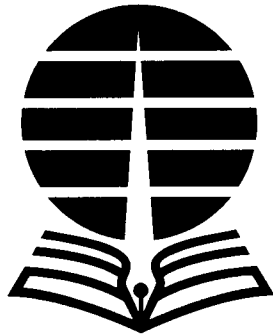


TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**DAMPAK BUDAYA LOKAL TERHADAP
HUMAN CAPITAL MANAGEMENT
(Studi Kasus Lojiwood Beach Cottages, Desa Sangrawayang,
Pelabuhan Ratu-Jawa Barat)**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen Dalam Ilmu Manajemen
Bidang Minat Sumber Daya Manusia**

Disusun Oleh :

KANG PIE CHING

NIM. 500635496

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2017**

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Dampak Budaya Lokal Terhadap Human Capital Management (Studi Kasus Lojiwood Beach Cottages, Pelabuhan Ratu-Jawa Barat) adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, 30 Juni 2016

Yang Menyatakan



(Kang Pie Ching)

NIM. 500635496

ABSTRAK

DAMPAK BUDAYA LOKAL TERHADAP HUMAN CAPITAL MANAGEMENT (STUDI KASUS LOJIWOOD BEACH COTTAGES, DESA SANGRAWAYANG, PELABUHAN RATU-JAWA BARAT)

Kang Pie Ching
kangpieching@gmail.com

Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka

Persaingan dalam dunia usaha semakin ketat karena globalisasi dan perkembangan teknologi yang memaksa perusahaan untuk menciptakan keunggulan-keunggulan kompetitif. Upaya meraih keunggulan kompetitif dapat dilakukan jika perusahaan dan SDM fleksibel merespon perubahan dan perkembangan di lingkungan yang ada. Keunggulan kompetitif sangat dipengaruhi oleh kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai penggerak perusahaan. Investasi paling berharga adalah manusia sebagai aset perusahaan (*Human Capital*). *Human capital* merupakan faktor sumber daya manusia dalam perusahaan, gabungan antara kecerdasan, keterampilan dan keahlian yang menghasilkan karakteristik yang khas pada perusahaan serta dapat menjamin kelangsungan hidup jangka panjang perusahaan. Budaya lokal merupakan salah satu faktor yang perlu disesuaikan oleh perusahaan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dampak budaya lokal terhadap *Human Capital Management* di Lojiwood Beach Cottages (Lojiwood), Desa Sangrawayang, Pelabuhan Ratu-Jawa Barat dengan rincian untuk memahami dampak dari budaya lokal terhadap seleksi karyawan di Lojiwood, untuk mendeskripsikan dampak budaya lokal terhadap kedisiplinan karyawan di Lojiwood, untuk mengetahui dampak dari budaya lokal terhadap penggajian dan kompensasi karyawan di Lojiwood dan untuk mengetahui dampak dari budaya lokal terhadap *turn over* karyawan di Lojiwood. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan desain penelitian studi kasus di Lojiwood Beach Cottages. Waktu penelitian yang diambil dari bulan Maret 2013 sampai dengan Desember 2015 berdasarkan kejadian-kejadian yang terjadi saat itu. Penelitian yang sudah dilakukan adalah penelitian dimana seseorang dari suatu negara masuk ke dalam perusahaan multinasional atau ke dalam perusahaan lokal. Penelitian ini menarik karena mengambil perusahaan lokal yang masuk ke dalam lingkungan masyarakat lokal dalam satu negara.

Kata Kunci: human capital, human capital management, budaya lokal

ABSTRACT

LOCAL CULTURAL IMPACT ON HUMAN CAPITAL MANAGEMENT (CASE STUDY LOJIWOOD COTTAGES BEACH, VILLAGE SANGRAWAYANG, PELABUHAN RATU-WEST JAVA)

Kang Pie Ching
kangpieching@gmail.com

Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka

Competition in the business world becomes more intense because of globalization and technological development that is forcing companies to create competitive advantages. Efforts to achieve a competitive advantage can be made if the company and Human Resources (HR) flexibly respond to changes and developments in existing neighborhoods. The competitive advantage is strongly influenced by the quality of Human Resources (HR) as promoters. The most valuable is a human investment as a corporate asset (Human Capital). Human capital is a factor of human resources within the enterprise, a combination of intelligence, skill and expertise to produce specific characteristics in the enterprise and can ensure long-term survival of the company. The local culture is one of the factors that need to be adjusted by the company. The purpose of this study to determine the impact of local culture on Human Capital Management in Lojiwood Beach Cottages (Lojiwood), Village Sangrawayang, Pelabuhan Ratu, West Java, with details to understand the impact of local culture on the selection of employees in Lojiwood, to describe the impact of local culture to discipline employees in Lojiwood, to determine the impact of local culture on the payroll and compensation of employees in Lojiwood and to determine the impact of local culture on turnover in Lojiwood. The method used is a qualitative research method with a case study design in Lojiwood Beach Cottages. The research was taken from March 2013 to December 2015 based on the events that occurred at that time. The research that has been done is research in which someone from a country into multinationals or into local companies. This research is interesting because it takes local companies that enter into their local communities in the country.

Keywords: human capital, human capital management, the local culture

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

LEMBAR PERSETUJUAN LAYAK UJI

Yang bertandatangan di bawah ini, Saya selaku Pembimbing TAPM dari mahasiswa :

Nama : KANG PIE CHING

NIM : 500635496

JudulTAPM : “Dampak Budaya Lokal Terhadap Human Capital Management
(Studi Kasus Lojiwood Beach Cottages, Desa Sangrawayang,
Pelabuhan Ratu - Jawa Barat)”

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa TAPM dari mahasiswa yang bersangkutan sudah selesai sekitar 90% sehingga dinyatakan sudah layak uji dalam Ujian Sidang Tugas Akhir Program Magister (TAPM).

Demikian keterangan ini dibuat untuk menjadikan periksa.

Jakarta, 30 JUNI 2016

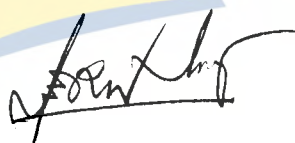
Pembimbing II

Pembimbing I



Dr. Murnaria Manalu, MM

NIP:196108121984032002



Dr. Wilfredus B. Elu, SE, M.Si

NIDN: 0317076202

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

PENGESAHAN

Yang bertandatangan di bawah ini, Saya selaku Pembimbing TAPM dari Mahasiswa :

Nama : KANG PIE CHING

NIM : 500635496

Judul TAPM : “ Dampak Budaya Lokal Terhadap Human Capital Management
(Studi Kasus Lojiwood Beach Cottages, Desa Sangrawayang,
Pelabuhan Ratu-Jawa Barat)”

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister
(TAPM) Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka pada :

Hari : SABTU

Tanggal : 23 JULI 2016

dan telah dinyatakan LULUS

Panitia Penguji TAPM

Tandatangan

Ketua Komisi Penguji

Nama : Drs. Irlan Soelaeman, M.Ed.

Penguji Ahli

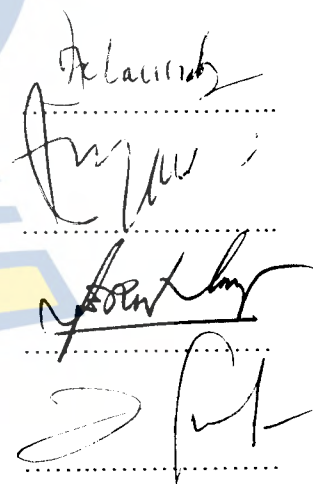
Nama : Aryana Satrya, M.M.,Ph.D

Pembimbing I

Nama : Dr. Wilfredus B. Elu, SE, M.Si

Pembimbing II

Nama : Dr. Murnaria Manalu, MM



PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Dampak Budaya Lokal Terhadap Human Capital Management (Studi Kasus Lojiwood Beach Cottages, Desa Sangrawayang, Pelabuhan Ratu-Jawa Barat).

Penyusun TAPM : Kang Pie Ching

NIM : 500635496

Program Studi : Magister Manajemen-Sumber Daya Manusia

Hari/Tanggal : Sabtu/ 23 Juli 2016

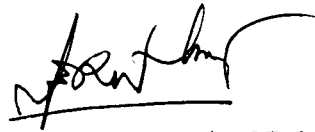
Menyetujui:

Pembimbing II

Pembimbing I



Dr. Murnaria Manalu, MM
NIP: 196108121984032002



Dr. Wilfredus B. Elu, SE, M.Si
NIP: 0317076202

Penguji Ahli



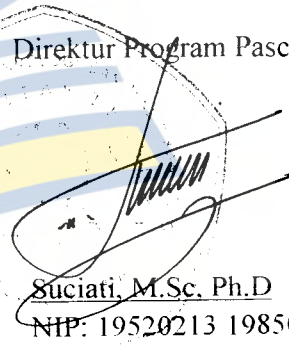
Aryana Satrya, M.M., Ph.D
NIP 060802020

Mengetahui,
Ketua Bidang Ilmu Ekonomi & Manajemen

Direktur Program Pascasarjana



M. Nasoha, SE, M.Sc
NIP: 19781111 200501 1001



Suciati, M.Sc, Ph.D
NIP: 19520213 198503 2001

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa sehingga Tugas Akhir Program Magister (TAPM) yang berjudul, “Dampak Budaya Lokal Terhadap Human Capital Management (Studi Kasus Lojiwood Beach Cottages, Desa Sangrawayang, Pelabuhan Ratu-Jawa Barat)” yang disusun untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Program Magister Manajemen Universitas Terbuka ini dapat diselesaikan.

Selama penelitian dilaksanakan, penulis mendapat bantuan yang tidak ternilai dari berbagai pihak. Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Pemilik, Para Karyawan Lojiwood, Para Tokoh dan Pemuka Desa serta Penduduk Desa Sangrawayang, Pelabuhan Ratu-Jawa Barat yang telah memberikan data-data dan keterangan yang diperlukan selama penelitian ini.

Penulis juga mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Bapak Dr. Wilfredus E. Belu sebagai pembimbing I dan Ibu Dr. Mumaria Manalu sebagai pembimbing II yang telah memberikan saran dan bimbingannya sehingga TAPM ini dapat diselesaikan dan dinyatakan layak uji.

Penulis menyadari bahwa tulisan ini masih banyak kekurangannya, untuk itu segala saran dan masukan dari semua pihak sangat diharapkan guna penyempurnaan tulisan ini sehingga dapat lebih bermanfaat.

Jakarta, Maret 2017

Penulis

RIWAYAT HIDUP

Nama : Kang Pie Ching
 NIM : 500635496
 Program Studi : Magister Manajemen
 Tempat/Tanggal Lahir: Jakarta, 11 Februari 1973

Riwayat Pendidikan : Lulus SD di SD Karunia, Jakarta Tahun 1986
 Lulus SMP di SMP Samaria Jaya Jakarta Tahun 1989
 Lulus SMA di SMA St. Bellarminus Jakarta Tahun 1992
 Lulus S1 di Universitas Trisakti Jakarta, Tahun 1997

Riwayat Pekerjaan :

Tahun 2011 sampai dengan tahun 2016 sebagai General Manager di Lojiwood Beach cottage, Desa Sangrawayang Pelabuhan Ratu Jawa Barat.

Tahun 2010 sampai dengan tahun 2014 sebagai Business Development di TravelWan Tour & Travel, Jakarta.

Tahun 2008 sampai dengan tahun 2012 sebagai Business Development di Travelwan Magazine, Jakarta.

Tahun 2004 sampai dengan tahun 2008 sebagai F & B Manager di Alison Cafe, Jakarta.

Tahun 2001 sampai dengan tahun 2004 sebagai Manager Operasional di Losoto Mie Sukabumi, Jakarta.

Tahun 1997 sampai dengan 2001 sebagai Accounting di PT. Nusantara Unggasjaya, Jakarta.

Jakarta, 30 Juni 2016



Kang Pie Ching
 NIM: 500635496

DAFTAR ISI

Halaman Judul
Abstrak
Halaman Pernyataan Bebas Plagiasi
Halaman Persetujuan Layak Uji
Halaman Pengesahan
Lembar Persetujuan TAPM (Pascaujian Sidang)
Kata Pengantar
Riwayat Hidup
Daftar Isi
Daftar Gambar
Daftar Tabel
Daftar Lampiran

BAB I. PENDAHULUAN 1
 A. Latar Belakang Masalah 1
 B. Perumusan Masalah 5
 C. Tujuan Penelitian 6
 D. Manfaat Penelitian 7

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA 8
 A. Kajian Teori 8
 1. Human Capital 8
 2. Human Capital Management 11
 3. Pengembangan Karir 19
 4. Hambatan 20
 5. Budaya 20
 6. Budaya Sunda 26
 7. Budaya Masyarakat Pelabuhan Ratu dan Sekitarnya 28
 B. Penelitian Terdahulu 29
 C. Kerangka Berpikir 34

BAB III. METODE PENELITIAN 36
 A. Desain Penelitian 36
 1. Komponen-Komponen Desain Penelitian 39
 2. Kriteria Penetapan Kualitas Desain Penelitian 40

3. Desain-Desain Studi Kasus	41
B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan	41
C. Metode Pengumpulan Data	44
D. Metode Analisis Data	45
E. Instrumen Penelitian	45
F. Prosedur Pengumpulan Data	46
1. Dokumentasi Studi Pustaka	46
2. Observasi Lapangan	46
3. Wawancara	47
4. Diskusi Kelompok (FGD)	47
G. Metode Analisis Data	48
1. Reduksi Data	48
2. Display Data	48
3. Verifikasi dan Kesimpulan	49
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	50
A. Deskripsi Obyek Penelitian	50
1. Profil Tentang Setting Penelitian Pelabuhan Ratu dan Sekitarnya	50
2. Deskripsi Singkat Tentang Lojiwood	58
B. Hasil dan Pembahasan	68
1. Dampak Budaya Lokal Terhadap Perekrutan dan Seleksi Karyawan di Lojiwood Beach Cottages, Desa Sangrawayang, Pelabuhan Ratu-Jawa Barat	69
2. Dampak Budaya Lokal Terhadap Disiplin Karyawan di Lojiwood Beach Cottages, Desa Sangrawayang, Pelabuhan Ratu-Jawa Barat	75
3. Dampak Budaya Lokal Terhadap Penggajian dan Kompensasi Karyawan di Lojiwood Beach Cottages, Desa Sangrawayang, Pelabuhan Ratu-Jawa Barat	85

4. Dampak Budaya Lokal Terhadap *Turn Over* Karyawan di Lojiwood Beach Cottages, Desa Sangrawayang, Pelabuhan Ratu-Jawa Barat 90

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN 96

 A. Kesimpulan 96

 B. Saran 98

DAFTAR PUSTAKA 100

LAMPIRAN 104

 1. Lampiran 1: Panduan Pelaksanaan Focus Group Discussion (FGD) 104

 2. Lampiran 3: Salinan Wawancara Dengan General Manager 109

 3. Lampiran 4: Salinan Wawancara Dengan Manager HRD 112

 4. Lampiran 5: Salinan Wawancara Dengan Tokoh Masyarakat 121

 5. Lampiran 6: Salinan Hasil FGD 124

 6. Lampiran 5: Daftar Informan dan Narasumber Penelitian 131



DAFTAR GAMBAR

NOMOR GAMBAR	NAMA GAMBAR	HALAMAN
2.1.	Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia	13
2.2.	Kerangka Berpikir	34
3.1.	Metode Studi Kasus	42
4.1	Suasana Kamar 308 di Samudera Beach Hotel	51
4.2	Perayaan Upacara Adat Labuh Saji di Pelabuhan Ratu	52
4.3.	Sesajen yang Dilabuhkan ke Laut Dalam Tradisi Labuh Saji	52
4.4	Putri Mayangsagara dan Raden Bagus Setra Diarak Naik Delman	53
4.5.	Altar Nyai Roro Kidul dengan Orang Tuanya di Vihara Nam Hai Kwan Se Im Pu Sa, Simpenan-Pelabuhan Ratu	54
4.6.	Tempat Pelelangan Ikan	55
4.7	Gerbang Masuk Vihara Nam Hai Kwan Se Im Pusa	55
4.8	Altar Budha Maetra/Julaihud	56
4.9	Padepokan Four Face Budha	56
4.10	Padepokan dan Altar Nyai Roro Kidul	57
4.11	Curug Glodog Panto	58
4.12	Keadaan Jalan Menuju Lojiwood	60
4.13	Hampanan Sawah di Sepanjang Perjalanan	60
4.14	Peta Provinsi Jawa Barat dan Kisaran Letak Lojiwood	61
4.15	Cottages Lojiwood dan Pematang Sawah	62
4.16	Cottages, kolam renang dan Gazebo	62
4.17	Panorama Laut Dilihat Dari Teras Cottages	63
4.18	Taman Bermain Lojiwood	64
4.19	Lantai Bawah Cottage nomor 3	64
4.20	Kamar Mandi Cottages nomor 3	65
4.21	Lantai Atas Cottages nomor 3	65
4.22.	Pantai di Lojiwood	66
4.23	Panorama Saat Matahari Terbenam	66
4.24	Ruangan Ebony Restoran	67
4.25	Restoran Ebony di Malam Hari	67
4.26	Para Karyawan Lojiwood Pada Akhir Desember 2015	72

DAFTAR TABEL

NOMOR TABEL	NAMA TABEL	HALAMAN
4.1.	Tabel Karyawan Lojiwood tahun 2013	74
4.2.	Matrix Rangkuman Untuk Rekrutmen	74
4.3	Matrix Rangkuman Untuk Disiplin Karyawan	84
4.4	Tabel Karyawan Lojiwood Tahun 2014	86
4.5	Matrix Rangkuman Untuk Penggajian dan Kompensasi Karyawan Lojiwood Beach Cottages	89
4.6.	Tabel Turn Over Karyawan Lojiwood Tahun 2013-2015	91
4.7	Tabel Karyawan Lojiwood Tahun 2015	92
4.8.	Matrix Rangkuman Untuk Turn Over Karyawan Lojiwood	93
4.9.	Digram Ikan Hambatan-Hambatan yang Timbul	95



DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN	NAMA LAMPIRAN	HALAMAN
1	Panduan Pelaksanaan Focus Group Discussion (FGD)	104
2	Salinan Wawancara Dengan General Manager Lojiwood	109
3	Salinan Wawancara Dengan HRD Manager Lojiwood	112
4	Salinan Wawancara Dengan Tokoh Masyarakat	121
5	Salinan Hasil FGD	124
6	Daftar Informan dan Narasumber Penelitian	131



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Persaingan dalam dunia usaha semakin ketat. Hal ini ditimbulkan dari globalisasi dan perkembangan teknologi yang memaksa perusahaan untuk menciptakan keunggulan-keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Keunggulan kompetitif dapat menjamin kelangsungan hidup perusahaan dan perkembangan jangka panjang. Keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) sangat dipengaruhi oleh kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai penggerak perusahaan yang bersangkutan. Upaya meraih keunggulan kompetitif dapat dilakukan jika perusahaan dan SDM fleksibel merespon perubahan dan perkembangan di lingkungan yang ada.

SDM merupakan salah satu modal dan aset terpenting dalam sebuah perusahaan karena peranannya sebagai pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional. Sumber daya lain seperti modal, metode, dan mesin tidak dapat memberikan hasil yang optimum bila tidak didukung oleh SDM yang mempunyai kinerja yang optimum. Manajer perusahaan seringkali memaksakan sistem perusahaan yang diketahuinya untuk diterapkan pada perusahaan tempat dia bekerja.

Pada akhirnya, mereka menyadari bahwa sistem yang diketahuinya belum tentu cocok untuk perusahaan tempat dia bekerja. Para manajer tersebut menemukan diri mereka berjuang untuk mencari tahu bagaimana mengelola SDM mereka. Mereka perlu beradaptasi, merubah paradigma perusahaan dan SDM tentang nilai-nilai baru yang dianut bersama. Perubahan ini dapat dilakukan

dengan perekrutan SDM baru atau pengembangan potensi SDM yang dimiliki melalui pemberdayaan atau pelatihan SDM.

Perusahaan yang baik, tumbuh dan berkembang akan menitik beratkan pada SDM dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang terjadi sehingga human capital menjadi fokus banyak perusahaan. *Human capital* tercermin dalam bentuk pengetahuan, gagasan atau ide, kreativitas, keterampilan dan produktivitas kerja. Investasi paling berharga adalah manusia dengan hasil yang dapat memberikan keuntungan dalam jangka waktu panjang dan pekerja memberikan keahlian yang dimilikinya kepada perusahaan. Investasi perusahaan dalam pengembangan SDM dapat berupa pendidikan formal, pendidikan informal, pelatihan kerja, peningkatan kesehatan, gizi sehingga menjadi angkatan kerja yang produktif yang berarti meningkatkan pendapatan perusahaan serta pencapaian tujuan perusahaan.

Salah satu faktor yang perlu disesuaikan oleh perusahaan adalah budaya lokal di tempat perusahaan berada (Sulasman & Gumilar, 2013). Secara umum, budaya merupakan sekumpulan pengalaman hidup, dapat berupa kepercayaan, perilaku dan gaya hidup masyarakat. Budaya dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti faktor lingkungan atau alam, perkembangan teknologi dan hubungan antar bangsa.

Budaya lokal merupakan cara hidup yang dimiliki sekelompok masyarakat dan diwariskan secara turun temurun kepada generasi berikutnya. Budaya lokal memiliki cakupan yang lebih luas dan memiliki pengaruh yang kuat terhadap budaya organisasi SDM merespon perubahan-perubahan yang terjadi dengan

menggunakan nilai-nilai atau norma-norma yang diyakini dan tertanam dalam budaya lokal sebagai acuannya.

Transformasi budaya tidak dapat dilakukan tanpa memperhatikan karakteristik SDM dan budaya lokalnya. Transformasi perusahaan dapat dilakukan dengan mengubah paradigma berpikir serta nilai dan norma-norma dari SDM yang bersangkutan. Penolakan terhadap perubahan terdapat pada nilai-nilai dan norma-norma lama yang belum berubah. Mereka secara sadar atau tidak masih terikat pada budaya lama yang tertanam kuat dalam sikap dan perilaku mereka selama bertahun-tahun.

Penelitian ini mengambil studi kasus pada Lojiwood Beach Cottages (Lojiwood) di Desa Sangrawayang, Pelabuhan Ratu-Jawa Barat. Lojiwood Beach Cottages merupakan sebuah bisnis yang memiliki peluang yang bagus karena ada kebutuhan untuk penginapan keluarga sedangkan penginapan untuk keluarga yang terdekat berada di kota Pelabuhan Ratu yang berjarak tempuh kurang lebih 1 jam dari Desa Sangrawayang. Kebutuhan akan penginapan keluarga terutama dikarenakan adanya Vihara Nam Hai Kwan Se Im Pu Sa, Desa Cibutun, Kertajaya, kecamatan Simpenan, tak jauh dari Lojiwood.

Banyak orang datang ke Vihara untuk bersemedi memohon sesuatu atau sekedar melakukan ritual rutin sehingga kebanyakan mereka harus menginap. Pengunjung Vihara ini, menurut data dari pengurus Vihara, hari Sabtu dan Minggu bisa mencapai 50 sampai 100 orang dewasa sedangkan untuk hari-hari atau perayaan tertentu, pengunjungnya bisa mencapai 2 kali lipat dari hari biasanya.

Melihat pada kebutuhan tersebut maka Lojiwood pada tahun 2010 ditujukan menjadi *private villa* berubah fungsi pada tahun 2011 menjadi penginapan atau *cottage* untuk keluarga. Lojiwood terdiri dari 10 cottages bertingkat dua, yang dapat menampung 40 sampai 60 orang dewasa. *Private villa* yang dimaksud adalah vila yang dibangun hanya untuk kepentingan pemilik dan keluarganya tanpa maksud untuk disewakan umum. *Cottage* untuk keluarga ditujukan untuk disewakan umum dengan kapasitas 4 sampai 6 orang dewasa per *cottage*.

Visi dan misi Lojiwood adalah memberikan pelayanan terbaik kepada tamu atau pelanggan. Pelayanan terbaik dimaksudkan memberikan pelayanan yang memuaskan tamu, sesuai dengan standar atau peraturan perusahaan sehingga tamu merasa nyaman atau betah sehingga ingin kembali lagi menginap di Lojiwood pada lain kesempatan.

Dalam rangka mewujudkan visi dan misi tersebut, Lojiwood memiliki idealisme yang tinggi untuk menggunakan 80% tenaga kerja lokal, 20% tenaga kerja dari Jakarta sehingga dapat menaikkan penghasilan masyarakat sekelilingnya serta memberikan keterampilan bagi masyarakat sekelilingnya. Perekrutan tenaga kerja lokal yang dimaksud untuk posisi *waiters* sebanyak 2 orang, *house keeping* 3 orang, *security* 3 orang, *kitchen* terbagi menjadi koki dengan asistennya serta orang yang membantu mereka, total sebanyak 3 orang, *cleaning service* 2 orang dan tukang kebun 1 orang serta teknisi 1 orang.

Sayang sekali idealisme mempekerjakan tenaga kerja lokal ternyata tidak seperti yang dibayangkan. Dalam perekrutan karyawan, dari 10 surat pelamar yang masuk, 7 orang merupakan lulusan SLTA sedangkan 3 orang lagi lulusan SLTP sedangkan perusahaan mensyaratkan lulusan D3 Pariwisata atau

Perhotelan. Rendahnya tingkat pendidikan karyawan menjadi suatu hambatan dalam melatih dan membentuk karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Belum lagi dengan kebiasaan-kebiasaan yang dibawa karyawan dari lingkungannya menambah hambatan bagi perusahaan sehingga menjadi senjata makan tuan bagi perusahaan.

Hal semacam ini juga terjadi di budaya asing, terlihat dari penelitian-penelitian yang dilakukan tapi penelitian yang dilakukan biasanya budaya dari negara lain masuk ke negara penerima pekerja seperti dalam penelitian yang dilakukan oleh Ismail (2010) dimana kebudayaan Arab masuk dalam perusahaan multinasional. Penelitian yang dilakukan oleh Jing (2010) mengetengahkan karyawan ekspatriat dengan pekerja lokal, dalam hal ini pekerja Cina. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Leng (2013) yang melakukan penelitian terhadap hotel multinasional di Cina.

Penelitian tentang hambatan budaya lokal terhadap *human resources management* ini menjadi menarik karena mengambil kasus-kasus di perusahaan lokal yang berusaha masuk ke dalam budaya lokal masyarakat setempat yang memiliki hambatan-hambatan, tercipta dari kebiasaan masyarakat setempat. Ruang lingkup penelitian adalah lingkup nasional terhadap lingkup lokal yang lebih kecil atau lebih spesifik.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan maka rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana hambatan budaya lokal terhadap *Human Capital Management* di Lojiwood Beach Cottages, Desa Sangrawayang, Pelabuhan Ratu-Jawa Barat? Pertanyaan-pertanyaan penelitian yang lebih rinci adalah:

- a. Bagaimana dampak budaya lokal terhadap seleksi karyawan di Lojiwood Beach Cottages, Desa Sangrawayang, Pelabuhan Ratu-Jawa Barat?
- b. Bagaimana dampak budaya lokal terhadap kedisiplinan karyawan di Lojiwood, Desa Sangrawayang, Pelabuhan Ratu-Jawa Barat?
- c. Bagaimana dampak budaya lokal terhadap penggajian dan kompensasi yang diberikan kepada karyawan di Lojiwood Beach Cottages, Desa Sangrawayang, Pelabuhan Ratu-Jawa Barat?
- d. Bagaimana dampak budaya lokal terhadap *turn over* karyawan di Lojiwood Beach Cottages, Desa Sangrawayang, Pelabuhan Ratu-Jawa Barat?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui hambatan budaya lokal terhadap *Human Capital Management* di Lojiwood Beach Cottages, Desa Sangrawayang, Pelabuhan Ratu-Jawa Barat terhadap seleksi karyawan, terhadap kedisiplinan karyawan, terhadap penggajian dan kompensasi serta terhadap *turn over* karyawan di Lojiwood Beach Cottages, Desa Sangrawayang, Pelabuhan Ratu-Jawa Barat dengan rincian:

- a. Untuk memahami dampak dari budaya lokal terhadap seleksi karyawan di Lojiwood Beach Cottages, Desa Sangrawayang, Pelabuhan Ratu-Jawa Barat.
- b. Untuk mendeskripsikan dampak dari budaya lokal terhadap kedisiplinan karyawan di Lojiwood, Desa Sangrawayang, Pelabuhan Ratu-Jawa Barat.
- c. Untuk mengetahui dampak dari budaya lokal terhadap penggajian dan kompensasi karyawan di Lojiwood Beach Cottages, Desa Sangrawayang, Pelabuhan Ratu-Jawa Barat

- d. Untuk mengetahui dampak dari budaya lokal terhadap *turn over* karyawan di Lojiwood Beach Cottages, Desa Sangrawayang, Pelabuhan Ratu-Jawa Barat.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat baik secara akademik maupun praktisi yaitu:

1. Manfaat penelitian bagi manajer sumber daya manusia.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti yang menunjukkan adanya hambatan dari budaya lokal terhadap *Human Capital Management* sehingga menjadi bahan masukan bagi manajer sumber daya manusia akan pentingnya pemahaman dari manajemen secara organisai terhadap budaya lokal dari sumber daya manusia yang dimiliki sebagai modal bagi masyarakat

2. Manfaat penelitian bagi penyiapan SDM Lokal.

SDM Lokal dapat dilakukan melalui dunia pendidikan dan Balai Latihan Kerja yang dikelola oleh pemerintah. Bagaimana lembaga pendidikan dan pelatihan tersebut dapat mempersiapkan sumber daya manusia menyesuaikan diri terhadap perusahaan tempatnya bekerja

3. Manfaat penelitian bagi kepentingan akademis.

Hasil penelitian ini diharapkan agar dapat diadakan penelitian lain yang meneliti dampak dari budaya lokal terhadap pengelolaan sumber daya manusia.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. *Human capital*

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu modal dan aset terpenting dalam sebuah perusahaan sebagai pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional. Investasi paling berharga adalah manusia dengan hasil yang dapat memberikan keuntungan dalam jangka waktu panjang dan pekerja memberikan keahlian yang dimilikinya kepada perusahaan. Becker (Jackson & Schuler, 1995:241) berpendapat *human capital* mengacu pada kemampuan produktif seseorang.

Human capital menurut Bontis et al (Baron & Armstrong 2007:8) merupakan faktor sumber daya manusia dalam perusahaan, gabungan antara kecerdasan, keterampilan dan keahlian yang menghasilkan karakteristik yang khas pada perusahaan. Unsur-unsur manusia dalam perusahaan, mampu belajar, berubah, berinovasi, dan kreatif yang dapat menjamin kelangsungan hidup jangka panjang perusahaan (Baron & Armstrong 2007:8). Armstrong (2014:7) mendefinisikan *human capital* berkaitan dengan bagaimana orang dalam perusahaan menyumbangkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan kepada perusahaan.

Gaol (2015:696) berpendapat *human capital* adalah pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*expertise*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) yang menjadikan manusia atau karyawan sebagai aset suatu perusahaan. Menurut Flamholtz & Lacey (Jackson & Schuler, 1995:241), keterampilan, pengalaman

dan pengetahuan memiliki nilai ekonomi bagi perusahaan karena membuat SDM menjadi produktif dan beradaptasi sehingga dapat menjadi aset bagi perusahaan (*human capital*). Flamholtz & Lacey (Jackson & Schuler, 1995:241) berpendapat bahwa manusia memiliki nilai pasar dan potensi SDM sepenuhnya direalisasikan dengan kerjasama terhadap individu tersebut. Biaya yang terkait dengan produktif dan perilaku karyawan, termasuk memotivasi, pemantauan dan mempertahankan karyawan menjadi investasi SDM yang dibuat untuk mengantisipasi keuntungan dimasa yang akan datang.

Bagi pekerja, diharapkan pengembalian investasi *human capital* adalah pendapatan yang lebih tinggi, kepuasan kerja yang lebih besar, kesempatan karir yang lebih besar, dan keamanan kerja terjamin (Baron & Armstrong 2007:9). Bagi pemberi kerja atau perusahaan, pengembalian investasi dalam *human capital* berupa peningkatan kinerja, produktivitas, fleksibilitas dan inovasi yang didasari dari peningkatan kemampuan, pengetahuan dan kompetensi (Baron & Armstrong 2007:10). Perusahaan menurut Cascio, Flamholtz & Lacey (Jackson & Schuler, 1995:241) dapat menggunakan *human resource management* untuk meningkatkan *human capital*, misalnya dengan menawarkan paket kompensasi yang diinginkan atau menawarkan pelatihan.

Boudreau & Berger (Jackson & Schuler, 1995:241) mengatakan dalam *human capital*, faktor-faktor seperti kondisi pasar, serikat pekerja, strategi bisnis dan teknologi merupakan hal penting yang dapat mempengaruhi biaya investasi yang berkaitan dengan peningkatan nilai *human capital* di perusahaan. Perusahaan yang memperlakukan karyawan sebagai modal (*human capital*) akan mendapatkan keuntungan yang lebih besar dibandingkan hanya memperlakukan

karyawan sebagai sumber daya (*human resources*). Karyawan tersebut dapat menjalankan sumber-sumber daya lainnya, dapat menggunakan pengetahuan, keahlian dan keterampilan karyawan tersebut sedangkan karyawan sebagai sumber daya, sewaktu-waktu perusahaan dapat memberhentikan karyawan tersebut (Gaol 2015: 697).

Sumber Daya Manusia dibentuk untuk menjalankan berbagai kepentingan visi perusahaan, telah mengalami perubahan pandangan dari sumber daya yang bersifat fisik (*tangible asset*) ke arah aset tak berwujud (*intangible asset*). Aset tak terlihat (*intangible asset*) memiliki kepentingan yang sama dengan *tangible asset* seperti modal manusia, modal konsumen, modal sosial dan modal intelektual (Gaol, 2015: 697-699). *Human capital* menurut Mayo (Gaol, 2015:698) memiliki lima komponen yaitu kemampuan individual (*individual capability*), motivasi individual (*individual motivation*), kepemimpinan (*leadership*), suasana organisasi (*the organizational climate*) dan efektivitas kelompok kerja (*workgroup effectiveness*).

Human capital mengacu pada kemampuan produktif seseorang, keterampilan, pengalaman dan pengetahuan memiliki nilai ekonomi bagi perusahaan sehingga SDM menjadi produktif dan dapat beradaptasi serta menjadi aset bagi perusahaan (*human capital*). *Human capital* berkaitan dengan keterampilan, pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki SDM sehingga dapat memberikan karakteristik dan nilai lebih kepada perusahaan.

2. *Human capital management*

Human capital management membutuhkan karyawan yang mampu berkompetensi dan mahir melaksanakan tugas mereka. Karyawan tersebut akan memberikan kreatifitas, ide-ide inovatif dan membuat perusahaannya berbeda dari para pesaingnya (Siddiqui, 2012:356). *Human capital management* terkait pada komitmen, bakat, pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang kompeten, menurut Huseid dan Youndt et al (Siddiqui, 2012:356), sangat penting untuk dikelola agar dapat bertahan hidup dalam lingkungan yang kompetitif, dinamis dan luar biasa.

Suatu perusahaan yang berfokus pada penciptaan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan akan memaksimalkan kontribusi sumber daya manusia menuju sasaran yang sama dan menciptakan nilai bagi pemegang saham. Dasar bagi strategi penciptaan nilai-nilai sumber daya manusia adalah infrastruktur manajemen yang memahami dan mampu mengimplementasikan strategi perusahaan. Kompetensi-kompetensi yang perlu dikembangkan oleh para manajer yang berdampak besar bagi kinerja perusahaan adalah kompetensi bisnis dan kompetensi SDM strategis (Gaol, 2015:701-702).

Kompetensi mengacu pada karakteristik yang mendasari seseorang dapat efektif atau menghasilkan kinerja yang unggul. Boyatzis (Armstrong, 2014:86) mengatakan ada berbagai faktor yang membedakan sukses diantaranya kualitas pribadi, motif, pengalaman dan perilaku karakteristik.

Peran personel SDM membantu operasional para manajer dalam mengembangkan rencana individu dan mengintegrasikan rencana-rencana yang berbeda tersebut ke dalam skema keseluruhan. Pengaruh SDM strategis berfokus

pada perilaku produktif orang-orang yang berada di perusahaan. Manajer SDM berlaku sebagai konsultan bagi manajer lini tentang pengertian manajemen orang-orang pada tujuan dan strategis bisnis. Manajer lini memiliki tanggung jawab untuk menanggapi maksud bisnis dan tujuan-tujuan serta strategi bisnis (Gaol, 2015:702).

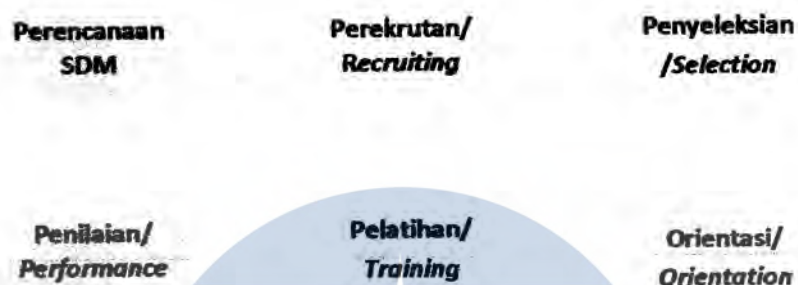
Mayo (Gaol, 2015:702-703) mengatakan perbedaan pokok antara *human capital management* dan *human resources management* adalah *human capital management* menganggap manusia sebagai aset sedangkan *human resources management* memperlakukan manusia sebagai biaya-biaya. Perusahaan akan memperoleh keuntungan yang lebih besar dengan memperlakukan karyawannya sebagai *human capital*, dan untuk dapat menjalankannya, perusahaan memerlukan *human capital management* yang dapat mengefektifkan pengelolaan perusahaan.

Human capital management terkait pada komitmen, bakat, pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia sehingga pengelolaan atau pengembangan sumber daya manusia yang kompeten, sangat penting menurut Huseid dan Youndt et al (Siddiqui, 2012:356), agar perusahaan dapat bertahan hidup dalam lingkungan yang kompetitif dan dinamis. Karyawan yang dapat berkompetensi dan dapat melakukan tugas mereka, sangat dibutuhkan oleh *human capital management*. Kreativitas, ide-ide inovatif membuat perusahaan tampil berbeda dari para pesaingnya.

a. Penerimaan karyawan dan seleksi karyawan.

Perencanaan merupakan proses manajemen pengambilan keputusan di waktu sekarang untuk tujuan di masa yang akan datang (Gaol, 2015:89). Menurut

Armstrong (Gaol, 2015:81), perencanaan sumber daya manusia adalah menaksir kebutuhan akan orang-orang di masa mendatang (jumlah, keahlian, kecakapan), merumuskan dan menetapkan rencana untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut melalui rekrutmen atau penciutan, mengambil langkah untuk meningkatkan produktivitas dan tingkat kepemilikan serta untuk memperkenalkan kefleksibilitas dalam memperkerjakan orang. Strategi perencanaan sumber daya manusia penting untuk mempersiapkan manajer dalam mengantisipasi tantangan bisnis global di masa mendatang (Gaol, 2015:87).



Gambar 2.1. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia (Gaol, 2015:88)

Werther dan Davis (Gaol 2015:157) mendefinisikan rekrutmen sebagai proses untuk mendapatkan dan merangsang pelamar-pelamar yang mempunyai kemampuan agar menjadi pegawai. Musselman dan Hughes (Gaol, 2015:157) mendefinisikan rekrutmen sebagai proses pembentukan sekumpulan pelamar yang memiliki kualitas tertentu. Proses rekrutmen dimulai sejak mencari pelamar-pelamar dan diakhiri dengan diterimanya surat lamaran.

Sumber tenaga kerja menurut Gaol (2015:18), dapat diperoleh dari dalam perusahaan (*internal sources*) dan dari luar perusahaan (*external sources*). Perusahaan sering memberi kesempatan kepada karyawan perusahaan terlebih

dahulu, apabila tidak mendapatkannya, baru mencari karyawan dari luar perusahaan. Beberapa cara yang digunakan untuk memperoleh tenaga kerja dari luar organisasi yaitu advertensi atau iklan (*want ads*), biro atau agen tenaga kerja, rekomendasi dari karyawan yang ada dalam perusahaan, dari kalangan *keluarga* sendiri (*nepotisme*), dari perguruan tinggi dan kursus-kursus, dari perusahaan lain (*headhunters*), *walk-ins* dan *write in* dimana pencari kerja mengajukan lamaran tanpa menunggu iklan.

Dalam rekrutmen karyawan diperlukan perencanaan berapa sumber daya manusia yang dibutuhkan. Syarat apa saja yang dibutuhkan untuk mengisi posisi yang dibutuhkan. Rekrutmen dan seleksi menggunakan kompetensi sebagai dasar atau kerangka untuk spesifikasi orang yang ditetapkan (Armstrong 2014:91).

Menurut Amstrong (Gaol, 2015:90-91) ada beberapa faktor yang mempengaruhi tersedianya tenaga kerja lokal diantaranya kepadatan populasi, persaingan yang ada, tingkat pengangguran lokal, ketersedianya orang yang berkualitas dengan keahlian yang diinginkan, ketertarikan tempat dan perusahaan sebagai tempat kerja, dan fasilitas yang tersedia seperti transportasi, perumahan dan lain sebagainya.

b. Tahapan penarikan calon karyawan.

Tahapan dalam penarikan calon karyawan (Gaol, 2015:166-167) yaitu tahap pertama, menetapkan jabatan-jabatan apa yang memerlukan tenaga kerja. Tahap kedua, mengambil data tentang uraian jabatan yang menerangkan kewajiban, kondisi kerja dan aspek lainnya (*job description*), spesifikasi jabatan yang menguraikan kewajiban suatu jabatan kepada karyawan yang berada pada jabatan

tersebut (*job specification*), dan *job standard*. Tahap ketiga mencari data sumber tenaga kerja intern, apakah ada yang dapat ditransfer ke jabatan yang kosong. Tahap keempat dilakukan jika tidak ada dari sumber intern baik dalam kualitas maupun kuantitas yang memadai.

Penarikan calon karyawan dapat dilakukan dari bagian dalam perusahaan terlebih dahulu, hal ini dapat meningkatkan kegairahan karyawan dan menghindari kebosanan karyawan, selain itu untuk mengefektifkan biaya yang dikeluarkan perusahaan.

c. Seleksi calon karyawan.

Seleksi calon karyawan adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk mengambil keputusan tentang siapa calon karyawan yang memenuhi syarat untuk diterima sebagai karyawan atau ditolak (Gaol, 2015:171). Proses seleksi dimulai saat calon karyawan melamar dan berakhir dengan keputusan diterima atau tidaknya calon karyawan tersebut. Seleksi karyawan diusahakan mempunyai penilaian yang seobjektif mungkin sehingga keputusan yang dibuat perusahaan berdampak positif bagi seluruh pihak yang berkepentingan.

Syarat-syarat dalam seleksi menurut Gaol (2015:178-179) adalah harus selalu dihubungkan dengan *job analysis* untuk memperoleh karyawan yang paling memenuhi syarat, reliabilitas dimana alat uji yang digunakan memiliki tingkat konsistensi yang tinggi, validitas dimana alat uji tersebut hasil uji secara signifikan dihubungkan dengan *performance* jabatan dan kriteria lainnya yang relevan harus absah (*valid*).

Beberapa masalah dalam wawancara atau seleksi karyawan diantaranya (Gaol, 2015:428-432) pewawancara tidak memperhatikan informasi penting dan kesesuaian dengan kebutuhan perusahaan, pertanyaan yang diajukan tidak berfokus pada pekerjaan atau tumpang tindih diantara pewawancara. Pewawancara tidak menyiapkan pertanyaan yang akan diajukan, tidak membuat catatan yang cukup, salah menginterpretasikan informasi pelamar, terlalu cepat mengambil keputusan tentang pelamar, membiarkan faktor tertentu mempengaruhi keputusan, perusahaan hanya mengandalkan wawancara serta keharusan segera mengisi jabatan yang kosong.

Dalam seleksi karyawan, diperlukan keakuratan, keyakinan dan keadilan sehingga jabatan yang kosong dapat terisi oleh karyawan yang tepat. Dalam penyeleksian diperlukan penilaian yang seobjektif mungkin, tidak terganggu pada faktor-faktor lain yang dapat mengganggu keputusan yang akan diambil.

d. *Placement dan replacement.*

Penempatan karyawan (*placement*) merupakan pengaturan awal atau pengaturan kembali dari seorang karyawan pada suatu jabatan baru atau jabatan yang berlainan (Gaol, 2015:196). Demosi, promosi dan transfer merupakan konsep *placement* bagi karyawan lama. Umumnya keputusan penempatan karyawan dibuat oleh atasan langsung (Gaol, 2015:197). Promosi terjadi dimana seorang karyawan lama dipindahkan dari satu jabatan ke jabatan lain dan memperoleh pembayaran yang lebih tinggi, tanggung jawab lebih banyak dan luas atau tingkatan organisasional yang lebih tinggi.

Promosi dibedakan atas *merit based promotion* dan *seniority based performance*. *Merit based promotion* adalah promosi yang didasarkan atas jasa atau prestasi yang telah diberikan dan promosi berdasarkan *performance appraisal*. *Seniority based performance* adalah promosi didasarkan pada lamanya seorang karyawan bekerja pada perusahaan atau lamanya karyawan di suatu jabatan tertentu (Gaol, 2015:197-198).

Transfer terjadi jika seorang karyawan dipindahkan dari suatu jabatan ke jabatan lain dengan pembayaran, tanggung jawab dan jenjang organisasionalnya hampir sama atau relatif sama. Transfer dapat memperluas pengalaman dan menambah keterampilan baru, menawarkan tantangan dan mencegah kebosanan dalam bekerja (Gaol, 2015:200).

Demosi terjadi jika seorang karyawan dipindahkan dari suatu jabatan ke jabatan lain dengan pembayaran, tanggung jawab dan tingkat organisasionalnya lebih rendah. Umumnya demosi banyak berkaitan dengan masalah disiplin kerja. Demosi juga merupakan suatu cara halus untuk memecat karyawan dengan harapan karyawan tersebut mau mengundurkan diri (Gaol, 2015:201).

Penempatan karyawan (*placement*) dilakukan untuk mengatur kembali seorang karyawan untuk jabatan baru atau jabatan lain. Terkadang penempatan karyawan juga digunakan sebagai salah satu cara yang halus agar karyawan mengundurkan diri. Penempatan karyawan dibuat oleh atasan langsung yang mengenal karyawannya serta kebutuhan dari perusahaan.

e. Gaji dan kompensasi.

Kompensasi adalah hal yang diterima karyawan, baik berupa uang maupun bukan uang sebagai balas jasa yang diberikan bagi upaya karyawan (kontribusi karyawan) yang diberikan bagi upaya karyawan (Gaol, 2015:310). Tujuan dari manajemen kompensasi adalah memperoleh karyawan yang *qualified* atau bermutu, mempertahankan karyawan yang ada agar jangan sampai keluar, dapat menjamin suatu keadilan atau kesamaan, merupakan imbalan perilaku yang diinginkan, dapat mengendalikan biaya, tidak bertentangan dengan peraturan atau hukum yang ditetapkan pemerintah dan dapat menciptakan administrasi yang efisien (Gaol, 2015:312-314).

Upah menurut Dewan Penelitian Pengupahan Nasional (Gaol, 2015:315) merupakan suatu penerimaan sebagai imbalan dari pemberi kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah dan akan dilakukan. Berfungsi sebagai jaminan kelangsungan hidup yang layak bagi kemanusiaan dan produksi yang dinyatakan dan dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan berdasarkan suatu persetujuan dan perjanjian kerja antara pemberi kerja dan penerima kerja. Perbedaan antara upah dan gaji adalah upah tidak terikat oleh waktu, bisa harian, mingguan, bulanan dan dibayarkan bila berprestasi sedangkan gaji dibayarkan tiap bulan, ada atau tidak ada prestasi (Gaol, 2015:315).

Faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat upah dan gaji adalah *supply* dan *demand* tenaga kerja, organisasi pekerja (*labor union*), kemampuan untuk membayar (*ability to pay*), produktivitas, biaya hidup (*cost of living*) dan pemerintah. Hal yang perlu diperhatikan dalam pemberian kompensasi (Gaol, 2015:317) adalah dapat memenuhi kebutuhan minimal, dapat mengikat, dapat

menimbulkan semangat dan gairah kerja, adil, dan tidak bersifat statis. Upah dan kompensasi diperlukan untuk memberikan motivasi bagi karyawan agar mau maju. Upah dan kompensasi yang tidak tepat akan melemahkan motivasi karyawan dalam bekerja.

3. Pengembangan karir

Individu, manajer dan perusahaan memiliki peranan dalam pengembangan karir individu. Individu bertanggung jawab untuk karirnya, menilai minat, keterampilan dan nilai, mencari informasi karir dan sumber, dan mengambil langkah-langkah untuk menjamin pencapaian karir. Manajer bertindak sebagai pembimbing, penilai, penasihat dan agen rekomendasi, mendengarkan dan menjelaskan rencana karir individu, memberikan umpan balik, menciptakan pilihan karir dan mengkaitkan karyawan dengan sumber-sumber organisasional dan pilihan karir (Gaol, 2015:251).

Pengembangan karir adalah perbaikan-perbaikan pribadi yang dilakukan seseorang untuk dapat mencapai perencanaan karir pribadinya (Gaol, 2015:262). Pengembangan karir dapat dilakukan secara pribadi, dengan dukungan bagian kepegawaian karir dan dengan didukung oleh manajer. Pengembangan karir secara pribadi dapat dilakukan dengan cara memperbaiki prestasi kerja, menampilkan diri (*exposure*), meletakkan jabatan dan mengambil karir lain yang lebih cocok, loyal terhadap perusahaan, meminta bantuan orang lain menjadi mentor, menjadi *key subordinate*, dan mengikuti program-program pengembangan seperti *training* (Gaol, 2015:262).

Pengembangan karir yang didukung oleh bagian kepegawaian karir (Gaol. 2015:262-263) dapat dilakukan dengan cara mengadakan program-program latihan dan pengembangan bagi karyawan, mengusahakan dukungan manajemen, memberikan umpan balik dan kelompok-kelompok kerja kohesif. Pengembangan karir seringkali dilupakan atau tidak diperhatikan oleh perusahaan sehingga karyawan tidak akan berkembang dimana perusahaan akan menderita kerugian dan kemungkinan berkurangnya loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

4. Hambatan

Hambatan mempunyai arti halangan atau rintangan. Hambatan merupakan keadaan dimana pelaksana terganggu dan tidak terlaksana dengan baik. Hambatan cenderung bersifat negatif karena memperlambat laju suatu hal yang dikerjakan seseorang. Masyarakat merupakan salah satu faktor eksternal yang dapat mempengaruhi secara langsung atau tidak langsung. (Templatoid, 2015).

5. Budaya

Kata kebudayaan berasal dari bahasa Sanskerta yaitu "*buddhayah*", bentuk jamak dari *buddhi* yang berarti akal atau budi (Sulasman & Gumilar, 2013:17). Budaya dalam bahasa Inggris diambil dari kata "*culture*" sedangkan dalam bahasa Latin dari kata "*colere*" yang berarti bercocoktanam (Sulasman & Gumilar, 2013:21). Budaya adalah suatu cara hidup yang berkembang dan dimiliki bersama oleh sekelompok orang dan diwariskan dari generasi ke generasi. Budaya terbentuk dari banyak unsur seperti agama, politik, adat istiadat, bahasa, perkakas, pakaian, bangunan dan karya seni (Sulasman dan Gumilar, 2013:20)

Pola perilaku masyarakat sangat dipengaruhi oleh kebudayaannya. Pola perilaku (*pattern of behavior*) merupakan cara-cara bertindak atau berkelakuan sama dari orang-orang yang hidup bersama dalam masyarakat dan harus diikuti oleh semua anggota masyarakat tersebut. Norma-norma dan nilai kemasyarakatan diperlukan untuk tata tertib dan pergaulan masyarakat. Penciptaan norma dan kaidah merupakan petunjuk bagaimana manusia harus bertindak dan berlaku di dalam pergaulan hidup. (Sulasman dan Gumilar, 2013:21).

Seorang antropolog Inggris, Tyler dalam bukunya *Primitive Culture* (Sulasman dan Gumilar, 2013: 17) mengatakan kebudayaan mencakup pengetahuan, keyakinan, kesenian, moral, hukum, adat istiadat, kemampuan serta kebiasaan manusia sebagai anggota masyarakat. Budaya merupakan norma-norma dan nilai suatu masyarakat tertentu agar manusia dapat bertindak dan berlaku dalam pergaulan hidup. Budaya merupakan cara hidup yang dimiliki dan diwariskan secara turun temurun dalam suatu masyarakat. Budaya menetapkan norma-norma dan nilai masyarakat agar masyarakat tahu bertindak dan berlaku dalam kehidupan bermasyarakatnya.

a. Teori-teori budaya.

Setiap suku bangsa di dunia ini memiliki budaya dengan keunikan atau ciri khasnya masing-masing. Tyler (Sulasman dan Gumilar, 2013: 17) mengatakan budaya sebagai sesuatu yang kompleks, mencakup pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat, dan kemampuan lainnya serta kebiasaan manusia sebagai anggota masyarakat. Para ahli yang mengemukakan teori kebudayaan dan dikutip oleh Sulasman & Gumilar (2013:18-19) adalah teori 1) Kroeber dan

Klukhon (1950), 2) Linton dalam bukunya "*The Cultural Background of Personality*", 3) Herskovits, 4) Ki Hajar Dewantara, 5) Koentjaraningrat, 6) Sultan Takdir Alisyahbana, 7) Selo Soemarjan dan Soelaeman Soemardi.

Kroeber dan Kluckhohn (dalam Sulasman & Gumilar 2013:18) mengatakan budaya terdiri dari pola, tingkah laku, pikiran, perasaan dan reaksi yang diperoleh dan diturunkan oleh simbol-simbol yang merupakan prestasi khas kelompok manusia. Linton mengatakan kebudayaan adalah konfigurasi dari sebuah tingkah laku yang unsur-unsur pembentukannya didukung dan diteruskan oleh anggota masyarakat tertentu. Herskovits memandang kebudayaan sebagai bagian dari lingkungan hidup yang diciptakan manusia, turun temurun dari satu generasi ke generasi yang lain.

Ki Hajar Dewantara berpendapat kebudayaan sebagai buah budi manusia yang berasal dari hasil perjuangan manusia terhadap dua pengaruh kuat yaitu zaman (kodrat dan masyarakat) dan alam yang merupakan bukti kejayaan hidup manusia untuk bisa mengatasi segala macam rintangan dan kesukaran yang ada didalam hidup dan penghidupannya untuk mencapai kebahagiaan dan keselamatan yang pada lahirnya telah bersifat damai dan tertib. Pendapat Prof. Dr. Koentjoroningrat tentang kebudayaan adalah keseluruhan sistem gagasan, tindakan dan hasil karya manusia dalam kehidupan masyarakat yang dijadikan milik manusia dengan cara belajar. Sultan Takdir Alisyahbana mengatakan kebudayaan sebagai manifestasi dari cara berpikir.

Soelaiman Soemardi dan Selo Soemardjan mengatakan "kebudayaan sebagai semua hasil karya, rasa dan cipta masyarakat". Karya masyarakat menghasilkan teknologi dan kebudayaan kebendaan atau kebudayaan jasmaniah

(*material culture*) untuk menguasai alam sekitarnya dan hasilnya dapat diabdikan pada keperluan masyarakat. Cipta merupakan kemampuan mental, kemampuan berpikir dari orang-orang di masyarakat serta menghasilkan filsafat dan ilmu pengetahuan, untuk langsung diamalkan dalam kehidupan sehari-hari. Rasa dan Karsa dinamakan rohaniah (*spritual* dan *immaterial culture*).

Schwartz (dalam Spencer-Oatey, 2012:2) mengatakan budaya sebagai pengalaman yang terorganisir atau kurang terorganisir, diciptakan oleh individu-individu dari populasi untuk ditransmisikan dari zaman ke zaman atau dibentuk oleh individu itu sendiri. Matsumoto (dalam Spencer-Oatey, 2012:2) berpendapat budaya sebagai sikap, nilai-nilai, keyakinan dan perilaku bersama sekelompok orang tapi berbeda untuk setiap individu, dikomunikasikan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Eppink (dalam Sulasman & Gumilar 2013:18) mengatakan kebudayaan mengandung keseluruhan pengertian nilai sosial, norma, ilmu pengetahuan serta struktur sosial, religius yang menjadi ciri khas suatu masyarakat.

Definisi budaya akan selalu berkembang terus mengikuti manusianya. Para ahli terus melakukan pengembangan terhadap teori dan penerapannya dalam masyarakat.

b. Wujud dan unsur-unsur budaya.

Wujud kebudayaan menurut JJ. Hoenigman (dalam Sulasman & Gumilar, 2013:35) dibedakan menjadi 1) gagasan (*wujud ideal*), 2) aktivitas (tindakan) dan 3) artefak (karya). Wujud ideal kebudayaan berbentuk ide, gagasan, nilai, norma,

peraturan yang bersifat abstrak, tidak dapat diraba atau disentuh. Wujud ideal disebut sebagai ideologi.

Aktivitas merupakan wujud kebudayaan yang merupakan tindakan berpola dari manusia dalam masyarakat. Aktivitas dapat dibagi menjadi verbal (lisan dan tulisan) dan nonverbal (artefak dan alam). Artefak merupakan kebudayaan fisik, berupa hasil dari aktivitas, perbuatan dan karya manusia dalam masyarakat, berupa benda atau hal yang dapat diraba, dilihat dan didokumentasikan.

Cateora, seorang antropolog (Sulasman & Gumilar 2013:38-39) mengatakan bahwa berdasarkan wujudnya, budaya memiliki beberapa elemen sebagai berikut 1) kebudayaan materiil, 2) kebudayaan non materiil, 3) lembaga sosial, 4) sistem kepercayaan, 5) estetika, 6) bahasa. Kebudayaan materiil mengacu pada ciptaan masyarakat yang nyata dan konkret, termasuk temuan-temuan dari hasil penggalian arkeologi, televisi, gedung-gedung, pakaian, dan lain sebagainya. Kebudayaan nonmateriil merupakan ciptaan abstrak yang diwariskan dari generasi ke generasi seperti dongeng, cerita rakyat, lagu dan tarian tradisional.

Lembaga sosial dan pendidikan berperan dalam berhubungan dan berkomunikasi dalam masyarakat. Sistem kepercayaan akan memengaruhi sistem penilaian yang ada dalam masyarakat seperti kebiasaan, cara pandang, dan cara berkomunikasi. Estetika berhubungan dengan kesenian, musik, hikayat, drama tari-tarian yang berkembang dalam masyarakat agar tujuan yang hendak disampaikan mencapai tujuan dan efektif. Bahasa sebagai alat pengantar dalam berkomunikasi sehingga komunikasi dapat berjalan lebih baik dan efektif.

c. Globalisasi dan modernisasi dalam budaya.

Globalisasi dan modernisasi membawa dampak positif dan negatif bagi bangsa kita (Sulasman & Gumilar, 2013:277). Dampak positif yang terjadi diantaranya perubahan tata nilai dan sikap sehingga terjadi pergeseran nilai dan sikap masyarakat yang semula tradisional menjadi rasional, berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga masyarakat berpikir lebih maju, dan tingkat hidup yang lebih baik dengan dibangunnya industri-industri yang dapat menyerap tenaga kerja sehingga meningkatkan taraf hidup masyarakat. Dampak negatif yang timbul diantaranya adalah pola hidup yang konsumtif dengan banyaknya pilihan yang ada, sikap individualistis membuat manusia terkadang lupa kalau mereka adalah mahluk sosial, gaya hidup kebarat-baratan membuat anak tidak lagi hormat pada orang tua, serta kesenjangan sosial menyebabkan jarak antara si kaya dan si miskin.

Globalisasi yang ditandai dengan kemajuan teknologi dan kemajuan di bidang lainnya, menuntut semua komponen untuk bersiap diri agar dapat bersaing dalam berbagai aspek kehidupan di berbagai wilayah, baik desa maupun kota. Kebudayaan harus selalu dipahami sebagai konsep yang mempengaruhi tindakan seseorang atau masyarakat serta subyek tempat kebudayaan tercipta sehingga kebudayaan senantiasa berubah dan memerlukan rekonstruksi. Globalisasi membawa budaya baru yang membutuhkan respon dengan melakukan dialog antara kebudayaan lama dan kebudayaan baru (Sulasman & Gumilar, 2013:279).

Globalisasi berarti kemajuan teknologi dan kemajuan di bidang lainnya, sehingga diharapkan semua komponen dan semua aspek dalam hidup dapat

mempersiapkan dirinya untuk bersaing, begitu pula dengan budaya. Globalisasi membawa budaya baru yang membutuhkan respon dengan melakukan dialog antara kebudayaan lama dan kebudayaan baru.

6. Budaya Sunda

Kebudayaan daerah adalah kebudayaan dalam wilayah atau daerah tertentu yang diwariskan secara turun temurun pada lingkup wilayah atau daerah tersebut. Budaya daerah muncul saat penduduk sudah memiliki pola pikir dan kehidupan yang sama sehingga menjadi kebiasaan yang membedakan mereka dengan penduduk lain (Sulasman & Gumilar, 2013:271).

Etos kerja menurut Geertz (Sulasman & Gumilar, 2013:298) merupakan sikap mendasar terhadap diri dan pandangan dunia yang dipancarkan melalui pemaknaan, yang mengandung nilai evaluatif dan bersifat menilai. Keduanya termasuk dalam komponen moral. Myrder (Sulasman & Gumilar, 2013:299) mengatakan beberapa karakter dan sikap yang menggambarkan etos kerja diantaranya rajin, disiplin waktu, sederhana, jujur, rasional, gesit, energik, berdiri pada kekuatan sendiri dan mempunyai pandangan jauh ke depan.

Keberhasilan seseorang atau kelompok sangat bergantung pada faktor internal dirinya yaitu motivasi yang dibangun di dalam dirinya. McClelland (Sulasman & Gumilar, 2013:299) mengatakan motivasi dengan pencapaian prestasi yang tinggi akan memengaruhi kemajauan gerak atau dinamika masyarakat. Setiap individu atau kelompok harus memiliki dorongan untuk berhasil.

Soewarsih Warnaen (Sulasman & Gumilar, 2013:271) memperoleh pemahaman tentang orang Sunda, manusia sepanjang hayatnya hendaknya memiliki tujuan hidup yang baik. Hubungan antara manusia dengan sesamanya dalam masyarakat Sunda dilandasi oleh sikap “silih asih, silih asah dan silih asuh”. artinya saling mengasihi, saling mengasah atau mengajari dan saling mengasuh sehingga tercipta kehidupan masyarakat yang akrab, rukun, damai, tentram, dan kekeluargaan (Sulasman & Gumilar, 2013:301). Orang Sunda juga yakin ada kekuatan supernatural yang paling tinggi, berkuasa dan yang tunggal yaitu Tuhan Yang Maha Esa.

Tujuan hidup orang Sunda adalah hidup sejahtera, hati tenteram dan tenang, mendapat kemuliaan, damai, merdeka untuk selamanya dan mencapai kesempurnaan diakhirat. Keyakinan akan berdampak terhadap pola juang seorang individu atau kelompok (Sulasman & Gumilar, 2013:301). Mayoritas orang Sunda beragama Islam dan sebagian kecil masih mempertahankan Sunda Wiwitan (Sulasman & Gumilar, 2013:304) seperti pada masyarakat Baduy.

Sunda Wiwitan (Sulasman & Gumilar, 2013:304) bersifat monoteis, penghormatan kepada roh nenek moyang dan kepercayaan kepada satu kekuasaan yaitu Sanghyang Keres (Yang Mahakuasa). Madrais atau ajaran Djawa Sunda (Sulasman & Gumilar, 2013:304) merupakan keyakinan hasil persentuhan antara Islam dan budaya lokal yang ada. Masyarakat Sunda mempertahankan keseimbangan **magis** dengan cara melakukan upacara-upacara adat. (Sulasman & Gumilar, 2013:283).

Mayoritas masyarakat Sunda berprofesi sebagai petani dan berladang, sampai abad ke-19, masyarakat Sunda berladang secara berpindah-pindah. Profesi

lain yang banyak dilakoni orang Sunda sebagai pegawai negeri, pengusaha dan pedagang kecil seperti pedagang keliling, warung (Widyatama, 2015).

7. Budaya masyarakat Pelabuhan Ratu dan sekitarnya

Pelabuhan Ratu terletak kurang lebih 60 km arah selatan kota Sukabumi. Mayoritas penduduknya, orang Sunda dan bermata pencaharian sebagai petani. Masyarakatnya beragama Islam walaupun masih melakukan upacara-upacara adat. Upacara adat Labuh Saji merupakan salah satu upacara adat yang rutin diadakan setiap tanggal 6 April pada saat perayaan Hari Nelayan (Muhlis, 2013).

Upacara adat Labuh Saji sebagai ungkapan rasa syukur para nelayan kepada Tuhan yang telah memberikan kesejahteraan dan keberkahan serta memberikan penghormatan kepada putri Mayangsagara yang telah memulai tradisi Labuh Saji pada abad ke-15 untuk memberikan hadiah kepada Nyi Roro Kidul sebagai penguasa Laut Selatan sehingga pekerjaan mereka sebagai nelayan diberikan kesejahteraan. (Muhlis, 2013).

Upacara adat lain yang diselenggarakan yaitu ritual mandi suci atau Ngabungbang untuk menghilangkan unsur-unsur buruk, serta memohon ampunan Tuhan, meminta kekuatan untuk mencapai cita-cita serta peningkatan kualitas hidup penuh kemakmuran. Tradisi ini diselenggarakan pada malam hari (mulai pukul 24.00 WIB) saat bulan purnama tanggal 14 di bulan Maulud, dan berlokasi di muara Sungai Cisukawayana, Pantai Pelabuhan Ratu (Widyatama, 2015).

Budaya lokal lainnya yang menjadi daya tarik Pelabuhan Ratu yaitu keberadaan kamar 308 di Samudera Beach Hotel yang dipercaya sebagai tempat persinggahan Ratu Laut Selatan, “Nyai Roro Kidul”. Suasana kamar memberikan

kesan mistik dan desainnya didominasi dengan warna hijau yang konon merupakan warna kesukaan Nyi Roro Kidul. Legenda Ratu Laut Selatan. “Nyai Roro Kidul” sendiri sudah menyatu dan menjadi budaya lokal bagi masyarakat Pelabuhan Ratu dan sekitarnya. (Widyatama, 2015)

Budaya lokal lainnya dari Pelabuhan Ratu berupa tempat beribadah bagi umat Budha yang juga merupakan salah satu tempat wisata yang ramai dikunjungi. Vihara Nam Hai Kwan Se Im Pu Sa di Desa Ciburun. Kecamatan Simpenan, Pelabuhan Ratu-Jawa Barat. Bangunan Vihara tersebut merupakan perpaduan antara gaya Thailand dan Indonesia. (Riky, 2015)

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu diambil dari penelitian yang dilakukan oleh Aya Hassan Ismail (2010) yang berjudul “*Culture Influences On Human Resource Management Practices; Implications For Arab Subsidiaries of Multinational Enterprises*”. Penelitian ini dilakukan di negara Arab dengan fokus kepada pengaruh budaya lokal terhadap kualitas *talent pool* (pasar tenaga kerja) bagi perusahaan multinasional. Masalah utama bagi perusahaan multinasional biasanya terkait dengan nilai-nilai yang melekat pada bahasa, pendidikan dan wanita yang mempengaruhi jumlah dan tingkat keahlian bilingual dari orang, ahli dan wanita yang tersedia di lapangan pekerjaan.

Penelitian Ismail lebih menekankan pada pentingnya mengadaptasi *human resource practice* pada pengaruh budaya terhadap *talent pool* daripada pengaruh budaya terhadap tempat kerja karyawan. Ismail (2010) melakukan penelitian secara kuantitatif dengan *interview* terhadap dua buah perusahaan multinasional

(perusahaan X dan perusahaan Y). Hasil penelitian menemukan bahwa masalah yang dihadapi untuk beradaptasi adalah kemampuan dari tenaga kerja di Arab.

Masalah integrasi vs adaptasi seharusnya dipecahkan dengan dialog, yang diintisarkan dengan *“integrate, until adaptation is necessary”*. Adaptasi diperlukan ketika masalah lokal menjadi tantangan yang signifikan terhadap keberhasilan bisnis. Sebuah masalah lokal menjadi tantangan yang signifikan ketika menghambat kemampuan anak perusahaan untuk melayani, tidak hanya tujuan lokal tetapi juga tujuan global dari perusahaan multinasional tersebut. Itulah sebabnya merekrut talenta terbaik sudah dilakukan sejak awal. Ini adalah contoh dari adaptasi terhadap tantangan lokal yang signifikan.

Kedua perusahaan percaya bahwa praktek global yang dikembangkan keduanya dalam mengelola karyawan secara internal akan menghasilkan kinerja yang efektif. Mengadopsi praktik SDM global (bukan praktik SDM lokal) dapat menyebabkan karyawan mencapai tingkat kompetensi yang diinginkan berdasarkan standar global. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas standar kompetensi global lebih baik daripada standar kompetensi lokal.

Penelitian kedua dilakukan oleh Pu Jing (2010) dengan judul *“Cross-Culture Human Resource Management, Case Company: Penta F Wutian Laser Equipment Co., Ltd”*. Penelitian ini dilakukan di Cina, berfokus pada manajemen sumber daya manusia lintas budaya dengan menyoroti permasalahan harmonisasi hubungan kerja antara ekspatriat dengan karyawan lokal. Jing (2010) melakukan penelitian dengan menggunakan *Five Culture Dimension* karya Profesor Geert Hofstede dengan metode penelitian secara kuantitatif dan kualitatif.

Kelima dimensi yang dimaksud adalah *Power Distance Index* (PDI), *Individualism* (IDV), *Masculinity* (MAS), *Uncertainty Avoidance Index* (UAI) dan *Long-Term Orientation* (LTO). Hasil penelitiannya adalah:

1. Karyawan yang berusia lebih muda bermasalah lebih sedikit terkait bahasa dan budaya.
2. Karyawan yang sudah tinggal di Penta Chutian Laser Equipment Co., Ltd dalam waktu yang lebih lama bermasalah lebih sedikit terkait bahasa dan budaya.
3. Karyawan yang memiliki pengalaman kerja lebih kaya dan pengalaman kerja internasional bermasalah lebih sedikit terkait bahasa dan budaya.
4. Dalam dimensi *Individualism* (IDV) dan *Long-Term Orientation* (LTO), perbedaan terbesar antara karyawan China dan Italia berdasarkan *Five Culture Dimension* adalah karyawan Italia menunjukkan lebih banyak perilaku, sehingga menimbulkan masalah.

Penelitian selanjutnya yang diambil adalah penelitian dari Xiaoxu Leng (2013) dengan judul "*Issues Faced By Multinational Hotel Human Resources Managers In China*". Penelitian ini berfokus pada persepsi manajer sumber daya manusia pada 10 buah hotel bertaraf internasional di Cina terkait dengan masalah yang mereka hadapi, dengan menggunakan *in-depth interview* (kualitatif).

Leng (2013) meneliti pada 4 buah aspek, yaitu *Recruitment and Retention*, berhadapan dengan manajer ekspatriat, perspsi terhadap *multinational brand*, dan isu kebijakan pemerintahan dan budaya. Masalah dalam *Recruitment and Retention* adalah sulitnya mencari karyawan yang berkualitas baik walaupun mereka berpendidikan tinggi. Berkembangnya *hospitality industry* di Cina

mengakibatkan kompetisi yang ketat terhadap talenta-talenta *Hospitality industry* di Cina kurang menarik karena menawarkan gaji dan benefit di bawah industri lainnya. Orang-orang di *hospitality industry* justru memiliki kecenderungan untuk pindah ke industri lain dibandingkan hanya pindah ke hotel lain (tetap di *hospitality industry*).

Permintaan terhadap karyawan yang berlatar belakang *hospitality industry* cukup tinggi di industri lain, sehingga mereka tidak sulit mencari pekerjaan yang lebih baik di industri lain. Akibatnya manajer sumber daya manusia harus mengurangi *requirements* agar dapat menarik karyawan untuk mengisi posisi yang kosong. Tingkat *turnover* adalah masalah utama bagi manajer sumber daya manusia.

Generasi muda mengejar uang dan titel, hanya sedikit di antara mereka yang loyal terhadap perusahaan atau berkembang bersama perusahaan. Mereka ingin berkembang secara cepat dan merasa kurang dihargai oleh atasan mereka. Manajer ekspatriat lebih dianggap menguntungkan daripada merugikan. Biasanya mereka sudah bekerja cukup lama di Cina dan mengenal budaya dan kebiasaan orang Cina dan jarang menghadapi *culture shock*. Terkadang masalahnya adalah kebijakan pemerintah Cina yang membingungkan, sehingga harus dijelaskan oleh manajer sumber daya manusia bahwa mereka adalah aset, dan dapat menarik talenta lokal.

Tenaga lokal bisa merasa bangga jika atasan mereka adalah orang asing. Salah satu kendala yang mungkin terjadi adalah karyawan Cina biasanya takut mengemukakan pendapat dihadapan atasan asing mereka atau mengambil inisiatif

ketika ada masalah, karena mereka cenderung ingin mencari muka dan tidak ingin kehilangan muka.

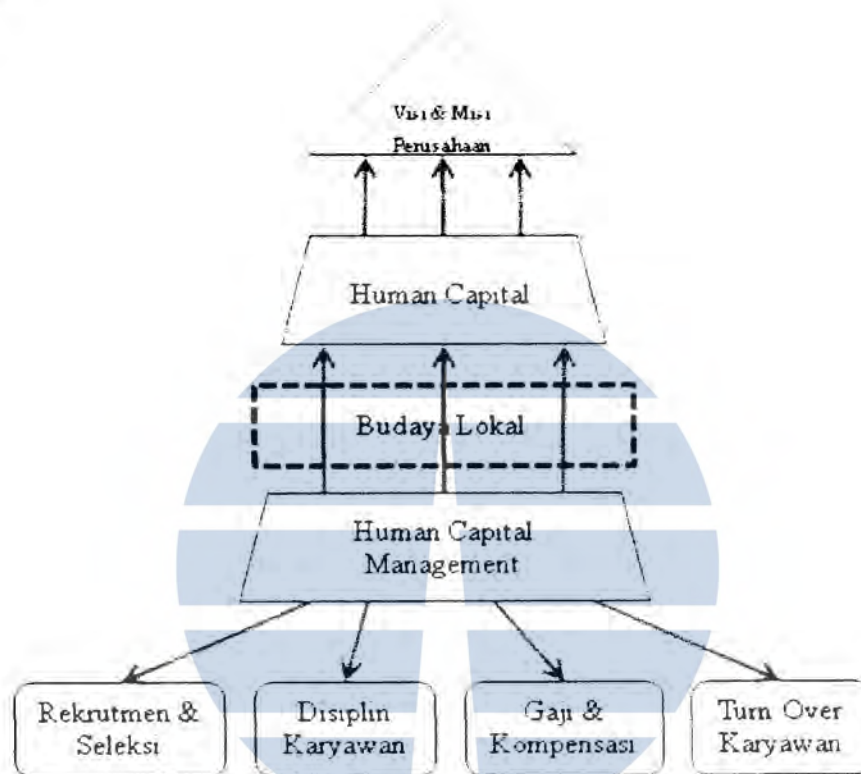
Persepsi terhadap reputasi *Multinational Brand* dapat lebih menarik calon karyawan dibandingkan *Domestic Brand*. Akan tetapi *multinational brand* membutuhkan *recruitment requirements* yang lebih tinggi untuk menjaga standar internasional mereka, sehingga pilihan terhadap calon karyawan menjadi lebih sempit. Kebijakan dari kantor pusat biasanya tidak konflik dengan kebijakan lokal. Kendala pada hotel yang dimiliki oleh asing biasanya adalah konflik antara standar internasional dibandingkan budaya lokal.

Masalah yang dihadapi manajer sumber daya manusia terkait dengan isu kebijakan pemerintah dan budaya biasanya berkaitan dengan perbedaan generasi dan kebijakan *One Child Policy*. Anak tunggal dimanja oleh orangtua mereka sehingga tidak akan masuk ke dalam industri yang kurang menarik. Para orangtua memiliki pandangan *stereotype* terhadap *hospitality industry* dan tidak ingin anak-anak mereka masuk ke dalam industri tersebut untuk melayani orang lain, karena dianggap memalukan.

Situasi ini membuat *multinational brand* menurunkan *recruitment* standar mereka, yang berakibat pada menurunnya kualitas service mereka. Masalah lain adalah hukum ketenagakerjaan di Cina yang dianggap merugikan perusahaan. Karyawan boleh memiliki kontrak tanpa jangka waktu yang pasti dan perusahaan hanya bisa mendapatkan *one month notice* sebelum karyawan tersebut *resign*.

C. Kerangka Berpikir

Visi dan misi Lojiwood Beach Cottages menjadikan Lojiwood sebagai tempat penginapan keluarga dengan pelayanan yang ramah dan memuaskan. Visi dan misi ini dibentuk berdasarkan kondisi lapangan dimana para tamu tidak menginginkan para karyawan Lojiwood bersikap formal atau kaku, mereka ingin para karyawan bersikap ramah dan kekeluargaan tapi tetap memberikan *service* yang baik.



Gambar 2.2. Kerangka Berpikir (Gaol, 2015)

Visi dan misi perusahaan dapat dicapai dan terlaksana dengan baik apabila para karyawan memiliki kualitas yang baik, tahu akan tugas dan tanggung jawabnya. Sumber daya manusia dibentuk untuk menjalankan berbagai kepentingan visi dan misi perusahaan. Sumber daya manusia yang berkualitas dapat dibentuk melalui pendidikan dan pelatihan yang menghasilkan pengetahuan

(*knowledge*), keahlian (*expertise*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) yang dibutuhkan perusahaan serta menjadi manusia sebagai aset perusahaan (*human capital*).

Pengelolaan SDM dalam pelaksanaannya juga mendapatkan pengaruh cukup kuat dari lingkungan perusahaan. Lingkungan perusahaan ialah keseluruhan yang mengitari, termasuk yang dikitari yaitu manusia yang bersangkutan. Lingkungan sekitar perusahaan secara tidak langsung menimbulkan dampak-dampak yang tidak sedikit terhadap perusahaan. Dampak tersebut terlihat dari budaya organisasi yang terbentuk dan juga dari karakteristik para karyawan. Hal ini dapat menimbulkan perpecahan dan kerugian bagi perusahaan.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yaitu metode penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan dan perilaku orang-orang yang diamati (Bogdan dan Taylor, 1992). Tujuan utamanya untuk memahami fenomena atau gejala sosial yang dianalisis dalam bentuk rangkaian kata sehingga menghasilkan sebuah teori. Bungin (2015:23-26) mengatakan penelitian kualitatif membangun teori lewat pembelajaran dari orang (*learning from the people*), menggunakan pola pikir induktif (empiris-rasional), dimana seluruh rangkaian penelitian merupakan teori, tidak ada struktur tertentu dalam membangun kerangka penelitian.

Desain penelitian yang digunakan di sini adalah study kasus yang umumnya berurusan dengan kemanusiaan (Yin, 2014:111). Desain penelitian menurut Nachmias dan Nachmias (1976:77-78) adalah suatu rencana yang membimbing peneliti dalam proses pengumpulan, analisis dan interpretasi observasi. Tujuan pokok desain penelitian adalah membantu peneliti menghindari data yang tidak mengarah ke pertanyaan-pertanyaan awal penelitian. Desain penelitian berkenaan dengan problem atas dasar logika.

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. *Setting* penelitian di Lojiwood Beach Cottages di Desa Sangrawayang, Kecamatan Kiaradua, Kabupaten Pelabuhan Ratu, Provinsi Jawa Barat. Penelitian dilaksanakan pada bulan Maret 2013 sampai dengan Desember Tahun 2015. Sasaran penelitian adalah untuk mendapatkan gambaran akan kebutuhan

ideal tentang Dampak Budaya Lokal terhadap Human Capital Management di Lojiwood Beach Cottages dengan mengumpulkan data kondisi *existing* yang meliputi struktur dan komposisi SDM yang ada saat ini, menganalisis kebutuhan Human Capital Management yang ideal serta menganalisis alternatif pemenuhan kebutuhan karyawan ideal tersebut. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan studi pustaka, observasi, wawancara dan diskusi kelompok (FGD).

Metode penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang menghasilkan penemuan-penemuan yang tidak dapat dicapai dengan menggunakan prosedur statistik atau cara kuantitatif lainnya (Strauss dan Corbin, 1997). Sementara Miles dan Huberman (1994) menjelaskan penelitian kualitatif sebagai penelitian yang dilakukan secara intensif dan komunikasi mendalam dengan lapangan yang diteliti atau situasi yang hidup. Situasi ini bisa berupa refleksi dari kehidupan atau dinamika suatu individu, kelompok masyarakat, kelompok sosial maupun sebuah organisasi yang diungkap secara rinci dan mendalam serta dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Dalam sebuah penelitian kualitatif akan didapatkan suatu pemahaman tentang suatu kenyataan melalui proses berpikir induktif, peneliti dapat mengenali subyek, merasakan apa yang mereka alami, terlibat dalam situasi dan fenomena atau kejadian yang diteliti yang bersifat unik (Basrowi dan Suwandi, 2009:2). Selanjutnya disebutkan bahwa penelitian kualitatif mempunyai 10 ciri, yaitu:

- 1) Latar Alamiah: Penelitian dilakukan pada pada suatu konteks dari suatu keutuhan (*entity*).

- 2) Manusia atau Peneliti sebagai Instrumen: Peneliti adalah instrumen atau alat pengumpul utama data penelitian dan ikut serta berperan aktif dalam fenomena yang diteliti;
- 3) Metode kualitatif: Metode yang bisa diterapkan untuk kenyataan yang ganda, menyajikan hakikat hubungan peneliti dengan informan, bisa lebih peka dan dapat menyesuaikan diri dengan *setting* penelitian dan mampu melakukan penajaman terhadap pola-pola nilai yang dihadapi di lapangan;
- 4) Analisis data secara induktif: analisis dilakukan terhadap data lapangan tertentu yang bersifat khusus untuk ditarik suatu teori atau kesimpulan yang bisa digeneralisasikan secara luas;
- 5) Teori dari Dasar (*Grounded Theory*): menghendaki penyusunan teori substantif yang berasal dari data;
- 6) Deskriptif: data-data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar dan sebagainya yang bukan angka-angka, bisa berupa petikan wawancara, diskusi kelompok, catatan lapangan, foto, video serta dokumen lain yang diperoleh dari proses penelitian;
- 7) Lebih mementingkan proses daripada hasil;
- 8) Ada batas yang ditentukan oleh fokus tertentu: Menghendaki adanya batas dalam penelitian atas dasar fokus yang timbul sebagai masalah dalam penelitian;
- 9) Adanya kriteria khusus untuk keabsahan data: mendefinisikan validitas, reabilitas dan obyektivitas yang berbeda dengan penelitian klasik.

- 10) Desain bersifat sementara: desain penelitian disusun secara terus-menerus dan disesuaikan dengan kondisi kenyataan di lapangan.
- 11) Hasil penelitian dirundingkan dan disepakati bersama: hasil penelitian kualitatif sebaiknya diinformasikan kepada sumber data atau informan dan apabila diperlukan untuk mendapatkan umpan balik yang melengkapi atau memperbaiki hasil penelitian.

Untuk mendapatkan kesimpulan dari suatu penelitian kualitatif diperlukan analisis dengan menggunakan metode triangulasi. Menurut Creswell J.W (2007) triangulasi merupakan cara yang paling umum digunakan bagi peningkatan validitas data dalam penelitian kualitatif. Dalam kaitannya dengan hal ini, dinyatakan bahwa terdapat empat macam teknik triangulasi, yaitu (1) Triangulasi data/sumber (*data triangulation*), (2) Triangulasi peneliti (*investigator triangulation*), (3) Triangulasi metodologis (*methodological triangulation*), dan (4) Triangulasi teoritis (*theoretical triangulation*). Pada dasarnya triangulasi ini merupakan teknik yang didasari pola pikir fenomenologi yang bersifat multi perspektif. Artinya untuk menarik kesimpulan yang mantap, diperlukan tidak hanya dari satu sudut pandang saja.

1. Komponen-komponen desain penelitian

Komponen-komponen desain penelitian untuk studi kasus menurut Yin (2014:29) adalah pertanyaan-pertanyaan penelitian, proposisinya, unit-unit analisisnya, logika yang mengaitkan data dengan proposisi tersebut dan kriteria untuk menginterpretasi temuan. Strategi studi kasus paling cocok untuk

pertanyaan-pertanyaan “bagaimana” dan “mengapa”. Proposisi penelitian mengarahkan perhatian peneliti kepada sesuatu yang harus diselidiki dalam lingkup studinya dan diperlukan untuk membantu pengidentifikasian informasi yang relevan tentang seseorang atau beberapa orang. Klasifikasi-klasifikasi lain dalam unit analisis menjadi penting saat definisi umum sebuah kasus telah ditetapkan.

Batasan-batasan waktu yang spesifik untuk menentukan awal dan akhir kasus juga diperlukan. Peranan kepustakaan penelitian yang tersedia juga sebagai penentuan kasus. Logika yang mengaitkan data dengan proposisi dan kriteria untuk menginterpretasi temuan mengetengahkan tahap-tahap analisis data dalam penelitian studi kasus dan desain penelitian meletakkan dasar-dasar bagi analisis ini.

2. Kriteria penetapan kualitas desain penelitian

Pemahaman penting untuk studi kasus adalah beberapa taktik penting buat penyelenggaraan uji, diaplikasikan ke seluruh tahap pelaksanaan studi kasus (Yin, 2014:39). Reliabilitas berusaha meyakinkan jika seorang peneliti secara tepat prosedur yang sama seperti peneliti sebelumnya dan menyelenggarakan studi kasus yang sama, peneliti terakhir akan sampai pada temuan dan konklusi yang sama. Tekanan reliabilitas pada pengerjaan kembali kasus yang sama, bukan pada pereplikaan hasil satu kasus dengan studi kasus yang lain. Tujuannya untuk meminimalkan *error* dan bias dalam suatu penelitian. Prasyarat agar dapat mengulang studi kasus terdahulu, dengan mendokumentasikan prosedur yang digunakan kasus tersebut (Yin, 2014:45).

3. Desain-desain studi kasus

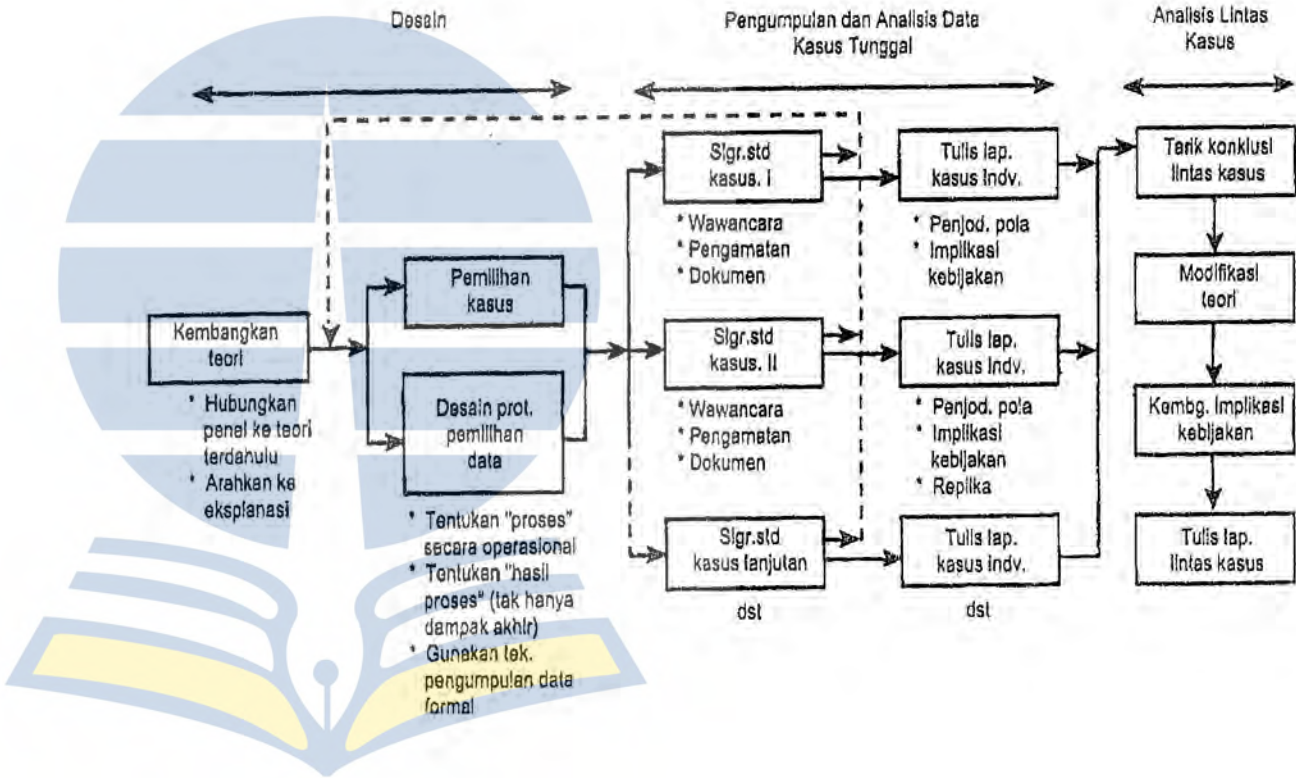
Karakteristik umum desain penelitian sebagai latar untuk memikirkan desain yang spesifik bagi studi kasus. Penelitian ini menggunakan tipe desain kasus tunggal terjalin (*embedded*) dimana disajikan kasus ekstrem atau unik yang berharga untuk didokumentasikan dan dianalisis (Yin, 2014:48). Desain kasus tunggal perlu diantisipasi, jika sebuah kasus tidak seperti yang diharapkan sehingga peneliti dapat berhati-hati guna meminimalkan salah tafsir dan memaksimalkan akses yang diperlukan untuk pengumpulan bukti kasus yang bersangkutan.

Desain study kasus tidak selesai pada tahap pendahuluan penelitian. Desain dapat diubah dan diperbaiki setelah melewati tahap permulaan suatu penelitian, dengan alasan adanya kondisi-kondisi yang sulit. Peneliti harus berhati-hati agar tidak mengubah arah teori atau tujuannya. Fleksibilitas desain studi kasus harus terjadi dalam pemilihan kasus.

B. Sumber Informasi Dan Pemilihan Informan

Sumber Informasi dalam penelitian ini adalah informan individu dan kelompok yang dipilih berdasarkan pertimbangan keterlibatan secara langsung dalam pengelolaan daerah wisata di Lojiwood Beach Cottages Desa Sangrawayang Pelabuhan Ratu Jawa Barat, ditambah informan narasumber yang dipilih berdasarkan pertimbangan tingkat pengetahuan dan kapabilitas untuk dapat memberikan informasi dan data yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah terkait dengan pengelolaan Lojiwood Beach Cottages berbasis masyarakat.

Gambar 3.1. Metode Studi Kasus (Yin, 2014:108)



Pada tabel 3.1 disajikan pihak-pihak yang dipilih sebagai informan serta dasar pertimbangan dipilihnya sebagai informan dalam penelitian ini. Untuk daftar lengkap informan dan nara sumber tertulis pada lampiran 6.

Sumber informasi dari penelitian ini adalah dokumen-dokumen perusahaan dan para *key informan*. Dokumen-dokumen perusahaan yang digunakan berupa laporan bulanan tentang jumlah karyawan, berapa orang yang keluar dan berapa orang yang baru masuk. Ada juga laporan bulanan mengenai jam kerja karyawan yang mempengaruhi uang makan dan uang lembur yang diterima karyawan, dan dari laporan ini juga akan terlihat disiplin karyawan terutama disiplin yang berhubungan dengan jam kerja. *Key informan* mengambil dokumen tersebut dari data yang tersimpan dalam komputer perusahaan lalu mem-*print* dan memberikannya kepada peneliti.

Selain dokumen-dokumen perusahaan, peneliti juga mewawancarai para *key informan* dengan bertemu muka dan hasil percakapannya dicatat langsung oleh peneliti sehingga hasil wawancara tersebut dapat mendukung kebenaran dari beberapa peristiwa yang diangkat dalam penelitian ini. Wawancara dilakukan kepada beberapa *key informan* yang terlibat langsung atau menyaksikan langsung peristiwa-peristiwa yang diceritakan.

Peneliti di sini berperan juga sebagai *key informan* S.2 yang terlibat langsung sebagai General Manager Lojiwood sehingga peneliti terlibat langsung dalam perekrutan dan seleksi karyawan, memberikan keputusan mengenai pelanggaran disiplin karyawan serta gaji dan kompensasi. Observasi dilakukan oleh partisipan untuk melihat keadaan atau kondisi Lojiwood secara keseluruhan sehingga partisipan dapat memberikan gambaran situasi Lojiwood dan sekitarnya

mendekati yang sesungguhnya. Sejak tahun 2016, S.2 sudah tidak bekerja di Lojiwood sehingga waktu penelitian yang diambil dari tahun 2013 hingga tahun 2015.

Key informan S.3 mulai bekerja pada bulan Maret 2013 sebagai HRD Manager. S.3 bertugas dan bertanggung jawab dalam mengontrol para karyawan Lojiwood dengan mengunjungi Lojiwood setiap dua minggu sekali bersama S.2. S.2 selalu melibatkan S.3 dalam menangani masalah-masalah karyawan Lojiwood sehingga S.3 menjadi salah satu *key informan* yang tepat untuk diwawancara.

C. Metode Pengumpulan Data

Pokok-pokok keterampilan yang dituntut pada umumnya (Yin, 2014: 71,72) adalah mengajukan pertanyaan dimana penelitian berkenaan dengan pertanyaan bukan jawaban, mendengarkan meliputi pengamatan dan peradaban yang umum dan tak terbatas pada penuturan lisan, penyesuaian diri dan fleksibilitas, memegang teguh isu-isu yang akan diteliti dan mengurangi bias. Data atau sumber bukti untuk studi kasus dalam penelitian ini berasal dari wawancara dan pengamatan langsung.

Wawancara yang digunakan merupakan wawancara terfokus dimana responden diwawancarai dalam waktu yang pendek dan tidak perlu mengikuti serangkaian pertanyaan yang diturunkan dari protokol studi kasusnya. Tujuan wawancara ini untuk mendukung fakta-fakta tertentu. Observasi (pengamatan langsung) yang dilakukan merupakan observasi tidak formal, dilakukan dengan melakukan kunjungan lapangan, mengumpulkan bukti-bukti lain seperti wawancara.

D. Metode Analisis Data

Analisis data terdiri dari pengujian, pengkategorian, pentabulasian atau pengombinasian kembali bukti-bukti untuk menunjukkan proposisi awal suatu penelitian. Analisis data berlangsung bersamaan dengan proses pengumpulan data. Salah satu teknik analisis yang menentukan menurut Yin (2014:133) yaitu pembuatan penjelasan. Pembuatan penjelasan bertujuan untuk menganalisis data studi kasus dengan cara membuat eksplanasi atau penjelasan tentang kasus yang bersangkutan.

Pembuatan eksplanasi sering dilakukan dalam bentuk naratif yang mencerminkan beberapa proposisi yang signifikan secara teoretis. Karakteristik yang perlu diperhatikan pada eksplanasi, penjelasan akhir belum ditentukan sepenuhnya pada tahap permulaan penelitian. Bukti kasus diuji, proposisi-proposisi teoretis diperbaiki dan bukti diselidiki sekali lagi dari perspektif baru, dalam bentuk pengulangan.

Pembuatan suatu eksplanasi sama dengan proses perbaikan serangkaian gagasan dengan mempertimbangkan eksplanasi-eksplanasi yang diakui atau tandingan. Tujuannya untuk menunjukkan bahwa eksplanasi-eksplanasi tidak dapat dibangun hanya dari serangkaian peristiwa aktual studi kasus.

E. Instrumen Penelitian

Instrumen-instrumen yang dipakai pada penelitian ini adalah

- 1) Peneliti, sebagai instrumen utama penelitian kualitatif;
- 2) Pertanyaan penelitian;
- 3) Pedoman wawancara dan FGD;

- 4) Catatan lapangan:
- 5) Dokumen-dokumen yang penting dan mendukung penelitian
- 6) Sumber Internet yang sesuai dengan kebutuhan penelitian

F. Prosedur Pengumpulan Data

1. Dokumentasi Studi Pustaka

Data sekunder yang terkait dengan topik penelitian dikumpulkan dan didokumentasikan melalui studi pustaka, demikian juga hasil penelitian atau laporan yang telah dilaksanakan oleh pihak lain pada lokasi penelitian yang sama serta data-data lain yang diperoleh dari instansi pemerintah atau pihak lainnya.

2. Observasi Lapangan

Data pendukung untuk mengetahui kondisi saat ini pengelolaan Human Capital Management pengelola Lojiwood Beach Cottages serta kegiatan fisik kelompok pengelola saat ini dikumpulkan dengan cara mengamati langsung dokumen terhadap fisik di lapangan, antara lain:

- 1) Profil Lojiwood Beach Cottages di Desa Sangrawayang Pelabuhan Ratu Jawa Barat.
- 2) Dokumen- dokumen Penting tentang pengelolaan Lojiwood Beach Cottages:
- 3) Dokumen SOP atau sejenis peningkatan SDM pengelolaan Lojiwood Beach Cottages:
- 4) Data personil kelompok karyawan pengelola Lojiwood Beach Cottages:

- 5) Sarana/ pra sarana fisik dan pendukung Lojiwood Beach Cottages baik yang bersumber dari dokumen foto pribadi ataupun dari internet:
- 6) Daftar pengunjung Lojiwood Beach Cottages/ buku tamu:
- 7) Aktivitas-aktivitas kegiatan dan gambar-gambar pemandangan fasilitas fisik maupun sarana prasarana yang ada di Lojiwood Beach Cottages dan saat penelitian di lapangan.

3. Wawancara

Data kondisi saat ini tentang Dampak Budaya Lokal terhadap Human Capital Management pada pengelolaan karyawan Lojiwood Beach Cottages di Desa Sangrawayang Pelabuhan Ratu Jawa Barat. Kondisi ideal SDM serta alternatif pemenuhan SDM yang dipengaruhi oleh budaya lokal. Data-dat penelitian yang dikumpulkan saat peneliti menjadi bagian karyawan di Lojiwood. Peneliti sekaligus menjadi informan disamping mengumpulkan data sesuai kebutuhan penelitian melalui wawancara langsung terhadap informan dan nara sumber yang dilakukan di lokasi penelitian untuk melengkapi data selama observasi di lapangan dengan berpedoman kepada daftar pertanyaan penelitian sebagaimana tertera pada lampiran 1.

4. Diskusi Kelompok (FGD)

Metode FGD dilaksanakan untuk mengkonfirmasi dan melengkapi data dari hasil wawancara dan observasi di lapangan. FGD dilakukan di dua tempat, yaitu di Lojiwood Beach Cottages Desa Sangrawayang untuk informan yang berasal dari Lojiwood Beach Cottages Desa Sangrawayang dan di Pelabuhan Ratu

Jawa Barat. Untuk data informan penelitian dan penduduk setempat yang mendukung penelitian berpedoman kepada panduan yang telah dipersiapkan sebagaimana tertera pada lampiran 2.

G. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis interaktif yang mengacu kepada metode analisis penelitian kualitatif yang diperkenalkan oleh Miles dan Huberman (2002).

1. Reduksi Data

Reduksi data diawali dengan memilih dan menyeleksi data hasil dari hasil studi pustaka, observasi lapangan, wawancara dan FGD di lapangan dan mengolahnya sehingga memberikan gambaran yang lebih fokus dan tajam dari hasil pengamatan di lapangan. Reduksi data ini dilakukan dengan membuat ringkasan, pengkodean kategori dan membuat catatan refleksi pemilihan data.

2. Display data.

Display data adalah proses menampilkan data secara sederhana dalam bentuk kata-kata, kalimat, naratif, tabel, grafik, gambar dan foto sebagai dasar untuk mengambil kesimpulan yang tepat.

3. Verifikasi dan Kesimpulan

Kesimpulan-kesimpulan yang di buat peneliti harus dicek kembali atau diverifikasi pada catatan yang dibuat peneliti dan selanjutnya membuat kesimpulan yang mantap. Pengambilan kesimpulan merupakan proses penarikan intisari dari data-data yang terkumpul dalam bentuk pernyataan kalimat yang tepat

dan memiliki data yang jelas. Kesimpulan akhir yang dibuat harus relevan dengan fokus penelitian, tujuan penelitian & temuan penelitian yang sudah dilakukan pembahasan



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Obyek Penelitian

1. Profil Tentang Setting Penelitian Pelabuhan Ratu Dan Sekitarnya

Deskripsi singkat tentang Pelabuhan Ratu dan sekitarnya bertujuan untuk menggambarkan kondisi atau keadaan daerah dan budaya lokal yang mempengaruhi masyarakat Pelabuhan Ratu dan sekitarnya yang menaungi desa Sangrawayang, tempat Lojiwood berada.

Pelabuhan Ratu terletak kurang lebih 60 km arah selatan kota Sukabumi, merupakan salah satu obyek wisata kebanggaan pemerintah kabupaten Sukabumi, Jawa Barat. Daya tarik Pantai Pelabuhan Ratu ialah kondisi gelombang air lautnya cocok digunakan untuk olahraga surfing, ketinggian gelombangnya cukup stabil seperti di Batu Guram, Karang Sari, Cimaja, Karang Haji, *Indicator*, *Sunset Beach*, Ombak Tujuh, dan Ujung Genteng (Widyatama, 2015). Di daerah pantai Pelabuhan Ratu terdapat banyak hotel dan resort. Hotel Samudera Beach merupakan salah satu hotel yang mempunyai daya tarik tersendiri bagi wisatawan lokal maupun mancanegara. Di hotel tersebut terdapat kamar 308 yang dipercaya sebagai tempat persinggahan Ratu Laut Selatan, "Nyai Roro Kidul".

Suasana kamar memberikan kesan mistik dan desainnya didominasi dengan warna hijau yang konon merupakan warna kesukaan Nyi Roro Kidul. Aksesoris-aksesoris di kamar tersebut juga menggambarkan suasana Istana Pantai Selatan yang cukup megah. Pengunjung boleh melakukan semedi atau sekedar melihat-lihat suasana kamar yang disakralkan (Widyatama, 2015).



Gambar 4.1 Suasana Kamar 308 di Samudera Beach Hotel
(Yahoo images, 2015)

Mayoritas penduduk Pelabuhan Ratu adalah orang Sunda dan beragama Islam walaupun masyarakatnya masih melakukan upacara-upacara adat. Salah satu upacara adat yang menarik perhatian wisatawan dan rutin diadakan setiap tanggal 6 April tiap tahunnya adalah upacara adat Labuh Saji dalam perayaan Hari Nelayan (Muhlis, 2013).

Upacara adat Labuh Saji diadakan sebagai ungkapan rasa syukur para nelayan kepada Tuhan yang telah memberikan kesejahteraan dan keberkahan. Perayaan ini juga bertujuan untuk memberikan penghormatan kepada putri Mayangsagara yang telah memulai tradisi Labuh Saji pada abad ke-15 untuk memberikan hadiah kepada Nyi Roro Kidul sebagai penguasa Laut Selatan sehingga pekerjaan mereka sebagai nelayan diberikan kesejahteraan.



Gambar 4.2. Perayaan Upacara Adat Labuh Saji di Pelabuhan Ratu (Muhlis, 2013)

Dalam perayaan hari Nelayan diadakan berbagai kegiatan seperti bakti sosial, lomba-lomba dan pementasan panggung hiburan (wayang, dangdut, tari-tarian) yang berlangsung selama dua hari satu malam. Puncak acara diadakannya tradisi Labuh Saji dimana sesajen dilarungkan ke laut. Sesajen yang disediakan pada perayaan ini berupa kepala kerbau, ayam bakakak, buah-buahan, uang dan hasil bumi lainnya. Kepala kerbau dapat digantikan dengan benih ikan dan tukik atau anak penyu sebagai wujud kesuburan laut.



Gambar 4.3. Sesajen yang dilabuhkan ke laut dalam Tradisi Labuh Saji (Fauzi, 2015)

Konon seiring dengan perkembangan sejarah dan informasi mengatakan Nyi Putri Mayangsagara merupakan keturunan penguasa kerajaan Dadap Malang (sekarang masuk wilayah Loji) yaitu Raden Kumbang Bagus Setra dan Ratu Puun Purnamasari. Hal ini ditampilkan dalam perayaan sebagai ayah dan putrinya yang diarak dari Pendapa Kabupaten Sukabumi ke dermaga Pelabuhan Ratu. (Muhlis, 2013).



Gambar 4.4 Putri Mayangsagara dan Raden Bagus Setra Diarak Naik Delman (Fauzi, 2015)

Legenda Ratu Laut Selatan, “Nyai Roro Kidul” sendiri sudah menyatu dan menjadi budaya lokal bagi masyarakat Pelabuhan Ratu dan sekitarnya. Menurut legenda Sunda, Nyai Roro Kidul merupakan putri kerajaan Sunda yang diusir ayahnya karena ulah ibu tirinya. Ada juga legenda yang beredar di Vihara Nam Hai Kwan Se Im Pu Sa, Simpenan, Pelabuhan Ratu, Ratu Pantai Selatan merupakan putri Raja Thailand (Toro, 2012).

Upacara adat lain yang diselenggarakan oleh masyarakat setempat, yaitu ritual mandi suci atau Ngabungbang yang berarti “Nga” berarti ngahijikan (menyatukan) dan “bungbang” yang berarti membuang atau membersihkan. Ritual ini berarti mandi suci untuk menghilangkan unsur-unsur buruk, dan juga

sarana dalam memohon ampunan Tuhan, meminta kekuatan agar tercapai segala cita-cita, serta mengharapkan peningkatan kualitas hidup penuh kemakmuran.



Gambar 4.5. Altar Nyai Roro Kidul dengan Orang Tuanya di Vihara Nam Hai Kwan Se Im Pu Sa, Simpenan-Pelabuhan Ratu (Riky, 2015)

Tradisi tahunan ini diselenggarakan pada malam hari (mulai pukul 24.00 WIB) saat bulan purnama tanggal 14 di bulan Maulud, dan berlokasi di muara Sungai Cisukawayana, Pantai Pelabuhan Ratu. Menurut masyarakat setempat, tradisi ini diciptakan oleh Raja Hyang Brahma dari Kerajaan Medang Gali (Galih/Galuh) pada tahun 175-205 M, kemudian diteruskan oleh Prabu Siliwangi dari Kerajaan Padjadjaran (Widyatama, 2015).

Masyarakat Pelabuhan Ratu rata-rata bermata pencaharian sebagai petani, buruh dan nelayan. Di kota Pelabuhan Ratu terdapat tempat pelelangan ikan yang menjual berbagai macam hasil laut dalam kondisi masih segar seperti ikan, cumi, udang dan lain-lain (Widyatama, 2015).



Gambar 4.6. Tempat Pelelangan Ikan (NN, 2015)

Vihara Nam Hai Kwan Se Im Pu Sa merupakan tempat ibadah sekaligus tempat wisata di desa Cibun, desa Kertajaya, kurang lebih 20 km dari kota Pelabuhan Ratu. Vihara ini dibangun karena mimpi dari Mama Airin atau Anothai Kamonwathin yang berkebangsaan Thailand bahwa vihara ini sudah ada 600 tahun silam. Vihara yang selesai dibangun pada tanggal 8 Agustus 2000 ini merupakan perpaduan dari agama Budha, Thailand, Sunda serta legenda setempat. Rentetan tangga yang berjumlah sekitar 300 sampai 400 anak tangga diapit dua buah naga berkepala tujuh, ornamen khas Thailand, menyambut setiap pengunjung vihara.



Gambar 4.7. Gerbang Masuk Vihara Nam Hai Kwan Se Im Pusa (Riky, 2015)

Altar Budha Maetra atau Julaihud biasanya dikenal sebagai dewa yang selalu tersenyum, memberikan kebahagiaan serta mengabulkan permohonan

pasangan suami istri yang meminta anak, terlihat pada altarnya yang banyak ditandai dengan patung anak-anak kecil yang riang.



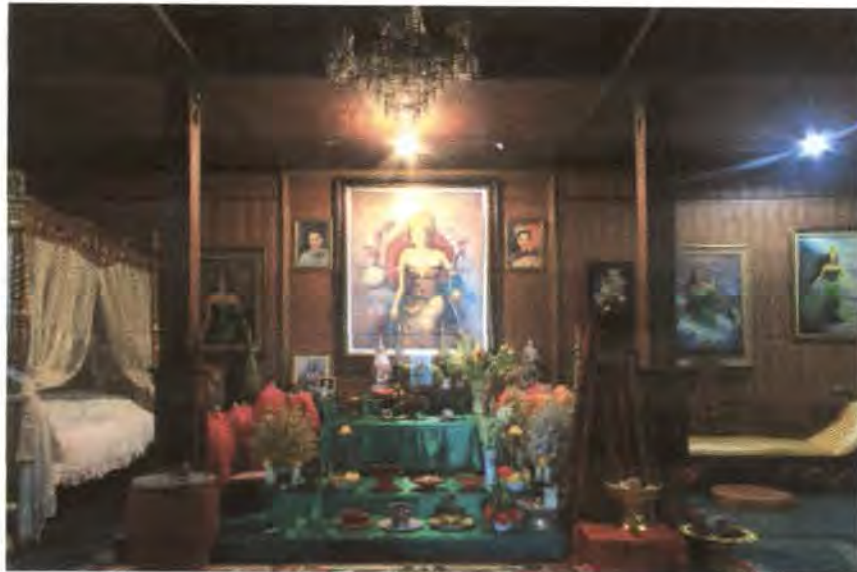
Gambar 4.8. Altar Budha Maetra/Julaihud (Toro, 2012)

Four Face Budha di Thailand terkenal sebagai dewa pencari cinta bagi orang-orang yang mencari pasangan hidup. Banyak orang berdatangan untuk memohon pasangan hidupnya atau mendapatkan kebahagiaan dan kelanggengan dalam kehidupan berkeluarga.



Gambar 4.9. Padepokan Four Face Budha (Se Mien Fo) (Riky, 2015)

Pada tingkat paling tinggi terdapat padepokan Nyai Roro Kidul dengan altarnya yang merupakan legenda dan kepercayaan masyarakat setempat.



Gambar 4.10. Padepokan dan Altar Nyai Roro Kidul (Riky, 2015)

Curug Glodog Panto merupakan air terjun dengan suasana yang masih asri dan alami. Letaknya sekitar 1,5 km dari Vihara Nam Hai Kwan Se Im Pu Sa atau sekitar 600 meter dari Lojiwood Beach Cottages. Airnya yang jernih sering dimanfaatkan penduduk desa untuk memenuhi kebutuhan mereka akan air. Orang berkunjung ke Curug untuk bersemedi atau untuk berendam dan bermain di air yang jernih dan dingin.





Gambar 4.11. Curug Glodog Panto (Yuyun, 2013)

Perjalanan menuju ke curug melewati perumahan penduduk dan jalan setapak pematang sawah menuju hutan. Di hutan, kita akan menyusuri jalan setapak yang telah dibuka terbentuk secara alami, terkadang kita akan melewati aliran sungai yang jernih dan berarus tidak terlalu deras, melompati atau memanjat batu kali yang besar-besar karena tidak ada celah yang dapat kita lewati.

2. Deskripsi Singkat Tentang Lojiwood

Lojiwood Beach Cottages (Lojiwood) terletak di pantai Loji, Desa Sangrawayang, Simpenan, Pelabuhan Ratu-Jawa Barat. Perjalanan menuju Lojiwood dapat ditempuh dari Jakarta melalui Ciawi, Parung Kuda, Cikidang atau Cibadak, dan Babakan (lihat peta Jawa Barat pada gambar 4.14). Saya memilih rute Cikidang karena kondisi jalan yang lebih bagus dan tidak ramai kendaraan bermotor walau kondisi jalanannya berliku-liku tajam, naik turun curam dan di kiri-kanannya terdapat lembah yang dalam.

Di Cikidang terdapat wisata berburu dan arung jeram serta banyak perkebunan kelapa sawit. Udaranya sejuk, banyak pepohonan disepanjang jalan. Saat sore atau malam hari, kabut turun menutupi jalan sehingga pengemudi harus berhati-hati karena jarak pandang yang pendek serta penerangan hanya berasal dari rumah-rumah penduduk yang jarang. Perjalanan di Cikidang dapat ditempuh dalam waktu 1 jam untuk sampai di kota Pelabuhan Ratu.

Sebelum memasuki kota Pelabuhan Ratu, kita mengambil jalan ke kiri menuju Babakan. Di Babakan terdapat jembatan gantung berwarna kuning yang dibangun pada zaman Belanda. Dulu jembatan tersebut digunakan melintasi sungai Citarum bagi pejalan kaki dan kendaraan, sekarang sudah tidak dipergunakan lagi tapi masih dirawat dengan baik. Kondisi jalan di Babakan hanya cukup untuk 2 mobil, banyak aspal yang rusak, dan gelap di malam hari sehingga pengendara perlu berhati-hati. Pengendara motor dan truk banyak melewati jalan ini.

Lewat dari Babakan, terdapat desa Loji dimana jalanan sudah tidak beraspal, hanya berupa batu-batu kasar serta tanah. Kondisi jalanan yang rusak dan tidak beraspal disebabkan kondisi tanah yang tidak stabil sehingga jalanan tetap saja rusak saat musim hujan. Kondisi jalan yang rusak dan berlumpur sering dimanfaatkan bagi kelompok pecinta *off-road*.





Gambar 4.12. Keadaan Jalan Menuju Lojiwood (koleksi pribadi penulis, 2015)

Tanah persawahan di Desa Sangrawayang lebih banyak mengandung batu cadas dan terletak di lereng-lereng perbukitan atau di kiri kanan jalan. Pertanian di Desa Sangrawayang bergantung pada hujan karena saat musim kemarau, air sangat sulit didapat.



Gambar 4.13. Hamparan Sawah di Sepanjang Perjalanan
(koleksi pribadi penulis, 2015)

Semakin mendekati desa Sangrawayang, jalanan semakin menyempit bahkan di suatu sudut, jalanan hanya muat 1 kendaraan, sebelah kirinya berupa bukit batu-batu besar sedangkan sebelah kanannya langsung laut dengan ombaknya yang menggulung tinggi. Melewati tikungan tersebut, kita dapat melihat laut dengan deburan ombaknya menerjang karang-karang besar yang ada di sepanjang garis pantai.



Gambar 4.14 Peta Provinsi Jawa Barat dan kisaran Letak Lojiwood (Bintang Merah) (Pekab, 2015)

Setelah melewati tikungan tersebut, terlihat papan nama Lojiwood. Seorang *security* keluar dari dalam pos *security*, membukakan palang masuk dan mengucapkan salam selamat datang serta mengarahkan saya menuju tempat parkir yang terletak di belakang *cottages*.



Gambar 4.15. Cottages Lojiwood dan Pematang Sawah
(koleksi pribadi penulis, 2016)

Halaman depan terdapat hamparan sawah dengan latar belakang 10 bangunan khas suku Sasak, Lombok-Nusa Tenggara Barat yang dicat berwarna-warni (Gambar 4.15). Di depan setiap *cottages* terdapat sebuah kolam renang dengan gazebo-gazebo tempat orang duduk-duduk.



Gambar 4.16. Cottages, kolam renang dan Gazebo (Yuyun, 2013)

Sejauh mata memandang, kita dapat menikmati panorama laut yang indah dan tenang dari arah kolam renang.



Gambar 4.17. Panorama Laut Dilihat Dari Teras Cottages (Yuyun, 2013)

Setelah kolam renang, terdapat hamparan rumput hijau beserta beberapa mainan anak-anak yang ditujukan agar tamu yang membawa anak-anaknya dapat bermain di taman tersebut. Halaman depan Lojiwood dibuat taman bermain sehingga tamu yang menginap dapat membawa serta anak-anaknya.

Resepsionis Lojiwood terletak di dalam bangunan restoran Ebony, di sana juga terdapat kantor Lojiwood. *Waiters* menyuguhkan *welcome drink* bagi tamu yang datang di Ebony Restoran sementara mereka membuka pintu *cottage* serta menaruh barang-barang bawaan tamu ke dalam *cottage*. Salah satu *service* yang diberikan oleh Lojiwood adalah memantau kedatangan tamu yang telah *booking* terlebih dahulu.

Resepsionis akan menelpon tamu pada hari tamu akan menginap dengan menanyakan sudah sampai dimana dan apakah tamu butuh bantuan atau apakah tamu tersesat atau tidak. Kalau tamu tersesat, maka pihak Lojiwood akan memberikan panduan jalan dan menelpon kembali beberapa saat kemudian.

Selain itu, pendingin ruangan dalam *cottages* yang telah disiapkan akan dinyalakan begitu tamu sudah mendekati Lojiwood sehingga ruangan sudah terasa sejuk ketika tamu memasukinya. *Service* ini sebagai upaya Lojiwood mewujudkan visi dan misi mereka yaitu memberikan kepuasan kepada para tamunya.



Gambar 4.18 Taman Bermain Lojiwood (Jennifer, 2014)

Cottages terdiri dari 2 lantai dengan kapasitas 4 sampai dengan 6 orang dewasa. Lantai bawah terdapat 1 buah ranjang ukuran *queen* lengkap dengan 2 buah bantal dan 1 buah selimut besar, sebuah televisi dengan dekoder, meja dan kursi dengan 4 botol air *mineral* beserta gelasnyanya.



Gambar 4.19. Lantai Bawah Cottage nomor 3 (koleksi pribadi penulis, 2015)

Kamar mandi berada di lantai bawah, di dalamnya disediakan 4 buah sabun batang, shampo, dan 4 buah handuk mandi serta jemuran handuk. Di teras disediakan 2 buah kursi dan sebuah meja untuk duduk-duduk menikmati pemandangan.



Gambar 4.20. Kamar Mandi *Cottages* Nomor 3 (koleksi pribadi penulis, 2015)

Lantai atas terbuat dari kayu, terdiri dari 2 buah ranjang ukuran *single* lengkap dengan bantal dan selimut, 1 buah meja rias, 2 buah meja kecil di samping ranjang, 1 buah lemari dan 2 buah kursi di balkon untuk duduk-duduk menikmati pemandangan laut biru yang tenang.



Gambar 4.21. Lantai Atas *Cottages* Nomor 3 (Jennifer, 2014)

Pantai di sini tidak seperti pantai-pantai ditempat lain, pasirnya tidak putih dan tidak lembut karena banyak mengandung batu. Kalau diperhatikan, bentuk batu-batu di sini bulat elips dan terlihat halus.



Gambar 4.22. Pantai di Lojiwood (koleksi pribadi penulis, 2014)

Matahari terbenam di bagian depan, sebelah kiri Lojiwood, dengan warna kuning kemerahan, perlahan turun seolah-olah ditelan laut.



Gambar 4.23. Panorama Saat Matahari Terbenam (koleksi pribadi penulis, 2014)

Ebony Restoran, nama dari restoran di Lojiwood. Ruangannya terkesan *oldies*, mungkin dikarenakan suasana yang serba coklat, tembok berwarna krem, lantai, meja makan beserta kursinya berwarna coklat tua, ditambah tiang-tiang yang dihiasi dengan batu-batu.



Gambar 4.24. Ruangan Ebony Restoran (Jennifer, 2014)

Meja kasir dan resepsionis berada di pojok kanan menutupi pintu ruangan kantor, sebuah televisi besar tergantung di atas pintu keluar menuju kamar kecil dan tempat cuci tangan. Ada sebuah meja panjang dengan taplak berwarna merah di dekat dinding sebelah kiri lalu ada 2 buah lemari pendingin berisi minuman seperti *soft drink*, aneka minuman buah, susu, dan lain sebagainya.



Gambar 4.25. Restoran Ebony di Malam Hari (Yuyun, 2013)

Menu makanan yang ditawarkan merupakan menu *simple* dari masakan Indonesia, *chinese*, dan *western* seperti nasi goreng, ayam dan ikan bakar, puyunghai, capcai, *french fries*, *omelet*, *sausages*. Musik lembut mengalun memenuhi ruangan, membuat orang yang mendengarkannya merasa tenang dan

santai. Di luar ruangan restoran, terdengar suara kodok dan jangkrik bersahutan, disertai sesekali deburan ombak menambah indahnya musik alam.

B. Hasil Dan Pembahasan

Pada tinjauan pustaka disebutkan *human capital* mengacu pada kemampuan produktif seseorang, keterampilan, pengalaman dan pengetahuan memiliki nilai ekonomi bagi perusahaan sehingga *Human Capital Management* menjadi produktif dan dapat beradaptasi serta menjadi aset bagi perusahaan (*human capital*). *Human capital* berkaitan dengan keterampilan, pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki *Human Capital Management* sehingga dapat memberikan karakteristik dan nilai lebih kepada perusahaan.

Human capital management membutuhkan karyawan yang mampu berkompetensi dan mahir melaksanakan tugas mereka. *Human capital management* terkait pada komitmen, bakat, pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia. Karyawan tersebut akan memberikan kreatifitas, ide-ide inovatif dan membuat perusahaannya berbeda dari para pesaingnya (Siddiqui, 2012:356).

Pengelolaan atau pengembangan sumber daya manusia yang kompeten, sangat penting menurut Huseid dan Youndt et al (Siddiqui, 2012:356), agar perusahaan dapat bertahan hidup dalam lingkungan yang kompetitif dan dinamis. Karyawan yang dapat berkompetensi dan dapat melakukan tugas mereka, sangat dibutuhkan oleh *human capital management*. Kreatifitas, ide-ide inovatif membuat perusahaan tampil berbeda dari para pesaingnya. Berikut beberapa hambatan yang sering terjadi di Lojiwood.

1. Dampak budaya lokal terhadap perekrutan dan seleksi karyawan di Lojiwood Beach Cottages, Desa Sangrawayang, Pelabuhan Ratu-Jawa Barat.

Perencanaan sumber daya manusia menurut Armstrong (Gaol, 2015:81), adalah menaksir kebutuhan akan orang-orang di masa mendatang (jumlah, keahlian, kecakapan), merumuskan dan menetapkan rencana untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut melalui rekrutmen atau penciutan. Werther dan Davis (Gaol 2015:157) mendefinisikan rekrutmen sebagai proses untuk mendapatkan dan merangsang pelamar-pelamar yang mempunyai kemampuan agar menjadi pegawai. Seleksi merupakan sarana yang digunakan dalam memutuskan pelamar yang diterima, prosesnya dimulai saat pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan.

Peristiwa perekrutan ini berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan S.2 sebagai General Manager dan S.3 sebagai HRD Manager. Lojiwood membuat perencanaan untuk kebutuhan akan sumber daya manusia atau tenaga kerja yang dilakukan pada bulan September 2012 dalam sebuah rapat di kantor pusat, Jakarta, yang dihadiri S.1 dan S.2.

Rapat tersebut untuk menentukan kapan Lojiwood akan dibuka secara resmi, jumlah karyawan yang dibutuhkan di tiap divisi, persyaratan bagi pelamar dan hal-hal lain yang dibutuhkan. Hasil dari rapat tersebut, tanggal 12 Desember 2012 resmi ditetapkan sebagai hari pembukaan Lojiwood. Perekrutan dan seleksi karyawan dilakukan oleh S.1 dan S.2.

Perekrutan pertama dimulai dengan melakukan pengiklanan pada bulan Oktober 2012 di media-media sosial (*want ads*) Lojiwood seperti *facebook*, *website* dan *twitter*. Perekrutan dan seleksi karyawan ini dilakukan di Jakarta pada

tanggal 10 November 2012 sedangkan di Lojiwood pada tanggal 17 November 2012.

Perekrutan dibuka untuk posisi *waiters* sebanyak 2 orang, *house keeping* 3 orang, 3 orang di *kitchen* terbagi atas 1 orang koki, 1 orang asisten koki serta 1 orang yang membantu mereka. *Cleaning service* 2 orang dan tukang kebun 1 orang serta teknisi 1 orang jadi jumlah yang dibutuhkan sebanyak 12 orang. Persyaratan yang diminta adalah minimal lulusan D3 pariwisata atau perhotelan (lulusan SLTA untuk *cleaning service*), memiliki pengalaman dibidangnya minimal 1 tahun, bersedia ditempatkan di desa Sangrawayang, Pelabuhan Ratu (disediakan mess), usia antara 18 sampai 25 tahun, jujur, dan bertanggung jawab.

Hasil dari perekrutan tersebut terdapat 6 orang pelamar dari Jakarta, 2 orang melamar sebagai koki lulusan D3 tata boga, 3 orang sebagai *waiters* lulusan D3 Perhotelan, dan 1 orang sebagai *security* lulusan SLTA. Pelamar diberitahu bahwa mereka akan ditempatkan di Pelabuhan Ratu, perusahaan menyediakan tempat tinggal dan mereka boleh bergantian pulang ke Jakarta. Pada saat dipanggil *interview* kedua, tidak ada seorangpun yang datang memenuhi panggilan *interview* dan tidak ada kabar sehingga semua pelamar dianggap gugur.

Pada tanggal 1 Desember 2012, Lojiwood bekerja sama dengan PHRI Pelabuhan Ratu dalam perekrutan karyawannya. Dalam perekrutan ini terdapat 12 orang pelamar asal Pelabuhan Ratu, 2 orang koki, 4 orang *waiters*, 3 orang *security*, dan 3 orang *house keeping*. Tingkat pendidikan mereka hanya 3 orang *waiters* yang lulusan D3 Pariwisata, selebihnya lulusan SLTA. Pada saat dilakukan tes, hanya 3 orang *waiters* yang lolos seleksi tapi akhirnya hanya 2 orang yang diterima karena 1 orang lagi meminta gaji yang tinggi.

Pada tanggal 5 Desember 2012, S.5 ditetapkan sebagai manajer operasional dan S.4 ditetapkan sebagai manajer *food & beverage/F&B*. Mereka merupakan sepasang suami istri berasal dari keluarga investor yang akan *standby* di Lojiwood sebagai manajer *in-charge*.

Pada tanggal 9 Desember 2012 S.2 menerima S.7 sebagai koki dan S.9 sebagai teknisi berdasarkan rekomendasi dari S.4 tanpa melalui seleksi, hanya melihat pada pengalaman mereka. S.7 pernah mengelola kantin sekolah selama 2 tahun sedangkan S.9 sering dimintai memasang instalasi listrik di lingkungan tempat tinggalnya.

Setelah Lojiwood dibuka secara resmi, banyak pelamar yang datang melamar langsung (*walk ins*) ke Lojiwood dan banyak yang merekomendasikan kerabat atau kenalannya agar diterima bekerja di Lojiwood. Cara rekrutmen seperti ini tidak masalah, selama masih mengikuti prosedur dan perencanaan dari Lojiwood. S.4 dan S.5 terus menerima karyawan tanpa melakukan seleksi dan tanpa melihat kebutuhan perusahaan karena merasa kekurangan tenaga kerja. Selain itu, pelamar yang diterimapun tidak sesuai dengan syarat yang diinginkan.

Pada tanggal 6 Maret 2013, S.5 menerima S.11 sebagai *security* tanpa sepengetahuan S.2 dan S.3. Mereka baru menerima laporannya pada tanggal 15 Maret 2013, saat mengontrol ke Lojiwood. Alasan penerimaan ini adalah di rekomendasikan oleh salah seorang tokoh masyarakat dan karena S.11 tidak mempunyai keterampilan apapun maka S.11 ditempatkan sebagai *security*. Padahal tenaga kerja yang dibutuhkan adalah seorang *house keeping*.

Dalam masyarakat Pelabuhan Ratu dan sekitarnya, kebiasaan untuk menerima rekomendasi dari tokoh masyarakat walau tidak memenuhi persyaratan

sudah menjadi budaya yang melekat dalam masyarakat karena rasa enggan dan takut dipermasalahkan. S.4 dan S.5 sebagai *manager in-charge* di Lojiwood tidak melihat pada kebutuhan dan kelangsungan hidup perusahaan bahwa dengan penerimaan S.11 sebagai karyawan berarti jumlah *security* sudah melebihi dari yang dibutuhkan.



Gambar 4.26. Para Karyawan Lojiwood Pada Akhir Desember 2015
(koleksi pribadi penulis, 2015)

Budaya ini cukup mempengaruhi masyarakat dimana pelamar menjadi tidak mempunyai jiwa berkompetisi, tidak mempunyai keinginan untuk maju dan bagi pelamar lain yang tidak memiliki rekomendasi, kesempatan bekerja menjadi sedikit. Bagi perusahaan, peluang untuk mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan yang dibutuhkan akan semakin sulit.

Pada tanggal 17 April 2013, S.4 menerima 2 orang *house keeping*, padahal perusahaan hanya membutuhkan 1 orang *house keeping*. Penerimaan karyawan ini lagi-lagi tanpa sepengetahuan S.2 dan S.3 serta tanpa seleksi dan tidak memenuhi

syarat yang diinginkan perusahaan, hanya karena S.4 merasa posisi *house keeping* belum terisi dan ada rasa kasihan kepada pelamar yang merupakan tulang punggung keluarga.

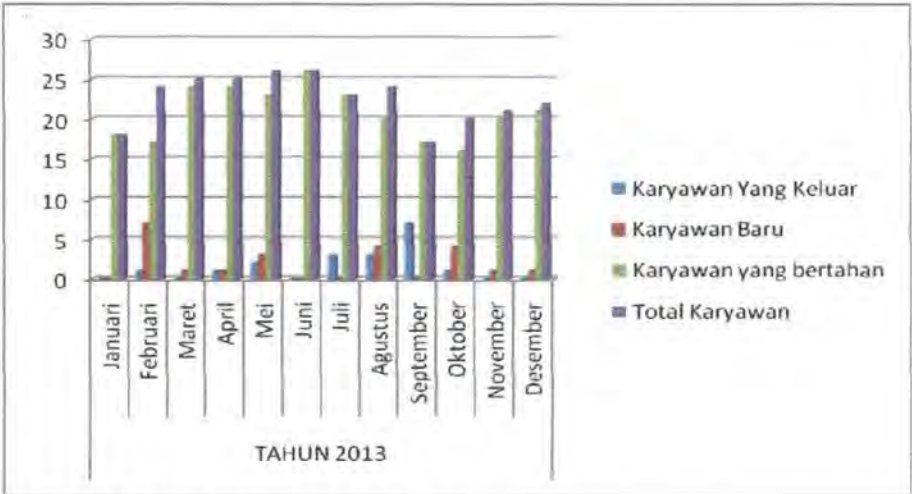
Pendidikan pelamar yang seorang hanya lulusan SD (S.14) dan lainnya tidak bersekolah (S.13) sedangkan kebutuhan perusahaan minimal lulusan SLTA. Akhirnya perusahaan memutuskan untuk memberikan mereka bekal pelatihan yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab mereka serta pelatihan membaca dan menulis bagi yang tidak dapat membaca dan menulis.

Pelatihan yang diberikan sulit diterima oleh mereka karena mereka terbiasa santai dengan keadaan mereka yang tidak bersekolah, mereka tidak bersemangat dan tidak ada daya juang untuk mengejar ketinggalan mereka. Hal ini mempersulit perusahaan yang menginginkan mereka untuk menjadi aset perusahaan. Mereka hanya menerima keadaan mereka sudah seperti itu adanya, mereka hanya memikirkan pendapatan untuk menghidupi keluarganya, tidak ada keinginan untuk maju, meraih lebih tinggi lagi dari yang sekarang.

Tabel 4.1 memperlihatkan karyawan yang keluar dan karyawan yang baru masuk dimana jumlah karyawan yang baru masuk hampir selalu lebih banyak dari jumlah karyawan yang keluar.



Tabel 4.1 Tabel Karyawan Lojiwood Tahun 2013



Sumber: Dokumen Perusahaan (Lojiwood)

Tabel 4.2 Matrix Rangkuman Untuk Rekrutmen

NO.	KEGIATAN	TARGET	HAMBATAN	HASIL
1.	Rekrutmen 6 Maret 2013	1 orang house keeping	- Tidak ada keterampilan dalam suatu bidang. - Rekomendasi dari tokoh masyarakat	- Dimasukkan ke security karena tidak mempunyai keterampilan. - 1 orang security. - Kemampuan rendah.
2	Rekrutmen 17 April 2013	1 orang house keeping	- Pendidikan hanya lulusan SD dan 1 orang tidak bersekolah. - Buta huruf - Hanya terpaku pada kebutuhan hidup. - Tidak ada keinginan untuk maju. - Santai. - Sulit menerima pelatihan dari perusahaan.	- 2 orang house keeping. - Melebihi kebutuhan perusahaan. - Tidak dapat menjadi aset perusahaan. - Tidak dapat mengikuti pelatihan yang diberikan perusahaan. - Kemampuan rendah.

Sumber: Diolah dari data primer & sekunder perusahaan

2. Dampak budaya lokal terhadap disiplin karyawan di Lojiwood Beach Cottages, Desa Sangrawayang, Pelabuhan Ratu-Jawa Barat

Disiplin menurut Handoko (Sugeng, 2015) merupakan kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar perusahaan. Sinungan (Sugeng, 2015) mengatakan disiplin sebagai sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku individu, kelompok, masyarakat berupa ketaatan terhadap peraturan-peraturan atau ketentuan yang ditetapkan untuk tujuan tertentu.

Dalam hal disiplin, karyawan Lojiwood dapat dikatakan belum disiplin, masih terdapat pelanggaran-pelanggaran yang dibuat dan dalam pelaksanaan hukuman atau sanksi juga belum dilakukan dengan benar sehingga karyawan tidak menganggap serius peraturan-peraturan yang ada. Pelanggaran terhadap disiplin juga mempunyai akibat dari tidak dilaksanakannya perekrutan dan seleksi karyawan dengan baik. Berikut beberapa peristiwa yang terjadi di Lojiwood berhubungan dengan disiplin.

S.10 seorang *security* senior, telah bergabung dengan Lojiwood sejak bulan Mei 2010. Hasil kerjanya sebenarnya bagus, sayang tidak diikuti dengan kelakuan yang baik. Pada awalnya S.10 bekerja dengan sangat rajin dan bertanggung jawab sehingga S.2 mengangkatnya sebagai kepala *security* sejak tanggal 1 Oktober 2013.

S.3 sejak bulan Januari 2014 mulai sering mendengar kabar burung dari karyawan lain bahwa S.10 sering meninggalkan pos penjagaan pada jam kerjanya. Kabar burung tersebut semakin santer dan S.3 tidak mempunyai bukti atas pelanggaran S.10 tersebut karena S.10 selalu terlihat berjaga-jaga di pos nya setiap kali S.2 dan S.3 datang mengontrol Lojiwood.

Akhirnya S.3 mendapatkan kesempatan membuktikan kabar burung yang beredar pada tanggal 11 Maret 2014 dimana manajer *in-charge* sedang cuti sehingga tidak ada manajer yang *standby* saat itu. S.2 dan S.4 datang ke Lojiwood tanpa pemberitahuan terlebih dahulu, sampai di Lojiwood sekitar pukul 8 malam. Tidak ada seorangpun yang berjaga di pos *security* dan pintu gerbang dibiarkan terbuka lebar.

S.2 memarkir mobilnya di tempat tersembunyi, tidak terlihat dari jalanan tapi S.2 bisa melihat sekeliling Loji dengan jelas. Ruangan restoran masih terang benderang dan terdengar suara televisi yang disetel kencang-kencang berarti masih ramai orang di sana. Mendekati restoran terlihat beberapa orang *waiters* dan *house keeping* sedang menonton televisi sambil merokok, tidak ada yang sadar akan kedatangan S.2 dan S.3 sehingga para karyawan kaget saat sadar akan kehadiran mereka dan langsung sibuk merapikan seragam mereka, mematikan rokok serta menyapa mereka. Semua menundukkan kepala, S.2 bertanya apakah ada tamu? Dijawab tidak.

S.2 menanyakan siapa *security* yang bertugas malam itu, mereka saling pandang lalu menjawab S.10. S.2 bertanya kemana S.10, kok gak kelihatan di pos. Mereka menunduk dengan gelisah, tidak berani menjawab lalu S.2 bilang kalau tidak ada yang jawab maka semuanya kena hukuman, semuanya kena potong gaji. Akhirnya S.12 bilang bahwa S.10 sering tiba-tiba menghilang dari pos di saat jam kerjanya, bahkan di saat manajer *in-charge* adapun S.10 tetap berani menghilang tanpa ijin, ditambah lagi S.5 belum pernah memberikan sanksi atau hukuman pada S.10.

Selama ini S.10 selalu mendapatkan kabar tentang kedatangan S.2 ke Lojiwood sehingga S.10 akan terlihat selalu *standby* dan masuk kerja terus selama S.2 datang di Loji. S.2 meminta agar kedatangannya saat itu jangan bocor ke yang lain, terutama ke S.10.

Keesokan harinya S.10 belum muncul juga. S.2 dan S.3 pergi ke kota Pelabuhan Ratu, mengunjungi beberapa kenalan di sana. Sekitar 1 jam kemudian, TM mendapatkan telepon dari Lojiwood bahwa S.10 baru saja dan sudah *standby* di pos jaga. S.2 mengucapkan terima kasih lalu melanjutkan obrolannya dengan para kenalannya. Siang menjelang sore, kami baru kembali ke Lojiwood.

Saat mendekati Lojiwood, terlihat S.10 sedang berada di pos jaga dan tersenyum lebar serta memberikan hormat saat melihat S.2. S.3 mengangguk membalas salam S.10 sedangkan S.2 diam saja. Kami memarkir mobil kemudian ke resepsionis untuk mengambil kunci *cottages* dan meninggalkan pesan agar kami jangan diganggu. Dalam *cottages*, kami membahas masalah-masalah yang ada serta sanksi apa yang akan kami lakukan terhadap S.10. Kami tidak keluar dari *cottages* sampai keesokan paginya.

Paginya S.3 melihat S.10 sudah menunggu di Gazebo yang terletak di samping *cottages* dan langsung menghampiri S.3 ketika S.3 keluar. S.3 mengirimkan sms kepada S.2 bahwa S.10 sudah menunggu. S.2 bilang biarkan saja dia menunggu. Sekitar pukul 11, S.2 baru keluar dari *cottages*, tanpa mengacuhkan GO langsung menuju ruangan kantor dan mulai mengecek laporan-laporan yang diberikan S.3 sambil sesekali menanyakan sesuatu kepada S.3. S.10 terlihat mondar mandir di depan pintu kantor.

Selesai dengan laporan-laporan yang ada, S.3 memanggil S.10 masuk kantor. S.10 belum sadar akan kejadian semalam, mulai memberikan laporan sambil membanggakan dirinya sendiri yang selalu *standby* dan siap berjaga-jaga selama 24 jam. S.2 dan S.3 diam saja, terlihat S.2 membolak balikkan laporan yang diberikan S.10. Semua laporannya kelihatan bagus bahkan absensi S.10 kelihatan full, tidak pernah absen seharipun.

Tiba-tiba S.2 bertanya ada kejadian apa kemarin lusa, kejadiannya sampai kedengaran manajemen di Jakarta sehingga S.2 dan S.3 harus datang ke Lojiwood. S.10 gelagapan sebentar lalu dengan percaya diri bilang bahwa semuanya aman terkendali selama ada S.10. S.2 dengan nada marah bilang, bagaimana mungkin yang di Lojiwood tidak mendengarkan apa-apa sedangkan yang di Jakarta sudah dengar bahkan sudah mendapatkan laporan lengkap. S.2 meminta S.3 mengurus masalah ini dengan S.10, sementara itu S.2 keluar, keliling Lojiwood.

S.3 manyuruh S.10 menanyakan masalah yang terjadi kepada karyawan lainnya. S.10 keluar dari kantor, sekitar 5-10 menit kemudian kembali memasuki kantor. Raut wajahnya menunjukkan tekadnya untuk membela diri, S.10 langsung bilang kalau semalam dia mendadak mendapatkan telepon dari rumah yang bilang bahwa anaknya sakit dan memaksanya pulang. S.3 menanyakan kenapa gak ada yang tahu? Pos dibiarkan kosong, cottages dibiarkan terbuka tanpa ada penjagaan sama sekali, dimana tanggung jawabnya?

S.3 juga menanyakan keberadaan S.10 pada tanggal 24 dan 25 September 2014. S.10 menjawab dengan mantap ada di pos. S.3 bilang kenapa laporan dari rekan-rekan yang lain mengatakan S.10 gak datang ke Loji sehingga terpaksa

dibackup oleh S.12, ini bukti dari absensi S.12 yang meminta uang lembur. S.10 bilang laporan itu gak benar, saya benar-benar ada di sini, jaga dari malam sampai pagi. Akhirnya S.12 dan S.9 dipanggil untuk dimintai keterangannya, S.10 sudah tidak dapat mengelak lagi.

S.2 memutuskan untuk mencabut jabatan kepala *security* dari S.10 dan memotong gaji S.10 untuk membayar lembur dari S.12. S.10 memohon agar gajinya tidak dipotong karena hendak dipakai untuk membayar sekolah anaknya. S.2 tidak bergeming karena sudah tahu kalau anak S.10 tidak ada yang bersekolah lagi. S.10 masih berusaha membujuk S.2 agar tidak mencopot jabatannya tapi S.2 tetap pada keputusannya dan meminta S.3 mengumumkannya pada rekan-rekan lain dan memberitahu manajer *incharge* tentang hal ini.

Setelah itu, S.10 kembali menjadi karyawan yang baik dan berkali-kali memohon kepada S.2 agar kembali dijadikan kepala *security* bahkan sempat membohongi S.5 sehingga diangkat kembali menjadi kepala *security* tapi digagalkan oleh S.3. Pada tanggal 20 Agustus 2014, S.2 mengangkat S.10 kembali menjadi kepala *security* dengan pertimbangan S.10 bisa berubah dan berharap dapat diandalkan, selain itu, tidak ada *security* lain yang cukup senior untuk menjadi kepala.

Sayang sekali, S.10 kembali berbuat ulah dengan hanya hadir beberapa hari saja. Berdasarkan laporan absensi bulan Juni 2015, hanya hadir 14 hari, Oktober hadir 12 hari sedangkan November tidak pernah datang kerja, tidak ada kabar berita. Pada saat S.3 memanggilnya untuk menanyakan apa permasalahannya, dia tidak pernah muncul. Saat ditanyakan kepada keluarganya, tidak ada yang tahu keberadaannya, mereka tahunya S.10 pergi kerja setiap hari.

Manajemen sudah memanggilnya untuk datang menghadap tapi S.10 tidak pernah datang atau memberikan kabar berita. S.3 memberikan tenggang waktu selama 1 minggu, tetap aja S.10 tidak datang. Akhirnya S.2 memutuskan untuk mengeluarkan S.10, dianggap sudah tidak menghormati manajemen dan perusahaan. Gaji dan uang makannya yang terakhir diberikan kepada keluarganya berikut surat pemutusan hubungan kerjanya.

Bulan Januari 2013, manajemen Lojiwood memutuskan untuk memberikan para karyawannya sarapan, makan siang dan makan malam, tergantung pada *shift* kerjanya, agar gizi para karyawannya meningkat. *Shift* pagi mendapatkan jatah sarapan dan makan siang, *shift* siang akan mendapatkan jatah makan siang dan malam sedangkan *security* mendapatkan tambahan makanan pada tengah malam serta kopi dan *snack*.

Pada pelaksanaannya, semuanya tidak dapat berjalan mulus dan tertib. Para karyawan banyak yang komplain karena jatah makanan mereka diambil oleh yang lain. Hal ini sebenarnya sepele tapi dapat menimbulkan keributan besar buat para karyawan karena masing-masing karyawan hanya memikirkan dirinya sendiri, tidak memikirkan kepentingan yang lain.

Contoh A masuk pagi sehingga dia hanya mendapatkan jatah sarapan dan makan siang maka saat A melihat makan malam sudah tersedia, A langsung mengambil makan malam yang ada tanpa memperdulikan jatah siapa yang diambilnya. Ada juga kejadian lain dimana B sedang makan, B sangat suka dengan lauk yang diberikan saat itu maka tanpa memikirkan kepentingan temannya, B akan mengambil lauk yang dia suka dari jatah temannya yang lain.

Contoh lain terjadi saat S.2 mengadakan acara makan bersama saat tahun baru 2014 dengan para karyawan. S.2 mempersilahkan para karyawan untuk mengambil makanan yang tersedia secara prasmanan, S.2 berpesan agar mengambil secukupnya. Awalnya mereka malu-malu, kemudian mulai terlihat mereka menumpuk sebanyak-banyaknya yang mereka suka, tanpa melihat bahwa masih ada teman-temannya yang belum kebagian sehingga ada beberapa orang karyawan yang tidak kebagian makan.

Pada bulan Juni 2014, S.2 mengeluarkan keputusan untuk menghapus pemberian makan kepada para karyawan dan diganti dengan pemberian uang makan tiap bulan yang dihitung dengan kehadiran mereka. Pemberian uang makan ini berlaku mulai bulan Juli 2014.

Kebiasaan mau menang sendiri, tidak memikirkan orang lain atau melakukan sesuatu demi kepentingan diri sendiri bukan hanya terjadi pada saat makan saja tapi terjadi juga dalam pekerjaan sehingga seringkali terjadi saling sikut atau saling menjatuhkan diantara para karyawan. Mereka tidak dapat bekerja sama sebagai *team* sehingga timbul rasa saling curiga dan suasana kerja tidak sehat. Para manajer harus bersikap hati-hati dalam menerima setiap laporan, harus diselidiki dari kedua belah pihak sehingga terbukti kejadian sesungguhnya.

Gaya hidup penduduk Pelabuhan Ratu dan sekitarnya pada umumnya bergaya konsumerisme. Mereka lebih mementingkan penampilan daripada kebutuhan lainnya. Mereka berani berhutang hanya demi memenuhi gengsinya, membeli pakaian model terbaru atau *gadget* bahkan perhiasan padahal sehari-hari mereka hanya makan nasi dengan kecap atau garam.

Begitu pula dengan para karyawan Lojiwood. Perusahaan menyediakan kas bon bagi karyawan yang mempunyai kebutuhan mendadak seperti kebutuhan keluarga, sakit dan lain sebagainya. Pada kenyataannya, kas bon ini dimanfaatkan untuk kepentingan lain bagi beberapa orang karyawan. Kebanyakan gaji yang mereka terima hanya bertahan selama seminggu, selanjutnya mereka akan mulai kas bon pada perusahaan. Besarnya kas bon yang diambil, semakin lama semakin besar, mereka tidak memikirkan bagaimana cara melunasi kas bon tersebut.

S.14 sebagai lulusan SD, diterima oleh S.4 sebagai *house keeping* karena kasihan melihatnya sebagai tulang punggung keluarga. Sejak awal, S.2 melihat kecenderungan S.14 untuk bergaya hidup konsumerisme. Dimulai dari merek rokok yang tadinya gudang garam berganti menjadi merek rokok luar, *Dunhill*. Gajinya habis dibelikan baju-baju baru dengan model yang *trendy*, dan minum-minum bersama teman-temannya. Untuk memenuhi kebutuhan keluarganya, S.14 mulai mengambil kas bon pada perusahaan sampai akhirnya melebihi gaji perbulannya sehingga S.14 tidak diijinkan untuk kas bon lagi.

S.14 mulai berbohong dengan mengatakan orang tuanya sakit, adiknya butuh uang untuk sekolah dan lain sebagainya agar tetap diberikan kas bon. S.2 akhirnya mengetahui kalau S.14 berbohong lalu meminta S.14 menunjukkan bukti kalau sekolah adiknya meminta biaya pendidikan atau lainnya. Untuk orang tuanya, S.2 minta bukti resep dan kwitansi obat atau dokter atau rumah sakit kalau mau kas bon. Lama kelamaan S.2 melarang S.14 diberikan kas bon dengan alasan apapun karena melihat kecenderungannya untuk menghabiskan uang yang ada dan tidak dapat mengatur keuangannya.

S.2 akan mengurangi setengah dari total kas bon S.14 apabila S.14 dapat mengurangi jatahnya merokok, beli baju atau minum-minum selama 6 bulan. Intinya S.2 ingin agar S.14 tidak menghamburkan uangnya untuk foya-foya dan mulai mengatur keuangannya. S.14 hanya dapat bertahan selama 2 bulan, selanjutnya kembali pada gaya hidupnya yang boros bahkan orang tua dan adiknya juga mulai ikut-ikutan boros.

Gaya hidup S.14 yang foya-foya, akhirnya mulai mempengaruhi kualitas kerjanya. S.4 sering melamun, tidak focus pada pekerjaannya, karena memikirkan hutang-hutangnya. Belakangan S.14 ketahuan sering mengambil persediaan barang-barang laundry perusahaan seperti rinso, sabun mandi, dan lainnya. S.2 terus menegur S.14 dan berusaha menyadarkan S.14 tapi S.14 tidak berubah bahkan semakin parah sehingga S.2 terpaksa mengeluarkan S.14. Peristiwa S.14 ini terjadi karena kurang matangnya mental dan pemikiran dia. S.14 mudah terpengaruh oleh lingkungan yang bergaya hidup konsumerisme, faktor pendidikan juga sangat berpengaruh.

Pada tanggal 6 April 2013 di Pelabuhan Ratu diadakan perayaan Hari Nelayan, hampir dapat dikatakan perekonomian Pelabuhan Ratu terhenti pada saat itu karena semua masyarakat ikut bergabung dalam perayaan itu padahal banyak wisatawan asing maupun lokal yang datang untuk melihat perayaan tersebut, yang berarti peluang bisnis terbuka lebar.

Pada perayaan hari Nelayan, karyawan yang tinggal di Lojiwood hanya 5 orang ditambah manajer *in-charge* karena karyawan yang berasal dari daerah sekitarnya ikut dalam perayaan tersebut. Hal ini menyebabkan tidak optimalnya *service* yang diberikan kepada para tamu seperti tamu restoran tidak dapat

dilayani langsung, pesanan makanan dan minuman lama diantar ke tamu, cottages belum dibersihkan dan dirapikan sampai siang hari sehingga banyak tamu yang merasa kecewa. Keadaan ini menjadi dilema bagi perusahaan karena tamu banyak tetapi tenaga kerja yang melayani kurang.

Tabel 4.3 Matrix Rangkuman untuk Disiplin Karyawan

NO.	KEGIATAN	TARGET	HAMBATAN	HASIL
1.	Menjaga keamanan Lojiwood.	Keamanan Lojiwood.	- Kebiasaan meninggalkan tempat jaga atau kerja. - Berbohong.	- Pos dibiarkan kosong tanpa penjagaan. - Dicotpot dari jabatan kepala <i>security</i> . - Gaji dipotong untuk membayar lembur rekan-rekan yang menggantikannya.
2	Pemberian makan kepada para karyawan.	Peningkatan gizi para karyawan.	Hanya memikirkan kepentingan dirinya sendiri.	- Pemberian makan dihentikan, digantikan dengan pemberian uang makan. -Tidak adanya <i>team work</i> .
3	Pemberian kas bon.	Membantu karyawan yang mempunyai kepentingan mendesak.	-Gaya hidup konsumerisme. - Gengsi. -Pengaruh lingkungan.	-Jumlah kas bon semakin besar. - Gaji habis. -Kebutuhan hidup tidak terpenuhi.
4	Perayaan Hari Nelayan	- Melestarikan budaya lokal. - Menarik minat para wisatawan. - Peluang bisnis	Ikut dalam perayaan tanpa memikirkan tanggung jawabnya sebagai karyawan.	Tamu banyak yang kecewa karena tidak terlayani dengan baik.

Sumber: Diolah dari data primer & sekunder perusahaan

3. Dampak budaya lokal terhadap sistem penggajian dan kompensasi karyawan di Lojiwood Beach Cottages, Desa Sangrawayang, Pelabuhan Ratu-Jawa Barat.

Kompensasi adalah hal yang diterima karyawan, baik berupa uang maupun bukan uang sebagai balas jasa yang diberikan bagi upaya karyawan (kontribusi karyawan) yang diberikan bagi upaya karyawan. Gaji merupakan suatu penerimaan sebagai imbalan dari pemberi kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah dan akan dilakukan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat upah dan gaji adalah *supply* dan *demand* tenaga kerja, organisasi pekerja (*labor union*), kemampuan untuk membayar (*ability to pay*), produktivitas, biaya hidup (*cost of living*) dan pemerintah. Hal yang perlu diperhatikan dalam pemberian kompensasi adalah dapat memenuhi kebutuhan minimal, dapat mengikat, dapat menimbulkan semangat dan gairah kerja, adil, dan tidak bersifat statis.

Gaji yang diberikan oleh Lojiwood berupa gaji standard, pada tahun 2012 berkisar antara 500 ribu sampai dengan 800 ribu untuk karyawan yang baru masuk bekerja, tergantung pada pendidikan dan pengalaman kerjanya. Rencana awalnya, Lojiwood akan memberikan gaji standar pada saat baru masuk kerja, kemudian secara perlahan akan dinaikkan dan diberikan tunjangan-tunjangan lain tergantung pada kinerja yang dihasilkannya.

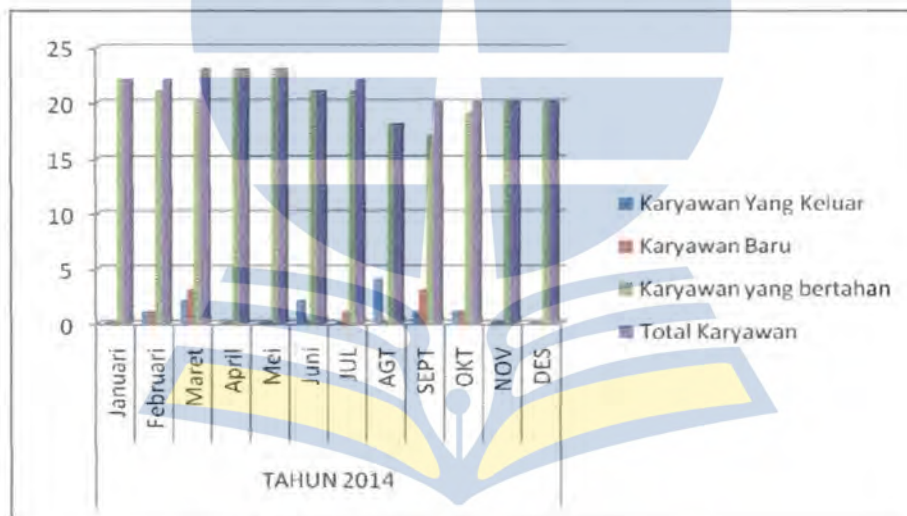
Penumpukan tenaga kerja terus terjadi karena rekrutmen dan penerimaan karyawan yang terus menerus dilakukan oleh *manager in-charge*. Penumpukan tenaga kerja ini juga menyebabkan tidak optimalnya pekerjaan yang dilakukan oleh para karyawan, banyak pekerjaan yang belum selesai sementara banyak karyawan yang menganggur. Ditambah dengan kebiasaan para karyawan yang

hanya memikirkan dirinya sendiri membuat karyawan tersebut tidak mau membantu temannya setelah pekerjaannya selesai.

Keadaan ini membuat S.4 dan S.5 merasa tenaga kerja yang ada belum cukup untuk mengerjakan pekerjaan yang ada sehingga rekrutmen terus dilakukan. Keadaan ini juga berpengaruh pada keuangan perusahaan karena penerimaan perusahaan belum seberapa sementara pengeluaran yang ada sudah sangat besar sehingga perusahaan tidak dapat menaikkan gaji maupun memberikan tunjangan-tunjangan untuk meningkatkan kesejahteraan para karyawannya.

Para karyawan yang tidak puas karena kebutuhan hidupnya tidak tercukupi akhirnya melakukan protes dan berhenti dari pekerjaan. Keadaan ini berdampak pada jumlah *turn over* karyawan yang tinggi, kualitas *Human Capital Management* karyawan tidak mengalami peningkatan dan akhirnya berdampak pada *service* yang diberikan oleh Lojiwood.

Tabel 4.4 Tabel Karyawan Lojiwood Tahun 2014



Sumber: Dokumen Perusahaan (Lojiwood)

Pada tanggal 17 Maret 2014 diadakan rapat di kantor pusat, Jakarta yang dihadiri oleh S.1, S.2 dan S.3 dibahas tentang keadaan *financial* Lojiwood yang semakin terpuruk, investor yang keberatan untuk menyetorkan modal, tingkat *turn over* karyawan yang tinggi, rekrutmen yang terus dilakukan oleh S.4 dan S.5 serta protes-protes yang diajukan oleh karyawan.

Hasil dari rapat tersebut adalah rekrutmen hanya boleh dilakukan oleh S.2 dengan sepengetahuan S.1. Apabila manajer *incharge* tetap melakukan rekrutmen maka mereka harus bertanggung jawab terhadap gaji, uang makan dan lainnya atas karyawan yang mereka rekrut. S.2 bertanggung jawab untuk menyeleksi karyawan yang ada serta menempatkan mereka pada posisi yang seharusnya (*right person in the right place*) serta mengambil keputusan yang diperlukan agar operasional Lojiwood dapat berjalan dengan baik.

S.1 bertanggung jawab untuk meyakinkan para investor agar mau menyetorkan modal yang dibutuhkan agar operasional Lojiwood dapat berjalan lancar kembali. Karyawan akan diberikan uang makan yang dibagikan bersamaan dengan gaji dan dihitung berdasarkan jumlah kehadiran karyawan, S.3 sebagai penanggung jawabnya. Hasil rapat ini diumumkan pada tanggal 27 April 2014 dan mulai berlaku pada bulan Mei 2014 sedangkan uang makan mulai diberikan kepada karyawan pada bulan Juni 2014.

Rekrutmen dan seleksi karyawan yang semakin diperketat serta penempatan karyawan yang ada pada posisi yang sesuai dengan kemampuannya membawa dampak pada berkurangnya karyawan karena karyawan yang tidak serius bekerja dengan sendirinya mengundurkan diri sehingga terbentuk secara alami karyawan-karyawan yang mau serius bekerja, dilatih dan mau maju.

S.2 mengadakan kesepakatan dengan para tokoh-tokoh masyarakat pada tanggal 3 Mei 2014 dengan isi diantaranya Lojiwood tidak dapat menerima semua tenaga kerja yang diajukan atau direkomendasikan oleh para tokoh masyarakat. Lojiwood akan menseleksi secara ketat setiap pelamar yang mengajukan lamaran ke Lojiwood. Bagi pelamar yang diterima, akan diberikan pelatihan dasar untuk membekalinya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Pelamar tersebut harus mematuhi peraturan di Lojiwood dan berusaha bekerja sebagai *team work*, bukan bekerja sendiri-sendiri sehingga akan tercipta lingkungan kerja yang *solid*.

S.3 mendukung rencana dan langkah-langkah FW dengan cara mengadakan pendekatan pribadi kepada masing-masing karyawan sehingga manajemen dapat mengetahui langkah-langkah yang harus diambil disesuaikan dengan keinginan para karyawan. Cara pendekatan pribadi S.3 juga membantu S.2 dalam menempatkan posisi para karyawan sehingga lebih mendekati keterampilan yang dimiliki karyawan.

Para investor melihat rencana dan langkah-langkah yang diambil manajemen Lojiwood, akhirnya setuju untuk menyeter modal tambahan bagi operasional Lojiwood. Pemberian uang makan kepada karyawan dapat dilakukan pada bulan Juni 2014 menambah semangat para karyawan dalam bekerja.

Pada bulan Januari 2015, manajemen Lojiwood memberikan kenaikan gaji kepada para karyawannya, terutama karyawan yang berprestasi. Manajemen juga mengumumkan kompensasi yang akan diberikan oleh perusahaan terutama saat hari raya Idul Fitri. Bagi karyawan yang masuk terus, 3 hari sebelum Lebaran dan 3 hari sesudah Lebaran diberikan tambahan uang makan dan uang kerajinan.

karyawan juga dibuatkan makanan khas Lebaran seperti ketupat, opor ayam dan lainnya di hari Lebarannya untuk dimakan bersama-sama dengan keluarga di rumah.

Begitu pula pada saat perayaan hari raya Nelayan, karyawan diperbolehkan mengikuti perayaan dan jam kerjanya diatur bergilir sehingga tidak mengganggu operasional Lojiwood dan acara perayaan. Bagi karyawan yang bekerja pada hari itu, mendapatkan tambahan uang kerajinan, membuat karyawan bersemangat untuk masuk kerja pada hari itu.

Kompensasi lainnya diberikan kepada karyawan yang tidak absen setiap bulannya serta tidak terlambat, diberikan tambahan uang sedangkan kompensasi untuk karyawan teladan yang dinilai dari kelakuan, hasil kerja dan penampilannya diberikan sembako. Penilaian untuk ini dilakukan 3 bulan sekali. Karyawan yang menggantikan *shift* temannya secara penuh, selain mendapatkan uang makan, juga mendapatkan uang lembur yang dihitung perhari bukan perjam. Pengaturan ini untuk mengantisipasi kekurangan orang pada satu *shift*.

Tabel 4.5. Matrix Rangkuman untuk Sistem Penggajian dan Kompensasi Karyawan Lojiwood Beach Cottages

NO.	KEGIATAN	TARGET	HAMBATAN	HASIL
1.	Rekrutmen dan seleksi karyawan baru dan lama.	- Efisiensi & efektifitas. - Penempatan karyawan pada posisi yang tepat.	Tidak sadar akan potensi diri sendiri.	- <i>Right person in the right position.</i> -Penurunan jumlah karyawan. -Efisiensi biaya operasional, dalam hal ini gaji karyawan.
2	Kesepakatan dengan para tokoh masyarakat.	Seleksi karyawan yang di-rekomendasikan	Kebiasaan menerima pelamar yang direkomendasi-	-Para tokoh masyarakat setuju dengan kesepakatan. - Tenaga kerja

		oleh tokoh masyarakat.	kan oleh tokoh masyarakat.	yang diterima di Lojiwood akan diberikan pelatihan dan bekal yang dibutuhkan dalam bekerja.
3	Kenaikan Gaji	-Meningkatkan kesejahteraan karyawan. -Menambah semangat karyawan.	-Beberapa karyawan meminta lebih.	Besarnya kenaikan gaji berdasarkan kinerja yang dihasilkan.
4	Pemberian kompensasi hari raya.	-Memberikan semangat kerja bagi karyawan. -Karyawan mau bekerja pada hari raya.	Kebiasaan merayakan hari raya.	Karyawan mau diatur bergiliran antara kerja dengan perayaan hari raya.

Sumber: Diolah dari data primer & sekunder perusahaan

4. Dampak budaya lokal terhadap *turn over* karyawan di Lojiwood Beach Cottages, Desa Sangrawayang, Pelabuhan Ratu-Jawa Barat.

Turn over karyawan merupakan pergerakan karyawan, keluar masuknya di perusahaan. S.4 dan S.5 pada awalnya terus melakukan rekrutmen yang mengakibatkan terjadinya penumpukan tenaga kerja. Biaya operasional yang dikeluarkan perusahaanpun semakin lama semakin tinggi, menyebabkan perusahaan tidak dapat melakukan kenaikan gaji, tidak dapat memberikan pelatihan yang dibutuhkan karyawan ataupun memberikan tunjangan-tunjangan yang dibutuhkan karyawan. Keadaan ini membuat kebutuhan hidup karyawan tidak tercukupi, akhirnya mereka protes dan mengundurkan diri.

Pada tabel 4.4 dapat dilihat *turn over* karyawan dari bulan Januari 2013 sampai dengan Desember 2015. Terlihat pada tahun 2013, rata-rata karyawan baru yang masuk lebih besar dibandingkan dengan karyawan yang keluar. Kemudian

terjadi perubahan pada tahun 2014 dan tahun 2015 dimana rata-rata karyawan yang keluar menjadi lebih tinggi dari karyawan yang masuk.

Hasil dari rapat pada tanggal 17 Maret 2014 menetapkan bahwa hanya S.2 yang mempunyai wewenang untuk merekrut dan mengeluarkan atau memberhentikan karyawan. Selain itu, S.2 juga bertanggung jawab untuk menempatkan karyawan yang ada pada posisi yang tepat.

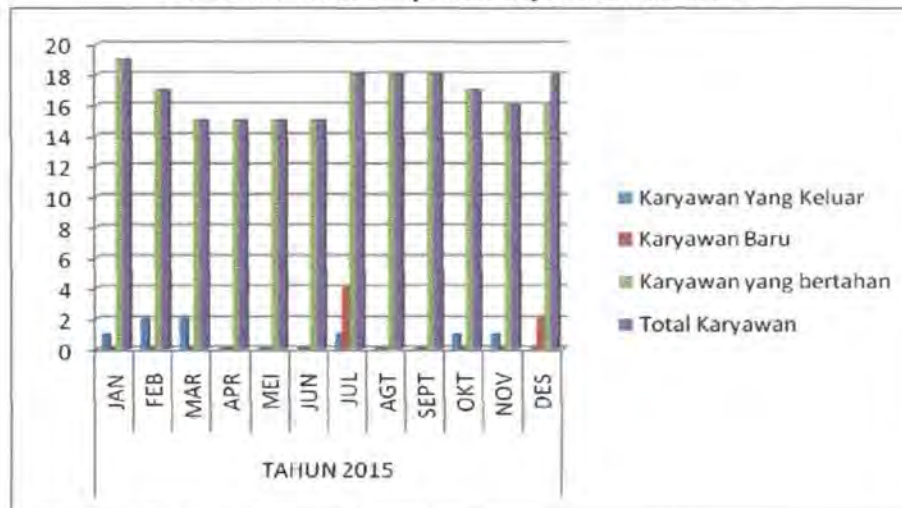
Tabel 4.6. Tabel *Turn Over* Karyawan Lojiwood Tahun 2013-2015

Bulan	2013				2014				2015			
	Keluar	Masuk	Bertahan	Total	Keluar	Masuk	Bertahan	Total	Keluar	Masuk	Bertahan	Total
Januari	0	0	18	18	0	0	22	22	1	0	19	19
Februari	1	7	17	24	1	1	21	22	2	0	17	17
Maret	0	1	24	25	2	3	20	23	2	0	15	15
April	1	1	24	25	0	0	23	23	0	0	15	15
Mei	2	3	23	26	0	0	23	23	0	0	15	15
Juni	0	0	26	26	2	0	21	21	0	0	15	15
Juli	3	0	23	23	0	1	21	22	1	4	14	18
Agustus	3	4	20	24	4	0	18	18	0	0	18	18
September	7	0	17	17	1	3	17	20	0	0	18	18
Oktober	1	4	16	20	1	1	19	20	1	0	17	17
Nopember	0	1	20	21	0	0	20	20	1	0	16	16
Desember	0	1	21	22	0	0	20	20	0	2	16	18
Total	18	22			11	9			8	6		
Rata-Rata	1,5	1,83	20,75	22,58	0,92	0,75	20,42	21,17	0,67	0,5	16,25	16,75

Sumber: Dokumen Perusahaan

Dalam keadaan ini S.2 melakukan perombakan dimana mulai bulan Juni 2014, setiap karyawan yang keluar, tidak harus selalu digantikan oleh karyawan yang baru masuk. S.2 menerapkan seleksi karyawan dengan ketat sehingga karyawan yang diterima benar-benar merupakan kebutuhan perusahaan. S.2 mengusahakan agar pekerjaan dapat dilakukan dengan optimal.

Tabel 4.7. Tabel Karyawan Lojiwood Tahun 2015



Sumber: Dokumen Perusahaan (Lojiwood)

Pada bulan Agustus 2014, banyak karyawan yang keluar sehingga perusahaan melakukan perekrutan kembali. Penerimaan karyawan diadakan pada bulan September 2014 tidak berdasarkan jumlah karyawan yang keluar tapi berdasarkan kebutuhan perusahaan. Seleksi karyawan juga dilakukan dengan ketat sehingga dihasilkan karyawan yang mendekati persyaratan yang dibutuhkan.

Karyawan yang diterima dalam perekrutan September 2014 adalah S.15 sebagai administrasi, lulusan D3 ekonomi dan berpengalaman di pemerintahan daerah sebagai administrasi. S.15 menggantikan S.4 dan S.5 yang mengundurkan diri pada bulan Februari 2015. Selain S.15, manajer juga menerima seorang *waiters* lulusan sekolah kejuruan pariwisata dan sudah berpengalaman sebagai *waiters* di sebuah rumah makan di Sukabumi serta 1 orang *house keeping* lulusan SLTA.

Perlahan-lahan, Lojiwood mulai menata para karyawannya dengan tujuan membentuk *team work* yang *solid*. Sekarang masih belum terlihat karena

hambatan-hambatan budaya lokal yang dibawa oleh karyawan belum sepenuhnya dapat ditekan.

Peningkatan kualitas karyawan diharapkan dapat mendobrak hambatan-hambatan yang ada di budaya lokal sehingga dapat tercapai tujuan perusahaan untuk menjadikan karyawan sebagai aset perusahaan (*human capital*). Pelatihan bagi para karyawan mulai direncanakan untuk dilakukan pada pertengahan tahun 2016, terutama diperuntukan bagi karyawan yang bertahan sehingga mereka memiliki keterampilan yang lebih dan bagi perusahaan berarti berinvestasi menuju visi dan misi perusahaan.

Tabel 4.8. Matrix Rangkuman untuk *Turn Over* Karyawan Lojiwood

NO.	KEGIATAN	TARGET	HASIL
1.	Peningkatan seleksi karyawan baru	Kesejahteraan karyawan	- Seleksi diperketat, jumlah karyawan mendekati kebutuhan perusahaan. - Kompetensi karyawan semakin mendekati kebutuhan perusahaan.
2	Mempertahankan karyawan yang kompeten.	Semakin banyak karyawan-karyawan yang kompeten	Perusahaan dapat mendobrak hambatan-hambatan yang ditimbulkan dari budaya lokal sehingga karyawan dapat menjadi aset perusahaan (<i>human capital</i>)

Sumber: Diolah dari data primer & sekunder perusahaan

Sumber daya manusia merupakan salah satu modal dan aset terpenting dalam sebuah perusahaan karena peranannya sebagai pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional. Untuk menunjang manusia sebagai aspek terpenting, perusahaan perlu berinvestasi dalam hal pengetahuan, kemampuan, kesehatan dan keterampilan.

Dalam mencapai visi dan tujuan perusahaan diperlukan *human capital* dan *human capital management* yang mengatur agar perusahaan dapat berjalan mencapai tujuan. Dalam pemcapaian tujuan, *human capital management* diharuskan mendobrak hambatan-hambatan yang tanpa disadari berpengaruh hampir pada semua proses *human capital management*.

Hambatan-hambatan yang ada kebanyakan berasal dari budaya lokal yang berpengaruh pada proses perekrutan dan seleksi karyawan, pada disiplin karyawan, gaji dan kompensasi serta berpengaruh pada *turn over* karyawan. Kesemua aspek tersebut saling berkaitan dan saling mempengaruhi sehingga berujung pada *turn over karyawan*.

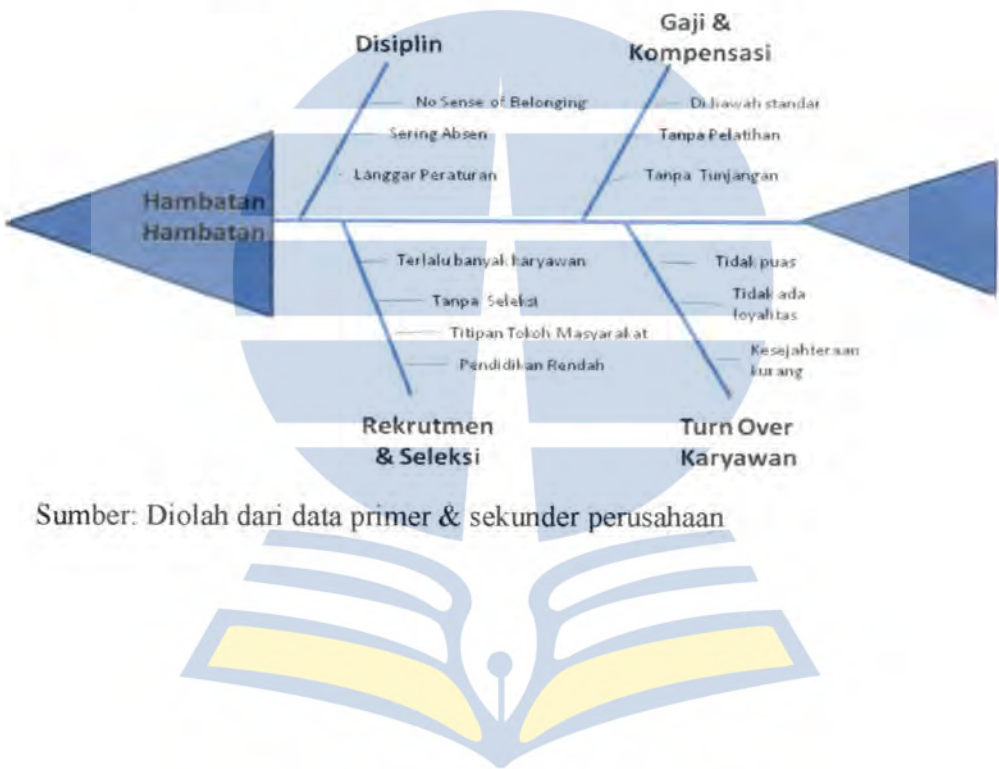
Perekrutan dan seleksi karyawan yang dilakukan dengan tidak baik membuat sumber daya manusia yang dihasilkan tidak *qualified*, seperti tingkat pendidikan yang rendah membuat karyawan sulit untuk dilatih. Kebiasaan merekomendasikan seseorang serta menerimanya, bagi pekerja menimbulkan sikap terima aja, tidak ada sikap juang yang diperlukan untuk mencapai posisi tertinggi. Bagi perusahaan merupakan suatu kerugian karena tidak dapat memilih sumber daya manusia yang diinginkan dan menjadi kebutuhan perusahaan sehingga berpengaruh juga pada biaya investasi yang dikeluarkan.

Disiplin karyawan menjadi aspek selanjutnya yang terpengaruh akan sumber daya manusia yang tidak benar. Karyawan tidak sadar akan disiplin yang harus dia ikuti serta tanggung jawab yang ada sehingga sering terjadi karyawan suka terlambat, tidak masuk, melanggar peraturan dan tidak mempunyai perasaan memiliki perusahaan. Sikap seperti itu membuat karyawan tidak akan berjuang untuk mencapai tujuan perusahaan tertinggi.

Penggajian dan kompensasi menjadi aspek selanjutnya yang dipengaruhi setelah perekrutan dan disiplin. Sumber daya manusia yang buruk membuat perusahaan terus mengeluarkan biaya sedangkan pendapatan yang dibutuhkan tidak tercapai. Dalam keadaan seperti itu, perusahaan harus memperhatikan keuangan perusahaan sehingga tidak ada pelatihan, tidak ada kenaikan gaji, tidak ada kompensasi dan membuat karyawan tidak dapat mencapai kesejahteraan.

Tidak tercapainya kesejahteraan yang diinginkan membuat karyawan tidak dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehingga karyawan tidak puas dan tidak akan loyal kepada perusahaan.

Tabel 4.9. Diagram Ikan Hambatan-Hambatan yang Timbul



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Lojiwood Beach Cottages (Lojiwood) merupakan usaha penginapan yang dibuka pada tanggal 12 Desember 2012 dengan visi dan misi, memberikan pelayanan terbaik kepada tamu atau pelanggan. Pelayanan terbaik dimaksudkan memberikan pelayanan yang memuaskan tamu, sesuai dengan standar atau peraturan perusahaan sehingga tamu merasa nyaman dan ingin kembali menginap di Lojiwood.

Maka peneliti dapat menarik kesimpulan, sebagai berikut yaitu :

1. Untuk meningkatkan kapasitas *Human Capital Management* pengelola *Lojiwood Beach Cottage* diperlukan berbagai macam pelatihan/kursus, yaitu pelatihan manajemen (*leadership*, organisasi, keuangan dan pemasaran), pelatihan pemandu wisata/*guide*, kursus seni komunikasi dan Bahasa Inggris, kursus manajemen perhotelan (kualifikasi hotel melati atau hotel non bintang), dan pelatihan produksi kerajinan lokal maupun pameran atau promosi wisata alam.

Dalam hal perekrutan dan seleksi karyawan, pengaruh budaya lokal dengan sistem rekomendasi dari tokoh masyarakat membuat Lojiwood mengabaikan prinsip-prinsip proses rekrutmen dan seleksi karyawan sehingga berdampak pada proses manajemen lainnya seperti dalam hal disiplin dan *turn over* karyawan. Permasalahan dalam proses rekrutmen ini adalah pangkal permasalahan yang terjadi di Lojiwood.

2. Dalam hal disiplin, karyawan Lojiwood dapat dikatakan belum memiliki kesadaran akan disiplin. Hal ini bisa dikarenakan kurangnya kesadaran dari karyawan akan tanggung jawabnya. Karyawan masih melakukan “sikut-sikutan” dengan sesama rekannya, saling menjatuhkan serta masih memikirkan kepentingan dirinya sendiri. Karyawan belum sadar akan *team work*, dimana kerjasama yang terbentuk dapat menolong mereka dalam menghadapi setiap masalah di pekerjaan serta kerjasama itu dapat membantu karyawan dalam memajukan perusahaan. Hal ini disebabkan karena pekerjaan yang ada membutuhkan keterampilan yang tidak dimiliki oleh karyawan yang ada. Selain itu, karyawan hanya mau mengerjakan pekerjaan yang menjadi tugasnya, tidak ada keinginan untuk belajar keterampilan lain di luar tugasnya sehingga baik karyawan maupun perusahaan tidak dapat maju.

Perusahaan bukan hanya tidak dapat meningkatkan kesejahteraan karyawannya saja tapi operasional perusahaanpun terganggu sehingga perusahaan tidak dapat leluasa mengembangkan bisnisnya serta berinvestasi terhadap *Human Capital Management* yang ada. Investasi yang seharusnya dapat dilakukan oleh perusahaan berupa pelatihan atau pembekalan bagi para karyawannya agar dapat melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih baik.

3. Dalam hal penggajian dan kompensasi, Lojiwood terkendala dengan berlebihnya jumlah karyawan dibandingkan dengan pendapatan yang berakibat kerugian pada perusahaan. Kerugian ini mengakibatkan Lojiwood tidak dapat memberikan gaji dan kompensasi yang dapat

meningkatkan taraf hidup karyawan. Penggajian dan kompensasi yang diberikan menjadi tidak efektif dan efisien karena banyak karyawan yang menganggur sedangkan pekerjaan masih banyak yang belum diselesaikan. Muara dari permasalahan rekrutmen, disiplin dan penggajian adalah tingkat *turn over* yang tinggi. Keluarnya karyawan diikuti dengan rekrutmen karyawan dalam jumlah yang lebih banyak. Karyawan baru yang diterima tidak memiliki bekal keterampilan yang diperlukan perusahaan sehingga terjadi penumpukan tenaga kerja dan penumpukan pekerjaan.

B. Saran

Penelitian ini dilakukan dengan berbagai kendala dan keterbatasan yang dimiliki oleh penulis, antara lain jumlah sampel hanya 1 perusahaan, jumlah variasi kasus-kasus yang ada sebagai bahan pembelajaran lebih lanjut serta butuh waktu yang panjang untuk diteliti, sementara waktu yang dimiliki peneneliti sangat terbatas karena harus melaksanakan tugas-tugas manajerial. Maka untuk perbaikan *Lojiwood Beach Cottage* di masa yang akan datang, adapun saran dari penulis adalah sebagai berikut:

1. Dalam hal perekrutan dan seleksi karyawan, disarankan agar rekrutmen diadakan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dalam seleksi calon karyawan benar-benar dilakukan dengan ketat sesuai kebutuhan dan posisinya, baik pelamar dari rekomendasi tokoh masyarakat ataupun yang langsung melamar. Bagi para tokoh masyarakat diadakan pendekatan agar pelamar yang berasal dari rekomendasi mereka dapat melalui penyeleksian, tidak langsung diterima.

2. Dalam hal disiplin, peraturan ditegakkan dan diberi pengertian kepada para karyawan sehingga karyawan mempunyai tanggung jawab. Sanksi atau hukuman diberlakukan sehingga karyawan merasa segan untuk melanggar peraturan.
3. Dalam hal penggajian dan kompensasi, Lojiwood memperkerjakan karyawan sesuai kebutuhan dan kemampuan perusahaan sehingga keuangan akan terkendali. Perusahaan dapat mengalokasikan dana yang ada dengan tepat dan dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan serta membentuk sumber daya manusia sebagai asset perusahaan.

Hasil perbaikan manajemen terhadap ketiga hal di atas, diharapkan dapat menekan tingkat *turn over* karyawan menjadi lebih rendah. Hasil perbaikan manajemen terhadap ketiga hal di atas akan menjadi solusi dari menurunnya tingkat *turn over* karyawan. Menurunnya tingkat *turn over* karyawan akan membuat perusahaan berkembang, terlebih dengan melakukan beragam pelatihan terhadap karyawannya.

Peningkatan kualitas karyawan diharapkan dapat mendobrak hambatan-hambatan yang ada di budaya lokal dan dapat tercapai tujuan perusahaan untuk menjadikan karyawan sebagai aset perusahaan, guna mencapai visi dan misi perusahaan.



DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael & Stephen Taylor. (2014). *Human Resource Management Practice 13rd Edition*. London: Kogan Page Limited.
- Armstrong, Michael. (2006). *Strategic Human Resource Management: A Guide To Action 3rd Edition*. London: Kogan Page Limited.
- Baron, Angela and Michael Armstrong (2007). *Human Capital Management: Achieving Added Value Through People*. London: Kogan Page.
- Bungin, Burhan. (2015). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Dewi, Yuyun A. (2013). *Lojiwood Beach Cottages*. Diambil 11 Juni 2016, dari situs World Wide Web: <http://www.facebook.com/Lojiwood/photos/type=3&theater>)
- Erickson, Frederick. (2002). *Culture and Human Development. Journal of Human Development*, vol 45, No.4, p. 299.
- Fauzi, Yandi (2014). *Perayaan Hari Nelayan di Pelabuhan Ratu*. Diambil 11 Juni 2016, dari situs World Wide Web: <http://www.google.co.id/search?q=gambar+perayaan+hari+nelayan+di+pelabuhan+ratu>
- Gaol, FWR. Jimmy L. (2015). *A to Z Human Capital: Konsep, Teori dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik dan Bisnis*. Jakarta: Kompas Gramedia.
- Ismail, Aya Hassan. (2010). *Cultural Influences On Human Resource Management Practices: Implications For Arab Subsidiaries Of Multinational Enterprises*. Illinois: University of Illinois.
- Jackson, Susan E. and Randall S. Schuler (1995). *Understanding Human Resource Management In The Context Of Organizations And Their Environments. Annual Reviews Psychol*, vol 46, pp. 237-264.

- Muhlis, Ade. (2013, 13 Desember). *Upacara Adat Labuh Saji dari Pelabuhan Ratu Kabupaten Sukabumi*. Diambil 11 Juni 2016, dari situs World Wide Web: <http://www.Budaya.indonesia.net/2013/12/upacara-adat-labuh-saji-dari-pelabuhan.html>
- NN. (2014). *Kota Pelabuhan Ratu*. Diambil 11 Juni 2016, dari situs World Wide Web: <http://www.kota.pelabuhan.ratu.com/2015/12/tempat-pelelangan-ikan-dipelabuhan-ratu.html>
- NN. (2015). *Suasana Kamar 308 di Samudera Beach Hotel*. Diambil 11 Juni 2016, dari situs World Wide Web: <https://idimage.search.yahoo.com/images/view;kamar 308>.
- NN. (2015). *Kesenian dan Ritual Khas Jawa Barat (Sunda)*. Diambil 11 Juni 2016, dari situs World Wide Web: <http://traditionalofsunda.blog.widyatama.ac.id/2015/12/29/kebudayaan-dan-ritual-khas-jawa-barat-sunda/>
- Oatey, Helen Spencer. (2012). *What Is Culture? A Compilation Of Quotations*, Global Pad.
- Papalexandris, Nancy and Leda Panayotopoulou (2004). *Exploring The Mutual Interaction of Societal Culture and Human Resource Management Practices*. *Employee Relations*, vol 26, No. 5, p. 495.
- Pemkab (2015). *Peta Provinsi Jawa Barat*. Diambil 11 Juni 2016, dari situs World Wide Web: <http://www.google.co.id/search?q=peta+provinsi+jawa+barat&biw=1242&bih=566&source=Inms&tbm=isch&sa=X&sqi=2&ved=0ah>
- Ployhart, Robert E. and Thomas P. Moliterno. (2011). *Emergence of The Human Capital Resource: A Multilevel Model*. *Academy of Management Review*, vol. 36, No. 1, pp. 127-150.
- Pu Jing (2010). *Cross-Culture Human Resource Management: Case Company: Penta IWutian Laser Equipment Co, Ltd*. VAASA University of Applied Sciences.

- Rijamampianina, Rasoava. (1996). *Effective Management in Multicultural Organizations: Creating a Learning Based Order With A Sharing Principle*. Econ J. Of Hokkaido Univ., vol 25, pp. 119-167.
- Riky. *Melihat Panorama Laut Lepas di Vihara Nam Hai Kwan Se Im Pu Sa*. Diambil 11 Juni 2016, dari situs World Wide Web: <http://www.indonesiakaya.com/kanal/detail/melihat-panorama-laut-lepas-di-vihara-nam-hai-kwan-se-im-pu-sa>
- Schein, Edgar H. (1996). *Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning*. Sloan Management Review, vol 38, No. 1, p. 9.
- Schein, Edgar H. (2004). *Organizational Culture and Leadership 3rd Edition*, San Fransisco: Jossey-Bass Published.
- Seely, Julianne. *Human Resource Management for the 21st Century Global Economy*. USA, pp. 322-335.
- Senyucel, Zorlu. (2009). *Managing The Human Resource in The 21st Century*. Ventus Publishing ApS.
- Siddiqui, Faryal. (2012). *Human Capital Management: An Emerging Human Resource Management Practise*. International Journal of Learning & Development, vol. 2, No. 1, pp. 353-367.
- Sugeng. (2015). *Pengertian Disiplin Kerja*. Diambil 11 Juni 2016, dari situs <https://tipsserbaserbi.blogspot.co.id/2015/03/pengertian-disiplin-kerja-menurut-para.html>
- Sujarweni, V. Wiratna. (2014). *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Sulasman, Dr. H. & Setia Gumilar. (2013). *Teori-Teori Kebudayaan*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Toro (2012). *Perjalanan Tak Berujung: Ada Ratu Pantai Selatan di Vihara Nam Hai*. Diambil 11 Juni 2016, dari situs World Wide Web: <http://www.cumilebay.com/2012/02/vihara-nam-hai-kwan-se-im-pu-sa.html>

- Uha, H. Ismail Nawawi. (2015). *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Walle, Alf H. (2007). *Human Resource Management and Native People: A Checklist of Concerns and Responses*. *International Journal of Social Economics*, vol. 24, No. 6, pp. 374-387.
- Wanardi, Jennifer T.D. (2014). *Lojiwood Beach Cottages*. Diambil 11 Juni 2016, dari situs World Wide Web: http://www.facebook.com/search/photos/?q=Lojiwood%20Cottage%20Beach%20%26%20Resort.&place_id=&surface=tyah)
- Xiaoxu Leng. (2013). *Issues Faced By Multinational Hotel Human Resources Managers in China*. Indiana: Purdue University.
- Yin, Robert K. (2014). *Studi Kasus: Desain & Metode*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.



Lampiran 1

PANDUAN PELAKSANAAN *FOCUS GROUP DISCUSSION* (FGD)

**DAMPAK BUDAYA LOKAL TERHADAP
HUMAN CAPITAL MANAGEMENT
(Studi Kasus Lojiwood Beach Cottages, Desa Sangrawayang,
Pelabuhan Ratu-Jawa Barat)**

a. Latar belakang

Persaingan dalam dunia usaha semakin ketat. Hal ini ditimbulkan dari globalisasi dan perkembangan teknologi yang memaksa perusahaan untuk menciptakan keunggulan-keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Keunggulan kompetitif dapat menjamin kelangsungan hidup perusahaan dan perkembangan jangka panjang. Keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) sangat dipengaruhi oleh kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai penggerak perusahaan yang bersangkutan. Upaya meraih keunggulan kompetitif dapat dilakukan jika perusahaan dan SDM fleksibel merespon perubahan dan perkembangan di lingkungan yang ada.

SDM merupakan salah satu modal dan aset terpenting dalam sebuah perusahaan karena peranannya sebagai pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional. Sumber daya lain seperti modal, metode, dan mesin tidak dapat memberikan hasil yang optimum bila tidak didukung oleh SDM yang mempunyai kinerja yang optimum. Manajer perusahaan seringkali memaksakan sistem perusahaan yang diketahuinya untuk diterapkan pada perusahaan tempat dia bekerja.

Pada akhirnya, mereka menyadari bahwa sistem yang diketahuinya belum tentu cocok untuk perusahaan tempat dia bekerja. Para manajer tersebut

menemukan diri mereka berjuang untuk mencari tahu bagaimana mengelola SDM mereka. Mereka perlu beradaptasi, merubah paradigma perusahaan dan SDM tentang nilai-nilai baru yang dianut bersama. Perubahan ini dapat dilakukan dengan perekrutan SDM baru atau pengembangan potensi SDM yang dimiliki melalui pemberdayaan atau pelatihan SDM.

Perusahaan yang baik, tumbuh dan berkembang akan menitik beratkan pada SDM dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang terjadi sehingga human capital menjadi fokus banyak perusahaan. *Human capital* tercermin dalam bentuk pengetahuan, gagasan atau ide, kreativitas, keterampilan dan produktivitas kerja. Investasi paling berharga adalah manusia dengan hasil yang dapat memberikan keuntungan dalam jangka waktu panjang dan pekerja memberikan keahlian yang dimilikinya kepada perusahaan. Investasi perusahaan dalam pengembangan SDM dapat berupa pendidikan formal, pendidikan informal, pelatihan kerja, peningkatan kesehatan, gizi sehingga menjadi angkatan kerja yang produktif yang berarti meningkatkan pendapatan perusahaan serta pencapaian tujuan perusahaan.

Salah satu faktor yang perlu disesuaikan oleh perusahaan adalah budaya lokal di tempat perusahaan berada (Sulasman & Gumilar, 2013). Secara umum, budaya merupakan sekumpulan pengalaman hidup, dapat berupa kepercayaan, perilaku dan gaya hidup masyarakat. Budaya dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti faktor lingkungan atau alam, perkembangan teknologi dan hubungan antar bangsa.

Budaya lokal merupakan cara hidup yang dimiliki sekelompok masyarakat dan diwariskan secara turun temurun kepada generasi berikutnya. Budaya lokal memiliki cakupan yang lebih luas dan memiliki pengaruh yang kuat terhadap

budaya organisasi SDM merespon perubahan-perubahan yang terjadi dengan menggunakan nilai-nilai atau norma-norma yang diyakini dan tertanam dalam budaya lokal sebagai acuannya.

Transformasi budaya tidak dapat dilakukan tanpa memperhatikan karakteristik SDM dan budaya lokalnya. Transformasi perusahaan dapat dilakukan dengan mengubah paradigma berpikir serta nilai dan norma-norma dari SDM yang bersangkutan. Penolakan terhadap perubahan terdapat pada nilai-nilai dan norma-norma lama yang belum berubah. Mereka secara sadar atau tidak masih terikat pada budaya lama yang tertanam kuat dalam sikap dan perilaku mereka selama bertahun-tahun.

Visi dan misi Lojiwood adalah memberikan pelayanan terbaik kepada tamu atau pelanggan. Pelayanan terbaik dimaksudkan memberikan pelayanan yang memuaskan tamu, sesuai dengan standar atau peraturan perusahaan sehingga tamu merasa nyaman atau betah sehingga ingin kembali lagi menginap di Lojiwood pada lain kesempatan.

B. Tujuan kegiatan

Tujuan dilaksanakannya kegiatan FGD ini adalah :

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui dampak dari budaya lokal terhadap *Human Capital Management* di Lojiwood Beach Cottages, Desa Sangrawayang, Pelabuhan Ratu-Jawa Barat terhadap seleksi karyawan, terhadap kedisiplinan karyawan, terhadap **penggajian dan kompensasi** serta terhadap *turn over* karyawan di Lojiwood Beach Cottages, Desa Sangrawayang, Pelabuhan Ratu-Jawa Barat dengan rincian:

- a. Untuk memahami dampak dari budaya lokal terhadap seleksi karyawan di Lojiwood Beach Cottages, Desa Sangrawayang, Pelabuhan Ratu-Jawa Barat.
- b. Untuk mendeskripsikan dampak dari budaya lokal terhadap kedisiplinan karyawan di Lojiwood, Desa Sangrawayang, Pelabuhan Ratu-Jawa Barat.
- c. Untuk mengetahui dampak dari budaya lokal terhadap penggajian dan kompensasi karyawan di Lojiwood Beach Cottages, Desa Sangrawayang, Pelabuhan Ratu-Jawa Barat.
- d. Untuk mengetahui dampak dari budaya lokal terhadap *turn over* karyawan di Lojiwood Beach Cottages, Desa Sangrawayang, Pelabuhan Ratu-Jawa Barat.

C. Tempat dan waktu pelaksanaan

Kegiatan ini akan dilaksanakan di Lojiwood Beach Cottage sejak Maret 2013 sampai dengan Desember 2015.

Melalui kegiatan FGD ini diharapkan diperoleh keluaran:

1. Manfaat penelitian bagi manajer sumber daya manusia.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti yang menunjukkan adanya dampak dari budaya lokal terhadap *Human Capital Management* sehingga menjadi bahan masukan bagi manajer sumber daya manusia akan pentingnya pemahaman dari manajemen secara organisai terhadap budaya lokal dari sumber daya manusia yang dimiliki sebagai modal bagi masyarakat

2. Manfaat penelitian bagi penyiapan SDM Lokal.

Penyiapan SDM Lokal dapat dilakukan melalui dunia pendidikan dan Balai Latihan Kerja yang dikelola oleh pemerintah. Bagaimana lembaga pendidikan

dan pelatihan tersebut dapat mempersiapkan sumber daya manusia menyesuaikan diri terhadap perusahaan tempatnya bekerja

3. Manfaat penelitian bagi kepentingan akademis.

Hasil penelitian ini diharapkan agar dapat diadakan penelitian lain yang meneliti dampak dari budaya lokal terhadap pengelolaan sumber daya manusia.

D. Deskripsi Pelaksanaan Kegiatan

- Kegiatan FGD diawali dengan pengenalan, paparan mengenai tujuan dilaksanakannya FGD, keluaran yang diharapkan serta tatacara / prosedur pelaksanaan FGD.
- Pelaksanaan FGD akan dipandu oleh Peneliti berdasarkan panduan FGD yang telah dipersiapkan.
- Diskusi difokuskan kepada aspek penelitian yang telah ditulis dalam tujuan FGD dan dijabarkan dalam lembar pertanyaan penelitian.

Peserta FGD

FGD di Desa Sangrawayang

No.	Nama Instansi/Lembaga/Organisasi	Jumlah orang
1.	Peneliti	1 orang
2.	House Keeping	2 orang
3.	Captain F&B	1 orang
4.	Kepala Koki	1 orang
5.	Management Lojiwood Beach Cottage	5 orang
6.	Keamanan/Security	3 orang
7.	Tokoh Masyarakat Pelabuhan Ratu	1 orang
8.	Kepala Teknisi	1 orang
9.	Administrasi	1 orang
	Total	16 orang

Lampiran 2

SALINAN WAWANCARA

**DAMPAK BUDAYA LOKAL TERHADAP
HUMAN CAPITAL MANAGEMENT
(Studi Kasus Lojiwood Beach Cottages, Desa Sangrawayang,
Pelabuhan Ratu-Jawa Barat)**

Tanggal : 24 Juni 2016.
Lokasi : Lojiwood Beach Cottages, Desa Sangrawayang, Pelabuhan Ratu-Jawa Barat.
Informan : General Manager (S.2).

Pertanyaan dan Jawaban:

1. *Peristiwa apa saja yang terjadi dalam rekrutmen dan seleksi karyawan?*

Kurangnya kandidat yang berkualitas dan memenuhi persyaratan perusahaan karena lokasi kerja yang terletak di desa, jauh dari kota, minim transportasi. Dalam manajemennya juga tidak mengikuti peraturan manajemen pusat, sebagai contoh S.5 menerima S.11 sebagai security tanpa sepengetahuan manajemen pusat, itu tanggal 6 Maret 2013, saya baru menerima laporannya dan memberitahu S.1 pada tanggal 15 Maret 2013. S.11 diterima juga tidak memenuhi persyaratan serta kebutuhan, hanya rekomendasi dari salah seorang tokoh masyarakat. Kebutuhannya house keeping tapi mau tidak mau S.11 ditempatkan di security, gak ada keterampilan.

2. *Ada peristiwa lainnya?*

Ada, tanggal 17 April 2013, S.4 menerima 2 orang house keeping, butuhnya cuma 1 orang. Ini juga tanpa sepengetahuan manajemen pusat dan tanpa seleksi. Pendidikan pelamar, 1 orang SD, 1 orang lagi gak sekolah dan buta huruf. Akhirnya

diajarin membaca dan menulis tapi lama sekali majunya. Begitu juga waktu diajarin tentang pekerjaannya mereka susah sekali nangkapnya.

3. *Bagaimana dengan disiplin? Apa mereka mau mentaati peraturan?*

Wah untuk disiplin masih jauh, masih banyak yang melanggar, hukuman dan sanksi nya aja belum jalan jadi pada berani deh. S.3 mempunyai lebih banyak informasi tentang ini. Contoh aja S.10 sebagai kepala security, sudah bergabung sejak Mei 2010, harusnya sebagai kepala, dia lebih bertanggung jawab, kenyataannya, dia malah merasa senior sehingga boleh seenak-enaknya. Kabur waktu jaga, seenaknya ngatur jadwal kerja, sampai akhirnya saya memutuskan untuk memPHK dia. S.3 lebih tahu secara terperinci tentang ini.

4. *Apakah karyawan yang lain tidak bermasalah? Apakah mereka dapat bekerjasama dengan baik?*

Hampir sama, bedanya hanya pada tingkat kepatuhannya aja. Karyawan di sini saling sikut, saling menjatuhkan, mereka hanya memikirkan dirinya sendiri, gak bisa diajak kerja tim.

Paling keliatan saat mereka makan, mereka akan mengambil makanan yang mereka suka, sebanyak-banyaknya tanpa mikir masih ada yang belum kebagian. Jatah makan mereka sering hilang karena diambil rekannya entah siapa, padahal pemberian makanan itu dengan maksud untuk meningkatkan kesehatan mereka. Akhirnya saya memutuskan mulai bulan Juli 2014, tidak ada pemberian makanan, diganti dengan uang makan tiap bulan yang dihitung dengan kehadiran mereka, tidak peduli bagaimana caranya mereka mendapatkan makanan.

Gaya hidup mereka pun konsumerisme, lebih mementingkan penampilan daripada kebutuhan lainnya. Mereka bisa aja berhutang demi gengsinya, padahal sehari-hari mereka hanya makan nasi dengan kecap atau garam. Begitu juga karyawan Lojiwood, mereka berani mengambil kas bon sebesar-besarnya tanpa memikirkan cara melunasinya padahal saya sudah memberikan perhitungannya kepada mereka, mereka hanya iya-ya saja. Maksud perusahaan menyediakan kas bon untuk karyawan yang mempunyai kebutuhan mendadak seperti kebutuhan keluarga, sakit dan lain sebagainya bukan untuk gengsi-gengsian. Mengenai gaya hidup, bisa ngobrol dengan S.6 sebagai pengusaha dan salah satu tokoh yang cukup disegani serta sudah tinggal lama di Pelabuhan Ratu.

5. *Saya dengar di sini rutin diadakan perayaan Hari Nelayan dan katanya meriah sekali, apa pengaruhnya perayaan Hari Nelayan itu terhadap Lojiwood?*

Perayaan hari Nelayan memang rutin diadakan dan berlangsung meriah, yang menyaksikan bukan hanya penduduk lokal saja tapi banyak juga yang dari luar kota bahkan dari luar negeri. Sayang sekali saat perayaan, hampir semua karyawan ikut dalam perayaan itu sehingga di Lojiwood tinggal karyawan yang berasal dari Jakarta saja, ini mengganggu operasional Lojiwood karena tamu ada tapi karyawan yang melayani tidak ada.

Terima kasih atas kesempatan wawancara ini, saya akan mewawancarai S.3 dan S.6 terkait dengan budaya lokal sekitar sini.

Sama-sama

Lampiran 3

SALINAN WAWANCARA

**DAMPAK BUDAYA LOKAL TERHADAP
HUMAN CAPITAL MANAGEMENT
(Studi Kasus Lojiwood Beach Cottages, Desa Sangrawayang,
Pelabuhan Ratu-Jawa Barat)**

Tanggal : 25 Juni 2016
 Lokasi : Lojiwood Beach Cottages, Desa Sangrawayang, Pelabuhan Ratu-Jawa Barat.
 Informan : Manager HRD (S.3)

Pertanyaan dan Jawaban:

1. Tadi S.2 sempat menyinggung beberapa peristiwa yang terjadi dalam rekrutmen dan seleksi karyawan. Apa yang terjadi dengan rekrutmen dan seleksi karyawan, terutama peristiwa yang menyangkut S.10 dan S.11?

Sebenarnya perekrutan sudah mulai dilakukan dari tahun 2012 yang dilakukan oleh manajemen pusat, S.1 dan S.2, katanya hasilnya tidak memuaskan, tidak sesuai dengan harapan. Belakangan ini, perekrutan yang dilakukan semakin kacau, tidak sesuai dengan peraturan dan kebutuhan.

Contohnya seperti yang disinggung S.2 dimana S.5 menerima S.11 tanpa sepengetahuan saya ataupun S.2, kejadiannya tanggal 6 Maret 2013, saya terima laporannya tanggal 15 Maret 2013. Bukan hanya info penerimaannya aja yang tidak dilakukan dengan benar tapi seleksinyapun gak benar. S.11 diterima hanya berdasarkan rekomendasi salah seorang tokoh masyarakat yang merupakan mertuanya. **S.11 tidak mempunyai keahlian apapun bahkan** kebelakangan baru ketahuan juga kalau kelakuannya **gak benar**, sering berbohong, sering pinjam kendaraan perusahaan dengan alasan mengantar isterinya *check-up* di rumah sakit kota padahal mobil digunakan untuk pergi dengan teman-temannya, pinjam

uang dalam jumlah besar ke perusahaan maupun ke yang lain dengan jaminan dia bekerja di Lojiwood.

2. *Peristiwa apa lagi yang terjadi dalam rekrutmen dan seleksi karyawan?*

Tanggal 17 April 2013, S.4 menerima 2 orang *house keeping*, padahal butuhnya cuma 1 orang dan ini juga tanpa sepengetahuan manajemen pusat serta tanpa seleksi. Pendidikan pelamar SD dan gak sekolah, buta huruf. Akhirnya manajemen memutuskan untuk mengajari mereka membaca dan menulis serta keterampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaannya tapi lama sekali kemajuannya, penangkapannyapun susah sekali. Hal ini merugikan perusahaan serta mengganggu kinerja perusahaan.

3. *Bagaimana dengan disiplin? Apa mereka mau mentaati peraturan?*

Lebih-lebih dengan disiplin, masih jauh, banyak sekali yang melanggar, belum ada hukuman dan sanksi. Paling parah S.10, kepala dan *senior security*, sudah bergabung dengan Lojiwood sejak Mei 2010 jadi S.2 mengangkatnya sebagai kepala *security* supaya dia jadi bertanggung jawab, kalau gak salah itu tanggal 1 Oktober 2013. Yang paling santer terdengar tentang S.10, dia sering kabur pada waktu jaga. Saya sudah lama dengar tapi bulan Januari 2014 kabar itu semakin santer aja dan S.10 susah sekali dibuktikan. Jadi waktu ada kesempatan buat ngebuktiin, ya saya langsung aja lakukan.

Kejadian ini terjadi pada tanggal 11 Maret 2014, saat para manajer Lojiwood (S.4 dan S.5) cuti. Saya dan S.2 datang ke Lojiwood untuk ngontrol. S.2 minta agar kedatangan kami jangan dikasih tau siapa-siapa. Kami berangkat rada siang dan sampai di Lojiwood sekitar pukul 8 malam, di pos gak ada siapa-siapa,

gerbang terbuka lebar. S.2 langsung memarkir mobil di parkiran belakang yang tidak terlihat dari pos ataupun dari Ebony. Kami liat di Ebony masih terang benderang dan terdengar suara siaran tv disetel besar-besar. Tidak ada yang sadar akan kedatangan kami, saya lupa ada berapa orang di ruangan itu, yang pasti ada waiters dan house keeping, mereka kaget ngeliat kami, langsung rapi-rapiin baju, matiin rokok, dan lain-lain. S.2 menegur mereka tapi gak marah, yah memang sudah malam, lagipula gak ada tamu. S.2 marah ketika tau pos *security* gak ada orang yang jaga. Setelah dicek ternyata S.10 yang giliran jaga. S.2 bilang ke semua karyawan yang ada agar kedatangan kami jangan sampai diketahui yang lain.

Keesokan harinya, S.2 ngajak ke kota, di sana kami ngobrol dengan S.6. Sekitar jam 12, saya menerima telepon dari Lojiwood, S.10 sudah datang, 30 menit kemudian, kami jalan balik ke Lojiwood. Sesampainya di sana, S.10 sudah *standby*, S.2 keliatan sebel ngeliatnya. S.2 minta saya ambil kunci cottages lalu langsung masuk cottages dan gak keluar-keluar lagi. Kami membahas semua masalah perusahaan di dalam cottages.

Paginya, saya liat S.10 sudah duduk di Gazebo menunggu kami, saya sms S.2 kalau S.10 sudah menunggu, S.2 minta saya keluar dulu, menyiapkan laporan-laporan yang kami bahas kemarin. S.10 langsung menghampiri saya begitu saya keluar. S.2 baru keluar cottages sekitar jam 11, langsung menuju ruangan kantor yang terletak di restoran dan mulai mengecek laporan-laporan yang saya siapkan. S.10 mondar mandir di depan pintu kantor, kelihatan sekali dia mau ngobrol dengan S.2 tapi tidak digubiskan S.2.

Selesai dengan laporan-laporan yang ada, S.2 minta saya memanggil S.10 yang langsung masuk ruangan. Seperti biasa, S.10 melapor sambil mengangkat dan membanggakan dirinya sendiri. S.2 hanya membolak balikkan laporan GO tanpa menaruh minat. Kemudian S.2 menutup laporan S.10, menanyakan siapa giliran jaga semalam. S.10 dengan yakin bilang dia yang giliran jaga dan situasi aman, tidak ada kejadian apa-apa.

S.2 bilang kalau dia meneriama laporan bahwa semalam telah terjadi keributan di Loji, masa S.10 yang jaga di Loji gak tau sedangkan S.2 yang di Jakarta bisa terima laporannya. Gelagapan S.10 bilang gak ada kejadian apapun, semuanya aman terkendali. S.2 suruh S.10 nanya ke teman-teman yang lain, kalau gak tau juga, gak usah masuk ke kantor lagi.

Sekitar 5-10 menit kemudian S.10 masuk lagi, salah tingkah tapi kelihatan masih mau berusaha membela dirinya. Saya tanya kemana semalam, S.10 bilang semalam dia mendadak mendapatkan telepon dari rumah yang bilang bahwa anaknya sakit jadi terpaksa dia pulang. Kenapa kamu bohong waktu diawal? S.10 bilang gak bohong, dia beneran jaga, kebetulan pas kami sampai, dia baru saja pergi.

Di tangan saya ada absensinya S.10 yang tidak pernah diisi serta absensinya S.12 yang hampir penuh, masuk terus selama sebulan, tidak ada *off* nya. Saya tanya kemana tanggal 24 dan 25? S.10 jawab di pos. Saya tanya lagi lalu kenapa S.12 harus lembur menggantikan kamu? S.10 bilang salah tuh, dia masuk kok. Saya panggil S.12 yang membenarkan kalau dia lembur pada tanggal tersebut dan S.10 tidak dapat mengelak lagi.

S.2 memutuskan untuk mencabut jabatan kepala *security* dari S.10 dan memotong gajinya untuk membayar lembur dari rekan-rekan *security* lainnya. S.10 memohon-mohon agar S.2 jangan melakukan itu tapi S.2 tetap pada keputusannya dan meminta saya memberitahu teman-teman yang lain serta S.4 dan S.5.

Bukan S.10 namanya kalau gak kembali membuat ulah. Berdasarkan laporan absensi tahun 2015, bulan Juni S.10 hanya hadir 14 hari, bulan Oktober hanya 12 hari dan bulan November sama sekali tidak hadir. S.2 menyuruh saya untuk memanggilnya, tidak datang juga, ditanya ke keluarganya, gak tau juga, mereka cuma tau S.10 pergi kerja tiap hari. Saya titip pesan agar S.10 datang menghadap S.2 tapi ditunggu-tunggu, S.10 tetap tidak datang dan tidak ada kabar sama sekali. Akhirnya S.2 mengeluarkan S.10, dianggap tidak menghormati manajemen dan perusahaan. Gaji dan uang makannya yang terakhir diberikan kepada keluarganya berikut surat pemutusan hubungan kerjanya.

4. *Apakah karyawan yang lain tidak bermasalah? Apakah mereka dapat bekerjasama dengan baik?*

Sama saja, mereka saling sikut satu sama lain, saling menjatuhkan, hanya memikirkan dirinya sendiri, gak bisa diajak kerja tim. Keliatan sekali saat mereka makan. Mereka akan mengambil makanan yang mereka suka sebanyak-banyaknya, mereka tidak peduli dengan yang lain, yang belum kebagian. Walaupun mereka sudah diberikan jatahnya masing-masing, tetap aja kalau mereka suka, jatah temannya diambil. Hal ini sering menimbulkan pertengkaran diantara mereka. Akhirnya S.2 memutuskan untuk menghapus pemberian

makanan dan pada bulan Juli 2014 menggantinya dengan uang makan yang dihitung dari kehadiran mereka.

Gaya hidup merekapun bergaya konsumerisme, lebih mementingkan penampilan daripada kebutuhan lainnya. Mereka berhutang demi gengsinya, sementara sehari-hari mereka hanya makan nasi dengan kecap atau garam. Karyawan Lojiwood berani mengambil kas bon sebesar-besarnya tanpa memikirkan cara melunasinya padahal saya sudah memberikan perhitungan berapa banyak yang dapat mereka bawa pulang tiap bulannya. Biasanya gaji mereka hanya bertahan selama beberapa hari saja. Mereka bahkan berani berbohong demi mendapatkan pinjaman.

Perusahaan memberikan pinjaman dengan maksud dan tujuan menolong mereka yang membutuhkan, apakah untuk keluarganya yang sakit atau untuk sekolah anaknya, bukan untuk gengsi-gengsian.

5. Apakah ada contoh kasus dari karyawan Lojiwood?

Ada. S.14 lulusan SD, umurnya sekitar 15 tahun, diterima di Lojiwood oleh S.4 sebagai *house keeping*. Sejak awal S.2 bilang ke saya kalau S.14 cenderung boros atau konsumerisme, saya tidak percaya tapi akhirnya omongan S.2 terbukti hanya dalam waktu 1 bulan. Pada awalnya hanya dari rokok, tadinya rokok merk Gudang Garam atau *U Mild*, berubah jadi *Dunhill*. Bulan selanjutnya kelihatan dari baju yang dikenakan, hampir semuanya baju baru dengan model-model terkini. Menurut teman-temannya, gajinya habis dibelikan baju baru dan rokok. Tahap selanjutnya mulai minum-minum bersama teman-temannya, gaji dihabiskan semuanya untuk mentraktir teman-temannya minum bir.

Saya tidak habis pikir, kok bisa ya, S.14 merupakan tulang punggung keluarga, dia harus menanggung orang tuanya serta adik-adiknya, entah berapa orang, yang masih sekolah, hanya dia yang bekerja. Tidak berapa lama, S.14 mulai kelihatan kelabakan mengatur keuangannya. Untuk kebutuhan keluarganya, S.14 mulai kas bon pada perusahaan sampai akhirnya melebihi gaji perbulannya dan tidak diijinkan untuk kas bon lagi.

S.14 mulai berbohong dengan mengatakan orang tuanya sakit, adiknya butuh uang untuk sekolah dan lain sebagainya agar tetap diberikan kas bon. Kebohongannya akhirnya terbongkar oleh S.2 sehingga akhirnya S.2 minta S.14 menunjukkan bukti dari sekolah adiknya atau bukti dari rumah sakit atau klinik atau puskesmas kalau ada yang sakit. S.14 bukannya sadar, malah mulai berhutang juga pada tengkulak, dia gak peduli dengan bunga yang besar. Hal ini kebongkar saat tengkulak datang menagih ke Lojiwood ketika S.14 mangkir terus. Sejak kejadian itu, S.14 tidak boleh mengambil kas bon lagi dengan alasan apapun, untuk biaya adik serta orang tuanya, S.2 memberikan langung ke mereka dengan diperhitungkan sebagai hutang S.14.

S.2 membuat perjanjian dengan S.14 karena ingin S.14 bisa sadar dan berubah. Perjanjiannya, S.2 akan mengurangi jumlah hutang S.14 kalau S.14 tidak minum-minum lagi, mengurangi rokok, tidak beli baju baru sampai bajunya ada yang rusak dan lain sebagainya. S.2 akan mengurangi $\frac{1}{4}$ hutangnya setiap 3 bulan sekali. S.14 hanya dapat bertahan selama 2 bulan, selanjutnya kembali kepada gaya hidup lamanya bahkan mulai mempengaruhi kualitas kerjanya. S.14 sering bengong, gak fokus dan buat kesalahan pada pekerjaannya karena memikirkan hutang-hutangnya, memikirkan kebutuhan keluarganya.

Terakhir S.14 ketahuan sering mengambil rinso, sabun mandi, dan lainnya kepunyaan Lojiwood. S.2 terus berusaha menyadarkan S.14, terlebih setelah dia menikah dan istrinya mengandung. S.14 tetap tidak berubah bahkan semakin parah, sering tidak masuk karena bekerja sampingan di tempat lain, demi mencukupi kebutuhan keluarganya serta keluarga orang tuanya, emosinya jadi tidak terkontrol, sering marah-marah, curigaan sehingga menimbulkan pertengkaran di antara teman-temannya. S.2 terpaksa mengeluarkan S.14, hal ini dikarenakan kurang matangnya mental dan pemikiran S.14, mudah terpengaruh oleh lingkungan yang bergaya hidup konsumerisme, faktor pendidikan juga sangat berpengaruh.

Gaya hidup konsumerisme paling kelihatan dari merk rokok mereka, penampilan mereka serta kegemaran mereka minum bir. Rokok tadinya menggunakan merk lokal, pindah ke merk import seperti *Dunhill*, *Marlboro*. Tadinya gak berani minum bir, kemudian teman-temannya mulai bilang mereka akan kelihatan keren kalau minum bir sehingga akhirnya mulai ketagihan, tiap punya uang selalu dibelikan bir sampai mabok, bahkan ada yang meminum bir yang sudah kadaluarsa kalau tidak mempunyai uang atau mengambil stok Lojiwood.

6. *Selain kehidupan sehari-hari, saya dengar perayaan-perayaan yang diadakan juga sangat kuat mempengaruhi profesionalisme karyawan terutama karyawan Lojiwood? Sebagai contoh, perayaan Hari Nelayan.*

Perayaan hari Nelayan sebenarnya bisa menjadi kelebihan dari daerah sini karena perayaan itu rutin diadakan dan berlangsung meriah, disaksikan bukan hanya masyarakat local tapi juga turis asing dan turis domestic. Seharusnya perayaan tersebut dapat meningkatkan pendapatan bisnis lokal.

Sayang sekali saat perayaan, semua masyarakat lokal ikut merayakan sebagai contoh para karyawan Lojiwood hamper semuanya ikut bahkan jadi panitia dalam perayaan tersebut sehingga tinggal karyawan yang bukan dari daerah sini yang masih diam di tempat. Saat tamu berdatangan, karyawan yang ada tidak cukup untuk melayani sehingga tamu kecewa dan complain.

Susah juga ya Pak kalau seperti itu keadaannya, mau tidak mau perusahaan harus berusaha lebih keras. Terima kasih Pak atas informasinya.

Sama-sama



Lampiran 4

SALINAN WAWANCARA

**DAMPAK BUDAYA LOKAL TERHADAP
HUMAN CAPITAL MANAGEMENT
(Studi Kasus Lojiwood Beach Cottages, Desa Sangrawayang,
Pelabuhan Ratu-Jawa Barat)**

Tanggal : 26 Juni 2016
Lokasi : Café Dermaga, Pelabuhan Ratu.
Informan : Pengusaha dan Tokoh Masyarakat Pelabuhan Ratu (S.6)

Pertanyaan dan Jawaban:

- 1. *Saya mengucapkan terima kasih atas kesediaan Ibu meluangkan waktu untuk diwawancara.***

Sama-sama.

- 2. *Saya tertarik dengan budaya lokal atau kebiasaan dari masyarakat sekitar. Apa yang saya dengar sangat beragam, bisakah Ibu menceritakan apa saja yang mempengaruhi budaya lokal sini?***

Pelabuhan Ratu merupakan salah satu obyek pariwisata dengan kondisi gelombang air lautnya yang cocok untuk olahraga *surfing*. Cukup banyak tempat-tempat yang ditujukan untuk *surfing* seperti Batu Guram, Karang Sari, Cimaja, Karang Haji, Ombak Tujuh, Ujung Genteng dan sebagainya.

Banyak wisatawan asing yang berkunjung ke sini untuk *surfing* sehingga secara tidak langsung mempengaruhi atau menularkan gaya hidup atau kebiasaan masyarakat sekitar, terutama daerah yang sering dikunjungi oleh wisatawan tersebut, sebagai contoh bir, yang menjadi minuman sehari-hari mereka. Masyarakat lokal, kebanyakan anak-anak muda melihat itu sebagai sesuatu yang keren tanpa melihat akibat, kegunaannya apa, akhirnya ikut-ikutan minum bir dan menjadikannya kebiasaan atau budaya lokal di kalangan mereka.

Selain olah raga, Pelabuhan Ratu mempunyai daya tarik sendiri dalam hal mistik, sebagai tempat persinggahan Ratu Laut Selatan, Nyai Roro Kidul. Di Hotel Samudera Beach terdapat kamar 308 yang dikhususkan sebagai tempat persinggahan Nyai Roro Kidul. Di kamar itu, pengunjung boleh melakukan semedi atau sekedar melihat-lihat.

Vihara Nam Hai Kwan Se Im Pu Sa merupakan tempat ibadah sekaligus tempat wisata di Cibutun, dibangun karena mimpi Mama Airin. Bangunan ini merupakan perpaduan antara agama Budha Thailand, Sunda serta legenda setempat. Biasanya orang ke Vihara untuk berdoa lalu dilanjutkan ke Curug Glodog Panto, air terjun dimana orang dapat bersemedi.

Mayoritas penduduk sini beragama Islam tapi upacara-upacara adat masih dilakukan dan sangat dipercayai penduduk seperti upacara adat Labuh Saji dalam perayaan Hari Nelayan untuk memberikan hadiah kepada Nyi Roro Kidul sebagai Penguasa Laut Selatan, juga sebagai ungkapan rasa syukur atas kesejahteraan dan keberkahan. Upacara adat Ngabungbang untuk membuang atau membersihkan atau menghilangkan unsur-unsur buruk serta memohon ampun kepada Tuhan dan mengharapkan peningkatan kualitas hidup, penuh kemakmuran.

3. ***Saya dengar dari S.2 dan S.3 bahwa gaya hidup masyarakat sini kebanyakan konsumerisme. Apakah benar?***

Secara garis besar iya. Masyarakat di sini terutama anak mudanya sangat mementingkan penampilan. Mereka berlomba-lomba tampil trendi baik dari pakaian sampai kepada barang-barang di rumah. Mereka bisa berhutang pada tengkulak atau mengambil barang dengan cara kredit tapi mereka tidak memikirkan bagaimana mengembalikan atau melunasinya. Prinsip mereka, gak

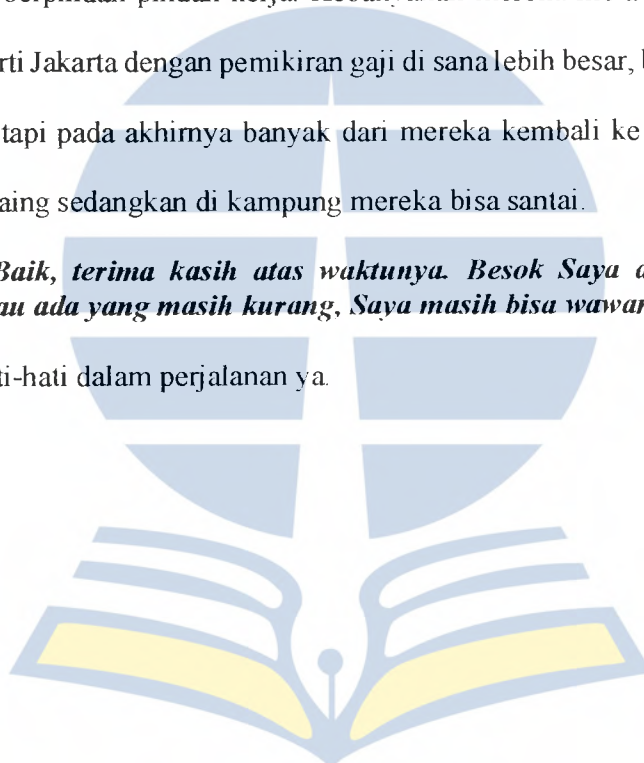
pa pa saya cuma makan nasi sama kecap atau garam, yang penting penampilan oke, saya dipandang keren, berduit oleh tetangga. Kamu bisa lihat di sini jarang sekali restoran atau rumah makan tapi toko *handphone*, toko elektronik, toko baju, *supermarket* banyak sekali. Selain konsumerisme, gaya pergaulan anak mudanya juga mengikuti gaya barat karena mereka lihat wisatawan asing itu keren sehingga mereka ikut-ikutan merokok, minum bir, dugem, bahkan pergaulan bebas.

4. Bagaimana dengan para pekerja di sini? Apakah mereka bisa bersikap professional?

Mungkin aja bisa, gak semuanya jelek juga tapi memang kebanyakan dari mereka gak tahan banting. Mereka ingin enak, gak mau bersusah-susah sehingga seringkali berpindah-pindah kerja. Kebanyakan mereka merantau ke kota-kota besar seperti Jakarta dengan pemikiran gaji di sana lebih besar, banyak lowongan pekerjaan tapi pada akhirnya banyak dari mereka kembali ke kampung karena kalah bersaing sedangkan di kampung mereka bisa santai.

Oh begitu. Baik, terima kasih atas waktunya. Besok Saya akan kembali ke Jakarta. Kalau ada yang masih kurang, Saya masih bisa wawancara Ibu?

Silahkan. Hati-hati dalam perjalanan ya.



SALINAN HASIL FGD

**DAMPAK BUDAYA LOKAL TERHADAP
HUMAN CAPITAL MANAGEMENT
(Studi Kasus Lojiwood Beach Cottages, Desa Sangrawayang,
Pelabuhan Ratu-Jawa Barat)**

FGD I

Tanggal : Maret 2013
 Lokasi : Lojiwood Beach Cottages, Desa Sangrawayang, Pelabuhan Ratu-Jawa Barat
 Informan : 1. General Manager (S.2)
 2. HRD Manager (S.3)

Pada tinjauan pustaka disebutkan *human capital* mengacu pada kemampuan produktif seseorang, keterampilan, pengalaman dan pengetahuan memiliki nilai ekonomi bagi perusahaan sehingga SDM menjadi produktif dan dapat beradaptasi serta menjadi aset bagi perusahaan (*human capital*). *Human capital* berkaitan dengan keterampilan, pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki SDM sehingga dapat memberikan karakteristik dan nilai lebih kepada perusahaan.

Human capital management membutuhkan karyawan yang mampu berkompetensi dan mahir melaksanakan tugas mereka. *Human capital management* terkait pada komitmen, bakat, pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia. Karyawan tersebut akan memberikan kreatifitas, ide-ide inovatif dan membuat perusahaannya berbeda dari para pesaingnya (Siddiqui, 2012:356).

Pengelolaan atau pengembangan sumber daya manusia yang kompeten, sangat penting menurut Huseid dan Youndt et al (Siddiqui, 2012:356), agar perusahaan dapat bertahan hidup dalam lingkungan yang kompetitif dan dinamis.

Karyawan yang dapat berkompetensi dan dapat melakukan tugas mereka, sangat dibutuhkan oleh *human capital management*. Kreatifitas, ide-ide inovatif membuat perusahaan tampil berbeda dari para pesaingnya. Berikut beberapa hambatan yang sering terjadi di Lojiwood.

1. Dampak budaya lokal terhadap perekrutan dan seleksi karyawan di Lojiwood Beach Cottages, Desa Sangrawayang, Pelabuhan Ratu-Jawa Barat.

Perencanaan sumber daya manusia menurut Armstrong (Gaol, 2015:81), adalah menaksir kebutuhan akan orang-orang di masa mendatang (jumlah, keahlian, kecakapan), merumuskan dan menetapkan rencana untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut melalui rekrutmen atau penciptaan. Werther dan Davis (Gaol 2015:157) mendefinisikan rekrutmen sebagai proses untuk mendapatkan dan merangsang pelamar-pelamar yang mempunyai kemampuan agar menjadi pegawai. Seleksi merupakan sarana yang digunakan dalam memutuskan pelamar yang diterima, prosesnya dimulai saat pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan.

Peristiwa perekrutan ini merupakan peristiwa yang terjadi di Lojiwood dan data yang disajikan berasal dari hasil wawancara peneliti dengan S.2 dan S.3. Lojiwood membuat perencanaan untuk kebutuhan akan sumber daya manusia atau tenaga kerja yang dilakukan pada bulan September 2012 dalam sebuah rapat di kantor pusat, Jakarta, yang dihadiri oleh S.1 dan S.2.

Rapat tersebut untuk menentukan kapan Lojiwood akan dibuka secara resmi, jumlah karyawan yang dibutuhkan di tiap divisi, persyaratan bagi pelamar dan hal-hal lain yang dibutuhkan. Hasil dari rapat tersebut, tanggal 12 Desember 2012 resmi

ditetapkan sebagai hari pembukaan Lojiwood. Perekrutan dan seleksi karyawan dilakukan oleh S.2.

Perekrutan pertama dimulai dengan melakukan pengiklanan pada bulan Oktober 2012 di media-media sosial (*want ads*) Lojiwood seperti *facebook*, *website* dan *twitter*. Perekrutan dan seleksi karyawan ini dilakukan di Jakarta pada tanggal 10 November 2012 sedangkan di Lojiwood pada tanggal 17 November 2012.

Perekrutan dibuka untuk posisi *waiters* sebanyak 2 orang, *house keeping* 3 orang, 3 orang di *kitchen* terbagi atas 1 orang koki, 1 orang asisten koki serta 1 orang yang membantu mereka. *Cleaning service* 2 orang dan tukang kebun 1 orang serta teknisi 1 orang jadi jumlah yang dibutuhkan sebanyak 12 orang. Persyaratan yang diminta adalah minimal lulusan D3 pariwisata atau perhotelan (lulusan SLTA untuk *cleaning service*), memiliki pengalaman dibidangnya minimal 1 tahun, bersedia ditempatkan di desa Sangrawayang, Pelabuhan Ratu (disediakan mess), usia antara 18 sampai 25 tahun, jujur, dan bertanggung jawab.

Hasil dari perekrutan tersebut terdapat 6 orang pelamar dari Jakarta, 2 orang melamar sebagai koki lulusan D3 tata boga, 3 orang sebagai *waiters* lulusan D3 Perhotelan, dan 1 orang sebagai *security* lulusan SLTA. Pelamar diberitahu bahwa mereka akan ditempatkan di Pelabuhan Ratu, perusahaan menyediakan mess dan mereka boleh bergantian pulang ke Jakarta. Pada saat dipanggil *interview* kedua, tidak ada seorangpun yang datang memenuhi panggilan *interview* dan tidak ada kabar sehingga semua pelamar dianggap gugur.

Pada tanggal 1 Desember 2012, Lojiwood bekerja sama dengan PHRI Pelabuhan Ratu dalam perekrutan karyawannya. Dalam perekrutan ini terdapat 12 orang pelamar asal Pelabuhan Ratu, 2 orang koki, 4 orang *waiters*, 3 orang *security*,

dan 3 orang house keeping. Tingkat pendidikan mereka hanya 3 orang *waiters* yang lulusan D3 Pariwisata, selebihnya lulusan SLTA. Pada saat dilakukan tes, hanya 3 orang *waiters* yang lolos seleksi tapi akhirnya hanya 2 orang yang diterima karena 1 orang lagi meminta gaji yang tinggi.

Pada tanggal 5 Desember 2012, S.5 ditetapkan sebagai manajer operasional dan S.4 ditetapkan sebagai manajer *food & beverage/F&B*. Mereka merupakan sepasang suami istri berasal dari keluarga investor yang akan *standby* di Lojiwood sebagai manajer *in-charge*.

Pada tanggal 9 Desember 2012 S.2 menerima seorang koki (S.7) dan seorang teknisi (S.9) berdasarkan rekomendasi dari S.4 tanpa melalui seleksi, hanya melihat pada pengalaman mereka. S.7 pernah mengelola kantin sekolah selama 2 tahun sedangkan S.9 sering dimintai memasang instalasi listrik di lingkungan tempat tinggalnya.

Setelah Lojiwood dibuka secara resmi, banyak pelamar yang datang melamar langsung (*walk ins*) ke Lojiwood dan banyak yang merekomendasikan kerabat atau kenalannya agar diterima bekerja di Lojiwood. Cara rekrutmen seperti ini tidak masalah, selama masih mengikuti prosedur dan perencanaan dari Lojiwood. S.4 dan S.5 terus menerima karyawan tanpa melakukan seleksi dan tanpa melihat kebutuhan perusahaan karena merasa kekurangan tenaga kerja. Selain itu, pelamar yang diterimapun tidak sesuai dengan syarat yang diinginkan.

Pada tanggal 6 Maret 2013, S.5 menerima S.11 sebagai *security* tanpa sepengetahuan manajemen pusat. Manajemen pusat baru menerima laporannya pada tanggal 15 Maret 2013, saat S.2 dan S.3 mengontrol ke Lojiwood. Alasan penerimaan ini adalah S.11 direkomendasikan oleh salah seorang tokoh masyarakat

dan karena S.11 tidak mempunyai keterampilan apapun maka S.11 ditempatkan sebagai *security*. Padahal tenaga kerja yang dibutuhkan adalah seorang *house keeping*.

Dalam masyarakat Pelabuhan Ratu dan sekitarnya, kebiasaan untuk menerima rekomendasi dari tokoh masyarakat walau tidak memenuhi persyaratan sudah menjadi budaya yang melekat dalam masyarakat karena rasa enggan dan takut dipermasalahkan. S.5 sebagai pimpinan Lojiwood tidak melihat pada kebutuhan dan kelangsungan hidup perusahaan bahwa dengan penerimaan S.11 sebagai karyawan berarti jumlah *security* sudah melebihi dari yang dibutuhkan.

Budaya ini cukup mempengaruhi masyarakat dimana pelamar menjadi tidak mempunyai jiwa berkompetisi, tidak mempunyai keinginan untuk maju dan bagi pelamar lain yang tidak memiliki rekomendasi, kesempatan bekerja menjadi sedikit. Bagi perusahaan, peluang untuk mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan yang dibutuhkan akan semakin sulit.

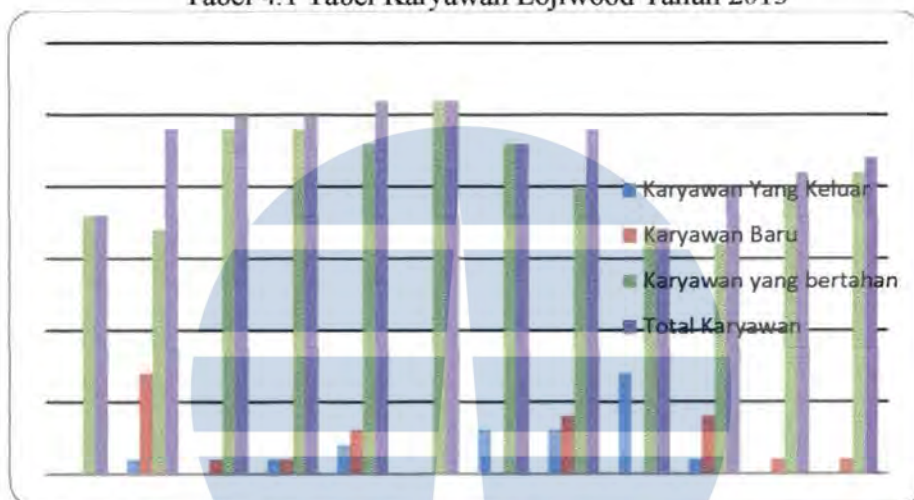
Pada tanggal 17 April 2013, S.4 menerima 2 orang *house keeping* (S.13 dan S.14), padahal perusahaan hanya membutuhkan 1 orang *house keeping*. Penerimaan karyawan ini tanpa sepengetahuan manajemen pusat, tanpa seleksi, tidak memenuhi syarat yang diminta perusahaan, hanya karena manajer *in-charge* merasa posisi *house keeping* belum terisi dan ada rasa kasihan kepada pelamar yang merupakan tulang punggung keluarga.

Pendidikan pelamar yang seorang hanya lulusan SD dan lainnya tidak bersekolah sedangkan kebutuhan perusahaan minimal lulusan SLTA. Akhirnya perusahaan memutuskan untuk memberikan mereka bekal pelatihan yang

berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab mereka serta pelatihan membaca dan menulis bagi yang tidak dapat membaca dan menulis.

Pelatihan yang diberikan sulit diterima oleh mereka karena mereka terbiasa santai dengan keadaan mereka yang tidak bersekolah, mereka tidak bersemangat dan tidak ada daya juang untuk mengejar ketinggalan mereka. Hal ini mempersulit perusahaan yang menginginkan mereka untuk menjadi aset perusahaan. Mereka hanya menerima keadaan mereka sudah seperti itu adanya, mereka hanya memikirkan pendapatan untuk menghidupi keluarganya, tidak ada keinginan untuk maju, meraih lebih tinggi lagi dari yang sekarang.

Tabel 4.1 Tabel Karyawan Lojiwood Tahun 2013



Sumber: Dokumen Perusahaan (Lojiwood)

Tabel 4.1 memperlihatkan karyawan yang keluar dan karyawan yang baru masuk dimana jumlah karyawan yang baru masuk hampir selalu lebih banyak dari jumlah karyawan yang keluar.

Tabel 4.2 Matrix Rangkuman Untuk Rekrutmen

NO.	KEGIATAN	TARGET	HAMBATAN	HASIL
1.	Rekrutmen 6 Maret 2013	1 orang <i>house keeping</i>	- Tidak ada keterampilan dalam suatu bidang. - Rekomendasi dari tokoh masyarakat	- Dimasukkan ke <i>security</i> karena tidak mempunyai keterampilan. - 1 orang <i>security</i>. - Kemampuan rendah.
2	Rekrutmen 17 April 2013	1 orang <i>house keeping</i>	- Pendidikan hanya lulusan SD dan 1 orang tidak bersekolah. - Buta huruf - Hanya terpaku pada kebutuhan hidup. - Tidak ada keinginan untuk maju. - Santai. - Sulit menerima pelatihan dari perusahaan.	- 2 orang <i>house keeping</i>. - Melebihi kebutuhan perusahaan. - Tidak dapat menjadi aset perusahaan. - Tidak dapat mengikuti pelatihan yang diberikan perusahaan. - Kemampuan rendah.

Sumber: Diolah dari data primer & sekunder perusahaan



Lampiran 6

Daftar Informan dan Narasumber Penelitian

No.	Kode Informan	Nama Lengkap	Jabatan Posisi	Keterangan Lokasi
1	S.1	Jennifer TD. Wanardi	Komisaris	Jakarta
2	S.2	Febriana Widjaya	General Manager	Jakarta dan Lojiwood
3	S.3	Tarno Siswanto	Manager HRD	Jakarta dan Lojiwood
4	S.4	Lilyana	F&B Manager	Lojiwood
5	S.5	Mr. Ton	Manager Operasional	Lojiwood
6	S.6	Mayawati Iskandar	Pengusaha dan Tokoh masyarakat	Pelabuhan Ratu
7	S.7	Robi	Kepala Koki	Lojiwood
8	S.8	Aten Santiago	Captain Waiters	Lojiwood
9	S.9	Jamaludin	Kepala Teknisi	Lojiwood
10	S.10	Gunawan	Kepala Security	Lojiwood
11	S.11	Galih Prakasiwi	Security	Lojiwood
12	S.12	Karno	Security	Lojiwood
13	S.13	Yahya	House Keeping	Lojiwood
14	S.14	Iden Ridwan	House Keeping	Lojiwood
15	S.15	Desi	Administrasi	Lojiwood

