

**PRAKTIK PENGEMBANGAN *QUALITY OF WORK LIFE* HOTEL TENTREM
YOGYAKARTA**

(Studi Kasus *Quality of Work Life* di Hotel Tentrem Yogyakarta)

JURNAL SKRIPSI



Disusun Oleh :

Nama : Aliffa Vilda Zasmi

Nomor Mahasiswa : 13311284

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2018

HALAMAN PENGESAHAN JURNAL SKRIPSI

Jurnal ini disetujui dan disahkan oleh pembimbing Skripsi dengan judul:

**PRAKTIK PENGEMBANGAN *QUALITY OF WORK LIFE* DI HOTEL TENTREM
YOGYAKARTA**

(Studi Kasus *Quality of Work Life* di Hotel Tentrem Yogyakarta)



Nama : Aliffa Vilda Zasmi

Nomor Mahasiswa : 13311284

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 23 Juli 2018

Telah disetujui dan disahkan oleh Dosen Pembimbing,

Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D.

PRAKTIK PENGEMBANGAN *QUALITY OF WORK LIFE* DI HOTEL TENTREM YOGYAKARTA

(Studi Kasus *Quality of Work Life* di Hotel Tentrem Yogyakarta)

Oleh: Aliffa Vilda Zasmi

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia (UII), Yogyakarta, Indonesia.

aliffavilda@gmail.com

ABSTRACT

The title of this study is “Development Practices of Quality of Work Life in Hotel Tentrem Yogyakarta (Case Study Quality of Work Life in Hotel Tentrem Yogyakarta). The purpose of this study were (1) to know quality of work life that given from management to employees, (2) to know the implementation process of quality of work life’s that available. This research method was qualitative case study approach. The research collection methods used observation, in depth interview, and documentation. The analysis data method used reduction data, display data, and conclusion drawing/verification. Validity test used the credibility and transferability test.

The point of view of this research was seen from the managerial side. This study found some of the following: (1) Actually *Quality of Work Life* (QWL) in Tentrem Hotel didn’t exist explicitly. But, according to the result of this research could be said that QWL was implicitly contained in it. QWL wasn’t integrated between the components among each other. QWL was spread in related departments. QWL divided in two: physical QWL (facilities) and non physical QWL (programs) that available for employees, (2) The implementation process of QWL were about planning, coordination, and execution. Planning involve the executive committee on their own scope, coordination involve part of whom contradict and responsible about that. QWL execution that given can used by the employees according to the rules and regulations in the company. From implementation process appear employees’s responses about QWL’s recommendation. In broad outline, QWL that given for the employees was good. But management need to pay attention back about the material of english class, varian of canteen’s menu, and also varian of activities that are on *Associates Appreciation Week* (AAW).

Keywords: *Quality of Work Life, Implementation Strategic, Human Resources Management*

ABSTRAK

Penelitian ini berjudul “Praktik Pengembangan *Quality of Work Life* (QWL) di Hotel Tentrem Yogyakarta (Studi Kasus *Quality of Work Life* (QWL) di Hotel Tentrem Yogyakarta). Penelitian ini bertujuan untuk (1) mengetahui *Quality of Work Life* (QWL) yang diberikan manajemen kepada karyawan. (2) mengetahui proses implementasi *Quality of Work Life* (QWL) yang ada bagi karyawan. Pendekatan penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang berfokus pada studi kasus. Metode pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Analisis data menggunakan data *reduction*, data *display*, dan *conclusion drawing/verification*. Uji validitas menggunakan uji kredibilitas dan uji transferabilitas.

Sudut pandang pembahasan QWL pada penelitian ini dilihat dari sisi manajerial. Penelitian ini menemukan beberapa hal: (1) *Quality of Work Life* (QWL) di Hotel Tentrem sebenarnya tidak ada secara eksplisit. Namun dari hasil penelitian dapat dikatakan bahwa QWL secara implisit terdapat didalamnya. QWL yang ada di Hotel Tentrem ini tidak terintegrasi antara komponen satu dengan lainnya. QWL tersebar dalam beberapa departemen terkait. Dari hasil penelitian ini QWL dapat dikelompokkan menjadi dua: QWL fisik (fasilitas) dan QWL non fisik (program-program). (2) Proses implementasi dari *Quality of Work Life* (QWL) dilakukan melalui perencanaan, koordinasi, dan eksekusi. Perencanaan melibatkan *executive committee* dalam bidang masing-masing, koordinasi melibatkan pihak yang berkepentingan dan bertanggung jawab terhadap fasilitas dan program. Eksekusi dari pelaksanaan *Quality of Work Life* (QWL) yang diberikan itu karyawan dapat menggunakannya sesuai aturan dan ketentuan yang berlaku di perusahaan. Dari proses implementasi muncul tanggapan karyawan mengenai beberapa masukan terkait QWL. Secara garis besar, QWL yang diberikan kepada karyawan sudah baik. Namun manajemen perlu memperhatikan kembali beberapa hal terkait materi dalam *english class*, variasi menu kantin, dan juga variasi kegiatan yang ada di *Associates Appreciation Week* (AAW).

Kata Kunci: Kualitas Kehidupan Kerja, Strategi Implementasi, Manajemen Sumber Daya Manusia

PENDAHULUAN

Kesuksesan dari perkembangan suatu industri jasa khususnya industri perhotelan tidak hanya berdasar dari produk yang ditawarkan saja tetapi juga kualitas dari pelayanan orang-orang di dalamnya. Menurut Alwi (2001) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui strategi bisnis yang dapat diimplementasikan melalui strategi SDM. Perusahaan menggunakan strategi bisnis bersaing melalui SDM yang unggul (*competing through people*). Fokus strategi tidak hanya pada *customer* tetapi juga fokus kepada karyawan.

Fokus kepada karyawan berarti perusahaan diharuskan memiliki upaya dalam mengelola karyawannya agar dapat bekerja secara nyaman sehingga dapat bekerja secara baik. Greenberg (2011) menjelaskan bahwa pada awal tahun 1970an mulai terkenal sebuah pergerakan orang-orang yang meminta kepuasan dan pemenuhan pribadi dalam tempat bekerja. Praktisi pengembangan perusahaan mencoba secara sistematis membuat situasi kerja yang mendorong motivasi, kepuasan, dan komitmen karyawan. Ketiga hal ini merupakan faktor yang berkontribusi besar pada kinerja perusahaan. Usaha-usaha ini dapat dikumpulkan dalam suatu program *Quality of Work Life* (QWL) atau kualitas kehidupan kerja untuk karyawan.

Pentingnya pemberian *Quality of Work Life* (QWL) yang baik kepada karyawan dapat menunjang output perusahaan. *Quality of Work Life* (QWL) menurut Dessler (1993) adalah pandangan arti QWL mengenai sejauh mana karyawan dapat memenuhi kebutuhan penting mereka saat bekerja dalam perusahaan. Kemampuan untuk melakukan hal ini bergantung pada adanya perlakuan yang adil; kesempatan bagi tiap karyawan untuk mewujudkan diri; komunikasi terbuka; dan saling percaya diantara semua karyawan; kesempatan bagi semua karyawan untuk berperan secara aktif dalam pengambilan keputusan; kompensasi yang cukup dan adil; serta lingkungan yang aman dan sehat.

Quality of Work Life (QWL) penting untuk diimplementasikan secara baik demi kesejahteraan karyawan dan keberlangsungan jangka panjang perusahaan dalam mempertahankan karyawan terbaiknya. Werther dan Davis (2003) menjelaskan bahwa perusahaan yang memiliki QWL berarti memiliki supervisi yang baik; kondisi kerja yang baik; gaji dan benefit yang baik; dan penghargaan menarik serta pekerjaan yang menantang.

Perusahaan harus dapat membangun QWL yang baik untuk para karyawannya demi keberlangsungan perkembangan perusahaan yang baik kedepannya. Selain itu, adanya QWL juga disesuaikan dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia. QWL secara minimal terpenuhi dengan dilaksanakannya UU Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003. Isi dari undang-undang tersebut diantaranya mengatur mengenai kesempatan dan perlakuan yang sama; pelatihan kerja; hubungan kerja; perlindungan; pengupahan; kesejahteraan karyawan; dan hubungan industrial (Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi, 2003).

Quality of Work Life (QWL) dapat berjalan dengan baik jika suatu perusahaan memiliki strategi yang baik. Strategi ini diantaranya adalah menyusun QWL yang akan diberikan serta strategi implementasi dari QWL yang ada. Hal ini sesuai dengan teori dari Pearce dan Robinson (2008) yang menjelaskan bahwa manajemen strategi merupakan satu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan perusahaan.

Pada penelitian ini mengambil Hotel Tentrem Yogyakarta sebagai obyek penelitian. Hotel Tentrem merupakan salah satu hotel lokal berbintang lima di Yogyakarta yang memiliki konsep unik dan berbeda dari hotel bintang lima lainnya. Hotel ini memiliki keunikan konsep yang memadukan budaya jawa dengan metode pelayanan modern (Tentrem, 2017). Konsep ini akan tercapai jika disajikan dengan kualitas layanan yang istimewa. Kualitas layanan istimewa akan terwujud jika perusahaan mampu untuk mewujudkan QWL yang baik bagi para karyawan di dalamnya.

Semakin berkembangnya jaman, penting bagi suatu manajemen perusahaan untuk memperhatikan QWL yang baik bagi karyawannya. Pada Hotel Tentrem Yogyakarta secara eksplisit tidak terdapat adanya suatu program QWL bagi karyawan. Hal ini karena manajemen kurang memahami makna teoritis dari QWL itu sendiri di dunia perhotelan. Namun, QWL secara implisit telah terpenuhi dengan adanya komponen-komponen yang relevan dengan teori dan penelitian terdahulu mengenai QWL. Adanya komponen-komponen QWL yang ada di Hotel Tentrem akan berjalan dengan baik jika pada praktiknya dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Selain itu pihak manajerial juga perlu mengembangkan hal-hal yang berkaitan dengan QWL, disesuaikan dengan budaya jawa yang diangkat dari hotel ini. Hal ini tentu mengarahkan pada tujuan agar dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan juga meningkatkan pelayanan yang berkaitan dengan budaya jawa. Penelitian ini bermaksud untuk dapat memaparkan hal-hal berikut: (1) mengetahui *Quality of Work Life (QWL)* yang diberikan manajemen kepada karyawan, dan (2) mengetahui proses implementasi *Quality of Work Life (QWL)* yang ada bagi karyawan.

KAJIAN PUSTAKA

Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan berdasarkan penelitian sebelumnya. Penelitian yang dilakukan oleh **Kandasamy dan Ancheri** (2009) dengan judul *Hotel Employee's Expectation of Quality of Work Life: A Qualitative Study*, menyatakan bahwa ada beberapa identifikasi dari dimensi yang diharapkan dalam lingkungan kerja sebuah hotel. Dimensi-dimensi tersebut diantaranya karakteristik pekerjaan, *person-job fit*, citra perusahaan, kebijakan SDM, hubungan kelompok kerja, kondisi lingkungan fisik, *work-life balance*, dan interaksi dengan pelanggan. Hasil dari

tanggapan antara murid dengan karyawan tidak ada penyimpangan dari analisis dimensi yang ada. Hal ini dapat dikaitkan dengan pengalaman murid di realita lapangan tempat kerja dan interaksi mendalam dengan karyawan lainnya dalam pelatihan industri mereka. Dari situlah terbentuknya pengalaman dan harapan mengenai QWL. Ada beberapa kekurangan yang ditemukan mengenai QWL dalam penelitian ini yaitu kurangnya rencana pertumbuhan karir yang jelas dan tidak ada penilaian yang obyektif dalam perusahaan. Karyawan juga menginginkan *workstation* yang ergonomis dan teknologi yang maju di tempat kerja. Karyawan juga membutuhkan pelatihan yang teratur, fasilitas kafetaria yang baik, tempat tinggal staff, transportasi, fasilitas perawatan kesehatan dan skema pensiun sebagai pendukung QWL yang baik.

Dalam penelitian **Lee, Back, dan Chan** (2015) dengan judul *Quality of Work Life and Job Satisfaction among Frontline Hotel Employees* menyatakan bahwa setiap atribut QWL yang ada memiliki dampak yang berbeda pada kepuasan dan ketidakpuasan karena mereka mempertimbangkan *satisfiers*, *dissatisfiers*, atau *hybrid*. Setiap atribut diklasifikasikan lebih lanjut sebagai *delighter*, *satisfier*, *hybrid*, *dissatisfier* atau *frustator* berdasar pada perbedaan level yang ada. Pada intinya dari penelitian ini menyimpulkan bahwa perusahaan harus menghormati gagasan karyawan dan keinginan mereka untuk bertanggung jawab dalam memperbaiki prosedur organisasi sehingga mereka dapat terus terlibat dalam pemikiran dan visi berbasis luas dalam pengembangan karir mereka.

Dalam penelitian yang berjudul *The Quality of Work Life in Competitive Potential Development in The Tourism Industry: A Conceptual Model and Research Propositions* oleh **Bednarska, Olszewki, dan Szutowski** (2013) menyatakan bahwa entitas yang ingin melakukan aktivitas bisnis di pasar pariwisata dan bersaing dengan entitas lain secara efektif harus memastikan bahwa mereka memiliki jumlah karyawan yang sesuai dan karyawan tersebut berkomitmen serta memiliki kualifikasi kejuruan yang tepat. Kondisi ini terpenuhi jika perusahaan mampu melaksanakan tugasnya pada tingkat yang tepat dan memenuhi peningkatan harapan wisatawan. Kemampuan untuk memperoleh dan mempertahankan sumber daya tenaga kerja yang sesuai terutama bergantung pada kualitas lapangan kerja dialihkan oleh entitas bisnis tertentu. Karyawan yang cukup puas dengan kondisi kerja maka mereka loyal terhadap perusahaan. Selain itu sikap dan perilaku kondusif untuk menyediakan layanan tingkat tinggi dapat menjaga hubungan positif yang berkelanjutan dengan pembeli.

Dalam penelitian **Chan** (2015) dengan judul *Part-time Event Management Employee Expected Quality of Work Life* menyatakan bahwa praktisi *event management* memandang bahwa jam kerja yang sesuai dan waktu istirahat merupakan hal penting untuk mencapai QWL yang baik. Selain itu, ada masalah yang mendasari karyawan yang merasa kurang puas terhadap QWL antara lain jam kerja panjang dan *multi-tasking*; kurangnya keamanan; tuntutan pelanggan; kurangnya komunikasi; kurangnya semangat tim; kesesuaian kepribadian; citra perusahaan; dan lingkungan kerja fisik. Saran kebijakan untuk dapat meningkatkan QWL karyawan antara lain adalah memberikan dukungan yang cukup; menerapkan manajemen internal bagi staff *part-time*; *personal care*; penghargaan dan insentif; *respect* dan pengakuan; serta periode istirahat yang lebih bagi staff *part-time*.

Dalam penelitian yang berjudul *Call Centres, Quality of Work Life, and HRM practices, An In-house/outsourced Comparison* oleh **Connel dan Hannif** (2009) menyatakan bahwa ada perbedaan antara CC *Govtcall* dengan CC *Salesplus* berdasarkan tiga elemen kunci QWL. Dari elemen QWL pertama yaitu mengenai *job content*, *Govtcall* mensyaratkan pengetahuan teknis dan legislatif. Sedangkan *Salesplus* lebih sederhana dan mensyaratkan produk langsung. Elemen QWL kedua yaitu mengenai *working hours* dan *work-life balance*. Pada *Govtcall* tidak ada pengawasan CSO dan penjadwalan dilakukan terpusat. Sedangkan *Salesplus*, CSO dapat melakukan penukaran *shift*. Elemen QWL yang terakhir yaitu mengenai strategi dan gaya manajerial/supervisor. Pada *Govtcall* kunci prioritas bagi pemimpin manajer/tim adalah menemukan *KPIs*, manajemen biaya, memberikan kontrak, menemukan persyaratan pemerintah, dan kehadiran. Sedangkan *Salesplus* kunci prioritas bagi pemimpin manajer/tim adalah menjaga kebahagiaan CSO dengan meyakinkan bahwa kebutuhan mereka terpenuhi dan menyadari adanya peluang.

Dalam penelitian **Maddalena, Kearney, dan Adams** (2012) dengan judul *Quality of Work Life of Novice Nurses: A Qualitative Exploration* menyatakan bahwa ada empat tema utama yang diidentifikasi mempengaruhi QWL bagi perawat pemula. Tema tersebut terdiri dari isu terkait sumber daya manusia; isu beban kerja dan kehidupan kerja; hubungan; dukungan/*mentoring*. Hasil dari penelitian ini umumnya mendukung temuan dari penelitian sebelumnya bahwa perawat mengalami banyak stres dalam praktek bulan pertama mereka. juga mencatat bahwa perawat pemula sangat termotivasi dan memiliki keinginan yang kuat untuk memenuhi tanggung jawab profesional mereka, memberikan kualitas perawatan pasien, dan mengembangkan pribadi dan profesi yang mereka pilih secara profesional.

Dalam penelitian yang berjudul *Oncology Employees Valued Patient-Oriented Research Over Quality of Work Life Research: A Qualitative Study* oleh **Sale** (2008) menyatakan bahwa ada perbedaan status yang dirasakan dalam penelitian yang dilakukan di pusat. Partisipan tampak untuk menilai penelitian klinis (kepentingan pasien) selama penelitian QWL (kepentingan mereka sendiri). Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa sikap karyawan terhadap penelitian klinis mungkin merupakan hal penting yang perlu dipertimbangkan saat menafsirkan QWL di lingkungan perawatan kesehatan semacam itu. Pada akhirnya, temuan tersebut menunjukkan kesempatan dalam pengaturan layanan kesehatan agar tidak hanya berkontribusi pada misi mereka untuk melayani pasien, tetapi juga memperbaiki QWL karyawan mereka. Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah dalam melakukan penelitian tempat kerja dalam sebuah pengaturan klinis dapat menjadi tantangan bagi para peneliti. Namun dengan mengizinkan karyawan onkologi berpartisipasi dalam penelitian klinis ini maka dapat meningkatkan QWL mereka.

Dalam penelitian **Penny dan Joanne** (2013) dengan judul *Casino's Employee's Perceptions of Their Quality of Work Life* menemukan adanya dua atribut QWL baru yang dianggap penting di Casino. Pertama, keinginan bekerja di lingkungan *non-smoking* yang tidak ditemukan pada penelitian yang terdahulu. Kedua, keinginan mengakses *email* melalui komputer dengan koneksi internet di area istirahat. Temuan ini juga menyarankan kepada pengurus Casino untuk serius dalam mempertimbangkan pembayaran yang lebih bagi karyawan berdasarkan perhatian akan kebutuhan emosional karyawan dan QWL yang ada dapat menarik perhatian tenaga kerja yang berkualitas.

Dalam penelitian yang berjudul *Employee's Motivation and Valued Rewards as a Key to Effective Quality of Work Life – from the Perspective of Expectancy Theory* oleh **Malini dan Washington** (2014) menekankan fakta bahwa QWL adalah hasil dari seorang karyawan yang termotivasi memiliki tujuan spesifik. QWL dapat dicapai hanya jika karyawan tersebut termotivasi untuk menetapkan tujuan yang harus diselesaikan. Mereka harus lebih memiliki harapan bahwa upaya yang dilakukan dapat mencapai tujuan yang mengarahkan kinerja efektif. Hal ini dirasakan kinerja dapat mengarahkan pada imbalan positif. Oleh karena itu untuk mendapatkan kualitas hidup kerja karyawan secara maksimal dapat melalui upaya terbaik dan pengaturan imbalan yang dirasakan lebih berharga.

Dalam penelitian **Singh dan Srivastav** (2012) dengan judul *Quality of Work Life and Organization Efficiency: A Proposed Framework* menyajikan model sebuah pembenaran yang baik untuk menentukan tingkat kepuasan terhadap QWL dalam sebuah organisasi apakah *adequate* atau *superior*. Sebuah tingkat superior dari QWL dalam sebuah organisasi menyarankan bahwa *gap* antara karyawan dan persepsi *employer/organisasi* pada berbagai faktor dari QWL kurang/diabaikan ketika QWL *adequacy* dalam sebuah organisasi yang menyarankan bahwa *gap* menonjol dan butuh untuk diubah atau dikurangi demi efisiensi organisasi. Tingkat QWL dapat dihubungkan pada variabel efisiensi organisasi yang terukur dalam ketentuan antara persepsi karyawan sendiri dari efisiensi organisasi yang berhubungan pada faktor-faktor yang bermacam-macam atau kepuasannya pada mereka.

Dalam penelitian yang berjudul *A Conceptual Model: The Chain of Quality of Worklife* oleh **Gilaninia** (2017) menyajikan model efisien baru dengan pandangan 360 derajat mengenai rantai kualitas kehidupan kerja dan hubungannya dengan produktivitas karyawan industri dan jasa. Variabel dan konsep dasar yang ada pada penelitian ini diantaranya *quality of family life, quality of social life, the quality of spiritual life*. Model konseptual yang dipaparkan dalam penelitian ini membahas empat kualitas kehidupan utama seiring dengan produktivitas organisasi. Beban kerja pada semua orang, terutama ke semua anggota dan karyawan dinilai merupakan isu penting. Sebanyak 62% mengeluhkan beban kerja sebagai sumber tekanan berat atau relatif. Perhatian pada peraturan dan formalitas administratif dianggap sebagai sumber ketegangan. Kurangnya kesempatan untuk kemajuan dan pengembangan kembali dalam pandangan sebagian besar karyawan dianggap sebagai sumber ketegangan. Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan dan motivasi yang ada dalam tempat kerja tidak cukup. Maka keseimbangan antara kualitas kehidupan kerja dengan kualitas hidup lainnya harus benar-benar dipertimbangkan.

Dalam penelitian **Anand** (2014) dengan judul *Quality of Work Life Evaluation among Service Sector Employees* menunjukkan bahwa komitmen terhadap perusahaan dianggap sebagai faktor terpenting diantara delapan dimensi. Delapan dimensi tersebut diantaranya komitmen terhadap tempat kerja; kepuasan kerja; kesempatan mengembangkan keahlian; kesempatan untuk tumbuh; pelatihan dan pengembangan; kompensasi yang cukup dan adil; kondisi kerja aman dan nyaman; dan integrasi sosial. Saran yang diberikan untuk perusahaan pada penelitian ini adalah membuat penilaian kinerja yang transparan; melakukan program pelatihan yang akan meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan. Karyawan yang melakukan pekerjaan menantang akan termotivasi dan dapat bekerja lebih baik. Pentingnya upaya untuk mengatasi keluhan dan

pertengkar kecil diantara karyawan. Hal ini karena karyawan menghabiskan sebagian besar waktunya di tempat kerja.

Landasan Teori

Teori Manajemen Strategi. David (2006) menjelaskan bahwa manajemen strategi adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Adapun tahapan dalam manajemen strategi yaitu perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Pada penelitian ini membahas terkait penyusunan QWL dan proses implementasi QWL. Jadi, dari teori ini hanya menyangkut terkait perumusan strategi dan implementasi strategi.

Teori Pengertian *Quality of Work Life*. Menurut Cascio (1998) ada dua cara dalam melihat arti QWL, yang pertama adalah membandingkan QWL dengan kondisi perusahaan yang sebenarnya dan praktek perusahaan mengenai kebijakan promosi dari dalam perusahaan, pengawasan demokratis, keterlibatan karyawan, dan kondisi kerja yang aman. Sedangkan yang kedua membandingkan QWL dengan persepsi karyawan bahwa mereka relatif puas terhadap kebutuhan, dan dapat tumbuh serta berkembang sebagai manusia. Hal ini semua berhubungan dengan QWL agar dapat melihat sejauh mana berbagai kebutuhan manusia terpenuhi. Selain itu, Dessler (1993) mengartikan bahwa QWL merupakan sejauh mana para karyawan dapat memenuhi kebutuhan penting mereka saat bekerja dalam organisasi. Teori QWL yang lain dari Walton (dalam Monappa, 2013) menjelaskan mengenai *Quality of Work Life* yang berarti sejauh mana anggota organisasi kerja dapat memenuhi kebutuhan penting pegawai melalui pengalaman kerja mereka dalam organisasi dan mereka merasa puas dalam bekerja.

Suatu perusahaan yang memiliki QWL berarti menandakan bahwa perusahaan tersebut baik. Werther dan Davis (2003) menjelaskan bahwa perusahaan yang memiliki QWL berarti memiliki supervisi yang baik; kondisi kerja yang baik; gaji dan benefit yang baik; serta sebuah penghargaan menarik dan pekerjaan yang menantang. QWL merupakan upaya sistematis yang dilakukan organisasi untuk memberikan peluang yang lebih besar bagi pekerja terkait pekerjaan dan kontribusi mereka pada seluruh keefektifan organisasi.

Teori Hal yang Meningkatkan *Quality of Work Life*. Menurut Ronen (1981) hal-hal yang meningkatkan QWL diantaranya partisipasi, *job redesign*, dan *team building*.

Teori Aspek-aspek *Quality of Work Life*. Cascio (1998) menyebutkan ada sembilan aspek QWL diantaranya *employee participation*, *career development*, *conflict resolution*, *communication*, *wellness*, *job security*, *a safe environment*, *equitable compensation*, dan *pride*.

Teori Upaya dalam Menyukkseskan *Quality of Work Life*. Cascio (1998) menyebutkan upaya dalam menyukkseskan QWL diantaranya Manajer harus menjadi pemimpin dan pelatih, bukan bos dan diktator; keterbukaan dan kepercayaan itu dibutuhkan; Informasi biasanya dipegang oleh manajemen sendiri harus dibagi, dan saran yang dibuat oleh non manajer harus dianggap serius; QWL harus mengubah dari pemecahan masalah awal demi sebuah kemitraan awal antara manajemen dan pekerja yang dapat maju; dan QWL tidak dapat diamanatkan secara sepihak oleh manajemen.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian. Sugiyono (2015) menjelaskan mengenai metode penelitian kualitatif yang berarti bahwa metode penelitian berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*. Hal ini digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah. Studi ini berfokus pada studi kasus. Menurut Yin (2011) studi kasus adalah suatu inkuiri empiris yang menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata bilamana batas-batas antara fenomena dan konteks tidak tampak secara tegas atau jelas dan menggunakan berbagai sumber atau multisumber bukti. Sedangkan menurut Creswell (2015) studi kasus merupakan salah satu jenis pendekatan kualitatif yang menelaah sebuah kasus tertentu dalam konteks atau *setting* kehidupan nyata kontemporer. Peneliti studi kasus dapat memilih tipe penelitiannya berdasarkan tujuan diantaranya studi kasus instrumen tunggal, studi kasus kolektif, dan studi kasus intrinsik. Penelitian ini menggunakan studi kasus dengan instrumen tunggal.

Lokasi Penelitian. Penelitian ini memilih Hotel Tentrem Yogyakarta sebagai obyek penelitian. Alasan pemilihan obyek penelitian ini karena Hotel Tentrem Yogyakarta merupakan salah satu hotel *chain* lokal berbintang lima di Yogyakarta yang memiliki keunikan konsep budaya jawa. Lokasi Hotel Tentrem Yogyakarta berada di Jalan AM Sangaji No. 72A Yogyakarta. Pelaksanaan wawancara penelitian dilakukan di tempat tersebut.

Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2015) yang menjadi instrumen atau alat penelitian dalam penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri. Oleh karena itu peneliti sebagai instrumen juga harus “divalidasi” seberapa jauh peneliti sebagai instrumen meliputi validasi terhadap pemahaman metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti, kesiapan peneliti untuk memasuki obyek penelitian, baik secara akademik maupun logistiknya. Instrumen penelitian berupa: (1) penyusunan konsep QWL, meliputi konsep QWL seperti apa, dasar yang digunakan dalam penyusunan konsep, proses penyusunan konsep, pihak yang terlibat dalam penyusunan konsep, hasil konsep QWL yang dihasilkan; (2) implementasi konsep QWL, meliputi perencanaan dari hasil konsep QWL, penyusunan anggaran konsep QWL, yang melaksanakan jalannya konsep QWL, ketentuan manajemen untuk karyawan dalam hal pemberian konsep QWL; (3) evaluasi konsep QWL, meliputi bentuk evaluasi yang dilakukan, pihak yang melakukan evaluasi, tindak lanjut dari evaluasi, kesesuaian hasil evaluasi dengan dasar yang dimiliki, perubahan diri dari karyawan setelah adanya evaluasi.

Sumber Data Penelitian

Data Primer adalah data yang diperoleh langsung oleh pengumpul data dari subyeknya (Sumarsono, 2004). Dalam pengumpulan data primer, penghayatan peneliti terhadap obyek yang diteliti merupakan faktor penting. Pada penelitian ini sumber data primer diperoleh melalui wawancaradengan narasumber kepada beberapa pihak seperti manajerial (HRD), supervisor, dan karyawan operasional Hotel Tentrem Yogyakarta.

Data Sekunder adalah semua data yang diperoleh secara tidak langsung dari subyek yang diteliti (Sumarsono, 2004). Sedangkan menurut Sekaran (2013), data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan oleh para peneliti, data yang diterbitkan dalam jurnal statistik dan lainnya, serta informasi yang tersedia dari sumber publikasi atau non-publikasi baik di dalam maupun di luar

organisasi. Sumber data sekunder pada penelitian ini diperoleh melalui pamflet profil singkat, *associate handbook*, *website* resmi, struktur organisasi Hotel Tentrem Yogyakarta.

Narasumber Penelitian

Narasumber adalah orang yang menjadi sumber informasi agar peneliti dapat memperoleh informasi penting yang dibutuhkan dalam penelitian. Narasumber pada penelitian ini diantaranya Elisabeth Mailana Rimawati (*Asst. Director of HR*), Tri Laksmi (*Dept. Head-Personnel Manager*), Rosa Galuh Kristanti (*Asst. Training Coordinator*), Riandy Widiyanto (*Supervisor F & B*), dan Dewi Yuli Lestari (*Waitress*).

Teknik Pengumpulan Data

Observasi

Creswell (2014) menjelaskan bahwa observasi kualitatif merupakan observasi yang didalamnya peneliti langsung turun ke lapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas individu-individu di lokasi penelitian. Hal ini dapat ditunjukkan misal dengan mengajukan sejumlah pertanyaan yang memang ingin diketahui peneliti. Pada penelitian ini observasi dilakukan dua kali yaitu sebelum wawancara dan setelah wawancara berlangsung. Hal ini agar mendapat gambaran awal mengenai QWL secara umum yang ada di Hotel Tentrem Yogyakarta.

Wawancara

Menurut Sugiyono (2010) wawancara semistruktur termasuk dalam kategori *in-depth interview* yang dalam pelaksanaannya lebih bebas dibandingkan wawancara terstruktur. Awal mula *interviewer* menanyakan pertanyaan terstruktur kemudian satu persatu diperdalam mengorek keterangan lebih lanjut. Pada penelitian ini menggunakan wawancara semistruktur untuk memudahkan dalam perolehan hasil wawancara yang lebih fleksibel.

Dokumentasi

Rahardjo (2011) menjelaskan bahwa dokumentasi merupakan informasi yang dapat diperoleh melalui fakta yang tersimpan dalam bentuk surat, catatan harian, arsip foto, hasil rapat, cinderamata, jurnal kegiatan, dan sebagainya. Dokumentasi yang didapat dari penelitian ini diantaranya foto-foto kegiatan karyawan, foto beberapa fasilitas yang ada, buletin Kabare Tentrem, *Associate Handbook*, sertifikat kepesertaan Jamsostek, sertifikat kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan, pamflet profil singkat Hotel Tentrem Yogyakarta, dan struktur organisasi.

Teknik Analisis Data. Analisis dilakukan sebelum di lapangan dan analisis selama di lapangan. Analisis sebelum di lapangan dilakukan sebelum peneliti memasuki lapangan. Analisis dilakukan terhadap hasil studi pendahuluan atau data sekunder yang akan digunakan untuk menentukan fokus penelitian (Sugiyono, 2015). Analisis selama di lapangan dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu (Sugiyono, 2015). Aktivitas dalam analisis data meliputi data *reduction*, data *display*, dan *conclusion drawing/verification*.

Uji Keabsahan Data

Pengujian keabsahan data menggunakan uji kredibilitas dan uji *transferability*. Menurut Sugiyono (2015) uji kredibilitas berkenaan dengan derajat akurasi desain penelitian dengan hasil yang dicapai. Uji kredibilitas atau kepercayaan data hasil penelitian dilakukan dengan triangulasi dan *member check*. Triangulasi yang digunakan pada penelitian ini adalah triangulasi sumber.

Sedangkan menurut Sugiyono (2015) uji *transferability* merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Nilai transfer ini berkenaan dengan pertanyaan, sampai mana hasil penelitian dapat diterapkan atau digunakan dalam situasi sosial lain. Hal ini ditujukan agar pembaca dapat memahami hasil penelitian kualitatif dengan cara membuat uraian yang rinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya. Maka pembaca menjadi jelas ketika membacanya.

TEMUAN PENELITIAN

Quality of Work Life (QWL) yang ada di Hotel Tentrem Yogyakarta

Quality of Work Life (QWL) atau kualitas kehidupan kerja adalah salah satu hal yang termasuk dalam teknik yang digunakan dalam pengembangan organisasi. Hal-hal yang diperhatikan QWL diantaranya terkait pekerjaan, lingkungan kerja, dan pemenuhan kebutuhan individu karyawan. Pada penelitian ini QWL di Hotel Tentrem itu ada secara implisit. Manajemen Hotel Tentrem kurang memahami makna teoritis dari QWL. Namun begitu, komponen-komponen yang QWL yang ada di Hotel Tentrem juga terdapat pada teori dan penelitian terdahulu. QWL yang ada di Hotel Tentrem dibagi menjadi dua yaitu QWL fisik (fasilitas) dan QWL non fisik (program).

Adanya QWL di Hotel Tentrem berawal dari dasar penyusunan QWL yang didasarkan pada visi, misi, prinsip, dan nilai-nilai yang dimiliki. Visi Hotel Tentrem adalah hotel yang melestarikan dan mengembangkan budaya, tradisi, sumber daya Indonesia terinspirasi oleh keindahan dan keramahan Indonesia untuk masyarakat dunia. Sedangkan misi Hotel Tentrem adalah memperkenalkan budaya dan tradisi Indonesia seperti makanan, pakaian, tarian, adat istiadat, arsitektur, musik, karya seni, sejarah, dan juga keindahan Indonesia kepada masyarakat dan dunia dengan keramahan khas Indonesia. Prinsip yang dimiliki Hotel Tentrem diantaranya pelayanan, jujur, disiplin, positif, setia, dan kehormatan. Nilai yang dimiliki Hotel Tentrem diantaranya *trustworthy*, *exceed expectation*, *nurture our people*, *teamwork*, *respect each other*, *entrepreneurial spirit*, dan *mindfulness*.

“Kalau visi jelas kita terinspirasinya dari budaya, tradisi, sumber daya Indonesia untuk dikenalkan masyarakat dunia. Bukan hanya tamu dari Indonesia saja tetapi juga tamu asing dari berbagai negara...” (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:19 WIB)

“...pelatihan juga penting, yang diawal adalah dia harus mengenal dulu...kita ada pelatihan yang dinamakan Tentrem *experience*. Tentrem *experience* itu maksudnya apa *sih*? Ketika orang itu datang ke Tentrem, dia harus merasakan *experience*-nya di Tentrem sendiri...pasti ada bedanya ya antara *experience* hotel satu dengan hotel lain...” (Bu Rosa, 6/9/2017, 14:24 WIB)

“...ya diikuti caranya dengan misi, memperkenalkan-nya salah satunya melalui seragam kita ya, batik.” (Bu Rima, 6/9/2017, 15:19 WIB)

“...dia *kan* harus tahu situasi di Jogja ya..kita harus berikan informasi. Kita *kan* punya buletin namanya Kabare Tentrem. Di Kabare Tentrem dikasih informasi tentang apa *sih* yang lagi *happening* di Jogja? Nah itu kita membekali mereka untuk lebih kuat dalam hal budaya ya...” (Bu Rosa, 6/9/2017, 14:29 WIB)

“...kita mengontrol kualitas. Kualitas SDM-nya plus kualitas pelayanan yang kita berikan ke tamu...pelayanan yang dimaksud adalah karyawan itu dididik agar bisa memberikan pelayanan terbaik melebihi harapan tamu...” (Bu Rosa, 6/9/2017, 14:29 WIB)

“...mengajarkan ke karyawan kita untuk selalu bisa memberi pelayanan sempurna. Misalkan tamu sepertinya membutuhkan *tissue*, *amenities* atau apa, tanpa diminta bantuan terlebih dahulu kita harus menyadari dan langsung memberikan...” (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:12 WIB)

“...kehormatan, bangga dengan hasil karya bangsa sendiri dan menghormati hasil karya orang lain itu dari situ *kan* karyawan kita lokal semua ya. Nah, kita *bikinkan* program *reward* untuk mereka...” (Bu Rosa, 23/1/2018, 09:51 WIB)

“...nilai *trustworthy*. Hotel ini harus mewujudkan bagaimana caranya kita dapat memperoleh kepercayaan tamu...” (Bu Rima, 6/9/2017, 15:18 WIB)

“...kita juga memperhatikan karyawan kami dengan program-program, fasilitas juga kita berikan...Itu *nurture our people*.” (Bu Rima, 6/9/2017, 15:18 WIB)

“...agar karyawan ada *teamwork*...caranya dengan melibatkan *supervisor* yang menangani langsung karyawan agar dapat berkoordinasi baik...” (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:17 WIB)

“Prinsip dan nilai itu kita kenalkan ke mereka agar mereka tahu. Secara tidak langsung kita mendidik karyawan berdasar prinsip dan nilai-nilai yang ada. Hal ini secara tidak langsung akan diajarkan dalam training. Kemudian fasilitas yang ada dan program lain yang sifatnya menyenangkan itu juga wujud dari nilai yang kita anut yaitu *nurture our people*.” (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:37 WIB)

Proses penyusunan QWL dilakukan bermula dari adanya harapan *owner* yang secara tidak langsung menyampaikan kepada jajaran manajerial hotel. Harapan *owner* yang disampaikan kemudian diterjemahkan oleh *executive committee* lalu kemudian diterjemahkan melalui semua *dept. head* dan supervisornya. Hasil proses penyusunan QWL dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu QWL fisik (fasilitas) dan QWL non fisik (program-program).

“Yang mengkonsep ya dari *excecutive committee*. Jadi, dari harapan *owner* lalu diterjemahkan oleh *executive committee*. Lalu dari *executive committee* menerjemahkan lewat semua *dept. head* dan *supervisor*-nya... bentuk dari konsep yang kita berikan kepada karyawan itu berupa fasilitas dan program.” (Bu Rima, 6/9/2017, 15:32 WIB)

QWL fisik diberikan kepada karyawan yang lebih mengarah pada fasilitas fisik seperti seragam, *locker*, kantin karyawan (*Gendhis canteen*), *wifi area*, *smoking area*, tempat ibadah, dan *library room*.

“...yang *bikin* konsep seragam itu di Tentrem itu dari Anne Avantie, salah satu *designer* terkenal di Indonesia. Kemudian dibuatlah oleh manajemen disini.” (Mas Riandy, 4/2/2018, 15:56 WIB)

“...kita *sediakan* fasilitas *locker*. Itu *aja* kebutuhan dasar kalau karyawan disini. Kan kalau disini *nggak* bisa *nenteng-nenteng* bawa tas, bawa *handphone*...” (Bu Rima, 6/9/2017, 15:21 WIB)

“...kantin *kan* kita punya sendiri ya...yang masak juga *nggak* pakai *catering*, tetapi dari *kitchen* sendiri yang masak. Jadi memang ada yang ditugaskan disana....kantin itu *kan* fungsinya agar teman-teman itu *nggak* repot keluar ya...” (Bu Rosa, 6/9/2017, 14:56 WIB)

“...*temen-temen* biasanya juga ada yang *wifi-an* di *library room*. *Wifi* disini *kan* *kenceng*. Jadi mereka bisa *gunain* *wifi* saat *break* biasanya...” (Bu Rosa, 23/1/2017, 10:00 WIB)

“Dibuat *smoking area* ini *kalo* *nggak* salah tahun 2015 atau 2016...kalau *ngerokok* *aja* *nggak* enak ya. Jadi kami carikan vendor yang mau jualan. Itulah jadi warung kecil *kan*. Tapi warung kecil itu adalah *responsibility* itu dengan dimonitor oleh manajemen.” (Bu Rosa, 15/9/2017, 14:35 WIB)

“...kita juga menyediakan tempat ibadah disini, ada *mushola* khusus karyawan yang ada di dekat *security*...” (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:37 WIB)

“...di ruang Wulang Wuruk...tempat beribadah bagi karyawan non muslim. Nanti kita infokan melalui *Kabare* atau mading bahwa akan ada persekutuan doa biasanya satu bulan sekali...” (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:41 WIB)

“...kita juga ada *library room*...ada buku-buku novel atau majalah. Ruang untuk *nunggu* juga...*temen-temen* biasanya juga ada yang *wifi-an* disitu mereka bisa *gunain* *wifi* saat *break* biasanya...” (Bu Rosa, 23/1/2018 10:00 WIB)

Sedangkan QWL non fisik yang diberikan kepada karyawan itu lebih menuju pada program-program yang dirancang untuk karyawan baik dalam segi karir, apresiasi, maupun rekreasi. Program-program yang diberikan diantaranya program pengembangan karir yang terdiri dari *training*, *succession plan*, dan *English class*.

“*Training* *kan* *strong* baik dari manajemen maupun dari departemennya masing-masing ya...” (Bu Rosa, 6/9/2018, 14:29 WIB)

“*Induction training* itu biasanya untuk staff baru...kalau *induction training* itu kayak pengenalan lingkungan hotel, pengetahuan tentang peraturan hotel...” (Bu Laksmi, 8/3/2018, 10:36 WIB)

“...*Tentrem experience* itu untuk staff yang *udah join*. *Tentrem experience* itu mengajarkan cara *serve* tamu atau *excellent service*, *handling complain*, pokoknya masalah operasional.” (Mbak Dewi, 7/3/2018, 10:36 WIB)

“...*cross training* itu misalnya...ada anak dari satu departemen ingin belajar satu hal lain diluar departemen dia. Yang sudah pernah berjalan contohnya *nih*, anak *housekeeping* *pengen* *cross-training* ke *pastry*. Mungkin *nggak*? Mungkin *aja*...” (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:50 WIB)

“...dalam periode tertentu *associate* yang memang dimasukkan dalam *succession plan* itu dididik, dilengkapi untuk menjadi posisi yang diharapkan oleh atasannya. Misal saya punya anak buah, nah anak buah saya itu *pengen* saya jadikan *supervisor*. Saya harus memberikan *plan* untuk *develop* dia, bagaimana agar dia bisa menjadi *supervisor* yang baik...” (Bu Rosa, 6/9/2017, 15:03 WIB)

“...untuk mewujudkan visi... program *English class* didasarkan dari visi ini agar karyawan dapat berkomunikasi dengan tamu asing dengan baik” (Bu Rosa, 23/1/2018, 10:00 WIB)

Program kompensasi finansial pun juga diberikan, terdiri dari kompensasi finansial langsung berupa gaji pokok, gaji *service*, dan insentif. Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung berupa Tunjangan Hari Raya (THR), fasilitas *female transport*, dan asuransi BPJS.

“...disini konsepnya kompensasi yang kita berikan ke karyawan itu jelas gaji pokok sesuai standar UMR...ada gaji *service*...” (Bu Rosa, 6/9/2017, 14:50 WIB)

“...insentif juga kalau misal dia berhasil menjual produk tertentu.” (Bu Rosa, 23/1/2018, WIB)

“...THR pun kami berikan...*female transport* juga kami sediakan khusus untuk karyawan perempuan yang pulang diatas jam 12 malam” (Bu Rosa, 6/9/2017, 14:50 WIB)

Program asuransi dan kesehatan juga diberikan manajemen berupa asuransi BPJS kesehatan dan BPJS ketenagakerjaan. Manajemen membantu terkait kepesertaan dalam kedua asuransi tersebut. Tes kesehatan khusus bagi karyawan F & B juga dilakukan setiap enam bulan sekali.

“Kita mendaftarkan program pemerintah BPJS...BPJS kesehatan ya terkait jaminan pemelihara kesehatan, *medical*. BPJS ketenagakerjaan terkait pensiun, kematian, hari tua, kecelakaan kerja kita daftarkan semua ya. Jadi, karyawan akan merasa terjamin dan aman...” (Bu Rima, 6/9/2017, 15:24 WIB)

“...iya ada *check up* khusus untuk karyawan F & B dan yang bertanggung jawab adalah HRD...” (Bu Rosa, 15/9/2017, 14:35 WIB)

Program *reward* juga diberikan kepada karyawan diantaranya adanya pemilihan *associate of the month* dan *point value* bintang. Dalam setiap tiga bulan sekali juga ada program pertemuan rutin yang diwujudkan dengan adanya acara *general staff meeting*.

“...kita ada pemilihan karyawan terbaik yang disebut *employee of the month*...Awarding-nya pertama dia mendapat apresiasi nanti dipanggil ke depan ketika ada *general staff meeting* yang melibatkan seluruh karyawan. Dia akan diumumkan sebagai *associate of the month*...” (Bu Rosa, 15/9/2017, 14:46 WIB)

“...karyawan yang disebut oleh tamu dalam *guest comment card* itu biasanya kan dikasih *point value* bintang. Nanti akhir tahun kita kasih hadiah...” (Bu Rima, 6/9/2017, 15:53 WIB)

“...per tiga bulan sekali *general staff meeting* atau *general party*...itu isinya biasanya hiburan untuk karyawan seperti makan-makan sama penganugerahan hadiah...” (Bu Rima, 6/9/2017, 15:42 WIB)

“...menyampaikan *revenue* hotel berapa, posisi hotel Tentrem di mata tamu itu seperti apa dari *trip advisor*...*guest comment* dari tamu...di *general staff meeting* itu semua diinfokan.” (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:47 WIB)

Karyawan pun juga diberikan program *refreshing* seperti adanya program *Associate Appreciation Week* (AAW) dan *outing*. Program AAW ini adalah program yang membedakan dengan hotel lainnya. Program AAW berisi kegiatan-kegiatan yang memanjakan karyawan seperti nonton bersama di bioskop, jalan sehat, totok wajah untuk karyawan perempuan, potong rambut untuk karyawan laki-laki, cuci motor, penyediaan kursi pijat, pemberian *souvenir*, dan menu *lunch* maupun *dinner* dibuat tema tertentu yang berbeda dari hari biasa. AAW diadakan selama satu tahun sekali dan diadakan selama enam hari.

“...yang dimiliki oleh Hotel Tentrem dan tidak dimiliki oleh Hotel lain itu kita punya *Associate Appreciation Week* (AAW) yang enam hari itu karyawan dimanjakan...” (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:22 WIB)

“...kita juga ada *outing* tiap tahun ya diluar AAW ya. *Outing*-nya mau kemana nih, kita pasti lempar ke forum dulu. Kita dulu pernah *outing* ke Malang, kita *outing* ke Jogja Bay. Jadi kita libatkan mereka.” (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:15 WIB)

Dari adanya pengembangan QWL di Hotel Tentrem bertujuan untuk dapat memenuhi kebutuhan karyawan terkait pekerjaannya dan juga dapat menyejahterakan karyawan di dalamnya.

Proses Implementasi QWL: Fasilitas dan Program yang Tersedia Bagi Karyawan

Proses implementasi QWL dari QWL fisik (fasilitas) dan QWL non fisik (program-program) terdiri dari perencanaan, koordinasi/supervisi, dan eksekusi. Tahapan proses implementasi ini mengharuskan pihak manajemen hotel untuk melaksanakan aktivitas yang dibutuhkan untuk mewujudkan QWL secara baik untuk karyawan. QWL fisik yang pertama adalah seragam.

“...kalau merancang itu bagian *excom* ya... seragam biasanya yang mengurus Bu Novi, beliau kan bagian *room division*...” (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:01 WIB)

“...dari *laundry*, itu akan dikirimkan ke bagian *uniform store*. Jadi setiap hari karyawan datang dari rumah lalu ke tempat *uniform* untuk mengambil seragamnya masing-masing...” (Mas Riandy, 4/2/2018, 15:57 WIB)

“Hari Jum’at dan Sabtu pakai batik Jogja lagi...untuk hari Sabtu, karyawan bagian depan atau yang ketemu tamu itu pakai kebaya, yang lain *tetep* sama.” (Bu Rosa, 23/1/2018, 10:04 WIB)

“...Kamis pahing ada lagi pakai kebaya...yang laki-laki pakai *sorjan gitu*...kalau bawahnya dari sini tapi kalau kebaya kita bawa sendiri.” (Mbak Dewi, 16/11/2017, 15:30 WIB)

QWL fisik yang kedua adalah *locker*. Karyawan disediakan ruang *locker* yang terdiri dari *female locker* dan *male locker*. Pemberian *locker* ini khusus untuk karyawan *staff*, karyawan *casual*

contract, *casual daily*, dan *trainee*. Selain lemari *locker*, di ruangan ini juga terdapat kamar mandi, kaca rias yang besar, dan sepeda statis. Hal ini semua untuk menunjang kebutuhan karyawan untuk persiapan sebelum bekerja.

“Bisa mandi juga. *Kan* ada kamar mandinya. Malah kadang-kadang mereka *senengnya* mandinya di hotel. Ada kaca rias besar, tempat duduk disana *gitu*.” (Bu Rosa, 15/9/2017, 14:02 WIB)

QWL fisik yang ketiga adalah adanya kantin karyawan yang dinamakan Gendhis *canteen*. Menu setiap bulan disusun oleh *chef* dan disesuaikan dengan *budget* yang disediakan. Karyawan dapat menyerahkan kupon ketika menggunakan fasilitas kantin ini. Adapun tanggapan karyawan mengenai kantin ini bahwa kantin yang disediakan oleh Hotel Tentrem sudah baik karena dinilai lebih lengkap dibanding hotel sebelum karyawan bekerja. Selain itu karyawan dapat mengambil makanan sesuai keinginan. Namun ada usulan karyawan mengenai variasi makanan yang terkadang mayoritas mengandung karbohidrat. Sehingga manajemen perlu memperhatikan usulan karyawan tersebut.

“Menu itu yang menyusun dari *chef*. *chef* bikin menu selama satu bulan buat kantin apa saja variasinya...” (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:39 WIB)

“...ke kantin itu harus pada jam istirahat. Dibagi tiga waktu yaitu ada *lunch*, *dinner*, sama *supper*. Kalau jam *lunch* itu ya makan siang, jam 11 sampe jam setengah 3 sore. Lalu kalau *dinner* itu jam 5 sore sampai jam 8 malam. Kalau *supper* itu jam 1 pagi sampai jam 3 pagi...” (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:03 WIB)

“Prosedurnya hanya tinggal datang saja dan menunjukkan *new* kupon. Karena setiap karyawan itu awal bulan dapat *new* kupon.” (Mas Riandy, 4/2/2018, 15:58 WIB)

“Misalnya nasi putih, lauknya mie goreng, terus sayurnya sop tapi ada kentangnya misalnya...*dessert*-nya bubur. Itu *kan* menurut saya karbohidrat semua ya...*kayak gitu* mungkin harusnya agak sedikit dibedain ya...memang ada beberapa variasi yang memang harus diubah susunannya.” (Mbak Dewi, 16/11/2017, 16:04 WIB)

QWL fisik lainnya yaitu ada *wifi area*, *smoking area*, tempat ibadah dan *library room*. Perencanaan mengenai QWL fisik ini melibatkan pihak yang bertanggung jawab. Perencanaan *wifi area* diserahkan pada departemen IT. Sedangkan *smoking area*, tempat ibadah dan *library room* dipegang oleh HRD. Koordinasinya pun karyawan dapat menggunakan fasilitas *wifi area*, tempat ibadah, dan *library room* secara fleksibel dan sesuai dengan peraturan manajemen dalam hal penggunaan fasilitas yang ada. Selain itu, jika karyawan ingin meminjam buku, maka wajib untuk berkoordinasi dengan HRD.

“...karyawan lainnya bisa menggunakan fasilitas internet itu pada jam *break*, jam istirahat tapi di ruang tersendiri. Kita ada ruang *library* khusus untuk karyawan.” (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:02 WIB)

“...disana karyawan boleh *smoking* disana tapi *nggak* boleh pakai seragam ya harus sesuai dengan aturan, kalau jam istirahat habis ya harus balik lagi. Di *smoking area* itu *nggak*

boleh pakai seragam nanti bau karena disana *kan* ada rokok...” (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:40 WIB)

“...tempat ibadah sangat menunjang ya menurut saya karena *kan* mayoritas disini itu muslim.” (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:03 WIB)

“...ada tempat duduk sofa untuk menunggu...ada empat *computer* juga...novel ada, majalah ada. Jadi mereka boleh pinjem disana. Terus habis itu kalau karyawan *break* itu juga ada *wifi* gratis disini yang lumayan *kenceng* ya. Jadi mereka bisa *browsing*.” (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:19 WIB)

Sedangkan QWL non fisik yakni program-program yang diberikan kepada karyawan itu juga bertujuan untuk membekali pengetahuan dan keahlian untuk karyawan. Selain itu juga untuk memberikan penghargaan maupun rekreasi untuk karyawan. QWL non fisik yang pertama adalah program pengembangan karir karyawan yang terdiri dari *training*, *succession plan*, dan *english class*. Pelaksana *training* melibatkan *trainer* yang disesuaikan dengan kebutuhan *training*. Waktu pelaksanaan dari program-program yang ada di QWL non fisik juga disesuaikan dengan *occupancy* atau tingkat hunian hotel. Jika *occupancy* tinggi maka pelaksanaan disesuaikan pada waktu yang tepat. Karyawan yang pernah mengikuti *cross training* juga akan mendapatkan sertifikat. Pengembangan karir karyawan juga dapat melalui *succession plan* yang mana karyawan akan diusulkan oleh atasannya berdasar kinerja dan penilaian dari *personal action form* (PAF).

“...*trainer* itu disesuaikan. *Training* tentang Tentrem *experience* atau tentang *excellent experience* itu orangnya adalah HRD. Saya sama Bu Rosa. Kalau *training* tentang *skill* membersihkan kamar tentu *trainer*-nya dari *executive housekeeper*. *Training* tentang *how to handling complain in front office* ya *trainer*-nya dari *director of room*...” (Bu Rima, 6/9/2017, 15:32 WIB)

“...sertifikat itu berguna sekali ketika dia *apply* untuk ke hotel lain. kita pilih orang, siapa ya yang bisa kita kembangkan dulu dari internal kalau ada yang minat. Biasanya kita ambilnya disitu.” (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:23 WIB)

“...PAF atau *Personal Action Form* yang diusulkan dari departemennya dulu kemudian HR, dilampiri dengan *succession plan*-nya dia tadi. Berikut profilnya dia, dia sudah bekerja berapa lama, pernah kena *warning* atau *enggak*, pernah dapet diskorsing atau *enggak*. Setelah itu nanti dijelaskan gaji dia sekarang berapa kemudian kira-kira berapa akan dinaikkan sampai kemudian nanti level GM, GM *approve* lalu baru setelah itu dia dinyatakan berhasil untuk promosi...” (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:10 WIB)

Program pengembangan karir yang ketiga adalah *english class*. Diadakan selama dua kali dalam seminggu dalam durasi dua setengah jam. Tanggapan karyawan mengenai *english class* ini adalah memperbaiki materi yang diberikan. Karyawan mengusulkan kepada manajemen untuk menambahkan materi.

“...menurut saya materinya *sih* lebih dibanyakin. Selama saya ikut itu materinya masih *basic* misalnya masalah *direction*, dari Tentrem mau ke Malioboro itu bahasa inggrisnya *gimana*...belum ada cara menjawab komplit dengan bahasa inggris itu seperti apa, cara menerima reservasi seperti apa...menurut saya untuk bahasa inggrisnya hotel masih bisa

ditambahin seperti *handling complain*, terima reservasi. Itu *kan* lebih ke keseharian ya, pokoknya yang berhubungan dengan tamu. Menurut saya hal seperti ini juga lebih penting karena seringkali kita *temuin* saat bekerja...” (Mbak Dewi, 7/3/2018, 10:37 WIB)

Selanjutnya, program kompensasi finansial langsung berupa gaji diberikan sesuai kontrak yang ditandatangani sesuai kesepakatan antara karyawan dan manajemen. Lain halnya dengan *service charge* yang diperoleh berdasar *occupancy* atau tingkat hunian hotel. Hasil dari *service charge* akan dibagi rata ke seluruh pihak yang bekerja di Hotel Tentrem.

“...kalau untuk gaji pokok itu mau *rame* mau sepi memang kita terima ya segini, sesuai kontrak yang kita tanda tangani...” (Mbak Dewi, 16/11/2017, 14:57 WIB)

“Kalau *service charge* itu dibagi rata jadi antara *dept head*, karyawan, *supervisor* itu semua dapetnya sama. Kalau gaji pokok itu beda-beda sesuai kontrak yang kita tanda tangani.” (Mbak Dewi, 7/3/2018, 10:46 WIB)

Kompensasi finansial tidak langsung berupa asuransi itu diberikan kepada karyawan berupa BPJS kesehatan, yang mana pada awalnya karyawan memilih tingkatan fasilitas kesehatan (*faskes*). Pada penelitian ini, asuransi juga digolongkan pada program asuransi dan kesehatan. Pada asuransi ini, manajemen juga wajib mendaftarkan karyawannya dalam keanggotaan BPJS ketenagakerjaan. Hal ini agar asuransi dapat menjamin karyawan baik dari segi kesehatan pribadi maupun saat karyawan tertimpa kecelakaan kerja. Tes kesehatan juga dilakukan selama enam bulan sekali khusus untuk karyawan F & B.

“... setelah mereka daftar dan memilih *faskes*nya nanti kita proses dan mereka bisa langsung pakai dari kartu BPJS yang nanti akan dikasih...” (Bu Rima, 6/9/2017, 15:24 WIB)

“...karyawan F & B-nya itu *tiap* 6 bulan sekali kita cek. Ada rektal swab, HBsAg, thorax. Karena *kan* disatu sisi kita menuntut *hygiene*, mungkin di satu sisi kita fasilitasi. Kita yang mengeluarkan biayanya untuk memeriksa...” (Bu Rima, 6/9/2017, 15:23 WIB)

Program *reward* pun diberikan saat acara *general staff meeting* berlangsung dan karyawan pun diberikan apresiasi berupa pemberian sertifikat dan uang tunai untuk karyawan yang terpilih sebagai *associate of the month*. Adanya *reward associate of the month* ini mampu memotivasi karyawan untuk dapat memberikan kinerja terbaik mereka. Selain itu, *point value* bintang juga diberikan kepada karyawan berdasar dari *guest comment* yang menyebutkan nama karyawan sebagai karyawan yang memberikan pelayanan dengan baik.

“*Awarding*-nya pertama dia mendapat apresiasi nanti dipanggil ke depan ketika ada *general staff meeting* yang melibatkan seluruh karyawan. Dia akan diumumkan sebagai *associate of the month*. Pertama apresiasi dulu, yang kedua dapat sertifikat. Yang ketiga ada uang tunai yang diberikan sebagai bentuk apresiasi, tanda kasih...” (Bu Rosa, 15/9/2017, 14:03 WIB)

“...pasti termotivasi *dong* saya dan teman karyawan lainnya, karena *kan* itu penghargaan ya. .bangga sekaligus beban juga *sih* karena *associate of the month* itu berarti *kan* prestasinya sudah diatas yang lain. Jadi kalau kita berbuat salah ya pasti malu...” (Mbak Dewi, 16/11/2017, 15:09 WIB)

“...HRD nanti biasanya yang merekap dari jumlah poin *value* bintang dari *guest comment card* kemudian perolehannya ditampilkan di mading karyawan.” (Bu Rima, 6/9/2017, 15:22 WIB)

“...pengumuman *point value* bintang itu juga tiap *general staff meeting* juga. Ada hadiahnya juga, bingkisan.” (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:10 WIB)

Agar karyawan lebih memahami informasi perkembangan hotel maka manajemen membuat program pertemuan rutin berupa *general staff meeting* yang isinya adalah pertemuan keseluruhan pihak yang bekerja di hotel. Isi dari pertemuan ini adalah membahas mengenai pencapaian hotel, pemberian apresiasi, makan-makan, dan hiburan intern perwakilan dari departemen yang ditunjuk.

“*General staff meeting* itu lebih ke melaporkan pencapaian dari hotel, memberikan apresiasi kepada staff-staff terbaik pada saat bulan itu yang masuk dalam nominasi. Jadi lebih ke hal-hal penghargaan *sih* dari manajemen hotel ke karyawan.” (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:02 WIB)

Program yang ditunggu-tunggu karyawan adalah *Associates Appreciation Week* (AAW) dan *outing*. Karyawan merasa dimanjakan dengan adanya kegiatan yang ada dalam program *refreshing* karyawan ini. Tanggapan karyawan mengenai AAW ini adalah karyawan dapat menikmati fasilitas yang berbeda dari hari biasa. Selain itu, karyawan juga dapat mengakrabkan diri dengan adanya kegiatan *outing* yang didalamnya terdapat unsur *team building*. Tentu fasilitas-fasilitas dan program-program yang diberikan kepada karyawan dapat menunjang kualitas kehidupan karyawan dalam bekerja sebagai karyawan hotel.

“...pihak HRD yang menyusun kegiatan-kegiatannya berdasar dari kegiatan AAW tahun lalu dan masukan dari karyawan ya. Kemudian saya *arrange* ke dalam bentuk anggaran apa saja kegiatan yang akan dilakukan selama enam hari, dari kapan sampai kapan, membutuhkan apa saja. Kemudian dari anggaran tersebut saya serahkan ke atasan saya yaitu hotel manajer untuk menyetujuinya.” (Bu Rima, 6/9/2017, 15:25 WIB)

“...ditulis di mading. Itu biasanya HRD pasang kayak *banner gitu*. Misal tanggal 1 itu kegiatannya cuci motor, di kantin menunya ini, tanggal 2 senam pagi makanannya ini. Jadi, udah ada jadwalnya...yang lewat pasti baca *kan*. Jadi kita tahu AAW tanggal berapa itu. AAW itu untuk semua *staff, trainee, casual*. Semua yang kerja di Tentrem itu bisa merasakan *gitu*. Jadi bukan hanya *staff* dan manajer *aja...*” (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:09 WIB)

“*Appreciation Week* itu sangat ditunggu ya...karyawan itu kayak *dimanjain gitu* dengan semua fasilitas. Kami juga *senang* dengan adanya *treatment-treatment* yang beda dari hari biasa... bentuk *refreshing* untuk karyawan ya, biar *nggak* suntuk kerja terus” (Mbak Dewi, 16/11/2017, 15:06 WIB)

“*Outing* itu kayak kegiatan keluar *gitu*. Kalau kayak kemarin itu kita *outing*-nya ke Jogja Bay. *Gitu*. Jadi semua staff, tapi dibagi dua. Karena harus *tetep* ada yang *in task kan*. Jadi harus dibagi dua kloter...” (Mbak Dewi, 16/11/2017, 15:09 WIB)

“Menurut saya *sih udah* bagus ya. Dari *outing* itu ya *seneng* juga kita bisa *refreshing* dan mengakrabkan diri ke *temen-temen* yang lain begitu juga dengan *supervisor* dan atasan kita. Kerja juga jadi makin *enak* kalau kita semakin akrab dengan mereka...”(Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:11 WIB)

DISKUSI HASIL TEMUAN

Penelitian ini membahas QWL yang ada di Hotel Tentrem Yogyakarta dari sudut pandang manajerial. Hal ini karena pengambilan data berasal dari pihak manajerial berjumlah tiga orang, satu orang supervisor, dan satu orang karyawan. Dalam penelitian yang penulis lakukan di Hotel Tentrem Yogyakarta berkaitan dengan penelitian Bednarska, Olszewski, dan Szutowski (2013) yang menjelaskan bahwa tantangan persaingan semakin ketat mengharuskan perusahaan pariwisata untuk mengambil tindakan dalam memperoleh sumber daya tenaga kerja yang memadai dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui sumber daya manusia. Hal ini dapat dicapai dengan adanya QWL yang baik bagi para karyawannya. Berlaku pula bagi Hotel Tentrem yang termasuk perusahaan jasa untuk memperhatikan QWL yang diberikan kepada karyawannya agar dapat memperoleh SDM yang memadai dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Hal ini tentu dengan adanya proses implementasi yang baik dari QWL fisik dan QWL non fisik yang ada di Hotel Tentrem.

Persamaan QWL di Hotel Tentrem juga dapat dilihat dari penelitian yang dilakukan oleh Kandasamy dan Ancheri (2009) mengenai harapan siswa dan karyawan hotel terhadap QWL pada tiga hotel di Mangalore India diantaranya karakteristik pekerjaan, *person-job fit*, citra perusahaan, kebijakan SDM, hubungan kelompok kerja, kondisi lingkungan fisik, *work-life balance*, dan interaksi dengan pelanggan. Minat terbesar mereka pada QWL adalah penempatan pada posisi yang sesuai dengan kualifikasi dan ketertarikan mereka. Tampak pula bahwa responden merasa bahagia dan termotivasi untuk tetap tinggal bekerja di hotel tersebut. Selain itu mereka juga termotivasi untuk melayani sebuah perusahaan yang mempunyai pertumbuhan serta reputasi perusahaan yang baik. Dalam hal ini, penelitian yang dilakukan di Hotel Tentrem juga memiliki QWL yang sebenarnya tidak jauh berbeda dengan harapan siswa dan karyawan hotel terhadap QWL pada tiga hotel di Mangalore India. Penelitian yang dilakukan penulis menemukan bahwa QWL yang ada di Hotel Tentrem adalah QWL fisik yang memberikan fasilitas fisik kepada karyawan. Pemberian fasilitas fisik ini menyerupai harapan QWL pada penelitian Kandasamy yaitu kondisi lingkungan fisik. Sedangkan harapan mengenai hubungan kelompok kerja dikaitkan dengan penelitian di Hotel Tentrem seperti yang ada pada konsep QWL non fisik yaitu adanya *training* yang diadakan pada setiap departemen. Contohnya *training* yang dilakukan oleh *supervisor F & B (Summer Palace Restaurant)* berupa *fifteen minutes training* di setiap harinya dan *one big training* di setiap bulannya. *Training* ini dilakukan agar karyawan dapat memperdalam *product knowledge* dari produk yang ditawarkan. Hubungan kelompok kerja juga dapat dilakukan melalui program-program untuk karyawan yang ada di Hotel Tentrem seperti *general staff meeting* yang mempertemukan seluruh karyawan dengan para direktur untuk memberikan informasi penting terkait hotel. Kegiatan ini juga menghubungkan semua karyawan yang terlibat di Hotel Tentrem Yogyakarta. Selain itu hubungan kelompok kerja juga dapat dipererat dengan adanya program *refreshing* seperti adanya kegiatan *outing*. Kegiatan *outing* dilakukan agar dapat mengakrabkan satu sama lain sehingga mampu membangun *teamwork* yang baik.

Sedangkan pada penelitian Kandasamy dan Ancheri (2009) menemukan kekurangan QWL pada obyek yang diteliti, kekurangan QWL ini yaitu kurangnya rencana pertumbuhan karir yang

jas. Berbeda dengan QWL yang ditemukan di Hotel Tentrem. Dalam QWL non fisik, Hotel Tentrem memberikan suatu program pengembangan karir untuk karyawan.

Hasil temuan pada penelitian ini memaparkan QWL yang dimiliki oleh Hotel Tentrem mirip dengan suatu kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya. Manajemen Hotel Tentrem memberikan QWL berupa fasilitas fisik yang dapat digolongkan dalam kompensasi finansial tidak langsung (Bohlander dan Snell, 2010). Sedangkan QWL berupa program-program yang diberikan seperti program asuransi & kesehatan termasuk dalam kompensasi finansial tidak langsung (Bohlander dan Snell, 2010). Lalu untuk program *reward* dan program *refreshing* karyawan termasuk dalam kompensasi non finansial (Bohlander dan Snell, 2010).. Menurut Martel dan Dupuis (2006); Green (2006); Gallie (2009) (dalam Bednarska, Olszewki, dan Szutowski, 2013) kualitas kehidupan kerja adalah konsep beraneka segi yang mencakup kriteria subyektif (individu) dan obyektif (organisasi) serta hal tersebut berasal dari cara karyawan melihat entitas yang menawarkan pekerjaan. Bednarska, Olszewki, dan Szutowski (2013) juga menjelaskan bahwa pertimbangan kualitas kehidupan kerja secara konseptual didukung oleh beberapa model teoritis sosio-ekonomi secara khusus seperti *signalling theory*, *search and matching theory*, *stakeholder theory*, dan *expectancy theory*.

Temuan baru yang ada pada penelitian ini dan belum ditemukan pada penelitian sebelumnya adalah QWL yang didasarkan pada visi, misi, prinsip, dan nilai secara spesifik. Walaupun memang manajemen Hotel Tentrem menyusun QWL berdasar visi, misi, prinsip, dan nilai secara tidak langsung namun QWL dibuat juga mengarah pada visi, misi, prinsip, dan nilai yang dimiliki oleh Hotel Tentrem. Sedangkan untuk QWL yang ada di Hotel Tentrem sudah tercakup dalam teori dan penelitian terdahulu.

Menurut Wheelen dan Hunger (2012) implementasi strategi adalah total jumlah dari aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi. Pada penelitian ini implementasi dari QWL dibagi menjadi tiga tahapan yaitu perencanaan, koordinasi/supervisi, eksekusi. Implementasi QWL fisik di Hotel Tentrem telah berjalan dengan baik. Hal ini ditunjukkan dengan adanya perencanaan dari setiap QWL yang ada. Diantaranya adanya penyediaan fasilitas yang diberikan yaitu *gendhis canteen* yang diperuntukkan bagi seluruh karyawan. Dalam penelitian Kandasamy dan Ancheri (2009) menjelaskan bahwa karyawan hotel di Mangalore India mengharapkan adanya kafeteria yang baik. Selain itu, karyawan juga menginginkan suasana yang mendukung dengan adanya fasilitas untuk bersantai selama jam istirahat. Harapan yang diinginkan oleh karyawan hotel di India ini telah ada pada QWL yang ada di Hotel Tentrem. Penyediaan *gendhis canteen* secara gratis bagi karyawan yang beristirahat dan ada pula fasilitas lainnya yang dapat digunakan saat jam istirahat. Fasilitas lain ini yang dimaksud adalah *smoking area* dan *library room*. Karyawan yang merokok dapat memanfaatkan *smoking area*. Disana juga terdapat warung kecil berbayar yang dapat menunjang kebutuhan karyawan. Perencanaan dari QWL fisik maupun QWL non fisik dilakukan oleh manajemen yang disesuaikan dengan *executive committee* pada bidangnya masing-masing. Sedangkan koordinasi dari QWL fisik maupun QWL non fisik itu melibatkan supervisi terkait dalam bidangnya. Setelah perencanaan dan koordinasi/supervisi dilakukan maka pembahasan mengenai implementasi QWL mengarah pada eksekusi atau pelaksanaan QWL. Eksekusi atau pelaksanaan QWL fisik lebih menjelaskan pada ketentuan/cara penggunaan; jadwal pemakaian; dan kegiatan yang dapat dilakukan dari fasilitas fisik yang disediakan. Sedangkan eksekusi dari QWL non fisik lebih kepada gambaran berjalannya kegiatan dan ketentuan program yang diberikan kepada karyawan.

Temuan yang ada pada penelitian Penny dan Joanne (2013) memaparkan beberapa atribut QWL diantaranya kompensasi yang cukup dan adil; benefit; *reward* dan insentif; kriteria promosi yang adil dan jelas; kesempatan peningkatan karir; pelatihan; aktivitas karyawan; kerjasama; rasa

hormat dan *recognition*; dukungan dan kepedulian; supervisi; komunikasi; waktu istirahat yang lebih; *shift* kerja regular; pilihan area merokok/tidak merokok; area istirahat yang lebih baik; dan komputer dengan koneksi internet. Beberapa atribut yang sama pada penelitian di Hotel Tentrem adalah adanya kompensasi yang cukup dan adil. Selain itu *reward* pun diberikan kepada karyawan dengan adanya *Associate of The Month*. Adanya promosi yang adil dan jelas, di Hotel Tentrem promosi dapat dilakukan dengan adanya pengajuan dari atasan berdasar kinerja dan kemampuan pada suatu departemen. Kesempatan peningkatan karir pun juga dapat melalui jenis-jenis *training* yang ada di Hotel Tentrem seperti *induction training*, *Tentrem experience*, dan *cross training*. Pilihan area merokok juga disediakan Hotel Tentrem dengan adanya *smoking area* yang مخصوص untuk karyawan. Selain itu, komputer dengan koneksi internet juga dapat dinikmati oleh karyawan Hotel Tentrem di *library room*. Komunikasi dalam setiap departemen maupun antar departemen juga terjalin dengan baik. Manajemen juga menganggap komunikasi merupakan hal yang pasti dan wajib untuk dapat melakukan kinerja terbaik di setiap harinya. Komunikasi dapat dilakukan dengan komunikasi tatap muka melalui *meeting*, *briefing* atau bisa juga melalui memo dan buletin Kabare Tentrem yang dibagikan setiap hari kepada karyawan. Karyawan pun juga dapat menikmati koneksi internet *free wifi* saat jam istirahat yang dapat dilakukan di *library room* yang telah menyediakan empat komputer.

Dari pembahasan diatas yang dikaitkan dengan penelitian sebelumnya, proses implementasi QWL fisik dan QWL non fisik beberapa sudah tercakup pada penelitian sebelumnya yang memiliki kesamaan dalam hal dimensi QWL yang disebutkan. Bahkan ada beberapa kekurangan yang terdapat pada penelitian sebelumnya namun penelitian di Hotel Tentrem telah memberikan QWL yang jauh lebih baik dan lebih lengkap bagi para karyawannya. Hal ini dibuktikan dengan adanya program orientasi pada beberapa penelitian sebelumnya tidak diberikan secara maksimal. Manajemen di Hotel Tentrem telah memberikan fasilitas-fasilitas fisik yang memadai bagi karyawan, selain itu karyawan yang bekerja di Hotel Tentrem diberikan program orientasi yang dikelompokkan dalam program pengembangan karir karyawan. Karyawan diberikan *induction training* agar karyawan mengenali lingkungan fisik dimana karyawan bekerja; *Tentrem experience* juga diajarkan agar karyawan memahami situasi kerja yang ada di Hotel Tentrem. Program pengembangan karir juga memberikan karyawan pengetahuan berbahasa inggris dengan adanya *English Class*. Program pertemuan rutin seperti *general staff meeting* juga dapat memberikan informasi penting bagi karyawan mengenai perkembangan Hotel Tentrem dan memahami pertumbuhan hotel-hotel baru di Yogyakarta. Program kompensasi finansial pun diberikan secara adil oleh manajemen. Begitu pula program asuransi BPJS yang diwajibkan pemerintah, manajemen Hotel Tentrem patuh terhadap program yang diwajibkan oleh pemerintah. Seluruh karyawan F & B juga diikutsertakan dalam tes kesehatan berkala demi terwujudnya kehygienisan lingkungan yang berhubungan langsung dengan makanan dan minuman yang disajikan. Hal ini tentu agar kualitas hidup di lingkungan kerja karyawan dapat tetap sehat dan berdampak baik bagi orang-orang disekitar termasuk tamu. Program *reward* pun juga diberikan agar karyawan termotivasi dalam bekerja. Terakhir, program *refreshing* karyawan juga turut diadakan. Implementasi *Associate Appreciation Week* (AAW) dilakukan satu kali dalam setahun dan berjalan selama enam hari. AAW ini tentu sebagai ucapan terimakasih dan juga memanjakan para karyawan dengan kegiatan-kegiatan yang menarik. Kegiatan *outing* pun juga diberikan guna dapat mengakrabkan satu sama lain dan dapat membangun suatu tim yang baik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan penulis maka dapat diambil beberapa kesimpulan:

1. *Quality of Work Life* (QWL) di Hotel Tentrem sebenarnya tidak ada secara eksplisit. Namun dari hasil penelitian dapat dikatakan bahwa QWL secara implisit terdapat didalamnya. QWL yang ada di Hotel Tentrem ini tidak terintegrasi antara komponen satu dengan lainnya. QWL tersebar dalam beberapa departemen terkait. Dari hasil penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu QWL fisik (fasilitas) dan QWL non fisik (program-program). QWL ini didasarkan pada visi, misi, prinsip, dan nilai. Proses penyusunan QWL berawal dari harapan *owner* yang secara tidak langsung disampaikan kepada *top management* kemudian diproses oleh *executive committee*. Lalu *executive committee* membuat program-program untuk karyawan. Dalam proses penyusunan ini juga melibatkan *department head* dan *supervisor*.
2. Proses implementasi dari hasil QWL fisik (fasilitas) dan QWL non fisik (program) dibagi menjadi tiga tahapan yaitu perencanaan, koordinasi, dan eksekusi. Perencanaan pada QWL fisik (fasilitas) dan QWL non fisik (program-program) dilakukan oleh *executive committee* terkait dalam bidangnya. Koordinasi pada QWL fisik (fasilitas) dan QWL non fisik (program-program) melibatkan pihak yang berkepentingan dan bertanggung jawab terhadap penggunaan fasilitas serta program yang ada. Setelah itu eksekusi atau pelaksanaan dari adanya QWL fisik (fasilitas) dan QWL non fisik (program-program) dapat diberikan dan digunakan oleh karyawan sesuai dengan aturan dan ketentuan yang berlaku di Hotel Tentrem Yogyakarta. Dari proses implementasi muncul tanggapan karyawan mengenai beberapa masukan terkait QWL. Manajemen perlu memperhatikan kembali materi dalam *english class*, variasi menu kantin, dan juga variasi kegiatan yang ada di *Associates Appreciation Week* (AAW).

Saran

1. Bagi obyek penelitian untuk lebih memperhatikan kembali mengenai usulan yang diberikan oleh karyawan perihal materi yang diberikan pada program *English class*. Walaupun program *English class* dibagi menjadi tahapan-tahapan kelas tertentu, manajemen perlu menambahkan materi percakapan yang berkaitan dengan kegiatan kerja sehari-hari yang lebih spesifik. Tentunya hal ini juga disesuaikan dengan kemampuan masing-masing individu dalam menerima materi pembelajaran. Selain itu manajemen perlu memperhatikan kembali mengenai susunan menu makanan di kantin.
2. Bagi peneliti selanjutnya dalam membahas QWL di perhotelan diperlukan tambahan narasumber supervisor dan karyawan operasional dari departemen yang berbeda. Hal ini supaya sudut pandang mengenai QWL dapat lebih luas. Selain itu, peneliti selanjutnya juga dapat menambah jumlah obyek penelitian hotel berbintang lima agar informasi mengenai QWL dapat lebih kompleks. Triangulasi sumber juga dapat ditambahkan dari tamu.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin, (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Anand, Ashwini J, (2014), Quality of Work Life Evaluation among Service Sector Employees, *Journal Business and Management*, hal: 1-12.
- Bednarska, Marlena A, dkk, (2013), The Quality of Work Life in Competitive Potential Development in The Tourism Industry: A Conceptual Model and Research Propositions, *Poznan University of Economic Review*, hal: 99-110.
- Cascio, Wayne F, (1998), *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 5th Edition, Newyork: Mc Graw-Hill.
- Chan, Grace, (2015), Part-Time Event Management Employee Expected Quality of Work Life, *International Journal of Business and Management*, hal: 234-243.
- Connel, Julia., dan Zeenobiyah Hannif, (2009), Call Centres, Qulaity of Worklife, and Human Resource Management Practices, An In-house/outsourced comparison, *Employee Relation*, hal: 363-381.
- David, Fred R., (2006), *Strategic Management Concepts and Cases*, 10th edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall Inc.
- Dessler, Gary, (1993), *Manajemen Personalia, Teknik dan Konsep Modern Edisi Ketiga (terj.)*, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Gilaninia, Shahram, (2017), A Conceptual Model: The Chain of Quality of Work Life, *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, hal: 44-58.
- Greenberg, Jerald, (2011), *Behavior in Organizations*, 10th Edition, Malaysia: Pearson Education.
- Kandasamy, Indira., dan Ancheri, Sreekumar, (2009), Hotel Employee's Expectation of Quality of Work Life: A Qualitative Study, *International Journal of Hospitality Management* 28, hal: 328-337.
- Lee, Jin-Soo, dkk, (2015), Quality of Work Life and Job Satisfaction among Frontline Hotel Employees, *International Journal Contemporary Hospitality Management*, hal:768-789.
- Maddalena, Victor, dkk, (2012), Quality of Work Life of Novice Nurses: A Qualitative Exploration, *Journal for Nurses in Staff Development*, hal: 74-79.
- Malini, Hema., dan Anthea Washington, (2014), Employees' Motivation and Valued Rewards as a Key to Effective QWL – from the Perspective of Expectancy Theory. *Artikel*, hal: 45-54.
- Monappa, A., & Saiyadain, M. S, (2013), *Personnel Management*, New Delhi: McGraw Hill.
- Pearce, John A., dan Richard B. Robinson, (2008), *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian (terj.)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Penny, Wan Yim King., dan Joanne, Chan Sow Hup, (2013), Casino's Employee's Perceptions of Their Quality of Work Life, hal: 348-358.
- Ronen, Simcha, (1981), *Flexible Working Hours (An Innovation in the Quality of Work Life*, New York: McGraw-Hill Book Company.
- Sale, Joanna E.M, (2008), Oncology Employees Valued Patient-Oriented Research Over Quality of Work Life Research: A Qualitative Study, *Journal of Clinical Epidemiology*, hal: 471-474.

Singh, Tripti dan Srivastav, Sumit Kumar, (2012), Quality of Work Life and Organization Efficiency: A Proposed Framework, *Journal of Strategic Human Resource Management*, hal: 1-13.

Werther, William B., dan Jr. Keith Davis, (2003), *Human Resources and Personnel Management*, 5th Edition, New York: Mc Graw Hill.

BIOGRAFI SINGKAT PENULIS

Aliffa Vilda Zasmi, mahasiswi program sarjana-1 (S1) Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Alamat Jalan Pawiro Kuat No. 187B, Condongcatur, Depok, Sleman, Yogyakarta. *E-mail*: aliffavilda@gmail.com