutmen, pengembangan kompetensi, kepemimpinan partisipatif, hingga pembentukan budaya organisasi yang kuat.

Disusun secara sistematis dan reflektif, buku ini menjadi panduan bagi siapa pun yang ingin memadukan ilmu manajemen modern dengan kearifan budaya Indonesia untuk mewujudkan organisasi yang berdaya saing sekaligus berkarakter.

ISBN 978-634-250-627-1 (PDF)



9

786342

506271