



## **Penguatan Modal Sosial Pekerja Rokok Klobot dalam Pengembangan Kebijakan Perusahaan**

**Moh. Abdul Latif<sup>1</sup>, Nabila Luthvita Rahma<sup>2</sup>**

**Institut Agama Islam Negeri Kudus<sup>1,2</sup>**

**abdullathif@iainkudus.ac.id<sup>1</sup>, nabilalr@iainkudus.ac.id<sup>2</sup>**

### **Abstract**

*This study examines the strengthening of social capital among workers in Sukun PR's klobot cigarette industry and its influence on the development of company policies. The klobot cigarette industry, as a traditional sector, faces challenges in maintaining relevance amidst the modernisation of the tobacco industry. Using a qualitative approach with a case study method, the research involved in-depth interviews with klobot cigarette workers and management representatives of PR Sukun, as well as participatory observation. The results revealed that strong social capital among workers, characterised by high levels of trust, norms of mutual cooperation, and solid social networks, contributed significantly to workers' productivity and welfare. Strategies to strengthen social capital through team building training programmes, worker-management communication forums, and worker involvement in company social activities proved effective in increasing worker participation in company decision-making. The findings show that strengthening social capital facilitates the development of more inclusive and sustainable policies. This is reflected in the implementation of policies that are more responsive to workers' needs and improved worker welfare programmes. This study provides theoretical and practical contributions in understanding the role of social capital in the context of traditional industries, particularly the klobot cigarette sector. The implications of the research point to the importance of a holistic approach in human resource management and organisational development to face the challenges of modernisation while maintaining traditional values that become the competitive advantage of the company.*

**Keywords:** *Social Capital, Company Policy Development, Traditional Industries, Workers' Welfare*

### **Abstrak:**

Penelitian ini mengkaji penguatan modal sosial di kalangan pekerja rokok klobot PR Sukun dan pengaruhnya terhadap pengembangan kebijakan perusahaan. Industri rokok klobot, sebagai sektor tradisional, menghadapi tantangan dalam mempertahankan relevansi di tengah modernisasi industri tembakau. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, penelitian ini melibatkan wawancara mendalam dengan Informan kunci pekerja rokok klobot dan perwakilan manajemen PR Sukun, serta observasi partisipatif. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa modal sosial yang kuat di antara pekerja, dicirikan oleh tingginya tingkat kepercayaan, norma gotong royong, dan jaringan sosial yang solid, berkontribusi signifikan terhadap produktivitas dan kesejahteraan pekerja. Strategi penguatan modal sosial melalui program pelatihan team building, forum komunikasi pekerja-manajemen, dan pelibatan pekerja dalam kegiatan sosial perusahaan terbukti efektif dalam meningkatkan

partisipasi pekerja dalam pengambilan keputusan perusahaan. Selain itu, penguatan modal sosial berimplikasi pada kebijakan yang lebih responsif terhadap kebutuhan pekerja dan peningkatan program kesejahteraan pekerja. Studi ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam memahami peran modal sosial dalam konteks industri tradisional, khususnya sektor rokok klobot. Implikasi penelitian mengarah pada pentingnya pendekatan holistik dalam manajemen sumber daya manusia dan pengembangan organisasi untuk menghadapi tantangan modernisasi sambil mempertahankan nilai-nilai tradisional yang menjadi keunggulan kompetitif perusahaan.

**Kata Kunci:** *Modal Sosial, Pengembangan Kebijakan Perusahaan, Kesejahteraan Pekerja*

## PENDAHULUAN

Industri rokok klobot merupakan sektor tradisional yang masih bertahan di tengah modernisasi industri tembakau Indonesia. PT Sukun Wartono Indonesia (Rabu Sipan 2022), sebagai salah satu produsen rokok klobot terkemuka, menghadapi tantangan ganda: mempertahankan relevansi produknya di pasar yang semakin kompetitif dan menjaga kesejahteraan pekerjanya yang sebagian besar merupakan pekerja informal dengan keterampilan khusus (Rabu Sipan 2022). Akan tetapi, kebutuhan untuk mengembangkan strategi adaptasi yang dapat mempertahankan keunikan produk sekaligus melindungi kepentingan tenaga kerja di sektor industri tradisional ini.

Dalam konteks ini, modal sosial menjadi aspek krusial yang perlu diperkuat (Ataei et al. 2024). Modal sosial, yang mencakup trust (kepercayaan), norma, dan jaringan sosial, berpotensi menjadi katalis dalam meningkatkan produktivitas, inovasi, dan kesejahteraan pekerja (Bindley et al. 2021). Namun, bagaimana penguatan modal sosial ini dapat berkontribusi terhadap pengembangan kebijakan perusahaan masih menjadi pertanyaan yang perlu dijawab, terutama dalam konteks industri tradisional seperti rokok klobot.

Era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk terus mengembangkan kebijakan yang adaptif dan efektif (Azhari, Eksandy, and Wisdom 2023). Salah satu aspek yang sering terabaikan namun krusial dalam proses ini adalah modal sosial (Yue and Rivera 2022) (Podgorskaya and Schitov 2021). Modal sosial, yang mencakup jaringan hubungan, norma-norma, dan kepercayaan antar individu dan kelompok dalam organisasi (Faevskaya and Valueva 2023) (Roth 2022) (Lollo 2012), telah terbukti memiliki dampak signifikan terhadap berbagai aspek kinerja organisasi (Vale et al. 2022). Konsep modal sosial, yang awalnya dikembangkan oleh sosiolog Bourdieu (Julien 2015), telah menarik perhatian dalam studi manajemen dan kebijakan organisasi. Namun, PR Sukun perannya dalam konteks spesifik pengembangan kebijakan perusahaan masih belum sepenuhnya dieksplorasi.

Studi mengenai penguatan modal sosial hingga saat ini cenderung fokus pada tiga aspek. Pertama, terbatas pada dampak modal sosial terhadap kinerja finansial (Aboyasin et al. 2015; Al-Tit et al. 2022; Tarighi et al. 2022), mengabaikan aspek non-finansial seperti pengembangan kebijakan. Kedua, Penguatan modal sosial dilihat sebagai pendorong kewirausahaan (Hidalgo, Monticelli, and Vargas Bortolaso 2024) Kurangnya studi empiris yang menghubungkan secara langsung modal sosial dengan proses pengembangan kebijakan perusahaan. Ketiga, Penguatan modal sosial dilihat sebagai penguatan politik pertanian (Caldas and Christopoulos 2023), dengan demikian, Keterbatasan dalam mengeksplorasi mekanisme spesifik yang menjelaskan bagaimana modal sosial mempengaruhi efektivitas kebijakan.

Tulisan ini menjawab kekurangan dari penelitian-penelitian yang sudah ada dengan melihat penguatan modal sosial berbasis pengembangan kebijakan Perusahaan. Penguatan modal sosial berkontribusi pada pengembangan kebijakan perusahaan yang lebih efektif. Mengidentifikasi mekanisme-mekanisme spesifik melalui mana modal sosial mempengaruhi proses pembuatan kebijakan. Mengevaluasi dampak modal sosial terhadap implementasi kebijakan dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, tulisan ini akan menunjukkan bahwa penguatan modal sosial pengembangan kebijakan perusahaan masih terbatas, terutama dalam konteks industri rokok klobot yang memiliki karakteristik unik. Selain itu, penelitian terdahulu sering mengabaikan dinamika kekuasaan dan hierarki dalam organisasi, yang dapat mempengaruhi efektivitas modal sosial dalam mempengaruhi kebijakan.

Penelitian ini didasarkan pada argument bahwa bahwa modal sosial Penelitian ini berargumen bahwa penguatan modal sosial di kalangan pekerja rokok klobot tidak hanya berdampak pada aspek mikro seperti produktivitas dan kesejahteraan individu, tetapi juga memiliki potensi signifikan untuk mempengaruhi pengembangan kebijakan perusahaan secara makro. Melalui peningkatan trust, penguatan norma positif, dan pengembangan jaringan sosial yang inklusif, pekerja dapat memiliki suara yang lebih kuat dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini pada gilirannya dapat mendorong terciptanya kebijakan yang lebih responsif terhadap kebutuhan pekerja dan berkelanjutan bagi perusahaan.

Penelitian ini didasarkan pada argument bahwa dalam konteks industri tradisional seperti rokok klobot, penguatan modal sosial menjadi strategi kunci untuk mempertahankan daya saing perusahaan. Dengan adanya penguatan modal sosial yang kuat dapat menjadi fondasi bagi PR Sukun untuk menghadapi tantangan modernisasi sambil tetap mempertahankan nilai-nilai tradisional yang menjadi keunggulan kompetitifnya. Melalui pendekatan komprehensif ini, penelitian bertujuan

untuk mengisi kesenjangan dalam literatur serta memberikan wawasan praktis bagi industri rokok klobot dan sektor tradisional lainnya dalam menavigasi tantangan kontemporer melalui penguatan modal sosial.

## **KAJIAN LITERATUR**

### **Modal Sosial**

Modal sosial memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan (Fukugawa 2018). melalui meta-analisis mereka mengonfirmasi hubungan positif antara modal sosial dan kinerja perusahaan, namun menekankan pentingnya mempertimbangkan faktor kontekstual, (Zhou et al. 2022) menemukan bahwa modal sosial mempengaruhi kinerja inovasi melalui peran mediasi berbagi pengetahuan. Modal sosial memfasilitasi aliran informasi dan ide-ide baru dalam organisasi. Lebih lanjut, (Habib and Hasan 2017) menunjukkan bahwa modal sosial berdampak pada keputusan keuangan perusahaan, seperti pengelolaan kas. Perusahaan dengan modal sosial yang kuat cenderung memiliki kebijakan kas yang lebih efisien.

Peran dalam Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) mengungkapkan bahwa modal sosial memediasi hubungan antara CSR dan kinerja keuangan serta identifikasi pelanggan. Ini menunjukkan peran modal sosial dalam memperkuat dampak positif dari inisiatif CSR (Choi 2023). Pengaruh pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM) menekankan pentingnya modal sosial bagi kinerja UKM, terutama melalui peningkatan inovasi dan orkestrasi sumber daya (Fatoki 2011). Konteks dan Moderasi penelitian ini menekankan pentingnya mempertimbangkan faktor kontekstual dan moderasi dalam memahami dampak modal sosial (Acquaah 2007). Modal Sosial dalam Crowdfunding menunjukkan pentingnya karakteristik jaringan kewirausahaan dalam meningkatkan keberhasilan crowdfunding, menegaskan nilai modal sosial dalam konteks pendanaan alternatif (Clauss et al. 2020). Intisari ini menunjukkan bahwa modal sosial tetap menjadi konsep penting dalam studi organisasi, dengan implikasi yang luas mulai dari kinerja keuangan, inovasi, hingga tanggung jawab sosial perusahaan. Penelitian terkini juga menekankan pentingnya memahami modal sosial dalam konteks digital dan ekosistem yang lebih luas.

### **Pengembangan Kebijakan Perusahaan**

Pengembangan kebijakan perusahaan merupakan proses kritis yang mempengaruhi arah strategis dan operasional organisasi. Pendekatan strategis dalam pengembangan kebijakan menekankan pentingnya pendekatan yang lebih dinamis dan adaptif dalam pengembangan kebijakan perusahaan. Mereka berpendapat bahwa kebijakan harus responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis yang

cepat(Whittington, Cailluet, and Yakis-Douglas 2011). Sejalan dengan ini,(Helfat 2011) mengusulkan model "dynamic capabilities" dalam pengembangan kebijakan, yang memungkinkan perusahaan untuk secara kontinyu menyesuaikan kebijakan mereka dengan tuntutan pasar yang berubah.

Peran Stakeholder dalam Pengembangan Kebijakan menekankan pentingnya melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam proses pengembangan kebijakan. Mereka berpendapat bahwa pendekatan inklusif ini dapat meningkatkan legitimasi dan efektivitas kebijakan(Freeman, Phillips, and Sisodia 2020). Studi empiris oleh (Laplume, Sonpar, and Litz 2008) menunjukkan bahwa perusahaan yang aktif melibatkan stakeholder dalam pengembangan kebijakan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dalam jangka panjang. Integrasi teknologi dalam Pengembangan kebijakan dengan pesatnya perkembangan teknologi, mengeksplorasi bagaimana artificial intelligence dan big data analytics dapat diintegrasikan ke dalam proses pengembangan kebijakan. Mereka menemukan bahwa penggunaan teknologi ini dapat meningkatkan kecepatan dan akurasi dalam pengambilan keputusan kebijakan(George, Haas, and Pentland 2014).

Kebijakan Berkelanjutan dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (Schaltegger, Lüdeke-Freund, and Hansen 2016)meneliti tren terkini dalam pengembangan kebijakan yang berfokus pada keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR). Mereka menemukan bahwa semakin banyak perusahaan yang mengintegrasikan pertimbangan lingkungan dan sosial ke dalam proses pengembangan kebijakan mereka. Implementasi dan evaluasi kebijakan menekankan pentingnya fase implementasi dan evaluasi dalam siklus kebijakan. Mereka mengusulkan kerangka kerja untuk menilai efektivitas kebijakan dan melakukan penyesuaian yang diperlukan(Bryson, Edwards, and Van Slyke 2018). Etika dalam pengembangan kebijakan membahas dimensi etis dalam pengembangan kebijakan perusahaan(Crane and Matten 2007). Mereka berpendapat bahwa pertimbangan etika harus menjadi bagian integral dari proses pengembangan kebijakan, bukan hanya sebagai pertimbangan sekunder.

### **Kesejahteraan Pekerja**

Kesejahteraan pekerja merupakan aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia dan telah menjadi fokus penelitian di Indonesia dalam beberapa tahun terakhir. Menurut (Aminulloh et al. 2022) kesejahteraan pekerja tidak hanya mencakup aspek finansial, tetapi juga meliputi kesehatan fisik dan mental, keseimbangan kehidupan kerja, serta pengembangan karir. Penelitian mereka menunjukkan bahwa



perusahaan yang memperhatikan kesejahteraan pekerjanya cenderung memiliki tingkat produktivitas dan loyalitas karyawan yang lebih tinggi.

Salah satu aspek utama yang memengaruhi kesejahteraan pekerja adalah keseimbangan kehidupan kerja. Menurut studi oleh (ter Hoeven and van Zoonen 2015), pekerja yang memiliki fleksibilitas dalam pengaturan kerja mereka cenderung melaporkan tingkat kepuasan dan kesejahteraan yang lebih tinggi. Namun, tantangan baru telah muncul dengan meningkatnya penggunaan teknologi dan pekerjaan jarak jauh. Penelitian oleh (Wang and Xie 2023) mengungkapkan bahwa meskipun pekerjaan jarak jauh dapat meningkatkan fleksibilitas, hal itu juga dapat menyebabkan isolasi sosial dan kesulitan dalam memisahkan kehidupan kerja dan pribadi, yang pada gilirannya dapat berdampak negatif pada kesejahteraan mental pekerja. Oleh karena itu, organisasi perlu mengadopsi pendekatan holistik terhadap kesejahteraan pekerja, yang mencakup tidak hanya aspek fisik dan finansial, tetapi juga kesehatan mental dan kesejahteraan emosional (Kohls et al. 2021).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman mendalam tentang peran modal sosial dalam pengembangan kebijakan perusahaan. Penelitian dilakukan di PT Sukun Wartono Indonesia yang berlokasi di di Desa Gondosari, Kecamatan Gebog, Kudus, Jawa Tengah. Subjek penelitian meliputi manajemen, manajer sumber daya manusia, dan karyawan dari berbagai divisi. Wawancara mendalam dilakukan dengan informan kunci, termasuk, Manajer SDM, *Legal Officer* dan perwakilan karyawan. Peneliti mengamati interaksi dan praktik kerja di Perusahaan. Analisis dokumen Menelaah peraturan perusahaan, laporan tahunan, dan dokumen internal terkait pengembangan modal sosial.

Tabel.1

Daftar Informan dan Kebutuhan Informasi		
No	Informan	Kebutuhan Informasi
1.	Manager Produksi	Mengetahui tugas dan fungsi manager HRD terhadap pengelolaan manajemen produksi dan manajemen operasional.
2.	Legal officer	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mengetahui pola kontak maupun format yang ditentukan di dalam kebijakan Perusahaan</li> <li>✓ Analisa masalah pekerja</li> </ul>
3.	Kasi Produksi	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mengetahui kualitas dalam hal penjualan dan daya saing alasanberlangganan</li> <li>✓ Analisa Masalah</li> </ul>

- |                         |   |
|-------------------------|---|
| 4. Pekerja Rokok Klobot | Mengetahui alasan pekerja masih bertahan era revolustri industry dalam hal interaksi sosial antar pekerja yang menitik-beratkan rasa kepercayaan. |
|-------------------------|---|

Data dianalisis menggunakan metode Interpretasi dan penarikan Kesimpulan. Untuk memastikan keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dan metode. Selain itu, member checking akan dilakukan dengan mengirimkan ringkasan temuan kepada informan kunci untuk divalidasi. Penelitian ini akan mematuhi prinsip-prinsip etika, termasuk informed consent, kerahasiaan, dan perlindungan identitas partisipan. Persetujuan etik akan diperoleh dari komite etik yang relevan sebelum memulai pengumpulan data. Penelitian ini terbatas pada satu perusahaan dan mungkin tidak dapat digeneralisasi secara luas. Namun, temuan yang mendalam dapat memberikan wawasan berharga untuk penelitian lebih lanjut.

## PEMBAHASAN

### Karakteristik Modal Sosial Pekerja Rokok Klobot

Penelitian ini mengungkapkan bahwa modal sosial di kalangan pekerja rokok klobot PR Sukun memiliki karakteristik yang kuat dan unik. Tingginya tingkat kepercayaan (trust) antar pekerja dan terhadap manajemen menjadi fondasi utama dalam interaksi sehari-hari. Hal ini sejalan dengan teori Coleman (Anyualatha Haridison 2021) yang menekankan pentingnya trust sebagai komponen kunci modal sosial dalam memfasilitasi tindakan kolektif. Di PR Sukun, trust ini termanifestasi dalam bentuk keterbukaan komunikasi dan kemauan untuk saling membantu dalam proses produksi. Norma-norma yang berkembang di kalangan. Hal ini sesuai pernyataan yang disampaikan BL, modal sosial yang sudah tertanam pada pekerja rokok klobot. Berdasarkan hasil dari informan bahwa mayoritas pegawai yang bekerja di bagian produksi rokok klobot di PT Sukun Warton Indonesia adalah ibu-ibu yang usianya telah mencapai 60 tahun ke atas. Sebagian besar dari mereka bergabung karena diajak oleh teman, saudara, atau orang tua. Pada masa lalu, sistem rekrutmen formal belum diterapkan; mereka yang ingin bekerja cukup datang dan bergabung. Saat ini, jumlah pekerja di bagian produksi rokok klobot tercatat sebanyak 35 orang, dengan 19 orang bertugas di bagian giling dan 16 orang di bagian batil. Sistem kerja yang diterapkan disesuaikan dengan kemampuan atau kesanggupan masing-masing pekerja. (Kutipan wawancara, 9 Juni 2021).

Pernyataan BL di atas menunjukkan keterikatan antar pekerja sudah terjalin dalam hubungan sosial yang mendalam dari sebelum bekerja sampai pekerja sudah tidak sanggup bekerja lagi, dalam artian kehendak pribadi pekerja.

Tabel.2  
Jumlah pekerja

No	Tahun	Jumlah Pekerja Rokok Klobot
1	2021	35
2	2022	33
3	2023	35
4	2024	35

Sumber; data kasi Produksi

Pekerja PR Sukun menunjukkan kuatnya nilai gotong royong dan kekeluargaan. Putnam menegaskan bahwa norma-norma semacam ini merupakan elemen penting dari modal sosial yang dapat meningkatkan efisiensi masyarakat. Dalam konteks PR Sukun, norma-norma ini tidak hanya mempererat hubungan antar pekerja tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk transfer pengetahuan dan keterampilan dalam pembuatan rokok klobot (Alfiansyah 2023). Jaringan sosial yang terbentuk di antara pekerja PR Sukun menunjukkan karakteristik yang khas. Terbentuknya kelompok-kelompok informal yang mendukung produktivitas mencerminkan konsep "bonding social capital" yang dikemukakan oleh (Cheung and Kam 2010). Kelompok-kelompok ini berfungsi sebagai mekanisme support system yang memungkinkan pekerja untuk saling berbagi informasi, teknik kerja, dan dukungan emosional.

### Penguatan Modal Sosial

PR Sukun telah menerapkan beberapa strategi untuk memperkuat modal sosial di kalangan pekerjanya. Program pelatihan team building yang dilaksanakan secara berkala dengan tujuan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta memperkuat ikatan antar anggota pekerja dalam mencapai tujuan bersama secara efektif dan berkelanjutan. sejalan dengan pendekatan Fukuyama (Abdullah 2019) tentang pentingnya investasi dalam pembangunan modal sosial. Pelatihan ini tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis tetapi juga memperkuat ikatan sosial antar pekerja. Berdasar hasil wawancara dengan informan bahwa mayoritas pegawai rokok klobot di PT Sukun Wartono Indonesia adalah ibu-ibu yang telah berusia 60 tahun ke atas. Sebagian besar dari mereka bergabung ke produksi rokok klobot atas ajakan teman, saudara, atau orang tua. Pada masa lalu, sistem rekrutmen formal belum ada; calon pegawai yang berminat cukup datang untuk bekerja. Setelah diterima, mereka diberikan pelatihan selama 7 hari yang mencakup pengenalan dan sejarah perusahaan, persiapan bahan baku, teknik pembungkusan klobot tradisional, kontrol kualitas, hingga pemasaran yang diawasi langsung



oleh direksi. Selain itu, pegawai juga menerima gaji setiap hari. Saat ini, jumlah pekerja rokok klobot tercatat sebanyak 35 orang, terdiri dari 19 pegawai di bagian giling dan 16 pegawai di bagian batil. (Kutipan Wawancara 9 Juni 2021)

**Gambar. 1**

Para pekerja rokok klobot PT. Sukun Wartono Indonesia



Sumber; dokumentasi pekerja rokok klobot PT. Sukun Wartono Indonesia

Gambar. 1. tersebut menunjukkan aktivitas para pekerja rokok klobot yang semuanya dilakukan oleh Perempuan, mayoritas mereka telah berusia 60 tahun, Para pekerja rokok klobot ada 35 pegawai, 19 dibagian giling ( Menggulung tembakau dalam kertas rokok atau daun pembungkus daun jagung untuk rokok klobot) dan 16 dibagian batil (Memotong dan membentuk material filter sesuai ukuran yang ditentukan)

Pembentukan forum komunikasi pekerja-manajemen merupakan implementasi dari konsep "*bridging social capital*" (Putnam, 2000). Forum ini menjembatani gap antara pekerja dan manajemen, memfasilitasi aliran informasi dua arah yang penting untuk pengambilan keputusan yang inklusif. Hal ini juga disampaikan BN dalam jalinan komunikasi anatar pekerja dengan pemilik perusahaan yang menekankan pentingnya melibatkan semua pemangku kepentingan dalam proses organisasi. Berdasar hasil wawancara dengan informan bahwa ibu-ibu yang bekerja di produksi rokok klobot menunjukkan antusiasme dan kebahagiaan dalam pekerjaan mereka. Komunikasi antara pekerja dengan pemilik perusahaan berlangsung sangat intens, dengan direksi berinteraksi langsung dengan para pekerja hingga empat kali dalam seminggu. Setiap tahunnya, perusahaan memberangkatkan 10 pekerja rokok klobot untuk menunaikan ibadah umroh sebagai bentuk apresiasi. Sistem kerja yang diterapkan adalah sistem borongan, sehingga pegawai yang mampu

menyelesaikan pekerjaan lebih cepat mendapatkan penghasilan yang lebih besar. Dengan pola seperti ini, target yang diharapkan perusahaan dapat tercapai dengan baik. (Kutipan Wawancara, 9 Juni 2021).

Dari pernyataan BN, selaku senior legal officer, setiap tahun ada 10 pekerja yang diberangkatkan umroh oleh perusahaan, hal ini menandakan bahwa hubungan antara pekerja dengan pemilik perusahaan sangat baik dan sama-sama memiliki tanggung jawab dengan tujuan yang jelas. Keterangan BN juga dikonfirmasi oleh RA sebagai pegawai yang diberangkatkan umroh oleh perusahaan pada tahun 2019, dan NS pada tahun 2021. Mereka berdua merupakan pekerja yang telah berstatus sebagai pegawai tetap. Dalam wawancara yang dilakukan terpisah, baik RA dan NS berpendapat bahwa kebijakan perusahaan untuk memberangkatkan umroh merupakan bentuk dan semakin meningkatkan loyalitas mereka kepada perusahaan. apresiasi Sebagaimana keterangan lebih lanjut dijelaskan BN, bisa dilihat pada tabel berikut;

Tabel.3

Bentuk tanggung jawab pekerja rokok klobot

<b>Deskripsi</b>	<b>Orientasi</b>	<b>Tindakan</b>
<b>Partisipasi</b>	Keterlibatan dalam pekerjaandengan melibatkan unsur emosional dan kerelaan	Ikut bekerja dalam proses pengeringan daun jagung berdasarkan kesadaran sesuai perjanjian yang telah disepakati
<b>Kepercayaan</b>	Keterbukaan atas kondisi yang terjadi oleh masing-masing individu. Perasaan aman untuk menitipkan amanah maupun perjanjian dengan pihak lain	Menerima pekerjaan yang diberikan dan menjaga kepercayaan yang diberikan oleh perusahaan serta percaya terhadap hasil yang didapatkan
<b>Kerjasama</b>	Kemauan dan kemampuan untuk bekerja bersama untukmencapai tujuan	Menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Membantu teman lain untuk meringankan bebankerja. Memahami perannya di dalam kelompok.

Hasil (Kutipan wawancara holistik, 9 Juni 2021) diterjemahkan Penulis

Tebel.3., menyajikan orientasi dan tindakan dari pekerja Rokok Klobot, membangun partisipasi, kepercayaan, kerjasama serta hubungan

timbal balik merupakan indikator-indikator modal sosial yang ada pada suatu kelompok. Orientasi yang ditunjukkan oleh pekerja Rokok Klobot PT. Sukun Wartono Indonesia lebih menampakan kesadaran mereka terhadap kolektifitas sementara untuk tindakan, merupakan wujud dari kepercayaan, sistem nilai dan norma, serta toleransi. Dengan demikian, dinamika interaksi sosial yang terbangun di antara para pekerja Rokok Klobot PT. Sukun Wartono Indonesia mencerminkan kompleksitas modal sosial yang hidup dan berkembang dalam ruang lingkup industri tradisional dalam mempertahankan eksistensi dan martabat mereka di tengah perubahan zaman.

### **Dampak terhadap Pengembangan Kebijakan Perusahaan**

Penguatan modal sosial di PR Sukun telah menghasilkan dampak signifikan terhadap pengembangan kebijakan perusahaan. Kebijakan perusahaan diambil dengan memperhatikan partisipasi pekerja yang berbentuk musyawarah internal yang melibatkan perwakilan pekerja dengan perwakilan perusahaan. Dalam hal ini membangun budaya keterbukaan dan merasa memiliki (*sense of belonging*) menjadi tantangan yang perlu dihadapi untuk dapat meningkatkan partisipasi dari pekerja. Peningkatan partisipasi pekerja dalam pengambilan keputusan mencerminkan teori demokrasi deliberatif Habermas (Ronsumbre, Deliarnoor, and Mulyawan 2020). Di mana keputusan kolektif diambil melalui diskusi dan pertimbangan rasional dari semua pihak yang terlibat. Dalam konteks PR Sukun, hal ini telah menghasilkan kebijakan yang lebih responsif terhadap kebutuhan pekerja.

Implementasi kebijakan yang lebih responsif terhadap kebutuhan pekerja menunjukkan pergeseran paradigma dalam manajemen perusahaan. Ini sejalan dengan konsep "stakeholder theory" (Mahajan et al. 2023) yang menekankan pentingnya mempertimbangkan kepentingan semua pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan perusahaan. Di PR Sukun, hal ini terwujud dalam bentuk kebijakan yang lebih memperhatikan kesejahteraan pekerja, seperti penyesuaian jam kerja yang lebih fleksibel dan peningkatan fasilitas kesehatan. Hal ini disampaikan oleh AA selaku pekerja senior rokok klobot dalam pekerja memperoleh jaminan kesehatan. Berdasar hasil wawancara dengan informan bahwa PT Sukun Wartono Indonesia menyediakan jaminan kesehatan bagi para pegawai, terutama bagi mereka yang belum mendapatkan jaminan kesehatan dari desa. Di bagian produksi rokok klobot, jaminan kesehatan sepenuhnya ditanggung oleh perusahaan. Dengan demikian, perusahaan memastikan bahwa jika terjadi kecelakaan kerja, seluruh biaya yang timbul akan dicover oleh perusahaan. (Kutipan Wawancara, 10 Juni 2021). Sebagaimana disampaikan oleh AA bahwa pekerja rokok klobot telah mendapatkan jaminan Kesehatan yang

memadai, jaminan Kesehatan diterima oleh para pekerja rokok klobot. Dengan demikian, bahwa jaminan Kesehatan para pekerja rokok klobot telah dijamin kepastiannya dari pihak perusahaan

Peningkatan program kesejahteraan pekerja yang dihasilkan dari penguatan modal sosial mencerminkan konsep "social exchange theory" (Ahmad et al. 2023) Teori ini menjelaskan bagaimana hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi dapat menghasilkan outcomes positif bagi kedua belah pihak. Di PR Sukun, peningkatan kesejahteraan pekerja tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga berkontribusi pada loyalitas dan produktivitas yang lebih tinggi. Hasil ini dibuktikan dengan rokok klobot yang masih terus memproduksi hingga kini ditengah gempuran rokok filter yang lebih modern. Hingga kini, PR Sukun menjadi satu diantara empat perusahaan yang masih memproduksi rokok klobot.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penguatan modal sosial di PR Sukun telah menciptakan siklus positif di mana peningkatan trust, norma kolaboratif, dan jaringan sosial yang kuat mendorong partisipasi aktif pekerja dalam pengembangan kebijakan. Hal ini pada gilirannya menghasilkan kebijakan yang lebih inklusif dan berkelanjutan, yang kembali memperkuat modal sosial dalam organisasi.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini menegaskan bahwa penguatan modal sosial memiliki dampak signifikan terhadap pengembangan kebijakan perusahaan, tercermin dari meningkatnya partisipasi pekerja dalam pengambilan keputusan, implementasi kebijakan yang lebih responsif terhadap kebutuhan pekerja, dan peningkatan program kesejahteraan pekerja.

Penguatan modal sosial menghadirkan transformasi berkelanjutan di industri tradisional. Melalui proses dialogis, partisipatif, dan inklusif, modal sosial tidak sekadar menjadi instrumen adaptasi, melainkan kekuatan regeneratif yang memungkinkan pekerja berperan aktif dalam menentukan masa depan organisasi. Kebijakan perusahaan yang mengakomodasi modal sosial akan menciptakan ekosistem kerja yang resiliensi, di mana kepercayaan, kolektivitas, dan inovasi dapat tumbuh secara simultan.

Temuan ini juga membuka jalan bagi penelitian lebih lanjut tentang bagaimana penguatan modal sosial dapat dioptimalkan untuk mendukung keberlanjutan industri tradisional di era modern, serta implikasinya terhadap kebijakan publik yang lebih luas terkait pemberdayaan pekerja sektor informal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah. 2019. "Modal Sosial Kepemimpinan Kiai Dalam Mengembangkan Pendidikan Pesantren Di Bangkalan." *Disertasi*.
- Aboyasin, Naser A., Mahmood B. Ridha, Abdulsattar H. Yousif, and Jaser Yaqoob Nsour. 2015. "The Impact of Social Capital on Organizational Commitment in Jordanian Companies." *International Journal of Business Administration*.
- Acquaah, Moses. 2007. "Managerial Social Capital, Strategic Orientation, and Organizational Performance in an Emerging Economy." *Strategic Management Journal*.
- Ahmad, Rehan et al. 2023. "Social Exchange Theory: Systematic Review and Future Directions." *Frontiers in Psychology*.
- Al-Tit, Ahmad Adnan et al. 2022. "The Impact of Employee Development Practices on Human Capital and Social Capital: The Mediating Contribution of Knowledge Management." *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*.
- Alfiansyah, Rafi. 2023. "Modal Sosial Sebagai Instrumen Pemberdayaan Masyarakat Desa." *Jurnal Socius: Journal of Sociology Research and Education*.
- Aminulloh, Achmad et al. 2022. "Cipta Kerja Kluster Ketenagakerjaan Dalam Peningkatan Kesejahteraan Pekerja Di Indonesia Yang Berbasis Nilai Keadilan Sosial." *Jurnal Kewarganegaraan*.
- Anyualatha Haridison. 2021. "Modal Sosial Dalam Pembangunan." *Journal Ilmu Sosial, Politik dan Pemerintahan*.
- Ataei, Pouria et al. 2024. "The Predictors of Social Capital in Agricultural Consultation, Technical, and Engineering Service Companies." *Heliyon*.
- Azhari, Erika, Arry Eksandy, and Epekele Wisdom. 2023. "Financial Performance And Their Effects On Basic Material Companies In Indonesia." *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMESC)*.
- Bindley, Kristin, Joanne Lewis, Joanne Travaglia, and Michelle DiGiacomo. 2021. "Social Welfare Needs of Bereaved Australian Carers: Implications of Insights from Palliative Care and Welfare Workers." *Health and Social Care in the Community*.
- Bryson, John M., Lauren Hamilton Edwards, and David M. Van Slyke. 2018. "Getting Strategic about Strategic Planning Research." *Public Management Review*.

- Caldas, Luíza Costa, and Tania Pereira Christopoulos. 2023. "Social Capital in Urban Agriculture Initiatives." *Revista de Gestao*.
- Cheung, Chau kiu, and Ping Kwong Kam. 2010. "Bonding and Bridging Social Capital Development by Social Workers." *Journal of Social Service Research*.
- Choi, Jeong Min. 2023. "The Mediating Effect of Social Capital on the Relationship Between Connection to the Mainland and Life Satisfaction as Perceived by Island Residents." In *Journal of Marine and Island Cultures*.
- Clauss, Thomas et al. 2020. "Increasing Crowdfunding Success Through Social Media: The Importance of Reach and Utilisation in Reward-Based Crowdfunding." *International Journal of Innovation Management*.
- Crane, Andrew., and Dirk. Matten. 2007. Oxford University Press *Business Ethics; Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*.
- Faevskaya, Irina K., and Maria A. Valueva. 2023. "Social Capital: Approaches to Definition and Measurement."
- Fatoki, Olawale Olufunso. 2011. "The Impact of Human, Social and Financial Capital on the Performance of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in South Africa." *Journal of Social Sciences*.
- Freeman, R. Edward, Robert Phillips, and Rajendra Sisodia. 2020. "Tensions in Stakeholder Theory." *Business and Society*.
- Fukugawa, Nobuya. 2018. "The Contingent Effect of Social Capital on Performance of Professional Athletes: Life Cycle Stages and Changes in Regulation as Moderators." *Applied Economics*.
- George, Gerard, Martine R. Haas, and Alex Pentland. 2014. "Big Data and Management." *Academy of Management Journal*.
- Habib, Ahsan, and Mostafa Monzur Hasan. 2017. "Social Capital and Corporate Cash Holdings." *International Review of Economics and Finance*.
- Helfat, Constance E. 2011. "Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. By David J. Teece." *R&D Management*.
- Hidalgo, Gisele, Jefferson Marlon Monticelli, and Ingridi Vargas Bortolaso. 2024. "Social Capital as a Driver of Social Entrepreneurship." *Journal of Social Entrepreneurship*.
- ter Hoeven, Claartje L., and Ward van Zoonen. 2015. "Flexible Work



- Designs and Employee Well-Being: Examining the Effects of Resources and Demands." *New Technology, Work and Employment*.
- Julien, Chris. 2015. "Bourdieu, Social Capital and Online Interaction." *Sociology*.
- Kohls, Elisabeth et al. 2021. "Mental Health, Social and Emotional Well-Being, and Perceived Burdens of University Students During COVID-19 Pandemic Lockdown in Germany." *Frontiers in Psychiatry*.
- Laplume, André O., Karan Sonpar, and Reginald A. Litz. 2008. "Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us." *Journal of Management*.
- Lollo, Eleonora. 2012. "Toward a Theory of Social Capital Definition: Its Dimensions and Resulting Social Capital Types." *14th World Congress of Social Economics*. Available at: <http://socialeconomics.orgPapersLollo1C.pdf>.
- Mahajan, Ritika et al. 2023. "Stakeholder Theory." *Journal of Business Research*.
- Podgorskaya, Svetlana, and Sergei Schitov. 2021. "The Role and Importance of Social Capital in Rural Development." In *E3S Web of Conferences*,.
- Rabu Sipan. 2022a. "Ini Alasan PT Sukun Tetap Produksi Rokok Klobot Meski Peminat Terus Berkurang." *betanews.id*: 1. <https://betanews.id/2022/10/ini-alasan-pt-sukun-tetap-produksi-rokok-klobot-meski-peminat-terus-berkurang>.
- — —. 2022b. "Melihat Produksi Rokok Klobot Sukun, Sigaret Kretek Generasi Pertama Di Indonesia." *betanews.id*. <https://betanews.id/2022/10/melihat-produksi-rokok-klobot-sukun-sigaret-kretek-generasi-pertama-di-indonesia.html>.
- Ronsumbre, Nelwan, Nandang Alamsah Deliarnoor, and Rahman Mulyawan. 2020. "Eksistensi Dan Kinerja Legislatif Dari Unsur Perwakilan Wilayah Adat Dalam Perspektif Demokrasi Deliberatif Di Papua." *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*.
- Roth, Felix. 2022. "Social Capital, Trust, and Economic Growth." In *Contributions to Economics*,.
- Schaltegger, Stefan, Florian Lüdeke-Freund, and Erik G. Hansen. 2016. "Business Models for Sustainability: A Co-Evolutionary Analysis of Sustainable Entrepreneurship, Innovation, and Transformation." *Organization and Environment*.
- Tarighi, Hossein, Mahdi Salehi, Mahdi Moradi, and Grzegorz Zimon.

2022. "Social Capital, Intellectual Capital, and Audit Fee: Conflicting Evidence from Iran." *Economies*.
- Vale, José, Rafaela Miranda, Graça Azevedo, and Maria C. Tavares. 2022. "The Impact of Sustainable Intellectual Capital on Sustainable Performance: A Case Study." *Sustainability (Switzerland)*.
- Wang, Liyuan, and Tianyi Xie. 2023. "Double-Edged Sword Effect of Flexible Work Arrangements on Employee Innovation Performance: From the Demands-Resources-Individual Effects Perspective." *Sustainability (Switzerland)*.
- Whittington, Richard, Ludovic Caillaet, and Basak Yakis-Douglas. 2011. "Opening Strategy: Evolution of a Precarious Profession." *British Journal of Management*.
- Yue, Liu, and John Paolo R. Rivera. 2022. "Probing Chinese Perception on the Importance of Social Capital in Entrepreneurial Success." *Vision*.
- Zhou, Yexin et al. 2022. "How Does Social Capital Affect Residents' Waste-Separation Behavior? Evidence from China." *International Journal of Environmental Research and Public Health*.