PRAKTIK PENGEMBANGAN *QUALITY OF WORK LIFE* HOTEL TENTREM YOGYAKARTA

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

SKRIPSI

Disusun Oleh :

Nama	: Aliffa Vilda Zasmi
Nomor Mahasiswa	: 13311284
Jurusan	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2018

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

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

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir

guna memperoleh gelar sarjana Strata-1 di Jurusan Manajemen,

Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Oleh :

Nama	: Aliffa Vilda Zasmi
Nomor Mahasiswa	: 13311284
Jurusan	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2018

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku."

Yogyakarta, 23 Juli 2018

Penulis,



Aliffa Vilda Zasmi

iii

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disetujui dan disahkan oleh pembimbing Skripsi dengan judul:

PRAKTIK PENGEMBANGAN *QUALITY OF WORK LIFE* 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, Drs., MHRM., Ph.D.

iv

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

QUALITY OF WORK LIFE HOTEL TENTREM YOGYAKARTA,: KONSEP, IMPLEMENTASI DAN EVALUASI (STUDI KASUS QUALITY OF WORK LIFE DI HOTEL TENTREM YOGYAKARTA)

Disusun Oleh : **ALIFFA VILDA ZASMI**

Nomor Mahasiswa : **13311284**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Jum'at, tanggal: 10 Agustus 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Arif Hartono, Drs., MHRM., Ph.D. .....

Penguji : Achmad Sobirin, Drs., MBA., Ph.D. .....

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

MOTTO

"***Fa inna ma'al 'usri yusra*** *- Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan*" (Q.S. Al-Insyirah ayat 5)

"*Barang siapa berjalan untuk menuntut ilmu, maka akan dimudahkan jalannya menuju surga*" – HR. Muslim

"***Success is stumbling from failure to failure with no loss of enthusiasm*** *- Kesuksesan adalah perjuangan dari kegagalan demi kegagalan tanpa kehilangan antusiasme*"

(Winston S. Churchill)

"***All our dreams can come true if we have the courage to pursue them*** *– Semua impian kita bisa terwujud jika kita memiliki keberanian untuk mengejarnya*" – Walt Disney

"*Rencana Allah itu lebih baik dari rencanamu, jadi tetaplah berjuang dan berdoa, hingga kau akan menemukan bahwa memang Allah memberikan yang terbaik untukmu*"

(*Unknown*)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Persembahan untuk orang-orang tersayang

Papa dan Mama, Wahyu Hidayat dan Andi Prilianti

Kakak dan adik, Redo Anya Rizkyansyah dan Valsauza Hazna Yollanda (Acha)

Sahabat-sahabat sepermainan dan seperjuanganku serta teman-teman bermusik selama ini

I'm nothing without all of your positive energy, spirit and of course the prayer

I hope we're always grateful, always in the right path, and be successful person

Aamiin Aamiin Aamiin yaAllah

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

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum wr. wb.

Alhamdulillahirobbil'alamin. Segala puji dan syukur yang tak terhingga kepada Allah SWT atas limpahan rahmat, kesehatan, karunia, dan kasih sayang selama ini sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir perkuliahan berupa penelitian ini yang berjudul ***"Praktik Quality of Work Life Hotel Tentrem Yogyakarta (Studi Kasus Quality of Work Life di Hotel Tentrem Yogyakarta)"***. Tak lupa shalawat serta salam selalu tercurah kepada junjungan dan teladan Nabi Muhammad SAW, pemimpin umat yang membawa perubahan besar dari jaman jahiliyah menuju jaman islamiyah nan penuh dengan ilmu pengetahuan yang disampaikannya.

Terwujudnya penelitian ini berawal dari proses penyusunan laporan tugas akhir yang didukung oleh banyak pihak yang telah memberi bantuan, bimbingan serta kerja sama yang baik. Maka dari itu penulis mengucapkan rasa terima kasih setinggi-tingginya kepada berbagai pihak di bawah ini:

1. **Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D.** selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
2. **Bapak Jaka Sriyana, S.E., M.Si, Ph.D.** selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

3. **Bapak Sutrisno, Dr., Drs., MM** selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Islam Indonesia.
4. **Bapak Arif Hartono, Drs., MHRM., Ph.D.**selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan arahan dan masukan sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini.
5. **Segenap dosen serta seluruh staf FE UII** yang telah memberikan banyak ilmu, pengalaman, insipirasi, nasehat, dorongan semangat, serta layanan terbaik yang diberikan kepada penulis selama proses perkuliahan di kampus FE UII.
6. **Narasumber penelitian** diantaranya Ibu Elisabeth Mailana Rimawati, Ibu Tri Laksmi, Ibu Rosa Galuh, Mas Riandy Widiyanto, dan Mbak Dewi Yuli Lestari yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk membantu memberikan informasi terkait penelitian ini.
7. **Papa mama tercinta, Wahyu Hidayat dan Andi Prilianti**, terima kasih untuk do'a, kesabaran, dan dukungannya selama ini. Semoga selalu diberkahi. *Aamiin ya Allah.*
8. **Kakak dan adikku tersayang, Redo dan Aca** yang selalu menghibur dan memberi dukungan.
9. **Tri Hidayati** dan **Riana Annisa** sahabat seperjuangan suka duka kuliah, ujian komprehensif, dan lain-lain. Semoga tali persahabatan dapat terjalin seterusnya.
10. **Teman-teman seperjuangan dalam bermusik dan berkarya** di *Lemongrass Project* yaitu mas Salim Firdaus dan Bayu Korantalaga; serta *band Simple Destiny* yaitu Rio Meylano dan Himawan Dian, dan lain-lain.

11. **Kelompok KKN PWJ Unit 57** yaitu Wahyu, Chintya, Ferra, Mbak Med, Arfan, Agung, dan Rahmat yang sudah berbagi cerita dan pengalaman selama KKN.
12. **Sahabat-sahabat SMA N 5 Yogyakarta** Putri, Dhevy, Desi, Dara, Avine, Heti, Difa, Shirrin, dan Ghea.
13. Seluruh teman seperjuangan **Manajemen Sumber Daya Manusia FE UII angkatan 2013.**
14. **Teman-teman dalam program *internship We Challenge Youth Project* (WCYP)** Telkomsel 2017 #Batch 1 yang telah menemani dalam mengisi hari-hari disela penyelesaian tugas akhir dengan kegiatan produktif dan bermanfaat.
15. Terakhir untuk segenap pihak yang telah membantu penulis dan tidak bisa disebutkan satu persatu. Semoga Allah membalas kebaikan kalian semua. *Aamiin*.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini tidak luput dari berbagai kesalahan dan kekurangan. Kritik dan saran dari semua pihak sangat diharapkan penulis. Semoga karya sederhana ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya.

Wassalamu'alaikum wr wb.

Yogyakarta, 23 Juli 2018

Penulis,

Aliffa Vilda Zasmi

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan……... i

Halaman Judul…….. ii

Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme……... iii

Halaman Pengesahan Skripsi…… iv

Halaman Pengesahan Ujian Skripsi……. v

Halaman Motto……. vi

Halaman Persembahan…….. vii

Abstract……. viii

Kata Pengantar…….. x

Daftar Isi…..……. xiii

Daftar Tabel……... xxii

Daftar Gambar…… xxii

Daftar Lampiran……. xxii

BAB I PENDAHULUAN…… 1

1.1 Latar Belakang…… 1

1.2 Fokus Penelitian…….. 5

1.3 Rumusan Masalah……... 6

1.4 Tujuan Penelitian…… 6

1.5 Manfaat Penelitian…….. 6

BAB II TINJAUAN PUSTAKA…… 8

2.1 Penelitian Terdahulu……... 8

2.2 Landasan Teori…… 50

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia……. 50

2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia……. 52

2.2.3 Peran *Hard Approach* dan *Soft Approach*……... 54

2.2.4 Teori Manajemen Strategi……... 55

2.2.5 *Quality of Work Life* (QWL)……... 57

1. Pengertian *Quality of Work Life* (QWL)……..……..... 59
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Quality of Work Life* (QWL)…...…… 61
3. Hal-hal yang Meningkatkan *Quality of Work Life* (QWL)……..... 64
4. Aspek-aspek *Quality of Work Life* (QWL)…….. 66
5. Upaya dalam Menyukseskan *Quality of Work Life* (QWL)…… 69

BAB III METODE PENELITIAN……. 71

3.1 Pendekatan Penelitian…….. 71

3.2 Lokasi Penelitian…….. 73

3.3 Gambaran Umum Perusahaan…….. 74

3.3.1 Profil Perusahaan……. 74

3.3.2 Visi, Misi, dan *Tag Line* Hotel Tentrem…….. 75

3.3.3 Prinsip dan Nilai Hotel Tentrem…….. 76

3.3.4 *Five Pillars of Service Excellent* dan *Handling Complaint*……. 77

3.3.5 Pemilik Hotel Tentrem…… 77

3.3.6 Struktur Organisasi…….. 79

3.4 Instrumen Penelitian……..... 80

3.5 Sumber Data Penelitian…… 81

3.5.1 Data Primer…….. 81

3.5.2 Data Sekunder…….. 82

3.6 Narasumber Penelitian……. 83

3.7 Teknik Pengumpulan Data…….. 85

3.3.1 Observasi……. 85

3.3.2 Wawancara……..……..... 86

3.3.3 Dokumentasi……... 87

3.8 Teknik Analisis Data……... 88

3.8.1 Analisis Sebelum di Lapangan……... 88

3.8.2 Analisis Selama di Lapangan……. 88

3.9 Uji Keabsahan Data…… 91

3.9.1 Uji Kredibilitas……... 91

3.9.2 Uji *Transferability*…….. 92

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN *QUALITY OF WORK LIFE* (QWL) YANG ADA DI HOTEL TENTREM……...……. 93

4.1 Pendahuluan……. 93

4.2 Ringkasan Hasil (*display data*)…….……... 97

4.3 Temuan dan Bahasan……... 98

4.3.1 Dasar Penyusunan QWL…….…….. 98

4.3.2 Proses Penyusunan QWL…….……... 110

4.3.3 QWL yang Diberikan ke Karyawan…….……... 117

1. QWL Fisik (Fasilitas yang Diberikan)…….……..... 117

a. Seragam…….…….……... 117

b. *Locker*…….…..……...……... 119

c. *Gendhis Canteen*……...……. 120

d. *Wifi Area*……..…….. 121

e. *Smoking Area*……..……... 122

f. Tempat Ibadah……...……. 123

g. *Library Room*……..……... 123

2. QWL Non Fisik (Program-program yang Diberikan)……... 124

a. Program Pengembangan Karir Karyawan……..……. 125

1. *Training*……...….. 125

2. *Succession Plan*……. 130

3. Program *English Class*…….. 130

b. Program Kompensasi Finansial……..... 132

1. Kompensasi Finansial Langsung…….……...……...…… 132

2. Kompensasi Finansial Tidak Langsung……..……...…… 132

c. Program Asuransi dan Kesehatan……..…….. 133

d. Program *Reward*…….……..... 134

e. Program Pertemuan Rutin……..…….... 135

f. Program *Refreshing* Karyawan…….……..... 136

4.4 Diskusi Hasil…… 139

BAB V PROSES IMPLEMENTASI *QUALITY OF WORK LIFE* (QWL):

FASILITAS DAN PROGRAM YANG TERSEDIA BAGI KARYAWAN…… 150

5.1 Pendahuluan……. 150

5.2 Ringkasan Hasil (*display data*)…… 153

5.3 Temuan dan Pembahasan……. 156

5.3.1 Proses Implementasi QWL Fisik (Fasilitas)…..……...…… 156

1. Seragam……. 156

   a. Perencanaan…… 156

   b. Koordinasi/Supervisi……... 157

   c. Eksekusi…….. 158

2. *Locker*…… 160

   a. Perencanaan…… 160

   b. Koordinasi/Supervisi……... 161

   c. Eksekusi…….. 162

3. *Gendhis Canteen.*…….. 163

   a. Perencanaan…… 163

   b. Koordinasi/Supervisi……... 165

   c. Eksekusi…….. 165

4. *Wifi Area*……... 167
a. Perencanaan…… 167
b. Koordinasi/Supervisi……... 167
c. Eksekusi…….. 168
5. *Smoking Area*…… 169
a. Perencanaan…… 169
b. Koordinasi/Supervisi……... 170
c. Eksekusi…….. 170
6. Tempat Ibadah……... 172
a. Perencanaan…… 172
b. Koordinasi/Supervisi……... 173
c. Eksekusi…….. 173
7. *Library Room*…… 175
a. Perencanaan…… 175
b. Koordinasi/Supervisi……... 175
c. Eksekusi…….. 176
5.3.2 Proses Implementasi QWL Non Fisik (Program)…… 177
1. Program Pengembangan Karir Karyawan……. 177
1.1 *Training*……... 177
a. Perencanaan…… 177
b. Koordinasi/Supervisi……... 179

c. Eksekusi…….. 180

1.2 *Succession Plan*……... 183

a. Perencanaan…… 183

b. Koordinasi/Supervisi……... 184

c. Eksekusi…….. 184

1.3 Program *English Class*……..……... 185

a. Perencanaan…… 185

b. Koordinasi/Supervisi……... 186

c. Eksekusi…….. 186

2. Program Kompensasi Finansial…… 188

2.1 Kompensasi Finansial Langsung……. 188

a. Perencanaan…… 188

b. Koordinasi/Supervisi……... 191

c. Eksekusi…….. 191

2.2 Kompensasi Finansial Tidak Langsung……..……. 193

a. Perencanaan……...…… 193

b. Koordinasi/Supervisi……...……... 194

c. Eksekusi……...…….. 195

3. Program Asuransi dan Kesehatan..……..……...……... 196

3.1 BPJS……. 196

a. Perencanaan…… 196

b. Koordinasi/Supervisi……... 197
c. Eksekusi…….. 199
3.2 Tes Kesehatan (khusus karyawan F & B)……... 201
a. Perencanaan…… 201
b. Koordinasi/Supervisi……... 202
c. Eksekusi…….. 203
4. Program *Reward*……... 203
4.1 *Associate of The Month*…… 203
a. Perencanaan…… 203
b. Koordinasi/Supervisi……... 204
c. Eksekusi…….. 204
4.2 *Point Value* Bintang…… 206
a. Perencanaan…… 206
b. Koordinasi/Supervisi……... 207
c. Eksekusi…….. 207
5. Program Pertemuan Rutin……. 208
5.1 *General Staff Meeting*……..... 208
a. Perencanaan…… 208
b. Koordinasi/Supervisi……... 210
c. Eksekusi…….. 210
6. Program *Refreshing* Karyawan……. 212

6.1 *Associate Appreciation Week* (AAW)……..... 212

a. Perencanaan…… 212

b. Koordinasi/Supervisi……... 214

c. Eksekusi…….. 215

6.2 *Outing*…….. 217

a. Perencanaan…… 217

b. Koordinasi/Supervisi……... 217

c. Eksekusi…….. 217

5.4 Diskusi Hasil…… 218

BAB VI *QUALITY OF WORK LIFE* (QWL): DEMI MENUNJANG KESEJAHTERAAN KARYAWAN DALAM BEKERJA ……..…… 227

6.1 *Quality of Work Life* (QWL) yang ada di Hotel Tentrem Yogyakarta…… 227

6.2 Proses Implementasi *Quality of Work Life* (QWL): Fasilitas dan Program yang Tersedia bagi Karyawan…….. 231

BAB VII PENUTUP……... 234

8.1 Kesimpulan……...……... 234

8.2 Saran……..... 235

DAFTAR PUSTAKA…….……..... 237

LAMPIRAN……...……... 241

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.1	Tabel Jurnal……	28
Tabel 3. 1	Waktu Wawancara…….	87
Tabel 4.1	Data Display QWL……..……...	97
Tabel 5.1	Data Display Proses Implementasi QWL..…….	153

DAFTAR GAMBAR

Tabel 3.1	Model Interaktif Miles dan Huberman……..……	89

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A Pedoman Wawancara…..……. 242

Lampiran B Transkrip Wawancara……..…….. 244

Lampiran C Reduksi Data……... 358

Lampiran D Display Data……... 404

Lampiran E Surat Ijin Penelitian..... 408

Lampiran F Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian……... 409

Lampiran G Dokumentasi……... 410

Lampiran H Biodata Narasumber Penelitian…….. 425

Lampiran I Biodata Penulis/Peneliti……. 430

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

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.

Greenberg (2011) menjelaskan bahwa QWL adalah sebuah teknik pengembangan organisasi yang didesain untuk meningkatkan fungsi organisasi melalui cara memanusiakan tempat kerja; membuatnya lebih demokratis; dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Sedangkan 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 mampu tumbuh serta berkembang sebagai manusia. Hal ini semua berhubungan dengan QWL agar dapat melihat sejauh mana berbagai kebutuhan manusia terpenuhi.

Gambaran mengenai QWL dapat dilihat pada industri jasa seperti *Call Center* di Australia. Menurut penelitian Connel dan Hanif (2009) menemukan bahwa terdapat perbedaan QWL dan praktek SDM pada dua sektor yang berbeda. Sektor yang berbeda ini adalah *Call Center* di sektor publik (*Govtcall*) dan *Call Center* di sektor privat (*Salesplus*). Pengukuran QWL ini dikaitkan dengan tiga elemen kunci QWL. Elemen-elemen tersebut

diantaranya *job content*, jam kerja, dan *worklife balance* (WLB), serta strategi manajerial yang berfokus pada faktor pengaruh manajemen SDM. Pada intinya pengukuran QWL pada sektor privat lebih fleksibel dibanding sektor publik. Hal ini salah satunya tercermin pada elemen jam kerja dan *worklife balance*, penjadwalan kerja di *Govtcall* dilakukan secara terpusat sedangkan di *Salesplus*, *Customer Service Ofiicer* (CSO) dapat melakukan penukaran *shift*.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan Kandasamy dan Ancheri. Kandasamy dan Ancheri (2009) menemukan ada delapan dimensi QWL yang diharapkan oleh karyawan hotel di Mangalore, India. Delapan dimensi QWL dan atribut terkait diantaranya adalah karakteristik pekerjaan; *person job fit*; citra perusahaan; kebijakan SDM; hubungan kelompok kerja; kondisi kerja fisik; *work-life balance*; dan interaksi dengan pelanggan. Dari penelitian ini juga menemukan mengenai minat terbesar mereka adalah penempatan pada posisi yang sesuai dengan kualifikasi dan ketertarikan mereka. Mereka merasa bahagia dan termotivasi untuk tetap tinggal. Selain itu mereka juga termotivasi untuk melayani sebuah perusahaan yang mempunyai pertumbuhan serta reputasi perusahaan yang baik. Kekurangan QWL dalam penelitian ini juga ditemukan diantaranya kurangnya rencana pertumbuhan karir yang jelas dan tidak adanya sistem penilaian yang obyektif dalam perusahaan. Program orientasi sebagai alat dalam meningkatkan tahap awal dari kehidupan kerja. Hal ini disebabkan oleh kecemasan yang dimiliki siswa dalam membiasakan diri di lingkungan kerja yang baru.

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 Maka, dari latar belakang ini penulis tertarik untuk melakukan penelitian pada obyek penelitian ini dengan judul: ***Praktik Pengembangan Quality of Work Life Hotel Tentrem Yogyakarta (Studi Kasus Quality of Work Life di Hotel Tentrem Yogyakarta).***

1.2 Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang diatas, penelitian ini menganalisis mengenai praktik pengembangan *quality of work life* (QWL) atau kualitas kehidupan kerja bagi karyawan

yang ada di Hotel Tentrem Yogyakarta. Bahasan praktik pengembangan QWL dalam penelitian ini lebih dilihat dari sudut pandang manajerial dalam memberikan QWL untuk karyawan. Penelitian ini berfokus pada QWL yang ada di Hotel Tentrem Yogyakarta dan proses implementasi dari QWL yang diberikan manajemen kepada karyawan.

1.3 Rumusan Masalah

Sehubungan dengan latar belakang dan fokus penelitian diatas, maka rumusan masalah yang diangkat pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apa *Quality of Work Life* (QWL) yang ada di Hotel Tentrem Yogyakarta?
2. Bagaimana proses implementasi *Quality of Work Life* (QWL) di Hotel Tentrem Yogyakarta?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui *Quality of Work Life* (QWL) yang diberikan manajemen kepada karyawan.
2. Untuk mengetahui proses implementasi *Quality of Work Life* (QWL) yang ada bagi karyawan.

1.5 Manfaat Penelitian

Setiap penelitian yang dilakukan diharapkan dapat bermanfaat bagi beberapa pihak. Adapun manfaat dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Penelitian ini dapat memberi pengetahuan mengenai QWL yang ada di industri perhotelan serta mengetahui proses implementasi QWL yang ada, selain itu penulis juga dapat mengaplikasikan pengetahuan yang di dapat selama proses perkuliahan.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan dan bahan pertimbangan perusahaan dalam hal QWL bagi karyawan di masa mendatang. Hal ini penting demi tercapainya hubungan kerjasama yang baik sehingga tercapai kesejahteraan karyawan dan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

3. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi bagi pembaca untuk mengetahui salah satu bahasan mengenai bidang manajemen sumber daya manusia khususnya topik QWL sebagai salah satu alat pengembangan organisasi di suatu industri jasa seperti hotel. Selain itu juga dapat menjadi bahan acuan maupun pertimbangan pembaca untuk dijadikan langkah awal bagi penulisan karya ilmiah selanjutnya yang ingin mengembangkan penelitian mengenai QWL.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang memiliki kesamaan pada tema bahasan *quality of work life* (QWL) atau kualitas kehidupan kerja di industri perhotelan maupun industri jasa. Berikut penelitian terdahulu yang dimaksud:

1. Penelitian yang berjudul *Hotel Employee's Expectation of Quality of Work Life: A Qualitative Study* (Kandasamy dan Ancheri, 2009)

   Dalam penelitian ini, Kandasamy dan Ancheri (2009) menyatakan bahwa ada beberapa identifikasi dari dimensi yang diharapkan dalam lingkungan kerja sebuah hotel. Penelitian ini mengambil narasumber sejumlah 84 murid dari tiga institusi manajemen hotel dan 64 karyawan dari tiga hotel di kota Mangalore, India. Berdasarkan *grounded theory*, penelitian ini meneliti atribut yang diharapkan dan mengindikasi kualitas hidup kerja yang baik dari para pemangku kepentingan. Analisis dari penelitian ini menghasilkan delapan dimensi QWL. 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 selama dalam pelatihan industri mereka. Dari situlah terbentuknya pengalaman dan harapan mengenai kualitas kehidupan kerja. Partisipan dalam penelitian ini melaporkan mengenai minat terbesar mereka adalah penempatan pada posisi yang sesuai dengan kualifikasi dan ketertarikan mereka. Tampak pula bahwa responden merasa bahagia dan termotivasi untuk tetap tinggal. Selain itu mereka juga termotivasi untuk melayani sebuah perusahaan yang mempunyai pertumbuhan serta reputasi perusahaan yang baik.

Ada beberapa kekurangan yang ditemukan mengenai QWL dalam penelitian ini. Kekurangan yang ditunjukkan responden tersebut adalah kurangnya rencana pertumbuhan karir yang jelas dan tidak adanya sistem penilaian yang obyektif dalam perusahaan ini. Mayoritas responden murid dan beberapa karyawan memandang bahwa program orientasi sebagai alat dalam meningkatkan tahap awal dari kehidupan kerja. Hal ini disebabkan oleh kecemasan yang dimiliki siswa dalam membiasakan diri di lingkungan kerja yang baru. Maka dari itu, program orientasi yang terencana diharapkan dan dianggap penting guna meringankan kegelisahan awal mereka dalam memasuki lingkungan kerja yang baru.

Karyawan juga mengkonseptualisasikan *workstation* yang ergonomis dan teknologi yang maju di tempat kerja sebagai tambahan efisiensi mereka dalam tempat kerja. Mereka mengharapkan adanya pelatihan yang teratur untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan. Sehingga dengan begitu mereka termotivasi dalam bekerja. Selain itu, suasana yang mendukung dengan adanya fasilitas rekreasi untuk bersantai selama jam istirahat juga diharapkan disela jam kerja yang berkepanjangan. Tunjangan seperti

kafetaria yang baik, tempat tinggal staf, transportasi, fasilitas perawatan kesehatan dan skema pensiun juga dianggap sebagai pendukung kehidupan kerja yang baik.

2. Penelitian yang berjudul *Quality of Work Life and Job Satisfaction among Frontline Hotel Employees* (Lee, Back, dan Chan, 2015)

   Dalam penelitian ini, Lee, Back, dan Chan (2015) meneliti tentang atribut kebutuhan QWL yang dirasakan antara *frontline employees* dalam industri penginapan. Sampel yang diambil dari hotel kelas atas di kota metropolitan wilayah selatan Amerika Serikat. Atribut kebutuhan QWL ini didasarkan pada konsep *need satisfaction*. Penelitian ini mengumpulkan data dengan menggunakan kuesioner yang dikembangkan untuk menilai persepsi karyawan terhadap atribut QWL dengan skala likert lima poin. Hal yang dibahas didalamnya adalah mengidentifikasi dimensi QWL yang mendasari antara karyawan *frontline* dalam industri penginapan. Hasil dari penelitian ini diidentifikasikan dalam enam faktor spesifik QWL diantaranya kebutuhan kesehatan dan keselamatan; kebutuhan ekonomi dan keluarga; kebutuhan aktualisasi diri; kebutuhan harga diri; kebutuhan sosial; kebutuhan pengetahuan dan estetika. Dalam penelitian ini juga ditujukan untuk mengidentifikasi struktur yang mendasari QWL dan menyelidiki lebih lanjut hubungan asimetris antara atribut QWL dan kepuasan.

   Penelitian ini menunjukkan bahwa setiap atribut QWL 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.

Berdasarkan teori tiga faktor, signifikansi *dissatisfiers* misalnya ditunjukkan pada waktu untuk kehidupan keluarga dan tempat kerja yang aman secara fisik; dan *frustrators* misalnya gaji yang adil. Hal ini tidak dapat diabaikan karena mereka mempengaruhi ketidakpuasan kerja selama ketidakhadiran mereka, meskipun mereka tidak menciptakan kepuasan kerja meskipun terpenuhi. *Hybrids* misalnya sistem penghargaan yang bagus dan kerjasama karyawan adalah kategori penting dalam kepuasan kerja. Atribut ini menyebabkan kepuasan saat hadir namun muncul ketidakpuasan terjadi saat mereka tidak hadir. Kepuasan atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada sistem penghargaan yang diterapkan. Karyawan perhotelan mengalami *undervalued*, *unappreciated*, dan *less rewarded* karena citra pekerjaan yang rendah prestasinya (Kusluva, dkk, 2010). Serupa dengan *hybrids*, *delighters* misalnya kekuatan pengambilan keputusan dan sistem pelatihan yang efektif; dan *satisfiers* misalnya waktu untuk kehidupan sosial/keluarga dan program orientasi yang baik akan menghasilkan kepuasan kerja.

Penelitian sebelumnya dalam penelitian ini telah memastikan bahwa pemberdayaan karyawan tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja saja tetapi juga harga diri dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Back, dkk, 2011). Dengan demikian 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.

3. Penelitian yang berjudul *The Quality of Work Life in Competitive Potential Development in The Tourism Industry: A Conceptual Model and Research Propositions* (Bednarska, Olszewki, dan Szutowski, 2013)

Penelitian ini menyajikan model konseptual yang menjelaskan hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan potensi kompetitif dalam industri pariwisata. Tantangan persaingan yang semakin ketat mengharuskan perusahaan pariwisata untuk mengambil tindakan untuk memperoleh sumber daya tenaga kerja yang memadai dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui sumber daya manusia. Dikatakan bahwa kualitas kehidupan kerja yang diukur sebagai sebuah kesenjangan antara harapan terhadap pekerjaan dan persepsi, dipengaruhi oleh faktor individu dan organisasi. Sedangkan pengaruhnya terhadap potensi persaingan dimoderasi oleh karakteristik individu dan kondisi pasar tenaga kerja lokal.

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 disingkirkan 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. Dengan

begitu hal ini dapat mengoptimalkan profitabilitas perusahaan (Heskett, dkk, 1994; Van Looy, dkk, 2003).

4. Penelitian yang berjudul *Part-time Event Management Employee Expected Quality of Work Life* (Chan, 2015)

   Penelitian ini membahas mengenai kualitas kehidupan kerja yang diharapkan oleh karyawan *part-time* dalam industri *event management* di Hong Kong. Hong Kong dikenal sebagai tujuan pameran perdagangan terbesar ketiga di dunia. Posisi terdepannya sebagai sebuah tempat konferensi, *exhibition*, dan *corporate meeting* yang memberikan 70.000 pekerjaan *full-time* per tahun di pasar senilai hampir setengah milliard dollar Hongkong (Hong Kong *Exhibition Convention Industry Association*, 2010). Walaupun industri *event management* menyumbang banyak dalam bidang ekonomi Hong Kong, ternyata juga menciptakan sejumlah masalah. Paling signifikan, 39% praktisi *event management* melaporkan bahwa hubungan keluarga mereka telah rusak karena kurangnya *work-life balance* (Siu, 2013). Jam kerja yang panjang, *shift-work*, lingkungan kerja yang tidak biasa dan permintaan dasar pelanggan dalam industri *event management* diterima begitu saja. Tekanan ini memaksa individu untuk membuat keputusan mengenai keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga.

   Kualitas hidup kerja (QWL) bukanlah konsep baru di negara-negara Barat atau Timur (Che, Loo, Lihat, Jegak, & Khairuddin, 2006; Kandasamy & Ancheri, 2009; Curtis & Upchurch, 2008; Wong & Ko, 2009). Mencapai sebuah *work-life balance* yang baik telah menjadi alat sumber daya manusia yang kuat di seluruh dunia, maka dari itu layak dipelajari dalam konteks yang ditandai dengan adanya jam kerja yang

panjang dan tidak teratur. Banyak penelitian menunjukkan bahwa pencapaian QWL membantu retensi (penyimpanan), produktivitas dan perekrutan karyawan yang tepat (Evans & Vernon, 2007; Pocock, 2005; Kusluvan & Kusluvan, 2000; Wan & Chan, 2013). Hal ini karena industri *event management* saat ini merasa sulit untuk menarik dan mempertahankan karyawan berkualitas tinggi. Maka bisnis di dalamnya perlu mengadopsi pendekatan berpusat pada karyawan dan pendekatan integratif untuk program QWL.

Temuan yang dihasilkan dalam penelitian ini diantaranya adalah 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*.

5. Penelitian yang berjudul *Call Centres, Quality of Work Life, and HRM practices, An In-house/outsourced Comparison* (Connel dan Hannif, 2009)

Studi ini meneliti tentang perbandingan QWL bagi staf yang berbasis di dua *Call Center* (CC) Australia. *Call Center* yang dimaksud itu dari sektor publik "*in-house*" dan sektor swasta "*outsource*". Penelitian ini menentukan hal dan cara QWL dalam dua

sektor CC yang telah disebutkan. Selain itu juga mengungkapkan implikasi pada manajemen SDM terhadap temuan yang ada. CC sektor publik yang dibahas dalam penelitian ini adalah *Govtcall*. Sedangkan CC pada sektor swasta yang dibahas adalah *Salesplus*. Temuan yang ada dalam penelitian ini dikaitkan dengan tiga elemen kunci QWL diantaranya *job content*; jam kerja dan *work-life balance* (WLB); serta strategi manajerial yang berfokus khusus pada pengaruh faktor manajemen SDM.

Berdasarkan tiga elemen kunci QWL yang dilihat antara *Govtcall* dengan *Salesplus* memiliki beberapa perbedaan. Dari elemen QWL pertama yaitu mengenai *job content. Job content* pada *Govtcall* salah satu perbedaannya adalah mensyaratkan pengetahuan teknikal dan legislatif. Sedangkan *Salesplus* lebih sederhana dan mensyaratkan produk langsung. Kemudian 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*. Lalu 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.

6. Penelitian yang berjudul *Quality of Work Life of Novice Nurses*: *A Qualitative Exploration* (Maddalena, Kearney, dan Adams, 2012)

Penelitian ini meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi QWL bagi perawat pemula di *Eastern Regional Health Authority in St. John's, Newfoundland and Labrador, Canada*. Perawat pemula yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu yang memiliki pengalaman kerja kurang dari dua tahun. Narasumber yang diambil berjumlah 10 orang perawat pemula untuk berbagi pengalamannya dalam memasuki lingkungan kerja baru. Pengalaman dari adanya transisi yang semula menjalani peran siswa hingga kemudian menjadi perawat profesional. Pada kenyataan dilapangan pada awalnya perawat pemula sangat termotivasi untuk memberikan perawatan pasien yang berkualitas, namun ternyata mereka justru menemukan banyak sumber stress termasuk "*difficult personalities*", orientasi dan *mentoring* yang tidak memadai, dan kekerasan horizontal dari perawat dan kolega medis lainnya. *Stressor* ini ditambah dengan kekurangan jumlah staf dan beban kerja yang berat. (Bowles & Candela, 2005; Brown & Edelmann, 2000; Casey, Fink, Krugman, & Propst, 2004; Cho, Laschinger, & Wong, 2006; Ellerton & Gregor, 2003; Erenstein & McCaffrey, 2007; Suzuki dkk., 2006; Thomka, 2001; Zinsmeister & Schafer, 2009). Perlunya *mentoring* atau pendampingan yang mendukung dan orientasi yang baik dinilai sebagai faktor kunci dalam menyukseskan QWL bagi para perawat pemula ini.

Penelitian ini menemukan 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. Studi ini

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.

7. Penelitian yang berjudul *Oncology Employees Valued Patient-Oriented Research Over Quality of Work Life Research: A Qualitative Study* (Sale, 2008)

   Studi ini menilai peran dari penelitian kualitas kehidupan kerja dalam sebuah lingkungan penelitian klinis. Penelitian ini dilakukan di pusat perawatan kanker rawat jalan Kanada yang melayani lebih dari 2,3 juta orang di Ontario, Kanada. Ada dua pertanyaan utama yang diajukan kepada partisipan saat wawancara, pertanyaan tersebut diantaranya "Jelaskan mengenai penelitian yang ada di pusat" dan "Apa yang kamu pikirkan mengenai aktivitas penelitian yang berada di pusat?". Pelaksanaan penelitian pekerjaan dalam organisasi kesehatan semakin popular selama beberapa dekade. Dalam pengaturan onkologi telah ditunjukkan bahwa karyawan mengalami tingkat *burnout* yang tinggi dan hal ini mungkin terkait dengan rendahnya kepuasan kerja, niat untuk berhenti kerja, komitmen organisasi menurun, dan kepuasan pasien rendah. Namun masih sedikit diketahui tentang cara riset pekerjaan dilihat dengan peraturan klinis. Penelitian ini dilakukan untuk menilai peran penelitian kualitas kehidupan kerja dalam konteks sebuah lingkungan penelitian klinis dengan memeriksa persepsi karyawan mengenai perawatan kanker dalam penelitian klinis (dalam hal ini pasien merupakan subyek penelitian) dan sebuah proyek penelitian kualitas kehidupan kerja (dalam hal ini karyawan menjadi subyek penelitian).

Penelitian ini mewawancarai 32 karyawan dari berbagai kelompok kegiatan diantaranya dokter, perawat, terapis radiasi, fisikawan, apoteker, manajemen, staf administrasi, dan *clerical* staf. Selama wawancara tampak jelas bahwa penelitian klinis adalah bagian dari kehidupan kerja semua partisipan. Tema kuat yang muncul dari tanggapan terhadap pertanyaan wawancara adalah perbedaan status yang dirasakan dalam penelitian yang dilakukan di pusat. Peserta tampak menghargai penelitian klinis (kepentingan pasien) terhadap penelitian QWL (kepentingan mereka sendiri); Dengan kata lain, subjek penelitian menentukan pentingnya penelitian tersebut. Penelitian QWL sering diangkat bukan untuk keuntungan yang ditujukan bagi karyawan namun untuk keuntungan utamanya bagi pasien.

Identifikasi dengan pusat kanker sebagai organisasi penelitian klinis nampaknya memberi arti bagi kehidupan karyawan yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Mayoritas peserta merasa terhubung dengan penelitian klinis di pusat melalui pekerjaan mereka. Dengan demikian menganggap diri mereka berkontribusi dalam perawatan pasien. Temuan ini mungkin bisa membantu bagi para manajer yang ingin memperbaiki QWL di rangkaian perawatan kesehatan yang memiliki agenda penelitian klinis. Misalnya, melibatkan karyawan dalam penelitian klinis dapat meningkatkan identifikasi sehingga memperoleh loyalitas dan komitmen terhadap organisasi. Demikian pula, pengakuan terhadap karyawan yang telah terlibat secara langsung dan tidak langsung dalam riset tersebut dapat memperbaiki QWL mereka.

Hasil dari penelitian ini mengemukakan 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). Konsisten dengan perbedaan status yang dirasakan, persepsi peserta dan penjelasan dari penelitian yang dibingkai dalam konteks penelitian klinis. 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 mengijinkan karyawan onkologi berpartisipasi dalam penelitian klinis ini maka dapat meningkatkan QWL mereka.

8. Penelitian yang berjudul *Casino's Employee's Perceptions of Their Quality of Work Life* (Penny dan Joanne, 2013)

   Kualitas kehidupan kerja yang baik itu dapat meningkatkan kepuasan kerja; kinerja tugas; mengurangi tingkat ketidakhadiran dan tingkat *turnover*; frekuensi keterlambatan yang rendah; dan meningkatkan efektivitas serta komitmen organisasi. Penelitian ini meneliti hal-hal yang berkontribusi pada kualitas kehidupan kerja atau *quality of worklife* (QWL) yang baik bagi karyawan di industri Casino. Hasil dari analisis data dalam penelitian ini mengemukakan bahwa ada empat dimensi QWL yang dianggap sebagai kontruksi penting diantaranya karakteristik pekerjaan, kebijakan SDM, hubungan kelompok kerja, dan lingkungan kerja fisik. Selain itu penelitian ini juga

mengidentifikasi adanya 17 atribut yang dianggap penting untuk meningkatkan QWL di Casino. Atribut tersebut 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. Pentingnya diadakan pelatihan dan juga pemberian gaji yang sesuai agar menumbuhkan QWL yang baik. Sedangkan aspek yang dapat membuat kehidupan kerja buruk salah satunya adalah lingkungan kerja yang kurang aman. Hal ini ditunjukkan dengan tidak adanya daerah untuk tidak merokok. Selain itu, keinginan untuk mengakses *email* melalui komputer dengan koneksi internet juga menjadi atribut QWL yang penting di Casino.

Studi ini 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. Hal ini bukan merupakan hal yang mengejutkan sejak karyawan Casino memiliki pengalaman mengenai paparan rokok yang tinggi, asap pipa di daerah tertutup tanpa jendela dan ventilasi yang buruk. 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.

9. Penelitian yang berjudul *Employee's Motivation and Valued Rewards as a Key to Effective Quality of Work Life – from the Perspective of Expectancy Theory* (Malini dan Washington, 2014)

Karyawan diseluruh dunia termotivasi untuk bekerja dan berkinerja efektif berdasarkan penghargaan positif yang mereka harapkan dapat tercapai dan dianggap sebagai hasil dari kinerjanya. Penelitian ini menghubungkan kualitas kehidupan kerja dengan teori harapan Victor Vroom. Ketiga faktor dari teori tersebut berhubungan dengan perspektif berbagai komponen terkait pekerjaan seperti lingkungan kerja, fasilitas, dan sumber daya yang mengacu institusi pendidikan di Oman. Penelitian ini mendukung gagasan bahwa usaha karyawan yang didorong oleh perilaku positif dan tujuan yang bernilai itu berperan penting dalam meningkatkan QWL. Penelitian ini didasarkan pada asumsi bahwa motivasi pribadi sangat penting untuk memberikan usaha yang lebih baik yang dituangkan dalam bentuk tindakan berupa kinerja yang lebih baik, maka akan dapat meraih penghargaan yang diharapkan. Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data sekunder seperti laporan, umpan balik dari staf, hasil survey dari kantor dan *e-mail* yang telah dijadikan masukan dalam penelitian ini.

Tiga komponen teori harapan Victor Vroom adalah *Expectancy*, *Instrumentality* dan *Valence* digunakan dalam menganalisis usaha sedemikian rupa yang membawa pada sebuah tindakan kinerja yang baik sehingga dapat memperoleh penghargaan. Harapan mengacu pada probabilitas yang dirasakan oleh individu yang mengerahkan sejumlah usaha tertentu akan menghasilkan kinerja (Robbins, 2003). Ini adalah keyakinan bahwa

usaha seseorang akan mempengaruhi kinerja (Greenberg, 2005). Instrumentalitas mengacu pada keyakinan bahwa kinerja seseorang akan dihargai. Valensi mengacu pada nilai yang dirasakan dari penghargaan yang diharapkan (Greenberg, 2005). Model gambaran terpapar dalam penelitian ini menjelaskan proses cara kualitas kehidupan kerja dapat tercapai diantara staf yang ada di institusi sesuai dengan teori harapan yang ada. Teori harapan menunjukkan bahwa orang meletakkan usaha mereka pada persepsi yang mana usaha mereka itu akan membawa pada kinerja dan kinerja efektif tersebut akan melahirkan penghargaan positif yang didapatkan.

Pada penelitian ini penulis menekankan fakta bahwa QWL adalah hasil dari seorang karyawan yang termotivasi memiliki tujuan spesifik. Hal ini disertai dengan tindakan maksimal untuk mendapatkan benefit. Maka dari itu, QWL = M x G x E x P x R Yang berarti M adalah motivasi, G adalah tujuan, E adalah harapan, P adalah kinerja dan R adalah imbalan. 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.

10. Penelitian yang berjudul *Quality of Work Life and Organization Efficiency: A Proposed Framework* (Singh dan Srivastav, 2012)

    Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mengembangkan model konseptual dan mengidentifikasi faktor khususnya dalam lingkungan internal dari

sebuah organisasi yang mengarah pada QWL. Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah Model SERVQUAL. Ada beberapa dimensi QWL terpilih yang dimasukkan ke dalam model konseptual ini. Berdasar Christou dan Sigala (2002) ada beberapa macam instrumen untuk menjelaskan sifat dari kualitas pelayanan. Hal ini diidentifikasi menjadi dua dimensi utama dari kualitas yaitu *service offering*, seperti yang dirasakan oleh penyedia layanan; dan *received service*, seperti yang dirasakan oleh tamu (Nightingale, 1985; Jones, 1989). SERVQUAL sebagai instrumen untuk mengukur kualitas layanan. SERVQUAL adalah sebuah instrumen yang dapat digunakan untuk memenuhi tujuan dari pengukuran kualitas layanan yang dirasakan dari perspektif pelanggan, dalam kasus ini yang dimaksud adalah pelanggan internal. Pelanggan internal yang dimaksud adalah karyawan. Model SERVQUAL ini digunakan untuk mengukur *gap* yang ada antara *employer* dan karyawan. Dalam SERVQUAL, kualitas yang dirasakan itu diukur dari adanya perbedaan dalam *scores* antara *perception rating* dan *expected rating*. Tiga tingkat QWL dalam sebuah organisasi dapat dinilai menjadi tingkatan-tingkatan diantaranya *perceived quality*, *expected quality*, dan *desired level of quality*. Ada beberapa dimensi dalam model konseptual ini. Dimensi-dimensi tersebut diantaranya *tangibles, responsiveness, safety, communication, reliability, emphaty, assurance,* dan *comfort*.

Model ini menyediakan 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.

11. Penelitian yang berjudul *A Conceptual Model: The Chain of Quality of Worklife* (Gilaninia, 2017)

    Penelitian ini membahas mengenai rantai kualitas kehidupan kerja untuk membentuk model konseptual yang akan diperkenalkan ke dunia manajemen dibandingkan dengan ekspresi dari kualitas kehidupan kerja yang klasik dan tradisional. Penelitian ini menyajikan model efisien baru dengan pandangan 360 derajat mengenai rantai kualitas kehidupan kerja dan hubungannya dengan produktivitas karyawan industri dan jasa. Pada penelitian ini menghasilkan sebuah model yang terintegrasi dan komprehensif dari hubungan antara rantai kualitas dari kehidupan kerja, produkivitas dan kualitas kehidupan lainnya. Kualitas hidup manusia melalui strategi hubungannya dengan kualitas kehidupan kerja dan secara keseluruhan pada produktivitas manusia dan organisasi akan meraih keefektifan diantara keduanya. 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 kualitas kehidupan utama seiring dengan produktivitas. Kualitas kehidupan berhubungan secara bersamaan dan memiliki dampak yang tak terbantahkan pada kualitas kehidupan kerja

dan juga produktivitas organisasi. Pemahaman yang lebih jelas tentang konsep yang dipaparkan akan diselidiki beberapa hasil penelitian yang dilakukan di bidang kualitas kehidupan kerja. 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. Sebagian besar anggota tidak perlu mengendalikan langkah prosedural dan berlebihan. 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.

Adanya penekanan responden yang difokuskan pada sisi eksternal lingkungan tempat kerja dan menampilkan kualitas yang baik bagi mereka. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa kepuasan dan motivasi yang tidak cukup dalam tempat kerja. Maka keseimbangan antara kualitas kehidupan kerja dengan kualitas hidup lainnya harus benar-benar dipertimbangkan.

12. Penelitian yang berjudul *Quality of Work Life Evaluation among Service Sector Employees* (Anand, 2014)

    Bahasan dari penelitian ini bertujuan untuk memahami konstruksi QWL yang berdampak pada kepuasan keseluruhan karyawan industri sektor jasa di India. Modal Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset utama perusahaan sektor jasa. Masalah internal yang terjadi di dalam perusahaan sektor jasa tidak saja mempengaruhi jumlah karyawan tetapi juga menyebabkan perusahaan kehilangan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Kualitas kehidupan kerja

merupakan kriteria penting yang perlu difokuskan oleh perusahaan untuk mencapai produktivitas dan tujuan bisnis yang lebih tinggi dalam mempertahankan karyawan. Penelitian ini dilakukan dengan teknik random sampling untuk mengumpulkan pendapat dari 171 karyawan yang berbeda di perusahaan sektor jasa mulai dari perbankan, rumah sakit, hotel, kereta api, asuransi, dan IT. Delapan dimensi kualitas kehidupan kerja diperiksa terhadap kepuasan keseluruhan karyawan. 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.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen terhadap perusahaan dianggap sebagai faktor terpenting diantara delapan dimensi. Manajemen harus mengadopsi beberapa langkah dan program kesejahteraan untuk memuaskan karyawan melalui berbagai sumber, aktivitas, dan hasil partisipatif di tempat kerja. Kualitas kehidupan kerja yang tinggi menghasilkan kepuasan karyawan yang berdampak pada produktivitas yang tinggi. Penelitian ini menunjukkan bahwa untuk menjaga agar karyawan tetap puas, perusahaan harus memberikan iklim yang kondusif untuk meningkatkan komitmen; kompensasi yang adil; kepuasan kerja; kesehatan dan keselamatan kerja; pelatihan dan pengembangan; kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan pertumbuhan; 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 pertengkaran kecil diantara karyawan. Hal ini karena karyawan menghabiskan sebagian besar waktunya di tempat kerja.

2.1.1 TABEL JURNAL

NO	Identifikasi Jurnal	Fokus Penelitian/ Pertanyaan Penelitian	Temuan dan Kaitan dengan Teori atau Penelitian Terdahulu	Cara Analisis	Hasil/Kesimpulan
1.	Kandasamy dan Ancheri (2009) *Hotel Employee's Expectation of Quality of Work Life: A Qualitative Study* Jurnal: *International Journal of Hospitality Management* 28, 2009, pp. 328-337.	1. Apa saja dimensi QWL yang diharapkan dari karyawan hotel?	Delapan dimensi QWL ini mengambil rekomendasi dari studi Portes (1998) bahwa ilmuwan dan praktisi HRD mengambil pendekatan terukur untuk menggabungkan *social capital* ke dalam penelitian dan praktek HRD. Selain itu temuan mengenai atribut yang diharapkan karyawan selaras dengan kesimpulan yang ditarik oleh Cohen dan Prusak (2001) dan Requena (2003) bahwa jika sebuah lingkungan kerja dapat membina hubungan kooperatif dan membawa karyawan untuk bersaman-sama saling terhubung, berbagi cerita, dan membangun kepercayaan dalam memfasilitasi pembangunan modal sosial maka hal ini semua akan meningkatkan QWL karyawan. Temuan dari penelitian ini menghasilkan tanggapan antara	Penelitian ini dilakukan dengan metode studi kualitatif, analisis dilakukan dengan metode *grounded theory* dalam upaya mengidentifikasi dimensi QWL yang diharapkan dalam lingkungan kerja di hotel. Metode pengumpulan data seperti wawancara, *focus group discussions* dan *open-ended questionnaires*. Kerangka *purposive-sampling* diambil dari 84 murid dan 64 karyawan dari tiga institusi manajemen hotel dan tiga hotel dari Kota Mangalore, India.	Ada 8 dimensi QWL dan atribut terkait pada penelitian ini diantaranya adalah karakteristik pekerjaan, *person-job fit*, citra perusahaan, kebijakan SDM, hubungan kelompok kerja, kondisi kerja fisik, *work-life balance* dan interaksi dengan pelanggan. Masing-masing memiliki pengalaman tersendiri dalam bekerja. Dari beberapa dimensi yang ada ternyata dimensi "interaksi dengan pelanggan" terlihat muncul menjadi relevan secara khusus dalam lingkungan kerja sebuah hotel, sedangkan "hasil dari interaksi" antara penyedia layanan dan layanan konsumen, mempengaruhi kehidupan kerja dari penyedia layanan yakni karyawan.

			murid dengan karyawan bahwa tidak ada penyimpangan dari analisis 8 dimensi yang ada. Hal ini dapat dikaitkan dengan pengalaman murid di realita lapangan tempat kerja dan interaksi mendalam dengan karyawan lainnya selama dalam pelatihan industri mereka. Dari situlah terbentuknya pengalaman dan harapan mengenai kualitas kehidupan kerja. Partisipan dalam penelitian ini melaporkan mengenai minat terbesar mereka adalah penempatan pada posisi yang sesuai dengan kualifikasi dan ketertarikan mereka. Tampak pula bahwa responden merasa bahagia dan termotivasi untuk tetap tinggal. Selain itu mereka juga termotivasi untuk melayani sebuah perusahaan yang mempunyai pertumbuhan serta reputasi perusahaan yang baik.		
2.	Lee, Back, dan Chan (2015) *Quality of Work Life and Job Satisfaction among*	1. Untuk menyelidiki atribut kebutuhan QWL yang dirasakan antara *frontline employees* dalam industri	*Frontline personnel* dalam industri penginapan memainkan peran penting dalam pelayanan tamu yang positif dan menghasilkan keuntungan bagi	Penelitian ini menggunakan sebuah kuesioner yang dikembangkan untuk menilai persepsi karyawan	Setiap atribut QWL menunjukkan signifikan dan beragam dampak asimetris atau linear kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja. Studi ini

	Frontline Hotel Employees Jurnal: *International Journal Contemporary Hospitality Management*, Vol.27, No. 5, 2015, pp. 768-789.	penginapan yang didasarkan pada konsep *need satisfaction*. 2. Untuk menilai hubungan antara atribut QWL dan keseluruhan kepuasan kerja yang diklasifikasian atribut QWL sebagai ketidakpuasan, hibrida/campuran dan kepuasan dari konsep teori tiga faktor dan *self determination theory* serta berbagai rentang dari dampak pada kepuasan kerja. 3. Untuk memprioritaskan atribut QWL untuk meningkatkan kepuasan kerja.	perusahaan (Rudez dan Mihalic, 2007). Dengan begitu QWL yang diberikan harus diupayakan sebaik mungkin. Ference (1982) berpendapat bahwa persepsi karyawan terhadap QWL dapat secara signifikan ditingkatkan secara positif dengan menangani beragam kebutuhan mereka, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan *turn over*. Penelitian SDM sebelumnya umumnya berfokus pada hubungan linier antara QWL dan kepuasan kerja. Sirgy, dkk (2001) menegaskan adanya hubungan positif antara QWL dan kepuasan kerja. Namun studi mereka menekankan *reward* intrinsic dan ekstrinsik sebagai atribut penentu QWL yang signifikan untuk kepuasan kerja tanpa mempertimbangkan kemungkinan hubungan asimetris mereka. Selain itu, banyak penelitian dalam industri penginapan yang telah mengidentifikasi pendahuluan yang penting dari kepuasan	terhadap atribut QWL. Skala likert lima poin digunakan untuk mengukur hal-hal yang ada pada kuesioner. Data demografis tentang pendidikan , latar belakang, tahun pengalaman, dan lama kerja dikumpulkan. Penelitian ini mengambil sampel *frontline personnel* dari hotel kelas atas di kota metropolitan wilayah selatan Amerika Serikat. Sebanyak 203 kuesioner dibagi kepada karyawan regular di dua hotel pada manajemen yang sama. Tanggapan kuesioner dikumpulkan dalam waktu satu bulan. Data dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan analisis faktor *exploratory*, analisis dampak *range-performance* dan analisis dampak-asimetri.	mengidentifikasi struktur yang mendasari QWL dan menyelidiki lebih lanjut hubungan asimetris antara atribut QWL dan kepuasan/ ketidakpuasan kerja menggunakan *need satisfaction, self-determination* dan teori tiga faktor dalam industri penginapan. Studi ini mengidentifikasi dimensi QWL yang mendasari antara personil *frontline* dalam industri penginapan. Hasil penelitian ini diidentifikasi dalam 4 faktor QWL spesifik: kebutuhan kesehatan dan keselamatan; kebutuhan ekonomis; aktualisasi diri dan kebutuhan harga diri; sosial, pengetahuan dan kebutuhan estetika. Hasil dari penelitian ini juga menyediakan informasi penting bagi manajer hotel untuk memprioritaskan beberapa atribut seperti tempat kerja yang aman; pemberian gaji/upah yang adil; pemberdayaan dan pelatihan efektif; sertauntuk menambah kepuasan kerja dan

			kerja yang berdasar pada kegunaan fungsional, seperti benefit yang dirasakan (Karatepe dan Uludag, 2007), pemberdayaan (Lashley, 1995), kepuasan komunikasi (Mount dan Back, 1999) dan iklim kerja (Vallen, 1993). Hal-hal tersebut yang biasa mempengaruhi secara signifikan pada keseluruhan kepuasan kerja. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa setiap atribut QWL memiliki dampak yang berbeda pada kepuasan dan ketidakpuasan karena mereka mempertimbangkan *satisfiers, dissatisfiers* or *hybrids*. Setiap atribut diklasifikasikan lebih lanjut sebagai *delighter, satisfier, hybrid, dissatisfier* or *frustrator* berdasar pada perbedaan level antara SGP dan DGP. **(Penjelasan lebih detail ada di jurnal ini pada bagian *practical implications*).** Penelitian sebelumnya telah memastikan bahwa pemberdayaan karyawan tidak		mengurangi ketidakpuasan kerja pada *frontline personnel*.

			hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga harga diri dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Back, dkk, 2011). Dengan demikian, 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.		
3.	Bednarska, Olszewski, dan Szutowski (2013) *The Quality of Work Life in Competitive Potential Development in The Tourism Industry: A Conceptual Model and Research Propositions* Jurnal: *Poznan University of Economic*	Masalah utama dalam penelitian ini: 1. Bagaimana kemampuan industri pariwisata dalam bersaing memperebutkan sumber tenaga kerja dan menciptakan *competitive advantage*dalam pasar kontemporer? 2. Apa faktor penentu kemampuan ini? Untuk memperjelas masalah utama, lima	Peneliti menegaskan bahwa penyebab utama perusahaan wisata memperoleh keunggulan kompetitif adalah sumber daya manusia (Canina, Walsh, dan Enz 2006), pengetahuan (Haas dan Hansen, 2004), inovasi (Simonceska, 2010), teknologi (Bilgihan, dkk, 2011), lokalisasi (Dube dan Renaghan, 1999), hubungan dengan entitas lain (Rodriguez-Diaz dan Espino-Rodriguez, 2006). Keberhasilan organisasi pariwisata yang berlangsung lama dikondisikan oleh daya tarik orang-orang terdidik, termotivasi dan	Berisi mengenai model konseptual dan proposisi penelitian yang memberikan wawasan konsep QWL, latar belakang dan konsekuensi teoritis. Kedua bagian dikhususkan untuk dapat meninjau literatur tentang sumber-sumber keunggulan kompetitif dan pasar tenaga kerja di bidang pariwisata. Dari model penelitian ini dikembangkan. Maka keseluruhan implikasi dan rekomendasi untuk	Pentingnya peran penyedia layanan dalam persepsi konsumen dari organisasi jasa. Hal ini khususnya terjadi di perusahaan pariwisata, pengalaman pengunjung didasarkan pada tingkat yang sangat besar pada interaksi dengan karyawan. Dengan mengadaptasi kebutuh an pelanggan individu dan memungkinkan penciptaan pengalaman layanan pribadi staf yang memiliki potensi untuk mem pengaruhi nilai yang dirasakan dari penawaran. Kepuasan kerja

	Review; Vol. 13, No. 4, 2013, pp. 99-110.	pertanyaan terperinci diajukan: 1. Apa harapan yang sebenarnya dan karyawan di masa mendatang terhadap perusahaan pariwisata sebagai *employer*? 2. Bagaimana industri pariwisata dianggap sebagai *employer*? 3. Apakah ada ketidaksesuaian antara harapan karyawan mengenai kondisi kerja dan persepsi dari kondisi ini di pasar tenaga kerja pariwisata? 4. Faktor apa yang mempengaruhi perbedaan pada level dan struktur dari sebuah kemungkinan adanya ketidakcocokan? 5. Apa faktor *moderating* yang mempengaruhi kekuatan hubungan antara QWL dan potensial bersaing di industri pariwisata?	berkomitmen yang memiliki kepuasan kerja (Roney dan Öztin 2007). Berdasarkan studi literatur diasumsikan bahwa kemampuan untuk bersaing memperebutkan sumber daya tenaga kerja dipengaruhi oleh kualitas kehidupan kerja di industri pariwisata. Ukuran kualitas kerja adalah ketidakcocokan yang dipahami sebagai ketidaksesuaian antara harapan karyawan aktual dan calon karyawan mengenai kondisi kerja dan persepsi kondisi ini.	penelitian masa depan dapat diusulkan.	yang tinggi diperoleh oleh karyawan. Hal ini merupakan prasyarat untuk memperoleh kepuasan pelanggan yang tinggi. Memberikan kontribusi seperti keterlibatan staf, loyalitas, kemauan untuk berinvestasi dalam perusahaan (modal manusia), usaha pelayanan dan orientasi pelanggan. Maka dari itu menambah kualitas aset manusia. Meskipun diakui bahwa modal manusia merupakan dasar untuk meningkatkan daya saing perusahaan pariwisata dalam perekonomian modern, ada beberapa studi empiris pada QWL di bidang pariwisata. Yang terpenting mengingat peran strategis bahwa karyawan pariwisata bermain dalam mempertahankan daya saing di pasar.

4.	Chan (2015) *Part-Time Event Management Employee Expected Quality of Work Life* Jurnal: *International Journal of Business and Management;* Vol. 10, No. 5, 2015, pp. 234-243.	1. Bagaimana persepsi mengenai QWL? 2. Apa yang menjadi masalah utama dalam mempengaruhi QWL? 3. Bagaimana saran untuk tingkat manajerial dalam meningkatkan QWL karyawan?	Banyak penelitian menunjukkan bahwa pencapaian QWL membantu retensi, produktivitas dan perekrutan karyawan yang tepat (Evans & Vernon, 2007; Pocock, 2005; Kusluvan & Kusluvan, 2000; Wan & Chan, 2013). Karena industri manajemen acara saat ini merasa sulit untuk menarik dan mempertahankan karyawan berkualitas tinggi, bisnis di dalamnya perlu mengadopsi pendekatan berpusat pada karyawan dan pendekatan integratif untuk program QWL. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini mencoba untuk menyelidiki praktisi paruh waktu acara di Hong Kong dan harapan mereka akan QWL. Penelitian ini melengkapi literatur QWL yang ada dengan memberikan kontribusi studi empiris mengenai harapan praktisi industri QWL dalam organisasi perhotelan. Lebih khusus lagi, diharapkan dimensi QWL yang diidentifikasi dalam penelitian ini akan memberi para praktisi	Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan 10 praktisi *event management* di Hongkong. Wawancara menggunakan *open-ended questions* dan data dianalisis menggunakan kerangka *grounded theory*.	1. Praktisi *event management* memandang bahwa jam kerja yang sesuai dan waktu istirahat merupakan hal penting untuk mencapai QWL. 2. 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. 3. Saran kebijakan untuk meningkatkan QWL karyawan antara lain adalah dengan memberikan dukungan yang cukup; menerapkan manajemen internal bagi staff *part-time*; *personal care*; penghargaan dan insentif; *respect* dan pengakuan; dan periode istirahat yang lebih bagi staff *part-time*.

			dan manajer SDM wawasan yang lebih baik mengenai aspek-aspek yang penting untuk meningkatkan pekerjaan. Memberikan solusi komprehensif untuk menciptakan lingkungan yang sehat dan produktif serta membantu industri manajemen acara lokal untuk menjadi perusahaan pilihan untuk menarik talenta terbaik. Temuan mengidentifikasi *personal care*; penghargaan dan insentif; serta rasa hormat dan pengakuan harus dibutuhkan untuk staf paruh waktu. Kontribusi penelitian ini dapat memberikan wawasan kepada tingkat manajerial untuk memenuhi kebutuhan staf acara paruh waktu. Akibatnya dapat meningkatkan QWL dan menciptakan loyalitas kepada organisasi layanan. Dengan begitu praktisi *event management* Hong Kong dapat meningkatkan kepuasan kerja, kinerja tugas; serta mengurangi tingkat *turnover*, efektivitas		

			organisasi dan komitmen kerja.		
5.	Connel dan Hannif (2009) *Call Centres, Quality of Work Life, and HRM practices, An In-house/outsourced comparison* Jurnal: *Employee Relations*, Vol. 31, Iss 4, 2009, pp. 363-381.	Fokus pada variabel-variabel untuk menentukan apa dan bagaimana QWL dari dua macam CCs antara sektor publik dengan privat. Temuan penelitian ini melaporkan kaitan dengan tiga elemen kunci QWL: 1. *Job content* 2. Jam kerja dan *Worklife Balance* (WLB) 3. Strategi manajerial yang berfokus khusus pada pengaruh faktor MSDM.	Dalam literatur yang ada, ada penekanan yang ditandai pada pentingnya kepercayaan dalam hubungan manajer-karyawan. Selain itu, penelitian sebelumnya dari Australian (Albrecht dan Travaglione, 2003) dan penelitian internasional (Carnevale dan Wechsler, 1992; Laschinger et al., 2000) menggambarkan bahwa tingkat kepercayaan pada manajemen sektor publik (sesuai dengan peraturan pemerintah) tidak tinggi. Jelas bahwa "kapitalisme yang fleksibel", dengan fokusnya kemanfaatan atas kepercayaan dan kesetiaan dalam hubungan di tempat kerja (Zeffane dan Connell, 2003), dapat mendominasi manajemen CC. Namun, dalam kasus Salesplus hal ini tidak nampak. Selain itu, telah dicatat bahwa kepercayaan terhadap kelompok sebaya (dukungan rekan kerja sebagai faktor dominan lain yang dilaporkan oleh CSO) juga merupakan pengaruh penting	Penelitian ini menggunakan studi kasus empiris antara *Call Center in-house* di sektor publik (*Govtcall*) dan dengan *Call Center outsourced* di sektor privat (*Salesplus*). Hasil QWL ditentukan melalui wawancara mendalam (wawancara semi terstruktur) dengan CSOs, supervisor dan manajer. Penelitian dilakukan dengan pendekatan komparatif.	Pengukuran QWL : 1. *Job Content* pada *Govtcall* mensyaratkan pengetahuan teknikal dan legislatif, sedangkan *Salesplus* lebih sederhana dan mensyaratkan produk langsung. 2. *Working hours* dan WLB pada *Govtcall* tidak ada pengawasan CSO dan penjadwalan terpusat. Sedangkan pada *Salesplus*, CSOs dapat melakukan penukaran *shift*. 3. Strategi dan gaya manajerial/supervisor pada *Govtcall* , kunci prioritas bagi pemimpin manajer/tim adalah menemukan KPIs, manajemen biaya, memberikan kontrak, menemukan persyaratan pemerintah, dan ketidakhadiran. Sedangkan *Salesplus* kunci prioritas bagi pemimpin manajer/tim adalah menjaga kebahagiaan CSOs dengan meyakinkan kebutuhan mereka terpenuhi, dan menyadari peluang.

			pada sikap karyawan yang membangun, di samping faktor-faktor yang mempengaruhi soliditas dan efektivitas organisasi (Velez, 2001; Ferres et al., 2002). Oleh karena itu, disarankan agar studi lebih lanjut mengenai manajemen HRM dan CC memeriksa tingkat kepercayaan terhadap hasil kinerja. Temuan dari studi ini tidak berarti dapat digeneralisasi ke pasar CC secara keseluruhan. Ada beberapa pelajaran yang bisa dipelajari: a. Pertama, strategi SDM yang dikorbankan bukan satu-satunya alternatif untuk organisasi dalam usaha memaksimalkan produksi dan efisiensi. Demikian pula, produktivitas dan fokus karyawan bukan saling fenomena eksklusif. Salesplus memberikan contoh dari CC yang mencapai produktivitas melalui fokus pertama, terutama pada kebutuhan karyawan. b. Kedua, kehadiran serikat dan		

			status sektor publik tidak menjamin kondisi kerja yang lebih baik dan QWL yang lebih tinggi. Sebaliknya, penelitian ini lebih mendukung literatur yang menunjukkan CCs sektor publik sangat mirip dengan yang di sektor swasta terkait isu tenaga kerja inti yang diperhatikan (Van den Broek, 2002; Townsend, 2004; Barnes, 2004; Rainnie dan Drummond, 2006). c. Ketiga, gaya dan strategi manajerial memiliki dampak yang signifikan pada QWL dalam konteks CC. Hal ini didukung oleh literatur, yang menyarankan bahwa kurangnya keterampilan manajemen manusia yang mendorong untuk meningkatkan lingkungan kerja karyawan dari CC (*Union Research Centre* di Organisasi dan Teknologi, 2000; Wallace et al., 2000; Houlihan, 2002).		

6.	Maddalena, Kearney, dan Adams (2012) *Quality of Work Life of Novice Nurses: A Qualitative Exploration* Jurnal: *Journal for Nurses in Staff Development*, Vol. 28, No.2, 2012, pp. 74-79.	1. Bagaimana proses transisi perawat pemula dari sekolah keperawatan sampai pada tempat mereka bekerja? 2. Apasaja faktor yang mempengaruhi QWL untuk perawat pemula? 3. Apa saja faktor yang mempengaruhi keputusan perawat pemula untuk tetap pada posisi saat ini dan profesi keperawatan? 4. Bagaimana pilihan kebijakan untuk meningkatkan kehidupan kerja perawat pemula?	1. Cho, dkk (2006) mengidentifikasi beberapa umumnya menyatakan keprihatinan dan sumber stres di tempat kerja antara perawat pemula. Mereka menyebut sebagai sumber stres yakni kesenjangan antara secara ideal (apa yang mereka pelajari di sekolah) dan apa mereka hadapi dalam praktek di tempat kerja. Perasaan takut membuat kesalahan karena beban kerja dan tanggung jawab yang berlebihan, kurangnya kepercayaan dalam keterampilan klinis mereka, dan kurangnya bimbingan dari perawat yang lebih berpengalaman. 2. Bowles dan Candela (2005), mengemukakan faktor yang paling umum mempengaruhi *attrition* termasuk persepsi perawatan dari pasien yang tidak aman terkait dengan ketajaman pasien yang tinggi dan rasio perawat-pasien yang tidak dapat diterima, kurangnya dukungan dan bimbingan dalam lingkungan kerja, gaji, manfaat,	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, khususnya penyelidikan naturalistik. Pertanyaan naturalistik ditandai dengan metode penelitian kualitatif, *purposive sampling*, melakukan penelitian secara alamiah, analisis data induktif, dan pelaporan refleksif. Mengumpulkan data dengan wawancara semi terstruktur. Para peneliti mendokumentasikan pengalaman dari 10 perawat pemula.di Newfoundland and Labrador, Kanada. Analisis dari data wawancara dan catatan lapangan terdiri dari analisis tematik (Coffey dan Atkinson, 1996). Transkripdianalisis melalui proses identifikasi, kategorisasi, dan memeriksa respon dari peserta untuk menentukan faktor-faktor yang	Terdapat 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. Studi ini 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.

			dan penjadwalan yang tidak dapat diterima. 3. Sebuah Ulasan Artikel 2007 mengidentifikasi sejumlah permasalahan dalam tempat kerja yang mempengaruhi transisi dari perawat pemula dan retensi perawat secara umum yaitu staf singkat, komunikasi yang buruk antara rekan-rekan profesional, tuntutan fisik luar biasa, dan kurangnya advokasi administrasi (Erenstein dan McCaffrey, 2007).	menonjol yang mempengaruhi QWL mereka sebagai perawat pemula. Transkrip diberi kode secara manual untuk narasi umum dan narasi yang unik terkait dengan QWL.	
7.	Sale (2008) *Oncology Employees Valued Patient-Oriented Research Over Quality of Work-life Research: A Qualitative Study* Jurnal: *Journal of Clinical Epidemiology* 61, 2008, pp. 471-474.	Peran penelitian QWL dalam konteks lingkungan penelitian klinis.dengan memeriksa persepsi karyawan perawat kanker dilihat dari penelitian klinis dan sebuah proyek penelitian QWL. Penelitian klinis menjadikan pasien sebagai subyek penelitian. Sedangkan dalam sebuah proyek penelitian QWL	1. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa sikap karyawan terhadap penelitian klinis mungkin merupakan area penting untuk dipertimbangkan saat menafsirkan QWL dalam pengaturan perawatan kesehatan. 2. Temuan ini menunjukkan kesempatan bagi pelayanan kesehatan untuk tidak hanya berkontribusi pada misi mereka dari melayani pasien tetapi juga meningkatkan QWL karyawan mereka.	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif fenomenologi. Penelitian ini dilakukan di pusat perawatan kanker rawat jalan Kanada yang melayani lebih dari 2,3 juta orang di Ontario, Kanada. Kegiatan penelitian dilakukan di pusat termasuk uji klinis dan proyek QWL. Peserta sebanyak 32 karyawan dari berbagai kelompok kegiatan direkrut oleh surat elektronik dan	1. Ada perbedaan status yang dirasakan dalam penelitian yang dilakukan di pusat. Peserta muncul untuk menilai penelitian klinis (kepentingan pasien) selama penelitian QWL (kepentingan mereka sendiri). Konsisten dengan perbedaan status yang dirasakan , persepsi peserta dan deskripsi dari penelitian yang dibingkai dalam konteks penelitian klinis. 2. Melakukan penelitian tempat kerja dalam sebuah pengaturan klinis dapat

		menjadikan karyawan sebagai subyek penelitian.		diwawancarai selama kurang lebih 1 jam. Ada dua pertanyaan utama yaitu "*Tell me about the research at the center*" dan "*What do you think about the research activities at the center*?" diajukan kepada partisipan.	menjadi tantangan bagi para peneliti. Namun dengan mengijinkan karyawan onkologi berpartisipasi dalam penelitian klinis ini maka dapat meningkatkan QWL mereka.
8.	Penny dan Joanne (2013) *Casino's Employee's Perceptions of Their Quality of Work Life* Jurnal: *International Journal of Hospitality Management*; Vol. 34, 2013, pp. 348-358.	1. Bagaimana setiap aspek dapat berkontribusi terhadap kehidupan kerja yang baik? 2. Bagaimana aspek yang dapat membuat pengalaman kehidupan kerja buruk?	Studi ini mengemukakan bahwa pada intinya manajer Casino ingin memimpin untuk menunjukkan rasa hormat kepada karyawan mereka dengan memberi pengakuan yang memadai atas profesi dan kinerjanya. *Job security* bukanlah atribut QWL yang penting karena karyawan Casino optimis tentang prospek pekerjaan mereka memiliki kesempatan kerja yang besar. Begitu pula dalam penelitian Kandasamy dan Ancheri (2009) bahwa *job security* juga tidak penting karena sedikitnya pekerjaan perhotelan yang membutuhkan keterampilan tinggi dan karyawan dapat dengan mudah mengalihkan	Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif dan mengumpulkan data dengan metode wawancara tatap muka dengan 40 karyawan Casino termasuk *dealer*, pengawas, dan manajer dari enam Casino besar di Macau.	QWL yang baik dapat membuat karyawan lebih bahagia, lebih produktif, lebih banyak komitmen dan menurunkan biaya perusahaan. Hasil dari wawancara dengan karyawan Casino telah berhasil mengidentifikasi empat dimensi QWL dan 17 atribut bahwa karyawan Casino dianggap sebagai konstruksi penting diantaranya dimensi tersebut adalah karakteristik pekerjaan,kebijakan SDM, hubungan kelompok kerja, dan lingkungan kerja fisik. Temuan ini memberikan pemahaman yang lebih baik dari kehidupan kerja karyawan Casino dan wawasan pada cara meningkatkan QWL di dalam pasar tenaga kerja yang ketat.

			pekerjaan mereka pada konteks perhotelan lainnya. Berbeda dengan penelitian Wan (2010) yang menunjukkan bahwa memiliki *job security* merpakan hal penting. Studi ini dilakukan ketika seluruh dunia menghadapi dampak goncangan keuangan global. Perbedaan yang diamati menunjukkan bahwa lingkungan ekonomi berpengaruh terhadap atribut QWL. Hal ini juga memberikan masukan bahwa atribut QWL mungkin berbeda dari waktu ke waktu tergantung pada faktor ekonomi, sosial dan politik serta perubahan yang lebih luas dari sosial, ekonomi dan politik. Temuan pada penelitian ini diantaranya ada dua atribut QWL baru yang dianggap penting bagi Casino. Pertama, keinginan bekerja di lingkungan *non-smoking* yang tidak ditemukan pada penelitian yang terdahulu. Hal ini bukan hal yang mengejutkan sejak		Saran yang disampaikan untuk praktisi SDM diantaranya termasuk memperkenalkan paket kompensasi yang kompetitif, kebijakan promosi yang transparan, komunikasi dan supervisi yang lebih baik, jadwal kerja yang lebih stabil, dan mengenalkan area kerja bebas rokok. Pada intinya 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.

			karyawan Casino memiliki pengalaman mengenai paparan rokok yang tinggi, asap pipa di daerah tertutup tanpa jendela dan ventilasi yang buruk. Kedua, keinginan mengakses *e-mail* melalui komputer dengan koneksi internet di area istirahat		
9.	Malini dan Washington (2014) *Employees' Motivation and Valued Rewards as a Key to Effective QWL – from the Perspective of Expectancy Theory* Jurnal: *TSM Business Review*, Vol. 2, No.2, Desember 2014, pp. 45-54.	1. Menunjukkan hubungan antara motivasi pribadi dan manfaat yang dirasakan untuk mendapatkan QWL. 2. Menyajikan faktor-faktor yang menyebabkan QWL antara karyawan dalam lembaga pendidikan dari perspektif teori harapan.	Beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya telah banyak bahasan yang berfokus pada komponen QWL dan faktor-faktor yang menambah QWL menjadi lebih positif. Mirvis and Lawler (1984) menemukan bahwa kualitas hidup berhubungan dengan kepuasan dengan gaji, jam kerja dan kondisi kerja, menggambarkan "esensi kualitas kerja yang baik"; lingkungan kerja yang aman, upah yang adil, kesempatan kerja yang setara dan kesempatan untuk kemajuan. Kualitas hidup kerja adalah konsep holistik, yang tidak hanya mempertimbangkan kepuasan kerja dan perasaan kesejahteraan umum (Danna &	Penelitian ini melihat ke dalam faktor-faktor yang menyebabkan QWL antara anggota staf di sebuah perguruan tinggi teknik di Oman. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa motivasi pribadi sangat penting untuk meningkatkan upaya dan kinerja yang lebih baik sehingga imbalan yang diharapkan dapat dirasakan. Data sekunder seperti laporan, umpan balik dari staf, hasil survei dari kantor berkualitas dan *e-mail* telah diambil sebagai masukan untuk penelitian.	Pada penelitian ini penulis menekankan fakta bahwa QWL adalah hasil dari seorang karyawan yang termotivasi memiliki tujuan spesifik. Hal ini disertai dengan tindakan maksimal untuk mendapatkan benefit. Maka dari itu, QWL = M x G x E x P x R Yang berarti M adalah motivasi, G adalah tujuan, E adalah harapan, P adalah kinerja dan R adalah imbalan. 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.

			Griffin, 1999). Gnanayudam dan Dharmasiri (2007) memandang QWL sebagai kepuasan keseluruhan karyawan terhadap pekerjaan kehidupan yang mengarah pada pengembangan keseimbangan kehidupan kerja. Berbeda dengan Ellis dan Pompli (2002), dalam studi mereka memaparkan adanya ketidakpuasan kerja dan kualitas hidup kerja, termasuk lingkungan kerja yang buruk, agresi pihak yang tinggal, beban kerja, tidak dapat memberikan kualitas layanan yang diharapkan, keseimbangan kerja dan keluarga, *shift* kerja, tidak terlibat dalam pengambilan keputusan, isolasi profesional, tidak mengetahui pekerjaan, hubungan tidak sehat dengan atasan/rekan kerja, konflik peran, tidak adanya kesempatan untuk belajar keterampilan baru. Namun singkatnya dari beberapa penelitian sebelumnya dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja, motivasi, kualitas hidup kerja, dan		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.

			sebagainya sangat bergantung pada diri individu pada faktor organisasi atau lingkungan. Individu karyawan sendiri harus termotivasi untuk bekerja menuju pencapaian QWL yang sehat. Kinerja karyawan terkait dengan penghargaan seperti yang diharapkan dari pekerjaan dan nilai yang diberikan pada ganjaran. Maka dari itu pemain yang lebih baik dan berprestasi akan menikmati QWL yang sehat. Berikut beberapa teori yang digunakan dalam penelitian ini: 1. Robbins (1989), mendefinisikan QWL sebagai suatu proses organisasi yang perlu merespon karyawan dengan mengembangkan mekanisme untuk memungkinkan mereka berbagi sepenuhnya dalam membuat keputusan yang merancang kehidupan mereka di tempat kerja. 2. Taylor (1979) mengidentifikasi komponen-komponen penting dari QWL		

			sebagai faktor pekerjaan ekstrinsik dasar dari gaji, jam dan kondisi kerja, sertagagasan pekerjaan intrinsik dari sifat pekerjaan itu sendiri.		
10.	Singh dan Srivastav (2012) *QWL and Organization Efficiency: A Proposed Framework* Jurnal*:* *Journal of Strategic Human Resource Management*, Vol. 1, Issue 1 Januari 2012, pp. 1-13.	1. Pemahaman mengenai konsep QWL dalam organisasi. 2. Identifikasi faktor khususnya dalam lingkungan internal dari sebuah organisasi yang menuju pada QWL. 3. Pengembangan model konseptual, menggambarkan perbedaan dalam tingkat QWL yang diketahui antara karyawan dan *employer* dalam organisasi.	1. Walton (1973), QWL berdiri pada pertemuan dua aliran terpisah dari pemikiran: satu untuk memanusiakan tempat kerja dan peningkatan produktivitas lainnya. Hal ini paling sering diarahkan pada organisasi sektor swasta dengan maksud untuk "meningkatkan baik produktivitas bagi organisasi dan QWL untuk anggotanya.” 2. Suttle (1977), QWL didefinisikan sebagai sejauh mana pekerjaan dapat memuaskan kebutuhan dasar pribadi yang penting melalui pengalaman mereka dalam organisasi yang relevan. 3. Nadler (1983), QWL mengacu pada persepsi individu dan sikap terhadap pekerjaannya serta lingkungan kerja keseluruhan. Secara sederhana, QWL dapat didefinisikan sebagai sebuah	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mengembangkan model konseptual dan mengidentifikasi faktor khususnya dalam lingkungan internal dari sebuah organisasi yang mengarah pada QWL. Model SERVQUAL diadaptasi dalam menilai tingkat QWL.	Model ini memberikan pembenaran yang baik untuk menentukan tingkat kepuasan dengan QWL dalam suatu organisasi apakah itu cukup atau superior. Sebuah tingkat superior QWL dalam organisasi menunjukkan bahwa kesenjangan antara karyawan dan persepsi *employer*/organisasi pada berbagai faktor QWL kurang atau diabaikan sementara kecukupan QWL di sebuah organisasi menunjukkan bahwa kesenjangan yang cukup menonjol dan kebutuhan akan diubah atau dikurangi untuk efisiensi organisasi.

			reaksi evaluatif individu dan kepuasan mengenai pekerjaan dan lingkungan kerja secara keseluruhan. 4. Rathi (2010), QWL adalah istilah multi dimensi yang memberikan keseimbangan kehidupan kerja yang baik dan memberikan sebuah dorongan kualitatif untuk lingkungan kerja dari beberapa organisasi.		
11.	Gilaninia (2017) *A Conceptual Model: The Chain of Quality of Worklife* Jurnal: *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, Vol. 6, No. 5, 2017, pp. 44-58.	Menyajikan model efisien baru untuk tampilan 360 derajat rantai kualitas kehidupan kerja dan hubungannya dengan produktivitas karyawan industry dan jasa.	1. Cheung (2013) pemberdayaan organisasi memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen afektif, dan pemberdayaan psikologis. 2. Kazlauskaite (2011) pemahaman yang lebih dalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja dapat memungkinkan manajer untuk melakukannya lebih efektif mengalokasikan sumber daya yang terbatas. 3. Jose & Mampilly (2014) gaya hidup kerja sebagai faktor psikologis di tempat kerja bisa mendongkrak produktivitas karyawan.	Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan jenis penelitian ini adalah kepustakaan. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data berupa wawancara semidirektif, observasi langsung dan teknik Delphi untuk menilai validitas dan keandalan komponen model. Penelitian ini dapat berguna bagi sarjana manajemen baik di bidang industri maupun jasa dengan mendapat pengetahuan dari model yang diusulkan dengan efisiensi maksimum dan	Adanya penekanan responden yang difokuskan pada sisi eksternal lingkungan tempat kerja dan menampilkan kualitas yang baik bagi mereka. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa kepuasan dan motivasi yang tidak cukup dalam tempat kerja. Maka keseimbangan antara kualitas kehidupan kerja dengan kualitas hidup lainnya harus benar-benar dipertimbangkan. Penelitian ini memaparkan sebuah model terintegrasi dan komprehensif dari hubungan antara rantai kualitas kehidupan kerja, produktivitas, dan kualitas hidup lainnya. Kualitas hidup

			4. Ali A Mansour Z (2016) tujuan utama pengelolaan sumber daya manusia adalah memaksimalkan produktivitas dengan mengoptimalkan efektivitas karyawan.	menciptakan perubahan besar dalam rantai kualitas kehidupan karyawan.	yang dimaksud dalam model ini diantaranya *quality of family life, quality of spiritual life,* dan *quality of social life*.
12.	Anand, Ashwini (2014) *Quality of Work Life Evaluation among Service Sector Employees* Jurnal: *Journal of Business and Management (IOSR-JBM),* Vol. 16, Issue 9, Ver. I, pp. 1-12.	Untuk memahami konstruksi dari QWL yang mempunyai dampak pada keseluruhan kepuasan karyawan dari sektor industri jasa.	Konstruksi yang digunakan dalam survey berdasar pada konstruk yang dibangun oleh Walton. Dimensi QWL yang digunakan ada delapan yaitu komitmen untuk bekerja di tempat kerja; kompensasi yang adil dan memadai; kepuasan kerja; pelatihan dan pengembangan; kondisi kerja yang aman dan sehat; pemanfaatan keterampilan untuk tumbuh; integrasi sosial; dan lingkungan kerja. Berdasarkan faktor yang diekstrasi, delapan hipotesis diformulasikan untuk mempelajari hubungan antara dimensi QWL dan keseluruhan kepuasan dari karyawan sektor jasa. Keseluruhan pengalaman kepuasan karyawan dalam perusahaan diambil sebagai variabel dependen, sedangkan	Metode survey digunakan untuk mengumpukan data dari perusahaan sektor jasa yang berbeda diantaranya bank, rumah sakit, hotel, kereta api, asuransi, dan IT. Teknik *random sampling* digunakan. Sekitar 171 karyawan pada perusahaan ini mengisi kuesioner yang disediakan. Analisis data terdiri dari statistik deskriptif (prosentase, nilai *mean*, dan standar deviasi) dan statistik inferensial (korelasi Pearson, koefisien, reliabilitas dan analisis faktor, dan analisis regresi linear) yang dianalisis menggunakan SPSS v20.	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen terhadap perusahaan dianggap sebagai faktor terpenting diantara delapan dimensi. QWL yang tinggi menghasilkan kepuasan karyawan yang berdampak pada produktivitas yang tinggi. Penelitian ini menunjukkan bahwa untuk menjaga agar karyawan tetap puas, perusahaan harus memberikan iklim yang kondusif untuk meningkatkan komitmen; kompensasi yang adil; kepuasan kerja; kesehatan dan keselamatan kerja; pelatihan dan pengembangan; kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan pertumbuhan; dan integrasi sosial. Saran yang diberikan untuk perusahaan pada penelitian ini adalah

			delapan konstruksi QWL diambil sebagai variabel independen.		membuat penilaian kinerja yang transparan; melakukan program pelatihan yang akan meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia menjadi fokus penting yang harus diperhatikan perusahaan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Menurut Schemerhorn (1996), sumber daya manusia adalah orang-orang, individu-individu, dan kelompok-kelompok yang membantu organisasi untuk menghasilkan barang dan jasa. Sedangkan menurut Alwi (2001) menjelaskan bahwa sumber daya manusia atau *human resource* dalam konteks bisnis adalah orang yang bekerja dalam suatu organisasi yang sering pula disebut karyawan atau *employee*.

Sumber daya manusia harus dikelola dengan sangat baik supaya dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan. Sumber daya manusia adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam sebuah perusahaan selain faktor yang lainnya seperti kinerja atau pun modal (Hariandja, 2002).

Sedangkan Hasibuan (2003) menjelaskan bahwa sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya dipengaruhi oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.

2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia ini dapat membantu untuk mengarahkan kinerja yang sesuai diharapkan oleh organisasi. Menurut Bohlander dan Snell (2010),

manajemen SDM merupakan proses dalam mengatur bakat orang-orang yang ada di dalam organisasi untuk dapat mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Esensi dari Manajemen SDM adalah kesuksesan organisasi yang secara khusus terampil dalam membawa orang-orang yang berbeda untuk mencapai sebuah tujuan umum. Manajemen SDM termasuk suatu aktivitas berbagai macam termasuk menganalisis lingkungan kompetitif perusahaan dan mendesain pekerjaan. Hal ini sebagai strategi perusahaan untuk dapat sukses dalam mengimplementasikan perlawanan dari adanya persaingan. Berbeda lagi dengan yang dijelaskan Kenooy (dalam Alwi, 2001) bahwa manajemen SDM adalah suatu metode memaksimumkan hasil dari sumber daya tenaga kerja dengan mengintegrasikan MSDM ke dalam strategi bisnis.

Amstrong (dalam Alwi, 2001) mendefinisikan MSDM secara sederhana yaitu bagaimana orang-orang dapat dikelola dengan cara yang terbaik dalam kepentingan organisasi. MSDM juga dapat diartikan sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2011). Dalam mempelajari MSDM dapat dilihat dari tiga persepsi (Alwi, 2001):

a. MSDM sebagai manajemen orang-orang (*people management*).
b. MSDM sebagai manajemen personalia (*personnel management*).
c. MSDM sebagai manajemen stratejik (*strategic management*).

2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2006) fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Perencanaan

Perencanaaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

2.2.3 Peran *Hard Approach* dan *Soft Approach*

1. Peran *Hard Approach* atau Pendekatan Keras

Menurut Alwi (2001) dalam proses pembentukan SDM yang unggul melalui *hard approach,* ada beberapa faktor yang secara signifikan saling terkait dan *crucial* sifatnya terutama dalam tahap *attracting* (penarikan) dan *developing* (pengembangan) yaitu:

a. Sistem Rekruitmen dan Seleksi

Sistem rekruitmen dan seleksi merupakan sistem yang penting dalam proses mendapatkan calon karyawan yang berkompeten dan sesuai yang diinginkan perusahaan. Variabel individu yang penting diamati selain latar belakang keluarga, pendidikan, dan pengalaman adalah potensi yang dimiliki individu (*talented individual*). Sistem ini menilai kapasitas kemampuan dan kapasitas pembelajaran (*learning capacity*) yang ada pada diri calon karyawan secara individual dan seberapa jauh kemungkinan potensi yang ada bisa dikembangkan.

b. Sistem Pelatihan dan Pengembangan

Solusi dari masalah-masalah rekruitmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan dalam kaitan dengan pembentukan kompetensi SDM, terletak pada eksistensi departemen SDM.

2. Peran *Soft Approach* atau Pendekatan Lunak

Menurut Alwi (2001) *Soft Approach* mengeksplorasi sisi "*human*" dari karyawan. Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, diharapkan akan menumbuhkan kepuasan dan komitmen karyawan terhadap hasil keputusan. Oleh sebab itu persoalan yang dihadapi manajemen dalam praktek-praktek MSDM yang efektif adalah:

a. Membangun Kompetensi

Kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki.

b. Membangun Komitmen

Komitmen diartikan sebagai sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan perusahaan.

c. Membangun QWL atau *Quality of Work Life*

Menciptakan QWL yang kompetitif agar meningkatkan keterlibatan karyawan dalam organisasi yang meliputi pengambilan keputusan, implementasi strategi, kontribusi ide dalam proses perubahan dan sebagainya. Menurut Schemerhorn (dalam Alwi, 2001) ada beberapa elemen yang perlu dipertimbangkan dalam menciptakan QWL yang kondusif bagi karyawan, antara lain peluang mengikuti *training* dan pendidikan lanjut; peluang menerapkan keahlian-keahlian baru; peluang karir; *human relation* dalam organisasi; sistem kompensasi yang seimbang; kebanggaan terhadap pekerjaan dan organisasi.

2.2.4 Teori Manajemen Strategi

Menurut David (2006), manajemen strategi merupakan ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Tahapan dalam manajemen strategi diantaranya perumusan strategi, pelaksanaan strategi, dan evaluasi strategi. Pada penelitian ini membahas mengenai QWL yang ada dan implementasi dari QWL yang diberikan kepada karyawan.

QWL yang ada disusun dengan awal mula perumusan sedemikian rupa sehingga menghasilkan QWL fisik dan QWL non fisik. Maka dari itu, yang diambil dari teori manajemen strategi ini adalah terkait perumusan dan pelaksanaan strategi.

1. Perumusan Strategi

Menurut David (2006) tahap awal perusahaan menetapkan strategi meliputi kegiatan dalam mengembangkan visi dan misi perusahaan, mengidentifikasi peluang serta ancaman eksternal perusahaan, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal perusahan, menetapkan tujuan jangka panjang perusahaan, membuat sejumlah alternatif untuk perusahaan, serta memilih strategi tertentu yang akan digunakan. Ada tujuh aturan dasar dalam merumuskan suatu strategi, diantaranya:

1. Tidak hanya menjelaskan dan menginterpretasikan masa sekarang tetapi juga masa depan.
2. Arahan strategi harus dapat menentukan rencana, bukan sebaliknya.
3. Strategi harus berfokus pada keunggulan kompetitif yang tidak semata-mata pada pertimbangan keuangan.
4. Strategi harus diaplikasikan dari atas ke bawah, bukan dari bawah ke atas.
5. Strategi harus mempunyai orientasi eksternal.
6. Fleksibilitas merupakan hal yang penting.
7. Strategi harus berpusat pada hasil jangka panjang.

2. Pelaksanaan Strategi

Menurut David (2006), pada tahap ini mengharuskan perusahaan untuk menetapkan sasaran tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber

daya sehingga perumusan konsep dapat dilaksanakan dengan baik. Pelaksanaan strategis mencakup pengembangan budaya yang mendukung strategi; penciptaan struktur perusahaan yang efektif; pengarahan kembali usaha-usaha pemasaran; persiapan anggaran; pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi, serta menghubungkan kompensasi untuk karyawan dengan kinerja perusahaan. Berikut adalah hal-hal yang harus dipertimbangkan dalam proses implementasi strategi:

1. Siapa orang yang melaksanakan rencana strategis?
2. Apa yang harus dilakukan untuk menyelaraskan operasi perusahaan dengan arah yang baru?
3. Bagaimana setiap orang akan bekerja sama untuk melakukan apa yang dibutuhkan?

2.2.5 *Quality of Work Life* (QWL)

Quality of Work Life (QWL) atau kualitas kehidupan kerja pada penelitian ini ditujukan untuk karyawan. Greenberg (2011) menjelaskan bahwa pada awal tahun 1970-an mulai terkenal sebuah pergerakan orang-orang yang meminta kepuasan dan pemenuhan pribadi dalam tempat bekerja. Praktisi pengembangan organisasi mencoba secara sistematis membuat situasi kerja yang dapat mendorong motivasi, kepuasan, dan komitmen karyawan. Usaha-usaha ini dapat dikumpulkan dalam suatu program QWL.

QWL itu membahas mengenai pekerjaan yang dilakukan seseorang menjadi sumber kepuasan yang penting. Menurut Gibson, dkk (1988) konsep QWL sekarang banyak digunakan dan merujuk pada sebuah filosofi dari suatu manajemen dalam menambah

sebuah kehormatan bagi semua pekerja; mengenalkan tantangan dari sebuah budaya organisasi; dan meningkatkan kesejahteraan fisik serta emosi karyawan. Hal ini dapat ditunjukkan dengan tersedianya kesempatan bagi karyawan untuk tumbuh dan berkembang. Suatu konsep QWL yang tertuang dalam program-program QWL yang diberikan organisasi/perusahaan dimaksudkan untuk dapat meningkatkan kepuasan pekerja dan keefektifan perusahaan.

Program QWL ini merupakan salah satu teknik dari pengembangan organisasi. Pengembangan organisasi ini merupakan bentuk implementasi dari perubahan organisasi yang direncanakan. Greenberg (2011) menyebutkan ada enam teknik pengembangan organisasi diantaranya *survey feedback*, *sensitivity training*, *team building*, *grid training*, *Quality of Work Life* (QWL) *programs*, dan *management by objectives*. Menurut Greenberg (2011) QWL adalah sebuah teknik pengembangan organisasi yang didesain untuk meningkatkan fungsi organisasi melalui cara memanusiakan tempat kerja, membuatnya lebih demokratis dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Adanya program QWL ditujukan untuk meningkatkan output organisasi dan meningkatkan kualitas dengan melibatkan karyawan dalam keputusan yang mempengaruhi mereka dalam pekerjaannya.

Sedangkan menurut Weiss (2001), program QWL menekankan kerja tim dan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi kepuasan dan produktivitas pekerja. Isu dalam manajemen dan karyawan telah membagi kepentingan termasuk pemecahan masalah seputar biaya dan kualitas kontrol; inovasi; gaji;

keterlibatan karyawan; pelatihan dan pengembangan; *job redesign*; *absenteeism, turnover*, dan retensi dari pekerja yang tinggi. QWL juga menginisiasi hal seperti kebijakan jadwal kerja fleksibel; bekerja di rumah dan dari situs; peduli anak bagi karyawan dan otonomi tim kerja.

1. Pengertian *Quality of Work Life* (QWL) atau Kualitas Kehidupan Kerja

Cascio (1998) menjelaskan 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.

Menurut Walton (dalam Monappa, 2013) *Quality of Work Life* adalah sejauh mana anggota organisasi kerja dapat memenuhi kebutuhan penting pegawai melalui pengalaman kerja mereka dalam organisasi dan mereka merasa puas dalam bekerja.

Pandangan lain menurut Siagian (2012) yang mengartikan QWL secara sempit sebagai teknik manajemen yang mencakup gugus kendali mutu, perkayaan pekerjaan, suatu pendekatan bernegosiasi dengan serikat pekerja, upaya manajemen untuk memelihara kebugaran mental para karyawan, hubungan industrial yang serasi, manajemen yang partisipatif dan sebagai salah satu bentuk intervensi dalam pengembangan organisasi.

Berbeda dengan Dessler (1993) yang mengartikan bahwa QWL merupakan sejauh mana para karyawan dapat memenuhi kebutuhan penting mereka saat bekerja dalam organisasi. Kemampuan untuk melakukan hal ini bergantung pada adanya perlakuan yang adil; kesempatan bagi setiap karyawan untuk menggunakan kemampuan secara penuh dan kesempatan untuk mewujudkan diri yaitu menjadi orang yang mereka rasa mampu untuk mewujudkannya. Selain itu perlu adanya komunikasi terbuka dan saling mempercayai diantara semua karyawan; kesempatan bagi semua karyawan untuk berperan aktif dalam pengambilan keputusan-keputusan penting yang melibatkan pekerjaan-pekerjaan mereka; kompensasi yang cukup dan adil; serta lingkungan yang aman dan sehat.

Program QWL menekankan hubungan kerjasama antara karyawan, serikat pekerja, dan manajemen. Hal ini dijelaskan oleh Stone (1995) bahwa program QWL menggabungkan banyak prinsip *job enrichment* dan *socio-technical enrichment* yang menjadi upaya komprehensif untuk meningkatkan kualitas lingkungan kerja. Program QWL berupaya untuk mengintegrasikan kebutuhan dan kesejahteraan karyawan dengan keinginan organisasi untuk produktivitas yang lebih tinggi. Manajemen, serikat (jika ada), dan karyawan bersama-sama menentukan hal yang perlu dilakukan untuk meningkatkan QWL dan produktivitas karyawan. Pembentukan saluran komunikasi tersebut memberikan karyawan sebuah hal yang jauh lebih besar dalam pengambilan keputusan. QWL dapat secara signifikan mengubah hubungan industrial yang dilakukan dalam sebuah organisasi yaitu dengan adanya konflik yang digantikan dengan adanya kerja sama.

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.

Dari beberapa pengertian dan konsep QWL yang dipaparkan diatas maka dapat disimpulkan bahwa *Quality of Work Life* (QWL) merupakan salah satu teknik pengembangan organisasi yang berfokus pada kesejahteraan karyawan dalam tempat kerja dan memperhatikan beberapa hal seperti pekerjaan, lingkungan kerja, dan pemenuhan kebutuhan individu karyawan. Hal ini dilakukan agar mencapai kepuasan dalam pekerjaannya dan dapat membangun hubungan industrial berupa kerja sama yang baik. Maka dari itu terciptanya QWL yang baik pun dapat membuat produktivitas perusahaan meningkat.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Quality of Work Life* (QWL)

Di dalam proses penyusunan konsep QWL ada beberapa faktor yang mempengaruhinya. Menurut Cascio (1998) ada tiga faktor yang mempengaruhi QWL diantaranya:

1. Sistem Imbalan yang Inovatif

   Sistem pemberian imbalan yang diberikan kepada karyawan memungkinkan kepuasan individu untuk dapat memenuhi berbagai kebutuhannya. Imbalan yang

diberikan juga disesuaikan dengan standar hidup karyawan yang bersangkutan dan sesuai dengan standar pengupahan dan penggajian yang berlaku di pasar tenaga kerja (Cascio, 1998).

2. Lingkungan Kerja

Penyediaan lingkungan kerja yang kondusif dapat mempengaruhi QWL, termasuk dalam penetapan kerja, peraturan yang berlaku, kepemimpinan, serta lingkungan fisik (Cascio, 1998).

3. Restrukturisasi Kerja

Restrukturisasi kerja dengan memberi kesempatan bagi karyawan untuk memperoleh pekerjaan yang lebih menantang (*job enrichment*) dan kesempatan yang lebih luas untuk mengembangkan diri (Cascio, 1998).

Menurut Stone (1995) ada faktor-faktor lain dalam meningkatkan QWL, diantaranya:

1. *Adequate Remuneration* atau Remunerasi yang Memadai

Stone (1995) menjelaskan bahwa pemberian gaji dan tunjangan yang memadai itu berarti membantu karyawan dalam hal menjada sebuah standar hidup. Sedangkan menurut Siagian (2012) imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya harus memungkinkan penerimanya puas dari berbagai kebutuhannya sesuai dengan standar hidup karyawan yang bersangkutan dan sesuai pula dengan standar pengupahan dan penggajian yang berlaku di pasaran kerja.

2. *Safe and healthy environment* atau Lingkungan Sehat dan Aman

Faktor yang dapat meningkatkan QWL adalah menciptakan kondisi lingkungan kerja fisik yang sehat dan aman. Selain itu juga dengan mengidentifikasi faktor kondisi pekerjaa yang mempengaruhi kesejahteraan fisik dan psikologis karyawan.

3. *Development of human capabilities* atau Pengembangan dari Kemampuan Manusia

Sejauh mana pekerjaan memungkinkan karyawan untuk menggunakan serta mengembangkan keterampilan, pengetahuan, kemampuan, dan melakukan tugas-tugas yang memuaskan.

4. *Growth and Security* atau Pertumbuhan dan Keamanan

Terkait macam-macam potensi yang ada dalam pekerjaan guna memicu pertumbuhan dan keamanan karyawan.

5. *Social Integration* atau Integrasi Sosial

Tersedianya kesempatan untuk berhubungan dengan orang lain.

6. *Constitutionalism* atau Konstitusionalisme

Pemberian wujud rasa hormat bagi karyawan, hak karyawan, dan perlindungan karyawan.

7. *Total Life Space* atau Total Ruang Hidup

Mengenai keseimbangan antara kerja dan hidup dari pekerjaan karyawan. Selain itu juga mengidentifikasi ada atau tidaknya stress dan tingkat absensi yang terjadi.

8. *Social Relevance* atau Relevansi Sosial

Pandangan karyawan mengenai perusahaan sebagai tanggung jawab sosial. Selain itu terkait mengenai organisasi yang mempertimbangkan nilai sosial masyarakat dalam mengembangkan dan melaksanakan kebijakan maupun praktek karyawan, pelanggan, pesaing, dan masyarakat.

3. Hal-hal yang Meningkatkan *Quality of Work Life* (QWL)

Berikut ada beberapa hal menurut Ronen (1981) yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan proses implementasi QWL yang baik:

1. Partisipasi

Partisipasi dalam pengambilan keputusan digunakan untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja. Partisipasi dalam kehidupan kerja dibedakan menjadi dua level. Yang pertama adalah partisipasi horizontal yang berarti interaksi antara tim, *co-workers* (rekan kerja), atau *peers* (teman sebaya). Yang kedua adalah partisipasi vertikal, keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan melalui interaksi dengan salah satu superior, dan mengartikan peningkatan tanggung jawab vertikal dalam area lain yang diawasi oleh supervisor. Tujuan ini menyediakan sebuah lingkup bagi seorang individual yang mempunyai kebebasan dan otonomi untuk membuat pilihan yang berkaitan dengan lingkungan kerjanya (Ronen, 1981).

2. *Job Redesign* atau Mendesain Ulang Pekerjaan

Menurut Ronen (1981) ada beberapa cara untuk mendesain kembali pekerjaan untuk mendorong QWL serta mempertahankan dan meningkatkan produktivitas. Hal ini untuk meningkatkan kesesuaian antara karakteristik personal individu dan

karakteristik pekerjaan. Ada beberapa elemen dalam *job redesign* yaitu *job enrichment* atau *task restructuring*. Hackman dan Oldham (dalam Ronen, 1981) telah mendefinisikan lima komponen dari *job enrichment* yang disebut *core job dimensions*. Hal ini termasuk *task variety*, *task identity*, (kemampuan yang berhubungan dengan tugas secara keseluruhan), *task significance*, otonomi, dan *feedback*. *Job dimensions* ini mempengaruhi keadaan psikologi dan hasil kerja seperti motivasi kerja internal, kualitas kinerja, kepuasan, dan tingkat ketidakhadiran serta *turnover* yang rendah.

3. *Team Building* atau Membangun Tim

Menurut Kurt Lewin, dkk (dalam Ronen, 1981) pembentukan kelompok atau tim dalam kerja merupakan suatu bentuk penting dari *job enrichment* bagi individu. Kepribadian kelompok ditandai dengan kekompakan/kohesivitas; keyakinan; nilai dan norma; serta arah dan tujuan. Anggota kelompok sering mengesampingkan keinginan individu dalam kelompok.

4. Aspek-aspek *Quality of Work Life* (QWL)

Implementasi dari hasil konsep QWL dapat dilakukan secara baik dengan memperhatikan aspek-aspek QWL berikut ini (Cascio, 1998):



Gambar 1.1 "*Quality in All We Are and All We Do*"

Sumber: Cascio (1998)

1. *Employee Participation* atau Partisipasi Karyawan

   Partisipasi karyawan dapat diwujudkan dalam bentuk kegiatan mengkoordinasikan keterlibatan karyawan, pertemuan partisipasi karyawan, dan membentuk tim peningkatan kualitas.

2. *Career Development* atau Pengembangan Karir

   Perusahaan dapat melakukan pengembangan karir kepada setiap individu karyawannya dengan cara mengadakan penawaran pekerjaan, memberi pelatihan dan edukasi, mengevaluasi kinerja, dan melakukan promosi dari dalam.

3. *Conflict Resolution* atau Resolusi Konflik

   Resolusi konflik dapat dilakukan dengan cara *open door* atau dilakukan secara terbuka, menggunakan proses keluhan resmi, *peer review* atau penilaian antar rekan kerja; dan melakukan *appeal process* atau proses banding.

4. *Communication* atau Komunikasi

   Komunikasi dapat dilakukan *one on ones* yang berarti komunikasi dilakukan secara tatap muka. Selain itu, komunikasi juga dapat dilakukan melalui rapat kelompok maupun melakukan publikasi.

5. *Wellness* atau Kesehatan

   Pemberian fasilitas kesehatan untuk melakukan pengobatan di pusat layanan kesehatan, pusat kesehatan gigi. Selain itu juga dapat membuat program kesehatan pusat, program rekreasi, dan program konseling.

6. *Job Security* atau Keamanan Pekerjaan

Keamanan pekerjaan dengan tidak adanya Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) terhadap karyawan *full time* yang teratur dan adanya program pengunduran diri.

7. *A Safe Environment* atau Lingkungan yang Aman

Dengan membentuk suatu komite keselamatan, *emergency response teams* (ERT), dan program keselamatan.

8. *Equitable Compensation* atau Kompensasi yang Adil

Kompensasi yang adil dapat berupa pemberian gaji dan benefit yang kompetitif. Kompensasi yang dimaksud Cascio dalam hal ini adalah kompensasi finansial. Sedangkan menurut Rivai (2004) kompensasi dibagi menjadi dua yaitu:

a. Kompensasi Finansial

Menurut Rivai (2004) kompensasi berupa uang yang diberikan kepada karyawan atas balas jasa yang sudah diberikan. Kompensasi finanisal terdiri dari kompensasi langsung dan tidak langsung. Menurut Bohlander dan Snell (2010) kompensasi langsung atau *direct compensation* meliputi gaji dan upah karyawan, insentif, bonus, dan komisi. Sedangkan kompensasi tidak langsung atau *indirect compensation* terdiri dari beberapa benefit yang diberikan oleh perusahaan. Benefit dapat berupa asuransi, tunjangan, fasilitas mobil perusahaan, jemputan, dan segala fasilitas yang tidak dapat diuangkan.

b. Kompensasi Non Finansial

Menurut Rivai (2004) kompensasi non finansial adalah segala sesuatu imbalan yang diberikan kepada karyawan atas balas jasa selain uang yaitu

lingkungan kerja dan pekerjaan itu sendiri. Menurut Bohlander dan Snell (2010) kompensasi non finansial termasuk program *employee recognition*, *rewarding jobs*, dukungan organisasi, lingkungan kerja, dan jam kerja yang fleksibel untuk mengakomodasi kebutuhan pribadi.

9. *Pride* atau Kebanggaan

Kebanggaan atas identitas perusahaan yang baik, adanya partisipasi masyarakat, kepedulian lingkungan (*environmental concern*), sikap dan perilaku perusahaan (*corporate citizenship*) terhadap berbagai pihak seperti pelanggan, pemasok, masyarakat, dan pemangku kepentingan (*stakeholder*).

5. Upaya dalam Menyukseskan *Quality of Work Life* (QWL)

Menurut Cascio (1998) dalam teori, QWL itu sederhana. QWL termasuk memberikan para pekerja kesempatan untuk membuat keputusan mengenai pekerjaan mereka, desain dari tempat kerja, dan apa yang mereka butuhkan untuk memberikan layanan yang paling efektif. Hal itu menuntut manajer untuk memperlakukan pekerja dengan hormat sehingga manajemen dan para pekerja/karyawan dapat mengoperasikan bisnis bersama dengan baik. Selain itu manajer harus dapat memahami peran baru mereka sebagai pemimpin, *helpers*, dan orang yang mengumpulkan informasi. Berikut adalah beberapa hal lain yang dibutuhkan dalam menyukseskan upaya QWL:

1. Manajer harus menjadi pemimpin dan pelatih, bukan bos dan diktator.

2. Keterbukaan dan kepercayaan itu dibutuhkan. QWL tidak dapat digunakan sebagai sebuah alat untuk memutuskan atau menjaga serikat. Hal ini juga tidak dapat digunakan oleh serikat sebagai sebuah alat untuk menentang manajemen.
3. Informasi biasanya dipegang oleh manajemen sendiri harus dibagi, dan saran yang dibuat oleh non manajer harus dianggap serius.
4. QWL harus mengubah dari pemecahan masalah awal demi sebuah kemitraan awal antara manajemen dan pekerja yang dapat maju.
5. QWL tidak dapat diamanatkan secara sepihak oleh manajemen.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang berfokus pada studi kasus. Menurut Sugiyono (2015) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*. Digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen). Berbeda dengan Bogdan dan Taylor (dalam Moleong, 2005) yang mendefinisikan metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara holistik (utuh). Jadi, dalam hal ini tidak boleh mengisolasikan individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan.

Metode kualitatif ini berfokus pada studi kasus. Studi kasus merupakan strategi penelitian yang di dalamnya peneliti menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses, atau sekelompok individu. Kasus-kasus dibatasi oleh waktu dan aktivitas, dan peneliti mengumpulkan informasi secara lengkap dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data berdasarkan waktu yang telah ditentukan (Creswell, 2010). Selain itu Yin (2011) menjelaskan bahwa 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. Studi kasus dapat dibedakan menjadi tiga tipe. Pertama, tipe eksplanatoris yaitu untuk menjelaskan hubungan kausal dalam konteks kehidupan nyata. Dua, tipe eksploratoris yaitu digunakan untuk mengeksplorasi suatu situasi yang dapat dievaluasi secara intervensi atau berdasar *single point* saja. Tiga, tipe deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan fenomena yang terjadi pada kehidupan nyata.

Sedangkan Creswell (2015) menjelaskan bahwa studi kasus merupakan salah satu jenis pendekatan kualitatif yang menelaah sebuah kasus tertentu dalam konteks atau *setting* kehidupan nyata kontemporer. Peneliti studi kasus bisa memilih tipe penelitiannya berdasarkan tujuan, diantaranya studi kasus instrumental tunggal, yang berfokus pada satu isu atau persoalan tertentu; studi kasus kolektif, yang memanfaatkan beragam kasus untuk mengilustrasikan satu persoalan penting dari berbagai perspektif, studi kasus intrinsik, yang fokusnya adalah pada kasus itu sendiri karena dianggap unik atau tidak biasa.

Pada penelitian ini berfokus pada studi kasus instrumental tunggal. Fokus penelitian ini adalah persoalan mengenai *Quality of Work Life* (QWL) yang diberikan kepada karyawan. QWL tidak ada secara eksplisit di Hotel Tentrem. Namun secara implisit, Hotel Tentrem Yogyakarta memiliki *Quality of Work Life* (QWL). Hal ini dikarenakan manajemen Hotel Tentrem kurang memahami makna teoritis dari QWL itu sendiri di dunia perhotelan. Dari penelitian yang telah dilakukan menemukan bahwa QWL yang diberikan kepada karyawan bukanlah suatu program yang terintegrasi dalam sebuah program QWL tersendiri.

Selain itu, sebagai hotel lokal berbintang lima tentu penelitian ini dapat diangkat sebagai penelitian yang memiliki suatu persoalan QWL yang berbeda dengan lainnya karena hotel ini memiliki keunikan. Adapun keunikan Hotel Tentrem Yogyakarta salah satu diantaranya hotel ini merupakan hotel pertama yang menggunakan sumber daya manusia lokal Indonesia. Hotel ini dimiliki oleh PT. Sidomuncul dan termasuk hotel lokal berbintang lima serta bertaraf internasional yang mengenalkan konsep budaya Indonesia. Selain itu nama Hotel Tentrem merupakan merk Indonesia. Pemilik serta jajaran manajerialnya pun diduduki oleh orang lokal Indonesia. Hasil bahasan QWL pada hotel ini pun dideskripsikan dengan jelas di penelitian ini mengenai QWL yang ada dan juga implementasi dari QWL yang diberikan. Namun keterbatasan mengenai jumlah narasumber juga mempengaruhi hasil yang didapat. Narasumber pada penelitian ini melibatkan tiga orang dalam posisi manajerial, satu orang supervisor, dan satu orang karyawan. Sehingga pada penelitian ini pembahasan QWL dilihat dari sudut pandang manajerial yang membahas mengenai QWL yang ada di Hotel Tentrem dan proses dalam mengimplementasikan dari QWL yang diberikan kepada karyawan.

3.2 Lokasi Penelitian

Peneliti memilih untuk melakukan penelitian di Hotel Tentrem Yogyakarta sebagai obyek penelitian. Lokasi penelitian yang dimaksud adalah Hotel Tentrem Yogyakarta yang berada di Jalan AM Sangaji No. 72A Yogyakarta 55233, DIY. Jenis industri atau usaha ini termasuk dalam *public service*. Nomor telepon yang tersedia adalah +62 274 641 5555, sedangkan nomor *fax* +62 274 641 5588. Informasi lengkap mengenai Hotel Tentrem dapat

dilihat di *website* yang tersedia yaitu www.hoteltentrem.com atau dapat melalui email info@hoteltentrem.com.

3.3 Gambaran Umum Perusahaan

3.3.1Profil Perusahaan

Hotel Tentrem Yogyakarta merupakan salah satu hotel bintang lima yang berada di Yogyakarta. Hotel Tentrem dibuka pada bulan Januari 2013 dan dibangun pertama kali pada 29 April 2010 dengan menanam batu di setiap sudut tanah yang diambil dari Gunung Merapi sebagai simbol kekuatan Indonesia. Hotel Tentrem adalah merk Indonesia. Dinamakan Hotel Tentrem agar membawa sumber ketenangan ditengah suasana tradisional kota Yogyakarta. Nama Tentrem diambil dari bahasa Jawa yang memiliki makna dan nilai Jawa yang dalam yaitu perasaan damai dan tenang. Lokasi Hotel Tentrem pun berada di kawasan tengah pusat kota Yogyakarta yang tidak jauh dari kawasan Malioboro.

Keistimewaan hotel ini merupakan hotel pertama yang menggunakan sumber daya manusia lokal Indonesia. Hotel Tentrem ini satu-satunya hotel bintang lima di Indonesia (dilihat dari nilai investasi) dimiliki oleh orang Indonesia, dirancang dan dibangun oleh orang Indonesia tanpa bantuan operator atau konsultan hotel asing, dan dioperasikan seluruhnya oleh 100% orang Indonesia. Berfokus pada layanan dan fasilitas bintang lima, hotel ini membawa konsep kemewahan yang dikombinasikan dengan sentuhan lokal. Hal tersebut juga tercermin pada setiap unsur bangunan Hotel Tentrem yang diambil dari budaya Indonesia dan memiliki arti yang mendalam. Motif batik di kolam renang, motif marmer di lantai, motif kerawangan di jendela, motif karpet, motif

kerawangan di plafon semuanya membentuk satu kesatuan sebagai benang merah tentang jiwa dari bangunan hotel ini. Kini manajemen Hotel Tentrem pun memiliki dua cabang selain Hotel Tentrem Yogyakarta yang didirikan di Semarang. Hotel tersebut diantaranya adalah Hotel Tentrem Semarang berbintang lima dan Hotel Chanti Semarang berbintang tiga. (Tentrem, 2017)

3.3.2 Visi, Misi, dan *Tag Line* Hotel Tentrem Yogyakarta

a. Visi : Hotel yang melestarikan dan mengembangkan budaya, tradisi, sumber daya Indonesia terinspirasi oleh keindahan dan keramahtamahan Indonesia untuk masyarakat dunia (Tentrem, 2017).

b. Misi : 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. (Tentrem, 2017).

c. *Tag Line*: *Tentrem in Your Heart* , suatu rasa akan ketentraman yang tetap tinggal di dalam hati. (Tentrem, 2017).

Dari visi dan misi yang telah disebutkan mengartikan bahwa Hotel Tentrem merupakan suatu hotel lokal bertaraf internasional yang ingin melestarikan serta mengenalkan budaya Indonesia kepada para tamu salah satunya melalui pakaian atau seragam yang dikenakan para karyawan hotel yakni seragam yang memiliki perpaduan warna hitam dengan batik motif Yogyakarta dan Solo. Arsitektur dari setiap unsur bangunan hotel juga diambil dari budaya Indonesia dan memiliki arti mendalam. Adapun

yang dimaksud adalah motif batik di kolam renang, motif marmer di lantai, motif kerawangan di jendela, motif karpet, dan motif kerawangan di plafon. Selain itu, salam sapaan yang diberikan oleh karyawan kepada para tamu menggunakan bahasa jawa. Sehingga dengan begitu *tag line* "*Tentrem in Your Heart*" dapat benar-benar tersampaikan kepada para tamu bahwa hotel ini memberikan pelayanan yang membuat suasana hati menjadi tentram dan berkesan di hati dengan segala sentuhan budaya lokal didalamnya. Begitu pula menentramkan seluruh staff yang bekerja di Hotel Tentrem.

3.3.3 Prinsip dan Nilai Hotel Tentrem

a. Prinsip Hotel Tentrem
    1. Pelayanan: berikan pelayanan terbaik melebihi harapan tamu.
    2. Jujur: berikan pelayanan dengan ketulusan dari hati.
    3. Disiplin: menjaga konsistensi dalam pelayanan adalah kunci standar kualitas.
    4. Positif: bersikap positif, melakukan hal positif, dan berpikir positif.
    5. Setia: berpegang teguh dan bertanggung jawab kepada dasar moral kita dan visi, misi perusahaan.
    6. Kehormatan: bangga dengan hasil karya bangsa sendiri dan menghormati hasil karya orang lain.

b. Nilai Hotel Tentrem
    1. **T***rustworthy*: dapat dipercaya
    2. **E***xceed Expectations*: melampaui pengharapan
    3. **N***urture Our People*: memperhatikan karyawan kami

4. **T***eamwork*: bekerja dalam tim
5. **R***espect Each Other*: saling menghormati
6. **E***ntrepreneurial Spirit*: semangat kewirausahaan
7. **M***indfulness*: sadar dalam bertindak

3.3.4 *Five Pillarrs of Service Excellent* dan *Handling Complaint*

a. *Five Pillars of Service Excellent*

1. *Leadership* (Kepemimpinan)
2. *The Team* (Kerjasama)
3. *Company Culture* & *Communication* (Budaya Perusahaan & Komunikasi)
4. *Customer Relationship* (Hubungan dengan Pelanggan)
5. *Consistency of Standard Service* (Standar Pemberian Pelayanan Konsisten)

c. Handling Complaint

1. L: *Listen* (Mendengar)
2. O: *Ownership* (Rasa Memiliki)
3. V: *Verify* (Verifikasi)
4. E: *Execute* (Tindakan)

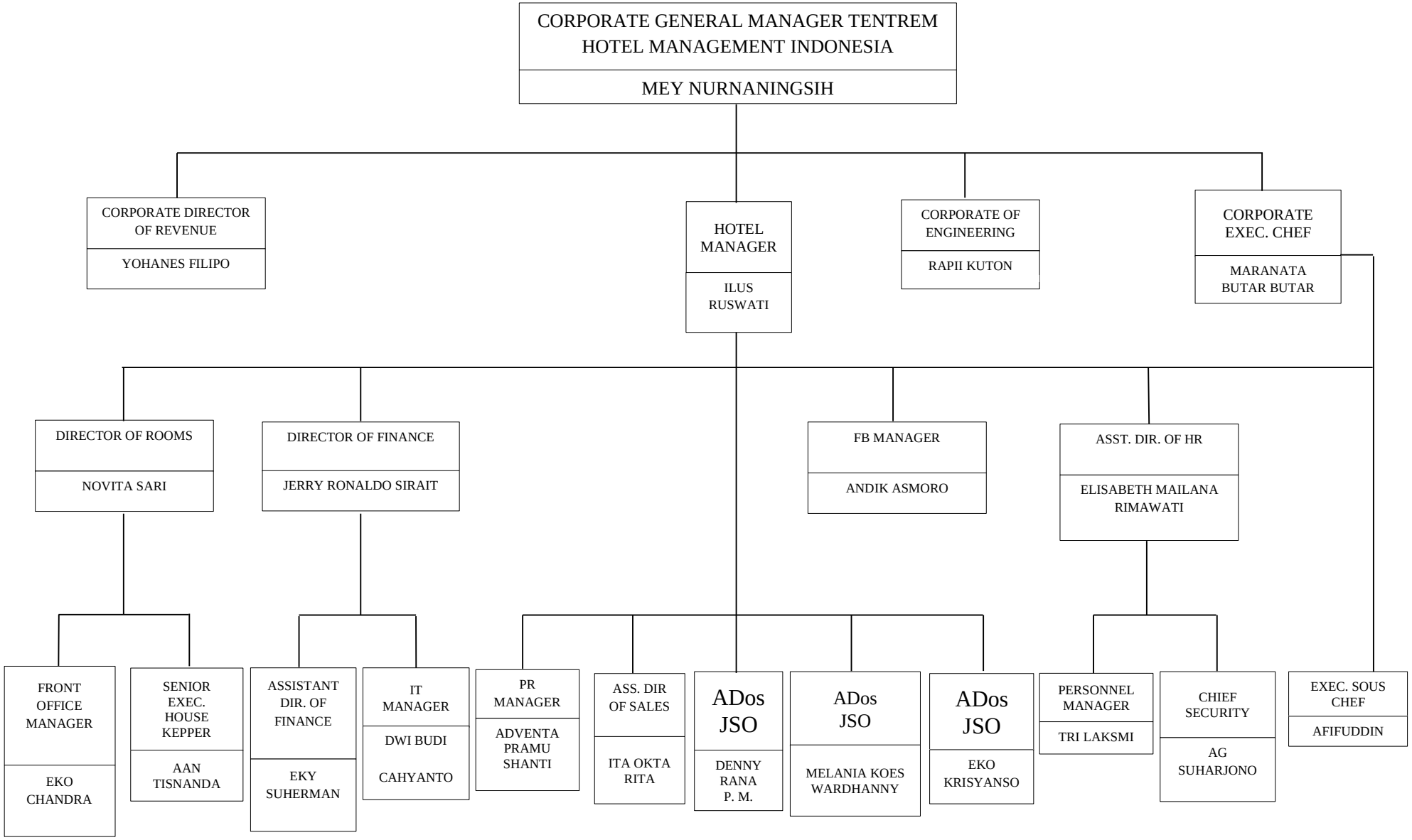
3.3.5 Pemilik Hotel Tentrem

Hotel Tentrem dimiliki oleh PT. SIDOMUNCUL dengan pemilik sebagai berikut:

1. Irwan Hidayat & Maria Sinta Ekawati
2. Sofyan Hidayat & Dewi Trisnawati
3. Johan Hidayat & Christina Lanny Lomanta

4. Sandra Linata Hidayat & Sigit Hartoyo
5. David Hidayat & Gita Avianti Wibowo

3.3.6 Struktur Organisasi



3.4 Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat penelitian 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. Pengumpulan data dilakukan pada kondisi yang alamiah, sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi serta wawancara mendalam. (Sugiyono, 2015). Berikut bahasan yang diteliti dalam penelitian ini:

3.4.1 *Quality of Work Life* (QWL) yang diberikan kepada karyawan

Berikut merupakan beberapa hal terkait penyusunan konsep QWL yang akan dijadikan dasar dalam pembuatan pedoman wawancara:

1. QWL yang ada bagi karyawan di Hotel Tentrem Yogyakarta.
2. Kaitan antara visi , misi, prinsip, dan nilai Hotel Tentrem Yogyakarta dengan QWL karyawan.
3. Proses penyusunan QWL karyawan.
4. Pihak yang terlibat dalam penyusunan QWL.
5. QWL yang diberikan kepada karyawan.

3.4.2 Proses Implementasi QWL

Dari QWL yang telah disusun, perlu adanya proses implementasi yang baik di lapangan. Berikut merupakan beberapa hal terkait proses implementasi QWL:

1. Perencanaan dari QWL yang diberikan kepada karyawan.
2. Fasilitas-fasilitas yang diberikan perusahaan kepada karyawan.
3. Program-program yang diberikan perusahaan kepada karyawan.
4. Pihak yang melaksanakan program-program yang diberikan perusahaan kepada karyawan.
5. Anggaran dalam mengimplementasikan QWL karyawan.
6. Koordinasi dari setiap fasilitas dan program yang disediakan untuk karyawan.
7. Cara mengkomunikasikan kepada seluruh karyawan mengenai QWL.
8. Eksekusi/pelaksanaan dari fasilitas dan program yang tersedia.

3.5 Sumber Data Penelitian

Data merupakan catatan atas kumpulan kejadian yang diangkat dari suatu kenyataan (fakta) yang dapat berupa angka-angka, huruf, simbol-simbol khusus atau gabungan dari ketiganya. Menurut Sekaran (2013) menyatakan bahwa data dibagi menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder.

3.5.1 Data Primer (*Primary Data*)

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. Sedangkan menurut Sekaran (2013), data primer adalah data yang diperoleh dari tangan pertama untuk analisis berikutnya dan berguna untuk menemukan solusi atau masalah yang diteliti. Beberapa contoh sumber data primer adalah responden individu, kelompok fokus, dan panel yang secara khusus ditentukan oleh peneliti, atau sumber umum seperti majalah atau buku tua. Dalam penelitian ini sumber data primer diperoleh melalui narasumber dari bagian manajerial (manajemen SDM), supervisi, dan karyawan operasional.

3.5.2 Data Sekunder (*Secondary Data*)

Data sekunder adalah semua data yang diperoleh secara tidak langsung dari subyek yang diteliti (Sumarsono, 2004). Data sekunder yang dipentingkan adalah keadaan ada atau tidaknya data itu sendiri. Sedangkan menurut Sekaran (2013), data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan oleh para peneliti, data yang diterbitkan dalam jurnal statistik dan lainnya, dan informasi yang tersedia dari sumber publikasi atau nonpublikasi baik di dalam maupun luar organisasi. Data ini berasal dari sumber sekunder seperti catatan atau dokumentasi perusahaan, publikasi pemerintah, analisis industri oleh media, situs web, internet, dan lain sebagainya. Data sekunder dalam penelitian ini didapatkan dari *website* terkait hotel yang dituju, dokumentasi perusahaan, dan lain-lain. Dalam penelitian ini, sumber data sekunder diperoleh melalui *website* resmi Hotel Tentrem, buletin Kabare Tentrem, dan pamflet Hotel Tentrem .

3.6 Narasumber Penelitian (Subyek Penelitian)

Narasumber adalah orang yang menjadi sumber informasi agar peneliti dapat memperoleh informasi penting yang dibutuhkan dalam penelitian. Pada penelitian ini peneliti mewawancarai beberapa narasumber yang berkaitan dengan penelitian di Hotel Tentrem Yogyakarta, narasumber tersebut diantaranya:

1. Nama : Elisabeth Mailana Rimawati

   Posisi Jabatan : *Asst. Director of Human Resources*

   Ibu Rima ialah seorang asisten direktur SDM yang menjadi penanggung jawab dari segala yang berkaitan mengenai sumber daya manusia yang ada di Hotel Tentrem Yogyakarta. Maka informasi penting yang didapat dari Ibu Rima mengenai QWL yang tersedia untuk karyawan dan proses implementasi dari QWL yang diberikan.

2. Nama : Tri Laksmi

   Posisi Jabatan : *Dept. Head – Personnel Manager*

   Ibu Laksmi ialah seorang kepala bagian – manajer personalia yang menjadi bawahan langsung dari Ibu Rima. Informasi penting yang didapat juga mengenai QWL yang tersedia untuk karyawan dan proses implementasi dari QWL yang diberikan, serta hal-hal yang berkaitan dengan SDM di Hotel Tentrem Yogyakarta.

3. Nama : Rosa Galuh Kristanti

   Poaisi Jabatan : *Training Coordinator*

   Ibu Rosa ialah seorang koordinator pelatihan yang diadakan di Hotel Tentrem. Hal ini tentunya mampu memperoleh informasi penting terkait hubungannya dengan SDM

yang ada di Hotel Tentrem. Selain itu, informasi yang didapat juga melengkapi terkait QWL yang tersedia untuk karyawan dan proses implementasi dari QWL yang diberikan.

4. Nama : Riandy Widiyanto

   Posisi Jabatan : *Supervisor Summer Palace Chinnese Restaurant* (*Food and Beverage Service*)

Mas Riandy ialah seorang supervisor dari bagian *food and beverage service* di *Summer Palace Chinnese Restaurant*. Informasi yang dapat diperoleh adalah seputar implementasi QWL mengenai interaksi serta pengalaman di lapangan bersama karyawannya.

5. Nama : Dewi Yuli Lestari

   Posisi Jabatan : *Waitrees* Eboni *Bar and Lounge* (*Food and Beverage Service*)

Mbak Dewi ialah seorang *waitress* atau karyawan operasional dari bagian *food and beverage service* yang bekerja di Eboni *Bar and Lounge*. Informasi penting yang didapat mengenai QWL yang tersedia untuk karyawan, proses implementasi dari QWL yang diberikan, dan tanggapan dari QWL yang ada.

Narasumber-narasumber diatas berperan penting dalam memberi informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini terkait QWL yang ada di Hotel Tentrem Yogyakarta. Narasumber satu dengan lainnya dapat memberikan informasi yang saling melengkapi untuk mendapatkan informasi yang lebih rinci.

3.7 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengumpulkan data dan informasi yang dibutuhkan peneliti adalah:

3.7.1 Observasi

Creswell (2014) menjelaskan observasi kualitatif merupakan observasi yang di dalamnya peneliti langsung turun ke lapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas individu-individu di lokasi penelitian. Dalam pengamatan ini, peneliti merekam atau mencatat baik dengan cara terstruktur maupun semistruktur. Hal ini dapat ditunjukkan misal dengan mengajukan sejumlah pertanyaan yang memang ingin diketahui peneliti. Para peneliti kualitatif juga dapat terlibat dalam peran-peran yang beragam, mulai sebagai non partisipan sampai partisipan utuh.

Penelitian ini melakukan observasi sebanyak dua kali. Observasi pertama dilakukan sebelum peneliti melakukan penelitian yaitu pada tanggal 19/7/2017 pukul 08:58 WIB - 09:35 WIB di kantor HRD Hotel Tentrem Yogyakarta. Hal ini dilakukan agar mendapat gambaran awal mengenai QWL secara umum yaitu berupa program-program yang ada di Hotel Tentrem Yogyakarta; perbaikan pertanyaan wawancara yang akan diajukan dan narasumber yang akan dipilih. Sedangkan observasi kedua dilakukan setelah wawancara kedua dilakukan yaitu pada tanggal 15/9/2017 pukul 15:20 WIB - 16:15 WIB. Hasil observasi kedua diantaranya adalah mengamati beberapa kegiatan yang ada di kantor internal Hotel Tentrem Yogyakarta yang terdapat ruang-ruang karyawan. Peneliti juga dapat melihat situasi kantor internal Hotel Tentrem Yogyakarta dan interaksi orang-orang

didalamnya. Peneliti juga dapat mengamati beberapa ruangan yang tersedia di kantor diantaranya *Gendhis* (*Employee Dining Room*), *Uniform Room, Female Locker, Musholla*, Kantor *Security*, dan *Smoking Area*. Dari hasil observasi kedua bisa dilihat pada gambar di akhir laporan penelitian.

3.7.2 Wawancara

Menurut Moleong (2014) wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Biasanya pencatatan data dalam wawancara dilakukan dengan menggunakan *tape recorder*. Namun ada juga yang menggunakan pencatatan pewawancara. Dalam hal ini peneliti menggunakan alat rekam dari *handphone* dan mencatat beberapa hal penting ketika wawancara berlangsung. Menurut Estenberg (dalam Sugiyono, 2010) ada tiga jenis wawancara yaitu wawancara terstruktur, semistruktur, dan tidak terstruktur. Pada penelitian ini menggunakan wawancara semistruktur untuk memudahkan dalam perolehan hasil wawancara yang lebih fleksibel.

1. Wawancara Semistruktur (*Semistructure Interview*)

Wawancara semistruktur ini termasuk dalam kategori *in-depth interview* yang dalam pelaksanaannya lebih bebas dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan wawancara jenis ini untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka dan pihak yang diajak wawancara dapat dimintai pendapat (Sugiyono, 2010).

Pada penelitian ini wawancara utama dilakukan secara tatap muka dan wawancara tambahan menggunakan telepon *Whatsapp.* Ada beberapa pertanyaan yang telah disiapkan dan ada beberapa pertanyaan yang ditanyakan sesuai jawaban narasumber. Berikut ringkasan data waktu wawancara yang telah dilakukan dengan narasumber:

Tabel 3.1

Waktu Wawancara

No	Nama	W1	W2	W3	Waktu Wawancara
1.	Bu Rima	6/9/2017	-	-	45:32
2.	Bu Laksmi	16/11/2017	8/3/2018	-	1:43: 51
3.	Bu Rosa	6/9/2017	15/9/2017	23/1/2018	1:57:54
4.	Mas Riandy	16/11/2017	4/2/2018	-	1:31:08
5.	Mbak Dewi	16/11/2017	2/2/2018	7/3/2018	1:57:01
				TOTAL	7 jam 54 menit 26 detik

3.7.3 Dokumentasi

Informasi dapat diperoleh melalui fakta yang tersimpan dalam bentuk surat, catatan harian, arsip foto, hasil rapat, cinderamata, jurnal kegiatan, dan sebagainya. Data berupa dokumen seperti ini dapat dipakai untuk menggali informasi yang terjadi di masa lalu. Peneliti perlu memiliki kepekaan teoritik untuk memaknai semua dokumen tersebut sehingga tidak sekadar barang yang tidak bermakna (Rahardjo, 2011). 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.

3.8 Teknik Analisis Data

Secara umum teknik analisis data mencakup:

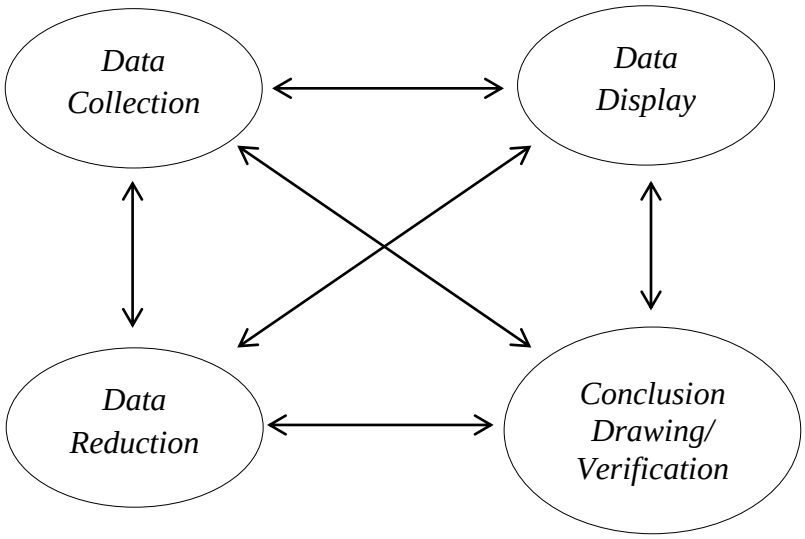
3.8.1 Analisis Sebelum di Lapangan

Penelitian kualitatif telah melakukan analisis data sebelum peneliti memasuki lapangan. Analisis dilakukan terhadap data hasil studi pendahuluan atau data sekunder yang akan digunakan untuk menentukan fokus penelitian. Namun demikian, fokus penelitian ini masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah peneliti masuk dan selama di lapangan (Sugiyono, 2015).

3.8.2 Analisis Selama di Lapangan

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Jika jawaban yang setelah dianalisis sekiranya belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi sampai tahap tertentu sehingga memperoleh data yang kredibel (Sugiyono, 2015). Aktivitas dalam analisis data meliputi data *reduction*, data *display*, dan *conclusion drawing*.

Analisis data dimulai dari pengumpulan data yang nantinya data tersebut akan direduksi kemudian dibuat data *display* dan dapat ditarik kesimpulan (*conclusion drawing*). Model interaktif dari analisis data ditunjukkan sebagai berikut:



Gambar 3.1 Model Interaktif Miles dan Huberman

Sumber: Satori dan Komariah (2014)

1. Data Reduksi (*data reduction*)

Data yang diperoleh dari lapangan perlu dicatat secara rinci dan teliti. Semakin lama peneliti di lapangan maka jumlah data akan semakin banyak. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal penting, dicari tema dan polanya. Data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan (Sugiyono, 2015). Sedangkan menurut Miles dan Huberman (1994) data reduksi mengacu pada proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, peringkasan, dan mengubah data yang muncul ke dalam catatan lapangan tertulis atau transkripsi. Seiring pengumpulan data, data reduksi lebih lanjut yaitu menulis ringkasan, pengkodean, menyimpulkan tema, membuat pengelompokan, membuat partisi/pembagian, dan menulis

memo. Data reduksi atau proses transformasi berlanjut setelah kerja lapangan sampai laporan akhir selesai.

2. Penyajian Data (*data display*)

Menurut Miles dan Huberman (1994) *data display* adalah perakitan, pengorganisasian atau kompresi informasi yang memungkinkan penarikan kesimpulan dan tindakan. Sedangkan menurut Sugiyono (2015) dalam penelitian kualitatif penyajian data ini dapat dilakukan dalam bentuk tabel, grafik, *flowchart*, dan sejenisnya. Adanya *display data* akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan suatu tindakan selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

3. *Conclusion Drawing* dan *Verification*

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Menurut Miles dan Huberman (1994) penarikan kesimpulan dilakukan pada saat memulai pengumpulan data, peneliti mulai memperhatikan adanya keteraturan, pola maupun penjelasan. Pada akhirnya kesimpulan ditarik sesuai dengan sifat data yang telah dikumpulkan.

Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada di lapangan (Sugiyono, 2015).

3.9 Uji Keabsahan Data

3.9.1 Uji Kredibilitas

Uji kredibilitas (validitas internal) berkenaan dengan derajat akurasi desain penelitian dengan hasil yang dicapai (Sugiyono, 2015). Uji kredibilitas atau kepercayaan data hasil penelitian dilakukan dengan triangulasi sumber dan *member check.*

a. Triangulasi Sumber

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Uji keabsahan data melalui triangulasi dilakukan karena dalam penelitian kualitatif data tidak dapat dilakukan dengan alat uji statistik. Ada tiga metode triangulasi diantaranya triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Pada penelitian ini memakai metode triangulasi sumber.

Menurut Sugiyono (2015) triangulasi sumber digunakan untuk mengecek kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.

b. Mengadakan *Member Check*

Member check adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuan *member check* adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data (Sugiyono, 2015).

3.9.2 Uji *Transferability*

Menurut Sugiyono (2015) *transferability* merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Nilai transfer ini berkenaan dengan pertanyaan, sampai mana hasil penelitian dapat diterapkan atau digunakan dalam situasi lain. Bagi peneliti naturalistik, nilai transfer bergantung pada pemakai. Sehingga manakala hasil penelitian tersebut dapat digunakan dalam konteks dan situasi sosial. 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.

Dalam penelitian ini, uji *transferability* dilakukan dengan beberapa cara diantaranya perancangan pedoman wawancara sebelum melakukan kegiatan wawancara. Selain itu dokumentasi akan didapatkan ketika melakukan proses wawancara. Setelah semua sesuai dengan apa yang dicari maka melakukan wawancara kembali dengan beberapa narasumber pendukung yang dianalisis terlebih dahulu. Kemudian data yang telah dijabarkan berupa data *reduction* dan data *display*.

BAB IV

QUALITY OF WORK LIFE (QWL) YANG ADA DI HOTEL TENTREM YOGYAKARTA

4.1 Pendahuluan

Bab ini membahas temuan mengenai *Quality of Work Life* (QWL) atau kualitas kehidupan kerja yang ada di Hotel Tentrem Yogyakarta. Program *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. Maka, hasil dari penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu QWL fisik (fasilitas) dan QWL non fisik (program-program).

Adanya *Quality of Work Life* (QWL) dalam penelitian ini disusun berdasarkan dasar yang dimiliki Hotel Tentrem, diantaranya visi, misi, prinsip, dan nilai. Setiap manajemen di industri perhotelan pasti memiliki program-program untuk menyejahterakan para karyawannya. Proses penyusunan QWL dalam Hotel Tentrem pun berawal dari adanya harapan *owner* yang kemudian disampaikan melalui *executive committee* dan disusun sedemikian rupa bersama *department head* dan diberikan kepada karyawan yang juga melibatkan peran *supervisor* di dalamnya. Hasilnya pun dapat dikelompokkan menjadi QWL fisik dan QWL non fisik. QWL fisik terdiri dari fasilitas-fasilitas fisik yang diberikan kepada karyawan untuk menunjang mereka di lingkungan kerja. QWL fisik terdiri dari pemberian seragam batik bagi karyawan; ruang *locker*; penyediaan kantin karyawan (Gendhis *canteen*); *wifi area*: *smoking area*; tempat ibadah; dan *library room*. Sedangkan

QWL non fisik itu terdiri dari program-program yang diberikan manajemen kepada karyawan. Program-program ini diantaranya program pengembangan karir; program kompensasi finansial; program asuransi dan kesehatan; program *reward*; program pertemuan rutin; dan program *refreshing* karyawan.

Setiap perusahaan harus menyadari bahwa kesuksesan dapat dicapai tidak hanya dari produk terbaik saja atau hanya jasa terbaik saja yang diberikan. Produk dan jasa terbaik harus diberikan secara seimbang. Pada hal ini Hotel Tentrem tidak hanya mengandalkan produk mewah yang dapat ditawarkan pada tamu saja tetapi juga pelayanan terbaik yang dapat diberikan dari para karyawannya. Tujuan setiap hotel adalah kepuasan tamu. Kepuasan tamu dapat tercapai jika para karyawannya mampu memberikan pelayanan terbaik. Pelayanan terbaik dapat dicapai oleh Hotel Tentrem dengan adanya pemberian kualitas hidup kerja karyawan yang mampu menunjang maupun mengembangkan kerja karyawan dengan baik.

Manajemen memberikan program pengembangan karir kepada karyawan berupa *training* atau pelatihan; *succession plan* atau perencanaan suksesi; dan *english class*. Ada berbagai macam *training* yang diberikan kepada karyawan yaitu terdiri dari *induction training*, Tentrem *experience*, *training* berdasarkan isu, *cross training*, dll. Selain itu dalam program kompensasi finansial, manajemen memberikan kompensasi finansial langsung berupa gaji pokok, *service charge*, dan insentif. Kompensasi finansial tidak langsung pun berupa tunjangan hari raya (THR) dan *female transport*. Manajemen juga memberikan program asuransi dari pemerintah seperti adanya BPJS kesehatan dan BPJS

ketenagakerjaan. Manajemen wajib mendaftarkan karyawan dalam kedua BPJS tersebut. Program kesehatan pun dilakukan manajemen khususnya untuk karyawan F & B yang wajib mengikuti tes kesehatan selama enam bulan sekali.

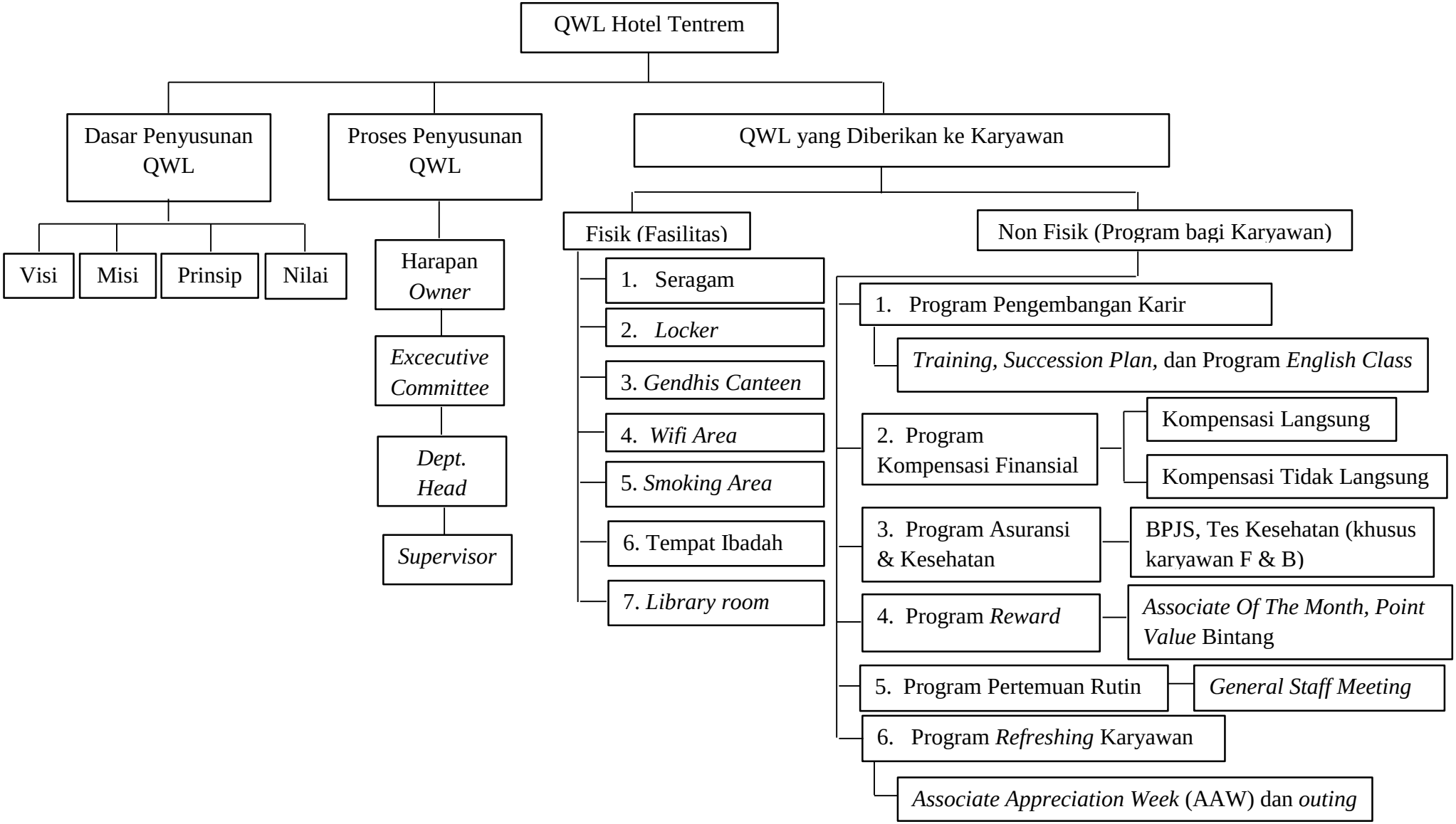
Pemberian *reward* pun juga diberikan manajemen, ditunjukkan dengan adanya program *reward* bagi karyawan terbaik melalui *associate of the month*. Pemberian *reward* pun diberikan kepada karyawan berdasarkan *guest comment* yang menyebutkan nama karyawan didalamnya. Selain itu, di setiap hotel juga pasti memiliki program pertemuan rutin. Begitu juga di Hotel Tentrem. Manajemen mengadakan *general staff meeting* agar seluruh karyawan maupun pihak yang bekerja di Hotel Tentrem dapat mengetahui informasi terbaru terkait perkembangan hotel. Manajemen juga memberikan program *refreshing* bagi para karyawan. Program *refreshing* yang membedakan Hotel Tentrem dengan hotel lainnya adalah adanya program *Associates Appreciation Week* (AAW). AAW ini adalah acara tahunan yang dimiliki manajemen dalam hal memanjakan karyawannya dengan fasilitas maupun kegiatan menarik yang berbeda dari hari biasanya. Selain AAW, kegiatan *outing* secara berkala juga diadakan untuk mewujudkan *team building* yang baik antara karyawan satu dengan lainnnya.

Quality of Work Life (QWL) atau kualitas kehidupan kerja yang baik menjadi hal yang sangat penting dan mendasar di dalam perusahaan untuk dapat menarik dan mempertahankan para karyawan. Adanya QWL ini juga penting untuk disusun secara matang agar dapat menjadi daya tarik bagi calon karyawan, mengembangkan potensi karyawan dan mempertahankan karyawan-karyawan terbaiknya. Hotel Tentrem juga dapat

mempertahankan kualitasnya sebagai hotel berbintang lima jika para karyawannya dapat memberikan kinerja terbaiknya. Dengan begitu, QWL memegang peranan penting atas kinerja yang dihasilkan oleh para karyawan di dalamnya. QWL yang ada di Hotel Tentrem ini disusun oleh manajemen agar dapat menyejahterakan karyawannya sehingga kedepannya karyawan dapat memberikan kinerja terbaiknya.

4.2 Ringkasan Hasil

Tabel 4.1 Data Display *Quality of Work Life* (QWL) yang diberikan kepada karyawan



4.3 Temuan dan Pembahasan

4.3.1Dasar Penyusunan QWL

a. Visi

Dasar pembuatan *Quality of Work Life* (QWL) atau kualitas kehidupan kerja berdasar pada visi, misi, prinsip dan nilai yang ada di Hotel Tentrem. Dasar penyusunan QWL yang pertama adalah visi. QWL karyawan yang ada disesuaikan dengan visi Hotel Tentrem agar dapat turut melestarikan dan mengembangkan budaya, tradisi, dan sumber daya Indonesia. Visi Hotel Tentrem adalah hotel yang melestarikan dan mengembangkan budaya, tradisi, sumber daya Indonesia terinspirasi oleh keindahan dan keramahtamahan Indonesia untuk masyarakat dunia. Hotel Tentrem terkonsep dengan budaya Indonesia yang dibalut dengan sentuhan budaya Jawa, sehingga penyusunan QWL ini juga membedakan hotel satu dengan hotel lainnya. Sedangkan, tradisi jawa yang dilakukan adalah dengan memberikan salam sapaan khas yaitu bahasa jawa.

> "…ketika tamu datang kita mengucapkan '*sugeng enjang, sugeng siang*'… makanya itu diaplikasikan dalam sehari-harinya mereka bekerja...untuk menampilkan Indonesianya itu *lho*, Jawanya itu terasa…" (Bu Rosa, 6/9/2017, 14:24 WIB)

Tujuan setiap hotel adalah memuaskan tamu. Salah satunya dengan produk yang ditawarkan seperti ruang kamar yang serba mewah. Tidak cukup hanya itu untuk mencapai kepuasan tamu. Peran karyawan juga sangat penting dalam mewujudkan layanan yang optimal.

> "…produk kami sangat kuat…tetapi produk itu *kan* aset ya…produk kamarnya sudah sangat *luxurious*...tapi yang membuat tamu datang kembali dan menaruh kepercayaan adalah karyawan…" (Bu Rosa, 6/9/2017, 14:40 WIB)

Sebagai hotel *chain* lokal berbintang lima, Hotel Tentrem ingin mengembangkan sumber daya Indonesia yang ditunjukkan dengan karyawan yang semuanya adalah orang lokal Indonesia. Hal ini tentu merupakan hal yang spesial. Spesialnya adalah memberikan kesempatan orang-orang lokal Indonesia untuk diajak berkembang bersama-sama mewujudkan visi hotel. Maka dari itu QWL pun juga dibuat agar karyawan lokal dapat bekerja dan berkembang di industri perhotelan berbintang lima. Hotel Tentrem juga satu-satunya hotel bintang lima di Indonesia yang dimiliki oleh orang Indonesia, dirancang dan dibangun oleh orang-orang Indonesia tanpa bantuan operator atau konsultan hotel asing, dan dioperasikan seluruhnya oleh 100% orang Indonesia.

> "…yang spesial dari Tentrem itu ada nuansa, sentuhan Indonesianya itu terasa. *Plus* kita mau mengembangkan orang-orang Indonesia. *Which is* sangat jarang untuk hotel sekelas bintang lima ya…dari segi *top management* itu juga orang Indonesia…" (Bu Rosa, 6/9/2017, 14:29 WIB)

Visi Hotel Tentrem dilakukan agar dapat melestarikan serta mengembangkan budaya jawa, tradisi jawa dengan memberi salam sapaan bahasa jawa, dan juga mengembangkan sumber daya manusia yaitu karyawan yang dipekerjakan berasal dari orang-orang lokal Indonesia.

> "…kita *kan* hotel *chain* lokal bintang lima yang visinya juga ingin melestarikan dan mengembangkan budaya Indonesia-nya itu untuk masyarakat dunia..." (Bu Rima, 6/9/2017, 15:18 WIB)

> "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)

Visi yang dimiliki Hotel Tentrem ini bertujuan untuk menyampaikan kepada masyarakat dunia mengenai keunikan yang dimiliki oleh Hotel Tentrem baik dari segi

budaya, tradisi, dan sumber daya Indonesia. QWL yang disusun berdasar visi ini ditujukan kepada masyarakat dunia agar dapat tahu serta merasakan keindahan dan keramahtamahan Indonesia. Masyarakat dunia yang dimaksud disini adalah tamu. Tidak hanya tamu lokal tetapi juga tamu mancanegara. Visi ini dituangkan dalam sebuah QWL yang diberikan kepada karyawan agar dapat mewujudkannya. Hal ini dapat dilakukan dengan adanya pembekalan pengetahuan yang dapat dilakukan dengan adanya program pelatihan yang diberikan kepada karyawan. Tentrem *experience* adalah pelatihan wajib yang diberikan kepada setiap karyawan agar mereka dapat merasakan pengalaman bekerja di Hotel Tentrem yang berbeda dengan hotel-hotel lainnya.

> "…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)

Demi mewujudkan hal tersebut maka QWL yang diberikan nantinya dapat menunjang pengetahuan yang dibutuhkan karyawan dalam rangka mencapai visi tersebut. Maka karyawan dapat mengembangkan dirinya dari pengetahuan yang didapat dari pelatihan sehingga visi dapat terwujud.

b. Misi

Dasar penyusunan *Quality of Work Life* (QWL) atau kualitas kehidupan kerja yang kedua adalah misi. Keberhasilan visi didukung dengan adanya misi untuk mencapainya. 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. QWL ini didasarkan pada misi yang tercermin yaitu pada seragam karyawan berupa batik. Sedangkan makanan yang disajikan kepada tamu adalah makanan nusantara Indonesia yang ada di resto Kayu Manis, *welcome drink* untuk tamu berupa jamu, dan aromaterapi yang digunakan dari *lemongrass* atau *sereh* supaya menambah suasana Indonesia semakin terasa.

> "…melalui makanan yang ada disini makanan nusantara di Kayu Manis…konsep kami juga sangat Indonesia, pakai batik. Kemudian kalau *welcome drink* itu kami pakai jamu…kalau anda main ke atas gitu aromaterapinya pun kami pakai pengharum ruangannya *lemongrass*, sereh *gitu* ya…" (Bu Rosa, 6/9/2017, 14:22 WIB)

Makanan yang disajikan Hotel Tentrem adalah masakan nusantara seperti gudeg dan mie koclok. *Breakfast* yang disajikan lebih ke makanan-makanan khas daerah. Sedangkan minuman berupa *welcome drink* jamu seperti jamu beras kencur dan kunir asam yang diberikan kepada tamu.

> "…*breakfast* mengutamakan makanan Indonesia seperti dari Jawa Tengah ada gudeg, dari Jawa Barat, Cilegon ada mie koclok…minuman kita lebih ke *welcome drink* seperti jamu, ada jamu beras kencur sama kunir asam…" (Mas Riandy, 4/2/2018, 15:54 WIB)

Selain makanan, misi Hotel Tentrem ditunjukkan melalui pakaian. Pakaian yang digunakan oleh seluruh karyawan adalah seragam batik. Sesuai dengan visi Hotel Tentrem yang ingin mengenalkan budaya Indonesia yaitu dengan adanya pemakaian seragam batik.

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

> "…seragam kita lebih ke batik jogja, kebaya, sorjan..." (Mas Riandy, 16/11/2017, 15:52 WIB)

Pengenalan budaya dan tradisi Indonesia dapat melalui pemakaian seragam yang dapat mencerminkan identitas dari Hotel Tentrem yang mengangkat budaya jawa. Selain seragam, misi yang dapat dilakukan adalah dengan memperkenalkan budaya dan tradisi Indonesia melalui unsur bangunan yang ada di hotel. Arsitektur yang ada di setiap unsur bangunan Hotel Tentrem diambil dari budaya Indonesia dan memiliki arti mendalam. Motif batik di kolam renang, motif marmer di lantai, motif kerawangan di jendela, motif karpet, motif di plafon semuanya.

> "…bangunan kita juga ada motif-motif batik khas Indonesia…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:19 WIB)

Tarian Indonesia yang diperkenalkan juga ada di dalam *event-event* yang ada di Hotel Tentrem untuk diperkenalkan tamu. Musik berupa suara gamelan yang dimainkan secara langsung di dekat *lobby* menyambut tamu yang datang. Selain itu suara gamelan juga menjadi alunan musik sehari-hari agar tamu dapat menikmati ketentraman tinggal di Hotel Tentrem.

> "…tari *sih* kita biasanya mengundang kalau ada tamu VIP…alat musik yang kita gunakan itu ada *gamelan* setiap Kamis Pahing atau malam jum'at. Biasa dimainkan di *lobby*…" (Mas Riandy, 4/2/2018, 15:54 WIB)

> "…*welcome drink* kita jamu…makanan-makanan kita juga banyak yang jawa, kayak gudeg, selat solo… Gudeg itu bisa *pesen* di Kayu Manis atau *nggak* di Eboni… baju juga kita model-model kebaya…yang cowok juga model jawa kayak batik *gitu*…kalau tarian *sih* kita *event-event* tertentu ya. Kayak misalnya ada tamu VVIP…kalau sejarah lebih ke sejarah Sidomunculnya" (Mbak Dewi, 2/2/2017, 10:00 WIB)

Adat istiadat Yogyakarta juga diberitahukan kepada tamu melalui *website* Hotel Tentrem mengenai acara-acara yang ada di Yogyakarta seperti Sekaten, Ramayana Ballet, Wayang Kulit, ketoprak, dan pentas gamelan. Karyawan wajib mengetahui acara atau adat istiadat yang ada di Yogyakarta, maka Hotel Tentrem menyediakan buletin bagi karyawan agar mengerti informasi seputar Yogyakarta dan seputar Hotel Tentrem. Buletin yang diberikan kepada karyawan adalah Kabare Tentrem.

> "…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)

Pengenalan budaya dan tradisi Indonesia di Hotel Tentrem juga dapat melalui karya seni atau *artwork* dari seluruh nusantara yang ditampilkan di koridor-koridor yang ada di Hotel Tentrem. Misi Hotel Tentrem juga memperkenalkan budaya dan tradisi Indonesia melalui sejarah yang ditampilkan pada gerai Sido Muncul yang menceritakan sejarah perjalanan bisnis Sido Muncul.

> "…terus ada karya seni. Itulah kenapa kalau di atas itu koridor-koridor itu *artwork*-nya juga dari seluruh nusantara.…sejarah perjalanan bisnis Sido Muncul juga ada di gerai Sido Muncul…" (Bu Rosa, 6/9/2017, 14:25 WIB)

Sejarah yang diperkenalkan adalah sejarah Hotel Tentrem yang berdiri karena dari Sidomuncul. Gerai Sidomuncul atau yang disebut juga Galeri Sidomuncul berada di lantai *lobby*.

> "…sejarah lebih ke pengenalan sejarah Hotel Tentrem berdiri karena dari Sidomuncul. Sejarah Sidomuncul itu bisa dilihat di Galeri Sidomuncul ada di lantai *lobby*…" (Mas Riandy, 4/2/2018, 15:54 WIB)

QWL karyawan yang ada di Hotel Tentrem itu berbasis visi dan misi namun tidak secara langsung. Visi dan misi adalah hal yang *general*. Dari hal yang *general* ini

dispesifikasikan lagi ke program kegiatan seperti *training*. *Training* membuat karyawan memiliki pengetahuan. Dari karyawan yang memiliki pengetahuan juga akan berpengaruh pada output perusahaan.

> "…kalau ditanya apakah semua berbasis visi dan misi ya saya jawab iya tapi tidak secara langsung. Visi misi itu *kan general banget* ya. Misal *training buat* karyawan itu *kan* penting karena *training* itu *kan* juga selain untuk output perusahaan, juga buat diri sendiri supaya dia punya pengetahuan yang menuju ke visi misi itu tadi." (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:37 WIB)

Visi dan misi dispesifikasikan ke fasilitas dan program yang diberikan oleh karyawan. Prinsip dan nilai juga dijadikan dasar dari adanya fasilitas dan program yang ada untuk karyawan. Prinsip dan nilai pun diajarkan oleh pihak manajemen kepada karyawan. Nilai *nurture our people* adalah nilai yang dimiliki Tentrem yang berarti bahwa manajemen hotel Tentrem memperhatikan karyawan yang bekerja di Tentrem. Hal ini tentu ditunjukkan dengan adanya fasilitas dan program yang diberikan oleh karyawan. Maka nantinya akan ada survey kepuasan *Associate Opinion Survey* (AOS) sebagai tolak ukur apakah sudah sesuai dengan visi, misi, prinsip dan nilai yang ada di Tentrem.

> "Menspesifikasikan lagi *kan* ke *training* atau kepuasan yang selama ini kita survey melalui *Associate Opinion Survey* (AOS), fasilitas-fasilitas dan program-program yang kita sebutkan pada wawancara sebelumnya juga didasarkan pada visi misi Prinsip dan nilai pun juga menjadi dasar adanya fasilitas dan program itu. Kita memberikannya ke karyawan berdasar nilai *nurture our people*, prinsip dan nilai kita ajarkan ke karyawan. Adanya AOS itu *kan* juga sebagai tolak ukur apakah sudah sesuai dengan visi misi prinsip nilai yang ada di Tentrem…*"* (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:37 WIB)

c. Prinsip

Dasar penyusunan *Quality of Work Life* (QWL) atau kualitas kehidupan kerja yang ketiga adalah prinsip. Prinsip yang dimiliki Hotel Tentrem adalah pelayanan, jujur, disiplin, positif, setia, dan kehormatan. QWL yang ada didasarkan pada prinsip pelayanan. Karyawan dididik dapat memberikan pelayanan terbaik melebihi harapan tamu.

> "…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)

Prinsip Hotel Tentrem memberikan pelayanan yang baik kepada para tamu dengan mengajarkan kepada para karyawannya mengenai *service excellent* atau pelayanan sempurna. Prinsip pelayanan ini diajarkan kepada karyawan untuk dapat memiliki kesadaran dalam memberikan pelayanan tanpa harus diminta terlebih dahulu oleh tamu. Contoh hal ini ketika tamu membutuhkan *tissue* atau pun *amenities* maka karyawan harus langsung menyadari dan memberikan pelayanan tersebut kepada tamu.

> "…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)

Prinsip kedua adalah jujur. Selain prinsip pelayanan yang harus dikuasai, karyawan juga dituntut menjadi pribadi yang jujur dalam bekerja maupun dalam memberikan pelayanan.

> "…prinsip itu salah satunya jujur. Jujur ya, kalau orang hotel *nggak* jujur *gimana* bisa kerja di hotel *kan*…" (Bu Rima, 6/9/2017, 15:17 WIB)

Prinsip ketiga adalah prinsip disiplin. Pada saat bekerja pun disiplin juga merupakan prinsip yang wajib dimiliki oleh karyawan. Contohnya ketika memasuki jam kerja para karyawan tidak terlambat untuk masuk kerja sesuai jadwalnya dan mempertahankan standar kualitas kerja untuk selalu mengerjakan sesuai SOP.

> "…disiplin dalam hal waktu, tidak terlambat masuk kerja…disiplinnya ya konsisten untuk mempertahankan standar kualitas." (Bu Rosa, 23/1/2018, 09:50 WIB)

Prinsip lain yang mendasari QWL, pihak manajemen hotel maupun pihak karyawan bekerja sama agar dapat menerapkan prinsip positif. Contohnya dengan bersikap positif baik kepada tamu, sesama karyawan, maupun atasan dengan bawahan.

> "…positif itu ya intinya kita harus mendidik karyawan agar bersikap positif baik kepada tamu maupun pada pihak internal seperti teman-teman karyawan dan sikapnya kepada atasannya…" (Bu Rosa, 23/1/2018, 09:51 WIB)

Selain prinsip positif, prinsip Hotel Tentrem lainnya adalah setia dan kehormatan. Setia artinya Hotel Tentrem wajib untuk berpegang teguh terhadap dasar-dasar yang ada sebelumnya yaitu visi misi. Hotel Tentrem berupaya untuk selalu berpegang teguh kepada visi dan misi yang ada.

> "…kalau setia itu intinya kita wajib untuk berpegang teguh pada dasar-dasar yang ada *kan*. Pokok dasarnya *kan* juga visi misi..." (Bu Rima, 6/9/2017, 15:20 WIB)

Prinsip kehormatan yang dimiliki menggambarkan bahwa Hotel Tentrem bangga dengan hasil karya bangsa sendiri. Hal ini terbukti dengan adanya karyawan-karyawan yang dipekerjakan adalah orang-orang lokal Indonesia. Prinsip kehormatan juga menghargai hasil karya orang lain. Hal ini ditunjukkan oleh pihak manajemen hotel yang membuat program *reward* untuk para karyawannya. Sedangkan prinsip kehormatan itu dapat ditunjukkan dengan adanya program *reward* untuk karyawan.

> "…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)

Jadi, ada enam prinsip yang dimiliki Hotel Tentrem dan dijadikan dasar dari penyusunan QWL.

d. Nilai

Dasar penyusunan *Quality of Work Life* (QWL) atau kualitas kehidupan kerja yang keempat adalah nilai. Nilai yang dimiliki Hotel Tentrem adalah *trusthworthy, exceed expectations, nurture our people, teamwork, respect each other, entrepreneurial spirit,* dan *mindfulness*. Yang pertama *trusthworthy* atau nilai kepercayaan adalah Hotel Tentrem harus mewujudkan upaya untuk dapat dipercaya oleh tamu.

> "…nilai *trusthworthy*. Hotel ini harus mewujudkan bagaimana caranya kita dapat memperoleh kepercayaan tamu…" (Bu Rima, 6/9/2017, 15:18 WIB)

Hotel juga harus memiliki upaya untuk dapat memuaskan tamu dengan cara memahami apa yang mereka butuhkan. Hal ini tercermin pada nilai *exceed expectations*. Nilai ini ditujukan agar tamu puas terhadap pelayanan yang diberikan.

> "…*exceed expectations* itu artinya ya kita sebagai pihak hotel harus bisa memberikan lebih dari apa yang *sebenernya* pelanggan *butuhin*. Ya intinya mereka *biar* puas…" (Bu Rima, 6/9/2017, 15:18 WIB)

Perhatian pada karyawan yang bekerja juga menjadi salah satu nilai yang tercermin pada *nurture our people*. Bentuk perhatian ini dapat mendasari munculnya program-program dan fasilitas yang diberikan untuk dapat memenuhi kebutuhan karyawan di tempat kerja.

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

Nilai *teamwork, respect one each other* juga menjadi dasar penyusunan QWL. *Teamwork* dibutuhkan dalam situasi kerja agar dapat berkoordinasi dengan baik. *Respect each other* atau saling menghormati apapun posisinya juga dapat menunjang *teamwork* yang baik.

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

Peran *supervisor* dalam membangun *teamwork* yang baik adalah dengan mengadakan *briefing* di setiap harinya. *Briefing* ini menyampaikan informasi, berkomunikasi secara terbuka dan juga menerima masukan dari karyawan.

> "…setiap hari ada *briefing*. Kita menyampaikan apapun informasi, berkomunikasi secara terbuka, menerima masukan dari karyawan-karyawan…" (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:25 WIB)

Selain *briefing*, *teamwork* yang baik itu juga perlu koordinasi yang baik satu sama lain. Cara ini dapat melibatkan peran *supervisor* dalam menangani karyawan secara langsung agar dapat berkoordinasi dengan baik untuk membentuk *teamwork* yang baik.

> "…agar karyawan ada *teamwork*…caranya dengan melibatkan *supervisor* yang menangani langsung karyawan agar dapat berkoordinasi baik membentuk *teamwork* yang oke…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:17 WIB)

Koordinasi yang ada di hotel melibatkan semua untuk saling terkait mulai dari adanya *check in*, *breakfast*, kebersihan kamar, dan jika ada kerusakan lampu yang melibatkan koordinasi bagian satu dengan yang lain.

> "…harus ada koordinasi intinya…di hotel itu semuanya terkait….orang *nginep* itu *kan* hubungannya *nggak cuma* dengan kamar dia tidur ya tetapi dengan *breakfast*-

> nya kemudian nanti dengan *check in*-nya, *check out*-nya…kebersihan kamarnya… kalau lampunya mati berarti hubungannya dengan *engineering*…" (Bu Rosa, 23/1/2018, 10:07 WIB)

Nilai yang kelima adalah *respect one each other* yang berarti menghargai satu sama lain. Di hotel banyak posisi yang ada diantaranya *top management*, *excom*, *dept.head*, *supervisor*, dan para karyawan. Pentingnya penerapan nilai untuk saling menghargai satu sama lain apapun posisinya.

> "…kita saling *respect one each other* ya. Apapun posisinya…" (Bu Rosa, 6/9/2017, 14:21 WIB)

Nilai *entrepreneurial spirit* atau semangat kewirausahaan artinya pihak hotel harus mewujudkan dengan mendidik karyawan agar memiliki kemampuan untuk melihat peluang yang ada. Peka terhadap perubahan sesuatu di lingkungan kerjanya.

> "…*entrepreneurial spirit* atau semangat kewirausahaan, mampu untuk melihat peluang yang ada…dalam segi produk sekiranya kurang apa, kita harus tahu ..yang sekiranya harus diperhatikan. Apalagi kalau ada isu tentang suatu hal…harus peka…" (Bu Rima, 6/9/2017, 15:19 WIB)

Nilai terakhir yang mendasari adalah *mindfulness* yang berarti bahwa dalam bekerja pihak karyawan harus dapat menyadari setiap tugas yang mereka lakukan dan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh hotel.

> *"...mindfulness* mengajarkan kepada karyawannya agar menyadari setiap tugas mereka itu sesuai dengan prosedur…" (Bu Rima, 6/9/2017, 15:19 WIB)

Prinsip dan nilai dikenalkan kepada karyawan agar karyawan mengetahui. Pihak manajemen secara tidak langsung mendidik karyawan berdasar prinsip dan nilai yang ada. Hal ini secara tidak langsung akan diajarkan dalam *training*. Kemudian fasilitas dan program lain yang sidatnya menyenangkan juga merupakan wujud dari nilai yang ada di

Tentrem yaitu *nurture our people*. Pihak manajemen memperhatikan karyawan yang bekerja di Hotel Tentrem

> "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)

4.3.2 Proses Penyusunan QWL

Dasar-dasar seperti visi, misi, prinsip, dan nilai sudah ada sejak didirikannya Hotel Tentrem. Seperti perusahaan pada umumnya bahwa sebelum mendirikan dan melaksanakan kegiatan operasional pasti memiliki dasar-dasar tertentu. Proses penyusunan QWL dilakukan bermula dari adanya harapan *owner* yang secara tidak langsung menyampaikan kepada jajaran manajerial hotel.

> "…*owner* sendiri tidak memberikan gambaran secara *gamblang*... bagaimana kita menangkap pesan dari *owner* kemudian kita terapkan di sekitar kita…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:28 WIB)

Kemudian dari adanya harapan *owner* yang disampaikan kemudian diterjemahkan oleh *executive committee* lalu kemudian diterjemahkan melalui semua *dept. head* dan *supervisor*-nya.

> "…dari harapan *owner* lalu diterjemahkan oleh *executive committee*. Lalu dari *executive committee* menerjemahkan lewat semua *dept head* dan supervisornya…" (Bu Rima, 6/9/2017, 15:32 WIB)

> "…*Excom* itu singkatan dari *executive committee*. *Excom* itu komite eksekutif untuk hotel Tentrem. *Executive committee* itu terdiri dari seluruh *director*…" (Bu Rosa, 6/9/2017, 14:37 WIB)

Harapan *owner* yang diterjemahkan ke seluruh direktur lalu akan diterjemahkan ke semua *department head* dan *supervisor* untuk dapat diimplementasikan. QWL diwujudkan berupa fasilitas dan program yang diberikan kepada karyawan.

> "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 QWL yang kita berikan kepada karyawan itu berupa fasilitas dan program." (Bu Rima, 6/9/2017, 15:32 WIB)

Dari awal adanya hotel Tentrem, fasilitas yang disediakan untuk karyawan memang sudah ada. Mulai dari seragam, *owner* ingin mengangkat budaya jawa melalui seragam dan menggunakan desainer Anne Avantie. Lalu seragam pun akan diurus oleh *excom* yang bersangkutan yaitu *director of room*. Begitu pula untuk fasilitas lainnya juga akan diurus oleh departemen terkait. Fasilitas *smoking area* itu termasuk fasilitas baru. Fasilitas ini juga diberikan karena adanya usulan karyawan lalu manajemen mengkonsep pengadaan *smoking area*. Pengadaan *wifi* juga diserahkan pada bagian IT, kantin karyawan melibatkan pihak *kitchen*, dan fasilitas lainnya melibatkan *housekeeping* dan *engineering* dalam perawatannya dan juga jika terjadi kerusakan fasilitas.

> "Dari awal adanya hotel ini juga kita konsep seperti itu ya, sudah ada fasilitas yang memang disediakan untuk karyawan. Seragam itu memang dari *owner*-nya *kan* pengen Tentrem mengangkat budaya jawa ya lalu kita pakai desainer Anne Avantie yang nanti seragam itu akan diurus oleh *excom* yang bersangkutan yaitu *director of room*. Begitu pula fasilitas lainnya. Kalau *smoking area* itu baru ya. Itu ada karyawan yang mengusulkan lalu kami dari manajemen runding untuk mengkonsep *smoking area*. Fasilitas itu juga melibatkan departemen terkait ya dalam hal pengadaan *wifi* itu IT, lalu kantin melibatkan pihak *kitchen,* dan fasilitas lainnya itu *kan* juga melibatkan pihak *housekeeping* dan *engineering* dalam perawatannya dan jika ada kerusakan." (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:37 WIB)

Sedangkan proses penyusunan yang melahirkan QWL berupa program itu atasan harus menyampaikan ke *dept head* masing-masing mengenai program yang akan dijalankan. Program yang dijalankan dapat menggandeng departemen lain pula. Komunikasinya dapat melalui *morning briefing. Morning briefing* melibatkan semua *excom,* jika *excom* tidak ada maka dapat diwakilkan oleh *dept head*-nya. Setelah itu karyawan dapat menjalankan program yang diberikan oleh atasan. Saran untuk menghubungkan itu dapat melalui *meeting*, WA, dan *email*.

> "Di Tentrem itu kalau atasan punya program-program untuk karyawan maka dia harus menyampaikan ke *dept head*-nya. Nanti menggandeng departemen lain…komunikasi juga melalui *morning briefing* juga…*morning briefing* itu semua *excom kan* ada. Kalau *excom nggak* ada *kan* diwakilin sama *dept head*-nya. Baru nanti dijalankan oleh *temen-temen associate* tapi masih dalam satu departemen itu. Jadi kalau untuk menghubungkannya itu kita ada *meeting*, WA, *email*..." (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:37 WIB)

Harapan *owner* yang menginginkan QWL berkualitas dimulai dari adanya pemberian program untuk karyawan yang tidak jauh beda dari hotel lain. Pengadaan *training* diberikan baik dari HRD maupun dari setiap departemen. *Supervisor* pun juga terlibat dalam pemberian *training* di outlet masing-masing. Proses dari penyusunan program yang diberikan itu tergantung pihak yang mau mengadakan. Program *succession plan* itu dari departemen yang mengusulkan kandidat terbaik. *English Class*, *general staff meeting*, kompensasi mengenai gaji, BPJS, dan tes kesehatan itu HRD yang mengurus. *Female transport* yang diberikan juga melibatkan antara *security* dan *concierge*. Pemberian *reward* pun berdasar penilaian dari departemen dan juga masukan dari tamu. Sedangkan

kegiatan *refreshing* seperti AAW dan *outing* itu membentuk panitia perwakilan dari masing-masing departemen.

> "…harapan *owner kan* juga menginginkan konsep hotel yang berkualitas ya, dimulai dari adanya pemberian program untuk karyawan yang tidak jauh beda dari hotel lain. Lalu *excom* disini membuat *training*. Entah itu *training* dari HRD atau pun dari setiap departemen. *Supervisor* juga terlibat dalam pemberian *training* di outlet masing-masing. Proses penyusunannya itu tergantung pihak yang mau mengadakan. Kalau *succession plan* itu dari setiap departemen yang mengusulkan kandidat terbaik, *English class* itu HRD yang mengurus ya…*general staff meeting*, kompensasi mengenai gaji, BPJS, tes kesehatan itu HRD yang pegang. Lalu *female transport* itu melibatkan pihak *security* dan *concierge*. *Reward* itu juga dari departemen dan masukan tamu. Kalau AAW dan *outing* itu kita bentuk panitia perwakilan dari masing-masing departemen ya." (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:37 WIB)

Contohnya *owner* menyampaikan agar karyawan loyal ke kita dan menyarankan untuk menciptakan suatu hal yang dapat membuat kenyamanan mereka saat berada di lingkungan kerja.

> "Misalnya *nih owner pengen biar* karyawan loyal ke kita. Nah, kita mencoba untuk menciptakan sebuah hal yang *bikin* mereka nyaman. Apa *sih* yang bisa membuat mereka nyaman? Misalnya kita punya perpustakaan. *Which is* hotel lain belum tentu punya. Fasilitas-fasilitas dan program-program untuk karyawan itu juga agar mereka nyaman bekerja disini." (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:27 WIB)

Owner tidak menyampaikan secara spesifik mengenai program atau konsep apa yang harus dirancang. Namun pada intinya *owner* menyampaikan cara seperti apa agar manajerial Hotel Tentrem mampu untuk mewujudkan visi misi yang telah dibuat. Harapan *owner* yang disebutkan adalah harapan mengenai karyawan agar nyaman bekerja di Hotel Tentrem sehingga jika para karyawan terpuaskan maka diharapkan mereka bekerja secara optimal. Program-program yang diberikan karyawan disampaikan dari *excom* kepada *dept head*-nya. Komunikasinya dapat melalui *morning briefing*. Di dalam *morning briefing*

semua *excom* berkumpul. Perumusan program atau pun kendala yang ada di operasional bisa disampaikan ketika *morning briefing*.

> "…para *director* juga melakukan rundingan secara bersama-sama kemudian berkenaan dengan program atau kegiatan apa yang sekiranya cocok untuk masing-masing departemen…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:15 WIB)

> "…kalau atasan punya program-program untuk karyawan maka dia harus menyampaikan ke *dept head*-nya… komunikasi juga melalui *morning briefing* juga. *Morning briefing* itu semua *excom kan* ada. Jadi kendala apa yang ada di operasional baik berjalan lancar atau tidak disampaikan ketika *morning briefing*." (Bu Laksmi, 8/3/2018, 14:35 WIB)

Morning briefing adalah bentuk *meeting* dari *excom-excom* terkait. Hasil dari *meeting excom* akan disampaikan oleh manajer atau *dept head* terkait. Pada hal ini contohnya *excom* akan menyampaikan ke FBM kemudian FBM akan menyampaikan ke *meeting supervisor*. Kemudian nanti *supervisor* akan mengadakan *briefing* pada outlet masing-masing.

> "…*excom* itu karena posisinya sudah tinggi, dia langsung *briefing* setiap pagi *in the morning* untuk levelnya FBM. Jadi FBM akan *meeting* dengan *excom* di pagi hari. Dari jam 8 sampai jam 10 biasanya. Terus nanti dari hasil *meeting excom* itu akan disampaikan oleh FBM ke *meeting* supervisor. Sebelum *opening* outlet masing-masing, kita *briefing*…" (Mas Riandy,4/2/2018, 15:55 WIB)

Hasil dari *meeting* atasan akan disampaikan melalui bawahannya, *supervisor* akan mengadakan *briefing* untuk para karyawannya dalam satu departemen.

> "…baru nanti dijalankan oleh *temen-temen associate* tapi masih dalam satu departemen itu…" (Bu Laksmi, 8/3/2018, 14:35 WIB)

Proses penyusunan akan disampaikan melalui sarana komunikasi yang dimiliki oleh Hotel Tentrem diantaranya melalui buletin Kabare Tentrem, *meeting*, dan *briefing*.

> "Proses penyusunan konsep dapat melalui proses baik verbal maupun non verbal. Ada memo, kemudian ada pengumuman melalui buletin Tentrem namanya Kabare Tentrem. Terus termasuk *meeting*, *briefing*. Ya bentuknya seperti itu. Lalu kemudian kedepannya ada SOP…" (Bu Rosa, 15/9/2017, 15:45 WIB)

Penyusunan QWL dilakukan baik verbal maupun non verbal. Hasilnya dapat disampaikan melalui *meeting* dan *briefing* dapat dilakukan juga melalui memo yang diberikan dari pihak manajerial satu ke manajerial lain. *Meeting* adalah bentuk komunikasi rapat yang digunakan dalam proses penyusunannya bagi *executive committee*. Hasil dari *meeting* dapat disampaikan melalui *briefing.* Melalui *briefing* nanti dapat dikomunikasikan ke bagian departemen.

> "*Briefing* itu adalah komunikasi internal dalam satu departemen ya. Jadi *nih* misalnya kamu punya satu tim. Nah itu *kan* kamu harus *briefing* dulu. Mau dari atasan ke bawahan…" (Bu Rosa, 15/9/2018, 13:47 WIB)

Proses penyusunan QWL juga dapat dilakukan oleh *excom* ketika ingin menyusun program seperti *training*. Lalu *excom* per outlet akan *training* ke staff sesuai dengan kebutuhan dari situasi kerja yang ada. Hal ini ditunjukkan ketika *excom* melihat banyak *complain* dari tamu karena *service* dari karyawan yang kurang senyum atau tidak disapa. Maka akan dibuatkan *training* mengenai *how to greeting the guest*.

> "…*excom* itu menyusun program misal *training*. Misal *service*-nya menurun, tamu banyak yang *complain*, misal staf kurang senyum, tamu lewat *nggak* disapa. Nanti *excom* saya, ini saya membicarakan outlet saya ya. Terus *excom* akan *training* staff-nya misalnya *how to greeting the guest*." (Mbak Dewi, 7/3/2018, 10:37 WIB)

Bentuk proses penyusunan QWL yang dihasilkan melalui proses *meeting*. *Department head* meminta masukan dari *supervisor*. Hal ini karena *supervisor* berada di lapangan langsung dan memahami kondisi lapangan. Sehingga *dept head* dan *supervisor* berdiskusi untuk menentukan *training* yang akan dilakukan.

> "…ada *meeting*. *Dept head* tentu minta masukan juga dari *supervisor,* karena *supervisor* yang di lapangan…kita mau *training* apa itu didiskusikan" (Mbak Dewi, 7/3/2018, 10:39 WIB)

Meeting juga dilakukan oleh antar *excom*. Hasil dari *meeting excom* kemudian diinformasikan kepada *dept head* dan *supervisor* setiap *outlet*. *Dept head* dan *supervisor* setiap outlet pun juga mengadakan *meeting* untuk membahas apa yang terjadi di lapangan.

> "…*meeting*-nya per outlet itu *dept head* sama *supervisor*. Nanti kalau *excom* itu *meeting*-nya antar *excom* juga…nanti kalau di *meeting excom* itu *udah* selesai baru *excom*-nya *dateng* ke outlet masing-masing dan disampaikan ke *dept head* dan *supervisor*-nya…" (Mbak Dewi, 7/3/2018, 10:39 WIB)

QWL pun dapat menunjang karyawan dengan adanya buletin Tentrem yang dinamakan "Kabare Tentrem". Kabare Tentrem berisikan informasi mengenai *occupancy,* tamu yang *check*-in, yang *meeting* siapa, *emergency response team* yang bertugas pada hari itu siapa, dan informasi penting lainnya agar karyawan mengetahui informasi perkembangan di dalam hotel setiap harinya. Selain itu SOP yang ada dituangkan dalam sebuah buku yang dipinjamkan kepada para karyawan. Buku tersebut adalah *associate handbook* yang berisi peraturan-peraturan untuk karyawan.

> "…ada pedoman yang kita pinjamkan ke karyawan, *associate handbook*. Di dalam sini ada aturan-aturan yang patut untuk dipahami dan dilakukan oleh karyawan. Buku ini kita pinjamkan sejak karyawan tersebut bekerja disini…" (Bu Rosa, 15/9/2017, 14:31WIB)

Di dalam beberapa penyusunan program juga melibatkan masukan dari para karyawan. Misalnya program *Associate Appreciation Week* (AAW) yang merupakan program HRD.

> "…biasanya untuk program-programnya kita selalu tanya dan minta masukan *temen-temen*. Kalian maunya AAW tahun ini misalnya ingin sesuatu yang berbeda…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:19 WIB)

Proses penyusunan QWL secara umum dirancang oleh *executive committee*. *Executive committee* terdiri dari para direktur yang ada di Hotel Tentrem. Sedangkan program, kegiatan, atau hal yang berkaitan dengan karyawan disusun oleh HRD. Dari adanya QWL yang dirancang maka peran *department head* dan *supervisor* penting dalam keterlibatan penyusunan QWL dan juga pelaksanaan QWL di lapangan.

4.3.3 *Quality of Work Life* (QWL) yang Diberikan ke Karyawan

Hasil dari proses penyusunan QWL yang didasarkan pada visi, misi, prinsip serta nilai dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu QWL fisik (fasilitas) dan QWL non fisik (program). Berikut adalah QWL fisik dan QWL non fisik:

1. QWL Fisik (Fasilitas yang Diberikan)

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

a. Seragam

Seragam merupakan pakaian yang wajib digunakan bagi setiap orang yang bekerja di hotel. Seragam yang ada di Hotel Tentrem dirancang oleh *designer* Indonesia terkenal yaitu Anne Avantie, kemudian manajemen membuat seragam berdasar dari *design* Anne Avantie.

> "…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)

Pembuatan seragam mengangkat budaya Jawa yang disesuaikan dengan visi dan misi yang dimiliki oleh Hotel Tentrem. Seragam yang dibuat pun dipadukan dengan sentuhan batik motif Jogja dan Solo. Seragam batik sentuhan batik motif Jogja dan Solo digunakan oleh karyawan operasional sedangkan *engineering, security* dan F & B *product* memiliki standar pemakaian seragam tersendiri.

> "…seragam ada banyak jenis, tergantung posisi…seragam disini batik semua. seragam identik dengan motif Jogja dan Solo…kecuali *engineering, security* dan F & B *product*…sudah ada standarnya kalau *engineering* dan *security*…F & B *product* ada juga…" (Bu Rosa, 15/9/2017, 14:41 WIB)

Seragam yang dipakai semua sama untuk karyawan operasional hotel, kecuali untuk *engineering* atau teknisi hotel, karyawan bagian *food and beverage product* dan *security*. Seragam dianggap penting dalam menumbuhkan *positive value* pada diri karyawan.

> "…seragam itu harus menunjang. fasilitas seragam itu *proper*. Seragam rusak maka kita ganti supaya karyawan punya percaya diri dalam bekerja. Jadi dia punya *positive value*…" (Bu Rima, 6/9/2017, 15:17)

Ada pun jadwal pemakaian seragam yaitu setiap hari Senin dan Selasa memakai seragam motif batik Jogja; hari Rabu dan Kamis memakai seragam motif batik Solo. Sedangkan untuk hari-hari tertentu seperti hari Kamis Pahing memakai kebaya dan bawahan berupa *jarik*. Bawahan yang dipakai telah disediakan pihak manajemen hotel.

> "…ada harinya juga. Jadi *misale* senin selasa Jogja nanti rabu kamis Solo nanti jum'at pakai apa nanti sabtu kita pakai yang bunga-bunga itu. Nanti kalau kamis pahing ada lagi pakai kebaya… Kalau bawahnya *jarik* itu dari sini tapi kalau kebayanya kita bawa sendiri." (Mbak Dewi, 16/11/2017, 15:30 WIB)

Jadi, pemakaian seragam merupakan suatu hal yang wajib untuk diberikan untuk karyawan agar mereka memiliki *positive value* dalam bekerja. Seragam yang diberikan pun desainnya disesuaikan dengan visi dan misi Hotel Tentrem yang mengangkat budaya jawa.

b. *Locker*

Locker disediakan dalam bentuk ruangan yang tersedia untuk seluruh karyawan operasional yang bekerja di Hotel Tentrem. Ada dua *locker* yang disediakan oleh pihak manajemen hotel untuk para karyawannya yaitu *female locker* dan *male locker*. Didalam ruang *locker* terdapat lemari *locker*, kamar mandi, kaca rias besar, tempat helm, dan sepeda statis. *Locker* ini memudahkan karyawan untuk meletakkan barang bawaan karyawan untuk dititipkan di dalamnya. Hal ini dikarenakan setiap karyawan yang bekerja di hotel tidak diperbolehkan membawa tas maupun *handphone* ketika sedang bekerja.

> "…kita *sediain* 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)

Kebersihan *locker* juga selalu dipastikan karena *locker* itu tertutup. Kebersihan *locker* menjadi tanggung jawab dari pribadi masing-masing karyawan yang memakainya. Tertera dalam sebuah tulisan yang ditempelkan di ruang *locker* bahwa *locker* tidak akan diadakan pembersihan oleh *housekeeping*. Sehingga setiap karyawan dapat bertanggung jawab atas kebersihan area *locker* dan di *locker* masing-masing. Kemudian di ruang *locker*, pihak manajemen hotel menyediakan kamar mandi dalam, lemari *locker*, kaca rias besar, tempat duduk, *gantungan* baju dan juga rak yang dikhususkan untuk meletakkan helm.

> "…*locker* selalu dipastikan kebersihannya…*locker* itu *kan* tertutup ya…teman-teman misalnya bawa handuk yang basah…terkadang suka repot ditaruhnya

> dimana…kalau di *locker* hal semacam itu tidak boleh disimpan karena itu basah dan bisa *bikin* bau…maka *dibikinkan* gantungan untuk menaruh jas hujan atau segala macem. Terus, helm mereka juga suka bawa ya. Nah, kita *bikinkan* semacam rak yang dikhususkan untuk helm… Bisa mandi juga. *Kan* ada kamar mandinya…ada kaca rias besar, tempat duduk disana *gitu*…" (Bu Rosa, 6/9/2017, 14:52 WIB)
>
> "…kebersihan *locker* itu biasanya tanggung jawab pribadi masing-masing…" (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:13 WIB)

Fasilitas *locker* memang wajib disediakan bagi setiap hotel untuk para karyawannya. Karyawan tidak diperbolehkan membawa alat komunikasi ketika bekerja sehingga *locker* ini merupakan fasilitas yang diberikan untuk memenuhi hal tersebut.

c. *Gendhis Canteen*

Gendhis Canteen adalah fasilitas kantin yang disediakan pihak manajemen Hotel Tentrem yang dikhususkan untuk karyawan maupun orang-orang yang bekerja di Hotel Tentrem. Fasilitas kantin ini gratis atau tidak berbayar bagi karyawan maupun orang-orang yang bekerja di Hotel Tentrem. Fasilitas kantin di Hotel Tentrem disajikan oleh *chef* dari pihak *kitchen*, bukan dari *catering.* Adanya kantin ini tentu agar para karyawan tidak kerepotan keluar lingkungan kerja untuk mencari makan pada jam istirahat.

> "…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, 6/9/2107, 14:56 WIB)

Kantin karyawan didesain dengan sistem prasmanan yang disajikan oleh *chef* dari pihak *kitchen*. Kantin ini juga membantu para karyawan agar lebih mudah dalam mempergunakan waktu istirahat untuk makan. Penyajian *cost* dari kantin karyawan ini juga tidak pernah dibatasi. Pengambilan lauk pun tidak dibatasi dengan syarat bahwa makanan

tersebut harus dihabiskan. Hal ini sesuai yang dinyatakan oleh *director of HR* Hotel Tentrem:

> "…kita *sediain* kantin. Saya sudah pindah di beberapa hotel bahwa kantin yang paling bagus disini…tidak pernah *dibatasin* lauknya…dari penyajian, *cost*-nya *nggak* pernah *dibatesin.* Lauknya misal mau ambil dua asalkan dihabiskan ya *fine*…"(Bu Rima, 6/9/2017, 15:22 WIB)

Kantin karyawan di Hotel Tentrem merupakan salah satu fasilitas bagi karyawan yang memudahkan karyawan untuk menikmati santapan makanan yang disajikan oleh *chef* dengan sistem prasmanan. Kantin ini terletak di kantor internal Hotel Tentrem yang didalamnya juga terdapat ruang *locker*, ruang *uniform*, dan ruang *back office*.

d. *Wifi Area*

Lingkungan Hotel Tentrem sudah tercakup *wifi*. *Wifi area* dapat digunakan di area Hotel Tentrem. Selain untuk tamu, karyawan juga dapat menikmati fasilitas ini di waktu istirahat mereka. Hal ini guna untuk mempermudah karyawan dalam melakukan *browsing* atau akses internet. Biasanya saat *break* beberapa karyawan memanfaatkan fasilitas *wifi* sambil menunggu di *library room*.

> "…kalau karyawan *break* itu juga ada *wifi* gratis disini yang lumayan *kenceng* ya. Jadi mereka bisa *browsing*…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:36 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)

Lingkungan kerja di hotel ini semua tercakup jaringan *wifi*. Jadi, karyawan tidak kesulitan dalam *browsing* atau akses internet. Namun, karyawan hanya dapat menikmati

fasilitas *wifi* diluar jam kerja mereka. Mereka hanya bisa menggunakan fasilitas *wifi* ketika jam *break.*

e. *Smoking Area*

Smoking area adalah daerah khusus karyawan yang ingin merokok. *Smoking area* ini ditujukan untuk memberikan fasilitas dan kemudahan bagi karyawan yang ingin merokok. Hal ini karena di dalam lingkungan kerja karyawan tidak diperbolehkan merokok.

> "…*smoking area* itu baru *to*…teman-teman *kan* memang didalam itu *nggak* boleh merokok ya. Dulu teman-teman kalau ingin merokok *kan* harus di depan ya, di *Circle K* …" (Bu Rosa, 6/9/2017, 16:00 WIB)

Smoking area dibuat antara tahun 2015-2016. Konsepnya dibuat dengan adanya warung-warung berbayar di bawah pengawasan manajemen. Jadi jika karyawan ingin membeli beberapa kebutuhan atau sekedar ingin jajan dapat memanfaatkan keberadaan warung kecil yang ada di *smoking area*. Letak *smoking area* ada di depan kantor internal Hotel Tentrem. Jadi *smoking area* ini tidak hanya untuk merokok saja namun warung yang terdapat di *smoking area* dapat memudahkan bagi karyawan yang ingin sekadar membeli makanan atau pun kebutuhan yang tersedia di warung.

> "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)

Jadi, *smoking area* memudahkan karyawan yang ingin merokok agar tidak harus diluar lokasi hotel. Selain itu, warung yang ada di *smoking area* juga dapat menjadi fasilitas yang memudahkan karyawan.

f. Tempat Ibadah

Fasilitas tempat ibadah yang disediakan manajemen untuk karyawan muslim itu berupa *musholla,* sedangkan tempat ibadah untuk karyawan non muslim biasanya diadaakan di ruang Wulang Wuruk. Fasilitas tempat ibadah *musholla* khusus karyawan berada di bagian dekat *security*. *Musholla* ini memudahkan karyawan dalam beribadah, khususnya karyawan muslim.

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

> "Ada, *mushola* di luar kantor ini. Samping kantor *security* depan itu, kemudian masuk ke dalam." (Bu Rosa, 6/9/2017, 14:49 WIB)

Selain itu fasilitas tempat ibadah bagi karyawan non muslim biasa diadakan di ruang Wulang Wuruk. Ibadah bagi karyawan non muslim biasanya diadakan selama satu bulan sekali dalam kegiatan persekutuan doa. Waktu pelaksanaan dari kegiatan persekutuan doa ini biasanya juga diinfokan melalui *timeline* bulanan yang ditempelkan di mading karyawan. Selain itu, manajemen juga akan menginfokan melalui buletin Kabare Tentrem yang dibagikan setiap harinya kepada seluruh karyawan.

> "…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)

g. *Library Room*

Hotel Tentrem menyediakan fasilitas *library room* atau ruang perpustakaan yang belum tentu dimiliki pula oleh hotel lain. *Library room* ini letaknya berdekatan dengan ruang HRD. Di *library room* terdapat buku-buku yang dapat dipinjam oleh karyawan.

> "…kita punya perpustakaan. *Which is* hotel lain belum tentu punya.. Perpustakaan itu ya buat kalau karyawan mau pinjem buku boleh…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:18 WIB)

Selain itu *library room* juga dapat digunakan sebagai ruang untuk menunggu atau pun dapat dijadikan sebagai ruang untuk diadakannya *English class* jika ruang Wulang Wuruk tidak dapat dipakai.

> "…*English class* di *library* atau di *artist room*, misalkan Wulang Wuruk tidak memungkinkan. Kalau di *library* itu *kan* ada tempat duduk sofa untuk menunggu, ada empat *computer* juga disana…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:19 WIB)

Konsep *library room* dibuat untuk memfasilitasi karyawan dengan adanya buku-buku yang dapat dipinjamkan seperti novel dan majalah. Karyawan yang ingin memanfaatkan fasilitas *wifi* serta menunggu jam *break* selesai juga dapat memanfaatkan *library room*.

> "…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)

2. QWL Non Fisik (Program-program yang Diberikan kepada Karyawan)

QWL non fisik ini lebih menuju pada program-program yang dirancang untuk karyawan, baik dalam segi karir, apresiasi, maupun rekreasi. Program-program ini didesain sedemikian rupa agar para karyawan yang bekerja di Hotel Tentrem merasa senang dalam bekerja. Program-program ini disesuaikan dengan visi dan misi Hotel Tentrem yang ingin mengenalkan budaya dan tradisi Indonesia. Dari hal tersebut maka para karyawan diberikan program pengembangan karir seperti *training, succession plan,* dan *English class* untuk menunjang pengetahuan dan jenjang karir karyawan selama di Hotel Tentrem. Prinsip dan nilai yang diberikan kepada karyawan juga dapat melalui *training*. Penerapan

dari prinsip ditanamkan pada diri masing-masing karyawan dengan melibatkan *training coordinator* dan supervisor yang turut memberikan arahan kepada karyawan untuk bertindak dan bekerja sesuai dengan prinsip yang dimiliki Hotel Tentrem. Nilai yang ada di Hotel Tentrem seperti *trustworthy, exceed expectations, teamwork, respect each other, entrepreneurial spirit,* dan *mindfulness* juga dapat diajarkan melalui *training*. Sedangkan nilai *nurture our people* dapat diwujudkan dengan adanya program-program karyawan seperti program pemberian kompensasi, program kesehatan, program *reward*, program pertemuan rutin, dan program *refreshing* karyawan.

Berikut ini program-program yang diberikan pihak manajemen Hotel Tentrem kepada para karyawannya:

a. Program Pengembangan Karir

Program ini dikonsep untuk dapat mengembangkan karir karyawan. Setiap karyawan memiliki kesempatan dalam mengembangkan karirnya. Hal yang pertama adalah mengikuti *training-training* yang ada. Kemudian setelah mengikuti *training*, karyawan yang sudah lama bekerja dan memiliki kinerja yang baik maka dapat diberi posisi yang lebih tinggi dengan diberikannya program *succession plan*. Selain itu, Hotel Tentrem mewajibkan seluruh karyawan mengikuti program *English class* yang diadakan per-*batch*.

1. *Training*

Training itu adalah hal wajib yang harus dilakukan setiap perusahaan untuk mendidik karyawannya. Di Hotel Tentrem ada banyak *training* yang disediakan untuk

karyawan. *Training* yang diberikan ada yang dilaksanakan dari manajemen (HRD) dan *training* yang dilaksanakan dari setiap departemen.

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

Training yang diadakan oleh manajemen yang pertama adalah *induction training.* *Training* ini diberikan kepada karyawan baru di Hotel Tentrem. Kegiatan *training* ini meliputi pengenalan lingkungan hotel dan pengetahuan tentang peraturan hotel. Pengenalan lingkungan hotel dilakukan dengan adanya kegiatan *hotel tour* agar memahami lokasi hotel dan mengetahui *product knowledge*. *Who is who* juga diperlukan untuk mengenalkan jajaran *top management* kepada karyawan.

> "*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)

> "…kita punya *training* namanya *induction training*. *Induction training* itu memperkenalkan karyawan…*hotel tour*. Jadi dilihat *hotel tour*. Jadi dia tahu *product knowledge*-nya…kita kenalkan juga *who-is-who* itu untuk memperkenalkan *top management*-nya Hotel Tentrem…" (Bu Rosa, 6/9/2017, 14:38 WIB)

Training di Hotel Tentrem terjadi karena tiga hal. Yang pertama karena adanya peraturan atau produk baru yang diberikan. Yang kedua *training* diadakan berdasar isu yang ada. Yang ketiga *training* diadakan jika ada perubahan peraturan.

> "…pertama karena memang ada peraturan baru yang diberikan atau ada produk baru yang diberikan…kedua karena berdasarkan isu…ketiga, kalau memang peraturan baru itu berubah…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:29 WIB)

Training yang diberikan kepada karyawan berupa Tentrem *experience*. Tentrem *experience* diajarkan kepada karyawan yang sudah *join* di Tentrem. Tentrem *experience*

ini mengajarkan hal-hal mengenai operasional seperti cara *serve* tamu, *excellent service,* dan *handling complain*.

> "…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)

> "… kita *sharing* di Tentrem *experience*…kita diajarkan *gimana sih* cara *handling complain* ke tamu. Pernah *nemuin* seperti apa kemudian solusinya seperti apa. Lebih ke pengalaman *real* yang sudah dihadapi… ada *training coordinator*-nya dari HRD." (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:11 WIB)

Tentrem *experience* dan juga *training* yang diadakan dari HRD itu mengikutsertakan karyawan dari berbagai departemen. Di dalam Tentrem *experience* juga mengajarkan mengenai kasus-kasus yang pernah terjadi di setiap departemen atau outlet. Kemudian dari kasus-kasus tersebut dikembangkan lalu diberikan pengarahan *training* untuk pemecahan kasus yang dibahas.

> "Tentrem *experience* dan lain-lain itu semua departemen ikut…waktu *training* itu *kan* ditanya contoh konkret di outlet *gimana*…tiap outlet beda-beda *kan*…Jadi nanti tetap dikumpulkan jadi satu *training*, *cuman* nanti didalamnya itu akan mengembang. Karena di dalamnya *situ* ada *housekeeping*, *kitchen*, *service*, *front office*. Jadi nanti kasusnya *kan* banyak, ceritanya banyak. Jadi *training*-nya juga lebih bervariasi…" (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:05 WIB)

Selain itu *training* yang diberikan juga berdasar dari isu yang ada. Isu yang ada misalnya seperti karyawan ceroboh, dan perlunya *additional knowledge* mengenai sistem atau *skill*. *Training-training* semacam itu bisa dibutuhkan sesuai dengan isu yang ada. *Training* yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk pengetahuan.

> "…*training-training* berdasarkan isu yang ada…misalnya karyawan itu ceroboh. Oh isu yang ada mungkin karyawan itu perlu *additional knowledge,* misalkan sekarang tentang sistem atau tentang *skill*….mereka itu kita berikan dalam bentuk *knowledge*…" (Bu Rima, 6/9/2017, 15:26 WIB)

Training yang dilakukan setiap departemen diantaranya *training* yang dilakukan oleh bagian *housekeeping* yaitu *training* mengenai *skill* membersihkan kamar; dan bagian *front office* yaitu *training* mengenai *how to handling complain*. Peran supervisor pun turut andil dalam melakukan *training*. Supervisor F & B *service* melaksanakan dua jenis *training* kepada para karyawannya. Yang pertama adalah *fifteen minutes training* dan *one big training*. *Fifteen minutes training* dilakukan setiap hari selama 15 menit sedangkan *one big training* dilakukan satu bulan sebanyak dua kali selama satu jam.

> "…*fifteen minutes training* itu setiap hari. Nah kalau yang *one big training* itu yang durasinya sampai 60 menit itu kita biasanya satu bulan dua kali…" (Mas Riandy, 16/11/2017, 14:23 WIB)

Training yang ada di departemen *housekeeping* juga mengajarkan *training* tentang *skill* membersihkan kamar. *Training how to handling complain* juga diajarkan pada bagian *front office*.

> "…di *housekeeping* ada *training* tentang *skill* membersihkan kamar…*training* tentang *how to handling complain in front office…"* (Bu Rima, 6/9/2017, 15:32 WIB)

Training untuk menambah pengetahuan karyawan bisa diadakan dengan adanya *training emergency response team* yang mengajarkan mengenai cara penyelamatan tamu dan diri sendiri ketika ada kondisi darurat di dalam hotel. Sedangkan dalam *training earthquake* itu karyawan diajarkan mengenai apa yang harus dilakukan ketika terjadi gempa bumi ketika sedang berada di hotel.

> "…*training emergency response team*, *training* seperti itu terus *training earthquake*… *training earthquake* nanti kita juga diajarkan mengenai apa yang harus dilakukan ketika ada gempa." (Mas Riandy, 16/11/2017, 14:20 WIB)

Training mengenai produk juga banyak. *Training* ini diantaranya ada *training* kartu kredit dan *training sales and marketing* yang mendatangkan *trainer* dari luar. Selain itu, jika ada menu baru maka karyawan khususnya yang berhubungan dengan *food and beverage* akan diberikan *training* pengenalan menu sebelum *up selling* ke tamu.

> "…*training* tentang *product* juga banyak… *training* kartu kredit, *training sales and marketing* juga ada dulu pernah dipanggil… ada menu baru… Di-*training*-kan dulu untuk menu-menunya, nanti sebelum *up selling* ke tamu…" (Mbak Dewi, 16/11/2017, 15:02 WIB)

Sebagai karyawan hotel dituntut harus bisa *multitasking* agar dapat saling membantu mengerjakan pekerjaan lainnya. Namun manajemen juga tidak sembarang dalam me-*multitasking*-kan karyawan.

> "…memaksimalkan fungsi karyawan *multitasking*…kita hati-hati sekali me-*multitasking*-kan seseorang. Kenapa? Karena berkaitan sama kepuasan tamu…" (Bu Rima, 16/11/2017, 16:21 WIB)

Tuntutan karyawan hotel dalam hal *multitasking* juga dapat didukung dengan adanya *cross training*. *Cross training* ini merupakan pelatihan lintas departemen.

> "…*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)

Cross training dapat dilakukan setiap karyawan dengan syarat harus komitmen mengikuti *training* tersebut diluar jam kerjanya. *Cross training* juga bertujuan agar memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menambah *skill* maupun pengetahuannya pada departemen yang berbeda sesuai kemampuan yang dimiliki.

2. *Succession Plan*

Program ini ditujukan untuk perencanaan suksesi karyawan dalam pengembangan karirnya. Pada *succession plan* ini karyawan dikandidatkan oleh atasannya langsung, dalam *succession plan* akan dididik dan diberi *plan* untuk dapat berkembang pada jenjang yang lebih tinggi.

> "…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)

Succession plan itu dapat dilakukan untuk kandidat terpilih. Dipilih dari setiap departemen. Jika kandidat tertentu yang dipilih, maka dia diberi perencanaan tertentu untuk dapat mengembangkan karirnya ke posisi yang lebih tinggi sesuai dengan departemennya.

3. Program *English Class*

Program *English Class* atau kelas bahasa inggris diwajibkan bagi semua karyawan Hotel Tentrem. Hal ini agar karyawan dapat berinteraksi dengan lancar kepada tamu asing. Hal ini juga untuk menuju pada visi hotel yang ingin mengenalkan keramatamahan Indonesia kepada masyarakat dunia. Maka dari itu seluruh karyawan diharapkan dapat berkomunikasi dengan tamu asing dengan baik. Hotel Tentrem pun mengadakan kelas bahasa inggris untuk menunjang kemampuan karyawan dalam berbahasa inggris.

> "…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)

Selain karyawan, pihak *back office* seperti HRD atau pun departemen lain juga dituntut untuk bisa berbahasa inggris ketika keliling hotel dan *guest contact* kepada tamu asing.

> "…kita *kan guest contact* semua ya walaupun yang di *back office* kayak saya *gitu* mau tidak mau ketika keliling dan *ketemu* tamu asing ya pasti harus bisa bahasa inggris…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:38 WIB)

Semua karyawan akan mengikuti program ini. Program ini akan diadakan *per batch.* Jika dalam *batch* kali ini karyawan tidak dapat ikut maka karyawan dapat ikut di *batch* selanjutnya. Sebelumnya karyawan yang akan ikut program kelas inggris ini juga akan ikut *pre-test.*

> "*Mostly* akan *join*. Kalau pun *nggak* ikut di *batch* ini nanti mereka ikut *batch* berikutnya…" (Bu Rosa, 16/11/2017, 16:24 WIB)

> "…*English Class* yang pertama membuka *pre-test gitu*…" (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:06 WIB)

Pre-test yang dilakukan karyawan dapat dibagi kelasnya menjadi kelas *beginner, elementary, intermediate*. Sedangkan kelas *Head of Departments* (HODs) adalah kelas khusus bagi kepala departemen hotel.

> "…seleksi dimana karyawan yang sudah bisa atau belum bisa sama sekali itu akan dibagi kelasnya menjadi kelas *beginner, elementary, intermediate*, dan *Head of Departements* (HODs)…HODs itu khusus untuk kepala departemen" (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:03 WIB)

b. Program Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial yang diberikan oleh Hotel Tentrem dikelompokkan menjadi dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.

1. Kompensasi Finansial Langsung

Kompensasi langsung terdiri dari gaji pokok, gaji *service,* dan insentif. Di Hotel Tentrem selain *salary* atau gaji pokok juga ada pembagian gaji *service* berupa *service charge* untuk seluruh karyawan hotel. Karyawan akan merasakan *service charge* yang tinggi jika tamu yang datang itu banyak.

> "…*salary* ya itu sudah ada garisnya sendiri ya..kemudian dari hotel *rame* kita ada pembagian *service charge*. Jadi, karyawan merasakan melayani tamu sedikit dengan banyak itu akan terasa…"(Bu Rima, 6/9/2017, 15:28 WIB)

Gaji pokok yang diberikan disesuaikan dengan UMR sedangkan gaji *service* berdasar pada banyaknya tamu yang datang.

> "…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)

Selain gaji pokok dan gaji *service* berupa *service charge*, pihak manajemen hotel juga memberikan insentif kepada karyawan. Insentif diberikan kepada karyawan jika mampu menjualkan produk tertentu.

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

2. Kompensasi Finansial Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung yang diberikan manajemen kepada para karyawan diantaranya adalah benefit yang diberikan manajemen hotel kepada karyawan berupa

asuransi BPJS, tunjangan hari raya (THR), dan fasilitas *female transport*. Asuransi yang diberikan kepada karyawan berupa BPJS kesehatan dan BPJS ketenagakerjaan. Pembahasan mengenai asuransi akan dibahas pada poin selanjutnya. Pihak manajemen hotel menyediakan *female transport* yang dikhususkan untuk karyawan perempuan yang pulang diatas jam 12 malam.

> "…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)

Pemberian tunjangan hari raya (THR) kepada karyawan disesuaikan dengan aturan pemerintah. Pemberiannya diberikan satu minggu sebelum hari raya.

> "…THR kita sesuai dengan aturan pemerintah. Diberikannya biasanya seminggu sebelum hari raya." (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:47 WIB)

c. Program Asuransi dan Kesehatan

Program asuransi yang diberikan Hotel Tentrem kepada karyawan diantaranya adalah program BPJS kesehatan dan BPJS ketenagakerjaan. Sedangkan program kesehatan yang dilakukan untuk karyawan adalah tes kesehatan khusus bagi karyawan bagian *food and beverage*. Program asuransi yang didaftarkan manajemen kepada karyawan adalah program pemerintah. Hal ini ditujukan agar karyawan merasa terjamin dan aman.

> "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)

Pihak manajemen hotel khususnya HRD mendaftarkan para karyawannya untuk diikutsertakan dalam program pemerintah yaitu BPJS kesehatan dan BPJS ketenagakerjaan.

BPJS kesehatan yang didaftarkan mencakup jaminan pemelihara kesehatan dan *medical*.BPJS ketenagakerjaan yang didaftarkan mencakup *medical*, pensiun, kematian, hari tua, dan kecelakaan kerja. BPJS ketenagakerjaan seperti menangani kecelakaan kerja baik saat kerja atau pun setelah kerja. Proses ini dibantu oleh HRD yang disebut dengan Jaminan Kesehatan Kerja (JKK).

> "Kita pakai BPJS ketenagakerjaan seperti menangani kecelakaan kerja, saat kerja, dan setelah kerja. Proses ini dibantu oleh HRD yang disebut JKK (Jaminan Kesehatan Kerja)." (Bu Rosa, 15/9/2017, 14:33 WIB)

Kemudian program kesehatan yang dimaksud adalah pihak manajemen hotel melakukan tes kesehatan kepada karyawan F & B. Tes kesehatan yang dilakukan menjadi tanggung jawab HRD.

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

Program asuransi dan tes kesehatan yang diberikan oleh manajemen kepada karyawan sebagai bentuk ketaatan pada peraturan pemerintah. Hal ini juga memudahkan bagi karyawan dalam memperoleh asuransi yang data dirinya telah didaftarkan pihak manajemen ke BPJS kesehatan maupun BPJS ketenagakerjaan. Tes kesehatan juga ditujukan pada pihak hotel untuk selalu mengontrol kesehatan karyawan F & B karena mereka berhubungan langsung dengan makanan yang disajikan ke para tamu.

d. Program *Reward*

Program *reward* yang diberikan oleh Hotel Tentrem kepada karyawan merupakan suatu bentuk penghargaan untuk menghargai kinerja terbaik mereka. Selain itu program *reward* ini dilakukan agar memotivasi para karyawan. Program *reward* yang diberikan antara lain

Associate of The Month atau *Employee of The Month* dan *Point Value* Bintang. *Associate of the month* adalah pemilihan karyawan terbaik dalam setiap bulannya. Kemudian *awarding* atau penyerahan hadiah dilakukan saat acara *general staff meeting*. Karyawan yang terpilih akan diumumkan sebagai *associate of the month*.

> "…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)

Reward yang kedua adalah *point value* bintang. Pemberian *point value* bintang berdasar pada *guest comment card*. Nama karyawan yang disebut oleh tamu dalam *guest comment card* akan mendapat satu bintang yang nantinya akan diakumulasikan di akhir tahun. Perolehan bintang yang terbanyak akan diberikan hadiah oleh pihak manajemen.

> "…kemudian karyawan yang disebut oleh tamu dalam *guest comment card* itu biasanya kan dikasih poin *value* bintang. Nanti akhir tahun kita kasih hadiah. Berarti dia kan yang terbanyak nanti kita kasih ya…" (Bu Rima, 6/9/2017, 15:53 WIB)

Penghargaan *associate of the month* itu kandidat dari setiap bulannya dipilih berdasar penilaian dari tiap departemen. Sedangkan *point value* bintang didapatkan karyawan dari *guest comment card*. Semakin banyak nama dia disebut dalam *guest comment card* maka semakin banyak poin bintang yang didapat.

e. Program Pertemuan Rutin

Program pertemuan rutin juga diadakan per tiga bulan sekali adalah *general staff meeting*. Acara ini dikhususkan untuk karyawan yang isi dari program acara pertemuan rutin ini adalah makan-makan, hiburan, dan penganugerahan hadiah kepada karyawan.

> "…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)

Pada acara *general staff meeting* juga menyampaikan informasi mengenai perkembangan hotel kepada seluruh karyawan. Hal yang disampaikan kepada karyawan meliputi *revenue* yang diperoleh hotel, posisi hotel dimata tamu berdasar dari *trip advisor*, dan *guest comment* dari tamu. Semua informasi berkaitan dengan perkembangan hotel diinfokan pada acara *general staff meeting*.

> "…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)

General staff meeting merupakan pertemuan dari keseluruhan orang yang bekerja di Hotel Tentrem, termasuk seluruh karyawan. *General staff meeting* ini memang suatu pertemuan yang sudah menjadi acuan bagi setiap hotel untuk mengadakan pertemuan ini.

> "…ada *general staff meeting*. Kalau *general staff meeting* itu memang harus diadakan. Itu sudah menjadi acuan dari setiap hotel saya rasa. Setiap hotel itu pasti punya…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 15:26 WIB)

Maka dari itu Hotel Tentrem setiap tiga bulan sekali mengadakan *general staff meeting* untuk mengumpulkan seluruh karyawan dan kegiatan di dalamnya mencakup *sharing* informasi seputar perkembangan hotel, makan-makan, hiburan, dan penganugerahan hadiah untuk karyawan.

f. Program *Refreshing* Karyawan

Program *refreshing* bagi karyawan diadakan oleh Hotel Tentrem dalam rangka mengapresiasi kinerja karyawan dengan mengadakan beberapa kegiatan tertentu. Program *refreshing* karyawan diantaranya adalah program *Assosiate Appreciation Week* (AAW) dan

outing. Program yang dimiliki hotel Tentrem dan tidak dimiliki oleh hotel lain adalah program *Associate Appreciation Week* (AAW). Program AAW diadakan selama satu kali dalam setahun. Program ini diadakan selama enam hari berturut-turut.

> "…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)

Berjalannya program AAW selama enam hari, pihak manajemen memberikan rangkaian program kegiatan kepada para karyawan.

> "…ada program *appreciation week*. Jadi dalam setahun itu ada 6 hari dimana karyawan itu *dibikinin* program kegiatan…" (Bu Rima, 6/9/2017, 15:25 WIB)

Rangkaian kegiatan yang diberikan oleh manajemen kepada karyawan selama enam hari. Program kegiatan ini ditujukan untuk menyenangkan para karyawan. Kegiatan yang diberikan kepada karyawan di program AAW diantaranya nonton bersama; pemberian *souvenir* berupa mug yang menyebutkan nama karyawan; jalan sehat, totok wajah untuk karyawan perempuan; potong rambut untuk karyawan laki-laki; cuci motor; penyediaan kursi pijat; serta *lunch* dan *dinner* yang ada di kantin karyawan dibuat beberapa tema menarik.

> "…sifatnya lebih menyenangkan karyawan ya…nonton bareng…pemberian *souvenir* berupa *mug*, lalu ada dekorasi yang *nyebutin* nama dia…ada jalan sehat di *weekday*, biasanya hari Senin… ada *breakfast*-nya *gitu* ya, ada *doorprize*-nya…totok wajah itu *kan cewek*. Kalau laki-laki nanti potong rambut…cuci motor… penyediaan kursi pijat… *lunch dinner*-nya spesial…*dibikin* tema-tema. Misalnya temanya Perancis, temanya Itali, *Chinese*, Thailand…" (Bu Rosa, 15/9/2017 14:45 WIB)

> "…nonton film, di-*massage*-kan, motornya dicucikan, ada totok wajah, ada cukur, cukur rambut *barbershop*…dikasih *souvenir* mug…" (Bu Rima, 6/9/2017, 15:27 WIB)

Selain program AAW, Hotel Tentrem juga mengadakan kegiatan *outing*. Kegiatan *outing* ini merupakan bentuk kegiatan rekreasi yang diberikan oleh manajemen kepada karyawannya. *Outing* karyawan Hotel Tentrem pernah dilakukan di dalam kota atau luar kota. Pihak manajemen biasanya melempar ke forum untuk menanyakan perihal tujuan tempat *outing* yang akan dilaksanakan. Selama ini Hotel Tentrem pernah *outing* ke Malang dan Jogja Bay.

> "…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 program AAW dan kegiatan *outing* ini diharapkan dapat membuat karyawan senang sehingga jika para karyawan senang maka dalam pelayanannya dapat membuat *customer* senang dan memiliki keinginan untuk kembali lagi. Dengan begitu *revenue* yang akan diterima hotel semakin tinggi dan berpengaruh pada *benefit* yang akan mereka terima.

> "…loyalitas *sih* kembali lagi ke karyawannya ya…kalau karyawannya *happy, company wealth happy, customer also happy ending*-nya mereka akan sering kembali…ketika mereka *happy, customer*-nya balik lagi nanti benefitnya mereka juga yang *ngerasain*…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:17 WIB)

Fasilitas-fasilitas dan program-program yang diberikan kepada karyawan juga ditujukan agar karyawan dapat merasa nyaman dan tercukupi selama bekerja di Hotel Tentrem.

> "…kita juga menunjang mereka dengan adanya fasilitas dan program-program yang ada agar mereka nyaman sehingga dapat loyal ke kita…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:17 WIB)

4.4 Diskusi Hasil

Quality of Work Life (QWL) atau kualitas kehidupan kerja adalah salah satu hal yang termasuk dalam teknik yang digunakan dalam pengembangan organisasi yang berfokus pada kualitas hidup kerja karyawan. Hal yang diperhatikan QWL diantaranya terkait pekerjaan, lingkungan kerja, dan pemenuhan kebutuhan individu karyawan. Hasil dari penelitian ini mengemukakan bahwa tidak secara eksplisit QWL itu ada di Hotel Tentrem. Namun secara implisit dapat dikatakan bahwa QWL ada didalam Hotel Tentrem. Hal ini terkait dengan komponen-komponen QWL yang ada itu mirip dengan teori dan penelitian terdahulu. Adanya QWL di Hotel Tentrem berawal dari dasar penyusunan QWL yang didasarkan pada visi, misi, prinsip, dan nilai-nilai yang dimiliki oleh Hotel Tentrem. Kemudian dari dasar-dasar yang ada dibuatlah melalui proses penyusunan yang berawal dari harapan *owner* kemudian proses selanjutnya melibatkan *executive committee* (*excom*), *department head*, dan *supervisor*. Dari dasar-dasar penyusunan dan proses penyusunan QWL menghasilkan QWL yang dibagi menjadi dua yaitu QWL fisik dan QWL non fisik.

QWL fisik lebih memaparkan mengenai fasilitas fisik yang diberikan manajemen Hotel Tentrem kepada karyawannya. QWL fisik yang diberikan diantaranya seragam, *locker*, Gendhis *canteen*, *wifi area*, *smoking area*, tempat ibadah, dan *library room*. Sedangkan QWL non fisik lebih memaparkan program-program yang diberikan oleh manajemen kepada karyawan. QWL non fisik dikelompokkan menjadi enam program diantaranya program pengembangan karir karyawan (*training, succession plan, English class*); program pertemuan rutin (*general staff meeting*); program kompensasi finansial (kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung); program asuransi dan kesehatan

(BPJS dan tes kesehatan khusus karyawan F & B); program *reward* (*Associate of The Month* dan *Point Value* Bintang), dan program *refreshing* karyawan (*Associate Appreciation Week*/AAW dan *outing*).

Adanya QWL yang baik itu penting untuk keberlangsungan karyawan ketika bekerja di suatu perusahaan. Hal ini dikaitkan dalam penelitian Bednarska, Olszewki, 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. Davis (dalam Lee, Back, dan Chan, 2015) mendefinisikan sejauh mana QWL dapat memenuhi bermacam kebutuhan pribadi melalui kinerja mereka di tempat kerja dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Persaingan semakin ketat membuat perusahaan harus memiliki upaya dengan membuat suatu QWL yang baik agar dapat memiliki keunggulan kompetitif melalui sumber daya manusia. Hal ini dilakukan pula dalam perusahaan jasa seperti hotel. Hotel Tentrem juga memiliki QWL tersendiri yang juga mengarah pada perolehan sumber daya tenaga kerja yang memadai dan mempertahankan keunggulan kompetitif melalui sumber daya manusianya. Namun hal yang membedakan adalah Hotel Tentrem mengaitkan QWL dengan visi, misi, prinsip, dan nilai yang dimiliki.

Pentingnya suatu perusahaan memperhatikan QWL yang diberikan kepada karyawan didukung oleh penelitian Chan (2015) yang menyebutkan bahwa dalam industri

event management perlu mengadopsi pendekatan yang berpusat pada karyawan dan pendekatan integratif untuk program QWL. Hal ini dikarenakan industri *event management* di Hongkong merasa sulit untuk menarik dan mempertahankan karyawan berkualitas tinggi. Walaupun industri *event management* menyumbang banyak dalam bidang ekonomi Hongkong, ternyata juga menciptakan sejumlah masalah. Kurangnya *work-life balance* seperti jam kerja yang panjang, *shift work*, lingkungan kerja yang tidak biasa serta permintaan dasar pelanggan. Tekanan ini memaksa individu untuk membuat keputusan mengenai keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga. Maka dari itu dalam industri *event management*-pun memerlukan pendekatan yang berpusat pada karyawan serta pendekatan untuk program QWL.

Temuan yang ada pada penelitian Chan (2015) mengatakan 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 merasa kurang puas terhadap QWL seperti jam kerja panjang dan *multitasking*; kurangnya keamanan; tuntutan pelanggan; kurangnya komunikasi; kurangnya semangat tim; kesesuaian kepribadian; citra perusahaan; dan lingkungan kerja fisik. Dibandingkan dengan penelitian yang dilakukan di Hotel Tentrem, manajemen Hotel Tentrem memiliki QWL yang cukup baik. Karyawan yang bekerja di hotel dituntut dapat *multitasking* yang berarti dapat mengerjakan tidak hanya satu pekerjaan saja tetapi juga pekerjaan lain dalam bidangnya. Tentu hal ini juga didukung dengan adanya *training* baik *training* umum, *training* departemen, atau pun *cross training*. Jaminan keamanan juga ditawarkan oleh manajemen Hotel Tentrem kepada karyawan perempuan yang pulang kerja diatas jam 12

malam dapat menggunakan fasilitas yang disediakan seperti *female transport*. Komunikasi antar departemen juga terjalin dengan baik, hal ini ditunjukkan dengan adanya komunikasi melalui *whatsapp*, *meeting*, *briefing* dan juga melalui buletin Kabare Tentrem yang dibagikan setiap hari ke seluruh karyawan. Sedangkan semangat tim dapat dibentuk melalui kegiatan seperti *outing* yang melibatkan kebersamaan dan juga *team building*. QWL karyawan di Hotel Tentrem juga didukung dengan lingkungan kerja fisik seperti QWL fisik yang telah disebutkan sebelumnya.

Pembahasan pentingnya adanya QWL yang baik di perusahaan didukung oleh pengembangan model konseptual oleh Singh Srivastav (2012) juga menjelaskan bahwa konsep QWL telah berevolusi dari waktu ke waktu dan menjadi hal yang sangat penting. Pada satu sisi, QWL terkait dengan kepuasan kerja, motivasi yang tinggi dan juga produktivitas karyawan yang lebih tinggi. Di sisi lain adanya QWL juga mendorong produktivitas organisasi dan efisiensi biaya. Hal-hal seperti ini dikaitkan dengan berbagai faktor intrinsik seperti lingkungan kerja, keamanan kerja, sistem penghargaan, dan metodologi kerja Sedangkan faktor ekstrinsik mengarah pada metodologi kerja yang menciptakan kesejahteraan di masyarakat dan mengarah pada kepuasan berbagai tingkat kebutuhan individu. Begitu pula QWL di Hotel Tentrem, manajemen Hotel Tentrem menyadari bahwa tidak hanya mengandalkan fasilitas fisik yang ditawarkan kepada para tamu hotel tetapi juga memperhatikan layanan kepada tamu melalui karyawan. Maka keberadaan QWL dibuat oleh manajemen agar dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan sehingga mereka dapat termotivasi dan berpengaruh pada produktivitas

perusahaan. Faktor intinsik dan faktor ekstrinsik juga tertera pada QWL yang ada di Hotel Tentrem.

QWL yang dimiliki oleh Hotel Tentrem dibagi menjadi dua diantaranya adalah QWL fisik dan QWL non fisik. QWL fisik adalah fasilitas fisik yang diberikan kepada karyawan sedangkan QWL non fisik adalah program-program yang diberikan kepada karyawan. 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*.

Ada dua teori dalam penelitian Bednarska, Olszewki, dan Szutowski (2013) yang memiliki kesamaan dengan penelitian di Hotel Tentrem, kedua teori tersebut adalah

stakeholder theory dan *expectancy theory*. Freeman (1984) (dalam Bednarska, Olszewki, dan Szutowski, 2013) menjelaskan bahwa *stakeholder theory* menjelaskan adanya kewajiban kepada semua kelompok dan individu dengan "kepentingan" yang sah dalam kegiatan perusahaan, tidak hanya seperti pemegang saham yang memiliki perusahaan dalam hal keuangan saja. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan harus responsif terhadap tuntutan bersaing dari mereka yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan organisasi. Karyawan adalah kelompok pemangku kepentingan utama yang bekerja sama dengan pelanggan, pemasok, dan pemangku kepentingan lainnya untuk menciptakan nilai bersama. Karyawan layak mendapat pertimbangan untuk kepentingan mereka sendiri dan bukan hanya karena kemampuan mereka untuk memajukan kepentingan beberapa kelompok lain. Sedangkan *expectancy theory* atau teori harapan Vroom (1964) (dalam Bednarska, Olszewki, dan Szutowski, 2013) menjelaskan bahwa perilaku seseorang dipengaruhi oleh sebuah kombinasi multiplikatif dari sebuah penilaian subjektif seseorang bahwa upaya akan mengarah pada hasil yang spesifik dan sejauh mana hasilnya dinilai. Persepsi kualitas hidup kerja sangat penting baik pada tingkat makro dan mikro ekonomi. Kondisi pekerjaan yang menguntungkan menimbulkan motivasi kerja internal yang tinggi, kepuasan, kualitas tinggi, produktivitas dalam kerja, rendahnya ketidakhadiran staf dan *turnover* karyawan.

Selain itu ada pula persamaan antara penelitian Bednarska, Olszewki, dan Szutowski (2013) dengan penelitian yang dilakukan di Hotel Tentrem, yaitu terdapat pada *stakeholder theory* yang menjelaskan bahwa semua pihak terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi. Hal ini mengaitkan semua kelompok dan individu di dalamnya. Di dalam

perusahaan, karyawan merupakan kelompok pemangku kepentingan utama yang bekerja sama dengan pelanggan, pemasok, dan pemangku kepentingan lainnya untuk menciptakan nilai bersama. Karyawan layak mendapat pertimbangan untuk kepentingan mereka sendiri, bukan hanya karena kemampuan mereka untuk memajukan kepentingan beberapa kelompok lain. Sedangkan dalam penelitian di Hotel Tentrem menjelaskan bahwa manajemen Hotel Tentrem menyadari bahwa untuk mencapai tujuan organisasi yang telah tertera pada visi, misi, prinsip serta nilai yang ada itu tidak hanya dari fasilitas fisik yang ditawarkan saja tetapi juga melalui kinerja para karyawannya. Maka dari itu manajemen Hotel Tentrem juga menyadari perlunya kualitas kehidupan kerja yang baik dan diberikan kepada karyawan. Pemberian QWL juga melibatkan kelompok lain yaitu dari jajaran manajerial yang memberikan fasilitas maupun pembuatan program bagi para karyawannya sehingga dapat tercapai visi, misi, prinsip dan nilai perusahaan. Selain itu pemberian kualitas kehidupan kerja yang baik bagi karyawan dapat membantu tercapainya kebutuhan karyawan selama bekerja di perusahaan.

QWL Hotel Tentrem didasarkan pada visi, misi, prinsip serta nilai yang ada. Selain itu, QWL dibuat agar karyawan dapat merasakan kenyamanan bekerja sehingga dapat memberikan pelayanan terbaik mereka. Seperti yang dijelaskan pada penelitian Malini dan Washington (2014) bahwa QWL dapat dicapai jika karyawan termotivasi untuk menetapkan tujuan yang harus diselesaikan. Karyawan harus lebih memiliki harapan bahwa upaya yang dilakukan dapat mencapai tujuan yang mengarahkan kinerja efektif. Dari kinerja yang efektif akan mengarahkan pada imbalan yang positif. Maka dari itu untuk mendapatkan kualitas hidup kerja karyawan secara maksimal dapat melalui upaya terbaik

dan pengaturan imbalan yang dirasakan lebih berharga. Pada penelitiaan QWL di Hotel Tentrem, QWL mengarah pada visi, misi, prinsip, dan nilai. Hal ini berarti bahwa QWL juga mengarahkan kepada tujuan perusahaan yang jelas. Upaya untuk mewujudkan QWL yang baik juga dapat melalui upaya terbaik dan imbalan yang berharga. Tertera pada QWL yang diberikan manajemen Hotel Tentrem kepada karyawannya yaitu berupa pemberian fasilitas yang memadai bagi karyawannya selama bekerja di Hotel Tentrem. Imbalan yang diberikan pun juga lengkap bagi karyawan tetap atau *staff* Hotel Tentrem yaitu diantaranya pemberian gaji pokok, insentif, dan *service charge*. Selain itu imbalan tambahan juga diberikan kepada karyawan yang memiliki kinerja baik yang dipilih berdasar hasil kinerja yaitu dengan adanya pemilihan *Associate of The Month*. Imbalan tambahan juga diberikan kepada karyawan yang mendapat *guest comment* yang baik dari tamu yang kemudian akan diberikan *point value* bintang untuk setiap komentar tamu yang menyebutkan nama karyawan.

Ada pun persamaan yang kedua dari penelitian Bednarska, Olszewki, dan Szutowski (2013) dengan penelitian yang dilakukan di Hotel Tentrem, yaitu terdapat pada *expectancy theory. Expectancy theory* berisikan bahwa perilaku seseorang dipengaruhi oleh sebuah kombinasi multiplikatif dari sebuah penilaian subjektif seseorang bahwa upaya akan mengarah pada hasil yang spesifik dan sejauh mana hasilnya dinilai. Hal ini berarti bahwa QWL diberikan kepada karyawan agar dapat memenuhi harapan individu yang mempengaruhi perilakunya dalam bekerja. Persamaan dengan penelitian yang dilakukan di Hotel Tentrem adalah QWL diberikan kepada karyawan dalam rangka untuk memenuhi kebutuhan karyawan saat berada di lingkungan kerja hotel dengan adanya QWL fisik yang

memberikan fasilitas-fasilitas yang disediakan bagi karyawan. Selain itu karyawan juga diberikan QWL non fisik untuk mencapai kualitas serta produktivitas dalam bekerja melalui program-program yang diberikan manajemen kepada karyawan. Kedua QWL ini tentu diberikan agar mencapai kepuasan karyawan.

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 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 jelas. Berbeda dengan QWL yang ditemukan di Hotel Tentrem. Dalam QWL non fisik, Hotel Tentrem memberikan suatu program pengembangan karir untuk karyawan. Program pengembangan karir karyawan yang ada di Hotel Tentrem diantaranya *training*, *succession plan*, dan *English class*. Di industri perhotelan *training* merupakan hal yang wajib diberikan kepada karyawan. Baik *training* umum yang diberikan oleh HRD seperti *induction training* dan Tentrem *experience*, maupun *training* yang dilakukan di setiap departemen yang ada. Ada pun *cross training* yang diberikan di Hotel Tentrem. *Cross training* ini diberikan kepada karyawan yang ingin belajar di departemen lain dan *cross training* ini dilakukan diluar jam kerja karyawan. Selain itu, pertumbuhan karir di Hotel Tentrem itu jelas. Hal ini dibuktikan dengan adanya program *succession plan* yang memberikan kesempatan karyawan untuk naik di level yang lebih tinggi sesuai

dengan kemampuan dan kinerjanya. Karyawan Hotel Tentrem pun dibekali dengan pengetahuan bahasa inggris dengan adanya *English class*.

Dari pembahasan diatas yang dikaitkan dengan penelitian sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa ada kesamaan mengenai QWL yang dibuat oleh manajemen dan diberikan kepada karyawan agar dapat mencapai tujuan perusahaan dengan baik. Dalam hal ini Hotel Tentrem membuat QWL yang mengarah pada visi, misi, prinsip, serta nilai yang dimiliki agar sesuai dengan tujuan perusahaan yang mengangkat budaya jawa. Persamaan QWL juga mengarah pada pentingnya pertumbuhan karir yang jelas serta imbalan yang yang menarik. Pada penelitian yang dilakukan di Hotel Tentrem telah mencakup hal tersebut. QWL yang diberikan manajemen Hotel Tentrem kepada karyawan juga lengkap yaitu mencakup fasilitas-fasilitas yang diberikan dan juga program-program menarik bagi karyawan.

BAB V

PROSES IMPLEMENTASI *QUALITY OF WORK LIFE* (QWL): FASILITAS DAN PROGRAM YANG TERSEDIA BAGI KARYAWAN

5.1 Pendahuluan

Bab ini membahas temuan mengenai proses implementasi QWL yang ada di Hotel Tentrem. QWL yang ada diantaranya adalah QWL fisik dan QWL non fisik. QWL fisik berupa fasilitas-fasilitas yang diberikan kepada karyawan, sedangkan QWL non fisik berupa program-program yang diberikan kepada karyawan. Proses implementasi QWL pada penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi tiga tahapan diantaranya perencanaan, koordinasi/supervisi, dan eksekusi. Proses implementasi QWL yang ada membutuhkan suatu perencanaan yang matang serta koordinasi maupun supervisi antara atasan dengan bawahan juga merupakan hal penting dalam mewujudkan suatu eksekusi yang baik. Tahap implementasi ini mengharuskan pihak manajemen hotel untuk melaksanakan aktivitas yang dibutuhkan untuk mewujudkan QWL secara baik kepada karyawan. QWL fisik berupa fasilitas yang diberikan kepada karyawan diantaranya seragam, *locker*, kantin karyawan, *wifi area*, *smoking area*, tempat ibadah, dan *library room*. Sedangkan QWL non fisik berupa program-progam yang diberikan pihak manajemen hotel kepada para karyawannya.

Proses implementasi dari masing-masing QWL fisik ini menjelaskan mengenai perencanaan, koordinasi/supervisi dan pelaksanaan dari setiap fasilitas yang telah diberikan kepada karyawan. Fasilitas yang pertama adalah seragam. Seragam yang dipinjamkan kepada karyawan harus melalui prosedur dan jadwal dalam penggunaannya. Fasilitas

locker yang tersedia bagi karyawan juga diberikan agar karyawan lebih mudah dalam meletakkan barang mereka ketika bekerja. Karyawan pun dapat memanfaatkan fasilitas kantin karyawan yaitu *gendhis canteen* yang disediakan agar memudahkan karyawan ketika jam istirahat tidak perlu keluar lokasi hotel. Fasilitas *wifi area* pun dapat dinikmati oleh para karyawan. Bagi karyawan perokok disediakan lingkungan tersendiri yaitu *smoking area* yang berada di luar kantor internal Hotel Tentrem. Tersedianya fasilitas tempat ibadah khusus karyawan yaitu berupa *musholla* sedangkan tempat ibadah untuk karyawan non muslim dapat memilih tempat yang dapat dipakai secara fleksibel. Fasilitas yang terakhir yang disebutkan adalah *library room* yang disediakan untuk karyawan dan dapat digunakan ketika *break*. *Library room* juga dapat digunakan sebagai tempat karyawan menggunakan *wifi*. Pemberian fasilitas oleh manajemen kepada karyawan dapat berjalan dengan baik jika dalam perencanaannya dan koordinasi antar pihak yang terlibat itu jelas.

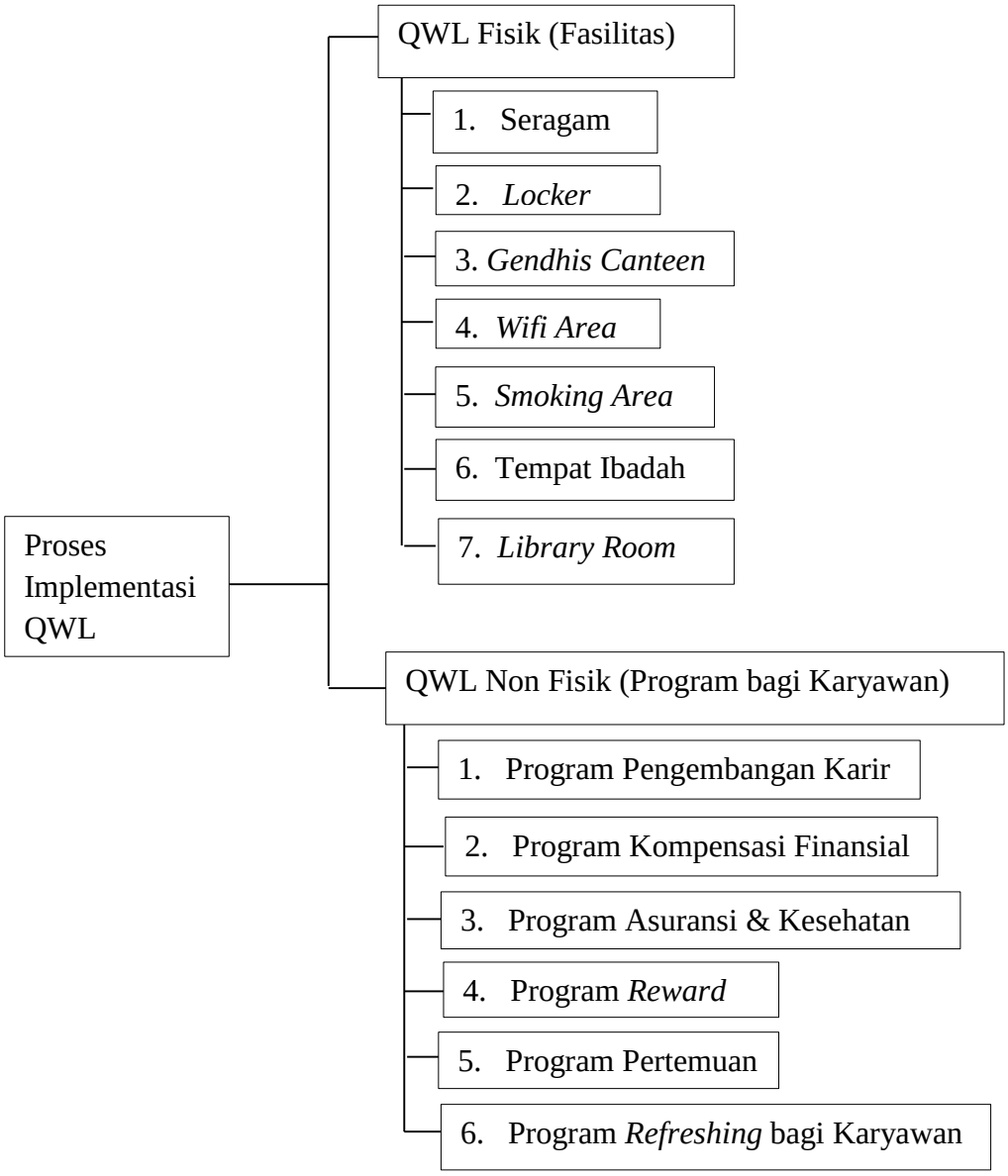
QWL yang kedua adalah program-program yang diberikan. Program-program tersebut diantaranya yang pertama program pengembangan karir karyawan. Program pengembangan karir yang diberikan yaitu *training*, *succession plan*, dan program *English class*. Program ini ditujukan untuk dapat memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan *skill* dan pengetahuannya. Pengembangan karir juga dilakukan agar karyawan dapat memahami mengenai visi, misi, prinsip, dan nilai yang diterapkan pada kegiatan kerjanya selama di hotel. Program kesehatan yang diberikan kepada karyawan berupa BPJS untuk semua karyawan dan tes kesehatan khusus untuk karyawan *food and beverage.* Pihak manajemen hotel juga memberikan bentuk penghargaan atas kinerja

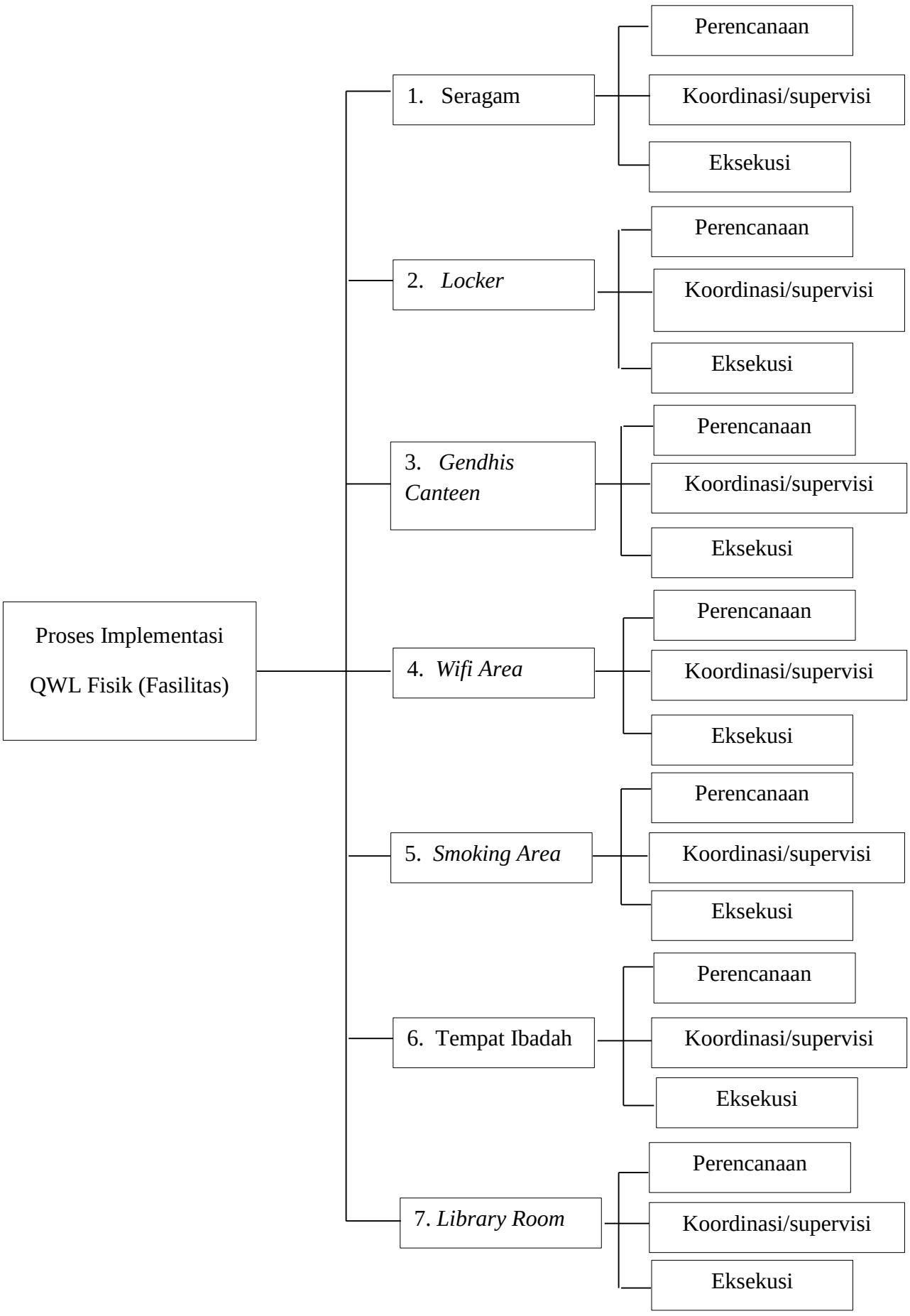
karyawan yaitu dengan pemilihan karyawan terbaik dengan mengadakan program *associate of the month* yang diadakan per-bulan serta *point value* bintang berdasar *guest comment*. Program pertemuan rutin juga dilaksanakan guna mengumpulkan seluruh karyawan dan jajaran manajerial untuk *sharing* informasi penting. Pertemuan rutin ini disebut *general staff meeting*. Pihak manajemen hotel juga memiliki program *refreshing* bagi karyawan yaitu dengan mengadakan kegiatan *Associate Appreciation Week* (AAW) yang berlangsung selama seminggu dan diadakan satu kali dalam setahun. Kegiatan ini ditujukan untuk memanjakan para karyawan sebagai bentuk apresiasi terhadap kinerja mereka selama ini. Kegiatan *outing* juga diadakan selama satu tahun sekali. Biasanya diadakan di dalam kota maupun luar kota. Pelaksanaan dari program-program yang diberikan manajemen ke karyawan tentu memiliki perencanaan yang matang dan koordinasi yang jelas di dalamnya.

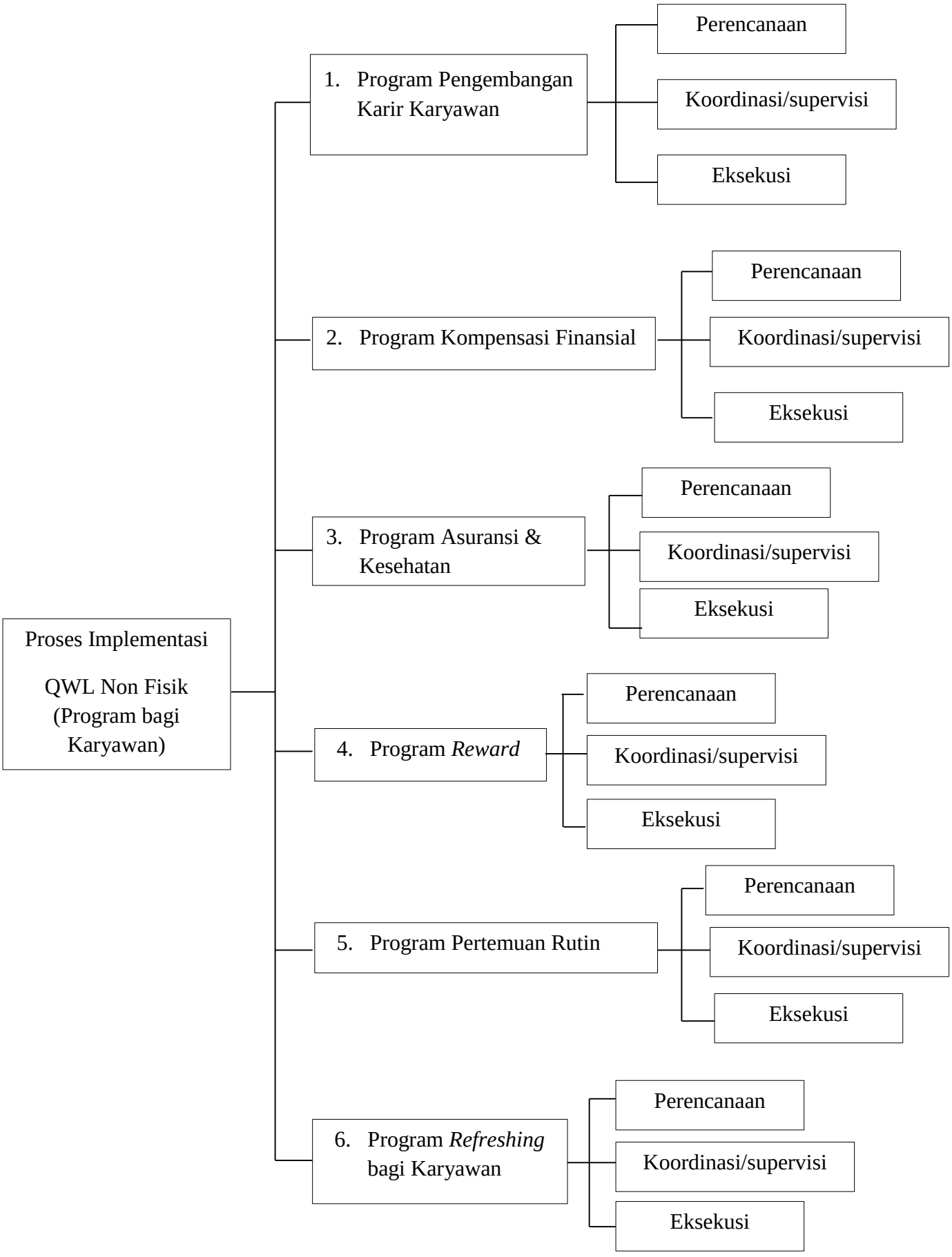
Proses implementaasi QWL ini berawal dari perencanaan yang melibatkan terkait konsep dari manajemen, anggaran, dan aturan pemerintah. Sedangkan koordinasi atau superivisi itu melibatkan pihak-pihak dalam departemen terkait. Dari perencanaan dan koordinasi yang dilakukan maka proses implementasi dari QWL ini dapat dijalankan manajemen sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat dan juga sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.

5.2 Ringkasan Hasil

Tabel 5.1 Data Display Proses Implementasi QWL




Proses Implementasi QWL Fisik (Fasilitas)
1. Seragam
Perencanaan
Koordinasi/supervisi
Eksekusi
2. *Locker*
Perencanaan
Koordinasi/supervisi
Eksekusi
3. *Gendhis Canteen*
Perencanaan
Koordinasi/supervisi
Eksekusi
4. *Wifi Area*
Perencanaan
Koordinasi/supervisi
Eksekusi
5. *Smoking Area*
Perencanaan
Koordinasi/supervisi
Eksekusi
6. Tempat Ibadah
Perencanaan
Koordinasi/supervisi
Eksekusi
7. *Library Room*
Perencanaan
Koordinasi/supervisi
Eksekusi


Proses Implementasi
QWL Non Fisik
(Program bagi
Karyawan)
1. Program Pengembangan Karir Karyawan
Perencanaan
Koordinasi/supervisi
Eksekusi
2. Program Kompensasi Finansial
Perencanaan
Koordinasi/supervisi
Eksekusi
3. Program Asuransi & Kesehatan
Perencanaan
Koordinasi/supervisi
Eksekusi
4. Program *Reward*
Perencanaan
Koordinasi/supervisi
Eksekusi
5. Program Pertemuan Rutin
Perencanaan
Koordinasi/supervisi
Eksekusi
6. Program *Refreshing* bagi Karyawan
Perencanaan
Koordinasi/supervisi
Eksekusi

5.3 Temuan dan Pembahasan

5.3.1 Proses Implementasi Konsep QWL Fisik

1. Seragam

Pemakaian seragam bagi seluruh karyawan di Hotel Tentrem merupakan hal yang wajib. Seragam yang ada di Hotel Tentrem memiliki ciri khas tersendiri yaitu dipadukan dengan sentuhan motif batik Jogja dan batik Solo. Adapun perencanaan, koordinasi dan eksekusi dari adanya fasilitas seragam di Hotel Tentrem:

a. Perencanaan Fasilitas Seragam

Perencanaan seragam berdasarkan pada desain dari *designer* Anne Avantie yang kemudian diterjemahkan oleh pihak manajemen hotel untuk dibuatkan konsep seragam sesuai desain yang ada. Perencanaan seragam dirancang oleh *executive committee* yaitu Bu Novi. Bu Novi adalah seorang *director of rooms* yang mengurusi bagian perencanaan seragam.

> "…kalau merancang itu bagian *excom* ya… seragam biasanya yang mengurusi Bu Novi, beliau *kan* bagian *room division*… kita *kan cuma staff* jadi ya disuruh *fitting aja* kalau memang ada desain baru, kita disuruh *fitting* nanti dijahitkan kalau sudah jadi baru dipakai…" (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:01 WIB)

Para karyawan yang bekerja di Hotel Tentrem sebelumnya melakukan *fitting* seragam. Jika ada desain baru maka karyawan akan melakukan *fitting* kembali untuk penjahitan seragam yang baru. Seragam yang akan dibuat untuk karyawan direncanakan oleh *director of rooms*. Berdasar dari data diri karyawan yang diberikan oleh HRD ke *director of rooms* maka *director of rooms* bersama tim *uniform* akan cek dan mendata sesuai *mapping* yang diberikan. Jumlah seragam dan

seragam untuk bagian mana saja. Hal ini karena seragam dari setiap bagian berbeda-beda.

> "*Director of rooms*. Jadi berapa seragamnya, buat siapa *aja*. Karena seragam itu beda-beda ya. Dari FO beda, dari FB beda. Nanti *director of rooms* sama timnya di *uniform* akan *ngecek* mereka sudah punya *mapping* sendiri-sendiri berdasarkan data yang dikasih dari HRD…" (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:40 WIB)

b. Koordinasi/supervisi Fasilitas Seragam

Seragam yang akan dipakai karyawan dapat diambil ke bagian *uniform store*. *Uniform store* adalah ruangan khusus untuk penyimpanan seragam karyawan. Mulai dari karyawan yang mengambil seragam bersih untuk siap pakai dan juga setelah seragam dipakai maka dikembalikan pula melalui *uniform store.* Seragam yang telah dipakai karyawan akan dibawa ke bagian *laundry*, kemudian akan ditata ulang ke bagian *uniform.*

> "…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)

Sebelum karyawan bekerja maka karyawan datang ke bagian *uniform store* untuk mengambil seragamnya masing-masing. Seragam karyawan diurus oleh bagian *laundry* untuk mencuci seragam yang telah dipakai karyawan. Kemudian seragam yang telah dicuci maka akan diurus oleh bagian *uniform*. Bagian *uniform* akan meletakkan seragam karyawan sesuai dengan slot yang dimiliki setiap karyawan Hotel Tentrem.

> "Kalau baju seragam itu kita diurus sama anak *laundry,*sama anak *uniform*-nya. Jadi baju kotor sama baju bersih kita nge-*drop* dan *ngambil*-nya di bagian *uniform*. Nanti bagian *uniform* mencuci dan menaruh di slot-nya kita. Masing-

> masing *staff kan* punya slot. Misalnya aku *kan* nomornya 146. Nanti *pas ngambil bilang* ‘mbak/mas 146 ya Jogja. Nanti diambilin.” (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:02 WIB)

Setiap karyawan memiliki nomor slot seragam. Slot seragam ini untuk mengelompokkan seragam karyawan sesuai dengan seragam yang akan dipakai setiap karyawan.

c. Eksekusi Fasilitas Seragam

Pelaksanaan dari adanya fasilitas seragam ini diantaranya seragam yang ada di *uniform store* memiliki jadwal pengambilan dan pengembalian seragam. Jadwal tersebut diantaranya ada *open hours* dan *close hours*. *Open hours* untuk pengambilan dan pengembalian seragam yang dimulai pukul 05:00 sampai 11:00 dan 13:00 sampai 00:00. Sedangkan pada pukul 11:00 sampai 13:00 adalah *close hours*. Fasilitas seragam yang diberikan kepada karyawan sifatnya adalah dipinjamkan. Karyawan datang menuju *uniform store* kemudian pihak *uniform store* meminjamkan seragam yang diambilkan dari slot karyawan. Setelah karyawan selesai bekerja maka seragam akan dikembalikan ke bagian *uniform store* untuk dicuci.

> “…dipinjamkan. Kami *kan* menyediakan, nanti dia tinggal pakai *aja*. *Nggak* perlu nyuci, nanti dibalikin ke bagian *uniform to* terus nanti dicuci lagi nanti ganti baru lagi. *Gitu*. Jadi datang kesini itu tidak perlu pakai yang ribet-ribet…” (Bu Rosa, 15/9/2017, 14:03 WIB)

Seragam karyawan di Hotel Tentrem ada dua jenis yaitu seragam batik Jogja dan seragam batik Solo. Pemakaian seragam dipakai setiap dua hari sekali yaitu batik Jogja yang dipakai setiap hari Senin dan Selasa, sedangkan batik Solo dipakai

setiap hari Rabu dan Kamis. Kemudian untuk hari Jum'at dan Sabtu memakai batik Jogja lagi. Pemakaian seragam pada hari Sabtu semua memakai batik Jogja kecuali untuk karyawan yang berada di depan atau karyawan yang bertemu dengan tamu menggunakan kebaya khususnya bagi karyawan perempuan.

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

Pergantian pemakaian seragam batik setiap dua hari sekali. Pemakaian seragam batik diberlakukan kepada semua karyawan kecuali untuk bagian *kitchen, engineering,* dan *security*.

> "..setiap dua hari sekali. Jadi dua hari Jogja, dua hari Solo. Kecuali *kitchen* ya, selain yang *engineering* dan *security*" (Bu Rosa, 15/9/2017, 14:06 WIB)

Pemakaian seragam juga dapat berubah di hari tertentu seperti hari Kamis Pahing. Pada hari Kamis Pahing para karyawan perempuan memakai kebaya. Bawahan yang dipakai disediakan oleh pihak *uniform store* sedangkan kebaya yang dipakai karyawan itu mereka membawa sendiri.

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

Pemakaian seragam di hari-hari tertentu dapat diinformasikan kepada seluruh karyawan melalui sarana komunikasi yang dimiliki oleh Tentrem yaitu buletin *Kabare* Tentrem. Segala informasi yang sifatnya tidak *confidential* akan diinformasikan melalui *Kabare* Tentrem.

> "Pakai *Kabare*. Jadi semuanya di *Kabare*. Hal-hal yang sifatnya *nggak confidential* kita sampaikan ke *Kabare*…" (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:39 WIB)

Tanggapan karyawan mengenai seragam di Hotel Tentrem sudah cukup baik. Dibuktikan dengan penyediaan seragam yang bersih dan rapi. Selain itu jika seragam rusak akan diganti dengan seragam yang baru. Dengan begitu, karyawan dapat semakin percaya diri dalam memberi pelayanan ke tamu. Tentu kualitas hidup karyawan dalam bekerja akan semakin baik dengan penyediaan seragam yang memadai.

> "Sudah cukup baik. Disini kita *kan* ada seragam batik Jogja dan Solo, serta kebaya…penyediaan seragamnya juga bersih, rapi, lalu kalau ada yang rusak pun akan digantikan yang baru…bangga juga dapat memakai seragam batik di desain oleh desainer terkenal…semakin percaya diri dalam memberi pelayanan kepada tamu." (Mbak Dewi, 7/3/2018, 10:39 WIB)

2. *Locker*

a. Perencanaan Fasilitas *Locker*

Fasilitas yang kedua adalah *locker*. Fasilitas ini berupa ruangan yang didalamnya ada lemari *locker,* kamar mandi, kaca rias besar, tempat helm, dan sepeda statis. *Locker* adalah tempat penyimpanan barang untuk para karyawan. Ketika para karyawan bekerja tidak diperbolehkan membawa barang maupun *handphone*. Maka dari itu pihak manajemen memberikan fasilitas *locker* untuk karyawan yang bekerja di Hotel Tentrem.

> "Iya yang merencanakan dari pihak manajemen…*staff* di Tentrem akan mendapat fasilitas *locker*." (Mas Riandy, 4/2/2018, 15:57 WIB)

Pihak *Human Resource Departement* (HRD) yang memegang penggunaan fasilitas *locker* untuk karyawan. Hal ini mulai dari *database* yang dimiliki HRD mengenai jumlah *locker* yang ada di ruang *male locker* maupun *female locker,*

nomor dari setiap *locker*, beserta pemilik *locker* yang sedang digunakan. Jika ada karyawan yang *resign* maka penggunaan *locker* dapat dialihkan kepada karyawan baru untuk menggunakan *locker* tersebut. Kunci *locker* juga diberikan kepada setiap karyawan untuk dibawa pulang.

> "…kita punya berapa *locker*, nomornya berapa, milik siapa itu ada *database*-nya. Jadi nanti misalnya ada anak yang *resign*, baru *locker* ini dikasih ke orang yang baru. Kuncinya juga langsung dipasrahkan ke mereka." (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:39 WIB)

Selain karyawan tetap (*staff*), fasilitas *locker* pun juga dapat dinikmati oleh *trainee* atau orang yang sedang melakukan kegiatan magang di Hotel Tentrem. Karyawan *casual daily* dan karyawan *casual contract* juga mendapatkan fasilitas untuk menggunakan *locker*. Penggunaan fasilitas *locker* tidak diberikan kepada karyawan *casual on call*. Karyawan *casual on call* adalah karyawan yang biasanya dipanggil oleh pihak HRD untuk acara tertentu seperti acara *wedding* yang membutuhkan banyak tenaga kerja.

> "*Staff, trainee. Casual* juga dapat, kecuali *casual* yang *on call* ya misal untuk *wedding gitu* kita *kan* butuh banyak *casual*. Itu *nggak dapet*. Tapi kalau *casual contract* atau *casual* yang *daily* itu yang *udah tiap* hari datang itu dapat." (Mbak Dewi, 7/3/2018, WIB)

b. Koordinasi/supervisi Fasilitas *Locker*

Fasilitas *locker* yang diberikan kepada karyawan dalam penggunaannya dapat dikoordinasikan ke bagian HRD.

> "…koordinasinya kalau ada apa-apa bisa ke HRD…" (Mas Riandy, 4/2/2018, 15:56 WIB)

Locker dikenalkan kepada karyawan yang baru masuk di Hotel Tentrem. Karyawan baru dikenalkan pada lingkungan yang ada di hotel dengan keliling hotel. Pengenalan *locker* kepada karyawan baru dimulai dari ruang *locker* berada, nomor *locker* yang diberikan, pemberian kunci *locker* dan penyampaian peraturan *locker* yang harus dipatuhi.

> "…informasi mengenai *locker* atau yang berhubungan dengan karyawan itu pasti setiap ada *staff* baru itu langsung di *introduce*. Datang itu langsung diajak keliling hotel. *Locker* itu dimana, nomor kamu berapa, kuncinya ini, peraturannya di *locker* itu harus seperti apa itu disampaikan. Jadi kalau ada yang kurang jelas itu pasti kita langsung ke HRD…" (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:02 WIB)

Fasilitas *locker* diberikan kepada karyawan ketika karyawan telah resmi diterima sebagai karyawan kemudian pihak HRD memberikan *associate handbook*. Selain itu kunci *locker*, seragam dan *name tag* juga diberikan kepada karyawan. Jika para karyawan *resign* maka *associate handbook* dan kunci *locker* dikembalikan ke pihak HRD.

> "…setelah diterima itu kita dikasih *associate handbook* yang dapat dibawa pulang juga, dikasih kunci *locker*, seragam, *name tag*. Kalau kita *resign* kita kembalikan lagi buku dan kunci *locker*-nya." (Mbak Dewi, 7/3/2018, 10:44 WIB)

c. Eksekusi Fasilitas *Locker*

Ruang *locker* dibagi menjadi dua yaitu *male locker* khusus karyawan laki-laki dan *female locker* khusus untuk karyawan perempuan. Di ruang *locker* terdapat kaca rias besar, tempat duduk, dan kamar mandi. Banyak karyawan yang lebih suka untuk mandi di hotel.

> "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)

Di ruang *locker* juga diberikan alat *fitness* untuk karyawan yaitu berupa sepeda statis. Sepeda statis ini diberikan kepada karyawan agar dapat menjaga kesehatan karyawan. Para karyawan menggunakan alat tersebut ketika mereka ada waktu luang untuk menggunakannya atau ketika jam *break* berlangsung.

> "…Di *locker* karyawan dikasih alat *fitness* juga…" (Bu Rima, 6/9/2017, 15:31 WIB)

> "…Di *locker* itu sekarang kita juga ada sepeda statis itu buat menjaga kesehatan karyawan. Ketika mereka ada waktu atau lagi *break* bisa pakai itu, tidak perlu keluar hotel…" (Bu Rosa, 23/1/2018, 10:07 WIB)

Tanggapan karyawan mengenai ruang *locker* yang disediakan dinilai cukup baik. Hanya terkadang toilet yang ada di ruang *locker* pernah bermasalah sehingga untuk perbaikannya sudah diserahkan pada bagian lain yang diberi tanggung jawab seperti pihak *engineering*.

> "…kalau *locker sih* sudah cukup oke, *paling* beberapa kali *aja gitu* toiletnya *mampet*. Kalau toilet mampet *gitu kan* biasanya *dibenerin* sama *engineering*. Kalau pihak *engineering* tidak bisa *benerin* nanti HRD biasanya manggil pihak luar." (Mbak Dewi, 16/11/2017, 15;19 WIB)

3. *Gendhis Canteen*

a. Perencanaan Fasilitas *Gendhis Canteen*

Kantin karyawan disediakan oleh pihak manajemen sebagai salah satu fasilitas bagi karyawan. Kantin karyawan ini diberi nama *Gendhis Canteen*. Perencanaan kantin karyawan ini membahas mengenai penyajian menu untuk setiap harinya.

Chef dari kantin karyawan merencanakan variasi menu yang akan dihidangkan selama satu bulan yang dikhususkan untuk pengadaan menu di kantin karyawan.

> "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)

Pihak *kitchen* merencanakan menu untuk sebulan kedepan kemudian diserahkan kepada pihak HRD untuk disetujui perihal menu yang diusulkan dan disesuaikan dengan biaya. Pihak HRD dan pihak *kitchen* bekerja sama. Masakan yang akan disajikan diserahkan kepada pihak *kitche*n.

> "…HRD dan *kitchen* bekerja sama…untuk masaknya itu dari *kitchen* kita…" (Mas Riandy, 4/2/2018, 15:59 WIB)

Anggaran dari fasilitas kantin ditargetkan 11.000 per orang. Satu hari ada 100 orang maka *chef* harus merencanakan makanan yang akan disajikan untuk mencukupi karyawan pada setiap harinya. Anggaran yang diberikan oleh HRD untuk setiap orangnya adalah Rp 11.000,- , maka dari anggaran setiap orang yang ditargetkan kemudian dikalikan 31 hari. Dari anggaran yang ditetapkan maka *chef* dituntut untuk dapat belanja sesuai dengan *budget* yang diberikan tanpa mengurangi kualitas dari masakan yang akan disajikan di kantin karyawan.

> "Kantin itu di-*budget*-kan 11.000 per orang…sehari itu *kan* 100 orang ya, dikalikan 31 jadi munculah berapa ribu orang…bagaimana caranya *chef* itu tau dan belanjanya *nggak over* dari *budget* yang diberikan tanpa mengurangi kualitas dari masakan dari kantin itu sendiri." (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:39 WIB)

Jadi, perencanaan mengenai menu kantin dilakukan oleh pihak *kitchen* yang bekerja sama dengan HRD sebagai pemberi anggaran bagi kantin karyawan.

b. Koordinasi/supervisi Fasilitas *Gendhis Canteen*

Fasilitas kantin yang diberikan kepada karyawan melibatkan koordinasi dengan HRD. Setiap awal bulan ada pembagian kupon yang diberikan oleh HRD kepada setiap karyawan. Kupon yang diberikan ini digunakan untuk bukti pengambilan makan di kantin karyawan. Pemberian kupon ini diberikan secara bersamaan dengan *slip* gaji yang diberikan kepada karyawan.

> "HRD *ngasih* kuponnya ke *staff* itu awal bulan *dibarengin* sama *slip* gaji…" (Mbak Dewi, 16/11/2017, 10:04 WIB)

Spesialnya kantin karyawan di Hotel Tentrem itu disajikan oleh pihak *kitchen* dimana hotel lain ada yang menggunakan *catering*. Bagian masak atau penyajian menu dilakukan oleh pihak *kitchen* dan HRD akan memberi dukungan melalui perencanaan yang telah dilakukan sebelumnya.

> "…spesialnya itu karena masak sendiri. Kalau yang lain *kan* mungkin *catering*…yang masak *kan nggak* mungkin HRD. Jadi yang pasti orang *kitchen* ya. Kalau yang semacam itu *kan* dari departemen yang *support*…" (Bu Rosa, 15/9/2017, 13:56 WIB)

c. Eksekusi Fasilitas *Gendhis Canteen*

Fasilitas kantin karyawan dapat dinikmati oleh para karyawan pada jam *break* atau jam istirahat berlangsung. Pada pintu kantin karyawan tertera *canteen opening hours* yaitu jam buka kantin yang dibagi menjadi tiga yaitu *lunch, dinner*, dan *supper*. Jam buka kantin *lunch* yang tertera buka dari pukul 11:00 sampai 14:30; *dinner* buka dari pukul 17:00 sampai 20:00 dan *supper* buka dari pukul 01:00 sampai 03:00. Selain jam makan yang tertera, para karyawan tidak diperbolehkan masuk.

> "…kalau mau 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)

Pada jam istirahat yang sudah ditentukan, karyawan dapat mengambil makan di kantin dengan menunjukkan *new* kupon. Di awal bulan para karyawan akan diberi *new* kupon sebagai tanda bukti pengambilan makan di kantin karyawan. Peraturan bagi karyawan yang akan masuk kantin diwajibkan untuk memakai seragam. Jika karyawan tidak memakai seragam saat masuk ke dalam kantin karyawan maka tidak diperbolehkan masuk.

> "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)

> "…oh ya terus kalau kita mau ke kantin itu juga harus pakai seragam." (Mbak Dewi, 2/2/2017, 10:03 WIB)

Kupon yang diberikan kepada karyawan tertera tanggal. Ketika karyawan mengambil makan maka kupon tersebut akan dilubangi sesuai dengan tanggal pengambilan. Kupon yang sudah dilubangi sebagai tanda bahwa jatah makan sudah diambil sesuai dengan tanggal yang tertera pada kupon yang telah dilubangi.

> "…kupon itu ada tanggalnya, nanti kalau *pas* kita makan biasanya itu *kayak* di-*panjer gitu,* dilubangi. Tanggalnya dilubangi. Kalau itu sudah berlubang berarti itu sudah diambil jatah makannya. Nanti *nggak* bisa *ngambil* lagi." (Mbak Dewi, 16/11/2017, 15:06 WIB)

Tanggapan karyawan mengenai *Gendhis canteen* itu sudah bagus. Makanan dan minuman yang diberikan lengkap dan disajikan secara prasmanan yang disajikan oleh *chef*, bukan *catering*.

> "…sudah termasuk bagus ya. Karena ada beberapa hotel juga yang malah pakainya *catering*… semacam piring kotak *gitu*, ada nasinya ada sayurnya. Itu *udah* di-*pack*-in. Kalau disini *kan* mau nambah mau apa terserah kita… makanannya juga variatif…dari sup, sayur, lauk, sampai emm biasanya juga ada *dessert*, buah, segala *macem*. ..minum juga lengkap, ada panas, ada dingin, ada kopi…lengkap *sih*." (Mbak Dewi, 16/11/2017, 15:03 WIB)

Namun terkadang variasi menu di *Gendhis canteen* dirasa kurang karena pernah terdapat makanan yang mayoritas karbohidrat. Usulan dari karyawan pun disampaikan agar manajemen dapat lebih memperhatikan mengenai variasi menu yang harus diubah susunannya.

> "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)

4. *Wifi Area*

a. Perencanaan *Wifi Area*

Adanya *wifi area* di seluruh area Hotel Tentrem itu pemasangannya diserahkan oleh pihak yang ditunjuk yaitu bagian IT.

> "Kalau *wifi* itu yang megang bagian IT." (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:38 WIB)

b. Koordinasi/supervisi *Wifi Area*

Tidak ada koordinasi antara karyawan dengan pihak terkait dalam pemakaian *wifi*. Pemakaian *wifi* dapat digunakan oleh karyawan di *library room*. Ada papan yang tertera disana menginformasikan mengenai *user id* dan *password* yang dapat digunakan untuk mengakses *free wifi*.

> "…disana kita juga tempelkan *user id* dan juga *password* untuk pemakaian *wifi*…" (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:40 WIB)

c. Eksekusi *Wifi Area*

Di area Hotel Tentrem sudah tercakup *wifi*. *Wifi* di Hotel Tentrem dinilai sangat cepat. Para karyawan dapat menikmati fasilitas ini pada jam *break* atau jam istirahat di ruang *library*. Hal ini karena para karyawan tidak diperbolehkan membawa *handphone* ketika mereka bekerja. Sehingga *library room* adalah tempat yang dipilih untuk karyawan agar dapat menikmati fasilitas *wifi*.

> "…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)

> "…*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)

Fasilitas *wifi* yang digunakan saat di lapangan hanya dapat digunakan oleh level *supervisor* ke atas. Hal ini berkenaan dengan operasional saat di lapangan. Sedangkan saat di lapangan karyawan tidak dapat menggunakan fasilitas *wifi* karena sesuai dengan aturan hotel bahwa karyawan tidak diperbolehkan membawa *handphone* saat sedang bekerja. Namun begitu karyawan dapat mengunakan fasilitas *wifi* pada jam *break* di ruang *library*.

> "…level *supervisor* ke atas itu bisa digunakan untuk operasional atau di lapangan. Tapi kalau untuk 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, 16:03 WIB)

Tanggapan karyawan mengenai *wifi area* dinilai memudahkan dan cukup membantu dalam hal akses internet ketika istirahat. Selain bisa menghemat kuota,

karyawan juga merasa dapat melepas penat dengan kegiatan *browsing* dari adanya fasilitas *wifi* yang disediakan.

> "…cukup enak ya, memudahkan, membantu juga karena kita sebagai *staff kan* juga kadang *nggak* tentu punya kuota juga bisa disitu *wifi*-an. Hemat kuota juga hehe....adanya fasilitas akses *free wifi* disini ya lumayan *lah* buat kita bisa *browsing* dan internetan pakai *handphone* pribadi maupun pakai komputer yang *disediain* di *library room*. Sekarang *kan* jamannya juga *dikit-dikit hape*, perlu kuota. Kita *sih* pakainya ya waktu *break aja*. Lumayan *lah* buat melepas penat juga kita bisa *browsing*-an *gitu*." (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:03 WIB)

5. *Smoking Area*

a. Perencanaan *Smoking Area*

Pihak manajemen hotel menyediakan *smoking area* bagi karyawan. Karyawan yang biasa merokok dapat memanfaatkan fasilitas *smoking area* ini untuk tempat merokok. Pengadaan fasilitas *smoking area* ini berawal dari adanya survey yang dilakukan oleh Hotel Tentrem kepada seluruh karyawan. Survey ini bernama *Associate Opinion Survey* (AOS). Survey AOS diadakan oleh manajemen selama setahun sekali untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan.

> "…kita mempunyai survey *nih*...dilakukan setahun sekali…namanya *Associate Opinion Survey*.di AOS ini kita akan mengukur bagaimana tingkat kepuasan teman-teman…ketika ada masukan kita tahu. Apa *sih* masukannya dia. Oh, bisa *nggak dibikinkan smoking area*. Kalau itu memang memungkinkan ya itu menjadi *smoking area*…" (Bu Rosa, 6/9/2017, 14:35 WIB)

Dari survey AOS yang pernah dilakukan terdapat masukan mengenai *smoking area*. Ada karyawan yang ingin dibuatkan tempat khusus merokok atau *smoking area*. Maka dari itu, pihak manajemen menilai hal tersebut memungkinkan untuk dibuatkan *smoking area* bagi karyawan.

b. Koordinasi/supervisi *Smoking Area*

Smoking area ini dibuat oleh manajemen dengan konsep adanya warung. Pihak manajemen menggandeng pihak ketiga di *smoking area* untuk mendirikan sebuah warung. Pihak ketiga yang digandeng untuk membuka warung di *smoking area* adalah warga sekitar Hotel Tentrem yang memiliki usaha dan berjualan makanan kecil seperti *gorengan*.

> "…menggandeng pihak ketiga di *smoking area* ya…kebetulan warga sekitar juga yang punya usaha dan disana mereka menyediakan makanan kecil gorengan *gitu*…mereka bayar sewa." (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:40 WIB)

> "…dari manajemen juga, *cuman* orang yang jualan itu orang dari luar. Jadi HRD mencari orang yang disitu *gitu*…" (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:05 WIB)

Desain *smoking area* yang dibuat oleh manajemen itu tidak hanya berkonsep tempat duduk saja untuk karyawan yang ingin merokok. Disana mereka juga disediakan warung berbayar. Sehingga karyawan yang ingin merokok di *smoking area* tidak hanya menikmati kegiatan merokok saja tetapi juga dapat menikmati makanan yang dijual oleh warung yang telah tersedia disana.

> "…*smoking area* itu dari pihak manajemen yang membuat. Ada warung gitu untuk karyawan tapi berbayar. Jadi biar mereka tidak hanya merokok tapi juga bisa sambil makan disana.." (Mas Riandy, 4/2/2018, 15:59 WIB)

c. Eksekusi *Smoking Area*

Fasilitas *smoking area* diperuntukkan bagi seluruh karyawan hotel khususnya karyawan perokok. Fasilitas ini dapat digunakan kapan saja bagi karyawan yang ingin merokok. Namun warung yang didirikan disana buka setiap hari dari jam 8

pagi sampai jam 8 malam. Sehingga diluar jam tersebut karyawan yang mau merokok disana tetap dapat memanfaatkan fasilitas *smoking area*.

> "…*smoking area* itu *nggak* ada tutupnya. *Cuman kan* warungnya itu ada tutupnya. Pagi jam 8 sampai jam 8 malam juga. Bukanya setiap hari. Tapi kalau mau *rokok-an* disitu bisa…" (Mbak Dewi, 7/3/2018, 10:43 WIB)

Ada peraturan bagi karyawan yang ingin merokok di *smoking area* yaitu karyawan tidak diperbolehkan menggunakan seragam. Larangan penggunaan seragam saat sedang berada di *smoking area* diberlakukan karena agar seragam yang dipakai karyawan tidak berbau rokok. Selain itu penggunaan *smoking areai* juga dapat dinikmati oleh karyawan yang ingin merokok pada jam istirahat atau di luar jam kerja.

> "…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)

Tanggapan supervisor dan karyawan mengenai *smoking area* dinilai sangat membantu bagi karyawan yang merokok. Tidak perlu keluar lingkungan hotel untuk merokok. Selain itu karyawan lain juga dapat memanfaatkan warung yang ada di *smoking area* untuk membeli suatu kebutuhan terkait.

> "Bagi perokok *smoking area* itu sangat membantu. Jadi *nggak* perlu jauh istirahat keluar hotel untuk merokok. Jadi ya sangat menunjang sekali *sih*. " (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:02 WIB)

> "kalau kita mau mandi kemudian sabun *abis* itu disana kita juga jual. Kalau untuk cewek misal datang bulan dadakan, disana nanti juga bisa beli pembalut. Terutama yang cowok lebih membantu lagi karena disana *kan* jual rokok. Bisa beli rokok disitu." (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:13 WIB)

6. Tempat Ibadah

a. Perencanaan Tempat Ibadah

Perencanaan tempat ibadah bagi karyawan muslim berupa adanya tempat ibadah *musholla*. *Musholla* juga disediakan khusus untuk tamu maupun untuk karyawan. Ketersediaan *musholla* ini agar memudahkan karyawan muslim dalam melakukan ibadah.

> "Ada, *musholla*-nya sendiri untuk karyawan dan untuk tamu…" (Mas, Riandy, 4/2/2018, 16:00 WIB)

> "*Musholla kan* memang disediakan oleh pihak manajemen dari awal sudah ada agar memudahkan karyawan muslim untuk beribadah…" (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:40 WIB)

Musholla karyawan juga diadakan *Friday prayin*g atau ibadah jum'atan untuk para karyawan laki-laki.

> "…ada *Friday praying* juga di musholla, *jum'atan* bagi karyawan laki-laki ya…" (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:40 WIB)

Selain itu tempat ibadah bagi karyawan *non* muslim juga disediakan oleh manajemen biasanya di ruang Wulang Wuruk atau secara fleksibel tempat yang dapat digunakan juga dapat dijadikan tempat untuk karyawan non muslim beribadah.

> "…non muslim itu biasanya kita nanti adakan di ruang Wulang Wuruk atau *fleksibel sih* pokoknya ada ruang lain yang memungkinkan untuk tempat beribadah" (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:41 WIB)

b. Koordinasi/supervisi Tempat Ibadah

Ruang *musholla* berada di dekat kantor *security*. Karyawan muslim yang akan melakukan ibadah *sholat* bisa langsung memanfaatkan fasilitas *musholla* yang telah disediakan.

> "Ada, deket kantor *security*. Penggunaannya ya nanti kalau karyawan mau *sholat* bisa langsung kesana." (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:06 WIB)

Sedangkan untuk kegiatan persekutuan doa bagi karyawan non muslim bisa mengundang *room* atau pendeta untuk memimpin kegiatan persekutuan doa yang akan dilaksanakan.

> "…non muslim juga ada *sih*, persekutuan doa nanti disini. Nanti *ngundang romo* atau pendeta…" (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:41 WIB)

Proses menginformasikan dari adanya kegiatan persekutuan doa disampaikan melalui buletin *Kabare* Tentrem yang setiap hari dibagikan kepada karyawan serta mading yang tertera di kantor internal hotel.

> "…kita infokan melalui *Kabare* atau mading bahwa akan ada persekutuan doa biasanya satu bulan sekali…" (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:40 WIB)

c. Eksekusi Tempat Ibadah

Fasilitas tempat ibadah yang diberikan hotel untuk karyawan muslim yaitu berupa *musholla*. Selain beribadah *sholat* di *musholla*, ada kegiatan yang setiap bulannya rutin diadakan yaitu pengajian. Pelaksanaan pengajian juga disesuaikan dengan *occupancy* hotel. Jika *occupancy* tinggi maka jadwal pengajian dapat di-*reschedule*. Kegiatan pengajian biasanya diadakan pada sore hari.

> "Ada, pengajian. Rutin biasanya satu bulan sekali tergantung *occupancy*. Nanti di *reschedule* hari atau bulan berikutnya dimana *occupancy nggak* tinggi. Biasanya sore…" (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:41 WIB)

Pada setiap hari Jum'at juga ada kegiatan *Jum'atan* yang diadakan di *musholla* karyawan. Karyawan laki-laki secara bergantian juga ditugaskan sebagai imam atau pun yang berkhotbah.

> *"...Jum'atan* biasanya juga dipimpin oleh karyawan laki-laki secara bergantian ya untuk jadi imam maupun yang berkhotbah…" (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:41 WIB)

Lain halnya dengan kegiatan ibadah bagi karyawan non muslim. Ada kegiatan persekutuan doa yang diadakan satu bulan sekali. Bagi karyawan non muslim yang akan mengikuti persekutuan doa bisa langsung mengikuti sesuai jadwal persekutuan doa yang telah diinformasikan.

> "…bagi karyawan non muslim yang mau *join* bisa langsung *join aja*…" (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:41 WIB)

Tanggapan karyawan mengenai tempat ibadah seperti *musholla* itu dinilai sangat menunjang karena mayoritas karyawan hotel itu muslim. Tempat ibadah *musholla* juga cukup lengkap dan nyaman bagi karyawan.

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

> "…tempat ibadah cukup enak. Wudhunya dekat, rak sandal ada, mukena, sajadah disediakan juga disana…" (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:12 WIB)

7. *Library Room*

a. Perencanaan *Library Room*

Adanya fasilitas *library room* sudah disediakan manajemen dari awal dan dikonsep sebagai *library room* yang diperuntukkan untuk semua karyawan hotel.

> "*Library* memang kita berikan dari manajemen untuk karyawan. Memang dari awal desainnya sudah ada, sudah dikonsep *library*." (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:43 WIB)

Di *library room* terdapat buku-buku yang disediakan di rak untuk karyawan. Buku-buku tersebut diantaranya komik, novel, maupun buku pengetahuan. Konsep yang ada di *library room* dibuat senyaman mungkin untuk karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan adanya sofa yang ada di *library room*, ruangan *library room* yang ber-AC, ada komputer juga yang disediakan di *library room*.

> "Disana *kan* ada sofa, ber-AC, ada komputer, ada komik, novel-novel, buku-buku pengetahuan." (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:04 WIB)

b. Koordinasi/supervisi *Library Room*

Penggunaan fasilitas *library room* tidak perlu melalui koordinasi dengan pihak terkait. Para karyawan dapat langsung saja datang ke *library room* pada waktu yang diperbolehkan untuk karyawan dalam memanfaatkan fasilitas ini. Pada saat istirahat karyawan bisa memanfaatkan fasilitas *library room*. Selain itu, ketika karyawan sudah selesai bekerja dan menunggu jemputan bisa menunggu di *library room*.

> "…bisa langsung saja datang ke *library room*…saat istirahat mereka boleh ke *library*…nunggu jemputan biasanya nunggu di *library*. (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:44 WIB)

Di *library room* juga terdapat buku-buku yang dapat dipinjam oleh karyawan. Peminjaman buku perlu melapor ke HRD untuk dicatat. Jangka waktu pengembalian buku adalah seminggu. Jika karyawan mengembalikan buku lebih dari seminggu maka akan dikenakan denda per harinya sebanyak Rp 2.000,-.

> "Peminjaman buku nanti dicatet oleh HRD…pengembaliannya dalam jangka waktu seminggu, selebihnya denda tiap harinya Rp 2000…" (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:43 WIB)

c. Eksekusi *Library Room*

Library room dibuka mulai hari Senin sampai Jum'at sesuai dengan jam istirahat yang telah ditentukan mulai siang pukul 11:00 sampai pukul 14:00 dan sore pukul 16:00 sampai pukul 18:00. Karyawan dapat menggunakan fasilitas *library room* untuk tempat mengakses *wifi*. Di *library room* terdapat tempat duduk sofa untuk menunggu, empat *computer*, dan buku-buku seperti novel mapun majalah yang dapat dipinjam disana. Selain untuk mengakses *wifi*, karyawan juga dapat melakukan kegiatan membaca. Di *library room* ini tersedia buku-buku seperti novel dan majalah.

> "Selain untuk *wifi*-an. Ya bisa ke kegiatan yang lebih positif seperti membaca, terus ada *browsing* internet atau baca buku pengetahuan apa *gitu*. Kita juga menyediakan *computer* disana." (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:01 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)

Keberadaan fasilitas *library room* ini dapat digunakan karyawan untuk menunggu, membaca novel atau pun majalah yang tersedia serta kegiatan

mengakses *wifi*. Di *library room* juga tertera peraturan bahwa karyaawan yang menggunakan fasilitas *library room* harus diluar jam kerja mereka, menjaga kebersihan dan ketenangan, dan juga dilarang tidur di *library room.*

> "…tertera peraturan bahwa karyawan menggunakan fasilitas tersebut di luar jam kerja mereka, menjaga kebersihan dan ketenangan, dilarang tidur disana, bisa mengakses *wifi* melalui komputer…." (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:42 WIB)

Pihak manajerial menilai bahwa karyawan senang dengan adanya keberadaan *library room.* Karyawan dapat beristirahat duduk disana namun ada peraturan yang tidak diperbolehkan tidur di ruang ini. Karyawan bisa memanfaatkan *wifi*, meminjam buku.

> "Karyawan itu *seneng* ada *library room*. Sejauh ini mereka bisa sekedar *leyeh-leyeh* disana tapi ya peraturannya tidak boleh tidur disana. Bisa memanfaatkan *wifi*, *ngadem*, bisa pinjam buku. *Overall sih library room udah* memuaskan untuk karyawan, *nggak* ada keluhan dari mereka…" (Bu Rosa, 23/1/2018, 10:00 WIB)

5.3.2 Proses Implementasi QWL Non Fisik

1. Program Pengembangan Karir Karyawan

1.1 *Training*

a. Perencanaan *Training*

Perencanaan dari pelaksanaan *training* yang dilakukan itu tergantung kebutuhan. Jika dirasa karyawan perlu di *training* mengenai hal-hal yang harus di-*training* maka manajemen akan melakukan *training* sesuai dengan hal yang butuh untuk di-*training*-kan. Waktu pelaksanaan *training* pun juga tergantung dengan *occupancy*. Jika *occupancy* tinggi maka waktu pelaksanaan *training* juga akan disesuaikan dengan waktu yang tepat. Pihak HRD juga merencanakan

karyawan yang akan mengikuti *training* tertentu. Setelah itu, daftar karyawan yang akan mengikuti *training* akan diumumkan melalui mading, buletin *Kabare* Tentrem dan juga *grup whatsapp*. Hal ini berlaku untuk *training* yang diselenggarakan oleh HRD. Untuk *training* setiap departemen maka akan direncanakan pula dari *dept head* masing-masing. Supervisor juga terlibat dalam pelaksanaan *training* setiap departemen.

> "Pelaksanaan *training* itu tergantung kebutuhan. Waktu pelaksanaan pun tergantung *occupancy* juga. Daftar karyawan yang wajib mengikuti *training* tertentu juga akan kita infokan dari HRD melalui mading, *Kabare*, dan *grup whatsapp*. Kecuali kalau *training* setiap departemen itu ya berarti yang menginformasikan ya *dept head* masing-masing, bisa juga *supervisor* yang memberikan arahan *training*." (Bu Rosa, 15/9/2017 ,13:52 WIB)

Pihak HRD juga memiliki data statistik karyawan. Data statistik ini juga berguna untuk mengetahui *training* apa saja yang pernah diikuti oleh setiap karyawan hotel. Hal ini mencegah pemberian *training* yang sama atau *double* pada setiap karyawan.

> "…kita juga punya data statistik, apa data yang ada disana. Jadi kalau ditanya 'anak ini pernah mengikuti *training* apa saja?' itu ada datanya…jangan sampai dia ikut *training* yang sama atau jadi *double*…" (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:50 WIB)

Peserta yang akan mengikuti *training* juga diusulkan oleh *supervisor outlet* yang mengirimkan nama ke HRD untuk dibuatkan jadwal *training*. *Training* diadakan secara bergilir sehingga semua karyawan akan diberikan *training.*

> *"…supervisor outlet* biasanya yang akan mengirim nama-nama yang mau ikut *training*. *Kan* HRD juga harus membuat jadwalnya. *Training* itu semua staff harus ikut…tapi *nggak* mungkin semua *staff* ikut dalam satu

> periode…otomatis yang ikut satu atau dua orang *kan*. Bergilir." (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:06 WIB)

Berbeda dengan *cross training*. Pelaksanaan *cross training* berdasar atas kemauan individu karyawan. Karyawan yang ingin mengajukan *cross training* harus meminta persetujuan dari atasannya. Kemudian pengajuan tersebut diberikan ke HRD. Setelah dicek oleh HRD maka pengajuan karyawan tersebut akan diberikan ke departemen yang dituju untuk melakukan *cross training*.

> "Kita proses dia *ngajuin cross-training*, disetujui oleh atasannya dia. Kemudian dia berikan ke HRD, dicek oleh HRD, setelah itu nanti diberikan ke departemen yang dituju" (Bu Rosa, 16/11/2017, 16:25 WIB)

b. Koordinasi/supervisi *Training*

Pelaksanaan *training* dilakukan oleh departemen terkait yang akan mengadakan *training*. *Training* yang diadakan oleh manajemen HRD adalah *induction training*, Tentrem *experience* dan *excellent service*. *Trainer* adalah orang yang akan mengajarkan *training. Trainer* dari *training* Tentrem *experience* dan *excellent service* akan diajarkan oleh Bu Rima dan Bu Rosa selaku bagian dari HRD. Sedangkan *trainer* dari *training* lain seperti *training skill* membersihkan kamar dilakukan oleh *executive housekeeper*. Berbeda lagi dengan *training* mengenai *how to handling complain*. *Trainer* dari *training* tersebut adalah dari *director of rooms*.

> "….*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)

Beberapa *training* yang diadakan oleh Tentrem juga melibatkan pihak luar yang memang pakar dalam bidangnya. *Training* tersebut diantaranya *training* kartu kredit yang mendatangkan pihak dari bank. Selain itu *training* mengenai *wine* juga mendatangkan pihak yang memang ahli dalam hal tersebut.

> "…Tentrem itu mengadakan *training* itu juga sering memanggil yang memang pakarnya…*training* kartu kredit ya memang didatangkan orang-orang yang dari bank yang memang mereka *expert* untuk kartu kredit…*training wine* ya *bener-bener* didatangkan orang-orang yang memang *expert* didatangkan kesini untuk men-*training* kita…" (Mbak Dewi, 16/11/2017, 15:04 WIB)

c. Eksekusi *Training*

Pelaksanaan *training* dapat dilakukan di *training room*. *Training room* dapat digunakan juga sebagai ruang *meeting*. Ruangan yang sering digunakan untuk *training* maupun *meeting* adalah ruang Wulang Wuruk. *Training* yang diadakan oleh HRD diadakan di Wulang Wuruk sedangkan untuk *training* lain seperti *training* lainnya dapat dilakukan di *outlet* dari setiap departemen masing-masing atau di *kitchen*.

> "…kalau di Tentrem *kan* kami punya *training room* sendiri termasuk bisa dipakai untuk *meeting*…" (Bu Rosa, 15/9/2017, 13:52 WIB)

> "…*training* yang disediakan HRD…itu di Wulang Wuruk… kalau untuk *training-training* yang di lapangan itu biasanya di outlet kalau *enggak* di *kitchen*…" (Mbak Dewi, 16/11/2017, 15:01 WIB)

Training yang pertama dilakukan di outlet masing-masing. Seperti di *laundry*, kamar, maupun restoran yang disesuaikan dengan jenis *training* yang diberikan.

> "*Training* itu pertama di outletnya masing-masing. Misalnya kalau di *laundry* ya di *laundry*. Kalau perlu di kamar ya di kamar. Kalau perlu di restoran ya di restoran…"(Bu Rosa, 15/9/2017, 15:52 WIB)

Pelaksanaan *training* dilakukan jika *occupancy* hotel tidak tinggi atau sedang tidak ramai tamu. Jika *occupancy* tinggi itu berarti hotel sedang ramai tamu dan pelaksanaan *training* pun harus dijadwalkan ulang dan diganti pada hari yang tepat untuk dilaksanakan *training* tertentu.

> "Kalau *rame kan* pasti kita *nggak* akan ada *training*…sehingga kita harus *re-schedule*." (Bu Rosa, 15/9/2017, 14:12 WIB)

Berbeda dengan pelaksanaan *cross training*. Karyawan yang mengajukan dirinya untuk mengikuti *cross training* harus meluangkan waktu selama dua jam untuk mengikuti *cross training* di departemen lain. Waktu mengikuti *cross training* ini diluar jam kerja karyawan. Contoh nyata yang pernah terjadi di Hotel Tentrem itu karyawan *housekeeping* yang ingin *cross training* ke *pastry.* Karyawan diberi *task list* yang diajarkan dan akan dinilai setelah enam bulan karyawan mengikuti *cross training*. *Task list* yang diajarkan di *pastry* berupa *how to make a bread, how to make chocolate*, dan lain sebagainya. Jika karyawan mampu memenuhi *task list* yang diajarkan maka karyawan tersebut akan diberi sertifikat bahwa karyawan tersebut pernah melakukan *cross training* di bagian *pastry*.

Sertifikat yang diberikan akan berguna bagi karyawan dalam pengembangan karirnya baik di Hotel Tentrem maupun di hotel lain. Selain itu, pihak manajemen juga dapat memilih karyawan yang pernah mengikuti *cross training* untuk

mengisi suatu bagian atau departemen terkait yang membutuhkan karyawan yang pernah mengikuti *cross training* di departemen yang dituju.

> "...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)

> "…jika biasanya dia bekerja delapan jam sehari maka harus meluangkan dua jam untuk belajar di departemen lain di luar jam kerja dia. Nah nanti dihitung disana itu *task*-nya apa saja. *Kan pastry* punya *task list* ya, *how to make a bread, how to make chocolate*…semua *task list* yang diberikan itu dia bisa *fulfill nggak* dalam jangka waktu tiga bulan? kalau dia sudah *fulfill* nanti kita terbitkan sertifikat bahwa anak ini pernah *cross-training* di *pastry*." (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:23 WIB)

Berdasarkan pengalaman salah satu karyawan Hotel Tentrem yaitu Mbak Dewi, dia pernah melakukan *cross training* di Summer Palace. Summer Palace adalah outle *chinese restaurant* yang ada di Hotel Tentrem. Dia pernah belajar di outlet Summer Palace selama 6 bulan. Setelah belajar dan mengetahui menu-menu yang ada maka Mbak Dewi kembali ke outlet dia lagi yaitu di Eboni. Pengembangan karir yang ada di Hotel Tentrem tergolong bagus, didukung juga dengan *training-training* lain yang diadakan di Hotel Tentrem untuk karyawan.

> "…saya pernah belajar di tempat *e* mas Riandy tadi di Summer Palace itu saya sudah belajar disana selama 6 bulan. Setelah saya rasa saya cukup, saya bisa, dan saya sudah tahu menu-menunya maka saya minta balik lagi ya balik ke Eboni lagi. Seperti itu. Untuk pengembangan karirnya juga bagus, didukung dengan *training-training* yang lain juga." (Mbak Dewi, 16/11/2017, 15:04 WIB)

Tanggapan karyawan mengenai *training* yang diberikan adalah mendapat pengetahuan mengenai pengalaman-pengalaman *real* kerja di Tentrem contohnya setelah mengikuti Tentrem *experience*. Selain itu karyawan yang mengikuti *cross*

training juga dapat belajar hal baru di luar departemen. Sehingga karyawan pun sudah siap untuk memberikan pelayanan terbaik mereka.

> "…kita jadi tahu pengalaman-pengalaman real kerja di Tentrem, *cross training* kita juga bisa belajar di luar departemen kita…*training* ini sangat membantu kita sebagai karyawan agar tahu pengetahuan lebih banyak. Jadi saat kita melayani tamu pun kita tidak kebingungan. Sudah siap untuk memberikan pelayanan terbaik…" (Mbak Dewi, 7/3/2018, 10:36 WIB)

1.2 *Succession Plan*

a. Perencanaan *Succession Plan*

Pelaksanaan *succession plan* adalah suatu bentuk pengembangan karir yang diberikan manajemen kepada karyawan. Karyawan lama yang ingin diangkat menjadi supervisor akan didasarkan pada pelatihan. Karyawan tersebut harus diperkuat dulu bahwa ia mampu untuk menjadi supervisor melalui pelatihan-pelatihan yang pernah dia lalui.

> "…*succession plan* itu ya untuk pengembangan. Yang kedua ya itu tadi, kalau kami memang dasarnya pelatihan…" (Bu Rosa, 2/2/2018, 10:01 WIB)

Program *succession plan* diberikan dengan cara karyawan diberi beberapa tugas dalam waktu bulan dia harus bisa menyelesaikan tugas tersebut. Tugas ini terkait *report* yang harus dia kerjakan.

> "…dia punya beberapa *task* atau tugas. Dalam waktu 3 bulan itu dia harus menyelesaikan tugas itu. Baik itu tugas terkait dari departemennya dia sendiri yang sehari-hari misalnya harus ada *report* yang ia kerjakan ditambah…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:10 WIB)

Selain itu tugas lain dari sisi administrasi di HR. Jika karyawan akan diangkat menjadi kapten atau *supervisor* maka dia harus dituntut dapat mengatur jadwal kerja dan menghitung cuti teman-temannya dalam outlet dia.

> "…ada tugas lain yang berkaitan misalnya dari sisi administrasi di HR. Ketika misalnya dia dari *staff* biasa kemudian jadi kapten atau *supervisor* pasti dia harus bisa me-*manage* kayak *schedule temen-temennya,* harus bisa menghitung cuti teman-temannya…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:10 WIB)

Kemudian dari *task* yang diberikan selama tiga bulan itu akan dinilai oleh atasannya langsung apakah karyawan tersebut mampu atau tidak.

> "…dari *task* yang diberikan itu 3 bulan kita akan menilai apakah memang dia mampu atau tidak…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:10 WIB)

b. Koordinasi/supervisi *Succession Plan*

Peran *supervisor* dalam program *succession plan* ini adalah dengan memberikan kesempatan agar karyawan dapat menonjolkan kemampuan yang dimiliki. Hal ini *supervisor* dapat memberikan tugas lebih kepada karyawannya.

> "…lebih memberikan kesempatan…untuk karyawan saya *biar* lebih menonjol…saya yakin karyawan tersebut sudah memiliki ilmu-ilmu atau bekal-bekal di dalam bidangnya tersebut. Jadi, pada saat ada kesempatan ya diberikan, *one step ahead* misalkan tugasnya saya kasih lebih…" (Mas Riandy, 16/11/2017, 14:24 WIB)

Banyak pelatihan yang diberikan kepada karyawan agar karyawan memiliki ilmu-ilmu dalam bidangnya. Sehingga peran dari supervisor adalah memberikan kesempatan yang lebih kepada karyawan tersebut agar dapat mengembangkan kemampuannya.

c. Eksekusi *Succession Plan*

Tahapan dari program *succession plan* yang dilakukan manajemen adalah masing-masing departemen mengusulkan karyawan yang layak untuk dipromosikan jabatannya. Departemen mengusulkan karyawan untuk diberikan *succeccion plan* dengan melampirkan *personal action form* (PAF) yang berisi

profil, lama bekerja, dan *track record warning* , pernah *diskorsing* atau tidak. Kemudian setelah itu akan dijelaskan pula gaji yang didapat sekarang dan gaji yang akan dinaikkan. Dari PAF dan keputusan itu maka akan diberikan ke *general manager* (GM). Jika GM menerima maka setelah itu karyawan yang diusulkan oleh departemen tersebut dapat memperoleh promosi jabatan.

> "…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)

1.3 Program *English Class*

a. Perencanaan *English Class*

Program *English Class* yang diberikan kepada karyawan ini agar mengarah pada visi hotel. Karyawan hotel dituntut untuk dapat berbahasa inggris agar dapat berkomunikasi dengan tamu asing secara baik.

> "…salah satu program yang dapat mengarahkan pada visi kita untuk mengarah pada masyarakat dunia. Dalam hal ini tamu asing. Nah, karyawan disini dikasihlah program kursus inggris…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:17 WIB)

Program *English Class* diselenggarakan oleh pihak HRD. Program ini diajarkan oleh karyawan yang memang direkrut dan ditugaskan khusus untuk mengajar bahasa inggris.

> "…yang merencanakan program ini dari pihak HRD, dari manajemen hotel…" (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:07 WIB)

> "*Staff* disini yang memang kita *assign,* kita rekrut khusus untuk mengajar bahasa inggris…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:18 WIB)

Program *English Class* ini dibagi kelasnya menjadi *beginner*, *elementary*, *intermediate*, dan HODs.

> "…seleksi dimana karyawan yang sudah bisa atau belum bisa sama sekali itu akan dibagi kelasnya menjadi kelas *beginner, elementary, intermediate,* dan HODs…" (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:00 WIB)

b. Koordinasi/supervisi *English Class*

Koordinasi dari adanya program *English class* dapat disampaikan melalui buletin Hotel Tentrem yaitu Kabare Tentrem. Buletin ini diberikan setiap hari kepada karyawan. HRD biasanya juga akan menempelkan di mading juga. Untuk pendaftarannya bisa melalui HRD, *secretary* atau pun supervisor masing-masing.

> "…setiap hari kita ada Kabare Tentrem, itu program-program dari HRD itu kita punya dan tahu informasinya…HRD biasanya juga akan menempelkan di mading juga. Nanti bisa mendaftarkannya melalui HRD, *secretary* atau pun supervisor masing-masing." (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:01 WIB)

c. Eksekusi *English Class*

Pelaksanaan kelas diadakan sebanyak dua kali dalam seminggu . Durasi dari setiap pertemuan diadakan selama dua setengah jam.. Jadwal *English Class* yang akan diadakan per kelas sesuai dengan spesifikasi kelas karyawan berdasar *pre test* yang diadakan sebelumnya. Setiap departemen yang ada wajib mengirimkan minimal satu karyawan. Biasanya dalam satu *batch* akan ditentukan jumlah peserta karyawan dari setiap departemen.

> "…seminggu dua kali. Ada. Jadi ada kelas *elementary*, ada *grade*-nya *gitu*. Minimal satu tapi dari Eboni itu ada dua. Tapi biasanya kalau peminatnya

> memang belum ada itu minimal satu *sih* untuk tiap departemen…Biasanya di Wulang Wuruk. Durasinya dua setengah jam" (Mbak Dewi, 16/11/2017, 14:57 WIB)

English class merupakan kelas kursus bahasa inggris gratis khusus karyawan yang ada di Hotel Tentrem. Dalam setiap *batch* ada batasan kuota yang disediakan oleh HRD.

> "…*english teacher* yang bisa membantu mereka…mereka ikut kursus pun itu kita wajibkan *nih*. Misalkan Gaharu kuotanya segini, *housekeeping* kuotanya segini, FO kuotanya segini. Jadi dari sekian banyak departemen ini nanti terkumpul berapa orang…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:20 WIB)

Seluruh karyawan yang ada di Hotel Tentrem akan mengikuti program *English Class*. Jika mereka tidak dapat mengikuti *batch* pada bulan ini maka karyawan yang belum pernah mengikuti akan diikutkan pada *batch* berikutnya. Kalau mereka tidak dapat hadir pada *English Class* maka karyawan wajib memberikan ijin tertulis ke HRD. Jika mereka membolos tanpa alasan maka akan diberi *warning*.

> "…*mostly* akan *join*. Kalau pun *nggak* ikut di *batch* ini nanti mereka ikut *batch* berikutnya…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:20 WIB)

> "…kalau memang mereka tidak datang maka harus memberikan ijin tertulis ke HRD dan diketahui oleh *department head*-nya dia. Kalau misal bolos tanpa alasan kita *warning*." (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:20 WIB)

Tanggapan karyawan mengenai *English class* yaitu lebih kepada pemberian materi yang lebih pada berhubungan dengan tamu sehari-hari seperti cara menerima reservasi dan *handling complain*.

> "…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*. …tamu nanya kalau mau ke ruang *meeting* ini *gimana*…cara *nyebutin* angka juga. 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. Kalau saya masih di *beginner*…*intermediate* saya belum tahu materi seperti apa. Kalau saya tanya *temen gitu* memang *basic sih.* Misal percakapan antar teman, dikasih topik apa. Ya seperti itu *aja*." (Mbak Dewi, 7/3/2018, 10:37 WIB)

2. Program Kompensasi Finansial

2.1 Kompensasi Finansial Langsung

a. Perencanaan Kompensasi Finansial Langsung

Kompensasi langsung yang diberikan oleh manajemen Hotel Tentrem kepada karyawan diantaranya gaji pokok, gaji *service*, dan insentif. Gaji pokok yang diberikan kepada karyawan hotel disesuaikan dengan UMR kota Yogyakarta. Gaji pokok yang diberikan juga berdasar *salary range* karyawan hotel berdasar pengalaman dan keahlian yang dimiliki oleh individu karyawan. Gaji pokok yang diberikan juga sesuai dengan kontrak yang telah disetujui oleh kedua belah pihak yaitu manajemen dan karyawan.

> "Gaji pokok itu pertama UMR, UMR Jogja itu berapa, setelah itu kita *kan* punya *salary range*…berdasar pengalamannya dia, *expertise*-nya dia juga, ekspektasi gaji dia berapa juga..." (Bu Laksmi, 8/3/2017, 15:43 WIB)

> "…gaji pokok itu sesuai dengan kontrak kita…" (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:10 WIB)

Gaji pokok yang diberikan kepada karyawan juga dapat diberikan kenaikan gaji yang dibuat per tahun. Karyawan akan mendapatkan kenaikan gaji per tahunnya.

> "…kenaikan gaji kita buat per tahun. Kalau sudah setahun itu ya nanti naiknya tahun depan…" (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:43 WIB)

Kompensasi langsung yang kedua adalah karyawan diberikan gaji *service* atau *service charge*. *Service charge* adalah perolehan dari biaya transaksi pelayanan terhadap produk hotel yang telah terjual. Perolehan *service charge* didapat dari *occupancy* atau tingkat hunian hotel.

> "…*service charge* itu diperoleh dari biaya transaksi pelayanan terhadap produk yang dijual. Produk yang kita jual kan bisa dari kamar dan juga outlet-outlet yang berkaitan dengan F & B…" (Bu Rima, 6/9/2017, 15:22 WIB)

Service charge yang diberikan berdasar dari 10% tingkat keuntungan dari tamu yang sebelumnya sudah dikurangi 2% untuk dana kegiatan karyawan. Perolehan *service charge* di Hotel Tentrem tergolong lumayan tinggi. *Service charge* untuk karyawan yang paling baru bisa mencapai Rp 300.000,-. Sedangkan untuk karyawan kontrak bisa mencapai Rp 4.000.000,- sampai Rp 5.000.000,-. *Service charge* diberikan diluar dari gaji pokok karyawan.

> "…dari hotel rame kita ada yang namanya pembagian *service charge*…bentuk *service charge*-nya *diambilin* dari situ. 10% tingkat keuntungan tamu diambilkan setelah dikurangi dana kegiatan karyawan 2% sisanya dibagi seluruh karyawan. Dan disini lumayan tinggi. Pendapatannya dari karyawan yang paling baru saja 300ribu sampai karyawan yang sudah dikontrak saja sudah sampai 4 sampai 5 juta. Diluar *basic salary*-nya dia..." (Bu Rima, 6/9/2017, 15:22 WIB)

Perolehan *service charge* bergantung pada *revenue* atau penerimaan yang dihasilkan dari hotel. *Revenue* dapat berasal dari tingkat hunian hotel yang dilihat dari *room* yang terisi oleh tamu. Selain itu *revenue* juga didapat dari *banquet* atau outlet F & B yang ada di Hotel Tentrem seperti Kayu Manis *Coffe Shop*, Eboni *Bar*, Summer Palace Chinese *Restaurant*, *Pool Bar*, dan Warung Kopi & The Sidomuncul. Semakin ramai tingkat hunian hotel maka semakin tinggi *revenue* dan berpengaruh pada pemberian *service charge* yang tinggi.

> "…*service charge* bergantung dengan *revenue* yang dihasilkan oleh hotel itu. *Revenue* itu *kan* datangnya pertama kalau hotel itu pasti dari *room*, yang kedua baru dari *banquet* atau F & B. Kalau misal hotelnya rame ya otomatis *revenue*-nya tinggi dan otomatis *service charge*-nya besar…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:28 WIB)

Kompensasi langsung yang ketiga adalah insentif. Insentif diberikan kepada karyawan yang berhasil menjual produk tertentu. Misalnya karyawan di Eboni *bar* akan mendapat insentif berupa insentif *food* dan insentif *beverage*. Insentif *food* diberikan jika karyawan berhasil menjual *steak*. Sedangkan insentif *beverage* diberikan jika karyawan berhasil menjual produk minuman beralkohol seperti *wine* dan *spirit*.

> "…untuk insentif *food* kalau kita bisa menjual *steak*… untuk yang *beverage* itu kita dapatnya dari *wine*, *spirit*, atau pun yang kita jual minuman berbotol seperti minuman-minuman beralkohol…" (Mbak Dewi, 16/11/2017, 14:58 WIB)

b. Koordinasi/supervisi Kompensasi Finansial Langsung

Perhitungan mengenai kompensasi langsung diurus oleh bagian HRD yang bekerja sama dengan bagian *finance*. Dihitung oleh *finance* kemudian di data oleh HRD.

> "…nanti bagian HRD sama *finance* yang mengurus. Dihitung oleh *finance* dan di data oleh HRD." (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:45 WIB)

Pemberitahuan informasi mengenai pembagian gaji akan diberikan melalui buletin *Kabare* Tentrem. Penyerahan mengenai kompensasi langsung akan diserahkan oleh HRD berupa *slip* gaji karyawan.

> "Kita *kan* punya Kabare juga, nanti kita beri tahu pembagian gajinya kapan. Yang menyerahkan nanti pihak HRD, berupa *slip* gaji ke karyawan. Nanti tertera disana gaji pokok, *service charge* yang dia terima." (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:45 WIB)

c. Eksekusi Kompensasi Finansial Langsung

Kompensasi langsung yang diberikan oleh Hotel Tentrem kepada karyawan yaitu berupa gaji pokok, gaji *service*, dan insentif. Gaji pokok yang diberikan kepada karyawan tetap sama sesuai dengan kontrak yang ditandatangani. Gaji pokok tidak terpengaruh dari *occupancy* hotel.

> "…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)

Gaji *service* berupa *service charge* hotel akan yang akan dibagikan kepada seluruh orang yang bekerja di hotel mulai dari *dept. head*, *supervisor*, maupun

karyawan. Pembagian *service charge* dibagi sama rata. Berbeda dengan gaji pokok, gaji pokok diberikan sesuai kontrak yang ditandatangani.

> "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)

Service charge dibagikan secara merata kepada semua pihak yang bekerja di hotel. Ada tiga jenis karyawan di Hotel Tentrem yaitu *daily worker*, *casual contract*, dan *staff*. Karyawan yang diberikan *service charge* adalah *staff* atau karyawan tetap sedangkan untuk *casual contract* mendapatkan *service charge* sesuai dengan perhitungan tersendiri dari HRD. *Service charge* secara penuh akan diberikan kepada *staff* atau karyawan tetap.

> "Semua yang statusnya karyawan/staff itu nanti dapat *service charge*. Karena karyawan dari kita itu *kan* ada tiga, ada *daily worker*, ada yang *casual contract*, sama ada yang staff. Kalau yang *daily worker* itu dapatnya gaji aja. Terus kalau yang *casual contract* itu ada *service*-nya juga tapi saya kurang tahu *itungannya gimana* hehe. Tapi ada. Kalau untuk staff itu dapat *service full*." (Mbak Dewi, 16/11/2017, 14:57 WIB)

Pemberian *service charge* ke karyawan dapat terjadi pengurangan jika karyawan terkena *warning*.

> "…Nanti ada *reduction* atau pengurangan dari *service charge*-nya dia. Kalau misalnya dia di-*warning* satu berlakunya enam bulan, *warning* dua juga enam bulan…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:13 WIB)

Sedangkan insentif yang diberikan kepada karyawan tergantung pada jumlah produk berupa makanan atau minuman yang terjual. Contohnya jika karyawan di outlet Eboni berhasil menjual produk tertentu. Maka setiap produk yang terjual akan mendapat prosentase nominal tertentu yang nantinya akan diberikan kepada

karyawan di outlet masing-masing. Misalnya di outlet Eboni berhasil mengumpulkan jumlah insentif yang didapat dari hasil penjualan produk tertentu. Setiap akhir bulan akan diakumulasikan dan jumlah insentif yang didapat dari outlet akan dibagikan ke outlet itu sendiri.

> "…misalnya satu *steak* itu Rp 10.000,- misalnya. Nanti dikalikan *aja* semisal sebulan 50 porsi berarti Rp 10.000,- dikali 50 porsi. Jadi itu kita terima. minuman beralkohol itu. Itu juga ada insentifnya, itu nanti 1% dari harga yang kita jual. Jadi misalnya dua juta ya 1% dari dua juta ya itu nanti masuk ke karyawan… nanti itu Kayu Manis dikumpulkan sendiri, Summer Palace dikumpulkan sendiri. Jadi per outlet sendiri-sendiri." (Mbak Dewi, 16/11/2017, 14:58 WIB)

2.2 Kompensasi Finansial Tidak Langsung

a. Perencanaan Kompensasi Finansial Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung terdiri dari beberapa benefit yang diberikan oleh perusahaan. Benefiit dapat berupa asuransi, tunjangan, fasilitas mobil perusahaan, jemputan, dan segala fasilitas yang tidak dapat diuangkan. Pihak manajemen Hotel Tentrem memberikan benefit kepada karyawan yaitu asuransi kesehatan berupa BPJS kesehatan dan asuransi ketenagakerjaan berupa BPJS ketenagakerjaan. Selain itu tunjangan yang diberikan adalah Tunjangan Hari Raya (THR). Pada penelitian ini bahasan mengenai asuransi dapat dilihat pada pembahasan poin selanjutnya.

Tunjangan yang diberikan pihak manajemen hotel kepada karyawan adalah Tunjangan Hari Raya (THR). Tunjangan Hari Raya (THR) yang diberikan oleh manajemen kepada karyawan disesuaikan dengan aturan pemerintah. Pemberian THR diberikan kepada karyawans biasanya sebelum hari raya.

> "…THR kita sesuai dengan aturan pemerintah. Diberikannya biasanya seminggu sebelum hari raya." (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:43 WIB)

Pihak manajemen hotel juga menyediakan *female transport* yang ditujukan khusus karyawan perempuan yang pulang diatas jam 12 malam sampai jam 6 pagi. Adanya *female transport* itu menyesuaikan anjuran dari Dinas Tenaga Kerja (Disnaker).

> "…kalau pulang malem ada antarannya sesuai anjuran Disnaker. Kita memenuhinya. Kalau pulang diatas jam 12 malem sampai jam 6 pagi ada antaran ya…" (Bu Rima, 6/9/2017, 15:21 WIB)

Adanya *female transport* bertujuan untuk karyawan perempuan yang pulang larut malam dapat memanfaatkan fasilitas ini guna menjaga keselamatan mereka.

> "…jika ada karyawan, staff perempuan yang pulang larut malam itu diwajibkan lebih baik diantarkan dari pihak hotel karena untuk menjaga keselamatan mereka *aja*…" (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:02 WIB)

b. Koordinasi/supervisi Kompensasi Finansial Tidak Langsung

Pemberian Tunjangan Hari Raya (THR) disampaikan oleh HRD ke karyawan bersamaan dengan gaji per bulannya. THR yang akan diterima oleh karyawan akan tertera di slip gaji bersamaan dengan gaji pokok dan gaji *service* yang diterimanya.

> "…pemberian THR juga disampaikan oleh HRD ke karyawan bersamaan dengan gaji per bulannya. Jadi nanti tertera juga di *slip* gaji…" (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:14 WIB)

Sedangkan *female transport* menjadi tugas dari bagian *concierge*. Bagi karyawan perempuan yang ingin memanfaatkan *female transport* dapat menghubungi pihak *security*. Setelah itu nanti karyawan yang akan menggunakan *female transport* menyampaikan nama dan tujuan pulang ke pihak *security*.

> "…*concierge* itu *front office.* Karena dia yang ada *driver to*. Jadi dia yang mengantar..." (Bu Rosa, 15/9/2017, 13:56 WIB)

> "…bilang ke *security* 'Pak tolong siapin *female transport* ya ini atas nama Dewi ke daerah Bumijo ya, misalnya *gitu*." (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:11 WIB)

Karyawan dari setiap departemen meminta tolong ke *security*. Kemudian *security* akan menghubungi *front office* dan *concierge* yang akan mengantar karyawan sampai tujuan.

> "Koordinasinya itu dari setiap departemen pasti akan minta tolong ke *security* kemudian menghubungi ke *front office* kemudian *concierge* yang akan mengantar." (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:03 WIB)

c. Eksekusi Kompensasi Finansial Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung yang diberikan oleh Hotel Tentrem kepada karyawan diantaranya fasilitas *transport* yang disebut *female transport* dan tunjangan hari raya (THR). Karyawan yang pulang kemudian ganti baju dan melakukan *punch out* waktu pulang kerja. Setelah itu karyawan menulis *form* sebelum memakai *female transport*. Lalu pihak *security* akan memanggil *front office* untuk menginformasikan kepada bagian *concierge* untuk melakukan pengantaran pulang pada fasilitas *female transport*.

> "…kita *sih* biasanya pulang, ganti baju terus ke *security kan punch out*. Nah *pas punch out* itu nanti ada *security* terus nanti kita bilang dan nulis *form* juga… nanti dipanggilin anak *concierge*-nya. Nanti *concierge*-nya bawa mobil ke bawah, kita naik terus dianter." (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:11 WIB)

Tunjangan Hari Raya (THR) yang diberikan kepada karyawan itu sebesar satu kali gaji pokok. Gaji pokok dan THR yang diberikan itu jumlahnya sudah pasti,

tidak terpengaruh jam kerja. Pemberian THR disampaikan oleh HRD ke karyawan bersamaan dengan gaji per bulannya yang tertera pada *slip* gaji.

> "…THR itu satu kali gaji pokok. Jadi kalau gaji pokok sama THR itu sudah pasti. *Nggak* bisa berubah-ubah, mau jam kerjanya *molor*, jam kerjanya *on time* ya *dapetnya* segitu. Pemberian THR juga disampaikan oleh HRD ke karyawan bersamaan dengan gaji per bulannya. Jadi nanti tertera juga di *slip* gaji." (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:16 WIB)

3. Program Asuransi dan Kesehatan

3.1 BPJS

a. Perencanaan Pemberian Program BPJS kepada karyawan

BPJS yang diberikan kepada karyawan Hotel Tentrem adalah BPJS kesehatan dan BPJS ketenagakerjaan. Program BPJS ini merupakan program pemerintah yang mewajibkan kepada setiap perusahaan untuk mendaftarkan para karyawannya. Pada awalnya karyawan yang bekerja di Hotel Tentrem diberi kontrak yang didalamnya juga berkaitan dengan pendaftaran BPJS kesehatan yang mengharuskan karyawan memilih fasilitas kesehatan (faskes). Faskes ini adalah fasilitas kesehatan yang akan diberikan kepada karyawan sesuai dengan faskes yang dipilih.

> "…setiap karyawan disini didaftarkan BPJS Ketenagakerjaan dan BPJS Kesehatan…" (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:05 WIB)

> "Pada awal kontrak berkaitan dengan pendaftaran BPJS kesehatan itu karyawan diberikan pilihan faskes-faskes yang ada. Rujukan rumah sakit yang ditunjuk…" (Bu Rima, 6/9/2017, 15:24 WIB)

Pihak HRD hotel mengurus sistem pendaftaran para karyawannya yang belum terdaftar dalam program BPJS kesehatan dan BPJS ketenagakerjaan. Pihak HRD mengumpulkan formulir yang berisi data diri dari para karyawan disertai dengan

perjanjian kerja, KTP, dan kartu keluarga (KK). Karyawan juga dianjurkan untuk memilih fasilitas kesehatan (faskes) yang ada di BPJS kesehatan ketika melakukan awal kontrak sebagai karyawan. Fasilitas kesehatan (faskes) ini bertujuan untuk pemilihan rumah sakit yang dituju ketika karyawan menggunakan BPJS kesehatan.

> "…memberikan data seperti *ngasih* formulirnya harus ada yang diisi atau misal ada perjanjian kerja lalu KTP dan KK *gitu kan* datanya dari mereka. Ya dikumpulkan. Ya itu kami yang mengurus…." (Bu Rosa, 23/2/2018, 10:02 WIB)

> "…BPJS Kesehatan ada faskes-faskesnya *sih*. Seumpama kita sudah dikasih faskes satu, kita harus ke rumah sakit mana. Kita pilih dulu waktu di awal kontrak, seperti itu. Jadi sudah dibagi, kita mau pilih rumah sakit mana atau, itu yang akan dituju kita…" (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:02 WIB)

Pendaftaran dan administrasi mengenai iuran yang dibayarkan kepada pihak BPJS akan diurus oleh HRD. Iuran yang dibayarkan diambilkan persenan dari gaji karyawan dan dari perusahaan. Setelah karyawan terdaftar sebagai peserta BPJS dan sudah membayar iuran maka mereka dapat langsung memakainya.

> "Diambilkan dari gaji karyawan dan juga dari perusahaan. Persenannya ada untuk iuran itu." (Bu Rima, 6/9/2017, 15:26 WIB)

> "Kami yang mendaftarkan kami yang mengurus semuanya, administrasinya… BPJS ketenagakerjaan dan kesehatan. Nah itu kedua-duanya kami *cover*. Kemudian ya nanti mereka tinggal pakai…" (Bu Rosa, 23/2/2018, 10:02 WIB)

b. Koordinasi/supervisi Program BPJS kepada karyawan

Pihak HRD hanya mendaftarkan dan membantu prosedur yang diperlukan agar karyawan dapat menikmati fasilitas BPJS ini. Hal ini mulai dari pengumpulan data diri karyawan, penentuan fasilitas kesehatan (faskes) yang dipilih dalam BPJS kesehatan, dan mengurus iuran yang dibayarkan tiap bulannya.

> "…HRD hanya mendaftarkan saja dan membantu prosedur yang diperlukan…" (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:02 WIB)

Setelah proses pendaftaran maka proses iuran per bulannya diambil persenan dari gaji pokok karyawan dan dari perusahaan. Kemudian karyawan akan mendapat kartu tanda peserta BPJS yang dapat digunakan. Jika karyawan ingin pindah fasilitas kesehatan (faskes) yang dipilih maka karyawan harus berkoordinasi dengan pihak HRD. Karyawan yang sedang sakit dan ingin memanfaatkan BPJS kesehatan dapat secara langsung menggunakan fasilitas BPJS kesehatan tanpa berkoordinasi melalui HRD. Karyawan berkoordinasi dengan HRD jika mereka ijin kerja karena sakit.

> "…HRD hanya bantu mendaftarkan saja. Nanti *kan* dipotong dari persenan gajinya dan dari perusahaan untuk iuran perbulannya baru setelah itu mereka dapat kartu *kan*. Nah kartu itu yang bisa dipakai." (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:46 WIB)

> "…HRD *cuma* mengurus pendaftarannya, misal mau pindah faskes *gitu* kita ke HRD. Tapi kalau langsung *pas* kejadian sakit *nggak* perlu ke HRD nanti paling pas ijin *aja*…" (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:08 WIB)

Sedangkan proses BPJS ketenagakerjaan dibantu oleh HRD untuk melapor ke kantor BPJS ketenagakerjaan terkait hal-hal seperti kecelakaan kerja, jaminan hari tua (JHT), jaminan pensiun, dan kematian. Jika ada karyawan yang mengalami kecelakaan kerja maka dapat dibantu HRD dalam melaporkan ke kantor BPJS ketenagakerjaan kemudian selebihnya dapat diurus sendiri oleh karyawan. Berbeda halnya dengan kematian, kepengurusan ini dapat dilakukan oleh ahli waris yang dapat mendatangi kantor cabang BPJS ketenagakerjaan mana pun. Berbeda pula

dengan jaminan hari tua (JHT) dan jaminan pensiun. Jaminan tersebut berkaitan dengan saldo iuran yang sudah diberikan maka kepengurusan mengenai JHT dan pensiun dapat dilakukan oleh karyawan atau ahli waris dalam mengurus hal tersebut ke kantor BPJS ketenagakerjaan.

> "Kepengurusan dari BPJS ketenagakerjaan ini nanti dibantu oleh HRD atau *person in charge* kita. HRD membantu lapor ke kantor BPJS ketenagakerjaan kalau misal ada kecelakaan kerja, JHT, jaminan pensiun, dan kematian. Setelah itu karyawan bisa langsung mengurus sendiri. Kalau mengenai kematian ya nanti diurus langsung oleh ahli waris ke kantor cabang mana pun bisa. Kalau JHT, jaminan pensiun itu terkait saldo iuran yang sudah diberikan, maka karyawan atau ahli waris yang mengurus itu." (Bu Rima, 6/9/2017, 15:24 WIB)

c. Eksekusi Program BPJS

Penggunaan BPJS kesehatan bisa langsung digunakan oleh karyawan ke rumah sakit dengan menggunakan kartu BPJS yang telah diberikan. Jika karyawan sakit maka dapat menggunakan fasilitas kesehatan (faskes) sesuai yang dipilih dari awal.

> "… setelah mereka daftar dan memilih faskesnya nanti kita proses dan mereka bisa langsung pakai dari kartu BPJS yang nanti akan dikasih…" (Bu Rima, 6/9/2017, 15;24 WIB)

BPJS kesehatan dapat digunakan karyawan secara langsung untuk mendatangi rumah sakit sesuai anjuran dari fasilitas kesehatan (faskes) yang dipilih sebelumnya. Ada dua faskes yang ditawarkan, yaitu faskes tingkat satu dan faskes tingkat dua. Jika karyawan sakit maka bisa langsung diberikan fasilitas kesehatan (faskes) tingkat satu. Karyawan akan dirujuk ke faskes tingkat dua jika dalam faskes satu tidak bisa menangani kondisi karyawan yang sakit.

> "Kalau untuk yang kesehatan itu bisa langsung dipakai ke rumah sakit. *Kan* kita ada faskes tingkat satu sama faskes tingkat dua. Jadi kalau kita sakit *kan* bisa

> langsung ke faskes satu. Nanti disana kita *nggak* bayar karena faskes satu. Nanti kalau faskes satu *nggak* bisa menangani baru kita dirujuk ke rumah sakit lain." (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:08 WIB)

Ada seorang karyawan Hotel Tentrem yaitu Mbak Dewi yang menyebutkan bahwa BPJS kesehatannya diikutkan oleh suami. Mbak Dewi hanya ikut dalam BPJS ketenagakerjaan di Hotel Tentrem. Mbak Dewi secara pribadi belum pernah menggunakan BPJS kesehatan. Hal ini dinyatakan sebagai berikut:

> "…kalau saya memang dijamin dari suami, karena *kan* saya ikut suami…kalau saya pribadi belum pernah pakai karena *Alhamdulillah* belum pernah yang sakit begitu ya *paling cuma* pusing atau apa *gitu dikasih* obat *dah* bisa sembuh…" (Mbak Dewi, 16/11/2017, 15:09 WIB)

Berbeda dengan BPJS kesehatan, BPJS ketenagakerjaan dapat digunakan ketika karyawan mengalami kecelakaan kerja saat kerja atau pulang kerja. Sesuai pengalaman, karyawan Hotel Tentrem ada yang pernah mengalami kejatuhan benda berat saat bekerja. Pihak manajemen hotel pun sigap membantu untuk mengantarkan ke rumah sakit dan mengurus perawatannya. Biaya yang dibayarkan untuk perawatan karyawan ke rumah sakit dapat menggunakan BPJS ketenagakerjaan mengenai jaminan kecelakaan kerja.

> "…saat jam kerja atau pulang kerja di hari yang sama terjadi kecelakaan kerja, jatuh atau *gimana* nanti akan ditanggung…" (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:01 WIB)

> "…sesuai pengalaman itu *temen* saya pernah kejatuhan benda berat dan harus ke rumah sakit. Itu dari hotel dianter ke rumah sakit terus perawatannya juga diurus *sama* hotel. Tapi pembayarannya saya *nggak* tahu *gimana*. Itu bisa pakai BPJS ketenagakerjaan mengenai jaminan kecelakaan kerja. Tapi semuanya diurus dari hotel, dianter sampai pulang, diijinkan ke atasannya kalau harus sakit sekian sekian *gitu*…" (Mbak Dewi, 16/11/2017, 15:10 WIB)

3.2 Tes Kesehatan (khusus karyawan F & B)

a. Perencanaan Tes Kesehatan (khusus karyawan F & B)

Tes kesehatan ini dilakukan oleh perusahaan setiap enam bulan sekali. Tes kesehatan ini ditujukan khusus untuk karyawan F & B. Waktu pelaksanaan diadakannya tes kesehatan ini juga menyesuaikan *occupancy*. Tes kesehatan dilakukan di Hotel Tentrem dengan mendatangkan petugas dinas kesehatan.

> "…tes kesehatan diadakan 6 bulan sekali, untuk waktu tepatnya juga menyesuaikan *occupancy*. Biasanya dilakukan di Hotel Tentrem. Biasanya dari pihak petugas dinas kesehatan langsung menuju ke Tentrem." (Mas Riandy, 16/11/2017, 15:08 WIB)

Tes kesehatan ini dilakukan kepada karyawan F & B karena mereka berhubungan langsung dengan makanan dan minuman yang ditawarkan ke tamu. Perusahaan menjaga agar karyawan tetap higienis sehingga perlu diadakan tes kesehatan selama enam bulan sekali untuk mengecek kesehatan karyawan F & B melalui tes *rektal swab*, HBsAg, dan *thorax*.

> "…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)

Tes kesehatan ini dilakukan agar perusahaan tahu bahwa karyawan F & B yang bekerja di Hotel Tentrem memiliki penyakit menular atau tidak. Hal ini perlu dilakukan karena karyawan F & B berkaitan dengan makanan dan minuman yang disajikan ke para tamu.

> "…perusahaan juga bisa tahu eh anak ini misal ada penyakit atau *enggak*. Misal ada TBC atau penyakit menular lainnya yang membahayakan karyawan atau tamu…" (Bu Laksmi, 8 Maret 2018, 15:47 WIB)

Tes rektal swab yang dilakukan secara periodik dilakukan setiap enam bulan sekali. Tes yang diberikan berupa tes cacing untuk mendeteksi apakah karyawan itu cacingan atau tidak. Tes ini diperuntukkan khusus karyawan F & B seperti karyawan yang bekerja di bagian *executive lounge,* karyawan bagian *kitchen,* dan karyawan F & B *service* harus diikutkan tes kesehatan ini.

> "…secara periodik kita ada rektal swab juga itu nanti setiap enam bulan sekali…tes cacing *gitu*…ini khusus karyawan F & B sama yang berhubungan dengan makanan *kayak executive lounge, kayak* anak *kitchen* FB *service* itu harus ikut semua." (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:11 WIB)

b. Koordinasi/supervisi Tes Kesehatan (khusus karyawan F & B)

Pada tes kesehatan ini pihak HRD melibatkan pihak luar yaitu pihak dari *laboratorium* yang nantinya melakukan tes kesehatan di Hotel Tentrem. Koordinasi dilakukan melalui telepon dengan pihak luar terkait penawaran yang akan diberikan kepada pihak HRD. Penawaran-penawaran yang masuk dari pihak *laboratorium*-nya akan dipilih satu oleh HRD untuk bekerja sama dalam melakukan tes kesehatan karyawan.

> "…nanti dari pihak lab-nya *dateng* ke Tentrem…" (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:09 WIB)

> "HRD melibatkan pihak luar, caranya telpon kemudian minta penawaran dari dia. Setelah itu nanti kalau ada tiga penawaran nanti kita pilih salah satu. Itu dari pihak ketiganya, misal dari pihak *laboratorium* atau apa *gitu*." (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:49 WIB)

c. Eksekusi Tes Kesehatan (khusus karyawan F & B)

Pelaksanaan dari tes kesehatan ini seperti rektal SWAB diadakan di Wulang Wuruk Hotel Tentrem. Setelah tes kesehatan selesai dilakukan, hasil dari tes kesehatan tersebut akan dikirimkan kembali ke pihak HRD.

> "Rektal SWAB itu kita *ngundang* pihak ketiga *ngecek* disini. Biasanya di Wulang Wuruk. Setelah selesai nantinya hasilnya dikirim kesini *gitu*." (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:46 WIB)

Pelaksanaan tes kesehatan biasanya diadakan selama dua sampai tiga hari. Misalnya dari tanggal satu sampai tanggal tiga. Karyawan secara bergantian nanti akan mengikuti tes kesehatan sesuai tanggal yang dia bisa. Hal ini karena banyaknya jumlah karyawan yang akan mengikuti tes kesehatan.

> "…biasanya dua hari atau tiga hari. Misal tanggal 1, tanggal 2, tanggal 3. Kita bisa *dateng*-nya kapan. Misal tanggal 1-nya libur, berarti tanggal 2 atau 3-nya bisa rektal *gitu*." (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:12 WIB)

4. Program *Reward*

4.1 *Associate of The Month*

a. Perencanaan *Associate Of The Month*

Associate of the month adalah program *reward* yang diberikan kepada karyawan-karyawan dengan kinerja terbaik pada setiap bulannya. Perencanaan program *associate of the month* berawal dari setiap departemen yang mengusulkan karyawan-karyawan terbaiknya.

> "…*associate of the month* itu dari tiap departemen yang mengusulkan…" (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:04 WIB)

Hal yang pertama adalah setiap departemen mengusulkan kandidat-kandidat terbaik mereka dan mengumpulkan formulir *associate of the month* ke bagian HRD untuk diproses lebih lanjut.

> "Pertama adalah masukan dari departemen. Jadi kita menyediakan waktu, kita akan menerima pengumpulan formulir *associate of the month*. Jadi, "tolong dikirimkan yang akan dimajukan dalam..". Ya kandidat-kandidatnya siapa. Nah pemilihan kandidat itu tergantung penilaian mereka sendiri. Siapa yang mereka anggap pantas untuk dijadikan *employee of the month*." (Bu Rosa, 15/9/2017, 14:02 WIB)

b. Koordinasi/supervisi *Associate Of The Month*

Proses dari pemilihan *associate of the month* dilihat dari *form-form* yang dikumpulkan dari setiap departemen yang mengusulkan kandidat karyawannya kepada HRD. Kemudian HRD mengumpulkan *form-form* tersebut untuk didiskusikan dengan *top management*. Dari kandidat-kandidat yang diusulkan maka akan terpilih satu nama di setiap bulannya. Nama karyawan tersebut terpilih sebagai *associate of the month*.

> "…prosesnya kemudian nanti dia akan dikompetisikan dengan yang lain dan akan melalui proses-proses yang dibutuhkan ya dari *form* itu kemudian dilihat, *kenapa kok* dia dianggap pantas. Kemudian didiskusikan oleh *top management* sehingga yang terpilih itulah yang akan menjadi *associate of the month*." (Bu Rosa, 15/9/2017, 14:02 WIB)

c. Eksekusi *Associate Of The Month*

Pelaksanaan pemberian *reward* dari *associate of the month* dilakukan setiap bulan. Ada satu karyawan terpilih dari setiap bulannya untuk dijadikan *associate of the month*. Kemudian pengumuman dari terpilihnya *associate of the month* akan disampaikan pada pertemuan rutin yang diadakan. Pertemuan rutin yang ada di

Hotel Tentrem adalah *general staff meeting* yang diadakan tiga atau empat bulan sekali. Sehingga dalam acara *general staff meeting* akan diumumkan tiga atau empat orang yang mewakili karyawan terbaik di setiap bulannya.

> "…*award*-nya itu setiap bulan. Jadi misalnya *associate of the month* bulan Januari si A terus nanti *associate of the month* bulan Februari itu nanti siapa. Jadi ya itu setiap bulan, *cuman* kita berkumpulnya itu tiga bulan sekali. Jadi Januari, Februari, Maret itu jadi kita kumpulnya Maret nanti pengumumannya itu langsung." (Mbak Dewi, 16/11/2017, 15:21 WIB)

Penyerahan *reward associate of the month* dilakukan saat acara *general staff meeting*. Karyawan yang terpilih dalam *associate of the month* akan dipanggil ke depan sebagai tanda apresiasi. Karyawan yang dinobatkan sebagai *associate of the month* akan diberikan sertifikat dan uang tunai sebagai tanda kasih dari kinerja terbaik yang telah dilakukan.

> "*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)

Dari terpilihnya *associate of the month* maka akan dipilih lagi menjadi *associate of the year*. Karyawan yang terpilih menjadi *associate of the month* pada setiap bulannya akan dipilih lagi untuk dijadikan *associate of the year* dan akan ditampilkan di kanto Hotel Tentrem sebagai tanda apresiasi manajemen kepada karyawan yang telah terpilih sebagai *associate of the year*.

> "Kalau yang dipajang di depan itu...Januari sampai Desember ya. Nah nanti dari 12 orang ini diadu lagi *gitu*. Nanti keluarnya satu nama. Nah, satu nama itu yang ditempel disitu." (Mbak Dewi, 16/11/2017, 15:23 WIB)

Tanggapan karyawan yang pernah mendapat *associate of the month* itu termotivasi dengan pemberian *reward* tersebut. Pemberian *reward* berupa sertifikat dan uang pembinaan dapat memotivasi karyawan untuk selalu bekerja sebaik mungkin. Namun ada perasaan bangga sekaligus beban mendapat *reward* ini. Bangga karena prestasi kerja diatas karyawan lainnya. Tetapi karyawan menganggap beban jika ia berbuat salah akan malu.

> "…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)

4.2 *Point Value* Bintang

a. Perencanaan *Point Value* Bintang

Bentuk *reward* atau penghargaan yang diberikan kepada karyawan selain *associate of the month* adalah *point value* bintang. Berbeda dengan *Associate of the month,* penilaian *associate of the month* berdasar dari penilaian atasan sedangkan *point value* bintang berdasar dari penilaian tamu.

> "*Value* bintang itu sebetulnya berdasarkan *comment* dari tamu *sih.*" (Mas Riandy, 16/11/2017, 14:37 WIB)

Point value bintang adalah pemberian *reward* kepada karyawan berupa pemberian bintang berdasar *guest comment card* yang menyebutkan nama karyawan tersebut. Tamu yang memberikan komentar dan menyebutkan nama karyawan, maka karyawan tersebut akan mendapatkan satu poin. Setiap satu tamu

menyebutkan nama karyawan maka akan bertambah satu poin bagi karyawan tersebut.

> "...*guest comment* karena nama kita ditulis itu nanti dapat satu bintang." (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:09 WIB)

> "…tamu yang memberikan komen untuk *person* tersebut *gitu*. Misal nama saya disebut di *guest comment* ya saya dapat satu bintang, kalau besoknya saya dapat dua lagi *guest comment* ya berarti saya dapat tiga bintang dan seterusnya dikumpulkan." (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:08 WIB)

Guest comment card yang diberikan kepada tamu diletakkan pada semua kamar yang ada di hotel. Selain itu ketika para tamu berkunjung di restoran juga akan dibagikan *guest comment card*.

> *"…guest comment card* di semua kamar ada termasuk ketika di restoran pasti diberikan…" (Bu Rosa, 15/9/2017, 14:15 WIB)

b. Koordinasi/supervisi *Point Value* Bintang

Dari *guest comment card* yang dibagikan kepada tamu melalui kamar dan restoran maka akan dikumpulkan ke pihak HRD untuk direkap nama karyawan yang disebut dalam *guest comment card*. Rekapan nama karyawan yang disebut dalam *guest comment card* nantinya perolehan *point value* bintang yang didapat dari *guest comment card* akan ditampilkan di mading karyawan.

> "…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)

c. Eksekusi *Point Value* Bintang

Perolehan *point value* bintang yang diberikan kepada karyawan akan dihitung setiap bulannya. Perolehan *point value* bintang akan ditampilkan di mading

karyawan dan akan ditampilkan pula nama karyawan, foto, beserta perolehan bintang yang didapat oleh karyawan di bulan tertentu. Kemudian perolehan *point value* bintang akan dikumpulkan dan diberi hadiah di akhir tahun.

> "Nanti akhir tahun kita kasih hadiah… Hadiahnya macem-macem. Ada yang bentuknya misalkan *reward* buku. Pokoknya sesuatu yang nilai *value*-nya akan baik untuk karyawan" (Bu Rima, 6/9/2017, 15:24 WIB)

Hadiah untuk karyawan yang memperoleh *point value* bintang akan diberikan *reward* berupa buku yang memiliki nilai *value* baik bagi karyawan atau berupa bingkisan menarik. Perolehan *point value* bintang akan dumumkan pada *general staff meeting*. Penyerahan hadiah *point value* bintang akan diserahkan bersamaan dengan penganugerahan hadiah *associate of the month*.

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

5. Program Pertemuan Rutin

5.1 *General Staff Meeting*

a. Perencanaan *General Staff Meeting*

Pelaksanaan pertemuan rutin ini melibatkan semua yang bekerja di Hotel Tentrem untuk mengikuti acara ini. *General staff meeting* biasanya diadakan di *ballroom* karena melibatkan banyak orang untuk ikut serta dalam acara ini. Pada acara *general staff meeting* mengumpulkan semua *staff* hotel bersama dengan semua *executive committee*.

> "Semua yang kerja di Tentrem ikut acara ini. Biasanya diadakan di *ballroom*..." (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:00 WIB)

> "Kita biasanya menyebutnya *general staff meeting*. Jadi itu semua staff hotel *dikumpulin* bersama dengan semua *excom-excom* ini semuanya *meeting gitu*… biasanya di *ballroom"* (Mbak Dewi, 16/11/2017, 15:18 WIB)

Perencanaan terkait waktu *general staff meeting* diadakan selama tiga bulan sekali. Pelaksanaan ini juga tergantung dari *occupancy* atau tingkat hunian hotel. Jika *occupancy* tinggi atau ada *event* besar maka waktu pelaksanaan *general staff meeting* dapat dimundurkan atau dimajukan disesuaikan dengan waktu yang tepat.

> "Biasanya *sih* tiga bulan sekali, tergantung *occupancy*. Kadang *udah* tiga bulan tapi ada *event* besar ya jadi mundur paling satu minggu atau maju satu minggu sebelumnya." (Mas Riandy, 4/2/2018, 15:59 WIB)

Konsep dari adanya *general staff meeting* nanti akan menampilkan *entertainment roster* atau daftar acara hiburan yang diisi oleh departemen yang ditunjuk untuk setiap tiga bulan sekali. Pihak HRD memberi informasi mengenai departemen apa saja yang harus menampilkan hiburan pada acara *general staff meeting*. Misalnya *general staff meeting* bulan Februari 2018 menunjuk departemen HRD, *finance,* dan *security* untuk menampilkan hiburan. Departemen yang ditunjuk untuk menampilkan hiburan diharuskan untuk menginformasikan tema maupun durasi dari hiburan yang akan ditampilkan. Dengan begitu pihak HRD dapat menyusun susunan acara *general staff meeting*. Acara *general staff meeting* ini biasanya diadakan di *ballroom* mulai dari jam tiga sore sampai jam lima sore.

> "…kita juga mengadakan *entertainment roster* atau daftar acara hiburan. Dari setiap tiga bulan kami sudah *plot* departemen apa saja yang sekiranya mengisi hiburan. Dua hari sebelum GSM nanti departemen yang ditunjuk untuk mengisi hiburan harus menginformasikan tema dan durasinya ke HRD. Dengan begitu nanti kita menyusun susunan acara untuk GSM yang biasanya kita adakan jam 3 sampai 5 sore di *ballroom*." (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:46 WIB)

b. Koordinasi/supervisi *General Staff Meeting*

Pelaksanaan dari *general staff meeting* itu biasanya para karyawan sudah mengetahui jauh hari sebelum diadakannya *general staff meeting*. Menjelang hari diadakannya *general staff meeting* maka akan diinformasikan kembali melalui *briefing* dari setiap departemen atau pun melalui grup *whatsapp*.

> "Biasanya satu bulan kita sudah tahu. Misalnya Februari awal gini tanggal 24 ada *general staff meeting* itu kita sudah tahu jauh-jauh hari. Lalu nanti kalau udah dekat di *share* lagi Biasanya waktu *briefing* atau *nggak* kita punya *grup* WA. Biasanya *staff* per outlet itu *kan* punya grup WA biasanya di *share* juga. Misalnya *udah* dekat itu di *share* lagi *aja biar inget gitu*." (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:06 WIB)

Karyawan atau staff per outlet memiliki grup *whatsapp* yang dapat menginformasikan pelaksanaan dari *general staff meeting* untuk mengingatkan pada semua karyawan agar mengikuti acara *general staff meeting* tersebut.

c. Eksekusi *General Staff Meeting*

General staff meeting adalah acara pertemuan rutin yang diadakan selama tiga bulan sekali untuk mempertemukan seluruh atasan dan seluruh karyawan yang bekerja di Hotel Tentrem. Acara yang diadakan dalam *general staff meeting* ini diantaranya presentasi dari *general manager* (GM); berbagi informasi mengenai perkembangan Hotel Tentrem; hiburan dari departemen yang ditunjuk; penganugerahan hadiah dari *associate of the month*; dan makan-makan. Pada acara *general staff meeting* pun karyawan juga dapat menyampaikan pendapat yang ingin disampaikan melalui sesi *ask and answer* yang disediakan.

Pelaksanaan *general staff meeting* berisi presentasi dari *general manager* (GM) agar seluruh karyawan hotel mendapatkan informasi dari posisi tertinggi di hotel mengenai proses hotel selama jangka waktu tertentu.

> "Isinya presentasi dari GM juga. Kenapa itu dilakukan? Agar seluruh hotel nanti mendapatkan informasi dari posisi tertinggi di hotel bagaimana proses hotel selama jangka waktu tertentu…" (Bu Rosa, 23/1/2018, 10:02 WIB)

General staff meeting juga melaporkan pencapaian dari hotel. Apresiasi yang diberikan kepada karyawan-karyawan terbaik juga diberikan saat acara *general staff meeting*.

> "*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)

Pada acara *general staff meeting* juga ada *sharing revenue*, *sharing* informasi terbaru misalnya isu hotel yang buka di Jogja seperti apa. Selain itu *sharing complain* yang pernah terjadi di lapangan juga dibahas, cara mengatasi *complain* yang terjadi juga dibahas dalam acara ini. Sehingga jika ada pertanyaan maupun usulan dapat diajukan karyawan secara langsung ke manajemen dan dapat dibahas bersama.

> "*sharing revenue*, *sharing* informasi terbaru misalnya isunya hotel apa *aja* yang buka terus *sharing complain* juga karena disitu general ya…kemudian cara mengatasinya bagaimana itu di-*share*. Misal ada pertanyaan yang akan diajukan ke manajemen juga bisa saat itu diajukan. Ada usulan apa juga bisa diusulkan ke manajemen." (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:05 WIB)

> "di GSM itu kita *sharing* informasi mengenai perkembangan Tentrem, ada hiburan yang kita susun dari kumpulan anak-anak antar departemen, makan-makan, dan *awarding gitu*." (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:47 WIB)

Tanggapan supervisor mengenai adanya *general staff meeting* untuk karyawan adalah agar semua karyawan paham dalam hal memberikan pelayanan ke tamu, belajar dari keluhan pelanggan yang disampaikan melalui *trip advisor*.

> "…saya rasa memang di acara pertemuan ini wajib dilaksanakan ya di setiap hotel. Agar semua karyawan paham. Sejauh ini *sih* dengan adanya acara ini karyawan dapat memahami dalam memberikan pelayanan yang lebih baikke tamu dari adanya keluhan dari pengalaman sebelumnya dan keluhan yang ada di *trip advisor* juga." (Mas Riandy, 4/2/2018, 15:59 WIB)

6. Program *Refreshing* Karyawan

6.1 *Associate Appreciation Week* (AAW)

a. Perencanaan *Associate Appreciation Week* (AAW)

Associate Appreciation Week (AAW) adalah program *refreshing* karyawan yang diadakan selama enam hari berturut-turut dalam satu tahun. Adanya program AAW di Hotel Tentrem sejak sekitar tahun 2014. Perencanaan AAW ini direncanakan oleh HRD yaitu Bu Rima dengan menyusun anggaran dari kegiatan yang akan dilakukan di program AAW ini. Anggaran yang disusun oleh Bu Rima akan diajukan kepada hotel manajer untuk diketahui dan disetujui anggaran yang dikeluarkan dari kegiatan yang disusun oleh manajemen.

> "AAW itu mulai tahun 2014 kalau *nggak* salah" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:18 WIB)

> "Iya AAW itu direncanakan oleh HRD…" (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:04 WIB)

Perencanaan yang dilakukan HRD berupa penyusunan waktu terselenggaranya AAW; jenis kegiatan yang akan diadakan selama AAW berlangsung; kebutuhan yang dibutuhkan selama kegiatan AAW. Dari dokumen manajemen hotel, anggaran

yang dipersiapkan untuk AAW tahun 2017 diantaranya berupa aktivitas seperti Tentrem *Treasures* yang berisi jalan sehat beserta memecahkan teka-teki; totok wajah; *barbershop* atau potong rambut untuk karyawan laki-laki; nonton bareng di CGV J-Walk; *cleaning motorcycle* atau cuci motor; dan kursi pijat beserta biaya akomodasi dan *server* kursi pijat. Biaya juga dianggarkan untuk *breakfast* pada acara Tentrem *Treasures*; *lunch* dan *dinner* spesial; dan *doorprize* berupa mug logo Tentrem. Dari anggaran yang sudah disusun oleh HRD akan diajukan HRD untuk disetujui oleh hotel manajer.

> "…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)

Program-program yang diberikan dalam AAW ini manajemen selalu tanya dan minta masukan kepada karyawan mengenai kegiatan apa saja yang perlu dipertahankan dalam program AAW. Kegiatan yang ingin dipertahankan untuk terus diadakan adalah kegiatan nonton bersama di bioskop. Maka dari itu kegiatan tersebut dipertahankan dari tahun ke tahun untuk selalu diadakan.

> "…program-programnya kita selalu tanya dan minta masukan dari *temen-temen*. Kalian maunya apa AAW tahun ini misalnya ingin sesuatu yang berbeda. Program yang perlu dihilangkan mana dan program yang perlu dipertahankan mana. Kayak nonton film bareng itu *kan* perlu dipertahankan karena anak-anak suka *kan* ya. Jadi, itu dipertahankan dari tahun ke tahun." (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:13 WIB)

b. Koordinasi/supervisi *Associate Appreciation Week* (AAW)

Koordinasi terkait pelaksanaan program AAW itu dilakukan oleh pihak HRD ketika berbaur dengan para karyawan di kantin. Menanyakan usul yang diinginkan untuk kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan dalam AAW. Setelah itu nanti HRD lempar ke forum dan melakukan diskusi mengenai kegiatan-kegiatan yang akan diadakan di program AAW.

> "Ya biasanya kalau anak-anak di kantin itu *kan* selalu berbaur ya. Kantin karyawan *gitu* ya. Jadi ya *ngobrol* "Kita mau AAW *nih*, kira-kira *kitchen pengen* apa ya? Kira-kira F & B mau apa ya? *Gitu.* Pasti anak-anak "Bu, *bikin* ini *dong*". Ya terus nanti kita "Oh ya oke oke, coba nanti kita lempar ke forum. Nanti forum bilang oke". Ya nanti pasti ada diskusi" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:16 WIB)

Susunan kegiatan AAW yang diadakan selama enam hari akan diinformasikan melalui *email* maupun mading. Biasanya HRD memasang *banner* yang berisi jadwal kegiatan AAW dari hari pertama sampai hari keenam. *Banner* ini diletakkan di dekat mading karyawan. Tempat ini strategis untuk meletakkan *banner* karena semua karyawan akan melewati daerah tersebut sehingga karyawan akan mengetahui jadwal kegiatan AAW yang akan berlangsung. Program AAW ini ditujukan untuk seluruh karyawan baik *staff* atau karyawan tetap; *trainee* atau orang yang magang; dan *casual*.

> "…koordinasinya ya tetep *by email, by* mading." (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:04 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)

c. Eksekusi *Associate Appreciation Week* (AAW)

Associate Appreciation Week (AAW) merupakan program yang diberikan oleh manajemen kepada para karyawan dan karyawan dimanjakan dengan fasilitas yang disediakan dalam program ini. Pada program ini juga diadakan kegiatan seperti jalan sehat. Kegiatan jalan sehat biasanya diadakan di *weekday* yaitu hari Senin. Setelah kegiatan jalan sehat berlangsung dilanjutkan dengan adanya *breakfast* dan pembagian *doorprize*. Kegiatan lainnya potong rambut dikhususkan untuk karyawan laki-laki sedangkan totok wajah dikhususkan untuk karyawan perempuan.

> "…jalan sehat di *weekday*, biasanya hari Senin. Nanti ada *breakfast*-nya *gitu* ya, ada *doorprize*-nya… kalau totok wajah lebih ke *cewek* ya… Kalau laki-laki nanti potong rambut…totok wajah dan potong rambut biasanya di Wulang Wuruk pada hari yang berbeda…" (Bu Rosa, 15/9/2017, 14:04 WIB)

Kegiatan totok wajah dan potong rambut biasanya diadakan di ruang Wulang Wuruk Hotel Tentrem pada hari yang berbeda. Jadi tempat di atur sedemikian rupa agar dapat melakukan kegiatan potong rambut. Pihak manajemen memanggil vendor-vendor terkait dalam kegiatan yang ada di AAW seperti totok wajah, potong rambut *barbershop*, dan cuci motor. Kemudian kegiatan nonton bersama biasanya diadakan hari Kamis di CGV J-Walk. Pada program AAW ini karyawan juga dapat layanan cuci motor gratis. Pihak manajemen memanggil vendor untuk membawa alat kemudian kegiatan cuci motor gratis dilakukan di parkiran karyawan. Sehingga

karyawan datang membawa motor kemudian saat pulang motor tersebut telah selesai dicucikan.

> "…disini, nanti kita *set-up* itu. Terus nonton bareng itu hari Kamis di CGV J-Walk. Terus cuci motor, jadi *temen-temen* dicucikan motornya di parkiran karyawan paling nanti *vendor*-nya kami minta untuk bawa alat. Jadi kita kayak buka cucian motor disitu, gratis. Jadi mereka dateng, lalu *taroh*, begitu pulang ya sudah bersih…" (Bu Rosa, 15/9/2017, 14:04 WIB)

Kemudian dalam program AAW ini menu kantin dibuat lebih variatif dan dibuat tema seperti menu Thailand atau menu yang berbeda dari biasanya. Kegiatan lain yang ada di program AAW ini diantaranya ada jalan sehat, fasilitas kursi pijat, potong rambut untuk karyawan laki-laki, cuci motor, dan nonton di bioskop.

> "...dari kantin pun juga menunya juga diperbanyak dan *dibagusin gitu*. Yang biasanya nasi…nanti jadi hari ini menu Thailand, besok *spaghetti* besoknya apa itu lebih variatif…bulan September kemarin itu kegiatannya ada *massage* pakai kursi pijat, terus yang cowok itu ada potong rambut, terus ada cuci motor, terus ada nonton bioskop, jalan sehat" (Mbak Dewi, 16/11/2017, 15:08 WIB)

Tanggapan karyawan mengenai *Appreciation Week* adalah program yang sangat ditunggu-tunggu karena karyawn mendapat fasilitas dengan adanya *treatment* yang berbeda dari hari biasa. Hal ini membuat karyawan agar tidak suntuk dalam bekerja.

> "*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)

6.2 *Outing*

a. Perencanaan *Outing*

Kegiatan *outing* berbeda dengan AAW. *Outing* yang dilakukan biasanya di tempat rekreasi keluar area Hotel Tentrem. Perencanaan kegiatan *outing* ini biasanya di lempar ke forum terlebih dahulu.

> "…kita juga ada *outing* tiap tahun ya diluar AAW ya. *Outing*-nya mau kemana *nih*, kita pasti lempar ke forum dulu…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:14 WIB)

b. Koordinasi/supervisi *Outing*

Kegiatan *outing* yang direncanakan oleh HRD diinformasikan melalui *email* atau pun mading.

> "...*outing* direncanakan oleh HRD dan koordinasinya ya tetep *by email, by* mading." (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:05 WIB)

c. Eksekusi *Outing*

Pelaksanaan kegiatan *outing* yang pernah dilakukan Hotel Tentrem tahun ini adalah Jogja Bay. Pembagian kelompok karyawan dibagi menjadi dua kloter. Hal ini karena sebagian karyawan harus diwajibkan bertugas untuk bekerja di hotel. Sehingga kegiatan *outing* ini dibagi menjadi dua kloter agar semua karyawan dapat mengikuti kegiatan *outing* secara bergantian.

> "*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)

Pada kegiatan *outing* juga terdapat pembagian *doorprize* bagi karyawan. Selain Jogja Bay, tahun-tahun sebelumnya Hotel Tentrem pernah mengadakan kegiatan *outing* ke Malang dan Magelang. Setiap tahun pengadaan *outing* berbeda-beda.

> "…kita dulu pernah *outing* ke Malang, kita *outing* ke Jogja Bay…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:14 WIB)

> "…kayak kemarin itu kita *outing*-nya ke Jogja Bay…biasanya nanti ada *doorprize*-nya. kalau tahun yang *kemarennya* lagi itu kita ke Malang. Kayak *gitu*. Terus tahun yang dulu banget itu kita ke Magelang, *rafting*. *Kayak gitu*. Jadi itu setiap tahunnya itu beda-beda." (Mbak Dewi, 16/11/2017, 15:01 WIB)

Tanggapan karyawan mengenai kegiatan *outing* dirasa sudah cukup bagus. Karyawan dapar mengakrabkan dengan karyawansatu sama lain dan juga dengan para atasan. Sehinggadari keakraban tersebut dapat membuat karyawan nyaman dalam bekerja.

> "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)

5.4 Diskusi Hasil

Proses implementasi adalah tahapan selanjutnya setelah adanya penyusunan QWL yang ada. Pada hal ini QWL Hotel Tentrem dikelompokkan menjadi dua yaitu QWL fisik (fasilitas) dan QWL non fisik (program-program). Proses implementasi ini ditujukan agar QWL yang ada dapat benar-benar dirasakan kepada para karyawan. 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 kafetaria 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 penggunanaan; 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 dikhususkan 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.

Penelitian yang dilakukan Kandasamy dan Ancheri (2009) juga menjelaskan bahwa program orientasi yang terencana itu suatu hal yang diharapkan dan dianggap penting guna meringankan kegelisahan awal karyawan dalam memasuki lingkungan kerja yang baru. Hal ini didukung temuan yang serupa pada penelitian yang dilakukan oleh Maddalena, Kearney, dan Adams (2012) bahwa pada awalnya para perawat pemula sangat termotivasi untuk memberikan perawatan pasien yang berkualitas, namun ternyata mereka justru menemukan banyak sumber stress termasuk "*difficult personalities*"; orientasi dan *mentoring* yang tidak memadai; dan kekerasan horizontal dari perawat dan kolega medis lainnya. Perlunya *mentoring* atau pendampingan yang mendukung serta orientasi yang baik untuk dapat menyukseskan QWL para perawat pemula yang ingin pribadi dan profesi menjadi seseorang yang professional. Pada penelitian yang penulis lakukan, Hotel Tentrem telah memberikan program orientasi yang terencana. Hal ini termasuk dalam program *training* yang diberikan itu berupa adanya *induction training* yang diberikan kepada karyawan baru agar mengetahui lingkungan kerja fisik dan juga mengenal atasan mereka.

Pada penelitian Kandasamy dan Ancheri (2009) menyebutkan mengenai pentingnya program orientasi. Namun pada penelitian Gilaninia (2012) ditemukan bahwa kurangnya kesempatan untuk kemajuan dan pengembangan kembali dalam pandangan sebagian besar karyawan dianggap sebagai sumber ketegangan. Dibandingkan dengan penelitian ini, Hotel Tentrem memiliki konsep berupa program pengembangan karir karyawan yang dapat membantu para karyawannya dalam menunjang karir kedepannya diantaranya *training*, *succession plan* dan juga *English Class*. Ketiga program ini diberikan agar karyawan dapat memiliki pengetahuan dan *skill* yang bertambah banyak; *succession plan* juga diberikan

agar karyawan yang berkinerja baik dapat diangkat ke posisi yang lebih tinggi; dan *English class* dapat menunjang karyawan supaya dapat terbiasa berbicara menggunakan bahasa inggris sesuai dengan visi Hotel Tentrem yang ingin melestarikan dan mengembangkan budaya, tradisi, dan sumber daya Indonesia ke masyarakat dunia.

Kandasamy dan Ancheri (2009) juga mengungkapkan bahwa karyawan mengkonseptualisasikan *workstation* yang ergonomis dan teknologi yang maju di tempat kerja sebagai tambahan efisiensi mereka dalam tempat kerja. Mereka mengharapkan adanya pelatihan yang teratur untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan. Sehingga dengan begitu mereka termotivasi dalam bekerja. Dibandingkan dengan penelitian yang dilakukan di Hotel Tentrem, pelaksanaan pelatihan selalu dilakukan tergantung kebutuhan dan juga tingkat *occupancy* hotel. Selain itu, manajemen Hotel Tentrem juga memperbolehkan bagi karyawan untuk melakukan *cross training* jika memang karyawan tersebut mau dan mampu.

Chan (2015) menemukan 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. Dibandingkan dengan penelitian yang dilakukan di Hotel Tentrem, karyawan Hotel Tentrem merasa sesuai dengan jam kerja berdasarkan *shift* yaitu 8 jam per hari selama enam hari kerja dan satu hari libur. Karyawan juga sudah menyadari bahwa menjadi seorang karyawan hotel dituntut dapat *multitasking*.

Jika ada tuntutan pelanggan yang dirasa kurang dapat ditangani sendirian maka karyawan dapat melibatkan atasannya seperti supervisor atau pun *department head* untuk menyelesaikan permasalahan yang ada.

Sistem jam kerja karyawan di Hotel Tentrem juga dibagi berdasarkan *shift* yang diatur oleh masing-masing supervisor pada setiap departemen yang ada. Pada penelitian Connel dan Hannif (2009) terdapat perbedaan sistem penjadwalan kerja antara *Call Center Govtcall* (sektor publik) dengan *Call Center Salesplus* (sektor swasta). Penjadwalan kerja karyawan pada *Call Center Govtcall* dilakukan secara terpusat, sedangkan penjadwalan kerja pada *Call Center Salesplus* dapat melakukan penukaran *shift*. Pada penelitian di Hotel Tentrem, penjadwalan kerja karyawan Hotel Tentrem diatur sedemikian rupa oleh masing-masing supervisor pada setiap departemen dan karyawan dapat melakukan penukaran *shift* dengan syarat berkoordinasi terlebih dahulu dengan supervisor dan menyertakan alasan penukaran *shift*. Sehingga penjadwalan kerja karyawan di Hotel Tentrem dapat dilakukan penukaran *shift* tergantung perijinan dari supervisor yang juga menyesuaikan dengan kebutuhan hotel. Biasanya penukaran *shift* atau pun penambilan hari libur/cuti sesuai hak karyawan itu dapat dilakukan disesuaikan dengan *occupancy* hotel. Jika *occupancy* hotel tinggi maka tidak memungkinkan karyawan dapat melakukan penukaran *shift* atau pun pengambilan hari libur/cuti.

Malini dan Washington (2014) mengemukakan bahwa karyawan di seluruh dunia termotivasi untuk bekerja dan berkinerja efektif berdasarkan penghargaan positif yang diharapkan dapat tercapai dan dianggap sebagai hasil dari kinerjanya. Dibandingkan dengan penelitian yang dilakukan di Hotel Tentrem, manajemen telah berupaya untuk

mengimplementasikan konsep QWL dengan memberikan program kompensasi finansial dan program *reward* sebagai bentuk balas jasa kepada karyawannya. Kompensasi finansial seperti gaji pokok memang sudah menjadi kewajiban setiap perusahaan untuk memberikannya sesuai kontrak yang telah disetujui antara manajemen dengan karyawan. Sedangkan program *reward* diberikan kepada karyawan yang memiliki kinerja baik yang dinilai berdasarkan penilaian atasan; rekan kerja; dan juga penilaian dari tamu. Hal ini tentu memotivasi karyawan Hotel Tentrem untuk dapat berkinerja baik.

Selain itu, pada penelitian Kandasamy dan Ancheri (2009) mengungkapkan bahwa karyawan juga menginginkan suasana yang mendukung dengan adanya fasilitas rekreasi untuk bersantai dan juga mengharapkan adanya jam istirahat. Fasilitas-fasilitas seperti kafetaria yang baik, tempat tinggal staf, transportasi, fasilitas perawatan kesehatan dan skema pensiun juga dianggap sebagai pendukung kehidupan kerja yang baik. Hal-hal yang diinginkan karyawan dalam penelitian Kandasamy dan Ancheri sudah terpenuhi di Hotel Tentrem dengan adanya program *refreshing* karyawan berupa program *Associate Appreciation Week* (AAW) dan kegiatan *outing*. Selain itu adanya kafetaria yang baik tercermin pada pemberian fasilitas berupa *Gendhis canteen* atau kantin khusus karyawan. Karyawan dapat menikmati kantin yang disediakan secara gratis dan dapat menikmatinya di jam istirahat dengan menyerahkan kupon. Kantin yang disediakan Hotel Tentrem juga dijamin higienis karena disajikan langsung oleh *chef* dan disediakan dalam bentuk prasmanan. Manajemen Hotel Tentrem pun juga memberikan fasilitas transportasi yang disediakan di Hotel Tentrem yang dikhususkan untuk karyawan perempuan yang pulang kerja diatas jam 12 malam. Sedangkan untuk fasilitas perawatan kesehatan dan skema

pensiun diberikan oleh manajemen hotel dengan mendaftarkan karyawannya pada program pemerintah yaitu BPJS kesehatan dan BPJS ketenagakerjaan.

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 kehigienisan 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.

BAB VI

PRAKTIK PENGEMBANGAN *QUALITY OF WORK LIFE* (QWL): DEMI MENUNJANG KESEJAHTERAAN KARYAWAN DALAM BEKERJA

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

Praktik pengembangan *Quality of Work Life* (QWL) atau kualitas kehidupan kerja adalah salah satu hal yang termasuk dalam teknik yang digunakan dalam pengembangan organisasi yang berfokus pada kualitas hidup karyawan selama bekerja di suatu perusahaan. QWL yang ada di Hotel Tentrem secara implisit ada dan diberikan oleh manajemen walaupun QWL yang ada didalamnya tidak terintegrasi dan tersebar dalam departemen-departemen terkait. QWL yang ada dikembangkan demi menunjang kesejahteraan karyawan dalam bekerja. QWL yang diberikan manajemen Hotel Tentrem Yogyakarta kepada karyawannya didasarkan pada visi, misi, prinsip, dan nilai yang dimiliki. Namun visi, misi, prinsip, dan nilai ini tidak secara langsung didasarkan untuk penyusunan QWL yang ada. Visi dan misi dinilai sangat *general*, akan tetapi setiap QWL yang ada itu secara tidak langsung mengarah pada visi dan misi yang dimiliki. Sedangkan prinsip dan nilai juga diajarkan kepada karyawan. Proses penyusunan QWL bermula dari harapan *owner* yang secara tidak langusng menyampaikan kepada manajemen dalam hal membuat karyawan nyaman bekerja di Hotel Tentrem Yogyakarta. Harapan *owner* pun diterjemahkan oleh *executive committee* yang terdiri dari direktur-direktur untuk menyusun fasilitas dan program yang disediakan untuk karyawan. Melalui *meeting excom* lalu

disampaikan ke setiap *department head* dan dari proses penyusunan dari *training* juga melibatkan *supervisor outlet* untuk mengajarkan kepada karyawannya.

QWL yang ada di Hotel Tentrem dikelompokkan menjadi dua yaitu QWL fisik dan QWL non fisik. Menurut Greenberg (2011) tujuan umum dirancang program QWL adalah untuk memanusiakan tempat kerja. Begitu pula yang dilakukan manajemen Hotel Tentrem dengan memberikan fasilitas yang dapat menunjang karyawan saat berada di lingkungan kerja. Selain itu, program-program yang diberikan juga dapat mengembangkan karir karyawan; karyawan juga memperoleh informasi terkait perkembangan hotel. Hal ini tentu QWL yang diberikan dapat mengarah kepada dasar-dasar penyusunan QWL.

Pada penelitian Bednarska, Olszewki, dan Szutowski (2013) 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.

David (2006) menjelaskan bahwa ada aturan dasar dalam merumuskan suatu strategi. Dalam hal penelitian ini aturan dasar yang terkait adalah strategi harus diaplikasikan dari atas ke bawah. Sesuai dengan dasar yang ada, kemudian dari harapan *owner* yang diterjemahkan oleh *executive committee* kemudian *department head* dan juga

supervisor. Maka pengaplikasian strategi juga dilakukan dari atasan ke bawahan. Aturan lain dalam merumuskan suatu strategi yaitu menganggap bahwa fleksibilitas merupakan hal penting. Pada penelitian yang dilakukan di Hotel Tentrem, QWL juga melibatkan budaya jawa didalamnya yang juga menyesuaikan dengan letak Hotel Tentrem yang berada di Yogyakarta. Selain itu, budaya jawa ini juga tidak menghambat Hotel Tentrem untuk terus berkembang sesuai dengan perkembangan jaman. Kualitas kehidupan kerja karyawan juga dikaitkan dengan budaya jawa. Karyawan diberikan pengetahuan mengenai budaya jawa dan juga pelatihan terkait mengenai budaya yang dimiliki Hotel Tentrem.

Menurut Schemerhorn (dalam Alwi, 2001) elemen yang perlu dipertimbangkan dalam menciptakan QWL yang kondusif bagi karyawan diantaranya peluang mengikuti *training* dan pendidikan lanjut; peluang menerapkan keahlian-keahlian baru; peluang karir; *human relation* dalam organisasi; sistem kompensasi yang seimbang; dan kebanggaan terhadap pekerjaan dan organisasi. Pada penelitian di Hotel Tentrem, QWL telah mencakup elemen-elemen tersebut. Tentunya dengan adanya berbagai macam *training* yang ada di Hotel Tentrem, para karyawan dapat mengembangkan *skill* agar dapat mengembangkan dirinya sehingga dapat berkinerja baik dan berdampak pada produktivitas perusahaan. Peluang menerapkan keahlian baru juga didukung oleh adanya *cross training* yang ditawarkan oleh manajemen kepada karyawan. Sebelum karyawan menerapkan keahlian barunya, mereka dapat mengikuti *cross training* pada departemen yang mereka inginkan dan disesuaikan dengan kemampuannya. Peluang karir pun juga tersedia dengan adanya *succession plan*. Sistem kompensasi yang seimbang juga diberikan secara adil kepada seluruh karyawan.

Temuan baru yang ada pada penelitian ini dan belum ditemukan pada penelitian sebelumnya adalah QWL yang ada di Hotel Tentrem 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. Selain itu, sebenarnya QWL di Hotel Tentrem ada secara implisit. Adanya QWL di Hotel Tentrem itu tidak terintegrasi dalam sebuah program QWL secara utuh. Selain itu, fasilitas-fasilitas dan program-program yang diberikan manajemen itu mencakup beberapa hal dari aspek-aspek yang disebutkan dalam Cascio (1998) diantaranya *career development* atau pengembangan karir, *wellness* atau kesehatan, *safe environment* atau lingkungan yang aman, *equitable compensation* atau kompensasi yang adil. *Safe environment* ditunjukkan dengan adanya *training* mengenai *emergency response teams* (ERT). ERT ini selain untuk membuat komite keselamatan untuk tamu, juga dapat mengamankan keselamatan lingkungan kerja bagi karyawan itu sendiri. Kompensasi yang adil juga diberikan kepada manajemen Hotel Tentrem berupa gaji pokok yang disesuaikan dengan kesepakatan awal dengan karyawan. Sedangkan *service charge* akan dibagi merata untuk seluruh karyawan.

6.2 Proses Implementasi *Quality of Work Life* (QWL): Fasilitas dan Program yang Tersedia bagi Karyawan

QWL yang dimiliki oleh Hotel Tentrem tidak dapat berjalan dengan lancar apabila tidak disertai dengan proses implementasi yang baik. Proses implementasi QWL yang ada melalui proses perencanaan, koordinasi atau supervisi dari bagian yang terlibat dan eksekusi atau pelaksanaan dari rencana QWL yang telah dibuat. Perencanaan dari QWL fisik mayoritas sudah disediakan oleh manajemen dari awal hotel berdiri. Mulai dari seragam, *locker*, kantin karyawan, *wifi area*, tempat ibadah, dan *library room*. Perencanaan seragam berawal dari desain seragam yang didesain oleh Anne Avantie lalu diserahkan kepada *director of room* untuk menjahitkan seragam tersebut. Sedangkan perencanaan dari *smoking area* berawal dari usulan karyawan yang disampaikan pada survey kepuasan karyawan yaitu *Associate Opinion Survey* (AOS). Koordinasi dari penggunaan fasilitas seperti seragam dapat berhubungan dengan pihak *uniform* sedangkan fasilitas lain dapat digunakan secara langsung oleh karyawan.

Program yang diberikan perusahaan diantaranya program pengembangan karir; program kompensasi finansial; program asuransi dan tes kesehatan; program *reward*; program pertemuan rutin; dan program *refreshing*. Program-program ini tergolong program umum yang juga diberikan di hotel lain. Namun hal yang membedakan dari hotel lain adalah adanya program *Associate Appreciation Week* (AAW). Program AAW ini diadakan selama enam hari berturut-turut selama satu tahun sekali.

Menurut Cascio (1998) ada sembilan aspek QWL diantaranya *employee participation*; *career development*; *conflict resolution*; *communication*; *wellness*; *job security*; *a safe environment*; *equitable compensation*; dan *pride*. Proses implementasi QWL yang ada di Hotel Tentrem mencakup sembilan aspek QWL tersebut. Dalam pelaksanaannya *employee participation* ditunjukkan dengan adanya sesi *ask and answer* pada setiap *event* yang diadakan untuk karyawan. *Ask and answer* ini dapat digunakan karyawan untuk menyampaikan pendapat atau pun masukan. Manajemen Hotel Tentrem juga memberikan *career development* diantaranya dengan memberikan *training*, *succession plan*, dan *English class*. *Conflict resolution* pun juga dilakukan secara langsung, karyawan dapat meminta bantuan supervisor atau pun *dept head*-nya jika terjadi masalah dengan tamu. *Communication* juga hal yang menjadi kunci penting dalam menjali kerjasama yang baik di Hotel Tentrem. Bentuk komunikasi dapat dilakukan secara tatap muka langsung, telepon, *handy talky* (HT), *whatsapp* (WA), memo, *meeting*, *briefing*, dan buletin Kabare Tentrem. Sedangkan *wellness* ditunjukkan dengan adanya asuransi BPJS kesehatan dan BPJS ketenagakerjaan. Selain itu *wellness* juga ditunjukkan dengan adanya *outing* yang merupakan suatu program rekreasi yang dimiliki Hotel Tentrem.

Teori Cascio (1998) juga hampir sama dengan atribut QWL yang ada di penelitian Penny dan Joanne (2013) diantaranya 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. Di area Hotel Tentrem terdapat *smoking area* khusus karyawan yang dapat digunakan diluar jam kerja. Di *smoking area* juga terdapat warung kecil yang dapat dipergunakan karyawan untuk membeli kebutuhan terkait. Karyawan juga dapat memanfaatkan *library room* untuk mengakses *free wifi* baik dengan komputer yang tersedia maupun melaui *handphone* pribadi.

Menurut Maddalena, Kearney, dan Adams (2012) faktor kunci dalam menyukseskan QWL bagi perawat pemula itu memerlukan *mentoring*/pendampingan yang mendukung dan orientasi yang baik. Hal yang serupa dengan penelitian yang di Hotel Tentrem, implementasi QWL karyawan sudah mencakup pendampingan yang mendukung dan orientasi yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan adanya orientasi yang dituangkan dalam implementasi *induction training* yang dilakukan oleh HRD kepada karyawan baru sehingga karyawan baru dapat mengenali lingkungan kerja sebelum benar-benar bekerja. Selain itu Tentrem *experience* juga diberikan kepada karyawan agar karyawan memahami situasi kerja yang sesungguhnya berdasarkan tukar pengalaman antara satu karyawan dengan karyawan lain baik dalam departemen yang sama maupun departemen yang berbeda.

Temuan yang ada pada penelitian ini serupa dengan atribut QWL yang disebutkan oleh Cascio (1998) dan juga penelitian yang dilakukan oleh Penny dan Joanne (2013) serta Maddalena, Kearney, dan Adams (2012). Setiap atribut QWL yang telah disebutkan sebelumnya tercakup pada komponen QWL fisik (fasilitas) dan QWL non fisik (program-program) pada penelitian yang telah dilakukan di Hotel Tentrem.

BAB VII

PENUTUP

8.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis penelitian maka kesimpulan yang dapat diambil diantaranya:

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 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).

8.2 Saran

Pentingnya QWL yang diberikan manajemen kepada karyawan sebagai alat untuk menyejahterakan karyawan juga membutuhkan suatu manajemen strategi yang matang. Hal ini mencakup implementasi yang dilakukan secara baik. Ketika proses tersebut dapat dilewati dengan baik maka perusahaan akan mengetahui permasalahan atau pun masukan dari implementasi QWL yang ada.

1. Bagi Obyek Penelitian

   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 menu makanan di kantin yang variasinya mayoritas berkarbohidrat. Selain itu, variasi dalam kegiatan AAW juga

diperhatikan untuk dibuat lebih variatif lagi untuk tahun selanjutnya agar tidak membosankan. Hal-hal ini diharapkan dapat menjadi masukan sederhana yang sangat berarti bagi perusahaan untuk dapat memberikan QWL yang lebih baik lagi.

2. Bagi Peneliti

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. Tentu hal ini juga memperhatikan waktu yang diperhitungkan dalam menyelesaikan penelitian dan juga akses dari perusahaan terkait wawancara dengan narasumber yang relevan.

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.

Armstrong, Michael, (2011), *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, 5th Edition,London: Kogan Page Limited.

Bateman, Thomas S., dan Scott A. Snell. (2014), *Manajemen: Kepemimpinan dan Kerja Sama dalam Dunia yang Kompetitif* (*terj*.), Edisi 10, Buku2, Jakarta: Salemba Empat.

Baron, Robert A., dan Jerald Greenberg, (1990), *Behavior in Organizations: Understanding and Managing Human Side of Work*, 3rd *Edition*, USA: Allyn and Bacon.

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.

Bohlander, George W., dan Snell Scott A, (2010), *Principles of Human Resource Management, Sixteenth International Edition*, China: South-Western Cengage Learning.

Brown, Warren., dan Dennis J. Moberg, (1980), *Organization Theory and Management: A Macro Approach*, USA: John Wiley & Sons, Inc.

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.

Creswell, W. John. (2010). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Cresswell, John W, (2015), *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset: Memilih Diantara Lima Pendekatan, Edisi Ketiga (terj.),* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

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.

Gibson, dkk, (1988), *Behavior, Structures, Processes (Sixth Edition),* BPI Irwin.

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.

Hariandja, Marihot T.E, (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Grasindo.

Hasibuan, Malayu S.P, (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.

Hasibuan, Malayu S. P, (2003), *Organisasi dan Motivasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo.

Hasibuan, Malayu S.P, (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.

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.

Kossen, S. (1987). The Human Side of Organizations. New York: Harper and Row.

Lanctot, Nathalie, dkk, (2012), The Quality of Work Life of People with Severe Mental Disorders Working in Social Enterprises: A Qualitative Study, *Qual Life Res*, hal: 1414-1423.

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.

Mangkunegara, Anwar Prabu, (2011), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Miles, Matthew B., dan A. Michael Huberman, (1994), *Qualitative Data Analysis, 2nd Edition*, USA: SAGE Publications.

Moleong, L. J, (2005), *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Monappa, A., & Saiyadain, M. S, (2013), *Personnel Management*, New Delhi: McGraw Hill.

Nawawi, H, (2006), *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri.* Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

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.

Satori dan Komariah, (2014), *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta.

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.

Schemerhorn, John, (1996), *Management & Behavior*, New York: John Wiley & Sons Inc.

Sekaran, Uma, (2015*), Research Methods For Bussines: A Skill Building Approach, Sixth Edition,* USA: John Wiley & Sons.

Siagian, Sondang, (2012), *Teori Pengembangan Organisasi*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.

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.

Sneell, Scott A dan Bateman, Thomas S, (2014), *Management: Leading & Collaborating in a Competitive World* (terj), Jakarta: Salemba Empat.

Sofyan, Iban. (2015), *Manajemen Strategi*: *Teknik Penyusunan serta Penerapannya untuk Pemerintah dan Usaha*, Yogyakarta: Grha Ilmu.

Stone, Raymond J, (1995), *Human Resource Management*, 2nd *Edition*, New York: John Wiley and Sons Inc.

Sugiyono, (2015), *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.

Sumarsono, Sonny, (2004), *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Grha Ilmu.

Situs *website* http://www.hoteltentrem.com/tentrem/index.php/company-profile/

Undang-undang Dasar Republik Indonesia Nomor 13 tahun 2003.

Weiss, Joseph B, (2001), *Organizational Behavior and Change* (*Managing Diversity, Cross-Cultural Dynamics and Ethics*), USA: South-Western College Pub.

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

Wheelen, Thomas L., dan J. David Hunger, (2012), *Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability 13th Edition*, New Jersey: Pearson Education.

Yin, Robert K, (2011), *Studi Kasus dan Metode* (*terj*), Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

LAMPIRAN

LAMPIRAN A: PEDOMAN WAWANCARA

1. Narasumber Utama (Bagian Manajerial SDM yakni *Asst. Director of Human Resources, Dept. Head-Personnel Manager*, dan *Training Coordinator*)

A. *Quality of Work Life* (QWL) atau kualitas kehidupan kerja yang diberikan kepada karyawan

1) Bagaimana kualitas kehidupan kerja bagi karyawan yang ada di Hotel Tentrem Yogyakarta?
2) Bagaimana kaitannya antara visi dan misi dengan kualitas kehidupan kerja?
3) Siapa saja yang terlibat dalam penyusunan konsep kualitas kehidupan kerja?
4) Bagaimana proses pembuatan strategi demi tercapainya kepuasan karyawan dalam bekerja?
5) Program apa saja yang diberikan kepada karyawan?
6) Bagaimana fasilitas yang tersedia bagi karyawan?
7) Bagaimana bentuk partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan terkait konsep kualitas kehidupan kerja yang akan diberikan?
8) Hal yang diperhatikan perusahaan dalam membuat kondisi kerja karyawan yang aman dan nyaman?
9) Bagaimana perencanaan jenjang karir bagi setiap karyawan yang ada di Hotel Tentrem Yogyakarta?
10) Bagaimana perencanaan terkait pelatihan yang diberikan kepada karyawan?
11) Bagaimana pengaturan sistem jadwal kerja karyawan?
12) Apakah dilakukan perubahan secara berkala dari konsep kualitas kehidupan kerja yang diberikan?

B. Proses Implementasi QWL

1) Bagaimana pelaksanaan dari kualitas kehidupan kerja karyawan yang ada?
2) Siapa saja pihak yang melaksanakan konsep program kualitas kehidupan kerja?
3) Bagaimana cara mengkomunikasikan kepada seluruh karyawan mengenai kualitas kehidupan kerja yang diberikan?
4) Bagaimana SOP dalam melaksanakan setiap program yang ada?
5) Bagaimana proses anggaran yang diterapkan pada program yang dilaksanakan?
6) Bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan karyawan dalam bekerja?
7) Bagaimana upaya perusahaan dalam mengelola kinerja karyawan secara baik?
8) Apakah ada kendala yang terjadi selama berjalannya program kualitas kehidupan kerja?

1. Supervisor (Supervisor *Food and Beverage*)

1) Apakah tugas Anda sebagai supervisor terkait dengan aktivitas karyawan dan operasional hotel?
2) Program/aktivitas apa yang Anda berikan kepada karyawan ketika masa orientasi kerja?
3) Bagaimana cara Anda dalam mendidik karyawan agar mempunyai kualitas yang sesuai standar hotel?
4) Bagaimana cara Anda dalam mengidentifikasi kemampuan untuk memastikan bahwa pekerjaan yang diberikan sesuai dengan karyawan?

5) Bagaimana Anda berkontribusi dalam pengembangan karir karyawan?
6) Bagaimana cara Anda dalam membangun semangat kerja tim dan karyawan?
7) Bagaimana cara Anda dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman bagi karyawan?
8) Bagaimana cara Anda dalam menyampaikan informasi penting dari manajer ke karyawan?
9) Hal apa yang perlu dipertimbangkan dalam penyusunan jadwal karyawan?
10) Bagaimana Anda mengatur cuti karyawan berkaitan dengan kegiatan operasional perusahaan?
11) Bagaimana Anda melakukan pengawasan terhadap kinerja karyawan di lapangan?
12) Bagaimana supervisor membantu karyawan dalam menyelesaikan kendala yang pernah terjadi di lapangan?

2. Karyawan (*Waitress Food and Beverage*)

1) Bagaimana pengalaman Anda selama mengikuti *training* di awal menjadi seorang karyawan Hotel Tentrem Yogyakarta?
2) Bagaimana pengalaman mengikuti *training* saat menjadi seorang karyawan?
3) Bagaimana manfaat yang dirasakan dari materi kegiatan yang diajarkan kepada karyawan?
4) Bagaimana manfaat yang durasakan mengenai fasilitas kantin karyawan yang telah disediakan?
5) Bagaimana dukungan yang telah diberikan perusahaan bagi pengembangan karir karyawan?
6) Bagaimana manfaat yang dirasakan dari adanya jaminan kesehatan BPJS yang didukung oleh pihak manajemen?
7) Bagaimana pengalaman Anda dalam mengikuti program *Appreciation Week*?
8) Masukan/ide apa yang diharapkan di tahun depan mengenai program *Appreciation Week*?
9) Bagaimana cara berkomunikasi dengan atasan maupun antar karyawan berkenaan dengan pekerjaan?
10) Apa pengalaman berkesan yang pernah dialami mengenai interaksi dengan pelanggan selama menjadi karyawan hotel?
11) Bagaimana cara Anda menangani permasalahan yang ditemukan ketika bekerja?
12) Apakah Anda semakin termotivasi dalam bekerja dengan adanya *Associate of The Month*?
13) Apa manfaat yang didapat dari adanya program AOS (*Association Opinion Survey*)?
14) Bagaimana cara Anda menyampaikan usulan maupun masukan kepada pihak manajemen?
15) Apa yang awalnya membuat Anda tertarik untuk bekerja sebagai karyawan di Hotel Tentrem Yogyakarta?
16) Bagaimana cara Anda untuk memberikan usaha terbaik sebagai karyawan?
17) Ada kah harapan yang Anda miliki selama berkarir di Hotel Tentrem Yogyakarta?

LAMPIRAN B: TRANSKRIP WAWANCARA

Narasumber 1: Elisabeth Mailana Rimawati (*Asst. Director of Human Resources*)

Wawancara dilakukan pada hari Rabu, 6 September 2017 jam 15:17 WIB di kantor HRD Hotel Tentrem Yogyakarta.

Penulis : Baik Bu Rima. Langsung saja saya mulai wawancaranya ya. Mungkin sebelum masuk ke pertanyaan inti wawancara yang akan saya ajukan, saya mau bertanya apakah konsep kualitas kehidupan kerja bagi karyawan yang ada di Hotel Tentrem ini dikaitkan dengan nilai-nilai yang ada di Hotel Tentrem?

Narasumber : Iya, sesuai dengan prinsip dan nilai Hotel Tentrem itu. Di prinsip itu salah satunya jujur. Jujur ya, kalau orang hotel *nggak* jujur *gimana* bisa kerja di hotel *kan*. Tamu *kan* mempercayakan benda-benda pentingnya di hotel dari mulai di kamar, *mungkin* dia di *restaurant* atau di tempat umum lainnya ya. Banyak disini karyawan *room attendant*. Tamu *check out*. Oh *nemuin* berlian, *duit* puluhan juta *gitu* ya. Ya akhirnya harus dikembalikan. Ada yang namanya *lost and found*. *Lost* and *found* itu adalah emm.. tempat penyimpanan yang dibuat suatu sistem dimana kami *simpen* menurut fungsi dari benda tersebut. Kalau makanan ya biasanya *cuma* 1x24 jam. Kalau obat ya bisa lama ya, menurut *expired* obat itu. Kalau benda-benda besar kayak berlian ya bisa 1 tahun 2 tahun *gitu*. Nah itu harus ada nilai jujur *kan*. Itu kalau untuk ke tamu, kemudian kalau ke internalnya ya jujur itu sangat penting *banget* ya nilai prinsip dasar tapi kalau orang *nggak* jujur seperti "tadi tamunya *complain* apa?" "Oh *nggak* Bu, *muji* bagus". Padahal *tau-tau* tamunya *nggak* ter-*follow-up malah* nulisnya di media sosial karena kekecewaannya *nggak* ter-*follow-up.* Itu sudah *nggak* jujur.

Penulis : Kalau komponen prinsip yang lain seperti apa Bu? Selain komponen jujur..

Narasumber : Ya itu *kan* ada banyak ya tertera disitu semua. Kalau yang setia itu intinya kita wajib untuk berpegang teguh pada dasar-dasar yang ada *kan*. Pokok dasarnya *kan* juga visi misi.

Penulis : Berarti konsep kualitas kehidupan kerja juga berdasar visi, misi Bu?

Narasumber : Iya. Itu sebagai dasar konsep kualitas kehidupan kerja itu ya kita sesuaikan dengan visi, misi, prinsip dan nilai yang ada di Hotel Tentrem. *Gitu*. Kita *kan* hotel *chain* lokal bintang lima yang visinya juga ingin melestarikan dan mengembangkan budaya Indonesia-nya itu untuk masyarakat dunia. Ya diikuti caranya dengan misi, memperkenalkannya salah satunya melalui seragam kita ya, batik.

Penulis : Kalau berdasar nilai ada apa saja Bu?

Narasumber : Ya Hotel Tentrem itu punya nilai *trusthworthy.* Hotel ini harus mewujudkan rasa percaya pada para tamu. Intinya bagaimana caranya kita dapat memperoleh kepercayaan tamu ya salah satunya tadi, kita harus memberikan kesadaran kepada setiap karyawan bahwa kejujuran itu prinsip.

Penulis : Kalau yang kedua Bu?

Narasumber : Ada *exceed expectations* itu artinya ya kita sebagai pihak hotel harus bisa memberikan lebih dari apa yang *sebenernya* pelanggan *butuhin*.Ya intinya mereka *biar* puas. Selain kita memuaskan tamu kita juga memperhatikan karyawan kami dengan program-program yang kita desain ya supaya mereka senang bekerja disini. Itu *nurture our people*.

Penulis : Kalau bekerja dalam tim Bu?

Narasumber : Ya nilai itu intinya harus diterapkan pada setiap departemen ya, *supervisor* berperan juga dalam menjaga timnya tetap solid, *nggak* ada *misscom*. Poin lima itu kita juga antar atasan, bawahan, sesama karyawan dan dengan tamu juga harus saling menghormati.

Penulis : Selanjutnya, untuk *entrepreneurial spirit* dan *mindfulness*?

Narasumber : Ya kami semua pihak yang ada di Hotel Tentrem masing-masing harus mempunyai semangat kewirausahaan, mampu untuk melihat peluang yang ada. Ya misal dalam segi produk sekiranya kurang apa, kita harus tahu kekurangan dan kelebihan yang sekiranya harus diperhatikan. Apalagi kalau ada isu tentang suatu hal. Kita harus peka, karena bisa jadi itu berpengaruh terhadap bisnis hotel yang sedang kita jalani *kan*. Selain itu *mindfulness* itu nilai Tentrem yang mengajarkan kepada karyawannya agar menyadari setiap tugas yang mereka kerjakan itu sesuai dengan prosedur.

Penulis : Oke Bu baik.. Mungkin ini langsung ke pertanyaan berikutnya ya.

Narasumber : Boleh.

Penulis : Mungkin *intro dulu* ini. Biasanya kalau hotel atau industri jasa lainnya itu *kan* terfokusnya sama tamu. Nah mungkin sebenarnya tidak hanya tamu saja. Nah, bagaimana hotel dapat memberdayakan karyawannya dibalik tercapainya kepuasan tamu itu?

Narasumber : Ya *related*. Karena kami sendiri di manajemen sadar bahwa karyawan disini itu harus memuaskan tamu. Pertama adalah itu. Nah, karyawannya sendiri ketika dia harus dituntut melayani tamu dari sisi emm apa namanya ya. *Benefit* kemudian *recognition* dan *reward* ke karyawan juga ada ya. Nah, kami kalau.. kebutuhan dasar dulu apa? Kalau mau memuaskan karyawan itu *nggak usah* jauh-jauh. Kebutuhan Maslow apa? Cari teori Maslow. Itu dulu aja. Maslow itu kan yang pertama ya tiga kebutuhan pokok kan. Ada sandang, pangan, papan *to*, dan sebagainya. Baru *recognition, reward* kan teratas. Nah kebutuhan karyawan dasar itu apa? Disini dia harus merasa aman dulu. Dia merasa oh kalau disini dia merasa harus tahu cara meletakkan pakaian saya dimana, uang saya dimana. Kan *nggak* boleh bawa dompet, *nggak* boleh bawa *handphone*. Jadi kita *sediain* fasilitas *locker*. Itu. Itu *aja* kebutuhan dasar kalau karyawan disini. Kan kalau disini *nggak* bisa *nenteng-nenteng* bawa tas, bawa *handphone*. Ya itu kebutuhan dasar. Apalagi? Makan, ya *to* kita sediain kantin. Saya sudah pindah di beberapa hotel bahwa kantin yang paling bagus adalah disini. Yang bener-bener sangat lebih memanusiakan. Tidak pernah dibatasin lauknya. Itu kebutuhan mendasar ya tadi. Kemudian dari segi keamanannya ya kalau pulang malem ada antarannya sesuai anjuran Disnaker. Kita memenuhinya. Kalau pulang diatas jam 12 malem sampai jam 6 pagi ada antaran ya. Kemudian dari sisi penampilan diri. Tanya *aja*, banyak karyawan hotel yang mungkin *nggak pede* gara-gara seragamnya. Disini kalau seragam *nggak* bagus ya *nggak* bisa dipakai karyawan. Seragam itu harus menunjang. *Wait*. (wawancara tersela). Terus apalagi, *locker*, kemudian kesehatan kita jamin. Kita mendaftarkan program pemerintah BPJS. BPJS kesehatan dan BPJS ketenagakerjaan. Bahkan banyak hotel yang BPJS pensiun itu *nggak* didaftarkan, kita tetep mendaftarkan. 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. Kemudian fasilitas seragam itu *proper*. Seragam rusak itu maka kita ganti supaya karyawan punya percaya diri dalam bekerja. Jadi dia punya *positive value.* Kemudian kita punya program juga semacam seperti emm hiburan. Jadi, dalam setahun itu kita ada program-program tertentu. Tiap bulannya itu menyediakan

sarana olahraga yang kita biayai. Ada yang minat basket, minat bola, badminton, pingpong. Itu kita biayai semuanya.

Penulis : Kegiatan itu dilakukan di Tentrem atau diluar Tentrem Bu?

Narasumber : Ya tergantung dong. Kalau lapangannya futsal kita *nggak* punya. Berati kita sewa. Kemudian kalau yang disini ya fasilitasnya bisa untuk pingpong *gitu* ya. Kemudian ada jalan-jalan sehat yang kita himbau. Kemudian kita juga menanamkan nilai-nilai kebersihan lingkungan selama jalan sehat kita ambil sampah diluar. Kemudian setelah jalan sehat kita adakan gizi sehat ya *kayak* misalkan *snack*-nya itu ya kacang *ijo*, bubur ayam *gitu-gitu* ya. Kemudian yang bagus itu setiap pagi kita menyediakan *breakfast*. Padahal dimana-mana karyawan itu hanya mendapatkan satu kali makan selama durasi 8 sampai 9 jam dia kerja. Kalau disini dua kali, ada *breakfast* ada *lunch*. Ya kalau yang sore ya cuma sekali.

Penulis : Berarti dalam bentuk makan ya Bu? Bukan berbentuk uang makan kalau disini?

Narasumber : *Nggak* kita makan. Uang makan itu kalau orang yang bertugas di luar kota baru uang makan. Ya kalau uang makan itu *agak* parah. Karena apa? Karena karyawan harus *spend* waktu keluar, resiko ketabrak, resiko waktu, resiko panic, dan sebagainya ya. Kalau disini *kan udah* jelas. Yang *masakin* juga *chef*. Dapurnya juga terjaga, *hygiene*-nya terjaga. Jadi, kita *nggak* uang makan ya. Kemudian dari hotel rame kita ada yang namanya pembagian *service charge*. Jadi, karyawan merasakan melayani tamu sedikit dengan banyak itu akan terasa. *Service charge* itu diperoleh dari biaya transaksi pelayanan terhadap produk yang dijual. Produk yang kita jual kan bisa dari kamar dan juga outlet-outlet yang berkaitan dengan F & B. Karena bentuk *service charge*-nya *diambilin* dari situ. Jadi 10% tingkat keuntungan tamu diambilkan setelah dikurangi dana kegiatan karyawan 2% sisanya dibagi seluruh karyawan. Dan disini lumayan tinggi. Pendapatannya dari karyawan yang paling baru saja 300ribu sampai karyawan yang sudah dikontrak saja sudah sampai 4 sampai 5 juta. Diluar *basic salary*-nya dia. Kemudian ada lagi program *appreciation week.* Jadi, dalam setahun itu ada 7 hari, eh 6 hari dimana karyawan itu *dibikinin* program kegiatan. Nonton film, di-*massage*-kan, motornya dicucikan, ada totok wajah, ada cukur, cukur rambut *barbershop*. Ya tadi apalagi ya. Nonton film sudah, kemudian dikasih *souvenir* mug, dan sebagainya.

Penulis : Itu berlaku untuk semua karyawan Bu?

Narasumber : Iya, berlaku untuk semua karyawan. *He'em*. Kemudian setiap per 2 bulan sekali khusus untuk supervisor itu ada supervisor lunchier. Kita undang makan siangnya *enggak* di kantin lagi tapi di *restaurant*. Terus per 2 bulan juga untuk *best employee of the month*. Jadi karyawan baik yang dikandidatkan setiap departemen itu juga kita ajak makan siang di *restaurant*. Kemudian karyawan yang disebut oleh tamu dalam *guest comment card* itu biasanya kan dikasih poin *value* bintang. Nanti akhir tahun kita kasih hadiah. Berarti dia kan yang terbanyak nanti kita kasih ya. HRD nanti biasanya yang merekap dari jumlah poin *value* bintang dari *guest comment card* kemudian perolehannya ditampilkan di mading karyawan.

Penulis : Hadiahnya kira-kira dalam bentuk apa Bu biasanya?

Narasumber : Hadiahnya macem-macem. Ada yang bentuknya misalkan *reward* buku. Pokoknya sesuatu yang nilai *value*-nya akan baik untuk karyawan *lah* ya. Gitu. Selain itu kan juga untuk tes kesehatan itu karyawan juga kita kirim ya. Terutama 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, kan gitu. Apalagi ya, *so far* itu ya.

Penulis : Kalau dari kegiatan *appreciation week* tadi kira-kira perencanaannya seperti apa Bu?

Narasumber : Itu nanti 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.

Penulis : Oh ya Bu, kalau BPJS kesehatan dan BPJS ketenagakerjaan tadi iurannya diambilkan dari gaji karyawan atau bagaimana?

Narasumber : Nanti memang ada persenannya tersendiri dari gaji pokok karyawan atau pun dari perusahaan untuk pembayaran iuran BPJS kesehatan dan BPJS ketenagakerjaan. BPJS kesehatan itu *kan* karyawan bisa pakai kalau dia sakit. Pada awal kontrak berkaitan dengan pendaftaran BPJS kesehatan itu karyawan diberikan pilihan faskes-faskes yang ada. Rujukan rumah sakit yang ditunjuk. Nah, nanti setelah mereka daftar dan memilih faskesnya nanti kita proses dan mereka bisa langsung pakai dari kartu BPJS yang nanti akan dikasih. Sedangkan kalau BPJS ketenagakerjaan itu lebih kepada ya tadi saya sampaikan, ada jaminan kecelakaan kerja, kematian, hari tua, dan pensiun. Kepengurusan dari BPJS ketenagakerjaan ini nanti dibantu oleh HRD atau *person in charge* kita. HRD membantu lapor ke kantor BPJS ketenagakerjaan kalau misal ada kecelakaan kerja, JHT, jaminan pensiun, dan kematian. Setelah itu karyawan bisa langsung mengurus sendiri. Kalau mengenai kematian ya nanti diurus langsung oleh ahli waris ke kantor cabang mana pun bisa. Kalau JHT, jaminan pensiun itu terkait saldo iuran yang sudah diberikan, maka karyawan atau ahli waris yang mengurus itu.

Penulis : Oh ya, kalau iuran untuk BPJS diambilkan dari gaji karyawan Bu?

Narasumber : Diambilkan dari gaji karyawan dan juga dari perusahaan. Persenannya ada untuk iuran itu.

Penulis : Oh begitu Bu. Oh ya, berarti ini *kan udah* disebutkan ya program-programnya kira-kira apa saja Bu. Berarti program ini juga sudah dikonsep menurut nilai-nilai Tentrem ya Bu?

Narasumber : Iya *he'em*. Tapi tadi saya belum menyebutkan *training* ya. *Training* itu ada *training* yang bersifat *mandatory*. *Training mandatory* itu *training* tentang *excellent service*. Hotel harus *bikin reminder* karyawan terus ya *excellent service*. Selain itu ada berupa *training-training* yang berdasarkan isu yang ada. Oh isu yang ada itu misalnya karyawan itu ceroboh. Oh isu yang ada mungkin karyawan itu perlu *additional knowledge*, misalkan sekarang tentang sistem atau tentang *skill* misalkan. Nah itu bisa kita *propose*-kan apa yang dibutuhkan sesuai dengan isu yang ada.Ya. Sama kayak sekarang saya *bikin training* untuk *security* karena berdasar isu yang ada. Oh akan ada 160 negara bebas visa. Nah ini kita sebagai internasional *change* harus *panggih.* Kerjasama dengan bapak kapolsek dan sebagainya. Jadi mereka itu kita berikan dalam bentuk *knowledge*. Gitu oke? *What else*?

Penulis : Tadi *kan* sudah disebutkan program-program yang dibuat Tentrem ya Bu. Nah, yang mengkonsep program-program ini siapa *sih* Bu?

Narasumber : Yang mengkonsep ya dari *executive committee*. Jadi dari harapan *owner* lalu diterjemahkan oleh *executive committee*. Lalu dari *executive committee* menerjemahkan lewat semua *dept head* dan supervisornya. Supervisor nanti dia memperoleh informasi

mengenai konsep yang telah disusun oleh *excom* atau pun *dept. head*-nya kemudian dikomunikasikan ke karyawan dan mengawasi sesuai SOP yang ada.

Penulis : Itu bakalan ada perubahan atau bagaimana Bu?

Narasumber : Pasti ada perubahan karena kita bergerak terus ya. Terus nanti karyawan kalau sudah dibekali disitu nanti setiap 6 bulan sekali karyawan harus di *appraisal*.

Penulis : Dinilai ya Bu?

Narasumber : Iya. *Take and give dong*. *Ngapain* kita ntuk memberikan yang terbaik untuk karyawan pemalas? Ya kan. Ada *appraisal* 6 bulan pertama hasilnya jelek. *See*, 6 bulan berikutnya. Jadi kita *fair*. Oh, *you're wrong*. *Wrong*-mu apa. Oh, *wrong*-mu dalam hal *you're lazy, you're not convince, you're not tidy, you're* misalkan apa-apa gitu ya. Cara memperbaikinya kamu harus begini-begini, ayo kita lakukan, targetnya berapa. 3 bulan 6 bulan 5 bulan? Habis itu dievaluasi lagi 6 bulan berikutnya. Kalau dia sudah bagus ya oke. Kalau dia *nggak* bagus ya bisa putus kontrak. *But it's fair*, kan gitu.

Penulis : Berarti ini ada karyawan tetap dan karyawan kontrak ya Bu?

Narasumber : Permanen ada, kontrak setahun ada. Kontrak perbulannya itu juga ada.

Penulis : Biasanya itu yang bagian apa saja Bu?

Narasumber : Kalau ditanya biasanya itu semuanya, *mostly*. Merata.

Penulis : Oh, berarti itu tergantung perjanjian diawal Bu?

Narasumber : *He'em*.

Penulis : Itu yang menentukan dari pihak atasan Bu?

Narasumber : *No*, dari *budgeting* di awal. Hotel itu punya *budgeting*. Oh, tahun 2018 kita hanya akan punya karyawan permanen itu maksimal misalkan 100. *And then*¸karyawan kontrak setahunnya misalkan 150. *And then* berikutnya itu yang karyawan *permanently*.

Penulis : Nah itu tadi konsep sama programnya sudah ya Bu. Terus kaitannya ini tadi *kan* juga berkaitan dengan nilai-nilai ini ya Bu.

Narasumber : *He'em*. Ini waktunya tinggal 15 menit lagi ya. *And then* nanti *set another time* ya.

Penulis : Nah, nanti kalau misalnya dari adanya program ini kemudian karyawan ingin mengajukan usul. Misal, program ini dirasa kurang atau program ini diadakan saja atau apa begitu Bu.

Narasumber : Program dalam hal apa? Kalau program dalam menilai *salary* ya itu sudah ada garisnya sendiri ya. Yang dimaksud itu program apa? *Training*?

Penulis : Mungkin dari program-program yang ada disini Bu.

Narasumber : Ya kalau program *training* atau program misalkan *reward* karyawan dan sebagainya itu *kan* kami ada sesi seperti tadi yang saya sebutkan. Tadi ada apa saja yang saya sebut?

Penulis : Yang *training* ini ya Bu, *training mandatory* dan *training* berdasarkan isu.

Narasumber : *He'em training*. Terus apa lagi programnya?

Penulis : Program kesehatan, *employee of the month*, lalu 2 bulan sekali itu supervisor ya tadi Bu? Terus ada *appreciation week*. Itu nanti ada nonton film, pemberian souvenir gitu-gitu Bu.

Narasumber : Ya *sorry* ada satu lagi lupa. Jadi ada lagi juga per 3 bulan sekali itu namanya *general staff meeting* atau *general party*. Itu isinya biasanya hiburan untuk karyawan seperti makan-makan sama penganugerahan hadiah untuk pemenangnya yang *best employee of the month*, misalkan juga *supervisor of the porter*. Itu penyerahannya sama makan-makannya. Jadi, kayak *party*-nya. Nah, *cuman* disemuanya yang kamu sebutkan tadi. Disitu selalu ketika ada sesi makan bareng itu selalu ada acara *ask and question*. *Ask and answer* maksud saya. Jadi, kamu tanya kita menjawab. Jadi, itu pun termasuk kalau dia punya usulan ya disitu. Usulan pertanyaan ya. Oke? *Next*.

Penulis : Berarti itu di acara forum penyerahan award Bu?

Narasumber : *No*, semuanya. Selalu ada kesempatan itu. Selain itu kita juga punya *suggestion box*. *Suggestion box* itu ada yang diletakkan di kantin. Kapan pun karyawan ada usulan apa, biasanya dimasukkan disitu. *Next*.

Penulis : Berarti bentuk partisipasi karyawan dalam konsep ini itu termasuk di dalam *ask and answer* ya Bu?

Narasumber : Partisipasi karyawan?

Penulis : Maksudnya dalam mengusulkan apa yang mungkin dia inginkan. Ya mungkin lingkungan kerjanya atau pekerjaannya ada *problem*.

Narasumber : Partisipasinya ya macam-macam. *Nggak cuma* usulan. *Masak* karyawan nuntut sama usul *doang*. *Nggak no*. Perusahaan juga memberikan itu *kan* perusahaan juga harus meminta *feedback*-nya. Mereka harus bekerja dengan baik sesuai *job description* itu juga termasuk partisipasi. Itu yang paling penting.

Penulis : Ada *nggak sih* Bu karyawan yang mungkin dalam pekerjaannya kurang sesuai? Mungkin dia pengennya dalam bagian apa begitu.

Narasumber : *Of course*. Ada banget. Kalau dia salah pertama kali biasanya dia dipanggil. Dipanggil kemudian diajarin. Kenapa? dicari *rute course*-nya. Kamu tu *nggak* bisa *kenapa*. Misalkan dia membersihkan kamar *nggak* bersih karena apa? Karena belum tahu? Karena salah *chemical*, karena salah prosedur, karena terbatasnya waktu, atau karena lalai? Semua dicari. Ya *to*? Itu namanya dipanggil, dikonseling, diperbaiki, ya *kan*. Salah lagi, *warning* tertulis. Tadi *warning* verbal, sekarang *warning* tertulis. Salah lagi ya nanti ada *warning* tingkatan satu dua tiga. Sesuai aturan Disnaker. Kalau salah terus ya *nggak usah* diperpanjang kontrak. *Simple*.

Penulis : Oh begitu Bu. Lalu apa saja *sih* yang diperhatikan Hotel Tentrem supaya karyawan nyaman dalam pekerjaannya baik lingkungannya atau lainnya begitu Bu?

Narasumber : *I think none* untuk *answer again*. Karena *answer*-nya sudah di pertama kali. Saya jawab apa tadi? Pertama melakukannya untuk karyawan itu harus apa? Teori Maslow. Belajar dari situ.

Penulis : Kalau misalnya dilihat dari lingkungan eksternal begitu atau misal melihat dari hotel-hotel lainnya begitu?

Narasumber : *Comparation* biasanya ada. Tapi kita bukan karena ditentukan hotel lainya . Karena kita sudah punya rumah tangga kita sendiri ya *we decided by our decision*. Hotel lain hanya sebagai *comparation* saja. Tapi contoh kita per bulan *reporting* HRD per bulan itu yang selalu di *compare* oleh HRD tim untuk *intern of service*-nya itu kita tertinggi se-Jogja. Untuk benefit itu kita juga terbaik. Untuk survey kantin makanan kita juga terbaik. Dari penyajian, *cost*-nya *nggak* pernah *dibatesin.* Lauknya kalian misal mau ambil dua asalkan dihabiskan ya *fine*. Yang masuk pagi juga dapet 2 kali makan itu hanya disini. Di *locker* karyawan emm dikasih alat fitness juga cuma disini. Jadi kita membuat suatu kondusif lingkungan kerja. Oh supaya karyawan nganggur sambil nunggu jam kerjanya udah dateng *nggak rumpik*, silahkan olahraga. Ada alat fitnesnya. Ya, itu.

Penulis : Nah, tadi *kan* sudah diberi sekian penjelasan program yang dikonsep sesuai nilai Tentrem. Lalu sekarang bagaimana cara mengawasi setiap program yang dijalankan Bu?

Narasumber : *Kan* itu bersama-sama ya. Maksudnya gini. *Training* itu yang men-*trainer* bagiannya dari seorang *trainer. Trainer* itu disesuaikan. *Training* tentang Tentrem *experience* atau tentang *excellent experience* itu orangnya adalah HRD. Saya sama Bu Rosa. Kalau di *housekeeping* ada *training* tentang *skill* membersihkan kamar ya tentunya *trainer*-nya dari *executive housekeeper*. *Training* tentang *how to handling complain in front office* ya *trainer*-nya dari *director of room.* Ya, itu *trainer.* Kemudian bagian evaluasinya siapa? Ya tergantung dari *training* itu sendiri. Apakah dari HRD-nya sendiri yang menyelenggarakan *training*. Berarti nanti HRD titip di pengawasannya untuk semua *dept head*-nya atau supervisornya. Kalau *training* tentang *room* yang mengawasi adalah dari *dept head*-nya, supervisornya, seniornya, *kan gitu*.

Penulis : Lalu bentuk tanggung jawab perusahaan dari adanya program-progam tadi seperti apa Bu?

Narasumber : Tanggung jawabnya dalam hal apa?

Penulis : Misalnya dalam hal *training* ada kendala begitu. Nanti tanggung jawab perusahaan itu seperti apa?

Narasumber : Sudah saya jawab tadi. Ya ketika *training* yang mengawasi siapa. Tentunya kan ada kendala. Namanya *kan training* diberikan itu untuk apa. Kalau sudah di *training* kamu harus ngapain?

Penulis : Harus melakukan dulu Bu.

Narasumber : Iya, melakukan. *And then* kamu bisa tahu kamu salah atau *nggak* benar dari siapa?

Penulis : Dari supervisor mungkin Bu.

Narasumber : *Of course*. Kamu nanti sudah dikasih tahu salah cara meng-*interview* orangnya. *And then* kamu harus melakukannya seperti apa?

Penulis : Melakukan perbaikan *gitu* ya Bu.

Narasumber : *Of course, same. Understand*?

Penulis : Iya Bu. Lalu kalau perubahan secara berkala pasti dilakukan Bu?

Narasumber : Dalam hal apa?

Penulis : Mungkin dalam hal survey kepuasan karyawan.

Narasumber : Kalau survey kepuasan karyawan itu kan kita ada 1 tahun sekali. Nah survey itu juga akan kita jadikan juga untuk di tahun depan program apa, termasuk kita kan *bikin-bikin* apa tadi ada *employee of the month, reward atau recognizition* apa. Itu juga bisa lewat survey. Atau karyawan juga bisa, lewat apa tadi saya bilang? Menyampaikan aspirasinya bisa lewat apa selain survey?

Penulis :Yang *ask and answer* Bu?

Narasumber : Iya. Dalam setiap?

Penulis : Dalam setiap *event-event* tadi.

Narasumber : *Correct*. *Next*.

Penulis : Kalau prestasi yang sudah disebutkan Ibu tadi itu prestasi ditentukan oleh siapa begitu Bu?

Narasumber : Bisa dari departemennya, bisa dari *executive committee*. Misalkan *best employee of the month.* Kriterianya *best employee of the month*, sudah ada ditentukan dari HRD-nya misalkan oh 3 bulan tidak boleh terlambat, 3 bulan tidak boleh sakit, 3 bulan tidak boleh ada ijin. Kemudian dari kerjanya tidak ada *complain* dari tamu. Kemudian dia harus membuat sesuatu yang *something positive*. Misal itu bersifat frekuensi kerja atau bersifat kualifikasi kerja *gitu*. *So*, dia akan dicalonkan dan orang lain tidak akan cemburu. Oh ini berdasarkan *like and dislike*, bukan begitu. Karena kita ada tolak ukur sendiri. *Next*.

Penulis : Kalau prestasi Tentrem mengenai pelayanan Tentrem ke karyawan itu apa saja Bu?

Narasumber : Mengenai pelayanan Tentrem ke karyawan? Benefit untuk karyawan? Tadi sudah saya jelaskan di awal. Mungkin sementara hari ini, jangan terlalu banyak dulu. *And then* dicermati dulu ya.

Narasumber 2: Tri Laksmi (*Dept. Head – Personnel Manager*)

Wawancara sesi I dilakukan pada hari Kamis, 16 November 2017 jam 16:10 WIB di kantor HRD Hotel Tentrem Yogyakarta.

Penulis : Sore Bu Laksmi, ini saya ingin menanyakan beberapa pertanyaan yang belum sempat saya tanyakan kepada Bu Rima pada wawancara sebelumnya.

Narasumber : Sore Lif. Boleh boleh.

Penulis : Nah, kalau pada wawancara sebelumnya belum sampai pada pengembangan karir karyawan. Kalau di Hotel Tentrem itu dari bagian manajerialnya mengonsep pengembangan karir karyawan itu seperti apa Bu?

Narasumber : Oke. Kalau promosi contohnya ya. Kalau misalnya ada karyawan yang memang punya *talent* untuk bisa menduduki satu jabatan yang lebih tinggi itu kita biasanya punya program *succession plan*. Nah, dengan program *succession plan* itu dia punya beberapa *task* atau tugas. Dalam waktu 3 bulan itu dia harus menyelesaikan tugas itu. Baik itu tugas terkait dari departemennya dia sendiri yang sehari-hari misalnya harus ada *report* yang ia kerjakan ditambah. Untuk menjadi *leader* ya. Kemudian ada tugas lain yang berkaitan misalnya dari sisi administrasi di HR. Ketika misalnya dia dari *staff* biasa kemudian jadi kapten atau

supervisor pasti dia harus bisa me-*manage* kayak *schedule temen-temennya*, harus bisa menghitung cuti teman-temannya, harus bisa menghitung DP *temen-temennya* juga, *gitu*. Nah dari *task* yang diberikan itu 3 bulan kita akan menilai apakah memang dia mampu atau tidak. Nah kalau misalnya mampu, tentunya akan kita berikan promosi sesuai dengan haknya dia. Nanti menggunakan internal emm kayak memorandum. Kalau di kita namanya 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. Terus kita *kan* juga punya *sister* hotel di Semarang. Semarang itu ada Hotel Chanti bintang 4. Nah, seperti hotel chain lainnya kalau memang misalnya ada karyawan yang *pengen develop* kesana *nih*. Misalnya dia melihat "Wah kayaknya disini belum bisa emm karena masih ada atasanku aku *nggak* bisa *nyundulin* dia *kan*. Jadi, aku mau transfer ke Chanti nih" *gitu*. Misalnya jadi *supervisor* disana. Bisa, contohnya ya itu tadi pakai *succession plan* itu kemudian emm tapi dia mengajukan transfer dari Hotel Tentrem ke Hotel Chanti Semarang, *gitu*. Jadi, kalau misalnya dari hotel pengirim *agree* kemudian dikirimkan disana terus hotel sana *interview* dan *agree* kemudian kita bisa *develop* dia untuk kesana. *Gitu* biasanya.

Penulis : Biasanya kalau promosi itu dari karyawannya sendiri yang mengusulkan atau memang dari atasan misalnya kandidat ini atau itu kayaknya *bakal* bisa buat dipromosikan *gitu* Bu?

Narasumber : Biasanya *sih* dari atasan ya. Jadi kalau kita melihat sebuah departemen, misalnya departemen ini merasa bahwa sepertinya perlu *leader nih*. *Gitu*, nah kemudian departemen itu mengajukan satu karyawan yang sesuai dengan kriterianya dia atau mungkin ada *leader* yang *resign*. Atau emm.. tidak menutup kemungkinan misalnya setiap tahun itu *kan* karyawan itu di-*appraisal* ya. Dua kali setahun. Nah ketika dia di-*appraisal* itu *kan* ada *face-to-face ngobrol* sama *leader*-nya. "Pak kira-kira kalau kemungkinan saya *dipromosiin* bagaimana?". Nah, pada saat itu *leader* juga harus bisa menjawab "Oke *chains*-nya ada *then we go to next step*" *gitu*" Misalnya *succession plan* tadi. Jadi, bisa dari kedua belah pihak tapi *mostly* kebanyakan dari si *department head* atau *excom*-nya bahwa "Oh ini aja yang *dinaikin* jadi *senior staff* " tapi ya mengikuti itu tadi, *gitu*.

Penulis : Oh begitu Bu. Itu *kan* kalau promosi ya Bu. Nah, kalau kebalikannya dari promosi, yaitu demosi. Apakah pernah terjadi Bu?

Narasumber : Demosi *sih* sejauh ini belum pernah terjadi dan *hopefully nggak* pernah terjadi ya. Karena itu *kan* mengurangi hak orang, mengurangi benefit orang. Jadi *kan* penurunan kinerja, eh penurunan level karyawan atau seseorang. Kalau kita lebih kepada misalnya karyawan itu berbuat salah, tentunya semua sudah ada di *associate handbook* ya peraturannya. Nah, kita berikan *warning* sesuai dengan apa yang ada di *handbook* itu. "Kamu di-*warning* satu ya" katakanlah seperti itu. Nanti ada *reduction* atau pengurangan dari *service charge*-nya dia. Kalau misalnya dia di-*warning* satu berlakunya enam bulan, *warning* dua juga enam bulan. Nah, nanti dari *warning* itu kira-kira ada *improvement nggak* dari dia. Kalau memang misalnya dalam masa *warning* itu dia berbuat salah lagi ya otomatis level *warning*-nya meningkat *dong*. Nah itu pun akan menjadi pertimbangan manajemen untuk memperpanjang atau tidak memperpanjang kontraknya. Katakanlah kalau misalnya dia diminta untuk *improve* dan tidak bisa ya sudah menjadi dasar sebuah perusahaan mana pun saya rasa untuk mempertimbangkan kembali kontraknya dia. *Gitu*. Tidak menutup kemungkinan kalau misalnya karyawan permanen pun mendapatkan *warning gitu*. Kalau memang sudah permanen dapat *warning* ya bukan berarti dia aman. Kalau karyawan permanen *kena warning* ya kita perlakukan sesuai level *warning*-nya. Atau mungkin

karyawan itu berbuat kesalahan yang fatal. Kayak di Hotel Tentrem itu kalau karyawan baru masuk, kita selalu minta mereka untuk tanda tangan empat komitmen. Diantaranya itu komisi, etika, perlindungan informasi, sama apalagi ya emm sesuatu yang berkaitan dengan *sexual harassment*. Kalau salah satu dari keempatnya itu dilanggar itu sudah menyebabkan dia bisa dikeluarkan dari perusahaan. Jadi level *warning*-nya sudah ada di peraturan perusahaan yang kita berikan ketika mereka pertama kali masuk.

Penulis : Oh jadi begitu ya Bu. Jadi semua itu juga kembali pada peraturan yang telah disepakati melalui *handbook* yang diberikan ke karyawan. Terus kalau proses penyusunan program-program yang ada itu yang menyusun *emang* dari HRD semua atau memang dari awal hotel ini berdiri istilahnya dari pemilik *terus habis* itu ada yang mengusulkan begitu Bu?

Narasumber : Programnya khususnya apa *nih*? Promosi atau program apa?

Penulis : Program-program yang berkaitan untuk karyawan Bu. Jadi, intinya agar mereka merasa nyaman selama bekerja disini.

Narasumber : *Kan* kemarin yang diinfo Bu Rima itu kita punya beberapa *event* ya disini kekaryawanan. Ada *general staff meeting*. Kalau *general staff meeting* itu memang harus diadakan. Itu sudah menjadi acuan dari setiap hotel saya rasa. Setiap hotel itu pasti punya *general staff meeting*. Kemudian yang dimiliki oleh Hotel Tentrem dan tidak dimiliki oleh Hotel lain itu kita punya *Associate Appreciation Week* (AAW) yang selama enam hari itu karyawan dimanjakan. Biasanya untuk program-programnya kita selalu tanya dan minta masukan dari *temen-temen*. Kalian maunya apa AAW tahun ini misalnya ingin sesuatu yang berbeda. Kegiatan yang perlu dihilangkan mana dan kegiatan yang perlu dipertahankan mana. Kayak nonton film bareng itu *kan* perlu dipertahankan karena anak-anak suka *kan* ya. Jadi, itu dipertahankan dari tahun ke tahun. Kemudian itu AAW *then* 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. Terus kita diakhir tahun ini persiapan untuk *Associate Opinion Survey* (AOS). Jadi semacam survey yang diberikan kepada karyawan mengenai penilaian mereka terhadap perusahaan. Bagaimana mereka menilai diri mereka sendiri, bagaimana mereka menilai departemennya sama menilai perusahaan itu. Kemudian nanti kita kelola, kita kembalikan lagi ke departemen bahwa ini adalah hasil dari penilaian teman-teman terhadap perusahaan kita. Sehingga kalau ada yang *minus* ya berarti harus kita *improve*. Terus apalagi ya, program HR kalau karyawan yang *food handler* itu memang setiap enam bulan sekali peraturannya dimana pun baik hotel maupun restoran harus di rektal. Jadi, pemeriksaan. Rektal swab itu pemeriksaan kesehatan tapi khusus untuk teman-teman yang *food handler*. Itu. Rata-rata *sih* program kita berikan sesuai dengan kebutuhan karyawan ya. Tetapi untuk menyusun program itu selain kita sudah punya *template*-nya. Karena memang beberapa dari kita *background*-nya juga dari sejumlah hotel. Jadi kita sudah tahu mana yang sudah bisa diterapkan mana yang tidak. Kalau program yang sifatnya *risk management* atau K3 kita kerja sama dengan *engineering* dan *security*. Misalnya *fire drill*, atau *nge-cek hydrant*, *nge-cek* apart itu tiap minggu itu ada tim ERT yang *training* disitu juga. Lalu kita libatkan karyawan "Kita mau program ini *nih*. *Support dong*". Kayak *gitu*.

Penulis : Berarti itu juga atas inisiasi HRD juga ya Bu?

Narasumber : *He'em*.

Penulis : Oh ya Bu. Kalau dasar pembuatan konsep QWL itu berdasar apa? *Kan* QWL itu ada agar menunjang kualitas hidup karyawan saat bekerja.

Narasumber : Ya pokoknya kita buat konsep disini juga memang disesuaikan dengan visi, misi yang ada. Prinsip dan nilai juga. Disitu *kan* ada beberapa komponennya ya. Salah satunya ya agar karyawan ada *teamwork* ya di nilai-nilai itu. Ya nanti kita *bikin* konsep caranya dengan melibatkan *supervisor* yang menangani langsung karyawan agar dapat berkoordinasi baik, membentuk *teamwork* yang oke. 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. Ya untuk mencapai itu perlulah misi yang harus dilaksanakan. Kita memperkenalkannya ya melalui makanan yang ada disini makanan nusantara di Kayu Manis. Ada *counter* Sidomuncul juga, seragam, bangunan kita juga ada motif-motif batik khas Indonesia.

Penulis : Kalau yang Bu Rima kemarin bilang itu program yang dibuat berdasar dari keinginan *owner*-nya terus *diterjemahin* ke bawahan-bawahannya sampai mungkin ke HRD. Nah, proses ini itu bagaimana?

Narasumber : Misalnya *nih owner pengen biar* karyawan loyal ke kita. Nah, kita mencoba untuk menciptakan sebuah hal yang *bikin* mereka nyaman. Apa *sih* yang bisa membuat karyawan nyaman? Misalnya kita punya perpustakaan.*Which is* hotel lain belum tentu punya. Fasilitas-fasilitas dan program-program untuk karyawan itu juga agar mereka nyaman bekerja disini.

Penulis : Itu buat apa Bu?

Narasumber : Perpustakaan itu ya buat kalau karyawan mau pinjem buku boleh.

Penulis : Bukunya ada apa *aja* Bu?

Narasumber : 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*. Nah, jadi kalau *owner* sendiri tidak memberikan gambaran secara *gamblang* "Ayo kasih ini". *Enggak* begitu. Bagaimana kita menangkap pesan dari *owner* kemudian kita terapkan di sekitar kita. *Gitu*. Jadi biar ada kelekatan karyawan dengan perusahaan. Para *director* juga melakukan rundingan secara bersama-sama kemudian berkenaan dengan program atau kegiatan apa yang sekiranya cocok untuk masing-masing departemen. Dari hasil tadi disampaikanlah ke *dept head* dan proses pelaksanaannya dipimpin langsung oleh *supervisor*. Ada juga susunan konsep dari *dept head* yang diusulkan ke *excom* untuk disetujui lalu baru dapat dikomunikasikan ke manajer lalu supervisor lalu sampai ke karyawan.

Penulis : Terus kalau program AAW sendiri itu yang menginisiasi itu siapa *sih* Bu?

Narasumber : AAW itu agenda tahunan. Jadi.. misalnya AAW itu diadakan setiap bulan Oktober ya. Setiap bulan Oktober itu satu minggu. Nah, nanti HRD itu sebelum bulan Oktober harus tahu program AAW itu mau *ngapain aja*. Mana yang harus dipertahankan dari tahun lalu, mana yang harus diganti misalnya *biar nggak boring*. Jadi, sebelum kita menyusun programnya AAW kita cari tahu dulu maunya *temen-temen* itu apa. *Gitu*.

Penulis : Berarti itu hasil diskusi dari orang-orang HRD juga Bu?

Narasumber : *He'em.* Sama melibatkan *temen-temen* juga ya. Kita *bikin* program dan ternyata anak-anak *nggak* suka *ntar* yang *ikutan* program-programnya *cuma* HRD *kan nggak* lucu juga haha.

Penulis : Itu cara melibatkannya dalam bentuk *gimana* Bu?

Narasumber : Ya biasanya kalau anak-anak di kantin itu *kan* selalu berbaur ya. Kantin karyawan *gitu* ya. Jadi ya *ngobrol* "Kita mau AAW *nih*, kira-kira *kitchen pengen* apa ya? Kira-kira F & B mau apa ya? *Gitu.* Pasti anak-anak "Bu, *bikin* ini *dong*". Ya terus nanti kita "Oh ya oke oke, coba nanti kita lempar ke forum. Nanti forum bilang oke". Ya nanti pasti ada diskusi.

Penulis : Kalau AAW itu diadakan sejak kapan ya Bu?

Narasumber : AAW itu mulai tahun 2014 kalau *nggak* salah.

Penulis : Terus kalau yang didepan itu ada mading yang memaparkan fasilitas kursus bahasa inggris. Nah itu tujuannya agar pada lebih bisa bahasa inggris begitu ya Bu?

Narasumber : *He'em.* Karena kita *kan guest contact* semua ya walaupun yang di *back office* kayak saya *gitu* mau tidak mau ketika keliling dan *ketemu* tamu asing ya pasti harus bisa bahasa inggris. *English class* ini *kan* berarti juga salah satu program yang dapat mengarahkan pada visi kita untuk mengarah pada masyarakat dunia. Dalam hal ini tamu asing. Nah, karyawan disini dikasihlah program kursus inggris. Jadi *instead of* kita meminta mereka untuk kursus diluar kita punya *english teacher* yang bisa membantu mereka dan kalau mereka ikut kursus pun mereka itu kita wajibkan *nih*. Misalkan Gaharu kuotanya segini, *housekeeping* kuotanya segini, FO kuotanya segini. Jadi dari sekian banyak departemen ini nanti terkumpul berapa orang. Tapi tidak serta merta mereka bisa ikut. Nanti ada tesnya. Jadi nanti kita bisa tahu level, kemampuan mereka dalam berbahasa inggris itu sejauh apa. Jangan sampai nanti ada orang yang bener-bener *basic* lalu *nyampur* sama orang yang *expert*. *Kan njomplang* ya. Di tes dulu, misalnya yang masuk di *elementary* ada berapa orang terus mau berapa kali seminggu. Kalau misalnya dalam satu kelas terlalu banyak itu pasti *nggak* nyaman ya dipisah kelasnya. Misal *elementary* ada dua kelas, *beginner* ada berapa, nanti yang *expert* yang HOD ada berapa. Jadi semuanya diminta untuk ikut *english pratice* disini.

Penulis : Berarti semua karyawan itu *bakal join* program ini *kan* Bu?

Narasumber : *Mostly* akan *join*. Kalau pun *nggak* ikut di *batch* ini nanti mereka ikut *batch* berikutnya. Nanti atau ada *temen* yang dari *batch* satu *udah* naik tingkat dari level *beginner*, dia *udah* bagus kemampuannya. Dia bisa ikut yang *intermediate*. *Gitu*. Jadi ikut kursus inggris gratis *kan* sebenarnya. Kalau memang mereka tidak datang maka harus memberikan ijin tertulis ke HRD dan diketahui oleh *department head*-nya dia. Jadi, *nggak* boleh bolos. Kalau misal bolos tanpa alasan kita *warning*.

Penulis : Kalau yang sudah *advance gitu* Bu? Memang sudah *nggak* perlu lagi diberikan program ini kah?

Narasumber : Kemarin pun HOD level saya pun *diikutin english class* juga. *Gitu*, jadi cara mengajarkannya pun berbeda-beda. Kalau *intermediate* lebih ke *teaching* seperti biasa, tapi kalau HOD kita diminta untuk membuat sebuah *report* dari sebuah *event* atau apa. Nanti kita diskusi sama-sama dengan *english teacher*-nya.

Penulis : Biasanya dimana itu Bu kegiatan kelasnya?

Narasumber : Itu disitu. Tapi bisa jadi juga misalnya *English class* di *library* atau di *artist room* atau misalkan Wulang Wuruk tidak memungkinkan. Kalau di *library* itu *kan* ada tempat duduk sofa untuk menunggu, ada empat *computer* juga disana. Tapi temen-temen juga jenuh ya kalau misal disini terus. Jadi biar *experience* mereka juga *nambah*. Kita punya *outdoor* apa namanya, kebun yang *enggak* gedhe tapi bisa dimanfaatkan untuk ngobrol, untuk emm biar *nggak boring* ya mereka Fa disini.

Penulis : Itu berarti gurunya juga dari luar ya Bu?

Narasumber : Ini gurunya ada disini.

Penulis : Siapa Bu?

Narasumber : Mbak Heni.

Penulis : Itu memang *staff* disini atau bagaimana Bu?

Narasumber : *Staff* disini yang memang kita *assign*, kita rekrut khusus untuk mengajar bahasa inggris. Tapi dia *under* HR dan dia pun tidak hanya sekedar *teaching*, dia juga belajar hal-hal seperti *training* atau hal-hal yang sifatnya *personnel*. Jadi, masing-masing dari kita disini tetap bisa *back up* kerjaan satu sama lain, tidak tergantung sama satu orang. Ya mungkin misalnya ada yang *enggak* tahu ya wajar ya. Tapi ya tetep bisa *diobrolin* lah, dikomunikasiin *gitu*.

Penulis : Oh begitu ya Bu. *Kirain* pengajarnya dari luar. Itu pengajarnya mbak Heni *aja* atau ada yang lain juga Bu?

Narasumber : Mbak Heni pernah *sih* bawa satu *native speaker*. Dari UII juga, si Mark. Anak atas *deh*, eh Soyer. Dari anak atas *kok*.

Penulis : Emm kalau boleh tau berarti ada tips juga yang diberikan untuk Mbak Heni ya Bu? Atau memang sudah *include* dari gajinya?

Narasumber : *Include* dari gaji dia. Karena dia di *assign* untuk menjadi guru bahasa inggris. Jadi gaji dia pun juga gaji menjadi guru bahasa inggris.

Penulis : Oh ya, kalau disini ada tempat ibadah Bu?

Narasumber : Ada, kita juga menyediakan tempat ibadah disini, ada *mushola* khusus karyawan yang ada di dekat *security*. Nanti kalau mau ibadah untuk yang muslim bisa kesana.

Penulis : Emm oh iya begitu. Kalau yang standar kinerja karyawan yang ditetapkan disini itu kira-kira seperti apa Bu?

Narasumber : Kita punya yang namanya *Performance Appraisal* (PA) dan itu dilakukan dua kali setahun dan kita berikan *form* nanti harus diisi oleh karyawannya kemudian sebelum *deadline* biasanya Juli dan Desember ya *appraisal* itu. Sehingga ketika mereka *udah* mengisi *form* itu "Pak saya sudah mengisi *form* ini *nih*" terus kemudian dia *ngadep* ke atasannya "Ayo di-*appraisal*", sesuai jadwalnya dia ya. Nah, misalnya *appraisal* yang pertama yaitu enam bulan pertama dia oke. Kemudian ternyata enam bulan berikutnya dia *going down score*-nya. Nah itu juga akan mempengaruhi *salary* dia di tahun selanjutnya. Tapi kalau misalnya *salary* dia sudah UMR ya kita *nggak* bisa apa-apa ya. Tetapi kalau misalnya itu level-level yang *leader* yang diatas UMR itu jadi pertimbangan ketika kita mau menaikkan gaji seseorang. Jadi *score*-nya dilihat dari enam bulan pertama sama enam bulan berikutnya.

Penulis : Terus kalau harapan manajemen setelah karyawan diberi program AAW itu *gimana* Bu?

Narasumber : Apa ya emm sama *sih*. Kalau *dibilang* loyalitas *sih* kembali lagi ke karyawannya ya. Setidaknya ketika mereka bekerja, karena kita bergerak di bidang jasa ya kalau karyawannya *happy, company wealth happy, customer also happy* emm *ending*-nya adalah mereka akan sering kembali dan kembalinya juga *revenue* lagi. Dan *revenue* itu juga akan

dikembalikan lagi *kan* ke karyawan. Jadi sebenarnya siklusnya *muter*. Bahwa memang ketika mereka *happy*, *customer*-nya balik lagi nanti benefitnya mereka juga yang *ngerasain*. Tapi kita juga menunjang mereka dengan adanya fasilitas dan program-program yang ada agar mereka nyaman sehingga dapat loyal ke kita.

Penulis : Lalu bentuk evaluasi dari adanya program AAW itu seperti apa Bu?

Narasumber : Ya kita lihat dari AAW tahun kemarin lalu kita lemparkan lagi ke karyawan kira-kira mereka paling suka itu kegiatan yang apa saja, nanti kita pertahankan. Nonton *bareng* kita pertahankan. Tapi rata-rata kegiatan AAW itu memang kita desain kegiatannya memanjakan karyawan ya. Dari karyawan selama ini juga sudah senang dari kegiatan ini, antuasiasnya besar buat ikut setiap kegiatan yang kita tawarkan di AAW. Kerja mereka juga lebih *happy* dan yang pasti mereka bisa bekerja lebih rileks ya. AAW ini akan selalu kita pertahankan untuk setiap tahunnya.

Penulis : Kalau usulan dari Mbak Dewi itu sekiranya kegiatan cuci motor dan potong rambut bisa digantikan kegiatan lain Bu. Tanggapan itu bagaimana?

Narasumber : Ya nanti saya dan pihak HRD lainnya akan mempertimbangkan lagi kegiatan apa yang sekiranya mayoritas karyawan inginkan. Jika fasilitas cuci motor dan potong rambut sekiranya terkesan monoton maka kita akan ganti kegiatan lainnya di tahun depan. Kita lempar lagi ke *temen-temen*, apakah *temen-temen* yang lain setuju jika kegiatan itu diganti. Jika setuju ya kita ganti sesuai usulan mereka jika memungkinkan untuk dipenuhi.

Penulis : Kalau misalnya dalam konsep QWL *gitu*, kualitas kehidupan kerja. Pernah *nggak sih* Bu melakukan restrukturisasi kerja? Mungkin *kan* dari awal desain pekerjaannya sudah ada ketika awal karyawan masuk kerja dalam tiap departemen. Mungkin per tahun ada perubahan apa *gitu* mungkin hal semacam itu ada *enggak sih* Bu?

Narasumber : Kalau restrukturisasi lebih kepada.. menurut aku karena perkembangannya hotel ya? Lebih kepada memaksimalkan fungsi karyawan *multitasking*. Lebih ke *multitasking*. Misalnya *gini*, ketika karyawan itu emm kita ambil contoh di Kayu Manis, di F & B. Kalau *temen-temen* yang di Kayu Manis itu *kan* pekerjaannya tidak sama dengan *temen-temen* yang di Summer Palace. Ya *kan*? *Chinese restaurant* itu sangat berbeda dengan *all-day-dining* yang di Kayu Manis. Karena mulai dari menuangkan *chinese-tea* itu berbeda. Nah teman-teman yang di F & B *service* di Kayu Manis ini suatu saat harus bisa menjadi emm menggantikan temannya di Summer Palace. Apalagi kalau misal Summer Palace penuh. dan Kayu Manis lagi sepi. Nah, mereka harus bisa dikaryakan lewat situ. *Gitu*, jadi semua orang harus bisa setidaknya menguasai pekerjaan yang lain sehingga bisa *back-up*. Kalau dulu ketika misalnya di *bounque*t lagi rame, ada *meeting* yang *series*, yang harus *back to back* yang harus rubah *set up* misalnya. Nah, biasanya anak-anak *bounquet* akan minta bantuan dari departemen lain. HRD misalnya. Walaupun kita cuma bantu ngangkat-ngangkat kursi atau merubah-ubah *set up* itu sudah harus bisa. Kalau Aliffa lihat di hotel-hotel *budget* yang bintang tiga. Contohnya karena aku dulu di Ibis, contohnya di Ibis. Ibis itu punya program Ibis *player*. Jadi, *temen-temen* yang di FO itu harus bisa menjadi *waitress*. *Temen-temen* yang di F & B harus bisa jadi *reception.* Itu lebih *cross* lagi, lebih ekstrim lagi *cross*-nya. Terus mereka juga harus bisa suatu saat menjadi tim *housekeeping*. Yang tidak bisa digantikan itu memang *engineering*, karena memang sesuatu yang sifatnya beda dan perlu dipelajari khusus ya. Tapi kalau yang sudah berjalan di hotel bintang tiga dan hotel *budget* memang seperti itu.

Penulis : Kalau di Hotel Tentrem berarti seputar yang di F & B *aja* ya Bu?

Narasumber : F & B, FO tetep juga harus bisa jadi GRO *gitu* terus *reception* itu juga kalau misalnya memang memungkinkan ya dia harus *axor* tamu ke atas. Tapi memang kita hati-hati sekali me-*multitasking*-kan seseorang. Kenapa? Karena berkaitan sama kepuasan tamu. Kalau misalnya orang yang tidak terbiasa melakukan pekerjaan temannya kemudian nanti dilihat sama tamu kalau salah nah yang kena bebannya *kan* juga kualitas perusahaan. Jadi ya memang harus hati-hati sekali.

Penulis : Terus kalau yang *cross-training* itu kira-kira *kayak gimana sih* Bu gambaran *cross-training*?

Narasumber : *Cross training* itu misalnya *gini kan* 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*. Kita proses dia *ngajuin cross-training*, disetujui oleh atasannya dia. Kemudian dia berikan ke HRD, dicek oleh HRD, setelah itu nanti diberikan ke departemen yang dituju yaitu *kitchen*. Kalau *kitchen* oke berarti dia melaksanakan *cross-training* ke *kitchen* itu diluar jam kerjanya dia. Jadi jika biasanya dia bekerja delapan jam sehari maka harus meluangkan dua jam untuk belajar di departemen lain di luar jam kerja dia. Nah nanti dihitung disana itu *task*-nya apa saja. *Kan pastry* punya *task list* ya, *how to make a bread*, *how to cut* apa begitu, *how to make chocolate*, atau apa nah semua *task list* yang diberikan itu dia bisa *fulfill nggak* dalam jangka waktu misal tiga bulan? Nah kalau dia sudah *fulfill* nanti kita terbitkan sertifikat bahwa anak ini pernah *cross-training* di *pastry*. *Gitu*. Semua departemen boleh. Semua teman-teman di departemen lain juga boleh mengajukan, misalnya FO *pengen cross-training* ke *finance*. Di *finance* itu *kan* ada banyak, bagian pembayaran di AP, penerimaan di AR kemudian *purchasing chin*. Boleh dia *cross-training* kesana juga. *Gitu*.

Penulis : Kalau sertifikat itu gunanya untuk apa Bu?

Narasumber : Sertifikat itu berguna ketika misalnya *nih* hotel itu *kan* banyak ya di Jogja. Suatu ketika anak itu merasa "Oh aku *nih pengen develop skill* tapi tidak di Hotel Tentrem karena ada kesempatan bekerja di hotel lain. Sertifikat itu berguna sekali ketika dia *apply* untuk ke hotel lain. "Oh saya punya tambahan *skill lho* selain di *housekeeping* saya bisa di *pastry* juga. *Gitu*". Nah itu akan jadi pertimbangan dia untuk diterima di hotel itu. Atau misalnya ada anak di *pastry* yang *resign*. Tentunya kita pilih orang, siapa ya yang bisa kita kembangkan dulu dari internal kalau ada yang minat. Biasanya kita ambilnya disitu.

Penulis : Berarti berguna buat pengembangan karir dia ya Bu.

Narasumber : *He'em career development*-nya dia juga.

Penulis : Kalau untuk evaluasi mungkin ada semacam laporan-laporan kinerja karyawan begitu *nggak sih* Bu?

Narasumber : Laporan kinerja karyawan itu yang *performance appraisal* tadi. Jadi, kita menerima pun juga kita *record*. Enam bulan pertama berapa *score*-nya, enam bulan berikutnya berapa *gitu*. Jadi, setiap orang dan itu pun nanti disimpan di *personal file*-nya dia. *Gitu*.

Penulis : Kembali ke awal tadi Bu tentang pekerjaan. Kalau tadi itu *kan* semacam rotasi pekerjaann begitu ya Bu dari *cross-training*. Nah kalau misalnya semacam menambah bobot pekerjaan atau memberi pekerjaan yang lebih menantang itu mungkin *kan* beberapa ada yang bosan dengan pekerjaannya dan ingin pekerjaan yang lebih menantang apakah ada Bu? Atau sebaliknya minta dikurangi bobot pekerjaan?

Narasumber : Boleh. Kalau anak-anak *sih* cenderung *nambah* ya. Karena anak yang *housekeeping nih* bagian *room attendant*. Dia *pengen* belajar bagaimana caranya jadi *order taker*. Nah, jadi *order taker* itu *kan* juga *nggak* gampang *gitu* ya. Kalau ada tamu yang *request suruh* bawa-bawa barang ya dia harus nangkap *detail* di kamar berapa, nanti di-*confirm* lagi sudah diterima atau belum. Kemudian check status kamar itu *kan* tugasnya *order taker*. Nah, kalau misal ada anak yang mau menambah pengetahuan dia dengan cara seperti itu boleh. Tapi *kan* masih internal departemen ya. Jadi itu akan menjadi *back up* untuk departemennya itu kalau misalnya si *order taker*-nya ini misalnya *resign* atau mau nambah *order taker* pasti diambilnya dari situ lagi. Terus semisal saya dengan Bagas juga Bagas juga dalam beberapa hal juga harus tahu pekerjaan *personnel.* Tentunya ya yang *nggak confident*, yang tidak berkaitan sama gaji. Itu, jadi kembali ke kamu (karyawan). Kalau kamu mau belajar, fasilitas dan sarana itu ada. *Gitu*.

Penulis : Kalau majalah atau buletin Kabare Tentrem itu wujudnya selembar begitu ya Bu?

Narasumber : *He'em.*

Penulis : Isinya apa saja Bu memangnya?

Narasumber : Informasi tentang *occupancy*, VIP-nya disini siapa *aja*. *Occupancy* tiga hari ke depan.

Penulis : VIP maksudnya bagaimana Bu?

Narasumber : VIP yang tinggal disini itu yang *check-in* siapa *aja*. Kemudian ada grup apa *aja* yang *check-in*, grup yang *in-house*-nya sedang ada berapa kamar. Grup yang mau *check-out* siapa, yang *meeting* sekarang siapa. Kemudian yang hari ini jadwalnya yang bertugas menjadi *emergency response team* itu siapa, menu kantin, siapa yang ulang tahun, *ngasih* informasi seputar Jogja mau ada *cool fest* di Kulonprogo, atau mau ada sekaten *gitu* kita sampaikan disana. Kenapa? Karena informasi itu juga penting buat mereka supaya mereka juga tahu ada perkembangan apa *sih* diluar. Nah, jadi misalnya ada orang yang *nanya*, mereka bisa merekomendasikan. *Gitu.*

Penulis : Oh begitu. Hmm kalau peran dari manajerial sendiri untuk menciptakan lingkungan yang aman dan nyaman buat karyawan itu *gimana* Bu?

Narasumber : Kembali ke personalnya masing-masing ya. Jadi, *teamwork* itu *kan* harus tetap dijaga Lif. Tapi yang namanya friksi juga *nggak* bisa dihindari ya. Ya kalau misalnya ada friksi ya sudah. *Gitu*. Namanya kerja juga ada enak *nggak* enaknya *to*. *Gitu*. Tapi balik lagi nanti bagaimana dia nge-*lead* sebuah departemen. Kalau memang misalnya yang namanya *deadline* kita *nggak* bisa bergelat *dong*. Istilahnya ya sudah. Kalau di HRD sendiri memang sudah ada *timeline*-nya kapan harus selesai. Jadi kita sudah tahu tugas dan kewajiban masing-masing. *Gitu*.

Penulis : Berarti kalau yang *service charge* itu untuk semua karyawan ya Bu?

Narasumber : *He'em.*

Penulis : Jadi kalau misalnya.. Tadi *kan* juga wawancara dengan mbaknya tadi. Katanya kalau tamunya banyak, istilahnya *occupancy*-nya tinggi berarti bakal dapat *service charge gitu* ya Bu?

Narasumber : Iya. Jadi kalau di hotel itu memang *service charge* bergantung dengan *revenue* yang dihasilkan oleh hotel itu. *Revenue* itu *kan* datangnya pertama kalau hotel itu pasti dari *room*, yang kedua baru dari *banquet* atau F & B. Kalau misal hotelnya rame ya otomatis

revenue-nya tinggi dan otomatis *service charge*-nya besar. Nah itu yang akan kita bagikan ke karyawan.

Penulis : Berarti semua merata ya Bu?

Narasumber : Semua dapatnya sama, merata. Tetapi memang di hotel lain penerapannya beda ya. Kalau di Tentrem itu semua dapatnya sama.

Penulis : Kalau *training* yang berdasarkan isu itu apa memang *cuma* untuk satpam *aja* Bu?

Narasumber : Tidak selalu ya. Departemen lain juga perlu *training* berdasarkan isu. Misalnya ada tamu *complain* mengenai "Kok *room service*-nya lama *sih*?". *Gitu*. Nah, jadi *training* itu *kan* terjadi karena ada beberapa hal. Pertama karena memang ada peraturan baru yang diberikan atau ada produk baru yang diberikan. Itu *kan* pasti harus ada *training*. Yang kedua karena berdasarkan isu. Yang ketiga, kalau memang peraturan baru itu berubah, maka tentu harus ada *training* lagi. Atau banyak karyawan yang sudah mulai lupa akan sebuah peraturan ya yang pasti harus ada *training* lagi. Jadi semua departemen itu *basic* mengadakan *training*-nya dari tiga hal itu tadi.

Penulis : Kalau *training* yang *mandatory* itu berarti memang *training* yang misalnya ada di awal seperti Tentrem *experience gitu* ya Bu?

Narasumber : *He'em.* Itu *mandatory.* Jadi semua orang yang bekerja disini harus mengikuti Tentrem *experience* atau karyawan yang baru masuk itu harus ikut *induction training*. Jadi, *biar* dia tahu Tentrem itu seperti apa. Terus kemudian kalau misalnya level-level *dept.head* itu dia harus ikut *train the trainer*. Kenapa? Karena dia harus bisa emm *trainer-trainer* itu *kan* intinya seseorang itu harus bisa mengajarkan pada karyawannya mengenai satu hal. Jadi, kalau *supervisor* atau *dept. head* ya dia harus bisa membuat karyawannya untuk mengerjakan sebuah pekerjaan berdasarkan SOP.

Penulis : Oh begitu. Bu, kalau partisipasi karyawan mengenai usul atau pekerjaannya itu biasanya lewat apa Bu?

Narasumber : Biasanya bisa disampaikan langsung ke kita terus kita juga punya GM *box*. GM *box* itu kita *nyemplungin aja plung gitu*. Misalnya mau *ngapain gitu*. Terus apalagi ya. *Chit-chat*. Makanya teman-teman yang di HRD harus mau *ngobrol* satu sama lain.

Penulis : Kalau hubungan kerjasama atau sekedar komunikasi biasa sama HRD *gitu gimana* Bu?

Narasumber : Hubungan kerja? *Sek* maksudnya *gimana nih*.

Penulis : Jadi kayak bentuk komunikasinya begitu *lho* Bu. Misal hubungan kerjasama secara langsung atau via *supervisor,* via *email* bisa, atau ada *briefing* semacam begitu Bu.

Narasumber : *Enggak sih*. Rata-rata kita itu punya WA. Jadi, *in anytime* mereka bisa *ngobrol* ke kita. Misalnya mereka *nggak* nyaman sama atasannya *nih.* Misalnya di departemennya dia ada "Bu *kok* anak ini begini ya, datangnya telat.." begitu begitu. Ohya oke, tapi kita *keep* siapa yang *ngomong* itu ya kita *keep, enggak* kasih tahu. Jadi, WA pun tetap jalan. Teman-teman juga punya nomor *handphone*-nya kita. Jadi, saling *sharing*. Departemen ini ada kayak *gini nih*. Jadi, kita juga selesaikan sama-sama.

Penulis : Kalau grup WA itu dikelompokkan lagi masing-masing untuk supervisor sendiri, karyawan sendiri?

Narasumber : *Nggak* juga *sih*. Setiap departemen itu punya grup WA oh semua anak F & B. Misalnya F & B "Besok ada *meeting* jam segini *prepare* ya". Jadi, teman-teman yang lain pun *aware*. "Besok ada *breakfast* ya. Segini, *gitu*". Teman-teman F & B pun *aware*.

Penulis : Kalau cara menyelesaikan konflik Bu? Maaf ya Bu ini tanya lagi.

Narasumber : Oke. Misalnya penyelesaian konfliknya seperti apa dulu. Tergantung. Kalau misalnya *internal department* ya kita selesaikan internal. Tapi kalau memang konflik personal ya penyelesaian secara baik-baik *face-to-face*. Tapi kalau di departemen ini ada konflik yang sudah terlalu serius ya biasanya kita intervensi disana. Khususnya untuk hal yang sifatnya etika ya. Misal ada pelecehan seksual ya kita harus tetap tegaskan itu tidak boleh ya kamu keluar. *Gitu*. Jadi, jangan sampai berlarut-larut. Masalahnya nanti *nyimpen* sesuatu yang tidak baik.

Penulis : Kalau misalnya konflik dengan pelanggan begitu Bu?

Narasumber : Konflik sama pelanggan emm *complain kali* ya. Emm biasanya setiap departemen sudah mempunyai standar penyelesaian konflik *sih*, Lif. Jadi, misalnya kalau di F & B itu ada karyawan eemm ada tamu yang misalnya *nemuin* isi *jeglekan* misalnya *nih*. Ya nanti kita *apologize* terus nanti ada *treatment*-nya sendiri. Di F & B, di FO pun juga seperti itu. Ada tamu yang merasa kurang puas tetapi tentunya itu sesuatu yang benar-benar terjadi ya. Bukan dibuat-buat. Karena teman-teman pun tahu tamu yang biasanya nyari-nyari atau memang dia melaporkan hal sesuai dengan yang terjadi. Kalau kamar bocor lalu dicek dan ternyata kamar bocor berarti itu *kan* terjadi ya. Kalau misalnya ada yang aneh *nih* ketika dicek. Ya kita… Karena kadang ada tamu yang minta *treatment* supaya dia bisa minta sesuatu untuk di-*upgrade*. *Gitu*. Jadi, kita harus bisa pilah-pilah begitu.

Penulis : Kalau dari PA tadi ya Bu *performance appraisal* itu tindakan korektif selanjutnya bagaimana Bu setelah adanya PA itu?

Narasumber : Kalau korektif *sih* biasanya kita kasih tahu. Kamu lemahnya disini.

Penulis : Melalui apa Bu?

Narasumber : *Coaching form.* Kita *coaching*, kamu harus bisa membuat emm misalnya perbaikan dalam hal ini dalam waktu berapa lama. Nanti dibuat *deadline*-nya. Bisa *nggak* kamu pas *deadline*-nya. Ya kalau *enggak* bisa ya mungkin kamu tidak dalam posisi itu. Karena ada orang yang sebenarnya menginginkan sebuah posisi atau pekerjaan tetapi dia sendiri *nggak comfort* dengan pekerjaan itu. Nah, kalau seperti itu *kan* kita menempatkan orang yang salah pada posisi yang salah ya. Kita harus tanyakan dia, sebenarnya *wish* kamu itu sebenarnya apa. Jangan-jangan sebenarnya kamu *wish*-nya ke *pastry* tapi kamu malah di *housekeeping*. Itu *kan* salah. Kalau memang misalkan ada lowongan *pastry* ya kita pindahkan di *pastry*. Tapi kalau *nggak* ada ya *take it or take it.* Kamu adanya disitu ya disitu.

Penulis : Hotel Tentrem ini berarti miliki Sidomuncul ya Bu?

Narasumber : Iya. Mereka juga punya banyak bisnis lainnya. Bisnis mereka diluar jamu itu banyak. Cucu-cucu anak-anaknya *kan* juga banyak ya. Kita *kan* juga punya apa *tu* yang di Tugu itu, kita punya Shabu Auce. Itu kita yang *manage*. Punya Sidomuncul juga. Dibelakangnya itu juga ada Leyeh-leyeh, itu juga punya Sidomuncul ya.

Penulis : Mungkin sejauh ini pertanyaannya cukup ya Bu. Nanti saya boleh minta foto dengan Ibu untuk dokumentasi?

Narasumber : Jangan hehe. Mukanya lagi *nggak* jelas ini, tadi ada proses sertifikasi hotel juga.

Penulis : Oh ya *nggak* apa-apa Bu nanti mungkin saya perlu foto ibu buat biodata nanti, *nggak* apa-apa kan? Nanti saya minta melalui Bu Rosa.

Narasumber : Oh iya boleh, atau mau lewat aku *aja nggak* apa-apa nanti *tak* kasih nomor WA-nya.

Penulis : Oke Bu. Ohya Bu, sertifikasi hotel itu seperti apa Bu yang ibu *bilang* tadi?

Narasumber : Jadi, hotel Tentrem itu *kan* bintang lima. Fasilitas juga sudah bintang lima tentunya. Nah, ketika disertifikasi tahun 2015 maka sertifikasi itu berlaku untuk tiga tahun kedepan. Jadinya ya tahun 2018. Sebelum tahun 2018 berakhir, *eh* maksud saya mulai. Nah dari selama 3 tahun itu harus di *surveillance*. Nah tadi ini ada proses *surveillance*. Tahun 2018 nanti *re*-stratifikasi.

Penulis : Jadi *kayak grade* yang ada di universitas *gitu* ya Bu?

Narasumber : *He'em*.

Penulis : Tapi daridulu Tentrem itu juga *udah* bintang lima *kan* Bu?

Narasumber : Iya, memang kita *set up* begitu. Tapi secara *official* baru boleh diumumkan bahwa itu bintang lima kalau sudah ada sertifikasi. *Gitu*.

Penulis : Dulu Ibu masuk ke Tentrem langsung di bagian HRD?

Narasumber : Dulu aku pernah jadi GM *secretary*. Tapi karena memang waktu itu posisi HRD kosong dan *sebenernya wish* aku daridulu ke HRD yak e HRD. *Gitu*. Terus semakin kesini semakin diminta untuk *ngasih psikotest* untuk karyawan yang baru masuk. Jadi *rada garuk-garuk* kepala *dikit* yak karena *kan* ya *gimana* ya. Anak psikologi *kan nggak* boleh men-*judge* orang ya. Kita *nggak* boleh nge-*judge* "Oh, kamu itu egois". *Nggak* boleh. Harus bilangnya "Oh, kamu itu kecenderungannya egois". Nah, itu masih boleh. Karena ilmu jiwa itu *kan* sesuatu yang kok aku masih samar ya, masih relative. Bukan sesuatu yang mutlak, begitu. Jadi ya *ati-ati gitu*. Takutnya hasil *psikotest*-nya *failed* dan ternyata orangnya sebenarnya *nggak kayak gitu kan* riskan juga ya.

Penulis : Berarti memang semua karyawan hotel yang baru masuk itu harus melalui *psikotest dulu* ya Bu?

Narasumber : Iya. Ada di *esce*, kemudian dalam beberapa level itu kita ada minta mereka untuk gambar pohon. Untungnya tesnya *sih nggak* terlalu *complicated* ya. Jadi ya masih bisa kalo *nggak* terlalu *complicated*.

Penulis : Emang *gimana* Bu kalau *complicated*?

Narasumber : *Complicated*-nya itu misal *something* yang *kayak* tes-tes yang Prauli/Kraepelin. Eh kalau Prauli/Kraepelin masih bisa ya maksudnya karena hal itu sesuatu yang sifatnya hitungan dan mutlak. Sesuatu yang sifatnya tafsiran atau apa *sih* aku lupa… oh persepsi. Gambar orang, gambar pohon, gambar orang pohon rumah. Itu *kan* sifatnya persepsi ya. Terus ada tesnya lagi *wartegg*. Kita *nggak* pakai *sih* disini untungnya. *Wartegg.*

Penulis : *Wartegg* itu yang *gimana*?

Narasumber : *Wartegg* itu yang kotak delapan. Kamu *ngisi* disana terus nanti ada stimulus disana. Ada batang, ada titik, ada delapan *sih* aku lupa stimulusnya. Nah nanti orang diminta untuk menggambar apa saja sesuai stimulus yang ada disitu. *Gitu*. Apakah dia mengikuti stimulus itu atau tidak mengikuti stimulus itu. Itu *kan* sifatnya perspektif ya. Jadi itu untung *nggak dikasih*. *Ntar* aku pusing lagi *ngasihnya*. Balik lagi kuliah.

Penulis : Hal itu *biar* tahu kepribadiannya ya Bu?

Narasumber : Iya. Kepribadiannya dia juga, nanti IQ-nya dia begitu. Paham *nggak* dia sama instruksi. *Gitu*. Kalau memang misalnya dengan beberapa instruksi yang dia *nggak* paham ya dia *nggak* bisa *expect* dia untuk berada di suatu posisi. *Gitu*. Karena memang hotel itu pekerjaannya memang berbeda, Lif. Kalau misalnya sama, *kayak* di Bank. Kalau di Bank itu mungkin *task* yang diberikan lebih kompleks. Kenapa? Karena pekerjaannya pun yang dikerjakan juga lebih kompleks. Kalau di hotel, kamu mencari tenaga yang terdidik dan terlatih saja sudah bagus. *Gitu*. Itu yang agak sulit. Kalau kamu di *laundry*, kamu cari orang di *laundry* itu *laundry* perlunya apa *sih* sebenarnya? Orang yang bisa diminta untuk mencuci pakaian. Asal mereka paham "*gini lho* ya *nyucinya*" diajarin. Udah cukup. Orang D3, SMA pun bisa. Tapi kalau di bank itu *kan* tidak seperti itu. *Gitu*. Jadi makanya jarang teman-teman S1 yang mau bekerja di hotel. Kenapa? Karena memang mereka pasti *ngincernyai* posisi *back office*. Padahal *nggak* selamanya posisi *back office* itu juga nyaman. Kita sendiri kadang-kadang juga harus bisa bantu di F & B. Kalau aku dulu waktu di Ibis Semarang ya kalau memang misalnya mau di-*briefing* pagi aku harus bantu *breakfast*. *Breakfast* itu ya mungkin "Bapak mau *order* apa? *Tea/coffe*?". *Gitu*, *bantuin*. Nah, tidak semua teman-teman S1 mau untuk itu. Teman-teman D3 itu mereka lebih siap untuk bekerja. Karena memang mereka tujuannya *kan* untuk bekerja langsung. Kalau yang teman-teman S1 yang belum seperti itu. *Gitu*. Kemudian juga kalau boleh aku bilang *sih* kalau misalnya aku *ngomong* sama anak-anak alumni, adek-adek ditanyain *gitu* "mau gaji berapa?". Mereka *set high gitu*.

Penulis : Oh yang S1 itu Bu?

Narasumber : Iya. Hmm tinggi banget ya mintanya segitu "Kamu tahu UMR-nya Jogja berapa" "Enggak". UMR Jogja itu hanya 1,6 *lho* dan misalnya kamu minta 3,5 juta maka apa yang bisa kamu jual ke saya? Apakah kamu punya pengalaman kerja? *Nggak kan*? Oke, apa yang bisa kamu banggakan? Hanya sekedar ijazah? *No, can not*. *Gitu*. Jadi, kadang ada *sih* beberapa anak S1 yang sempat magang juga di GRO. Jadi mereka juga tahu pekerjaannya GRO itu seperti apa. Itu sebenarnya yang bisa dijual.

Penulis : GRO itu yang apa Bu?

Narasumber : Di FO, *Guest Relation Officer*.

Penulis : Oh ya.

Narasumber : Kerjanya *shift* juga. Jadi sebenarnya pekerjaan di hotel itu kalau sebenarnya kita lihat uangnya memang gedhe, orangnya cantik-cantik tapi disamping itu kita juga sama kayak yang lainnya ya harus mau dimaki-maki tamu harus mau ya *diguyur* dengan sekian banyak. Dulu di Novotel itu ada anak yang *waitress* disiram kopi panas sama tamu. Kaget *kan* dia. Padahal *cuman bikin* kesalahan kecil *aja*. Tapi kita *blacklist* tamunya. Jadi perlindungannya memang ada ke karyawan. Sama disini juga kalau tamunya *kurang ajar* ya kita *blacklist*.

Penulis : Kalau disini pernah kejadian serupa *nggak* Bu?

Narasumber : Apa ya. *So far* tamunya *nggak* ada yang di *blacklist* ya. Tapi kalau verbal ya memang ada dan tamunya kita *blacklist*.

Penulis : Kalau verbal itu misalnya seperti apa Bu?

Narasumber : Verbal itu ya *ngomong* sesuatu yang berkaitan dengan agama. *Gitu*. Pernah. Kita *blacklist* ya tamunya.

Penulis : *Blacklist*-nya *gimana* Bu?

Narasumber : Dia *nggak* boleh *nginep* disini.

Penulis : Tahunya *gimana* Bu?

Narasumber : Kalau.. Nah, kalau misal dia pesan pakai nama dia ya otomatis kita punya *history*-nya ya. Tapi kalau dia pesan pakai nama orang lain ya mau *gimana* lagi *paling* kita ya "Oh bapak ini yang pernah begini". Teman-teman hafal kok mana *repeater* mana yang sudah pernah *nginep* disini *long stay*. Mereka hafal, *gitu*. Jadi kalau saya kalau disuruh *ngasih* mobil sama temen emm dulu *sih* anak psikologi juga ada yang pernah wawancara juga ya. Aku *balikin* lagi ke kamu. Dulu aku juga seperti itu. Tapi ketika *nggak* ada *choice* lagi *nih* di UII, *nggak* merasa *develop* ya begitu. Ya resikonya memang *cui cui cui.* Haha. Setiap pekerjaan ada resikonya.

Penulis : Kalau proses rekruitmen tadi proses administrasi sama tes psikologi sama tes apalagi Bu?

Narasumber : Ya *interview* sama HR, *interview* sama departemennya. Kalau *interview* sama HR lebih kepada kamu bisa *nggak* ya, *sambil mikirin* ini cocok *nggak* ya *ditaruh* disini dengan kondisi pekerjaan yang seperti ini. Kita *kan* juga melihat ya apakah dia *comfort* dengan diri dia sendiri. Kalau misal dia punya pengalaman kerja dia bisa menjelaskan pengalaman kerjanya. Bagaimana dia berhadapan dengan konflik. Jadi ya *all aspect.* Kalau ke departemen lebih kepada *knowledge* kamu. Apakah ketika kamu punya pengalaman ya akan digali sama departemen itu, pengalamannya apa saja. Nanti kalau dari HR misalnya emm dia sudah pernah bekerja di hotel B. Kita bisa *ngecek* di hotel B. Asalkan kamu *nggak* kerja disitu lagi ya. Jadi kita bisa *ngecek* "*Gimana nih* anak ini? Beres *nggak*? Pernah ada kasus *nggak*?". Kalau misal masih hal-hal yang sifatnya minor ya masih bisa kita tolerir ya. Tapi kalau di hotel itu misalnya "Mbak, kalau misalnya itu mending cari yang lain *aja*". Ya *something* yang misalnya *attitude* itu ya yang *nggak* bisa kita hindari lagi.

Penulis : Kalau setiap karyawan itu *kan* jenjangnya dan pengalamannya beda-beda ya Bu. Nah, kalau untuk gaji pokok sebenarnya berbeda atau sama *sih* Bu sebenarnya?

Narasumber : Emm tergantung. Bisa jadi beda kalau misalnya dia sudah senior bisa jadi beda. Tetapi kalau misalnya memang dia itu menurut kita, ya kalau di Tentrem itu *nggak* terlalu beda *lah* sama teman-teman disini. Ya kita tawarkan gaji kita disini segini, *gimana*? Kalau kamu oke ya ayo. Karena ada dua tipe, ada dua hal. Ada orang yang memang merasa bahwa dia ke Tentrem untuk belajar sesuatu yang sifatnya bintang lima yang mungkin *nggak* dia dapat dari hotel dimana dia bekerja sebelumnya. Jadi, "Uang *nggak* masalah Bu. Yang penting saya mau belajar dan kerja. *Pengen* cari pengalaman". " Oh oke". Tapi kita *kan nggak* langsung terima oh dia ini *duit nggak* masalah berarti *nggak* perlu aku bayar *nggak* apa-apa *dong*. *Nggak gitu* juga. Ada orang yang memang sudah punya pengalaman dan dia bisa menjual diri dia "Bu, kalau dengan pengalaman saya segini rasanya untuk ini saya juga keberatan". *Gitu*. Ada kok kita juga pernah ditolak sama orang. Oh ya sudah.

Penulis : Ditolak sama orang maksudnya *gimana* Bu?

Narasumber : Misalnya menurut kita emm belum segini *nih* "Kamu masih sama *lah* kurang lebih sama *waitresss-waitress* kita". Tapi karena memang dia merasa bahwa "Buat saya itu cari uang, harusnya dengan pengalaman yang saya punya harusnya saya dapat tinggi". Tapi kalau misalnya kita memang belum bisa dan belum *deal* ya *monggo* silakan bisa pilih hotel lain. *Gitu*. Banyak *sih*. Ya ada beberapa *lah gitu* ya artinya itu semua balik lagi ke departemen *usernya* dan kitanya juga. Hotel juga mulai banyak ya di Jogja. Jadi, sebenarnya anak-anak perhotelan yang banyak dicari *sih* untuk masalah pekerjaan. Habisnya industri di Jogja apa? Banyak ya. Mestinya emm bank juga terbatas. Jadi ya pilihannya dulu kalau misalnya mau berkarya kalau mau industri ya ke Semarang kalau mau dekat atau Jakarta yang jauh sekalian. Solo mungkin kalau memang misalnya mau, Bank mulai ada Solo.

Penulis : Oh iya begitu ya Bu. Berarti memang tenaga atau karyawan dari perhotelan masih banyak dicari ya. Hmm.. mungkin pertanyaan untuk wawancara kali ini sampai disini dulu Bu. *Makasih* banyak Bu Laksmi waktunya hehe maaf mengganggu.

Narasumber : *Nggak* apa-apa Lif santai aja. Nanti kalau mau ada yang ditanyain lagi juga *nggak* apa-apa, atau bisa juga *ntar* bisa lewat Bu Rosa.

Penulis : Oke Bu.

Narasumber 2: Tri Laksmi (*Dept. Head – Personnel Manager*)

Wawancara II dilakukan pada hari Kamis, 8 Maret 2018 jam 15:35 WIB di kantor HRD Hotel Tentrem Yogyakarta.

Penulis : Sore Bu Laksmi, langsung saja saya menanyakan hal yang kurang ya Bu.

Narasumber : Iya Alif.

Penulis : Proses penyusunan konsep QWL kemarin itu detailnya seperti apa ya Bu?

Narasumber : Jadi sebenernya kalau diterjemahkan spesifik itu *nggak* jauh berbeda kok antara perusahaan satu dengan perusahaan lain. Di Tentrem itu kalau atasan punya program-program untuk karyawan maka dia harus menyampaikan ke *dept head*-nya. Misal *rooms* punya program *make ready team* (MRT). MRT itu salah satunya adalah tim untuk *ngecek* kamar itu ada *defect* atau apa. *Director of room* harus menyampaikan hal ini ke *dept head*-nya dia yang berkepentingan, berarti *kan housekeeping*. *Housekeeping ngecek* kamar sebelum dikasih ke tamu. Kalau butuh cat atau perbaikan *furniture* pastinya *kan* tidak bekerja sendirian. Nanti menggandeng departemen lain. *Director of room* berkoordinasi dengan bagian *engineering*. Bilang kalau mau ada program MRT untuk memperbaiki kamar sekian. Dari *engineering* dan *housekeeping* kolaborasi yang membersihkan merbel atau kristaling. Terus membersihkan infrastruktur seperti *furniture*, cat itu nanti dari *engineering*. Kami komunikasi juga melalui *morning briefing* juga. Jadi kendala apa yang ada di operasional baik berjalan lancar atau tidak disampaikan ketika *morning briefing*. *Morning briefing* itu semua *excom kan* ada. Kalau *excom nggak* ada *kan* diwakilin sama *dept head*-nya. Nah nanti *kan* bisa disampaikan disitu, nanti akan bisa dirumuskan sama-sama oke nanti akan ada *change* kayak gini. Jadi nanti ada sinergi antar dua departemen. Baru nanti dijalankan oleh *temen-temen associate* tapi masih dalam satu departemen itu. Jadi kalau untuk menghubungkannya itu kita ada *meeting*, WA, *email* atau sarana apapun itu *kan* bisa ya.

Penulis : Itu *excom* per outlet atau seluruh *excom* dari bagian yang berbeda semua berkumpul?

Narasumber : *Excom* yang berkepentingan. Misal kalau yang berhubungan sama MRT ya antara *director of rooms* sama *engineering*. *Nggak* perlu melibatkan F & B, HRD atau yang lainnya, kecuali kalau memang misal perlu tenaga tambahan maka nanti HR dilibatkan untuk mencarikan *daily worker, casual* supaya programnya berjalan lancar.

Penulis : Kalau hasil dari konsep kualitas hidup kerja karyawan disini itu kemarin *kan* ada fasilitas dan program yang diberikan Bu. Nah dari hasil itu sebenarnya proses penyusunannya seperti apa?

Narasumber : Ya kalau fasilitas kemarin *kan* banyak ya kita sebutkan itu ada apa? Seragam, *locker*, kantin, *wifi*, *smoking area*, tempat ibadah, dan *library room*. Dari awal adanya hotel ini juga kita konsep seperti itu ya, sudah ada fasilitas yang memang disediakan untuk karyawan. Seragam itu memang dari *owner*-nya *kan* pengen Tentrem mengangkat budaya jawa ya lalu kita pakai desainer Anne Avantie yang nanti seragam itu akan diurus oleh *excom* yang bersangkutan yaitu *director of room*. Begitu pula fasilitas lainnya. Kalau *smoking area* itu baru ya. Itu ada karyawan yang mengusulkan lalu kami dari manajemen runding untuk mengkonsep *smoking area*. Fasilitas itu juga melibatkan departemen terkait ya dalam hal pengadaan *wifi* itu IT, lalu kantin melibatkan pihak *kitchen*, dan fasilitas lainnya itu *kan* juga melibatkan pihak *housekeeping* dan *engineering* dalam perawatannya dan jika ada kerusakan.

Penulis : Lalu kalau proses penyusunan konsep kualitaas hidup kerja karyawan sehingga menghasilkan program-program yang ada itu *gimana* Bu?

Narasumber : Kalau itu tentunya harapan *owner kan* juga menginginkan konsep hotel yang berkualitas ya, dimulai dari adanya pemberian program untuk karyawan yang tidak jauh beda dari hotel lain. Lalu *excom* disini membuat *training*. Entah itu *training* dari HRD atau pun dari setiap departemen. *Supervisor* juga terlibat dalam pemberian *training* di outlet masing-masing. Proses penyusunannya itu tergantung pihak yang mau mengadakan. Kalau *succession plan* itu dari setiap departemen yang mengusulkan kandidat terbaik, *English class* itu HRD yang mengurus ya. Lalu program-program lainnya pun juga kurang lebih sama ya. *General staff meeting*, kompensasi mengenai gaji, BPJS, tes kesehatan itu HRD yang pegang. Lalu *female transport* itu melibatkan pihak *security* dan *concierge*. *Reward* itu juga dari departemen dan masukan tamu. Kalau AAW dan *outing* itu kita bentuk panitia perwakilan dari masing-masing departemen ya.

Penulis : Kalau visi, misi, prinsip, dan nilai itu memang didasarkan dengan itu ya Bu?

Narasumber : Program itu *kan* tidak selalu dijalankan kemudian berdasarkan visi misi ya. Visi misi itu *kan* secara general memberikan gambaran, harapan setiap perusahaan. Program yang ada, misal program MRT itu memberikan kamar terbaik untuk tamu.

Penulis : Emm ini tapi konteksnya program untuk karyawan *gitu* Bu.

Narasumber : Oh untuk karyawan. Oke. Kalau misalnya ke karyawan. Ada *training*. Visi misi kita *kan* diterjemahkan secara lebih spesifik ke dalam keseharian. Misal *training buat* karyawan itu *kan* penting karena *training* itu *kan* juga selain untuk output perusahaan itu *kan* juga buat diri sendiri supaya dia punya pengetahuan yang menuju ke visi misi itu tadi. Kalau ditanya apakah semua berbasis visi dan misi ya saya jawab iya tapi tidak secara langsung *gitu*. Visi misi itu *kan general banget* ya. Menspesifikasikan lagi *kan* ke *training* atau kepuasan yang selama ini kita survey melalui *Associate Opinion Survey* (AOS), fasilitas-fasilitas dan program-program yang kita sebutkan pada wawancara sebelumnya juga didasarkan pada visi misi. Prinsip dan nilai pun juga menjadi dasar adanya fasilitas dan program itu.

Kita memberikannya ke karyawan berdasar nilai *nurture our people*, prinsip dan nilai kita ajarkan ke karyawan. Adanya AOS itu *kan* juga sebagai tolak ukur apakah sudah sesuai dengan visi misi prinsip nilai yang ada di Tentrem *kan*. Kita membawa program karyawan yang menarik untuk mereka juga.

Penulis : Kalau prinsip yang ada di Tentrem itu juga diajarkan kepada karyawan *kan* Bu?

Narasumber : *He'em.*

Penulis : Fasilitas dan program yang diberikan itu juga didasarkan pada nilai ya Bu?

Narasumber : *He'em*. 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*. Gimana kita akan mencapai nilai itu *kan* karyawan pasti juga harus sama-sama, harus ada *togetherness lah*. Harus kompak. Kalau mereka sendiri tidak nyaman di perusahaan bagaimana mereka bisa kompak. Cara menciptakan mereka nyaman saat bekerja ya kita membekali mereka dengan fasilitas kayak *library*. Lalu kita tidak membiarkan mereka kesulitan dalam bekerja, misal *housekeeping* membutuhkan *vacuum* ya kita sediakan *vacuum*. Hal-hal yang sifatnya juga untuk *family.*Agar hubungan antar karyawan maupun karyawan dengan atasan itu kita juga adakan *refreshing* seperti *outing* itu ya. *Kan* ada *games-games* kebersamaan yang dapat membangun *team building* ya, jadi lebih akrab. Lalu kalau disini misalnya juga didaftarkan BPJS kesehatan itu *kan* semua keluarganya diikutsertakan. Kalau misalnya ada kematian, kita juga ada donasi kematian.

Penulis : Kalau proses dari penggunaan BPJS ketenagakerjaan yang pernah ada di Tentrem itu seperti apa Bu? Misal ada kecelakaan kerja karyawan, kematian, jaminan hari tua, dan pensiun.

Narasumber : Biasanya *sih* kecelakaan kerja. Paling 3-5 orang pernah kecelakaan ketika menuju kantor atau pulang kantor itu nanti kita juga bantu dari sisi administrasinya hingga pendampingan di rumah sakit. Kalau jaminan kematian belum pernah. Jaminan hari tua biasanya waktu karyawan *resign*, dia *ngurus* sendiri ke BPJS-nya.

Penulis : Kalau dalam proses penyusunan program-program tadi itu peran supervisor melaporkan apa yang terjadi di lapangan kemudian ke *dept head gitu* ya Bu?

Narasumber : *He'em*. Jadi semuanya *kan* ada *range and fall*. Kemudian *range and fall ngerjakan* sesuai dengan informasi yang diperoleh dari supervisor. Nanti berjalan apakah ada kendala atau tidak itu nanti supervisor lapor ke *dept head* lalu lapor ke *excom*. Dan mereka punya grup WA sendiri-sendiri, jadi gampang untuk memonitor. Ini programnya jalan atau *enggak sih*.

Penulis : Terus kalau perencanaan seragam itu desainnya dari Anne Avantie ya Bu. Lalu yang memproses itu bagian mana Bu?

Narasumber : *Director of rooms*. Jadi berapa seragamnya, buat siapa *aja*. Karena seragam itu beda-beda ya. Dari FO beda, dari FB beda. Nanti *director of rooms* sama timnya di *uniform* akan *ngecek* oh perlu segini *nih* untuk FO *female*. Jadi mereka sudah punya *mapping* sendiri-sendiri berdasarkan data yang dikasih dari HRD. Itu juga sudah termasuk ada *laundry* juga disitu.

Penulis : Terus kalau misalkan Kamis Pahing atau hari-hari tertentu lainnya itu nanti menginformasikan seragam itu melalui apa Bu?

Narasumber : Pakai *Kabare*. Jadi semuanya di *Kabare*. Hal-hal yang sifatnya *nggak confidential* kita sampaikan ke *Kabare*. Pengisian *tax*/pajak, kemudian sosial mengenai Hari Aids Sedunia kita kabakan di *Kabare*.

Penulis : Kalau *locker* itu perencanaannya memang dari HRD *kan* Bu?

Narasumber : *He'em*. Jadi kita punya berapa *locker*, nomornya berapa, milik siapa itu ada *database*-nya. Jadi nanti misalnya ada anak yang *resign*, baru *locker* ini dikasih ke orang yang baru. Kuncinya juga langsung dipasrahkan ke mereka.

Penulis : Kalau perencanaan kantin itu menu yang menyusun dari HRD?

Narasumber : Menu itu yang menyusun dari *chef*. *Chef bikin* menu selama satu bulan buat kantin apa saja variasinya. Baru setelah itu emm memang kantin itu *under kitchen* tapi HRD juga mengontrol. Misal makanannya *kok nggak fresh*, misal dagingnya *alot*, kurang gurih, kurang berasa makanannya maka kita harus *ngasih input* ke *chef*.

Penulis : Itu koordinasinya sama anggaran juga *nggak sih* Bu?

Narasumber : *He'em*. Jadi memang setiap orang yang disini. Kantin itu di-*budget*-kan 11.000 per orang. Jadi bagaimana caranya *chef* itu belanjanya harus cukup untuk setiap karyawan. Misalnya dia itu punya ini *nih* Lif, emm *chef* itu pasti *udah* punya gambaran yang makan selama sebulan itu berapa ribu orang. Selama sehari itu *kan* 100 orang ya, dikalikan 31 jadi munculah berapa ribu orang. Kemudian nanti *chef* tau dan belanjanya dia itu *nggak over* dari *budget* yang diberikan tanpa mengurangi kualitas dari masakan dari kantin itu sendiri.

Penulis : Berati kalau survey kantin itu memang dari AOS itu juga Bu?

Narasumber : Iya, evaluasi mengenai menu kantin juga bisa disampaikan melalui *Associate Opinion Survey* atau AOS. Secara keseluruhan melalui AOS, kalau perlu ada yang ditingkatkan itu mereka *meeting* antar departemen, setelah itu misal *engineering* kamu *tu* jeleknya disini *loh*. Mereka *kan meeting*, kenapa aku *ngasih score* jelek disitu. Berarti *kan* ada sebabnya. Nanti dibuat *action plan*. *Action plan* itu oke supaya besok pagi *nggak* jelek *gimana* ya. Kemudian dari *action plan* itu dibikin *lah timeline*. Jadi mereka akan melakukan sesuatu dalam beberapa lama.

Penulis : Lalu dari adanya masukan karyawan mengenai menu kanti kemudian bagaimana Bu prosesnya?

Narasumber : Ya *kan* nanti pihak HRD akan langsung *bilang* ke *chef*-nya *ngasih* masukan oh kira-kira makanan hari ini kok rasanya kurang *asin*, variannya coba diganti jangan ini *gitu*. Bilang *aja* ada masukan dari anak-anak seperti itu. Kalau semisal masih masuk akal dan bisa untuk diperbaiki menu kantinnya pasti kita juga akan bantu *improve* ke *chef*. Tapi *overall* makanan dari *chef* kantin untuk karyawan itu sudah sangat baik.

Penulis : Oh ya Bu, ada masukan dari Mbak Dewi kemarin mengenai susunan makanan di kantin mungkin variasinya sedikit lebih dibedakan. Karena terkadang dia menemukan menu yang sama-sama karbohidrat seperti nasi, mie goreng, kemudian *dessert*-nya berupa bubur.

Narasumber : Oh baik nanti kami sampaikan ke *chef* untuk lebih memperhatikan variasi makanannya ya. Mungkin nanti kita usulkan untuk pengadaan menu yang tidak mayoritas mengandung karbohidrat, mungkin mau kita tambahkan beberapa lauk. Tapi hal ini kita kembali lagi untuk menyesuaikan *budget* yang sudah ada untuk kantin karyawan ya.

Penulis : Baik Bu. Terus kalau *wifi* yang megang siapa Bu?

Narasumber : Kalau *wifi* itu yang megang bagian IT. Mereka nanti yang masang *wifi* diseluruh wilayah Hotel Tentrem ya. Disini akses *wifi*-nya *kenceng* banget *kok*.

Penulis : Kemudian koordinasinya *gimana* Bu agar karyawan dapat menggunakan fasilitas *wifi* itu?

Narasumber : Ya *kan* kita ada *library room* untuk karyawan dapat *wifi*-an saat jam isitirahat. Kemudian disana kita juga tempelkan *user id* dan juga *password* untuk pemakaian *wifi*.

Penulis : Lalu bagaimana jika ada *trouble* saat pemakaian *wifi* Bu?

Narasumber : Kalau *trouble* tentang *wifi* jarang ya kita karena jaringan *wifi* disini juga *kenceng*.Tapi *sempat* beberapa kali sedikit lama aksesnya itu kita tahu dari beberapa karyawan yang lapor mengenai aksesnya '*kok* akses *wifi*-nya jadi lama *gini* ya Bu'. Kita semua yang kerja disini *kan* juga memanfaatkan *free wifi* ya. Jadi kita tahu kalau akses *wifi* sudah mulai susah atau *trouble* nanti kita akan menghubungi bagian IT. Itu nanti kita pasti langsung koordinasikan ke pihak IT untuk menelusuri penyebabnya. *Pokoknya* mengenai pemasangan *wifi* dan pembenahan *wifi* itu kita pasrahkan ke bagian IT. Kita hanya bantu semisal ada keluhan mengenai akses *wifi* yang lambat atau pun tidak terjangkau baik di wilayah hotel yang berhubungan dengan tamu maupun jaringan *wifi* yang ada di *back office* ya. Setelah selesai dibenahi oleh pihak IT itu nanti *wifi* akan lancar kembali. Kita selalu sigap mengenai hal-hal semacam ini, karena ini juga berkaitan dengan tamu juga yang akan menggunakan *wifi*, begitu pula untuk karyawan. Fasilitas *free wifi* dapat dinikmati oleh karyawan ya walaupun hanya sekedar di *back office* saja, di *library room* biasanya mereka memanfaatkan akses *wifi*.

Penulis : Kalau *smoking area* itu HRD?

Narasumber : *He'em*. Kita memang menggandeng pihak ketiga di *smoking area* ya. Ada pihak ketiga yang kebetulan warga sekitar juga yang punya usaha dan disana mereka menyediakan makanan kecil gorengan *gitu*. Tapi mereka bayar sewa. Nah, 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. Di *smoking area* itu karyawan tidak boleh memakai seragam dan mereka dapat menikmati fasilitas *smoking area* ini diluar jam kerja mereka. Ya nanti kita sembari melihat di wilayah *smoking area* jika ada karyawan yang masih tidak mematuhi aturan. Biasanya nanti juga ada beberapa karyawan yang memberitahu kepada kita jika ada karyawan yang masih memakai seragam tapi berada di *smoking area* dan di jam kerja. Ya nanti kita tanyakan dulu apakah benar karyawan tersebut pernah memakai seragam dan masih berada disana saat jam kerja? Ya kita pastikan dulu. Kalau kita menjumpai karyawan yang sedang berada di *smoking area* tapi masih pakai seragam atau pun sedang di *smoking area* pada jam kerja ya tentu kita *warning*, tapi awalnya kita kasih teguran lisan ke dia. Tapi kebanyakan karyawan disini sudah paham mengenai hal itu. Selain itu kalau dari segi penyediaan tempat *sih* selama ini belum ada masukan lagi dari karyawan ya mengenai *smoking area*. Selama ini kita juga mengontrol warung yang ada di *smoking area* itu. Ya tentunya kita akan selalu menjaga fasilitas-fasilitas yang ada dengan merawatnya, fasilitas *smoking area* juga kita pertahankan karena banyak karyawan perokok juga disini yang membutuhkan fasilitas tersebut ya.

Penulis : Kalau kegiatan keagamaan di *musholla* karyawan itu biasanya ada Bu?

Narasumber : Ada, pengajian. Rutin biasanya satu bulan sekali tergantung *occupancy*. Nanti di *reschedule* hari atau bulan berikutnya dimana *occupancy nggak* tinggi. Biasanya sore. *Musholla kan* memang disediakan oleh pihak manajemen dari awal sudah ada agar memudahkan karyawan muslim untuk beribadah. Nanti kita infokan pengajian itu juga melalui mading atau pun via *whatsapp.* Ada *Friday praying* juga di musholla, *jum'atan* bagi karyawan laki-laki ya. *Jum'atan* biasanya juga dipimpin oleh karyawan laki-laki secara bergantian ya untuk jadi imam maupun yang berkhotbah. Yang non muslim juga ada *sih*, persekutuan doa nanti disini. Nanti *ngundang romo* atau pendeta. Yang non muslim itu biasanya kita nanti adakan di ruang Wulang Wuruk atau *fleksibel sih* pokoknya ada ruang lain yang memungkinkan untuk tempat beribadah bagi karyawan non muslim. Nanti kita infokan melalui *Kabare* atau mading bahwa akan ada persekutuan doa biasanya satu bulan sekali. Bagi karyawan non muslim yang mau *join* bisa langsung *join aja*.

Penulis : Berarti kalau perawatan *musholla* itu diserahkan ke *housekeeping* ya Bu?

Narasumber : Perawatannya diserahkan ke *housekeeping* tapi kita juga negur karyawan *dong* kalau misalnya ada orang yang habis sholat tapi *nggak ngelipet* mukenanya dengan *proper* itu biasanya kita tegur, biasanya kita foto terus nanti kita taruh di Kabare 'tolong dong dilipet yag rapi'.

Penulis : Terus kalau *library* itu dikonsepnya memang dari manajemen begitu ya Bu?

Narasumber : *Library* memang kita berikan dari manajemen untuk karyawan. Memang dari awal desainnya sudah ada, sudah dikonsep *library*. Disana juga sudah tertera peraturan bahwa karyawan menggunakan fasilitas tersebut di luar jam kerja mereka, menjaga kebersihan dan ketenangan, dilarang tidur disana, bisa mengakses *wifi* melalui komputer.

Penulis : Kalau koordinasi untuk penggunaan *library room* itu karyawan harus bilang ke HRD atau *gimana* Bu?

Narasumber : Karyawan bisa langsung saja datang ke *library room.* Kalau memang saat istirahat mereka boleh ke *library* atau kalau mereka pulang lalu nunggu jemputan biasanya nunggu di *library*.

Penulis : Kalau peminjaman buku itu harus ijin atau bisa langsung pinjam saja Bu?

Narasumber : Peminjaman buku nanti dicatet oleh HRD, peminjaman buku apa, nanti kita kasih. Pengembaliannya dalam jangka waktu seminggu, selebihnya denda tiap harinya Rp 2000.

Penulis : Lalu kalau menurut karyawan adanya *library room* itu cukup nyaman Bu agar mereka bisa *wifi*-an dan menunggu disana. Namun menurut Mbak Dewi, lebih efektif *browsing* internet melalui hp atau komputer dibanding dengan membaca buku-buku yang ada.

Narasumber : Kalau itu kembali ke pribadi karyawan ya. Intinya kami menyediakan fasilitas buku-buku pengetahuan yang mereka bisa baca dan pinjam. Ada juga majalah dan koran yang bisa dibaca tapi tidak boleh dipinjam atau dibawa pulang. Jika dirasa kurang efektif ya mungkin nanti fleksibel aja kalau mereka ingin mengusulkan hal-hal agar dapat lebih menunjang *library* r*oom* ya. Usulan mengenai buku atau majalah apa yang sekiranya mereka inginkan untuk ada juga boleh. Penggunaan dari adanya fasilitas ini juga pilihan bagi karyawan, dia mau menggunakannya hanya sekedar akses *wifi* boleh, membaca boleh, hanya untuk menunggu juga boleh, asalkan sesuai dengan peraturan yang kita terapkan di *library room.* Mereka tidak boleh tidur di *library room*, kalau pinjam buku harus ijin ke HRD untuk didata, tidak boleh bawa makanan dan minuman. Ada beberapa

aturan yang kita tempel disana. Aliffa bisa baca nanti ya disana. Tapi sejauh ini memang *library room* digunakan oleh karyawan hanya sekedar untuk *browsing* saja, akses *free wifi* disitu. Karyawan juga membaca koran, majalah yang mungkin sekiranya ringan untuk dibaca. Tapi ada juga beberapa karyawan yang meminjam buku lalu harus lapor dulu ke kita, kita data. Nanti mereka harus mengembalikan buku yang dipinjam selama satu minggu, lebih dari itu nanti ya kena denda.

Penulis : Kalau *training* kemarin itu *kan* ada banyak ya Bu. Bur Rima kemarin bilang ada *training mandatory* dan *training* berdasar isu. Terus kalau di mading itu tertera ada *induction training* sama Tentrem *experience* yang sering muncul ya. Kalau *training* dari HRD itu berarti *induction training* lalu?

Narasumber : Yang dari HRD itu *induction training*, Tentrem *experience*, *train the trainer* ada *controlling. Controlling* itu biasanya oleh *leader*, itu biasanya dari HRD. Tapi juga ada *training* dari departemen masing-masing. *Training* itu *kan* terjadi karena dua hal ya. Yang pertama karena ada peraturan baru, yang kedua karena ada penurunan kualitas. Kalau pun satu *training* sudah diadakan beberapa bulan yang lampau, bisa jadi ada *refreshment training* itu tadi. Namun ada beberapa *training* yang sudah diberikan beberapa bulan lampau. *Sebenernya* sudah oke, tapi semakin kesini semakin menurun. Misalnya cara *bikin steak*. Ternyata *steak*-nya makin kesininya makin *nggak* stabile *recipe*-nya, jadi harus ada *training* lagi.

Penulis : Lalu evaluasi dari adanya *training* itu dengan adanya *training report* per departemen atau *gimana* Bu?

Narasumber : Setiap departemen *ngirim training report* ke HRD. Jadi nanti setiap orang itu di-*budget*, harus ditargetkan punya *training hours* itu berapa. Emm *budget*-nya itu tiga jam setiap orang itu. Tapi belum tentu setiap orang bisa *achieve* semua itu. Nanti itu *kan* diolah *tu* datanya. Dibagi dengan berapa jumlah karyawan yang ada disana. Berapa jumlah *training* yang diadakan, berapa lama *training* diadakan. Jadi ya memang *nggak* gampang *sih* untuk *achieve* tiga jam setiap karyawan sehingga banyak *training* yang harus diadakan disana.

Penulis : Kalau evaluasi dari program *English class* bentuknya *gimana* Bu?

Narasumber : *Kan* nanti mereka pasti ada *post test* ya. Dari *post test* itu nanti baru tau kamu *score*-nya segini nanti dari *post test* itu nanti kita bisa tahu dan bisa *nggak* anak itu naik di level berikutnya. Dari *intermediate* ke *expert* misalnya atau dari *beginner* ke *intermediate*. Kalau dari hasil *post test* itu karyawan dinilai *nggak* bisa ya memang kita harus teruskan dia di kelasnya yang dulu. *Post test* itu dilakukan oleh *teacher* disini ya, kalau sekarang Bu Rosa. Jadi Bu Rosa merangkap jabatannya sebagai guru di *English Class*. *Post test* juga diberikan oleh Bu Rosa Kemudian dari hasil *post test* itu akan dianalisis dari *score* yang didapatkan. Jika karyawan memenuhi standar *score* yang ditetapkan ya dia bisa lanjut ke level selanjutnya. Tapi saat itu temen-temen juga harus ikut membantu karyawan agar terbiasa berbahasa inggris, misal mbak Rosa keliling-keliling, mbak Heni keliling itu nanti bisa *ngajak* orang itu pakai bahasa inggris. Jadi biar *nggak* hanya di kelas *aja*, mereka harus praktekin bahasa inggrisnya. Nanti kita juga tahu siapa saja karyawan yang masih perlu untuk ditekankan untuk belajar bahasa inggris.

Penulis : Kira-kira sudah efektif belum Bu dari adanya *English class* itu Bu?

Narasumber : Efektif *sih* ya. Mau *nggak* mau mereka harus dipaksa bisa berbahasa inggris ketika mereka di dalam kelas atau pun di dalam pekerjaan *gitu*.

Penulis : Kalau program kompensasi itu yang merencanakan dari HRD Bu? Itu berdasarkan apa ya Bu?

Narasumber : Kompensasinya apa dulu *nih*?

Penulis : Semacam gaji pokok itu berdasar apa?

Narasumber : Gaji pokok itu pertama UMR, UMR Jogja itu berapa, setelah itu kita *kan* punya *salary range*. *Nggak* mungkin kita meng-*hire* manajer tapi gajinya supervisor. Misal Alif mau *bikin range* harga suatu barang *kan* pasti ada ya. Ya itu berdasar pengalamannya dia, *expertise*-nya dia juga, ekspektasi gaji dia berapa juga. Jangan sampai gaji orang yang level supervisor *nyundul* gaji manajer. Harus ada *range*-nya.

Penulis : Berarti koordinasinya dari adanya gaji pokok, gaji *service* terus satunya tunjangan?

Narasumber : Gaji pokok sama *service charge*. Kalau *service charge* itu semuanya dibagi flat semua karyawan. Kalau gaji kita bicara UMR, kita bicara mengenai berapa prosentase kenaikan. Nanti bagian HRD sama *finance* yang mengurus. Dihitung oleh *finance* dan di data oleh HRD.

Penulis : Satu bulan sekali?

Narasumber : *No*. Kalau penggajian memang satu bulan sekali. Kenaikan gaji kita buat per tahun. Kalau sudah setahun itu ya nanti naiknya tahun depan.

Penulis : Kalau menginformasikan pembagian gaji itu *gimana* Bu?

Narasumber : Kita *kan* punya Kabare juga, nanti kita beri tahu pembagian gajinya kapan. Yang menyerahkan nanti pihak HRD, berupa *slip* gaji ke karyawan. Nanti tertera disana gaji pokok, *service charge* yang dia terima.

Penulis : Terus evaluasi dari pembagian *gitu* bentuknya *gimana* ya Bu? Kira-kira kalau ada yang salah atau ada masukan?

Narasumber : Sejauh ini *sih* tidak pernah salah. Kita bagiin memang *by salary slip*. Kita *kan* punya slip yang setiap bulan kita kasih ke mereka dan itu sudah sesuai dengan nilai kontraknya mereka dan ada sistem yang mengatur itu. Jadi kalau salah ya hampir *nggak* pernah ya. Dari *slip* gaji itu nanti *kan* sudah tertera jelas ya. Sehingga mungkin kalau karyawan akan menanyakan perolehan gaji mereka ya kita akan jawab berdasar data yang ada, dari kontraknya, kinerjanya nanti kita jelaskan. Tapi selama ini belum ada karyawan yang menanyakan mengenai hal tersebut. *Service charge* Hotel Tentrem pun juga termasuk tinggi diantara hotel-hotel lain di Jogja ya. Sehingga karyawan pun juga diberitahu akan hal itu agar sama-sama memberikan pelayanan terbaik kepada tamu, agar tamu puas dan kembali lagi datang ke Tentrem.

Penulis : Kalau tunjangan hari raya?

Narasumber : Oh THR kita sesuai dengan aturan pemerintah. Diberikannya biasanya seminggu sebelum hari raya.

Penulis : Kalau program kesehatan itu ada BPJS Kesehatan sama BPJS Ketenagakerjaan? Itu koordinasinya apakah karyawan bisa langsung menggunakan atau memang harus melalui HRD itu?

Narasumber : BPJS Kesehatan itu karyawan bisa langsung menggunakan sesuai skema. Skemanya nanti Alif bisa *google* juga ya. Misal cara pakai BPJS Kesehatan. Lalu kalau Ketenagakerjaan ya sesuai skema juga. Nanti Alif bisa cek kalau penggunaan untuk kecelakaan kerja seperti apa. Mereka punya kartu, kita kasih kartu nanti setelah itu mereka bisa bawa itu ke faskes dimana itu mereka berobat.

Penulis : Berarti HRD hanya mendaftarkan saja ya Bu?

Narasumber : *He'em.* Nanti *kan* dipotong dari persenan gajinya dan dari perusahaan juga untuk iuran perbulannya baru setelah itu mereka dapat kartu *kan*. Nah kartu itu yang bisa dipakai.

Penulis : Lalu tujuan dari pengadaan *general staff meeting* itu untuk apa ya Bu?

Narasumber : Disitu *kan* kita menyampaikan *revenue* hotel berapa, posisi hotel Tentrem di mata tamu itu seperti apa dari *trip advisor*. Karena kadang-kadang *associate* ada yang *nggak ngeh* ya dengan hal-hal seperti itu. Mereka *kan nggak* pernah buka *trip advisor* juga atau mereka *nggak* tau GRI, *guest comment* dari tamu mereka kadang *nggak* tahu juga. Mereka mungkin juga *nggak* tahu posisinya Hotel Tentrem diantara hotel lainnya seperti apa di *service charge*. Siapa competitor kita. Jadi memang di *general staff meeting* itu semua diinfokan disana.

Penulis : Kemudian di *general staff meeting* itu ada kegiatan-kegiatan tersendiri *nggak sih* Bu?

Narasumber : Ada. Biasanya kita *ngumumin* AOTM,AOTY, *supervisor of the porter*, *manager of the year*. Terus kemarin kita *nggandeng* Bank Mandiri juga untuk menyampaikan program-programnya dia. Jadi hal-hal yang sifatnya informasi kita sampaikan di *general staff meeting*.

Penulis : Itu yang mengadakan HRD ya Bu?

Narasumber : Iya HRD.

Penulis : Terus yang menginformasikan itu *gimana*?

Narasumber : Ya undangannya kita sampaikan lewat *Kabare*, kita sampaikan lewat *briefing*, kita sampaikan lewat *email*. Jadi kita mengundangnya seperti itu. Jadi kalau ditanyakan cara mengkoordinasikan dengan departemen lain itu sarana komunikasi itu *kan* ada ya Lif. Ada *email, briefing*, *Kabare*. Jadi itu *bener-bener* dimaksimalkan kecuali hal-hal yang sifatnya *confidential* misalnya gaji. Gaji *kan* saya *nggak* mungkin *ngabarin* lewat *Kabare kan.* Saya *nggak* mungkin juga *kan ngomongin warning* di *Kabare*. Jadi hal-hal yang sifatnya *general* yang disampaikan ke karyawan untuk keperluan karyawan disampaikannya lewat *email*.

Penulis : Terus kalau acara di Ballroom itu kira-kira acaranya berapa jam *sih* Bu?

Narasumber : Rata-rata 2 jam *sih.* Jam 3 sampai jam 5. Kalau karyawan yang *in charge* berarti *nggak* ikutan. Biasanya di mading kita juga sampaikan *general staff meeting* akan diselenggarakan kapan *aja*. Lalu kita juga mengadakan *entertainment roster* atau daftar acara hiburan. Dari setiap tiga bulan kami sudah *plot* departemen apa saja yang sekiranya mengisi hiburan. Dua hari sebelum GSM nanti departemen yang ditunjuk untuk mengisi hiburan harus menginformasikan tema dan durasinya ke HRD. Dengan begitu nanti kita menyusun susunan acara untuk GSM yang biasanya kita adakan jam 3 sampai 5 sore di *ballroom*.

Penulis : Hiburannya seperti apa Bu biasanya dari departemen?

Narasumber : Ya bisa *dancing*, drama, *nyanyi bareng*, ya pokoknya *show aja gitu*. Durasinya kurang lebih 5 menit. Jadi nanti di GSM itu kita *sharing* informasi mengenai perkembangan Tentrem, ada hiburan yang kita susun dari kumpulan anak-anak antar departemen, makan-makan, dan *awarding gitu*.

Penulis : Terus perencanaan *outing* itu ada juga Bu?

Narasumber : Iya, ya sama *kayak* AAW. AAW *kan* kita juga ada *breakdown*-nya, melibatkan departemen lain juga. Terus kegiatan *kayak gitu* juga dapat disampaikan lewat mading, saran komunikasi kita *kan* banyak ya ada mading, *Kabare* itu bisa.

Penulis : Lalu proses evaluasi dari adanya kegiatan *outing* seperti apa Bu?

Narasumber : Emm mungkin ketika *general staff meeting gitu* nanti mereka mengusulkan kegiatan *outing* kira-kira dari *outing* sebelumnya itu seperti apa? Nanti kita juga lempar ke forum ya di pertemuan-pertemuan *gitu* juga kita tanyakan sekiranya *outing* selanjutnya seperti apa, mau kemana. Dari usulan itu kita juga tentu pilah-pilah lagi yang sekiranya memungkinkan untuk diadakan *outing* selanjutnya berdasar masukan karyawan. Disesuaikan anggaran kita, kalau cukup untuk ke luar kota ya ayo kita kesana. Disesuaikan juga dengan *occupancy* ya, kalau rame *kan* kita *ngadain outing nggak* bisa lama-lam ya, jadi ya di Jogja *gitu*.

Penulis : Lalu kalau ada seragam rusak atau ada pemakaian seragam yang *nggak* sesuai itu kira-kira *gimana* Bu evaluasi untuk karyawan?

Narasumber : Kalau kita biasanya keliling itu misal lihat ada yang pakai seragam *nggak* bagus *nih*, atau *name tag* mulai *scretch*. *Yaudah* harus dilaporkan ke HRD atau dilaporkan ke departemen terkait yaitu ke bagian *uniform* ya. Atasannya *kan director of room* itu Bu Novi. Nanti Bu Novi, mendata berapa seragam dan *name tag* yang perlu diganti. Nanti dari data-data yang sudah ada akan dijahitkan seragam yang baru lagi dan *name tag* yang baru juga. Hal ini tentu sangat perlu dilakukan ya, supaya melalui pemakaian seragam yang baik itu *kan* akan tercermin pula di mata para tamu bahwa Hotel Tentrem itu hotel yang bagus. Karyawan juga pasti lebih memiliki *positive value* ya, lebih percaya diri dalam memberikan pelayanan.

Penulis : Terus kalau *locker* misal rusak itu ke HRD?

Narasumber : Kalau *locker* rusak kuncinya, kamar mandinya mampet, lampunya mati ya nanti karyawan biasanya langsung lapor HRD. Ya nanti dilihat dulu dari kerusakan-kerusakan yang ada di ruang *locker* baik itu apakah lemari *locker* biasanya kuncinya bermasalah, kamar mandinya mampet, lampu mati atau kerusakan yang lainnya. Kita lihat permasalahannya, apakah dapat ditangani oleh *engineering* atau tidak. Jika tidak itu nanti kita bisa manggil dari pihak luar, kalau semisal dapat ditangani oleh *engineering* ya nanti kita tugaskan ke *engineering*.

Penulis : Kalau kantin karyawan itu dari survey AOS itu ya Bu ya.

Narasumber : *He'em* atau mungkin ada karyawan yang datang kesini. Jadi *nggak saklek* harus ada AOS baru *gue ngomong gitu*. Makanannya *nggak* enak ya, makanan jaman kapan yang dia laporin. *Kan nggak* mungkin juga.

Penulis : Terus kalau evaluasi mengenai BPJS itu tanggapan dari karyawan itu *gimana* Bu?

Narasumber : *So far sih* kalau mereka ada kendala mereka lapor ke kita. Sejauh ini mereka *nggak* ada kendala *sih* ya, asal mereka sesuai prosedur. Jadi ya BPJS ini *kan* program yang diwajibkan pemerintah, kita wajib mendaftarkan karyawan yang belum terdaftar ya. Kita lihat dari awal masuk di Tentrem, apakah karyawan sudah ter-*cover* BPJS kesehatan atau belum. Jika belum kita daftarkan. Kalau untuk BPJS ketenagakerjaan itu *kan* kalau karyawan dari hotel lain lalu pindah ke hotel ini juga itu dinonaktifkan dari perusahaan lama kemudian diaktifkan kembali disini. Prosesnya kita bantu. Lalu dalam prosesnya itu kita dari sisi adminitrasi mendaftarkan. Kalau karyawan sakit dan harus *opname* itu prosesnya bisa diurus secara pribadi dengan BPJS kesehatan. Kalau kecelakaan kerja itu *kan* karyawan ada yang pernah kejatuhan benda berat saat bekerja, ya kita dari manajemen turut membantu baik dari sisi administrasi maupun pendampingan ke rumah sakit. Kita tanggung jawab akan hal-hal semacam itu.

Penulis : Kalau tes kesehatan itu biasanya dilakukan dimana bu yang setiap 6 bulan sekali?

Narasumber : Rektal SWAB itu kita *ngundang* pihak ketiga *ngecek* disini. Biasanya di Wulang Wuruk. Setelah selesai nantinya hasilnya dikirim kesini *gitu*. Jadi kita bisa melihat hasil kesehatan dari setiap karyawan. Dari hasil yang dikirimkan pihak lab akan kita lihat. Jika ada beberapa karyawan yang belum memenuhi standar kesehatan atau dia lagi sakit ya nanti karyawan tersebut kita panggil ke HRD. Kita lihat juga apakah dia memiliki penyakit menular atau tidak.

Penulis : Kira-kira manfaat itu mengecek kesehatan karyawan ya Bu?

Narasumber : Kesehatan karyawan, untuk perusahaan juga bisa tahu eh anak ini misal ada penyakit atau *enggak*. Misal ada TBC atau penyakit menular lainnya yang membahayakan karyawan atau tamu. Kalau misalnya mereka memiliki penyakit menular ya tentu kita sarankan mereka untuk berobat sampai sembuh ya. Biayanya berobatnya mereka juga bisa pakai BPJS kesehatan. Karena di bagian yang berhubungan dengan makanan ya karena karyawan F & B itu juga dituntut untuk sehat, mereka berhubungan langsung dengan makanan yang disajikan *soalnya*.

Penulis : Lalu karyawan yang kesehatannya belum memenuhi standar bagaimana Bu? Apakah diliburkan dulu sampai dia benar-benar sembuh?

Narasumber : Kalau karyawan mempunyai penyakit menular ya akan diistirahatkan dulu sesuai anjuran pemerintah dan peraturan perusahaan. Tetapi kalau tidak menular, kita lihat apakah yang bersangkutan kuat bekerja atau tidak. Jika tidak maka akan diliburkan dulu sampai sembuh.

Penulis : Oh begitu Bu. Lalu kalau evaluasi dari adanya program *reward* yang diberikan kira-kira tanggapan karyawan *gimana* Bu?

Narasumber : *So far* mereka *seneng sih* ya karena mereka jadi semacam motivasi buat mereka untuk lebih baik lagi. Kita lihat dari respon mereka itu mereka juga lebih semangat dalam bekerja *kan* soalnya kita *bikin reward* dari kinerja mereka yang bagus. Sebelumnya itu *kan* mereka memang terpilih karena penilaian kinerja dari atasan langsungnya yang merekomendasikan dia sebagai kandidat yang dipilih. Selain itu mereka juga menyadari bahwa pelayanan tamu harus dilakukan sebaik mungkin. Kalau ada keluhan pun kita harus menanggapi dengan ketentuan *handling complain* seperti L.O.V.E itu ya. Nanti tamu *kan* juga memberikan penilaian kepada karyawan.

Penulis : Sempat ada ketidaksesuaian *nggak* Bu dari program *reward* yang diberikan?

Narasumber : *So far sih* oke ya. *Temen-temen* karyawan yang terpilih pun saya rasa *worth it* untuk mendapatkan *reward* baik *associate of the month* atau *year* lalu juga *point value* bintang. Dari *temen-temen* karyawan juga tidak ada keluhan mengenai kandidat yang terpilih karena memang sesuai dengan kinerja sehari-hari dan juga komen dari tamu. *Reward* itu juga tidak selalu dalam bentuk finansial ya, tidak selalu barang, fisik. Jadi *reward* itu tidak selalu diprogramkan oh akan *ngasih reward*. Untuk memuji kerja karyawan itu *nggak* perlu menunggu satu bulan sekali atau dua bulan sekali, *gitu*.

Penulis : Kalau evaluasi dari diadakannya *general staff meeting* itu *gimana* Bu?

Narasumber : *It's* oke ya. Misinya tersampaikan. Apa yang mau kita sampaikan ke karyawan itu juga dapat. Mereka juga mendapatkan apa yang mungkin mereka tidak tahu sebelumnya. Dari kegiatan ini pihak HRD juga tidak melakukan evaluasi secara formal ya. Acara semacam ini *kan* memang setiap hotel punya karena untuk *sharing* informasi secara keseluruhan. Atasan kita yang akan memberikan informasi tentunya juga *prepare* apa saja hal penting yang harus diketahui karyawan; mengenai perkembangan hotel, *trip advisor*, hotel-hotel baru yang ada di Jogja, dan lain-lain. Kita lihat antusias dari *temen-temen* dalam mengikuti *general staff meeting* ini. Di acara ini juga ada *ask and answer* kalau ada yang ingin mereka tanyakan dari informasi yang disampaikan atau pun berkenaan dengan pekerjaan mereka sehari-hari atau program dan fasilitas yang kita berikan. Acara ini juga dibuat *fun* ya seperti *general party*. Ya pertemuan ini tentu akan kita adakan selalu ya sebagai sarana pemberian informasi dari atasan secara langsung disampaikan kepada karyawan. Kegiatan lain seperti penyerahan *award* dan hiburan dari departemen juga diberikan ya supaya lebih hidup suasananya.

Penulis : Kalau Tentrem *experience* itu membahas tentang apa saja *sih* Bu?

Narasumber : Tentrem *experience* itu membahas tentang pengalaman tamu selama ada disini. Jadi kita *kan* ada beberapa *guest comment*, dari situ kita belajar oh ternyata ada tamu yang seperti ini.

Penulis : Bu, kalau *induction training* itu untuk karyawan baru *aja*?

Narasumber : Karyawan dan *trainee* baru. Kalau Tentrem *experience* itu untuk karyawan yang sudah ada disini dan sudah mengikuti *induction*.

Penulis : Kalau yang mendata karyawan yang mau ikut pelatihan itu *gimana* Bu? Apakah dari HRD atau dari supervisor?

Narasumber : *Kan* dari *training report* yang disampaikan itu *kan* ada presensinya. Darisitu kita olah datanya. Jadi HRD itu bukan hanya sekedar *ngecek* keluar masuk gitu. Kita juga punya data statistik, apa data yang ada disana. Jadi kalau ditanya 'apakah anak ini pernah mengikuti *training* apa saja?' itu ada datanya. Jadi jangan sampai dia ikut *training* yang sama atau jadi *double*.

Penulis : Terus yang *English class* itu emang karyawannya yang mendaftar atau memang seperti apa?

Narasumber : Kita *encourage* mereka, misal dilihat karyawan ini inggrsinya *nggak* bagus ya, *poor*. Ya kita anjurkan dia harus ikut.

Penulis : Kalau yang terlibat mengurus tes kesehatan itu?

Narasumber : HRD melibatkan pihak luar, caranya telpon kemudian minta penawaran dari dia. Setelah itu nanti kalau ada tiga penawaran nanti kita pilih salah satu. Itu dari pihak ketiganya, misal dari pihak *laboratorium* atau apa *gitu*.

Penulis : Kalau dari program-program ini berarti untuk mengetahui efektivitas perusahan misalnya karyawan puas atau tercapainya visi, misi, prinsip, nilai itu berarti dari survey?

Narasumber : *He'em*.

Penulis : Mungkin cukup ini saja yang saya tanyakan. Makasih banyak Bu atas waktunya

Narasumber : Iya Alif sama-sama.

Narasumber 2: Rosa Galuh (*Training Coordinator*)

Wawancara Sesi I dilakukan pada hari Rabu, 6 September 2017 jam 14:20 WIB di kantor HRD Hotel Tentrem Yogyakarta.

Penulis : Baik Bu Rosa. Dalam penelitian ini saya memilih Hotel Tentrem sebagai salah satu hotel lokal yang baik di Yogyakarta dan akan membahas mengenai program *quality of work life*-nya untuk karyawan. Sebelumnya bisa dijelaskan secara singkat mengenai Hotel Tentrem Bu?

Narasumber : Oke. Yang pertama, Tentrem itu memang hotel lokal ya. Bukan kemudian berarti akan menjadi *chain* internasional ya. Harapannya kita memang akan menjadi *chain* lokal sendiri. Jadi, *chain* lokal dari Indonesia. Nah, kedepan ya semoga harapannya perkembangannya bagus ya. Sehingga kita malah justru yang *expend* ke internasional. Kemudian kita *kan* lagi buka di Semarang ya, dua hotel. Buka di Semarang.

Penulis : Namanya Hotel Tentrem juga Bu?

Narasumber : Satunya itu Tentrem Semarang itu bintang lima. Yang sekarang sudah jalan barusan kemaren Desember namanya Hotel Chanti Semarang, itu bintang empat. Nah, kalau Chanti itu sama. Jadi, Chanti itu bahasa sansekertanya Tentrem. Tapi *nggak* mungkin ada nama Tentremnya dua ya. Sehingga salah satunya kita bikin dengan bahasa sansekerta, namanya Chanti. Nah, menariknya kalau di hotel itu adalah *customer* kita itu bukan hanya tamu yang datang kemudian menggunakan jasanya Hotel Tentrem. Maksudnya istilahnya membayar jasa *gitu* ya. Tetapi tamunya Hotel Tentrem itu ada tiga. Yang pertama *owner* itu dikatakan berbeda ya dari tamu biasa ya. Kemudian yang pertama *owner*. Yang kedua tamu eksternal. Yang ketiga tamu internal. Tamu eksternal itu siapa? Ya tamu yang *dateng* menggunakan jasanya Hotel Tentrem, yang nginep yang makan, yang belanja misalnya. Tapi kalau tamu internal adalah sesama karyawan. Sesama karyawan atau mungkin *trainee*. Mereka itu juga merupakan pelanggan buat kami ya.

Penulis : *Trainee* itu semacam apa Bu?

Narasumber : *Trainee* itu orang magang. Itu termasuk apa ya. Termasuk pelanggan juga. Jadi disitulah kemudian kita saling *respect one each other* ya. Apapun posisinya. Ketika supervisor kan mungkin lebih tinggi ya daripada yang karyawan biasa *gitu* ya. Tetapi supervisor pun sebenarnya tidak sekedar memerintah atau memberikan intruksi. Tetapi dia harus melayani, melayani karyawannya. Contohnya gimana? Oh misalnya ada karyawan yang membutuhkan waktu libur pada hari-hari tertentu, *gitu* ya. Karena ada acara keluarga, entah

anaknya sunatan atau gitu-gitu *kan*. Nah bagaimana cara kami membantu? Ketika supervisor terus memberikan ijin pada waktu itu atau mengatur jadwal kerjanya sedemikian rupa. Dia bisa melaksanakan acara keluarga itu. Itu *kan service* sebenarnya. Nah dia harus memberikan *service* itu kepada karyawan. Nah terus misalkan ada masalah ya supervisor harus turun tangan *gitu*. Itu tanggung jawab dia juga, bukan tanggung jawab orang itu saja. Itu juga menjadi tanggung jawab atasannya juga. Dari situ dia *service*. Karena itu memang tugas dia untuk men-*supervise* ya. Terus kalau kami, apalagi ya emm bahwa karyawan itu kalau mbak Aliffa tahu tentang Hotel Tentrem *kan* produk kami termasuk yang sangat kuat. Ukuran kamar kami yang paling standar saja 40 m^2. Kemudian TV-nya termasuk besar ya. Kami *kan* pakai 49 inch ya. Kemudian fasilitas-fasilitas seperti itu ya. *Ballroom* misalnya. Nanti kamu lihat *ballroom* seperti apa kemudian *tennis court*-nya juga. Kemudian, berbagai macam *lah* fasilitas-fasilitas yang cenderungnya *exclusive* memang. Dan investasinya sangat tinggi untuk hotel ini.

Penulis : Kalau konsep tentang Hotel Tentrem itu sendiri itu *gimana sih* Bu? Jadi *kan* mungkin ada visi dan misi atau ciri khas Hotel Tentrem sendiri. Jadi mungkin istilahnya yang jadi ciri khasnya itu bisa diterjunkan pada bagaiman cara mengelola karyawan itu *gimana*?

Narasumber : Yang pertama seperti yang saya bilang tadi. Hotel Tentrem itu nanti *kan* kalau anda lihat sendiri *lobby*-nya seperti apa, kemudian *ballroom*-nya seperti apa. Dalam artian produk itu kami sangat kuat. Tetapi produk itu *kan* aset ya. Maksudnya produk kamarnya sudah sangat *luxurious* misalnya, dan segala macam. Tetapi buat kami itu *nggak* cukup untuk membuat hotel ini menjadi sukses. Yang membuat tamu itu datang kembali dan menaruh kepercayaan adalah karyawan. Jadi, aset kami yang paling besar adalah justru karyawan. Itu bagaimana kami memandang karyawan ya. Jadi, orang boleh bilang oh Tentrem tempatnya bagus dan segala macam. Tetapi buat kami tentunya itu salah satu faktor yang penting ya. Tetapi eee.. ditambah jauh melebihi itu adalah bagaimana kualitas SDM-nya Hotel Tentrem, itu yang paling penting. Nah, kalau visi misinya itu *kan* memang *pengen* nuansa Indonesia itu terasa ya. Nuansa Indonesia, keramahan Indonesia. Itulah kenapa kalau di Tentrem itu kami pakai batik.

Penulis : Nah tadi Ibu *kan* bilang bahwa nantinya Tentrem visi kedepannya bakalan bisa jadi *expended* ke internasional..

Narasumber : Hm itu harapan yang masih jauh ya. Kami kalau sekarang memang *mostly* orang Indonesia semua ya. Jadi maksudnya dari segi *top management* itu orang Indonesia. Kemudian konsep kami juga sangat Indonesia, pakai batik. Kemudian kalau *welcome drink* itu kami pakai jamu. Terus nanti kalau anda main ke atas gitu aromaterapinya pun kami pakai pengharum ruangannya *lemongrass*, sereh *gitu* ya. Nah jadi *kerasa* Indonesianya. Keramahan Indonesianya itu yang mau disampaikan ke tamu. Ketika tamu datang kita mengucapkan "*Sugeng enjang, sugeng siang*". Pakai bahasa jawa, *sugeng enjang, sugeng siang, sugeng ndalu*. Nah kalau misalnya mereka emm tamu tidak mengerti bagaimana? Tetep kita ucapkan *sugeng enjang* atau "*Good morning, sir*". Kenapa itu mau diberikan? Karena untuk menampilkan Indonesianya itu *lho*, Jawanya itu terasa. Nah, konsep eee.. visi misi kita itu ada juga ya melestarikan, mengembangkan budaya ya *kan* ada itu visi. Terus memperkenalkan budaya Indonesia dan tradisi juga, terus ada karya seni. Itulah kenapa kalau di atas itu koridor-koridor itu *artwork*-nya juga dari seluruh nusantara. Coba *aja* lihat diatas. Terus keramahannya harus keramahan khas Indonesia. Artinya apa yang spesial dari Tentrem itu ada nuansa, sentuhan Indonesianya itu terasa. *Plus* kita mau mengembangkan orang-orang Indonesia. Itulah *kenapa mostly* eee.. hampir seratus persen itu orang Indonesia. *Which is* sangat jarang untuk hotel sekelas bintang lima ya . *Gitu.* Jadi, disitu kita ingin mengembangkan. . Lalu sejarah perjalanan bisnis Sido Muncul juga ada di gerai Sido Muncul. Emm terus apalagi ya. Paling kurang lebih seperti itu ya.

Penulis : Berarti nanti kedepannya dari segi manajerial, supervisor, dan karyawannya lebih cenderung ke orang-orang lokal saja kan Bu?

Narasumber : *He'em*. *Cuman* ya kita *challenge*-nya ada MEA itu *lho*. Tapi ini sambil jalan kita tetep fokus ke… emm maksudnya dalam artian kalau itu ada nanti lebih ke… mendukung program pemerintah saja. *Cuman* dalam artian bahwa kita bisa kok sebagai orang Indonesia mengembangkan ini. Ini hotel *five star*, standar kami standar internasional ya, Aliffa. Walaupun hotel kami lokal tetapi tetap berstandar internasional. Kami usianya juga masih sangat muda, 4 tahun *kan* masih sangat muda dengan *competitor* yang *mostly chain* internasional, *gitu*. Kami berjuang mengembangkan, dulu *kan* kami berjuang. Pertama nama Tentrem saja sudah oh.. kesannya kok sangat apa ya… baru sekali. Ya namanya Tentrem, padahal segmen kami adalah segmentasi orang-orang di kota besar *kan*. Terus kemudian Tentrem itu apa, apakah itu losmen atau bukan *gitu* ya. Tetapi untuk berjuang memperkenalkan itu diawal saja *kan* usahanya sudah berat ya. Tetapi pelan-pelan kami kemudian mengenalkan. Karena Tentrem memang nama yang sangat apa ya, amanatnya itu tinggi. Ketika orang tahu, mereka itu harus merasakan ketentraman juga *kan* nyaman. Itu harapan kami yang bisa timbul *nggak* hanya ke tamu, tetapi juga karyawan.

Penulis : Nah, tadi Ibu bilang bahwa Tentrem itu usianya masih 4 tahun ya. Berarti bagaimana cara Tentrem usaha awal dalam membangun nama, merekrut karyawan, lalu mengkonsep dalam memberdayakan karyawannya itu dalam program kualitas kehidupan kerja. Karyawan yang baru masuk di hotel yang baru pada waktu itu. Nah, bagaimana caranya untuk sama-sama berdiri kemudian dari karyawan itu juga bisa menjadi "senjatanya" bagi Tentrem?

Narasumber : Jadi yang pertama konsepnya harus jelas dulu. Dalam artian bahwa konsep Indonesianya harus kuat, *service*-nya harus kuat. Itu *kan* masih sebatas konsep ya. Tapi itu tidak akan *strong impact*-nya kalau kita tidak terjemahkan dalam sesuatu yang signifikan. Nah, itulah kenapa diawal itu kami sangat kuat dengan SOP. SOP itu harus *dibikin* dulu. SOP-nya seperti apa *sih*, aturannya harus *dibikin* dulu. Darisitu kemudian ee… *service* itu tidak hanya ini ya, ketika seseorang bertatap muka dengan seorang tamu ya. Tapi *service* untuk tamu kalau menurut saya pribadi *sih* ketika kita bisa memberikan kenyamanan dalam berbagai bentuk. Salah satunya dengan *policy-policy* yang mungkin membuat tamu lebih nyaman. Nah itu *kan* tidak secara langsung ya. Nah maka dari itu SOP itu penting untuk dimatangkan dulu kemudian di–*floor*-kan kepada seluruh karyawan. Pelatihan juga penting, yang diawal adalah dia harus mengenal dulu. Oh *service excellent* itu apa *sih*. 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. *Kan* berbeda ya antara.. pasti ada bedanya ya antara emm *experience* hotel satu dengan hotel lain. Nah, apa *sih* yang kemudian spesial dari Tentrem? Dia harus merasakan, oh kenyamanannya Tentrem itu seperti ini. Maka dari itu *training*-nya dinamakan Tentrem *experience*. Itu diawal. Terus ya *product knowledge* tadi dikenalkan. Nah, kita punya *training* namanya *induction training*. *Induction training itu* memperkenalkan karyawan terus plus *hotel tour*. Jadi dilihat *hotel tour*. Jadi dia tahu *product knowledge*-nya. Oh ini *to* yang tadi di foto. Oh aslinya seperti ini. Kemudian *teamwork* juga *kan* harus ya. Itulah mengapa kita kenalkan juga *who-is-who* itu untuk memperkenalkan *top management*-nya Hotel Tentrem. Misalnya, GM-nya siapa, kemudian *director*-nya siapa saja, *department head*-nya siapa itu dikenalkan agar dia tahu. Oh ketika ada diskusi-diskusi seperti ini… emm peran *top management* itu *kan* sangat *strong* ya. Ya biar dia tahu, biar *teamwork*-nya juga terasa. Itu. Kemudian tentang *handling complain* pun secara sederhana disampaikan ketika *induction*. Jadi dikuatkan dulu karyawan itu ya. Karyawan itu dikuatkan dengan pengetahuan yang paling dasar. Sehingga dia tahu. Nah begitu di departemen, dia akan dikuatkan dengan *training* sendiri. Kita departemen punya *training-training* setiap bulan. Itu mereka buat *training report*. *Training report* itu melaporkan setiap.. emm misalnya nih

dalam bulan Agustus mereka *training* apa saja *sih* buat anak-anak? Nah dari situ kita mengontrol kualitas. Kualitas SDM-nya plus kualitas pelayanan yang kita berikan ke tamu. Jadi apakah anak-anak itu *strong enough* untuk membangun konsep Tentrem *experience* tadi *to*. *Gitu.* Jadi dia pelatihannya juga harus kuat.

Penulis : Kalau dari karyawan yang barusan masuk itu bagaimananya caranya untuk membagi ke dalam setiap departemen? Apakah dari Tentrem sendiri atau dari kemauan karyawan?

Narasumber : *Kan* mereka *apply*-nya sesuai posisi yang mereka inginkan to. Ya misalkan yang dibuka apa, ya dia *apply* untuk posisi itu. *Gitu*.

Penulis : Berarti lowongan itu dibukanya per bagian *gitu* Bu? Kalau diawal hotel *kan* semuanya ya?

Narasumber : Kalau diawal ya semuanya. Misalnya kita butuh *waiter* ya yang dicari *waiter aja*. Dia *apply* untuk *waiter*, dia *apply* untuk *room attendant*. *Gitu*.

Penulis : Nah terus, kaitan antara visi dan misi dengan konsep itu seperti apa Bu?

Narasumber : Visi misinya *kan* memperkenalkan budaya Indonesia ya. Ya keramahtamahannya, ya tadi *sih* segala macam. Nah makanya itu diaplikasikan dalam sehari-harinya mereka bekerja, terus bagaimana mereka melaksanakan SOP. Itu *kan terasa* ya. Plus bagaimana mereka membangun *service experience*. *Service experience*-nya itu dipadukan dengan keramahan Indonesia. Misalnya tadi dengan sambutan *sugeng enjang, sugen siang gitu*. Karena *kan* visi misinya memperkenalkan budaya Indonesia ya.

Penulis : Kalau fokusnya ke karyawannya saja seperti apa Bu? Kalau tadi kan untuk karyawan lalu ke pelanggan begitu. Mungkin kalau program-program yang lain selain bahasan yang *service* itu ada atau tidak Bu?

Narasumber : Kalau ini kita biasanya termasuk.. *kan* visi misinya memperkenalkan budaya Indonesia ya. Memang pada dasarnya *kan* kita memberikan contoh nih. Dia *kan* harus tahu situasi di Jogja ya. Terus kita harus berikan informasi. Kita *kan* punya buletin namanya Kabare Tentrem. Di Kabare Tentrem itu kemudian.. misalnya dikasih informasi tentang apa *sih* yang lagi *happening* di Jogja? Nah itu *kan* adalah bagaimana kita membekali mereka untuk lebih kuat dalam hal budaya ya. Kemudian apalagi emm. Kalau misinya Hotel Tentrem *kan* harus memperkenalkan keramahannnya Indonesia ya. Itulah mengapa *training* kayak Tentrem *experience* itu *kan* berhubungan langsung ya. Karena dia *kan* mengatur bagaimana ya, mengukur bagaimana teman-teman itu bisa menampilkan keramahannya ala Tentrem. *Gitu*.

Penulis : Nah terus kalau untuk pihak yang menyusun konsep itu siapa *sih* Bu?

Narasumber : Kalau ini tentunya *kan* ya *director*, ya *general manager*. Itu secara tidak langsung juga dari harapan *owner*. Terus kemudian kalau melibatkan karyawan tentunya yang mengeksekusi adalah HRD. Bisa melalui *training,* bisa melalui *memo*.

Penulis : Kalau *training* seperti apa dan kalau *memo* itu seperti apa Bu?

Narasumber : Kalau *memo* ya kalau misal membutuhkan *memo*. Atau *training*, ya itu *kan* masuk *training to*. Kayak tadi itu *kan training*. Siapa yang *bikin*? Yang pertama *bikin kan* manajemen *to*? Oh saya *pengen* konsep emm anak-anak itu harus dikenalkan *service excellent*, kemudian dia perkenalkan keramahan Indonesia. Nah itu tadi dalam bentuk kayak tadi, masuk Kabare Tentrem, informasi ya. Terus kemudian nanti emm kemudian ada *training* ya tentang *experience-experience* tadi.

Penulis : Misal jika ada *feedback* dari karyawan berupa usul dalam hal yang baik seperti ini atau yang kurang baik seperti ini itu bagaimana Bu?

Narasumber : Emm itu nanti fleksibel ya. Bisa ketika *training* itu terjadi atau langsung ngomong ke supervisor "Pak, ini kenapa *kok nggak* begini". Ya itu kita terima masukan, atau bisa juga *ngomong* ke HRD *kan* bisa ya. Jadi akan lebih terbuka *aja* kalau misal ada masukan. Nah kemudian kami *nggak* bisa putuskan sendiri, itu biasanya kita bawa ke *briefing*. *Briefing*-nya *executive committee* kan. *Gimana* ya kalau ada usulan seperti ini, eh anak-anak *senengnya* begini *lho*. Itu kami selalu sampaikan ya, maksudnya sampaikan kepada *briefing* yang melibatkan GM, *director-director*. Sehingga disana bisa didiskusikan. Oh itu bagus misalnya. Oh itu belum *deh*. Nah itu kemudian kita kasih *feedback* ke mereka. *Gitu*.

Penulis : Nah, kalau tadi *kan* tentang konsepnya seperti apa, kesesuaian dengan visi misi, dan yang menyusun siapa saja tadi sudah dibahas ya Bu. Lalu kira-kira bisa diberi gambaran *nggak* Bu, Tentrem itu dalam memberikan program kualitas kehidupan kerja itu apa saja? Misal bisa dalam segi pekerjaannya atau dari benefit lainnya?

Narasumber : Kalau *training kan* jelas ya. *Training kan strong* baik dari manajemen maupun dari departemennya masing-masing ya. Karena mereka terjun di departemen masing-masing misalnya kan satu orang saja, sebagai waiter saja harus menguasai banyak *skill* ya. Banyak *skill* yang harus dikuasai. Nah itu departemen membantu. Departemen itu membantu dalam artian bahwa supervisor yang kemudian turun tangan. Ini lho seperti ini caranya. Jadi tidak hanya men-supervisi saja tetapi juga memberikan arahan seperti apa. Kemudian ada banyak *sih* hal-hal yang kemudian program-program kita siapkan untuk karyawan. Contohnya misalnya kita selalu *improve* emm kantin *kan* kita punya sendiri ya. Kemudian yang masak juga *nggak* pakai *catering*, tetapi dari *kitchen* sendiri yang masak. Jadi memang ada yang ditugaskan disana. Nah, kantin itu *kan* fungsinya agar teman-teman itu *nggak* repot keluar ya. Itu salah satu *benefit* yang kita berikan ke karyawan. Satu hari makan ya, ketika mereka bekerja *gitu*. Nah kita juga menerima masukan, misalnya "kamu *pengen* menu apa?". Biasa disampaikan ke HRD. Terus yang kedua kami juga menyediakan *locker* yang selalu dipastikan kebersihannya. Kemudian *locker* itu emm misalnya teman-teman itu suka ini ya. Kalau *locker* itu *kan* tertutup ya. Nah terus teman-teman misalnya bawa handuk yang basah. Mereka *kan* terkadang suka repot, handuk basah ditaruhnya dimana. Bingung *kan*. Padahal *kan* kalau di *locker* hal semacam itu tidak boleh disimpan karena itu basah dan bisa *bikin* bau. Dia juga *nggak* nyaman *kan*. Maka *dibikinkan* gantungan *tu*. Gantungan untuk menaruh jas hujan atau segala macem. Terus, helm mereka juga suka bawa ya. Helm itu kan *nggak* boleh ditaruh *locke*r ya. Diatas *locker* juga bahaya *sebenernya*. Kalau jaman dulu itu agak repot, misalnya *ngasih* helm itu ditaruh dimana. Nah, kita *bikinkan* semacam rak yang dikhususkan untuk helm. Aliffa boleh *deh nanya* ke hotel-hotel lain, ada *nggak locker-locker* yang dikasih tempat helm misalnya. Ada *nggak* yang *ngasih* gantungan segala macam. Nah disitu adalah bagaimana.. apa ya. Kami membantu karyawan agar lebih nyaman. *Gitu* ya. Kamu boleh *deh* ya *compare* ke hotel-hotel lain, ke beliau-beliau. Biasanya sangat jarang. Biasanya yang di-*prepare* adalah *locker gitu* ya. Tetapi kita mencoba memfasilitasi lebih. Termasuk *smoking area*. *Smoking area* itu baru *to*. Kenapa? Jaman dulu teman-teman *kan* memang didalam itu *nggak* boleh merokok ya. Maksudnya memang tidak boleh ya. Dulu teman-teman kalau ingin merokok *kan* harus di depan ya, di *Circle K*. Di depan *to*. Terus kemarin ada masukan melalui survey. Kita mempunyai survey *nih*, namanya *Associate Opinion Survey*. Dari situ akan mengukur tingkat kepuasan karyawan. Itu *kan* penting untuk QWL *to*. Jadi kita tau seberapa jauh tingkat kepuasan karyawan nantinya. Namanya AOS (*Associate Opinion Survey*). Nah di AOS ini kita akan mengukur bagaimana tingkat kepuasan teman-teman, terus ketika ada masukan kita tahu. Apa *sih* masukannya dia. Oh, bisa *nggak dibikinkan smoking area*. Kalau itu memang memungkinkan ya itu menjadi *smoking area*. Kaya *gitu-gitu* ya. Terus apalagi ya. Emm..

Penulis : Mungkin tentang imbalannya atau…

Narasumber : Tunggu dulu. Misalnya kalau *female*. *Female associate*. *Female associate* itu *kan* mungkin pulangnya sampai jam 10, 11, 12 malam ya. Kalau untuk wanita kita sediakan pengantaran. Jadi *dianter gitu*.

Penulis : Itu untuk karyawan tertentu atau semuanya Bu?

Narasumber : Yang *female* ya. Lebih difokuskan ke *female*. *Female transport* itu kita namanya. *Trainee* pun boleh kok pakai itu.

Penulis : Oh begitu. Kalau tempat ibadah khusus untuk karyawan dimana ya Bu?

Narasumber : Ada, *mushola* di luar kantor ini. Samping kantor *security* depan itu, kemudian masuk ke dalam.

Penulis : Kalau pertemuan rutin itu ada Bu untuk seluruh karyawan?

Narasumber : Emm, kalau itu iya kita juga ada pertemuan rutin namanya *general staff meeting* dan biasanya di acara itu kita juga ada penyerahan *awarding.* Ya dibuat acara untuk *ngumpul gitu* pokoknya.

Penulis : Oh oke. Nah selanjutnya kalau di hotel itu bagian-bagian karyawannya itu *kan* banyak Bu. Mungkin bisa dijelaskan struktur organisasinya begitu Bu?

Narasumber : Oh *gitu*. Kalau sekarang itu kita punya *Corporate* GM. *Corporate* GM itu *general manager* tetapi memimpin *corporate*. Jadi memimpin Tentrem, *kan* sekarang sudah mempunyai tiga hotel ya, *akan* mempunyai tiga hotel ya. *Corporate* GM itu memimpin Tentrem Semarang, Tentrem Jogja, dan Chanti Semarang nantinya. Habis itu nanti di setiap hotel punya GM sendiri. Kami menyebutnya hotel manajer. Hotel manajer itu GM. Hotel manajer itu ya pokoknya setiap hotel punya GM sendiri-sendiri. Kalau di Tentrem Jogja sendiri, kami punya *excom*. *Excom* itu singkatan dari *executive committee*. *Excom* itu komite eksekutif untuk hotel Tentrem. *Executive committee* itu terdiri dari seluruh *director*. Kita sekarang punya *corporate director of revenue, director of rooms, director of engineering, director of finance, director of human resources*, terus *executive chef*. Jadi, setiap divisi-divisi besar itu punya *director* sendiri-sendiri. Terus dibawahnya adalah *department head*. *Departement head* itu kepala bagian, jadi orang nomor dua setelah *excom*. Jadi setelah *director* langsung *department head*. Nah, setelah *department head* itu *kan* pasti ada manajer-manajer ya. Manajer-manajer lalu setelahnya ada supervisor, setelahnya ada karyawan. *Gitu*.

Penulis : Kalau jumlah karyawan di Hotel Tentrem ini berapa Bu?

Narasumber : Kami punya kurang lebih 320 ya sekarang.

Penulis : Kalau total dari semua orang yang bekerja disini Bu?

Narasumber : Berarti tambah katakanlah *trainee* 110.

Penulis : *Trainee* itu 110 Bu?

Narasumber : Iya. Banyak ya hehehe.

Penulis : Kalau orang-orang *trainee* itu darimana saja Bu asalnya?

Narasumber : Ya *macem-macem. Kan* banyak ya yang *pengen dateng* ke Jogja ya. Itu misalnya dari emm yang barusan selesai itu STTP Riau, AKPAR Medan, terus AKPAR Makassar juga ada. Yang dari Jogja juga banyak. *Kan* kita punya beberapa sekolah besar yang untuk perhotelan *kan* di Jogja. Terus kayak AMPTA, STIPARI, STIPRAM *gitu* ada juga. Terus UGM pun juga ada yang masuk sini. Terus apa lagi ya. Banyak kok. Bandung, Jakarta pun iya.

Penulis : Kalau orang *trainee* itu masuk dalam bagian apa Bu?

Narasumber : Departemen yang punya banyak *trainee* itu *housekeeping*, *kitchen*, terus F & B *service*, terus *concierge*. *Comcierge* itu yang bagian *bell boy*. Kemudian GRO (*Guest Relation Officer*). *Finance* pun juga ada, HRD pun saya punya. IT pun ada, *cuman* kalau IT itu agak khusus ya *skill*-nya. Jadi ketika memungkinkan.

Narasumber 2: Rosa Galuh (*Training Coordinator*)

Wawancara Sesi II dilakukan pada hari Jum'at, 15 September 2017 jam 13:45 WIB di kantor HRD Hotel Tentrem Yogyakarta.

Penulis : Oke Bu Rosa, langsung *aja* ya. Yang pertama lanjutan dari yang kemarin *kan* kalau kata Bu Rima proses penyusunan konsep dari *owner* kemudian diterjemahkan ke *executive committee* lalu *habis* itu diterjemahkan lagi ke semua *dept head* kemudian ke supervisor. Nah, proses seperti itu melalui proses seperti apa Bu?

Narasumber : Baik verbal maupun non verbal yah. Ada memo, kemudian ada pengumuman melalui bulletinnya Tentrem namanya Kabare Tentrem. Terus termasuk *meeting, briefing*. Ya bentuknya seperti itu. Lalu kemudian kedepannya ada SOP. Nah itu bentuknya.

Penulis : Oh, SOP hasil dari prosesnya itu ya Bu. Kalau memo itu semacam seperti apa Bu?

Narasumber : Memo itu ya semacam pemberitahuan. Jadi, pemberitahuan resmi tentang sesuatu. Misalnya dibuat tanggal berapa, tentang apa, disampaikannya materinya apa, bahwa emm ada informasi-informasi yang perlu disampaikan. Itu *kan* kita sampaikan *nih*. Tapi *kan* melalui *email* itu *kan* bisa sifatnya resmi atau bisa sebatas berkomunikasi. Jadi biasanya *kan* bentuknya macam-macam. Ya *tapi* kalau misalnya melalui memo ya itu sudah pengumuman resmi. Ibaratnya kalau di pemerintahan ya misalnya ada surat keputusan. Ya kayak *gitu lho*.

Penulis : Kalau pengumuman bulletin itu berarti lewat majalah Tentrem saja?

Narasumber : *He'em*. Itu ketika ya… itu melengkapi ya. Karena kalau bulletin itu *kan* tertulis ya bahwa akan ada diadakan apa *gitu* ya. Nah itu bagaimana cara kami mensosialisasikan ini ke karyawan.

Penulis : Berarti kalau memo itu berlaku ke semua ya Bu?

Narasumber : Memo itu kepada yang membutuhkan saja.

Penulis : Contohnya?

Narasumber : Tergantung *case*-nya. Siapa yang perlu dikasih memo. Apakah seluruh hotel atau *dept. head* saja atau seluruh manajer atau departemen tertentu.

Penulis : Kalau *briefing* berarti itu untuk pihak atasan ya Bu?

Narasumber : *Briefing* itu adalah komunikasi internal dalam satu departemen ya. Jadi *nih* misalnya kamu punya satu tim. Nah itu *kan* kamu harus *briefing* dulu. Mau dari atasan ke bawahan. Bawahan juga perlu *feedback gitu* ya. *Ngasih* saran, kemudian kendalanya bahwa *sub ordinate* atau yang posisinya *lower position* itu ada kendala apa ketika melaksanakan tugas dari atasannya. Gitu. Nah itu *briefing*.

Penulis : Terus yang selanjutnya. Bagaimana pengelompokan karyawan berdasar masing-masing *jobdesc*-nya. *Kan* karyawan disini banyak sekali *kan* Bu. Kemarin disebutkan ada karyawan permanen atau bahkan ada yang *trainee* juga. Nah itu pengelompokan kerjanya seperti apa?

Narasumber : Pengelompokan bagaimana maksudnya?

Penulis : Pengelompokan kerja bahwa karyawan kerja itu ada di bagian apa saja?

Narasumber : Emm, bagian apa saja *pie* ya maksudnya?

Penulis : Misalnya ada karyawan di bagian F & B atau karyawan bagian apa begitu Bu.

Narasumber : Semuanya ada ya. Kalau *trainee* kita hanya di FO, F & B *service*, terus *kitchen, housekeeping*, kemudian HRD juga ada, *finance* juga ada. Apalagi ya. Terus kalau karyawan tetap atau kontrak itu memang bisa di departemen mana saja tapi tergantung *performance* individu *gitu*.

Penulis : Itu nanti bisa dilihat di struktur organisasinya ya Bu kalau karyawan?

Narasumber : Enggak.

Penulis : Berarti?

Narasumber : Jadi ya mereka dianggap sebagai karyawan. Maksudnya begini *lho*, kalau kamu karyawan ya kamu karyawan begitu *lho*. Tetapi dalam prosesnya pasti *kan* ada benefit ketika menjadi karyawan tetap, menjadi karyawan kontrak. *Gitu*.

Penulis : Berarti biar tahu karyawan ada di bagian apa saja bisa dilihat dimana Bu?

Narasumber : Dibagian mana atau apa saja itu maksudnya dia bagian apa?

Penulis : Maksudnya bagian di F & B *service*, atau yang karyawan yang di hotel. *Pokoknya* yang kerja di lapangan *gitu lho* Bu.

Narasumber : *Kan* karyawan itu gini…. kalau hotel itu *kan* pembagiannya tergantung manajemen. Kalau kita *kan* dibagi divisi. Nah, divisinya ada F & B *service*, ada *room*, ada *kitchen*, dan lain-lain. Ya pembagiannya berdasarkan itu.

Penulis : Itu terdiri dari karyawan tetap dan karyawan kontrak juga ya Bu?

Narasumber : Iya.

Penulis : Terus dari kelompok-kelompok karyawan tersebut apakah dibentuk tim kerja begitu Bu?

Narasumber : Tim kerja seperti apa maksudnya?

Penulis : Misalnya kalau setahu saya di Bank itu *kan* seperti dibagi per *batch-batch gitu lho* Bu. Nah kalau di perhotelan *gini* bagaimana Bu?

Narasumber : Kalau ketika kamu dalam posisi ada di emm *terjeda telepon*. Tentunya *kan* pekerjaannya sesuai dengan departemen yang mereka bergabung ya. Misalnya *housekeeping* ya timnya *housekeeping*. Itu *housekeeping* sendiri juga akan mempunyai tim sendiri misalnya semua *kan* tidak bisa semuanya mengerjakan kamar ya, tidak bisa mengerjakan emm kamar tamu. *Kan* semuanya itu dibagi. Ada yang mengerjakan di luar. Misalnya *public area*, *lobby* siapa yang mengerjakan. Terus *laundry* yang mengerjakan siapa. Nah, mereka *kan* punya tim-timnya sendiri tergantung dengan kebutuhan. Nah, kalau F & B sendiri restoran itu. Kita *kan* punya restoran macam-macam, terus acara macam-macam. Jadi tergantung kebutuhan ya. Misalnya kalau yang dia bergabung sebagai seorang *waiter* restoran maka dia akan mengurus *breakfast* terus misal di Kayu Manis restoran *kan* Kayu Manis *coffe shop*. Dia *kan join* dengan Kayu Manis *coffe shop*. Berarti ya *jobdesc*-nya dia timnya itu lebih detail ketika apa pekerjaannya yang ada di *coffe shop*. Tapi kalau dia ada di *bouquet* mungkin dia harus ada di ketika bagaimana jika ada *event*, ketika ada *meeting*. Walaupun sama-sama tim F & B *service* tetapi dia akan bekerja sesuai porsinya dia. Sebagai apa dia, apakah *waiter* di *bouquet* atau *waiter* di restoran. Kalau *waiter* di restoran tentunya kerjanya lebih banyak di restoran. Berarti timnya itu lebih banyak pekerjaan tim di restoran. Tetapi karena mereka satu tim ketika dibutuhkan, ya kalau misalnya ada *wedding rame banget* ya sering kali orang-orang restoran harus hadir untuk membantu. *Gitu*.

Penulis : Berarti itu pembagiannya per departemen masing-masing ya Bu?

Narasumber : Iya *he'em*.

Penulis : Kalau kompensasi yang diberikan disini gimana Bu?

Narasumber : Disini konsepnya kompensasi yang kita berikan ke teman-teman itu jelas gaji pokok sesuai standar UMR, kemudian ada gaji *service* juga. Insentif dan THR pun kami berikan. Lalu tunjangan pensiun itu juga ada tapi itu juga termasuk dalam BPJS…asuransi kesehatan juga kita berikan selain BPJS. Jika ada kecelakaan kerja kami menangani itu juga…*female transport* juga kami sediakan khusus untuk karyawan perempuan yang pulang diatas jam 12 malam.

Penulis : Terus pertanyaan selanjutnya, bagaimana mengenai jenjang karir bagi setiap karyawan Bu?

Narasumber : Oh belum dijawab sama Bu Rima? Belum sampai *situ* kemarin?

Penulis : Iya belum Bu.

Narasumber : Kalau itu kami punya *succession plan* dimana….. kalau itu seharusnya Bu Rima ya yang lebih detail jawabnya. Mungkin kalau saya lebih ke gambarannya *aja*. Emm kalau *succession plan* itu lebih ke bagaimana secara dalam periode tertentu *associate* yang memang dimasukkan dalam *succession plan* itu dididik, dilengkapi untuk menjadi posisi yang diharapkan oleh atasannya. Misalnya saya punya anak buah, nah anak buah saya itu *pengen* saya jadikan *supervisor*. Nah saya harus memberikan *plan* untuk *develop* dia, bagaimana agar dia bisa menjadi supervisor yang baik. Kalau dia bisa melalui itu maka terus dia kemudian dilakukan evaluasi ya. Kalau misalnya bisa maka dia akan pantas diangkat menjadi supervisor. *Gitu*. Itu ada.

Penulis : Berarti hak setiap karyawan mengenai jenjang karir itu sama ya Bu?

Narasumber : *He'em* sama.

Penulis : Terus selanjutnya selain pelatihan yang *kemaren dibilang*, apakah ada program pengembangan khusus buat karyawan?

Narasumber : Program pengembangan kami ya memang ke pelatihan ya. Lebih *kesitu* ya. Termasuk ketika kami memberikan survey-survey itu harapannya adalah karyawan bisa memberikan masukan ya, *pengen* kegiatan apa. Nah sekarang pun kami emm misalnya *temen-temen* bisa futsal *nih*. Maka kami juga adakan emm kami fasilitasi. Misalnya dia perlu emm coba kumpulkan *temen-temen* yang bisa futsal *gitu*. Terus kalau misalnya dia perlu biaya untuk ini dan segala macam ya kami sediakan. Misalnya ada *temen-temen* yang suka badminton di *base*/dibawah, itu di *ballroom* kita buatkan area yang memang bisa dipakai untuk badminton. Nanti kami sediakan lampunya *gitu* ya. Terus kalau misalnya *temen-temen pengen* ikut lomba apa *gitu* ya. *Pengen* ikut lomba apa ya misalnya lomba futsal, atau lomba basket antar hotel itu pun kami akan *support* selagi memang masih dapat dipertanggungjawabkan ya maksudnya orangnya ada, terus kemudian mau latihan, kemudian menjaga *image*-nya hotel selama bermain ya *ndak* masalah.

Penulis : Lanjut, kalau untuk yang pengembangan itu *kan* berbeda dengan pelatihan ya Bu kalau misalnya secara teori mungkin. Kalau pelatihan itu biasanya untuk karyawan yang *barusan* masuk. Nah, kalau pengembangan itu mungkin *kan* untuk karyawan lama apalagi jenjang karir yang Ibu *bilang kan*. Nah itu mungkin kira-kira bentuknya seperti apa Bu kalau di Hotel Tentrem?

Narasumber : Pertama *kan succession plan* itu ya untuk pengembangan. Yang kedua ya itu tadi, kalau kami memang dasarnya pelatihan. Kalau pun misalnya dia karyawan lama terus *pengen* diangkat menjadi misalnya *pengen* jadi supervisor atau supervisor *pengen* diangkat sebagai manajer ya pada dasarnya adalah pelatihan. Jadi harus diperkuat dulu bahwa dia mampu melakukan itu. Jadi emm.. *performance* itu *kan* kalau kami banyak ya berdasarkan *skill* ya. *Skill* terus pengetahuan. Nah itu semua didapat dari pelatihan.

Penulis : Contoh pelatihan yang sudah dilakukan itu apa saja Bu?

Narasumber : *Kan kemaren* sudah, ada Tentrem *experience*, dan lain-lain *gitu kan* ya.

Penulis : Oh iya Bu.

Narasumber : Terus *training* internal sendiri *kan* mereka punya.

Penulis : *Training* internal itu berarti tiap departemen begitu Bu?

Narasumber : *He'em*. Misalnya kalau F & B *service* ya kalau misal mau jadi manajer di F & B *service* mungkin dia sudah harus mulai tahu bagaimana cara *budgeting*. Tapi kalau misalnya dia masih dalam level *range and fall gitu* misalnya yang sederhana-sederhana *aja* bagaimana cara membawa *train. Gitu*.

Penulis : Kalau *training* umum ada kah Bu?

Narasumber : Iya, ada. Ya yang tadi Tentrem *experience, service excellent, handling complain.*

Penulis : Berarti jenjang karirnya itu berdasar misalnya kalau dia dari karyawan F & B *service* itu nanti jenjangnya juga bakal menjadi manajer F & B *service* begitu Bu?

Narasumber : Menariknya di hotel adalah sangat dinamis ya. Misalnya *nih* dari F & B *service* terus *pengen* ke HRD *gitu*. Misal HRD sedang ada posisi yang kosong dan dia dianggap mampu untuk kesitu ya bisa dia transfer. Atau misalnya dari *laundry* tetapi ternyata *seneng* di masak *gitu* ya. Terus di sudah ikut *cross-training.* Ya itu *kan* kemarin saya sudah sempat *ngomong* ya. Jadi dia diluar jam kerjanya dia tambahan *training* di departemen lain. Misalnya ya bagian *laundry* lalu *training* ke *kitchen*. Walaupun itu diluar jam kerja. Tapi dia harus *commit* bahwa saya akan mengikuti itu terus. Itu permintaan dia sendiri. Nah ketika ternyata *kok* dia bagus terus dia bisa memenuhi ekspektasi seorang *chef*. Maka ya dia bisa *nih* minta transfer ke *kitchen.* Dimana ya mungkin sangat jarang ya pada industri kerja yang lain ya hehe. Nah misalnya F & B *service* pindah ke HRD, F & B *service* pindah ke FO pun bisa. Ya ketika dia dianggap mampu dan sudah menjalani pelatihan sehingga ketika dia disitu tidak *ndomblong gitu* ya tetapi dia memahami apa yang harus dilakukan, *job description*-nya paham ya boleh.

Penulis : Itu kalau *training* itu biasanya dilakukan dimana Bu biasanya?

Narasumber : *Training* itu pertama di outletnya masing-masing. Misalnya kalau di *laundry* ya di *laundry*. Kalau perlu di kamar ya di kamar. Kalau perlu di restoran ya di restoran, *gitu*.

Penulis : Oh berarti langsung terjun *gitu* ya Bu?

Narasumber : *Ho'oh*. Tapi kita punya *training room* sendiri. *Which is* salah satu benefitnya ketika ada di Tentrem. Karena beberapa hotel yang lain *kan* mungkin kalau *training* dia harus pakai *meeting room*. Maksudnya *meeting room* hotel yang dijual *gitu kan*. Sehingga ketika *rame, meeting room*-nya dipakai tamu semua *kan nggak* bisa *training*. Tapi kalau di Tentrem *kan* kami punya *training room* sendiri termasuk bisa dipakai untuk *meeting*.

Penulis : Nah, kalau dilakukan *training* itu memang 6 bulan sekali atau menyesuaikan Bu?

Narasumber : Pelaksanaan *training* itu tergantung kebutuhan. Waktu pelaksanaan pun tergantung *occupancy* juga. Daftar karyawan yang wajib mengikuti *training* tertentu juga akan kita infokan dari HRD melalui mading, *Kabare*, dan *grup whatsapp*. Kecuali kalau *training* setiap departemen itu ya berarti yang menginformasikan ya *dept head* masing-masing, bisa juga *supervisor* yang memberikan arahan *training*.

Penulis : Oh, tergantung kebutuhan. Kemudian pertanyaan selanjutnya itu bagaimana mengatur sistem kehadiran karyawan Bu?

Narasumber : Kami pakai *finger print*.

Penulis : Oh, pakai *finger print*. Terus kalau misalnya ada yang ijin *gitu* Bu? Bisa? Misalnya ijin ada orang meninggal atau apa begitu.

Narasumber : Ya itu ada. Ini ada aturannya dalam buku panduan ini. Kalau mau difoto boleh. Disitu tertera *kan* ijinnya. Selain ini *paling* ijin yang diterima itu termasuk kalau kelahiran, ya *to*? Cuti *kan* ada cuti hamil. Termasuk kalau sakit. Nah itu. Tapi kalau selain itu memang *special case* ya. Mereka akan menggunakan cuti yang mereka sudah punya ya. Karena sifatnya selain ini *kan* sudah sangat *urgent*. Atau mereka *arrange* sesuai *schedule*.

Penulis : Berarti tentang ijin-ijinnya sudah ada disini semua ya Bu?

Narasumber : *He'em.*

Penulis : Berarti batas ijin karyawan itu berapa Bu misalnya? Maksimalnya?

Narasumber : Ya sesuai aturan. Sesuai aturan ketenagakerjaan juga.

Penulis : Berarti kalau saya lihat di depan tadi ada *finger print* sama yang buat nge-*print* kartu?

Narasumber : *Check log* ya? Jadi bedanya kalau karyawan itu pakai *finger print*. Tapi kalau dia *daily worker*, datangnya harian itu jadi tidak terikat dengan hotel ya, *cuman* harian atau *trainee* itu pakai *check log*.

Penulis : Oh begitu. *Check log* itu termasuk untuk karyawan kontrak itu Bu?

Narasumber : Enggak. Karyawan kontrak pakai ini, *finger print*.

Penulis : Terus selanjutnya kalau misalnya untuk mengatur sistem jadwal kerja karyawan itu dari karyawannya sendiri yang mengusulkan atau bagaimana?

Narasumber : *No*. Itu dari departemen masing-masing. Karena *kan* supervisor harus melihat kemampuan, kelebihan dan kekurangan setiap personil di departemen ya. Jadi misalnya katakanlah dia *strong* di satu hal tapi lemah di hal yang lain atau ada yang memang spesialisasinya di satu hal. *Gitu.* Jadi *kan* harus menyesuaikan *gitu*. Yang menentukan adalah supervisor.

Penulis : Berarti bisa *nggak* mbak kalau misalnya karyawan mengusulkan?

Narasumber : *Request*. Iya bisa, *only for special occasion aja*. Katakanlah mau menikah dan semacamnya ya *no problem*. Asalkan memang memungkinkan untuk dilakukan. Karena *kan* kalau hotel sangat dinamis ya waktunya ya.

Penulis : Terus selanjutnya ini tentang proses implementasi ya Bu. Siapa saja *sih* yang melaksanakan program-program yang disebutkan itu? Kemarin *kan* disebutkan kalau misal ada kantin. Oh iya, kantin disini ada dua ya Bu?

Narasumber : Kantin itu satu, yang diluar itu *smoking area*. Kami menyediakan *smoking area* untuk karyawan. Kalau jaman dulu *kan* saya pernah cerita karyawan harus pergi keluar hotel *to*. Ke *Circle K* itu *kan* ya. *Kan* sekarang mereka punya itu.

Penulis : *Smoking area* itu sejak kapan Bu?

Narasumber : 2015 apa ya. *Kalo nggak* salah lho ya antara 2015 atau 2016 kalau *nggak* salah. Jadi memang *kan* 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.

Penulis : Berarti kalau kantin yang di dalam itu benar-benar yang untuk karyawan ya Bu?

Narasumber : Iya, kalau kantin yang di dalam itu iya. Dia juga *nggak* bayar kalau disitu karena sudah jadi benefit *kan*.

Penulis : Nah, terus berarti yang melaksanakan tiap program itu memang dari departemen atau bagaimana Bu?

Narasumber : Tergantung kebutuhannya. Contoh kalau tentang kantin. Kantin itu *kan* salah satu program kita ya, program untuk karyawan dan itu *kan* salah satu spesialnya itu karena masak sendiri. Kalau yang lain *kan* mungkin *catering*. Nah, terus yang masak *kan nggak* mungkin HRD.

Jadi yang pasti orang *kitchen* ya. Kalau yang semacam itu *kan* dari departemen yang *support*.

Penulis : Kalau *locker* Bu?

Narasumber : Kalau *locker* itu dibawah supervisi manajemen.

Penulis : Kalau *female associate*?

Narasumber : *Female Associate*? Apa itu?

Penulis : Itu mungkin yang pengantaran itu *lho* Bu.

Narasumber : Oh ya, *transport* ya? *Female transport* ya? Itu *concierge. Concierge* itu *front office.* Karena dia yang ada *driver to*. Jadi dia yang mengantar. *Cuman* itu supervisi manajemen semua.

Penulis : Kalau AOS itu juga Bu?

Narasumber : Kalau AOS itu HRD.

Penulis : Itu dalam bentuk seperti apa Bu kalau AOS?

Narasumber : Survey. Jadi nanti mereka bergantian, nanti *kan* dikasih jadwal. Kemudian kita *kan* punya 4 komputer disana nanti dia mengisi dari situ. Bisa juga mengisi dari komputer mana pun asalkan ada *link*-nya. Nah dia dari *link* mana pun itu menggunakan *password*. Jadi sehingga nanti dia *cuma* bisa sekali mengisi.

Penulis : Berarti itu pakai sistem ya Bu?

Narasumber : Iya pakai sistem.

Penulis : Kalau itu yang bertanggung jawab juga HRD ya Bu?

Narasumber : Iya HRD.

Penulis : Kalau program kesehatan itu yang mendaftarkan ke BPJS?

Narasumber : HRD.

Penulis : *Check up* untuk karyawan F & B?

Narasumber : HRD juga.

Penulis : Pemberian seragam juga ya Bu?

Narasumber : Iya.

Penulis : *Appreciation Week* dan *supervisor lunchier? Employee of the month, training*, dan *award*?

Narasumber : Iya itu HRD, itu *event*-nya HRD. *Cuman* tugas HRD itu tidak pernah terlepas dari departemen karena yang ngikut nanti departemen juga *to*. *Gitu*. Jadi tetep komunikasi dua arah.

Penulis : Lalu bagaimana cara mengkomunikasikan untuk seluruh karyawan Bu tentang program yang sudah dirancang? Atau sudah di tahap pengenalan awal *gitu* Bu?

Narasumber : Emm iya bisa juga. Itu *kan* biasanya waktunya sudah regular ya. Nah biasanya kami sampaikan melalui bulletin itu tadi. Melalui bulletin, *email*, *briefing*. Udah. Bentuk komunikasi apapun yang kami miliki.

Penulis : Kalau *email* itu perorangan atau bagaimana Bu?

Narasumber : *Email kan* emm tidak semua orang punya *email*. Jadi Hotel Tentrem itu *kan* hanya terbatas pada posisi-posisi yang membutuhkan. Nah, tapi *kan* kalau yang namanya *leader* kami selalu punya. *Gitu*. Jadi nanti *leader* yang mengkomunikasikan melalui *briefing*. Karena *kan nggak* efektif juga kalau semua orang punya *email to*. Karena tidak semua itu membutuhkan.

Penulis : Lalu kemudian yang selanjutnya itu bagaimana SOP dalam pelaksanaan program yang ada Bu? Misalnya kalau pelatihan, kemudian kalau yang mendaftarkan karyawan BPJS atau SOP di program lainnya *gitu* Bu?

Narasumber : Kalau SOP dalam pelatihan ya mereka harus datang ya. Kalau itu *training* dari manajemen maka mereka harus hadir. Kalau tidak hadir maka harus ada informasi sebelumnya. Kalau tidak ada akan ada peringatan yang diberikan. Kalau memang *case*-nya adalah tidak disiplin. *Gitu*. Kalau yang lain ya sesuai dengan peraturan pemerintah. Yang BPJS itu salah satunya. Kami termasuk yang taat dengan hal seperti itu.

Penulis : Kalau seragam itu ada berapa jenis Bu kalau disini?

Narasumber : Oh banyak, tergantung posisi.

Penulis : Berarti tiap posisi itu beda-beda Bu?

Narasumber : Iya.

Penulis : Identiknya batik dan warna coklat hitam Bu?

Narasumber : Batik Jogja dan Solo.

Penulis : Berarti Batik semua ya Bu?

Narasumber : Iya, batik semua. Kecuali *engineering*. Karena *engineering* harus banyak ini ya, *move on*-nya banyak ya. Jadi memang sudah ada standarnya kalau *engineering* dan *security*. *Security kan* sudah ada standarnya juga. Terus F & B *product* ada juga.

Penulis : Berarti identik dengan batik Solo dan Jogja ya Bu?

Narasumber : Iya, identik dengan batik dan batiknya dari Solo dan Jogja.

Penulis : Kemudian selanjutnya, berjalannya AOS itu pakai sistem saja?

Narasumber : Iya, sistem saja. Terus hasilnya nanti akan kita komunikasikan kepada pimpinan tertinggi dan akan di-*meeting*-kan dulu hasil itu kepada *director* masing-masing. Terus dengan GM terus ke *director*-*director* nanti diajak diskusi mengenai hasilnya sehingga supervisor pun perlu *leader*. Di suatu departemen itu butuh apa *sih* yang terjadi di departemen dia menurut survey itu.

Penulis : Berarti AOS itu berisi semacam *multiple choice* ya Bu? Bukan semacam *essay*?

Narasumber : Iya, *essay*-nya lebih ke kalau misal ada masukan. Nah, tapi kalau yang lain itu misalnya "Kamu *seneng nggak* disini?" kalau misalnya kamu punya kesempatan disini, *pengen* kerjanya lebih dari 5 tahun atau jangka waktu tertentu. Nah, dari situ nanti kelihatan ya tingkat kepuasan karyawan. Lalu bagaimana hubungan karyawan dengan supervisor, susah kah berkomunikasi dengan supervisor, memberi masukan, *gitu-gitu*. Bagaimana kamu merasakan pengembangan di departemen kamu, *gitu-gitu*.

Penulis : AOS itu dilakukan berapa bulan sekali Bu?

Narasumber : Dilakukan setahun sekali.

Penulis : Biasanya bulan apa Bu?

Narasumber : Kurang lebih emm.. ini mau AOS *nih*. Ini September ya, Oktober mungkin. Antara Oktober-November.

Penulis : Itu berlaku buat semua ya Bu? Karyawan saja?

Narasumber : Iya, karyawan saja.

Penulis : Kalau *trainee* berarti *enggak* ya Bu?

Narasumber : *Enggak.* Kalau *trainee* itu kami hanya 6 bulan *to*. 6 bulan itu termasuk jangka waktu yang cukup panjang ya. Tapi kami membutuhkan 6 bulan, kalau yang lain *kan* kadang-kadang ada yang 3 bulan atau 2 bulan boleh. *Cuman* kami melihat bahwa namanya pengembangan emm namanya orang belajar itu pasti butuh waktu *kan* ya. Dan 4 bulan pun itu masih sangat singkat.

Penulis : Kalau *trainee* itu diberikan semacam benefit yang diberikan seperti karyawan tidak Bu? Mungkin berupa finansial juga?

Narasumber : Kalau finansial kita tidak tapi kita lebih ke ilmunya. Lalu dia boleh makan juga benefit *to*. Terus *uniform gitu*.

Penulis : Sertifikat juga Bu?

Narasumber : Iya.

Penulis : Perihal seragam itu diserahkan ke dia atau memang…

Narasumber : Dipinjamkan. Kami *kan* memang meminjamkan seragam *to*.

Penulis : Berarti kalau seluruh karyawan itu diberikan atau dipinjamkan Bu?

Narasumber : Dipinjamkan. Kami *kan* menyediakan, nanti dia tinggal pakai *aja*. *Nggak* perlu nyuci, nanti dibalikin ke bagian *uniform to* terus nanti dicuci lagi nanti ganti baru lagi. *Gitu*. Jadi datang kesini itu tidak perlu pakai yang ribet-ribet.

Penulis : Berarti gantinya itu disini ya Bu?

Narasumber : *Ho'oh*. *Kan* punya *locker* juga. Bisa mandi juga. *Kan* ada kamar mandinya. Malah kadang-kadang mereka *senengnya* mandinya di hotel. Ada kaca rias besar, tempat duduk disana *gitu*.

Penulis : Lalu selanjutnya. Kalau kemarin katanya ada *employee of the month*. Berdasarkan apa *sih* karyawan yang terpilih dalam *employee of the month* ini?

Narasumber : Pertama adalah masukan dari departemen. Jadi kita menyediakan waktu, kita akan menerima pengumpulan formulir *associate of the month*. Jadi "tolong dikirimkan yang akan dimajukan dalam..". Ya kandidat-kandidatnya siapa. Nah pemilihan kandidat itu tergantung penilaian mereka sendiri. Siapa yang mereka anggap pantas untuk dijadikan *employee of the month*. Nah dalam prosesnya kemudian nanti dia akan dikompetisikan dengan yang lain dan akan melalui proses-proses yang dibutuhkan ya dari *form* itu kemudian dilihat, *kenapa kok* dia dianggap pantas. Kemudian didiskusikan oleh *top management* sehingga yang terpilih itulah yang akan menjadi *associate of the month*.

Penulis : Berarti yang menilai itu *top management* ya Bu ya?

Narasumber : Iya, setelah mempertimbangkan memang *form-form* tadi berkas-berkasnya *wis* dilihat dulu.

Penulis : Kira-kira kalau misalnya sudah terpilih sebagai *employee of the month* itu *awarding*-nya berupa apa Bu?

Narasumber : *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.

Penulis : Kemudian selanjutnya bagaimana proses *appreciation week* itu dilakukan?

Narasumber : Selama satu minggu kami punya *event-event* yang sifatnya lebih menyenangkan karyawan ya. Ya nonton bareng, ya pemberian *souvenir* berupa *mug*, lalu ada dekorasi yang *nyebutin* nama dia. Terus ada kartu ucapan dari supervisornya langsung pada dia.

Penulis : Nah, ini tadi disebutkan nonton film. Maksudnya nonton film itu di Tentrem atau di lain tempat?

Narasumber : Nonton di mall, bioskop. Kita traktir nonton.

Penulis : Berarti itu giliran ya Bu?

Narasumber : Iya, *kan nggak* mungkin haha nanti tutup hotelnya. Biasanya kami bagi tiga. Satu hari kami bagi tiga kloter. Yang masuk pagi berarti dia nonton sore, dan sebaliknya.

Penulis : Berarti itu setelah kerja atau diluar jam kerja Bu?

Narasumber : Diluar jam kerja.

Penulis : Terus kalau yang pemberian *souvenir* itu maksudnya *gimana* Bu?

Narasumber : Besok ini kita mau *ngasih* ini, *souvenir* yang ada namanya dia.

Penulis : Contohnya?

Narasumber : Kayak mug *gitu*. Nanti *dibikinin* ada namanya dia dan logo Tentrem.

Penulis : Itu untuk semua karyawan?

Narasumber : *He'em,* kurang lebih 300an, 328.

Penulis : Itu total karyawannya ya Bu?

Narasumber : Iya. Itu belum sama *trainee*. *Trainee* kurang lebih 110.

Penulis : Berarti *souvenir* hanya berupa *mug* ya Bu?

Narasumber : *He'em*, karena yang paling mudah kami menilai termasuk yang tahan lama ya, terus masih akan terus digunakan. Bisa digunakan dirumah, bisa digunakan di hotel *to* yang paling praktis.

Penulis : Selanjutnya, kalau *appreciation week* itu kegiatannya *ngapain aja* selain yang sudah disebutkan sebelumnya Bu?

Narasumber : Ada jalan sehat di *weekday*, biasanya hari Senin. Nanti ada *breakfast*-nya *gitu* ya, ada *doorprize*-nya.

Penulis : Itu pembagian *doorprize*-nya dimana Bu?

Narasumber : Tergantung nanti acaranya dimana. Bisa di *ballroom*, bisa di *porte cochere*.

Penulis : Berarti tetap di wilayah Tentrem?

Narasumber : *Ho'oh* di Tentrem. Terus di program ini kita juga ada totok wajah.

Penulis : Itu untuk semuanya Bu? *Cowok* dan *cewek*?

Narasumber : Iya, yang mau *aja*.

Penulis : Oh, yang mau *aja*. Kalau semua mau *gimana* Bu? Hehe.

Narasumber : Ya *nggakpapa*. Tapi kalau totok wajah lebih ke *cewek* ya. Biasanya yang *seneng* totok wajah itu *kan cewek*. Kalau laki-laki nanti potong rambut.

Penulis : Tempatnya disini juga Bu?

Narasumber : Iya disini, nanti kita *set-up* itu. Totok wajah dan potong rambut biasanya di Wulang Wuruk pada hari yang berbeda .Terus nonton bareng itu hari Kamis di CGV J-Walk. Terus cuci motor, jadi *temen-temen* dicucikan motornya di parkiran karyawan paling nanti *vendor*-nya kami minta untuk bawa alat. Jadi kita kayak buka cucian motor disitu, gratis. Jadi mereka dateng, lalu *taroh*, begitu pulang ya sudah bersih.

Penulis : Biasanya kapan itu Bu kalau cuci motor? Setiap hari atau *gimana*?

Narasumber : Oh, itu *kan* acara *appreciation week to*. Setiap tahun. *Associate appreciation week* itu *kan* setiap tahun. *Event* tahunan. Nah dalam satu minggu itu kita dari Senin sampai Sabtu itu *event*-nya apa saja. Kalau setiap minggu itu nanti kita bangkrut *to*.

Penulis : Oh haha *kirain* itu diadakan setiap minggu. Terus..

Narasumber : Terus ada penyediaan kursi pijat di ruang Wulang Wuruk. Nah terus selama proses itu dia akan *lunch dinner*-nya spesial. Jadi misalnya *dibikin* tema-tema. Misalnya temanya Perancis, temanya Itali, *Chinese*, Thailand. *Gitu*.

Penulis : Itu dimana Bu?

Narasumber : Di kantin karyawan. Kalau di kantin karyawan *kan* biasanya memang masakan yang sehat yang sehari-hari. Kalau di program ini ya bisa *burger*, ya bisa *tomyam*, ya *gitu-gitu*.

Penulis : Berarti itu khusus karyawan saja atau ada *top management* yang istilahnya memeriahkan *appreciation week*?

Narasumber : Oh iya. Biasanya akan ada ucapan dari *corporate* GM dan hotel *manager*. Ucapan bagi karyawan. Jadi misalnya kita nonton *nih. Kan* kita sewa satu studio *tuh*. Berarti *kan* tiga kali nyewa *to*. Nah, satu studio itu kita nyewa semua *to.* Kami *puter* video kami sendiri. Nah, dari video itu nanti diperlihatkan rekaman dari *corporate* GM, *greeting* dari beliau "terimakasih sudah ini..". Apresiasi semacam itu. Terus kalau *lunch dinner gitu* biasanya yang *serve* itu anak kantin *tuh*, *chef* dari kantin. Ketika saat itu bisa *director*. Jadi yang *serve*, yang melayani itu *director* ya manajer. *Gitu* ya nanti tugasnya.

Penulis : Terus selanjutnya emm.. kalau tadi seragam identik batik Solo dan Jogja. Terus kalau sistem penerapan dalam pemakaiannya itu bagaimana?

Narasumber : Setiap dua hari sekali. Jadi dua hari Jogja, dua hari Solo. Kecuali *kitchen* ya, selain yang *engineering* dan *security*.

Penulis : Itu berarti sehari ganti, sehari ganti *kan* Bu?

Narasumber : *Enggak*, dua hari sekali

Penulis : Dua hari sekali itu jenis seragamnya?

Narasumber : Iya, misalnya sekarang pakai Jogja nih. Ini saya pakai dua hari. Kalau nanti yang Solo saya pakai dua hari.

Penulis : Selanjutnya, kalau tadi program-program *kan* sudah dilaksanakan ya Bu. Kalau menurut Ibu itu selama diadakannya program itu ada kendala *nggak sih*?

Narasumber : Kendala mungkin di operasional ya, karena mungkin seringkali tidak terduga. *Cuman* kalau misalnya terus tiba-tiba *rame gitu* ya. *Cuman* biasanya kami *kan* biasanya bisa lihat dari sistem dulu ya, *forecast* kapan akan *rame*. Itu *kan* biasanya kelihatan ya prosesnya. Ya nanti tinggal *special case aja* kalau tiba-tiba diluar ekspektasi. Karena kami sebelumnya sudah mempertimbangkan.

Penulis : Itu contohnya seperti apa Bu?

Narasumber : Misalnya *nih* kita mau adakan AW dari tanggal 25-30. *Kan* sudah di-*forecast nih*, *udah* dilihat. Oh, tanggal 25 itu agak sepi, oh berarti *temen-temen* bisa nonton nanti, bisa ada acara ini, acara ini. *Kan* ketika kerja mereka *nggak* mungkin *dateng to* karena harus fokus kepada pelayanan tamu. Terus eh ternyata harusnya memungkinkan tapi kok menjadi *rame* saat itu tiba-tiba. Itu *kan* diluar ekspektasi ya. Tapi sebenarnya bisa diantisipasi dulu, bisa dilihat lewat *forecast*. *Cuman* kalau *special case* tiba-tiba begini *kan* ya bisa *re-schedule*. Karena prioritas kami tetap tamu.

Penulis : Kalau kendala dalam hal semacam pelatihan itu apakah ada Bu?

Narasumber : *Enggak* ada *sih* ya.

Penulis : Terus yang selanjutnya, berarti mengatasi kendalanya dengan cara *forecasting gitu* ya Bu?

Narasumber : *Ho'oh*. Termasuk kalau pelatihan ya itu ya *rame* juga. Kalau *rame kan* pasti kita *nggak* akan ada *training*. *Rame* kamarnya, *rame* restorannya *gitu kan* tidak memungkinkan ya. Sehingga kita harus *re-schedule*.

Penulis : Kemudian pertanyaan selanjutnya mengarah ke proses evaluasi ya Bu. *Kan tadi* sudah disebutkan konsep program dan pelaksanaan program. Nah, bagaimana proses evaluasi dari adanya program yang telah dibuat?

Narasumber : Emm ya kita selalu ada evaluasi ya melalui masukan dari manajemen. Itu maksudnya.. manajemen itu *kan* luas ya, termasuk dari masing-masing *director kok* ada masukan seperti ini itu *kemarin kenapa*. Itu nanti melalui *briefing, meeting, gitu*. Masukan dari *temen-temen* juga bisa, "akan lebih bagus kalau misalnya seperti ini". Maksudnya orang yang mengalami ya. Karyawan itu bisa.

Penulis : Itu *bilang* ke HRD atau *gimana* Bu?

Narasumber : Boleh, HRD. Bisa jadi dilihat dari antusiasme *temen-temen*. Kalau antusiasmenya tidak tinggi ya tahun depan tidak diadakan lagi.

Penulis : Contohnya?

Narasumber : Ya jarang kalau itu ya.

Penulis : Kalau evaluasi itu berarti lebih fleksibel ya Bu?

Narasumber : Iya lebih ke fleksibel, *tapi* ya setelah acara itu diadakan ya. "*Gimana* kemarin ada masukan atau *enggak*, *seneng* atau *enggak*". Tidak perlu formal ya.

Penulis : Berarti yang melakukan evaluasi tadi memang dari semua pihak ya Bu?

Narasumber : Ya tentunya yang pertama adalah yang mengadakan. Ya manajemen harus merefleksikan, ya yang mengadakan misalnya HRD. Ya kita harus minta masukan dari yang lain, dari kita sendiri juga harus mengevaluasi *to*. Terus kalau misalnya emm. Ya kebanyakan yang mengadakan *sih* HRD ya karena ini *kan* kaitannya dengan karyawan *to*. Atau biasanya *self-reflection* dulu. Kemarin kesulitannya di apa. Evaluasi dari kami dulu baru kemudian nanti dari luar *kan* ada masukan. "Sudah *seneng* belum?". "Ini yang ini kemarin enak *lho*". "Tahun depan lagi *dong*". Misalnya *gitu*.

Penulis : Emm tadi saya lupa sempat mau menanyakan yang di proses pelaksanaan itu *kan* pasti juga disesuaikan dengan anggaran. Nah itu kira-kira bagaimana mengenai anggaran?

Narasumber : Kami punya *budget* memang. Itu memang dari awal sudah dipersiapkan. Dari sebelum berjalannya tahun 2017 misalnya, nah dari tahun 2016 sudah kami persiapkan. Karena *kan top management* pasti *kan* juga sudah mempersiapkan *budgeting*-nya diawal. Karena *bikin business plan* itu sudah jauh-jauh hari sebelumnya. Jadi berdasarkan *budget* yang memang sudah tersedia.

Penulis : Kalau misalnya *budget* yang di-*propose* dengan *budget* yang ada di lapangan itu lebih *gimana* Bu?

Narasumber : Kami tidak akan emm kalau *budget*-nya memang dapatnya segitu maka ya kami *expend*-nya juga segitu, *gitu*. Kalau misal dalam prosesnya nanti terlalu besar ya kami harus

mengubah konsepnya. Kami harus menghormati *budget* yang sudah ada. Kecuali memang kalau *special case*, dalam artian kalau itu tidak dilakukan nanti tidak bisa jalan. Nah, nanti *kan* perlu *approval*. Asalkan nanti dikomunikasikan terus kita sampaikan kepada manajemen dan memang di-*approve*. Maka kami bisa mengubah *budget*-nya.

Penulis : Selanjutnya, dari pelaksanaan program-program tadi salah satunya bisa dilihat bagaimana bentuk kinerja karyawan yang telah dilakukan setelah diadakan program-program?

Narasumber : Yang pasti mereka seneng ya. Maksudnya kelihatan ya ketika kita melakukan program-program ini ya. Biasanya yang paling kelihatan *kan* itu. Antusiasmenya. Yang pasti itu akan menambah kebanggaan. Misal "Ayo foto-foto". "Eh hari ini makan *spaghetti*" karena *associate appreciation*. "Eh hari ini kita nonton bareng", misalnya. *Kan* darisitu paling tidak *kan* kebahagiaan mereka itu sangat penting ya untuk emmm kebahagiaan itu *kan* ya kebutuhan ya. Yang pasti kami berusaha untuk itu tercapai. Paling tidak itu membantu dalam proses itu.

Penulis : Kira-kira *kan* karyawan itu banyak ya Bu. Terus *kan* mungkin dari wilayah yang berbeda-beda pula. Ada tidak *sih* masalah antar karyawan misal dalam berjalannya program atau pun ketika bekerja?

Narasumber : Ya kembali ke ini ya.. pertama ketika memang mereka sudah melalui proses rekruitmen artinya memang yang terbaik *kan* yang terjaring. Memang sudah orang-orang yang terbaik. Tetapi *kan* kami harus tetap melihat bahwa setiap orang itu punya *attitude*-nya masing-masing, punya karakternya sendiri-sendiri, dia mungkin tidak bisa diperlakukan *plek* atau sama *gitu* tidak bisa karena harus *pinter-pinter* juga sebagai manajer itu harus tahu bagaimana saya harus membuat karyawan yang seperti ini bisa bekerja dan mungkin akan berbeda dengan karyawan yang satunya. Ada yang satu mungkin *kan* pertama harus cermat. Terus paling kendalanya ya disitu bahwa emm adaptasi *kan* bisa dilakukan diawal. Tapi selama dia disini ya artinya dia masih punya hal yang dibutuhkan. Kalau kami itu yang pertama adalah *attitude* itu nomor satu. Bagaimana dia memperlakukan orang. Yang kedua adalah dia mau bekerja *gitu lho*. Ada semangat kerjanya itu penting.

Penulis : Terus yang selanjutnya itu prosedur penyampaian keluhan kalau misalnya karyawan ada yang mengeluh sesuatu itu melalui HRD saja atau bagaimana?

Narasumber : Dia bisa lewat mana saja ya. Yang pertama emm kalau yang bener ya dia bisa ke HRD menyampaikan langsung masukannya di apa. Yang kedua kalau *nggak* berani biasanya *ngomong* langsung keatasannya. *Which is* ya *nggakpapa*, atasannya lalu mengkomunikasikan ke HRD *gitu*. Boleh *banget*. Terus ini, kita punya GM *box*. GM *box* itu adalah *box* yang memang disiapkan untuk masukan karyawan dan dibaca hanya oleh GM. Dibuka pada waktu tertentu, dibaca oleh GM.

Penulis : Itu diletakkan dimana Bu?

Narasumber : Diletakkan di dekat kantin.

Penulis : Oh, di dekat kantin. Terus yang selanjutnya program-program tadi pasti disusunnya dengan strategi ya Bu. Kalau dampak dari adanya program-program tadi terhadap produktivitas karyawan itu perusahaan itu terlihat jelas atau bagaimana Bu?

Narasumber : Pertama *kan* pasti akan kelihatan dari tingkat kepuasan ya. Makanya *kan* ada *Associate Opinion Survey* (AOS). Nanti dilihatnya dari AOS ini. *Gitu*.

Penulis : Kira-kira kalau misalnya semacam tamu bayangan *gitu* ada *nggak sih* Bu?

Narasumber : Seringkali ada ya kalau kita membutuhkan audit.

Penulis : Itu gunanya untuk apa Bu?

Narasumber : Untuk internal audit ya. Jadi itu bisa merefleksikan diri kita, mengevaluasi diri kita. Apa *sih* yang sebenarnya kita butuhkan untuk menjadi lebih baik. Apa *sih* yang sebenarnya bisa di-*improve*.

Penulis : Jadi *mystery guest* itu agar bisa menilai karyawan mengenai sejauh apa kinerjanya *gitu* Bu?

Narasumber : *He'em.*

Penulis : Itu dalam bentuk bagaimana kita dapat melihat sejauh mana kinerjanya?

Narasumber : Ada yang sebagai tamu yang membayar nanti itu ternyata misalnya dari emm memang sudah dipersiapkan dari manajemen misalnya untuk menilai kinerjanya karyawan. Nah nanti *dikasih* laporan. Nanti disini saya mengalami ini, ini, ini. Mungkin perlu di-*improve*, sekalian rekomendasi juga misal yang ini perlu di-*improve*, yang ini sudah bagus. *Gitu*.

Penulis : Terus selanjutnya bagaimana dampak dari strategi program tersebut terhadap kepuasan pelanggan Bu?

Narasumber : Ya kalau karyawan bahagia itu *kan* nanti artinya dia *kan* bahagia juga ketika bekerja ya. Itu akan berpengaruh kepada kepuasan *customer*. Itu yang kami percaya, karena *kan* memang terkait itu.

Penulis : Nah itu kita bisa tahu kepuasan pelanggan itu *gimana* Bu?

Narasumber : Kalau kepuasan pelanggan secara langsung karena hasil program kita itu *kan* sulit untuk dilihat ya. Tetapi kalau untuk menilai kepuasan pelanggan secara umum itu kami mempunyai banyak. Yang pertama *guest comment card* di semua kamar ada termasuk ketika di restoran pasti diberikan. Terus kemudian *trip advisor*. Kita *kan* masuk *review pro*. *Review pro* itu salah satu program.

Penulis : *Trip advisor* itu berarti sistemnya yang seperti apa Bu?

Narasumber : *Trip advisor* itu emm nanti kamu bisa lihat di *website* ya. Itu *kan* ambilnya berisi masukan atau *review* begitu.

Penulis : Berarti itu secara umum begitu ya Bu?

Narasumber : Iya. Itu *kan* tamu bisa memberi komentar ya. Kalau ini Hotel Tentrem oh tempatnya enak, oh Hotel Tentrem ini.. Nah darisitu kita pertimbangkan bahwa itu masukan dari tamu maka kita harus emm jadikan masukan itu yang kita harus perhatikan ya. Jadi darisitu kita berkaca oh ternyata ini kurang begitu. Sebenarnya kayak *gitu* itu seperti audit. Jadi ya mengaudit diri kami sendiri, mengevaluasi diri kami sendiri. *Which is* diperlukan

Penulis : Berarti dari *guest comment card* dan *trip advisor aja* ya Bu?

Narasumber : Iya.

Penulis : Selanjutnya emm..

Narasumber : Oh, termasuk *email* ada. Jadi *kan* tamu nanti *ngasih email*, nanti kita akan kirimkan *email* kepada yang bersangkutan. Nah itu sudah sistem ya. Terus dia akan mengisi survey, *gitu*. Nah, dari situ.

Penulis : Kemudian proses upaya perbaikan itu untuk evaluasi menyeluruh itu bagaimana Bu?

Narasumber : Ya banyak. Apakah kita harus…. Kalau misalnya satu prosedur terlalu rumit apakah kita perlu mempertimbangkan adanya program perubahan SOP bahkan sampai sejauh itu bisa dilakukan. Tapi itu *kan* sudah ekstrim ya. Tapi paling biasanya adalah *briefing*, kemudian kalau misalnya yang dibahas adalah kesalahan atau sesuatu yang dirasa kurang sesuai ya akan di-*training* kembali agar sesuai dengan standar. Yang penting intinya adalah menyesuaikan standar. Oh ya, ini juga ada pedoman yang kita pinjamkan ke karyawan, *associate handbook*. Di dalam sini ada aturan-aturan yang patut untuk dipahami dan dilakukan oleh karyawan. Buku ini kita pinjamkan sejak karyawan tersebut bekerja disini. *Gitu*. Tapi ini kamu foto *aja* nanti bagian daftar isinya sama hal-hal yang penting dalam penelitian, tidak boleh dibawa pulang.

Penulis : Oh iya iya Bu. Emm mungkin sampai sini dulu ya Bu wawancara hari ini. Kalau misal ada yang mau saya tanyakan mungkin konfirmasi lagi.

Narasumber : *He'em*, telpon *ae*.

Narasumber 3: Rosa Galuh (*Training Coordinator*)

Wawancara Sesi III dilakukan pada hari Selasa, 23 Januari 2018 jam 09:58 WIB melalui telepon *Whatsapp*

Penulis : Pagi Ibu. Maaf mengganggu.

Narasumber : Iya iya Aliffa. *Sorry* ini lagi *hectic banget* ini.

Penulis : Oh ya maaf ya Bu.

Narasumber : Iya maaf tadi *nggak* lihat telponnya. Gimana fa?

Penulis : Saya mau *nyampein* hasil analisis dari wawancara kemarin ya Bu ya. Kemarin *kan* ada konsep, implementasi, dan evaluasi. Nah kalau di konsep kemarin ditemukan bahwa pembuatan konsep didasarkan pada visi, misi, prinsip sama nilai *kan* Bu kemarin di Tentrem?

Narasumber : *He'em*.

Penulis : Lalu dari dasar itu diproses melalui harapan *owner* kemudian *excom*, *dept head* sama *supervisor* . Nah hasilnya itu nanti ada konsep QWL *gitu kan* Bu. Nah sebenarnya ada data yang masih kurang mendetail Bu. Nah itu kira-kira kalau misalnya mau ditanyain lagi *gimana* ya Bu?

Narasumber : Contohnya apa?

Penulis : Bahas dari yang pembuatan konsep kalau dari visi bilang keramahtamahan Indonesia *gitu kan* Bu intinya. Nah mungkin kalau hubungannya ke *training gimana* ya Bu?

Narasumber : Emm kalau materi *training kan* kita *nggak* mungkin kasih ya, karena *confidential*.

Penulis : Bukan materi *training*-nya *sih* Bu. *Lebih* ke gambaran di lapangan itu seperti apa? Misalnya kalau prinsip kemarin itu Bu Rima masih menjelaskan beberapa hal saja. Nah mungkin bisa dijelaskan Bu dari masing-masing prinsip dan nilai yang ada di Tentrem itu seperti apa?

Narasumber : Oh kalau prinsip dan nilai itu bisa kamu lihat lagi dari yang kita *kasih* itu ya bahwa nilai-nilai itu yang kami tanamkan. Tapi kalau dalam prosesnya ya tentunya ketika SOP segala macem itu dia harus jujur, tidak boleh terlambat itu artinya *kan* disiplin.

Penulis : Dari konsep yang ada kemarin itu *kan* ada dasar penyusunan konsep program berdasarkan visi, misi, prinsip, dan nilai. Mungkin boleh dijelaskan Bu dari komponen prinsip dan nilai? Karena waktu tanya sama Bu Rima itu yang terbahas baru komponen jujur saya di dalam prinsipnya.

Narasumber : Oh ya komponen lain dalam prinsip dan nilai ya? Ya kalau dalam prinsip itu pelayanan yang dimaksud adalah karyawan itu dididik agar bisa memberikan pelayanan terbaik melebihi harapan tamu. Ya peran supervisor disini mendidik karyawan melalui *training*. Lalu disiplin. Ya disiplin dalam hal waktu, tidak terlambat masuk kerja , disiplinnya ya konsisten untuk mempertahankan standar kualitas. Kalau positif itu ya intinya kita harus mendidik karyawan agar bersikap positif baik kepada tamu maupun pada pihak internal seperti teman-teman karyawan dan sikapnya kepada atasannya. Kalau setia ya pada intinya Hotel Tentrem tetap berdasar pada visi misi yang dimiliki mengenai konsep yang memperkenalkan keramahtamahan Indonesia, intinya ya itu berpegang teguh dan bertanggung jawab dari visi misi yang dibuat. Kemudian dari yang terakhir itu 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.

Penulis : *Reward* yang diberikan itu dari adanya *associate of the month* dan *point value* bintang ya Bu?

Narasumber : Iya.

Penulis : Lalu proses evaluasi dari pemberian *reward* itu seperti apa Bu?

Narasumber : Kalau *associate of the month kan* yang nilai dari atasannya dia yang paham kerja sehari-harinya dia seperti apa. *Associate of the month* prosesnya *kan* sudah termasuk dalam penyerahan *form* dari masing-masing departemen yang mencalonkan kandidat terbaik dalam *associate of the month* ya. Sehingga kami rasa juga yang menjadi AOTM itu memang berhak mendapatkan ya. Nanti setiap tahunnya dari AOTM itu juga akan dipilih sebagai AOTY. Jadi, yang terpilih pun juga berhak mendapatkan *reward* itu sesuai kinerjanya yang dinilai langsung dari atasan. Kalau untuk *point value* bintang *kan* jelas dari tamu. Ya proses evaluasi dari manajemen memang berdasar dari penilaian tamu. Kalau memang nama dia disebut oleh tamu dengan memberikan pelayanan yang baik ya dia akan mendapat satu bintang. Jika dia mengumpulkan banyak bintang dan diakumulasikan setiap bulannya, yang paling banyak mendapatkan bintang nanti kami beri hadiah dan kita pajang nama dia di mading agar dia memiliki kebanggan dari diri dia atas pencapaian kerjanya selama bulan itu. *Reward* semacam ini juga akan terus diadakan agar karyawan memiliki motivasi untuk bekerja dengan baik. Di perusahaan-perusahaan besar lainnya pasti juga ada *reward* semacam ini. *Reward* kami rasa memang harus diberikan kepada karyawan yang telah memberikan kinerja terbaik mereka.

Penulis : Kalau dasar pembuatan konsep yang dari nilai Hotel Tentrem itu seperti apa Bu?

Narasumber : Pertama *trusthworthy* ya, hotel memiliki nilai untuk dapat dipercaya para tamu yang datang disini. Kemudian *exceed expectations*, melampaui pengharapan. Kita menerapkan nilai agar selalu dapat mencapai harapan dari kepuasan tamu. *Nurture people* itu ya memperhatikan karyawan kami dengan program-program dan fasilitas yang sudah kami sebutkan saat wawancara sebelumnya mbak.

Penulis : Oh iya Bu, ada AAW, *outing*, program apresiasi karyawan semacam itu ya Bu?

Narasumber : Iya semuanya, ya termasuk pengembangan karir mereka yang *training*, *succession plan* itu kita juga *support*.

Penulis : Lalu evaluasi dari adanya *succession plan* dilakukannya seperti apa Bu?

Narasumber : *Succession plan* itu *kan* berarti karyawan diangkat ke posisi yang lebih tinggi untuk mengisi kekosongan posisi kalau misal *supervisor* naik jabatan misal, atau *resign*. Ya jadi karyawan itu akan dinilai kembali oleh atasannya langsung ya apakah memang dari kinerja dia itu dia sudah benar-benar mampu untuk melakukan tugas-tugas sebagai *supervisor*. Namun kebanyakan dari *succession plan* yang pernah ada di Hotel Tentrem itu selalu berhasil. Dalam artian, kita tidak pernah salah dalam memberikan promosi jabatan kepada karyawan karena memang tahapan sebelumnya itu atasannya langsung yang mendidik kemudian menilai performa dia sebelum benar-benar diangkat ke posisi yang lebih tinggi.

Penulis : Program *English class* untuk karyawan juga ada ya Bu disini?

Narasumber : Iya ada, ya itu salah satu untuk mewujudkan visi. Karena untuk mengenalkan keramahtamahan Indonesia ke dunia *kan* kita juga banyak tamu asing yang datang kesini. Sehingga program *English class* didasarkan dari visi ini agar karyawan dapat berkomunikasi dengan tamu asing dengan baik.

Penulis : Oh iya Bu, kalau *teamwork, respect each other*, *entrepreneurial spirit*, dan *mindfulness* itu *gimana*?

Narasumber : Kerja sama dalam tim itu perlu ya dalam hubungan kerja, terlebih dalam setiap departemen. Adanya komunikasi yang baik itu juga dapat menciptakan kerjasama yang baik kan. *Respect each other*, saling menghormati satu sama lain juga diantaranya

Penulis : Selanjutnya, melengkapi pertanyaan kemarin Bu. Dalam proses pernyusunan konsep itu peran *dept head* dan *supervisor* seperti apa ya?

Narasumber : Dalam prosesnya nanti *kan* ada *meeting, briefing gitu*. Nanti perwakilan dari departemen yaitu *dept head* ikut dalam *meeting* penyusunan konsep dan nanti dikomunikasikan ke para manajer dan kemudian *supervisor*. Tapi ada beberapa kegiatan yang cukup hanya dari pihak departemen saja yang menyusun suatu konsep QWL antara lain adalah *training* dan AAW yang diadakan oleh HRD. Supervisor nanti juga mengkomunikasikan langsung kepada karyawan mengenai konsep melalui *briefing* dan mengawasi kerja karyawan.

Penulis : Oh ya Bu, *musholla* untuk karyawan itu ada di dekat *security*?

Narasumber : Ada. Iya.. Kita juga ada *library room* itu, ada buku-buku novel dan majalah. Ruang untuk *nunggu* juga. *Temen-temen* biasanya juga ada yang *wifi*-an disitu. *Wifi* disini *kan kenceng*. Jadi mereka bisa *gunain wifi* saat *break* biasanya.

Penulis : Kalau evaluasi dari adanya *library room* bagk karyawan selama ini bagaimana Bu?

Narasumber : Karyawan itu *seneng* ada *library room*. Sejauh ini mereka bisa sekedar *leyeh-leyeh* disana tapi ya peraturannya tidak boleh tidur disana. Bisa memanfaatkan *wifi*, *ngadem*, bisa pinjam buku. *Overall sih library room udah* memuaskan untuk karyawan, *nggak* ada keluhan dari mereka. Sehingga kita pun juga pastinya akan mempertahankan keberadaan *library room* ya. Sejauh ini kita belum ada *improve* lagi untuk kedepannya. Mungkin kalau ada masukan dari karyawan mengenai *library room* nanti kita bisa pertimbangkan kembali.

Penulis : Lalu terkait kompensasi itu saya mau verifikasi. Kalau dari hotel itu selain gaji pokok itu kalau dari hasil wawancara ada gaji *service* kemudian ada THR lalu ada insentif dari masing-masing departemen itu ya Bu kalau misal berhasil menjual produk tertentu *gitu* ya Bu?

Narasumber : Iya itu ada gaji *service*. Insentif juga kalau misal dia berhasil menjual produk tertentu.

Penulis : Di program-program yang banyak itu pasti ada evaluasi ya Bu. Bentuk evaluasi dari setiap program itu *gimana* ya Bu?

Narasumber : Evaluasinya ya seperti ini, masukan. Misalnya kemarin ada *meeting* 'eh *event* ini kurang ini kurang ini' itu juga bisa terjadi ketika *event*-nya misal kita AAW *gitu* ya. Diskusi tentang menu 'oh menu yang kemarin ternyata kurang. Besok *nggak usah pake* itu. Jadi tidak pada bentuk instrument yang khusus. Kalau insentif *kayak gitu* ya *nggak* mungkin karena terkait dengan gaji ya. Itu *confidential*.Termasuk skemanya juga *confidential* ya.

Penulis : Terus kalau yang pertemuan rutin itu *gimana* Bu? Yang *general staff meeting*?

Narasumber : *General staff meeting* itu ada setiap tiga bulan sekali.

Penulis : Baik Bu. Saya mau tanya tentang BPJS itu. Program kesehatan dari hotel itu *kan* menyediakan BPJS atau mendaftarkan BPJS ketenagakerjaan itu *kan* Bu. Sama tes kesehatan khusus karyawan F & B. Nah itu implementasinya itu dari pihak manajemen membantu karyawan yang mau memakai BPJS itu seperti apa?

Narasumber : Ya pendaftaran BPJS biasa.

Penulis : Berarti kalau mereka mau menggunakan itu sudah bisa jalan sendiri?

Narasumber : Iya. Karena nanti *kan* sudah ter-*cover*. Kami yang mendaftarkan kami yang mengurus semuanya, administrasinya. Kamu harus pahami dulu BPJS itu seperti apa. BPJS *kan* ada dua seperti yang saya bilang kemarin ada BPJS ketenagakerjaan dan kesehatan. Nah itu kedua-duanya kami *cover*. Kemudian ya nanti mereka tinggal pakai. *Gitu*. Dengan memberikan data seperti *ngasih* formulirnya harus ada yang diisi atau misal ada perjanjian kerja lalu KTP dan KK *gitu kan* datanya dari mereka. Ya dikumpulkan. Ya itu kami yang mengurus.

Penulis : Kalau pemakaian seragam karyawan itu untuk hari Jum'at dan Sabtu seperti apa Bu?

Narasumber : Hari Jum'at dan Sabtu pakai batik Jogja lagi. Tapi kalau untuk hari Sabtu untuk karyawan bagian depan atau yang ketemu tamu itu pakai kebaya, untuk yang lain *tetep* sama.

Penulis : Lalu selanjutnya, perbedaan tugasnya antara Bu Rosa, Bu Rima dan Bu Laksmi itu seperti apa Bu?

Narasumber : Oh kalau Bu Rima itu memimpin seluruh departemen. Jadi beliau itu *handle* seluruh HRD. Nah kalau Bu Laksmi adalah *department head*. Jadi beliau memimpin departemen juga *cuman* kalau HRD itu *kan* satu departemen to satu divisi. Jadi Bu Laksmi itu dibawah langsung dari Bu Rima sebagai kepala bagian. Kemudian kalau Bu Rima *kan assistant director*. Kalau saya di bagian *training, kan training coordinator*.

Penulis : Jadi Bu Rosa lebih mengurus ke *training*. Kalau Bu Laksmi lebih ke?

Narasumber : Kalau Bu Laksmi ya keseluruhan HRD. *Cuman* karna beliau posisinya adalah sebagai *personnel manager*. Beliau juga mengurus administrasi karyawan. Kalau *responsibility*-nya ya semuanya karena beliau itu *dept.head*.

Penulis : Kalau administrasi karyawan itu seperti apa saja Bu?

Narasumber : Ya *kan macem-macem*. BPJS-nya itu juga oleh Bu Laksmi.

Penulis : Kalau *general staff meeting* itu isinya kumpul karyawan, makan-makan sama penyerahan hadiah ya Bu?

Narasumber : Isinya presentasi dari GM juga. Kenapa itu dilakukan? Agar seluruh hotel nanti mendapatkan informasi dari posisi tertinggi di hotel bagaimana proses hotel selama jangka waktu tertentu.

Penulis : Kalau hubungan kelompok kerja antar departemen. Misalnya antar karyawan sendiri, karyawan dengan atasan, itu seperti apa?

Narasumber : Maksudnya *gimana*?

Penulis : Hubungan kerja yang ada di Hotel Tentrem itu seperti apa? Jadi biar karyawan itu agar kerjanya enak pasti dibutuhkan *teamwork* yang baik.

Narasumber : Contoh konkretnya seperti apa?

Penulis : Di hotel *kan* banyak bagian karyawan ya Bu. Nah itu, cara kerjanya mereka dalam berhubungan dengan atasan tu seperti apa, lalu karyawan satu dengan yang lain itu seperti apa? Misal karyawan F & B dengan karyawan *front office* itu *gimana*?

Narasumber : Ya harus ada koordinasi intinya. Kalau di hotel itu semuanya terkait. Jadi misalnya ada orang *nginep*. Orang *nginep* itu *kan* hubungannya *nggak cuma* dengan kamar dia tidur ya tetapi dengan *breakfast*-nya kemudian nanti dengan *check in*-nya, *check out*-nya. Kemudian dengan kebersihan kamarnya. Kemudian nanti kalau lampunya mati itu juga *nggak* nyaman itu berarti hubungannya dengan *engineering*. Jadi koordinasi itu yang ditonjolkan.

Penulis : Lalu koordinasinya melalui apa Bu kalau karyawan antar departemen?

Narasumber : Komunikasinya bisa melalui telepon, bisa melalui HT, bisa melalui *briefing, meeting*.

Penulis : Lalu kalau lingkungan kerja fisik karyawan yang mendukung itu seperti apa Bu?

Narasumber : Ya banyak *sih* . Kita *kan* punya *locker*. Di *locker* itu sekarang kita juga ada sepeda statis itu buat menjaga kesehatan karyawan. Ketika mereka ada waktu atau lagi *break* bisa pakai itu, tidak perlu keluar hotel. Kemudian kita punya *entertainment out gitu*. *Smoking area, library*. Di *library* juga bisa ada *workshop* eh *sorry workstation*. Jadi bisa internetan.

Penulis : Kalau tempat ibadah itu *musholla* yang ada di deket kantor *security* itu ya Bu?

Narasumber : Ada. *Musholla*.

Penulis : Oh ya kalau untuk evaluasi dari adanya fasilitas *smoking area*, tempat ibadah, dan *library room gimana* Bu?

Narasumber : Adanya *smoking area* itu *kan* dulu karena ada karyawan yang usul melalui AOS, lalu kalau misal ada keluhan mengenai tempat atau warung yang tersedia disana itu nanti bisa disampaikan melalui HRD langsung. Di AOS pun kita tanyakan mengenai evaluasi maupun kepuasan karyawan terhadap fasilitas maupun lingkungan kerja disini. Itu *kan* adanya warung juga dibawah pengawasan manajemen juga. Tapi sejauh ini mereka nyaman *kok* dengan adanya *smoking area*, belum ada keluhan mengenai ini. Karyawan juga terbantu dengan adanya warung itu, bisa beli *jajanan* kecil atau beli sabun juga ada disitu. Begitu juga evaluasi mengenai tempat ibadah dan *library room* juga dapat disampaikan melalui AOS atau disampaikan langsung ke HRD. HRD bisa bantu untuk mengkoordinasikan ke bagian lain yang bersangkutan. Karyawan pun juga bisa langsung bilang ke pihak yang bersangkutan langsung seperti *engineering* atau *housekeeping*. Kita lihat semisal kalau ada kerusakan keran air, lampu mati, AC mati itu bisa melibatkan bagian lain untuk memperbaiki. Kerusakan keran air, lampu, AC itu kita hubungkan ke *engineering* untuk *betulin*. Sejauh ini tempat ibadah untuk muslim itu ada *musholla* dinilai sudah cukup nyaman ya. Disana ada mukena, sarung, sajadah, tempat wudhu, ruangan *musholla* pun ber-AC. Perawatan untuk mukena sarung, dan sajadah juga perlu ya supaya karyawan juga nyaman kalau yang disediakan itu semuanya bersih. Tanggung jawab dari karyawan dalam hal pemakaiannya juga perlu ya. Seminggu sekali juga mukena disana akan dicucikan ke bagian *housekeeping* ya. Sajadah juga kalau dirasa sudah perlu dicuci nanti akan dicucikan oleh *housekeeping*.

Penulis : Kalau tempat ibadah untuk non muslim kira-kira bagaimana Bu evaluasinya?

Narasumber : Ya kalau tempat ibadah untuk non muslim *kan* kita memakai tempat yang kosong ya. Maksud saya kalau di Wulang Wuruk memungkinkan untuk dipakai ya bisa dipakai untuk ibadah, namanya persekutuan doa ya. Kita nanti lihat dulu dari jadwal pemakaian ruangan Wulang Wuruk, apakah pada hari pelaksanaan persekutuan doa itu ruangannya dapat dipakai atau tidak. Jika tidak, maka ruangan mana yang sekiranya dapat dipakai. Ruang *meeting* atau *ballroom* misalnya. Lebih fleksibel *sih* seputar tempat ibadah untuk non muslim.

Penulis : Kalau program *English Class* itu seminggu dua kali ya Bu?

Narasumber : Iya. Terus nanti ada *post test gitu* ujian ya. Kalau *score* karyawan dinilai masih belum mampu untuk lanjut ke level berikutnya ya dia masih tetep *stay* di level itu dulu. Baru nanti kalau sudah mampu bisa lanjut ke level berikutnya.

Penulis : Kalau bedanya orientasi sama *training mandatory*? Kalau kemarin *kan training mandatory* isinya tentang Tentrem *experience* dan *hotel tour gitu*.

Narasumber : Oh, kalau orientasi *kan* ya *cuman* di awal. Kalau *training mandatory kan macem-macem*.

Penulis : Kalau *training mandatory* itu yang termasuk apa saja?

Narasumber : Tentrem *experience* itu *mandatory*. L.O.V.E itu *handling complain*. Paling itu ya kalau untuk awal. *Hotel tour* itu masuk orientasi *to*. Orientasi itu pada dasarnya adalah memperkenalkan hotel.

Penulis : Berarti orientasi itu terdiri dari apa saja Bu?

Narasumber : Orientasi itu pada dasarnya adalah memperkenalkan hotel termasuk *hotel tour gitu*.

Penulis : Kalau bentuk evaluasi dari pembagian kompensasi semacam gaji pokok, gaji *service* dan insentif gimana Bu?

Narasumber : Kalau itu sudah ada perhitungannya sendiri pakai sistem ya, jadi ya tidak pernah ada kesalahan dalam pemberian kompensasi kepada karyawan. Kalau gaji pokok itu *kan* sesuai kontrak awal itu *gimana*, lalu tiap tahun *kan* juga meningkat sesuai kinerja dia. Lalu kalau gaji *service* itu untuk semuanya sama tergantung dari *occupancy* hotel. Kalau insentif itu *kan* kita nanti HRD dapat laporan dari setiap departemen ya, *kan* ada datanya dari jumlah penjualan produk tertentu akan kita beri insentif. Kalau insentif itu *kan* sesuai dengan outlet masing-masing ya. Yang berhasil menjual produk makanan misal *steak* di outlet Eboni ya nanti insentif tersebut akan dibagikan ke karyawan Eboni.

Penulis : Kalau iuran BPJS juga tertera di *slip* gaji Bu?

Narasumber : Iya iuran BPJS juga nanti kita tuliskan di *slip* gaji. Nanti persenan dari perusahaan berapa, lalu dari gaji karyawan kita ambilkan berapa itu ada. Tentunya sesuai ketentuan dari BPJS ya. Kamu bisa cek di *website*.

Penulis : Kalau evaluasi dari adanya *female transport* yang ada disini seperti apa?

Narasumber : *Kan* kami juga menjalankan dari anjuran Disnaker ya, jadi kami sediakan transport khusus untuk karyawan perempuan dan sampai sekarang masih berjalan dengan lancar. Karyawan perempuan yang pulang kerjanya diatas jam 12 malam juga pada memanfaatkan fasilitas ini. Semua juga menggunakannya sesuai prosedur *kok*, harus mengisi *form* di *security* lalu nanti menghubungi pihak *concierge* untuk mengirimkan mobil untuk mengantarkan pulang. Dari *form* itu *kan* kita tahu karyawan siapa saja yang menggunakannya. Untuk laporan juga penggunaan fasilitas *female transport* itu berdasar penggunaannya setiap hari. *Selama* ini tidak ada masalah atau hambatan. Justru karyawan perempuan merasa terbantu dari adanya fasilitas ini, kadang kalau mereka tidak ada jemputan maka bisa pakai itu. Tentunya fasilitas *female transport* ini akan terus ada untuk menunjang karyawan perempuan dan menjamin keamanannya jika pulang kerja larut malam.

Penulis : Mungkin itu dulu ya Bu. Kalau semisal ada yang ingin saya tanyakan lagi boleh?

Narasumber : *Ndak papa ndak papa*. Pada dasarnya *gini lho* Aliffa. Kamu sudah mendapat informasi sekonkret itu. Terus terang kalau mau tanya nanti dari A sampai Z bisa langsung ditanyakan. Jadi langsung *clear* begitu.

Penulis : Baik Bu. Mungkin nanti saya *list* lagi pertanyaannya ya Bu.

Narasumber : Iya. Kurang lebih 15 menit *aja* ya Lifa. Terus terang kita terbatas untuk waktunya. Lalu setelah itu kita finalisasi.

Penulis : Baik Bu.

Narasumber 4: Riandy Widiyanto (*Supervisor Summer Palace Chinese Restaurant – Food and Beverage Service*)

Wawancara I dilakukan pada hari Kamis, 16 November 2017 jam 14:17 WIB di *Library Room* kantor internal Hotel Tentrem Yogyakarta.

Penulis : Selamat Sore, mas Riandy ya.

Narasumber : Iya.

Penulis : Ini saya mau membahas tentang kualitas kehidupan kerja mas. Mungkin *udah* dijelaskan oleh Bu Rosa sekilas tentang istilahnya bagaimana Hotel Tentrem memanusiakan tempat kerja bagi para karyawan.

Narasumber : Iya sudah mbak.

Penulis : Yang pertama mau saya tanyakan itu *kan* mas Riandy sebagai *supervisor* bagian F & B ya?

Narasumber : Betul.

Penulis : Nah, tugas mas Riandy terkait aktifitas karyawan dan operasional hotel itu seperti apa ya?

Narasumber : Untuk tugas saya sendiri sebagai *supervisor* di outlet itu saya lebih condong ke untuk memonitoring karyawan-karyawan saya dalam bekerja terus memberi pengarahan-pengarahan dan selalu mengawasi dan memantau hasil kerja mereka. Jadi saya lebih ke me-*manage, how to manage* untuk karyawan saya.

Penulis : Berarti lebih ke karyawan yang ada di departemen mas Riandy ya? F & B?

Narasumber : Betul.

Penulis : Untuk jumlah karyawannya itu ada berapa mas kalau di F & B?

Narasumber : Kalau untuk jumlah karyawan F & B?

Penulis : *He'em.*

Narasumber : F & B keseluruhan?

Penulis : Iya mas.

Narasumber : Kalau untuk F & B keseluruhan *sih* kita banyak ya, mungkin bisa langsung ke HRD kalau itu ya.

Penulis : Kalau dari awal masuk ke Tentrem itu mas sebagai supervisor F & B atau *gimana* mas?

Narasumber : Oh. Pertama kali *join* di Tentrem itu saya langsung dari staff, kemudian saya karir disini, dipromosikan dan sampai sekarang menjadi *supervisor*.

Penulis : Berarti itu mas berawal dari staff F & B atau *gimana*?

Narasumber : Iya, staff dari F & B.

Penulis : Terus yang selanjutnya, mungkin *kan* waktu wawancara dari Bu Rosa dan Bu Rima sebelumnya *bilang* kalau program atau aktivitas dari tiap departemen itu *kan* ada ya mas. Itu mungkin kalau dari F & B program dan aktivitasnya itu seperti apa mas?

Narasumber : Program aktivitas? Maksudnya program aktivitas yang untuk di F & B itu kita lebih condong ke *training. Training-training*, terus kita mengajarkan ke karyawan kita *how to up selling our product*. Seperti itu.

Penulis : *Up selling*? Oh, menjualkan ya mas.

Narasumber : Iya, bagaimana cara kita menjual, bagaimana cara kita *service* terhadap tamu. Seperti itu. Itu salah satu program kita, sebagai *supervisor sih*.

Penulis : Kalau dulu pertamanya di Tentrem berarti pelatihannya itu dimulai dari semacam Tentrem *experience* begitu mas?

Narasumber : Betul, kita disini sebagai *as a leader*, *supervisor leader* itu kita *nggak* pernah terlepas dari *training-training* yang diberikan oleh pihak manajemen disini. Dari HR-nya sendiri, dari *training coordination* itu semua pasti rutin mengadakan *training*.

Penulis : Kalau dari *training coordination* tadi contoh *training*-nya itu kira-kira apa saja mas?

Narasumber : Contoh *training* yang ada di *training coordination* itu seperti ya untuk Tentrem *experience*. Jadi kita lebih mengenal produk-produk dari hotel kita sendiri. Terus ada *training wine*, *training skill*. Nah, hal seperti itu suka diajarkan, suka diberikan oleh manajemen.

Penulis : Kalau dari HRD?

Narasumber : Sama *sih*, kurang lebih sama.

Penulis : Berarti itu *training* hmm kalau informasi dari Bu Rima itu *training* katanya ada dua ya mas ya. Nah, kalau F & B sendiri mungkin dari awal mas masuk kesini itu *kan* ada *training* awal yang Tentrem *experience* dan lain-lain sama apa lagi mas?

Narasumber : Oh, *training-training* tambahan seperti kita mendatangkan pengajar dari luar tentang *wine knowledge* atau *skill* atau berkaitan dengan yang kita jual sehari-hari. Produk yang kita jual.

Penulis : Berarti kalau pelatihan yang berdasarkan isu itu kalau di F & B itu seperti apa ya mas?

Narasumber : Pelatihan berdasarkan?

Penulis : Berdasarkan isu. Kemarin *sih* dicontohkannya untuk satpam yang katanya ada isu bebas visa di seluruh negara lalu para satpam *dikasih training* tertentu. Nah kalau untuk F & B itu seperti apa?

Narasumber : Kalau untuk F & B itu *training*-nya emm F & B kita ga tentu *sih*. Kadang kita *training emergency response team*, *training* seperti itu terus *training earthquake*. *Training-training* yang sisi *knowledge*. Maksudnya kayak *gitu*.

Penulis : Kalo pelatihan *emergency response team* itu maksudnya *gimana* mas?

Narasumber : Pelatihan *emergency response team* itu jadi kita selalu dibekali ilmu, *gimana* kalau kita misalnya dalam keadaan *emergency nih*, kita harus bisa mengevakuasi untuk tamu, untuk menjaga keamanan diri kita sendiri dan tamu. Jadi dalam hal *emergency* kita dibekali juga untuk *training-training* seperti itu. Kalau *training earthquake* nanti kita juga diajarkan mengenai apa yang harus dilakukan ketika ada gempa.

Penulis : Terus kalau tadi emm *rada* balik ke awal ya mas. Tadi mas sebagai supervisor itu memonitoring ya? Nah, kalau misalnya mengontrol kualitas makanan itu ada bagiannya sendiri atau memang tanggung jawab dari mas sebagai supervisor?

Narasumber : Ya dari sebagai supervisor itu merupakan tanggung jawab saya juga. Jadi, semua makanan yang sudah dipersiapkan dari tim *kitchen* sebelum keluar menuju ke meja tamu itu saya pastikan agar makanan tersebut sesuai dengan *standard*-nya. Misalkan saya harus mengecek untuk kelengkapan dari *garnish* dari makanan tersebut, saosnya lengkap atau *enggak*, presentasinya apakah sudah sesuai atau *enggak* sesuai dengan standarnya. Jadi, sebelum sampai ke meja tamu, saya pasti memastikan makanan tersebut sudah sesuai standard.

Penulis : Nah, kalau itu buat memonitoring ya mas. Kalau misalnya untuk emm mas sebagai supervisor itu apakah pernah terjun langsung untuk membantu karyawan atau memang iya?

Narasumber : Iya. Kalau untuk terjun ke lapangan saya selalu ada di lapangan. Jadi, saya mengontrol dan memantau anak-anak secara langsung kalau ada yang harus dikerjakan. Kalau ada yang kurang tepat ya segera saya langsung tanggulangi *gitu*.

Penulis : Itu *kan* kalau di F & B itu di Kayu Manis atau di…

Narasumber : Di *Summer Palace*.

Penulis : Kalau misalnya ada acara *wedding gitu* mas, nanti butuh tenaga kerja misalnya dari F & B *gitu gimana* mas?

Narasumber : Oh ya kalau soal bantuan atau *gimana gitu* kita dari tim F & B-nya sendiri kita emm ya puji Tuhan grupnya disini itu FBS itu merupakan timnya itu *udah* solid ya. Jadi, kalau pun kita kekurangan *maning* atau butuh bantuan ya minta bantuan saja dari outlet lain untuk *back up* kita dan pasti mereka akan bantu. Kita saling bantu.

Penulis : Terus yang selanjutnya bagaimana *sih* cara mas sebagai supervisor dalam mendidik karyawannya sehingga memiliki kualitas yang sesuai standar?

Narasumber : Oke, kalau soal ini kita setiap harinya saya mengadakan *fifteen minutes training* setiap harinya dan ada *one big training* dan untuk durasinya juga berbeda. Untuk *fifteen minutes* itu kita berikan setiap hari, pada saat kita di jam *briefing*. Jadi setiap hari pergantian *shift* itu kita akan lakukan *training* 15 menit yang mengajarkan materi tentang semua materi untuk di outlet. Misalkan contohnya ada yang belum menguasai tentang *product knowledge* untuk menu maka kita akan bahas selama 15 menit setiap hari. Terus ada *one big training* itu biasanya durasinya 60 menit. Itu biasanya untuk *training-training* yang memang membutuhkan waktu lebih daripada yang 15 menit. Contohnya, kita gabungkan yang untuk materi *how to taking order*. Jadi kita melakukan dengan *role play dibarengin* dengan *roleplay* sehingga kita butuh waktu yang cukup.

Penulis : Itu yang *one week training* dilakukan *pas* kapan tadi mas?

Narasumber : Yang *fifteen minutes training* itu setiap hari. Nah kalau yang *one big training* itu yang durasinya sampai 60 menit itu kita biasanya satu bulan dua kali.

Penulis : Dilakukannya di?

Narasumber : Di outlet kita masing-masing.

Penulis : Kalau yang *Summer Palace* itu ada di lantai berapa mas?

Narasumber : Di lantai LG. Sama kayak lantai Kayu Manis tapi kita berada disampingnya *kids playground*. Berbeda tempat.

Penulis : Nah, terus *gimana sih* standar hotel tentang kualitas karyawan yang dikehendaki itu seperti apa mas?

Narasumber : Untuk kualitas karyawan yang kita kehendaki itu adalah karyawan yang memang benar-benar mengikuti SOP kita. Jadi, kita sangat menginginkan sekali dan berusaha selalu mendidik agar karyawan kita itu mengikuti *rules* yang ada di hotel ini, menjalankan SOP yang dari manajemen dan mengikuti itu saya rasa sudah cukup. Karena jika sudah sesuai dengan SOP dan ketentuan-ketentuan dari manajemen itu sudah baik.

Penulis : Kira-kira pernah ada suatu kesalahan *nggak sih* mas? Nah itu istilahnya *kan* ada karyawan baru yang masih belum paham betul dan masih melakukan beberapa kesalahan itu lalu cara mengarahkannya seperti apa mas?

Narasumber : Cara mengarahkannya kalau seperti itu ya pasti kita akan menegur secara baik-baik terus memberikan *training* yang intensif kepada karyawan tersebut. Jadi makin sering porsinya.

Penulis : Terus yang selanjutnya itu bagaimana cara mas dalam mengidentifikasi kemampuan karyawan untuk memastikan bahwa pekerjaan yang diberikan itu sesuai dengan karyawan?

Narasumber : Oke. Jadi biasanya saya akan memberikan tugas. Sebagai supervisor saya akan memberikan tugas kepada karyawan tersebut. Setelah diberikan tugas tersebut maka saya harus kembali *double check* untuk kerjaannnya dan saya akan menilai dari emm pada saat *double check* itu saya akan melihat apakah tugas yang saya berikan itu sudah sesuai dengan kemampuannya, apakah dia bisa menyelesaikan dengan baik atau tidak. Jadi, seperti itu.

Penulis : Kalau di F & B sendiri *kan* istilahnya emm di Hotel Tentrem itu ada beberapa departemen ya mas. Nah, salah satunya F & B ini. Lalu di dalam F & B sendiri ada pengelompokan lagi *nggak* untuk karyawan-karyawannya? Seperti apa *gitu* pengelompokan karyawannya? Misal bagian *kitchen*, bagian *service*.

Narasumber : Oh iya. Kalau di F & B itu ada dua pengelompokan. Jadi ada F & B *service* da nada F & B *product*. Jadi, ada dua *aja*. Tapi F & B *service* dan F & B *product* ini itu *nggak* bisa berdiri sendiri-sendiri. Jadi tetep saling berhubungan/*connected*. Jadi *nggak* bisa jalan masing-masing karena bagian *service* dan bagian *product* itu tadi.

Penulis : Nah, misal karyawan yang di F & B *product* itu *ngapain aja*?

Narasumber : *Product* itu masuknya ke *kitchen*. Jadi dia yang memproduksi makanan. Sedangkan bagian F & B *service* itu yang *service* ke tamu, yang menyajikan makanan.

Penulis : Berarti karyawan yang di F & B *product* harus mempunyai kemampuan masak *kan* mas?

Narasumber : Betul.

Penulis : Berarti itu dari awal memang harus ada kualifikasi tersendiri atau memang masih bisa untuk dilatih begitu mas?

Narasumber : Emm kalau dari awal masuk itu biasanya sudah diarahkan. Misal dia dari sekolah mana lalu *pengen join* di tim *kitchen* pasti akan dibekali dengan persiapan-persiapan yang dia akan tuju *gitu lho*. Jadi *nggak* ada yang dari awal nol *gitu nggak* ada *sih*.

Penulis : Terus yang selanjutnya, tadi *kan* mas *bilang* bahwa dari awal sebagai karyawan kemudian *dipromosiin*. Nah, bagaimana kontribusi mas sebagai *supervisor* dalam pengembangan karir karyawan?

Narasumber : Kalau dibilang kontribusi emm kontribusi untuk karyawan saya, saya biasanya lebih memberikan kesempatan. Memberikan kesempatan untuk karyawan saya *biar* lebih menonjol dengan cara memberikan peluang tersebut dengan cara saya yakin karyawan tersebut sudah memiliki ilmu-ilmu atau bekal-bekal di dalam bidangnya tersebut. Jadi, pada saat ada kesempatan ya diberikan, *one step ahead* misalkan tugasnya saya kasih lebih.

Penulis : Sebenarnya kalau supervisor di *tiap* departemen itu ada berapa *sih* mas?

Narasumber : *Supervisor* itu di setiap outlet pasti ada *supervisor*-nya. Tapi tergantung *sih* ada yang dua supervisor satu outlet, ada yang dua supervisor satu. *Gitu*.

Penulis : Kalau di F & B sendiri?

Narasumber : F & B. Di F & B itu emm *kan* kita masuknya di F & B ya. Misalkan di outlet saya ada dua orang, kemudian di Kayu Manis juga ada dua orang.

Penulis : Kalau F & B disini berarti ada apa *aja* mas? Kayu Manis, Summer Palace, sama?

Narasumber : Ya. *Room service, bounquet* kayak *gitu* itu masuknya F & B.

Penulis : Oh begitu. Kalau yang itu apa mas yang ada *live music*-nya?

Narasumber : *Live music* yang diatas? Oh itu Eboni, juga masuk di F & B. Itu semua satu tim dari *food and beverage*.

Penulis : Berarti memang masing-masing itu ada *supervisor*-nya begitu ya mas?

Narasumber : Iya setiap outlet ada.

Penulis : Terus kalau pengembangan karir tadi *kan* dilihat dari yang paling menonjol. Nah, tadi misal *ngeliat* "Oh, kandidat A kemungkinan bisa jadi supervisor selanjutnya". Nah itu *gimana* mas prosesnya?

Narasumber : Prosesnya *sih* ya kita pantau dari kinerjanya *sih*. Jadi kita lihat cara dia kerja, cara dia bersikap ke tamu. Apakah dia ada *feedback* baik dari tamu. Biasanya *kan* tamu suka mengisi *guest comment*. *Guest comment* tentang kepuasan tamu terhadap *service* yang diberikan. Kita menilai dari hal-hal yang seperti itu.

Penulis : Terus nanti diusulkan ke HRD atau *gimana* mas itu?

Narasumber : Ya. Jadi, setelah saya pilih emm menentukan misal si A jadi kandidatnya, calon kandidat maksudnya. Saya akan langsung melaporkan ke atasan saya, yaitu FBM kita bahwa si calon tersebut layak untuk dipromosikan. *Gitu*.

Penulis : Emm kalau tadi *kan ada* promosi ya mas untuk karyawan. Kalau untuk supervisor?

Narasumber : Kalo dari supervisor sendiri ada yang menilai langsung ya atasan saya. Jadi nanti atasan saya menilai kinerja saya *gimana* selama setahun, enam bulan atau *gimana*, apakah ada perkembangan atau *enggak* ya mereka yang menilai. Jadi ada porsinya masing-masing. Saya menilai karyawan saya dan saya pun dinilai oleh atasan saya.

Penulis : Itu memang ada jangka waktu tertentu atau memang fleksibel *sih* mas? Misalnya karyawan yang diangkat jadi *supervisor gitu* dan naik lagi *gitu* itu ada jangka waktunya *nggak sih*? Misal satu tahun sekali *gitu* pasti ada naik jabatan begitu?

Narasumber : Oh, kalau untuk jangka waktu *sih* kita tidak menentukan. Tapi biasanya kalau misalkan penilaian itu ada setiap enam bulan sekali . Enam bulan sekali kita ada penilaian atau *appraisal* atau apa begitu.

Penulis : Penilaiannya seperti apa mas?

Narasumber : Ya *appraisal* itu mengisi formulir. Formulir itu untuk menilai diri kita sendiri, terus nanti kita cocokkan apakah karyawan tersebut menilai dirinya sendiri apakah sudah benar atau belum. Cocok atau tidak seperti yang kita nilai. Seperti itu. Tapi untuk masa mengisi posisi itu biasanya menunggu posisi yang kosong *sih*. Kalau misalkan dari emm ada *supervisor* yang *resign*, misalkan *kayak gitu*. Berarti kita *kan* harus mencari penggantinya, bisa dari si calon yang menurut kita sudah siap.

Penulis : *Kan* tadi *bilang* promosi ya mas. Sempat ada *nggak sih* terjadi demosi? Kebalikan dari promosi. Kalau promosi *kan* naik ya mas. Nah, kalau demosi itu turun. Nah, kayak *gitu* itu ada *nggak* mas?

Narasumber : *Nggak* ada disini.

Penulis : Terus kalau misalnya dari departemen tertentu lalu pindah ke departemen lain itu kira-kira pernah belum mas?

Narasumber : Transfer maksudnya? Iya. Ada *sih*, bisa. Misalkan dari *service* mau transfer ke bagian FO, *kayak gitu* ada. Bisa.

Penulis : Itu ada syaratnya *nggak* mas kalau untuk karyawan?

Narasumber : Ada. Syaratnya ya dia harus mengikuti *cross-training*. Jadi dia harus mengikuti *cross-training* dulu sampai dia bisa menguasai, baru kalau misalnya dilihat sudah bisa ya boleh.

Penulis : Kalau *cross-training* itu biasanya langsung praktek atau *gimana* mas? Kalau misalnya tadi dari F & B *service* transfer ke FO?

Narasumber : Iya, jadi seperti *kayak part-time* lagi. Jadi habis jam kerjanya selesai, dia pasti akan mengikuti lagi *training*. Langsung praktek, tapi mungkin tiap harinya sejam dua jam mengikuti begitu dalam jangka waktu sekian bulan.

Penulis : Berarti kalau dari karyawan F & B sendiri mungkin *kan* kemampuan tiap orang berbeda-beda. Mungkin *passion*-nya dimana begitu itu apakah karyawan mempunyai hak untuk transfer kemana begitu? Atau disesuaikan lagi dengan kemampuannya?

Narasumber : Emm ya, tetap diseleksi lagi *sih* kalau misalkan anak tersebut dari F & B *service pengen* ke FO itu tetap kita seleksi lagi apakah menurut kita mampu atau enggak dan bisa atau enggak anak tersebut. Tapi itu *kan* tetap dengan persetujuan dari manajemen juga *sih*. *Nggak* langsung anak itu minta terus kita kasih juga belum tentu.

Penulis : Berarti yang menyeleksi juga pihak manajemen ya?

Narasumber : Iya, manajemen.

Penulis : Berarti perantaranya melalui supervisor lalu disampaikan ke HRD ya?

Narasumber : Iya, bisa. Betul.

Penulis : Kalau tadi *kan* disampaikan di F & B itu ada F & B *service* dan F & B *product*. Nah itu bagaimana cara mas sebagai *supervisor* dalam membangun semangat kerja tim karyawan begitu?

Narasumber : Kalau membangun semangat tim kerja karyawan ya berdasarkan yang saya jalani itu jadi semisalkan karyawan kita berprestasi atau melakukan hal yang baik ya saya sebagai *leader*-nya atau *supervisor*-nya pasti langsung memberikan apresiasi.

Penulis : Apresiasinya berupa apa mas?

Narasumber : Apresiasinya ya entah itu berupa pujian, entah berupa ucapan terimakasih. Ya seperti itu. Sehingga dengan begitu karyawan itu merasa oh iya dengan bekerja seperti ini, hasilnya juga baik. Jadi, dia merasa lebih semangat terus. Bahkan kalau untuk karyawan berprestasi disini itu ya baiknya manajemen disini itu selalu memberikan penghargaan di acara *general staff meeting*, seperti itu. Semua yang berprestasi biasanya akan mendapatkan *reward* dari manajemen.

Penulis : Biasanya *reward* dari manajemen itu kira-kira apa *sih* mas?

Narasumber : *Reward* dari manajemen itu ya mungkin *souvenir* atau apa *gitu*. Jadi *kan* ya memacu *lah*, lebih memotivasi untuk karyawannya juga dan karyawan benar-benar merasa bahwa dia bekerja disini juga benar-benar ada penghargaannya. Seperti itu.

Penulis : Pernah *nggak sih* ada keluhan dari karyawan misalnya ada *complain* dari pelanggan semacam itu lalu bagaimana itu mas cara menanganinya?

Narasumber : Kalau misalkan emm ada *sih* hal *kayak* begitu sering kita temui. Kalau misalkan ada tamu *complain* ke karyawan kita dan karyawan kita *nggak* bisa *handle* ya cara menanggulanginya saya terjun langsung. Terjun langsung, ketemu dengan tamunya lalu kita kasih solusi.

Penulis : Kalau karyawan itu juga enam hari kerja dan satu hari libur ya mas?

Narasumber : Iya, betul.

Penulis : Selanjutnya bagaimana cara mas dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman juga *buat* karyawan?

Narasumber : Kalau untuk menciptakan lingkungan yang aman dan nyaman itu ya emm saya harus selalu memastikan di area kerja. Area kerja tempat kita beroperasional itu *emang* semuanya sudah *safety*. Dari perlengkapan, peralatan, terus mesin-mesin yang digunakan memang *bener-bener* harus di cek. Tapi saya juga tidak khawatir karena yang tadi saya pernah jelaskan bahwa karena karyawan kita juga disini selalu di-*training* untuk *emergency response team* itu. Jadi dia sudah dibekali dengan bagaimana cara menggunakan *apar*, pertolongan pertama pada kecelakaan. Seperti itu. Jadi, untuk soal masalah keamanan *sih* saya rasa cukup *sih.*

Penulis : Kalau pertolongan pertama itu kira-kira yang pernah terjadi itu seperti apa?

Narasumber : Misalkan ada tamu tiba-tiba *mimisan*, terus ada tamu misalkan kena pecahan beling, kalau misal ada gelas jatuh *kan* kita harus cepat merespon.

Penulis : Oh iya. Kalau misalnya dari sisi karyawannya sendiri mas? Misalnya karyawannya waktu kerja tiba-tiba sakit atau *kenapa gitu*?

Narasumber : Kalau misalnya terhadap karyawannya sendiri, kalau misalkan *emang* karyawan saya terlihat tidak sehat emm sedang tidak sehat maksud saya. Pasti akan saya *suruh* istirahat. Kita disini juga ada klinik, tempat *kayak* UKS *gitu* dibawah.

Penulis : Disini ya mas?

Narasumber : Iya, disamping itu.

Penulis : Berarti karyawan kalau sakit saat sedang kerja bisa istirahat begitu ya mas?

Narasumber : Boleh. Malah kita anjurkan untuk istirahat, jangan bekerja.

Penulis : Terus kalau menciptakan lingkungan yang nyaman *buat* karyawan itu *gimana* mas contohnya?

Narasumber : Contoh lingkungan yang nyaman. Emm, ya kita berkomunikasi dengan satu sama lainnya itu ya memang harus menciptakan komunikasi yang baik. Soalnya kalau menurut saya, lingkungan yang nyaman itu ya dari lingkungan kerja, lingkup kerja itu ya karena dengan komunikasi yang baik *sih*.

Penulis : Berarti kalau hubungan kerjasama F & B *service* dengan atasan, bawahan, dan sesama supervisor itu seperti apa mas?

Narasumber : Hubungannya?

Penulis : *He'em*, hubungan kerja sama. Misalnya *sih* kalau *supervisor* dengan karyawan *kan* pasti istilahnya *kan* terjun langsung *gitu kan*. Nah kalau misalnya ke atasan kalau misalnya ada masalah atau *gimana gitu* mas?

Narasumber : *He'em.* Oh, misalnya ada masalah *gimana* maksudnya?

Penulis : Emm dari tempat kerja F & B *gitu*.

Narasumber : Itu biasanya kalau misalkan ada kendala di operasional paling saya sebagai supervisor ya saya yang akan melaporkan ke atasan saya.

Penulis : Kalau *buat* sesama *supervisor* itu kira-kira seperti apa mas?

Narasumber : Buat sesama *supervisor*?

Penulis : Sesama *supervisor* yang lain, baik di dalam F & B maupun diluar itu. Nah itu cara koordinasi dengan *supervisor* yang lain itu seperti apa *gitu* mas?

Narasumber : Oh ya cara koordinasinya ya kita tetap berkomunikasi *sih*. Jadi kalau ada masalah apa ya kita *sharing* di grup. Karena kita punya grup *supervisor* sendiri dari antar outlet kita selalu berkomunikasi *sih*.

Penulis : Berarti komunikasinya via WA begitu mas?

Narasumber : Iya kita punya grup namanya grup WA, kayak *gitu.*

Penulis : Kalau *email gitu* mas? Berarti buat ke atasan atau memang saat diperlukan saja mas?

Narasumber : Kalau *email* itu kita lebih ke emm kalau *whatsapp* itu *kan* lebih ke komunikasi sehari-hari. Misal kita tidak bertemu secara langsung ya kita *share* di grup. Tapi kalau untuk *email* itu biasanya kita buat ke atasan *sih* biasanya. Ke atasan atau *buat* ke tamu. Kita via *email*.

Penulis : Berarti kalau ke karyawan itu istilahnya komunikasinya langsung ya mas?

Narasumber : Iya, langsung.

Penulis : Sama *briefing* yang di awal tadi?

Narasumber : *Briefing*, betul.

Penulis : Kalau komunikasi antar *supervisor* di F & B sendiri biasanya bahas tentang apa saja *sih* mas?

Narasumber : Kalau kita itu ada satu minggu itu di hari ini tepat di hari kamis, itu nanti ada *supervisor meeting*. Setiap minggunya sekali.

Penulis : *Supervisor meeting*? Berati semua *supervisor*?

Narasumber : Iya *supervisor all outlet*. Kita membahas soal kendala-kendala apa di outlet masing-masing. Seperti itu. Terus dibantu sama FBM kita, atasan kita. Jadi kalau ada masalah apa kita *sharing* disitu. Cari solusinya *bareng-bareng*.

Penulis : Berarti itu untuk *supervisor* antar departemen ya?

Narasumber : Iya. Nanti saling *sharing supervisor* satu dengan lainnya di departemen yang berbeda. Soalnya setiap outlet disini itu berhubungan *sih* semuanya. Berhubungan itu dalam artian ya ada *event* dari grup ini misalkan di Kayu Manis, ya Summer Palace pun harus tahu. Jadi, komunikasi itu *emang* penting.

Penulis : Oh iya. Nah selanjutnya, bagaimana *sih* cara dalam menyampaikan informasi penting dari manajer ke karyawan? Apakah misalnya *supervisor* itu memang ada istilahnya tadi *kan* seperti ada *meeting gitu* ke manajer. Kalau atasan supervisor itu berarti apa mas?

Narasumber : Atasan *supervisor* itu ke asisten *food and beverage*, manajer sama FBM *food and beverage manager*.

Penulis : Oh iya iya. Berarti yang FBM tadi di F & B aja ya mas ya?

Narasumber : Iya.

Penulis : Kalau antar supervisor lainnya gitu kira-kira hubungan kerjasamanya *gimana* mas?

Narasumber : Hubungan kerjasamanya kita disini ya saling berhubungan. Seperti yang saya bilang tadi. Untuk supervisor antar departemen itu ada pertemuan di *supervisor meeting*. Jadi itu *all outlet supervisor* kita kumpul, kita *sharing*.

Penulis : Selanjutnya disini emm, kalau supervisor itu *kan* menyusun jadwak karyawan ya mas ya. Nah, hal yang perlu dipertimbangkan itu apa *aja sih* mas kalau dalam menyusun jadwal karyawan?

Narasumber : Kalau dalam menyusun jadwal karyawan itu yang pertama sekali itu jelas dilihat dari *occupancy* hotel kita pada hari itu. Berdasarkan *occupancy* hotel. Kalau misal *occupancy* hotelnya tinggi ya mungkin saya akan mengatur jadwal karyawan yang cuti/libur itu tidak bisa semua. Maksudnya dalam artian ada batasannya. Biasanya kalau *occupancy* tinggi saya bisa meliburkan satu hari ada tiga orang, misalkan. Ya paling kalau butuh banget ya satu orang *aja* yang libur. Kita atur berdasarkan *occupancy sih*. Saya *bikin* jadwal *occupancy*, *event*, atau sama reservasi di hari tersebut.

Penulis : Berarti itu salah satu karyawan belum bisa cuti di minggu ini *gitu* harus benar-benar masuk ya?

Narasumber : Pokoknya setiap karyawan itu mempunyai hak untuk libur itu enam satu. Enam hari kerja, satu hari libur. Nah misalkan karyawan tersebut mau ambil libur, ya maksudnya by *request* nantinya saya memperhatikan tanggal yang dia *request* itu apakah ada reservasi, *occupancy* tinggi atau *enggak*. Kalau *occupancy* tinggi saya akan *suggest* ke karyawan kita untuk ganti hari lain bisa atau *enggak gitu*.

Penulis : Berarti enam hari itu kerja, satu hari itu libur dan hari libur itu terserah mau milih hari apa begitu ya mas?

Narasumber : Iya.

Penulis : Nah, kalau cuti mas. Itu *kan* beda lagi dengan libur yang memang jatah wajibnya ya. Nah kalau itu *gimana* mas?

Narasumber : Kalau cuti itu emm sama *sih*, berdasarkan *occupancy* juga. Kalau misalkan di hari itu hotel *occupancy*-nya *low* pasti akan saya infokan ke karyawan kita "Yuk, kalian ambil cuti di bulan ini dari tanggal segini sampai tanggal segini". Terus ini boleh bebas tanggal berapa *aja* karena *occupancy* kita di tanggal sekian sampai sekian masih *low*. Misalkan seperti itu.

Penulis : Ada batas maksimalnya *nggak sih* mas misalnya *pas* dua minggu ini lagi sepi *gitu* itu bisa dibatasin *nggak sih* jumlah hari cuti karyawan?

Narasumber : Iya *sih* dibatasi, *nggak* bisa langsung dua minggu begitu.

Penulis : Biasanya cuti itu berapa hari mas?

Narasumber : Cuti ya paling 3 hari sampai 4 hari. Paling lama cuti *sih* 6 hari.

Penulis : Berarti kalau masalah kompensasi itu berkaitan juga dengan jumlah cuti/kehadiran karyawan ya mas?

Narasumber : *He'em*. Betul.

Penulis : Berarti semakin banyak dia berangkat semakin banyak itu ya mas..

Narasumber : Iya, hitungan jam kerjanya *kan*. Berdasarkan kehadiran.

Penulis : Tapi kalau kompensasi disini itu selain gaji pokok ada apa aja mas?

Narasumber : Selain gaji pokok..

Penulis : Yang untuk karyawan mas.

Narasumber : Yang untuk karyawan itu kalau misalkan *split, split time* itu emm ada tambahan ekstra dari *split gitu*. Maksudnya *split* itu kalau misalkan karyawan tersebut masuk jam enam, pulang nanti jam 10 pagi nanti masuk lagi sore. Jadi dia *double shift itungannya*. *Gitu*. Itu ada kompensasi lagi.

Penulis : Berarti berdasarkan jam kerja ya mas?

Narasumber : Iya.

Penulis : Berarti yang itu tadi diluar gaji pokok?

Narasumber : Iya diluar gaji pokok.

Penulis : Terus kalau tunjangan itu katanya BPJS ya mas?

Narasumber : Iya BPJS terus Jamsostek terus sama tunjangan hari raya *sih* biasanya.

Penulis : Kalau misalnya tamu banyak *gitu* lalu ada tips dari pelanggan itu *gimana* mas?

Narasumber : Oh kalau ada pelanggan atau *customer* kita *emang* yang memberikan tips, *nggak* apa-apa kok. Kita terima.

Penulis : Terus yang penyusunan jadwal itu berarti sehari berapa jam mas?

Narasumber : Sehari 8 jam kerja.

Penulis : Kalau *supervisor* berarti?

Narasumber : Bisa lebih *sih*, sampai selesainya *sih*.

Penulis : Berarti tadi kalau cuti terserah karyawannya emm kalau ijin selain sakit itu biasanya apa *sih* mas?

Narasumber : Ijin selain sakit? Ya biasanya ada *family matters sih*, ada keperluan keluarga. Sanak saudaranya ada yang menikah atau bagaimana *gitu* masuknya cuti *sih*.

Penulis : Kalau misalnya ditengah-tengah jam kerja *gitu* bisa mas?

Narasumber : Kalau *urgent gitu nggak* apa-apa, dipersilahkan karyawan meninggalkan operasional dengan *reason* misalkan ada *urgent* atau *gimana*, boleh.

Penulis : Terus ijinnya ke supervisor *aja* atau *gimana*?

Narasumber : Ke *supervisor* outlet dulu *aja* nanti saya yang akan menyampaikan lagi ke atasan.

Penulis : Berarti masalah presensinya *gimana* mas? Masalah kehadirannya?

Narasumber : Oh, masalah kehadirannya itu tetap dihitung masuk asalkan di awal dia *udah punch in* hadir. Seperti itu.

Penulis : Terus yang selanjutnya, bagaimana cara dalam melakukan pengawasan kerja karyawan? *Kan* tadi dipaparkan jumlah *supervisor* itu ada berapa ya mas ya. Terus pembagian kerja F & B *gimana*? Kalau misal ada tiga atau dua begitu..

Narasumber : Oh ya, kalau misalkan di outlet itu ada dua atau tiga supervisor begitu pembagian kerjanya itu berdasarkan *shift*. Ada yang *shift* pagi, ada yang *shift* siang. Seperti itu.

Penulis : Oh begitu. Per *shift* itu berapa jam mas?

Narasumber : Per *shift* itu delapan jam. Delapan jam kadang suka lebih. Kalau untuk itu bisa sepuluh jam *lah*.

Penulis : Kalau satu hari itu ada berapa *shift* itu mas?

Narasumber : Satu hari itu dua *shift sih*. Dua *shift aja*. Jadi kalau misalnya ke *supervisor* yang pagi sampai sore misalkan, itu nanti *over handle* ke *supervisor* berikutnya kalau ada pekerjaan yang belum selesai. Nanti *supervisor* yang masuk *shift* sore nanti dia yang melanjutkan.

Penulis : Terus bagaimana cara mengawasi kinerja karyawan *gimana* mas? Apakah nantinya ada laporan per hari atau *gimana*?

Narasumber : Oh, kalau untuk laporan per hari itu *enggak*. Tapi kita tetep pantau *sih gimana* karyawan-karyawan kita *gitu* setiap harinya. Jadi *kan* saya sebagai *supervisor* juga langsung terjun ke lapangan *sih*. Jadi, memantau *gitu* "Oh, si A ternyata kerjanya lebih rapi" misalkan. "Oh, si B ternyata kerjaannya kurang begini". Jadi kita tetap melakukan pengawasan secara langsung, *by vision* kita lihat.

Penulis : Berarti kalau *supervisor* itu *bikin* laporan kerja *nggak sih* mas?

Narasumber : Laporan kerja untuk *gimana* maksudnya?

Penulis : Laporan kerja untuk disampaikan ke manajer mungkin?

Narasumber : Iya.

Penulis : Itu ada jangka waktunya begitu mas?

Narasumber : Ya kalau sebulan sekali itu *enggak*. Tapi mungkin tiga bulan sekali.

Penulis : Itu tentang kinerja?

Narasumber : Iya tentang kinerja.

Penulis : Kalau pemasukan itu berarti beda departemen lagi ya mas ya? *Kan* itu nanti ada pembayaran dari F & B-nya *gitu*?

Narasumber : Pembayaran *gimana* ya maksudnya?

Penulis : Atau pembayaran itu sudah jadi satu sama paket penginapannya ya?

Narasumber : Oh maksudnya untuk *revenue*? Untuk *revenue* itu kalau untuk tamu menginap itu *kan* biasanya sudah termasuk *include* dengan ada yang *cuma breakfast aja*. Terus ada kalau misal tamu ambil paket sampai *dinner* ya dengan *dinner*. Tapi kalau yang *enggak* dari tamu menginap itu makan *aja* ke restaurant *gitu* boleh. Tamu dari luar maksudnya ya.

Penulis : Terus kalau dari pekerjaan tadi ada bagian F & B *service* dan ada F & B *product*. Mungkin pernah *nggak sih* mas di desain ulang pekerjaannya karyawan? Atau istilahnya *kayak* nambah bobot, mengurangi bobot atau *dikasih* tantangan apa *gitu*? Atau rotasi kerja seperti F & B *service* ke F & B *product gitu gimana*?

Narasumber : Kalau seperti rotasi itu kita ada, contohnya dari *service* rotasi ke *service* lagi. Jadi jarang rotasi dari *service* ke *product*. Itu jarang.

Penulis : Kalau rotasi *service* ke *service*?

Narasumber : Maksudnya jadi pindah outlet yang tadinya misal saya yang sekarang ada di Summer Palace Restaurant. Mungkin nanti bisa pindah ke Kayu Manis untuk *lead* disana. Seperti itu rotasinya.

Penulis : Terus kalau *point value* bintang itu yang *ngasih supervisor* atau *gimana* mas?

Narasumber : *Value* bintang? *Value* bintang itu sebetulnya berdasarkan *comment* dari tamu *sih.*

Penulis : Terus kalau tindakan perbaikan dari kinerja karyawan itu dari supervisor?

Narasumber : Iya dari supervisor. Supervisor yang bertanggung jawab kepada karyawan.

Penulis : Oh begitu emm mungkin sekiranya itu *dulu* ya mas ya.

Narasumber : Iya, *he'eh*. Baik.

Penulis : *Makasih* ya mas ya.

Narasumber : Iya sama-sama mbak Aliffa ya.

Narasumber 4: Riandy Widiyanto (*Supervisor Summer Palace Chinese Restaurant – Food and Beverage Service*)

Wawancara Sesi II dilakukan pada hari Minggu, 4 Februari 2018 jam 15:52 WIB melalui telepon *Whatsapp*

Penulis : Halo, selamat sore mas.

Narasumber : Selamat sore mbak.

Penulis : Ini saya mau wawancara tambahan. Langsung *aja* ya mas. Kemarin *kan* membicarakan tentang kualitas hidup kerja karyawan ya mas. Hotel memberikan berupa fasilitas dan program untuk karyawan. Dari hasil wawancara fasilitas dan program itu didasarkan pada visi, misi, prinsip, dan nilai. Saya mau tanya mengenai visi yaitu melestarikan dan mengembangkan tradisi dan budaya. Tradisi dan budaya itu seperti apa ya mas kalau di Hotel Tentrem?

Narasumber : Kalau visi mengenai tradisi dan budaya itu contohnya kalau budaya itu kita lebih menonjolkan budaya jawa dimana kita kayak *courtesy* ke tamu, *greeting* ke tamu itu menggunakan bahasa jawa dan bersikap seperti orang jawa yang halus. Menyapa tamu dengan *sugeng enjang, sugeng siang, sugeng ndalu*. Terus untuk tradisi yang lain dari pakaian itu juga tradisi jawa. Seragam kita lebih ke batik jogja, kebaya, sorjan. Kita lebih mengutamakan seperti itu. Jadi nilai jawanya itu lebih kental.

Penulis : Kalau salah satu dari misi hotel itu memperkenalkannya melalui makanan. Nah, kalau makanan di Hotel Tentrem itu seperti apa mas?

Narasumber : Makanan di Hotel Tentrem itu lebih ke tradisional. Dalam artian kita memperkenalkan makanan khas Indonesia. Jadi di *breakfast* itu kita mengutamakan makanan Indonesia seperti dari jawa tengah ada gudeg, dari jawa barat, cilegon ada mie koclok. Jadi menu makanan *breakfast* lebih ke makanan-makanan khas daerah *sih*. Ini di Kayu Manis.

Penulis : Kalau untuk tarian itu biasanya *gimana* mas?

Narasumber : Kalau tari *sih* kita biasanya mengundang kalau ada tamu VIP. Selain itu alat musik yang kita gunakan itu ada *gamelan* setiap Kamis Pahing atau malam jum'at. Biasa dimainkan di *lobby*. Tamu atau turis asing akan melihat itu sebagai hal yang baru bagi mereka. Kalau minuman kita lebih ke *welcome drink* seperti jamu, ada jamu beras kencur sama kunir asam.

Penulis : Kalau sejarah yang disebutkan dalam misi itu *gimana*?

Narasumber : Oh, kalau sejarah lebih ke pengenalan sejarah Hotel Tentrem berdiri karena dari Sidomuncul. Sejarah Sidomuncul itu bisa dilihat di Galeri Sidomuncul ada di lantai *lobby*. Disana ada tempat sejarah Sidomuncul pertama kalinya. Disana juga memperkenalkan pakaian-pakaian kebaya, batik. Di Galeri Sidomuncul itu pokoknya untuk memperkenalkan budaya daerah *sih*.

Penulis : Kalau konsep kualitas hidup kerja karyawan itu berdasar hasil wawancara kemarin juga didasarkan pada prinsip dan nilai juga. Nah, kalau prinsip ada pelayanan, jujur, disiplin, positif, setia, dan kehormatan. Itu gambarannya seperti apa mas?

Narasumber : Kalau prinsip seperti itu kita setiap saat menekankan dan mengajarkan kepada setiap staff kita. Ada hal sekecil apapun misalkan ada barang ketinggalan itu wajib disimpan. Disimpan dalam artian *lost and found*, langsung dilaporkan. Kita lebih mendisiplinkan bahwa kita tu harus belajar untuk selalu jujur.

Penulis : Kalau konsep kualitas hidup kerja karyawan itu *kan* tentang program-program ya mas. Dari hasil wawancara kemarin misalnya dari harapan *owner* yang secara tidak langsung menyampaikan kepada atasan mas, dari *excom* runding untuk program-program tertentu lalu diterjemahkan ke *dept head* kemudian supervisor. Kalau mas sendiri sebagai supervisor itu gambaran prosesnya seperti apa? Proses seperti visi, misi, prinsip, nilai kemudian diterjemahkan ke dalam program-program karyawan itu seperti apa gambaran prosesnya?

Narasumber : Jadi semisal ada program baru untuk karyawan itu kita sebagai *leader* itu selalu ada *meeting* setiap harinya. Tiap hari Rabu atau Kamis kita selalu *meeting*. Nah, kalau ada program baru kita diskusikan, kita sampaikan di hari tersebut karena supervisor berkumpul. Setelah kita mendapat informasi atau hal baru maka kita akan kembali turunkan ke staff kita melalui *briefing* di setiap harinya. Komunikasi kita itu *nggak* pernah putus dalam menyampaikan informasi.

Penulis : Yang setiap hari Rabu itu untuk supervisor saja atau ada dari pihak *excom* atau *dept head* begitu mas?

Narasumber : Hanya untuk supervisor, manajer, dan FBM. Kita semua kumpul, tapi *emang* yang akan berbicara di supervisor *meeting* itu adalah FBM kita.

Penulis : Itu berarti supervisor tiap departemen ya mas?

Narasumber : Betul, tiap departemen tapi lebih ke outlet. Misalnya saya departemennya FB *service*, berarti hanya supervisor *all outlet* FB *service*. Beda dengan departemen *housekeeping*.

Penulis : Kalau komunikasi supervisor dengan *dept head* atau pun *excom* itu bentuknya *gimana* ya mas?

Narasumber : Kalau *excom* itu karena posisinya sudah tinggi, dia langsung *briefing* setiap pagi *in the morning* untuk levelnya FBM. Jadi FBM akan *meeting* dengan *excom* di pagi hari. Dari jam 8 sampai jam 10 biasanya. Terus nanti dari hasil *meeting excom* itu akan disampaikan oleh FBM ke *meeting* supervisor. Sebelum *opening* outlet masing-masing, kita *briefing*.

Penulis : Berarti *excom*-nya itu atasan dari bagian FBM ya mas?

Narasumber : Iya FBM kita yang akan *briefing* dengan *excom*. Setelah dari *excom,* manajer kita akan menyampaikan *dept head* kemudian *supervisor*.

Penulis :Dari hasil wawancara kemarin konsep kualitas hidup kerja disini itu hotel memberikan fasilitas dan program-program untuk karyawan. Kalau dari fasilitas itu ada seragam. Yang merencanakan sistem seragam disini siapa kah mas?

Narasumber : Kalau untuk yang *bikin* konsep seragam itu di Tentrem itu dari Anne Avantie, salah satu *designer* terkenal di Indonesia. Kemudian dibuatlah oleh manajemen disini.

Penulis : Pengambilan seragam berarti koordinasinya langsung ke bagian mana mas?

Narasumber : Kita ada dari *laundry*, itu akan dikirimkan ke bagian *uniform store*. Kita ada bagian *uniform store* sendiri. Jadi setiap hari karyawan datang dari rumah lalu ke tempat *uniform* untuk mengambil seragamnya masing-masing.

Penulis : Terus jadwal seragamnya seperti apa mas?

Narasumber : Jadwal seragamnya biasanya ya dua satu. Misal hari ini merah, dua hari kemudian biru.

Penulis : Kalau *locker* itu berarti direncanakan oleh pihak manajemen ya mas ya. Nah, itu khusus untuk karyawan atau supervisor juga?

Narasumber : Iya yang merencanakan dari pihak manajemen, koodinasinya kalau ada apa-apa bisa ke HRD. Itu hanya untuk karyawan yang sudah *staff* di Tentrem yang akan mendapat fasilitas *locker*.

Penulis : Berarti kalau koordinasinya terkait *locker* itu bisa langsung ke HRD ya mas?

Narasumber : Betul. Karena semua yang seperti itu koneksinya langsung ke HRD.

Penulis : Berarti *locker* untuk menyimpan barang karyawan saja ya mas?

Narasumber : Iya betul, *locker* untuk menyimpan barang. Lebih ke pakaian *sih*.

Penulis : Kalau kantin karyawan itu yang merencanakan dari pihak HRD dengan pihak *kitchen* atau *gimana* ya mas?

Narasumber : Iya, betul. Dari *kitchen* dan HRD. Jadi HRD dan *kitchen* bekerja sama. Yang meng-*arrange* HRD, manajemen hotel. Tapi untuk masaknya itu dari *kitchen* kita.

Penulis :Terus sistem pengambilan makan di kantin itu pada jam *break* ya mas ya. Terus prosedur untuk karyawan dalam pengambilan makan di kantin itu *gimana* ya mas ya?

Narasumber : Prosedurnya hanya tinggal datang saja dan menunjukkan *new* kupon. Karena setiap karyawan itu awal bulan dapat *new* kupon.

Penulis : Kalau fasilitas *wifi* untuk karyawan itu berarti bisa digunakan kalau *pas* jam *break aja* atau *gimana* ya mas?

Narasumber : Kalau untuk level *supervisor* ke atas itu bisa digunakan untuk operasional atau di lapangan. Tapi kalau untuk karyawan lainnya bisa menggunakan fasilitas internet itu pada jam *break*, jam istirahat tapi di ruang tersendiri. Kita ada ruang *library* khusus untuk karyawan.

Penulis : Kalau *smoking area* itu membantu untuk karyawan ya mas untuk menunjang. Itu yang merencanakan dari pihak manajemen ya mas.

Narasumber : Iya betul *smoking area* itu dari pihak manajemen yang membuat. Ada warung gitu untuk karyawan tapi berbayar. Jadi biar mereka tidak hanya merokok tapi juga bisa sambil makan disana. Disitu disiapkan.

Penulis : Terus kalau tempat ibadah itu ada *mushola* ya mas ya?

Narasumber : Ada, *musholla*-nya sendiri untuk karyawan dan untuk tamu.

Penulis : Kalau fungsi *library room* selain untuk *wifi*-an tadi kira-kira untuk apa saja?

Narasumber : Selain untuk *wifi*-an. Ya bisa ke kegiatan yang lebih positif seperti membaca, terus ada *browsing* internet atau baca buku pengetahuan apa *gitu*. Kita juga menyediakan *computer* disana.

Penulis : Kalau program pengembangan karir karyawan kemarin ada *training* ya mas ya. Perencanaannya itu berarti dari HRD ya mas?

Narasumber : Iya.

Penulis : Kalau dari *supervisor* itu ada *training* dari setiap departemen *gitu* ya mas?

Narasumber : Betul.

Penulis : *Training* tiap departemen itu sama atau beda *sih* mas? Kalau kemarin itu di F & B ada *training* 15 menit dan 60 menit.

Narasumber : Kalau *training* 15 dan 60 menit itu biasanya dari outlet terkait saja yang mengadakan. Misal saya di Summer Palace. Jadi saya harus mengadakan *training*, setiap harinya 15 menit setiap hari. Entah itu *after* operasional atau *before* operasional, *gimana* situasinya. Tapi *training* tersebut hanya untuk mengembangkan dan menambah ilmu atau wawasan untuk para staff saya.

Penulis : Kalau gambaran *training* tiap departemen di departemen lain kira-kira seperti apa ya mas?

Narasumber : Kurang lebih sama. Setiap supervisor atau manajer ke atas itu wajib untuk membuat *training report*. *Training report* itu ya laporan *training* setiap harinya itu harus ada dan disampaikan ke HRD.

Penulis : Itu yang melaksanakan *training report* itu supervisor ya mas?

Narasumber : Iya supervisor atau manajer ke atas. *Training report* itu lebih ke laporan hasil *training* apa saja materi yang diberikan kepada staff dan laporan kehadiran siapa saja yang ikut *training* pada hari tersebut. Hasil laporan tersebut kalau di departemen saya akan diberikan ke FB *secretary* dan dibawa ke HRD.

Penulis : Lalu timbal balik dari HRD seperti apa mas dalam hal evaluasi dari *training* yang telah diadakan?

Narasumber : Biasanya HRD atau atasan langsung yang mengadakan *training* akan ada tes secara random dan mendadak kepada staff-staff di outlet dan ditanya langsung mengenai produk-produk atau materi yang pernah di-*training*-kan. Jika karyawan dirasa masih belum paham ya mereka nanti diikutkan *training* mengenai materi yang belum mereka kuasai.

Penulis : Kalau orientasi dan *training mandatory* itu bedanya seperti apa ya mas?

Narasumber : Kalau orientasi itu lebih ke *training* besar. Misal ada *training* untuk satu hotel yang di *arrange* oleh HRD. *Training mandatory* itu *training* yang wajib diikuti. Misal ada *training* HACCP itu setiap karyawan itu wajib memiliki pengetahuan mengenai HACCP.

Penulis : HACCP itu apa mas?

Narasumber : HACCP itu *training* tentang kebersihan dimana kita menjaga standar kebersihan. Itu biasanya mendatangkan *trainer* dari luar. Itu pun yang bersertifikasi. HACCP itu *Hazard Analysis and Critical Control Points*.

Penulis : Berarti kalau *training mandatory* itu seputar *training* besar *gitu* ya mas?

Narasumber : Iya, ya semacam HACCP itu tadi dan *training-training* dari luar yang memang dapat menambah pengetahuan *staff*. Biasanya akan di-*arrange* oleh HRD dan wajib diikuti untuk semua staff.

Penulis : Mas, kalau Tentrem *experience*, *hotel tour* dan semacamnya itu termasuk dalam orientasi?

Narasumber : Iya, orientasi.

Penulis : Kalau *succession plan* itu berarti perencanaannya dari departemen ya mas?

Narasumber : Iya dari departemen terkait saja *sih* mbak. Perencanaan yang lebih ke membuat *plan* ke depan seperti apa.

Penulis : Berarti peran *supervisor* dalam *succession plan* itu mengusulkan kandidat karyawan yang diusulkan ke HRD *gitu* ya mas?

Narasumber : Iya, misalkan *best employee of the month gitu*. Bisa.

Penulis : Kalau program English Class itu untuk setiap karyawan wajib mengikuti ya mas?

Narasumber : Iya, kita menyarankan untuk semua ikut, inggris itu di *hospitality* itu perlu sekali. Jadi kita tetep mengadakan kelas inggris tapi berdasarkan seleksi. Seleksi dimana karyawan yang sudah bisa atau belum bisa sama sekali itu akan dibagi kelasnya menjadi kelas *beginner*, *elementary*, *intermediate*, dan *Head of Departements* (HODs). HODs itu khusus untuk

kepala departemen. Seperti itu. Yang merencanakan program ini dari pihak HRD, dari manajemen hotel.

Penulis : Mengumumkannya melalui apa ya mas?

Narasumber : HRD biasanya akan *sounding by email* dan setiap hari kita ada Kabare Tentrem, itu program-program dari HRD itu kita punya dan tahu informasinya. HRD akan membuat buletin Kabare Tentrem dan itu akan di *print* setiap hari dan akan dibagikan *by email* ke seluruh departemen untuk mengetahui program apa saja di hari itu. HRD biasanya juga akan menempelkan di mading juga. Nanti bisa mendaftarkannya melalui HRD, *secretary* atau pun supervisor masing-masing.

Penulis : Lalu materi yang diajarkan di *English Class* itu seputar apa mas?

Narasumber : Ya lebih ke *conversation* mengenai perhotelan ya, *grammar* pun dibahas juga.

Penulis : Tes yang diberikan tertulis atau seperti apa mas?

Narasumber : Tesnya ada tertulis, *listening*, dan *speaking*. Jenis tesnya sama untuk setiap tingkatan. Jadi nanti dari tes ujian itu karyawan akan dinilai kemampuannya. Tapi hasilnya hanya manajemen yang tahu, jika dirasa karyawan dapat lanjut ke level berikutnya maka dia akan dilanjutkan ke level berikutnya. Kalau belum mampu, maka masih tetap untuk belajar di level yang sama.

Penulis : Kalau *general staff meeting* itu setiap berapa bulan ya mas?

Narasumber : Biasanya *sih* tiga bulan sekali, tergantung *occupancy*. Kadang *udah* tiga bulan tapi ada *event* besar ya jadi mundur paling satu minggu atau maju satu minggu sebelumnya.

Penulis :Itu acaranya biasanya apa saja ya mas?

Narasumber : *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. Dari acara ini kami semua juga jadi lebih tau mengenai informasi penting baik itu perkembangan hotel, hotel-hotel baru yang ada di Jogja, lalu kalau ada keluhan tamu itu sebaiknya kita *gimana*. Saya rasa memang di acara pertemuan ini wajib dilaksanakan ya di setiap hotel. Agar semua karyawan paham. Sejauh ini *sih* dengan adanya acara ini karyawan dapat memahami dalam memberikan pelayanan yang lebih baikke tamu dari adanya keluhan dari pengalaman sebelumnya dan keluhan yang ada di *trip advisor* juga.

Penulis :Berati itu yang ikut acara ini karyawan saja atau semua yang kerjadi Tentrem mas?

Narasumber : Semua yang kerja di Tentrem ikut acara ini. Biasanya diadakan di *ballroom* karena kapasitasnya *kan* banyak ya karyawannya. Jadi, pasti menggunakan *ballroom*.

Penulis : Kalau kompensasi itu untuk karyawan itu ada gaji pokok, gaji *service*, THR, lalu ada lagi mas?

Narasumber : Emm sudah *sih*. Ada gaji pokok, gaji *service*. Kalau pas ada tunjangan hari raya ya THR. Itu ada.

Penulis : Kemudian kalau *female transport* itu prosedurnya *gimana* ya mas? Itu khusus untuk perempuan ya mas ya?

Narasumber : Maksudnya *female* itu jika ada karyawan, staff perempuan yang pulang larut malam itu diwajibkan lebih baik diantarkan dari pihak hotel karena untuk menjaga keselamatan mereka *aja*.

Penulis : Koordinasinya *gimana* itu mas?

Narasumber : Koordinasinya itu dari setiap departemen pasti akan minta tolong ke *security* kemudian menghubungi ke *front office* kemudian *concierge* yang akan mengantar.

Penulis : Kemudian kalau program kesehatan itu untuk karyawan itu ada BPJS Ketenagakerjaan dan BPJS Kesehatan ya mas?

Narasumber : Betul. Kita setiap karyawan disini didaftarkan BPJS Ketenagakerjaan dan BPJS Kesehatan.

Penulis : Bedanya seperti apa ya mas? Apakah kalau semisal ada kecelakaan kerja bisa menggunakan BPJS Ketengakerjaan?

Narasumber : Betul. Saat jam kerja atau pulang kerja di hari yang sama terjadi kecelakaan misal *keserempet* motor, jatuh atau *gimana* nanti akan ditanggung. Karena situasinya pada saat kita sedang bekerja, itu ada jaminan dari BPJS Ketenagakerjaan. Di BPJS Ketenagakerjaan kan ada jaminan kecelakaan kerja, jaminan kematian, hari tua, dan pensiun juga didaftarkan oleh manajemen. Jadi kalau kecelakaan kerja ya nanti bisa pakai dari jaminan kecelakaan kerja, dan seterusnya. Nanti karyawan bisa langsung memakainya dengan menggunakan kartu BPJS yang sudah diberikan.

Penulis : Berarti HRD itu hanya mendaftarkan saja kemudian karyawan bisa langsung menggunakan?

Narasumber : Iya betul. HRD bisa menyatakan iya benar pada saat jam kerja terjadi kecelakaan lalu bisa dibantu diproses.

Penulis : Kalau BPJS Kesehatan itu bisa langsung ke rumah sakit sendiri ya mas?

Narasumber : Iya, tapi BPJS Kesehatan ada faskes-faskesnya *sih*. Seumpama kita sudah dikasih faskes satu, kita harus ke rumah sakit mana. Kita pilih dulu waktu di awal kontrak, seperti itu. Jadi sudah dibagi, kita mau pilih rumah sakit mana atau, itu yang akan dituju kita.

Penulis : Berarti HRD lebih ke mendaftarkan saja ya mas?

Narasumber : Iya, mendaftarkan saja dan membantu prosedur yang diperlukan *sih* biasanya.

Penulis : Kalau tes kesehatan khusus karyawan F & B itu yang merencanakan dari pihak F & B dari pihak HRD?

Narasumber : Iya yang merencanakan HRD. Tes kesehatan diadakan 6 bulan sekali, untuk waktu tepatnya juga menyesuaikan *occupancy*. Biasanya dilakukan di Hotel Tentrem. Biasanya dari pihak petugas dinas kesehatan langsung menuju ke Tentrem.

Penulis : Selanjutnya, *associate of the month* itu berarti dipilihnya dari departemen ya mas? Lalu *point value* bintang itu dari *guest comment*?

Narasumber : Iya *associate of the month* itu dari setiap departemen yang mengusulkan kemudian *point value* bintang itu dari *guest comment*. Kalau dapat satu *guest comment* dari tamu dengan nama ditulis itu dapat satu *start up*, satu bintang maksudnya.

Penulis : Kemudian AAW itu direncanakan oleh HRD. Lalu koordinasinya agar karyawan tahu itu seperti apa ya mas?

Narasumber : Iya AAW itu direncanakan oleh HRD dan koordinasinya ya tetep *by email, by* mading. Itu setiap hari *nggak* pernah putus.

Penulis : Berarti *outing* juga seperti itu ya mas?

Narasumber : Sama, betul. *Outing* direncanakan oleh HRD dan koordinasinya ya tetep *by email, by* mading. Nanti itu *outing* direncanakan oleh HRD lalu dibentuk panitianya. Dari tiap-tiap departemen ada perwakilannya. Kegiatannya pun ada kegiatan *team building* dan kegiatan bebas.

Penulis : Terus kalau untuk evaluasi ya mas. Tadi saya sudah menyampaikan ada fasilitas dan program yang diberikan kepada karyawan, berdasar hasil wawancara sebelumnya. Nah, kalau untuk evaluasi seragam itu bentuknya seperti apa mas? Semisal ada permasalahan seragam rusak begitu.

Narasumber : Kalau sekiranya sudah tidak layak atau *nggak proper* atau sobek itu kita bisa langsung lapor ke bagian *uniform sih*. Nanti dijahitkan seragam lagi, ada penjahit khusus untuk seragam karyawan Hotel Tentrem.

Penulis : Kalau *locker* itu misal rusak itu *gimana* mas?

Narasumber : Kalau *locker*, kebersihan *locker* itu biasanya tanggung jawab pribadi masing-masing. Tapi kalau ada kerusakan seperti kunci atau macet itu ke HRD bisa dibantu.

Penulis : Kalau kantin karyawan itu misal karyawan ingin usul tentang kantinnya atau evaluasi tentang menunya itu *gimana* mas?

Narasumber : Itu kita bisa langsung melaporkan atau punya ide atau punya saran misal menunya ini jangan ini itu bisa disampaikan lewat HRD juga. Kita bisa langsung mendatangi secara personal ke bagian HRD untuk berbicara. HRD terbuka kok.

Penulis :Kalau *wifi* itu ada kendala *nggak* ya mas untuk karyawan atau semua yang ada di Tentrem?

Narasumber :Kalau sampai saat ini *sih nggak* ada kendala kalau untuk *wifi*. Akses *wifi* disini cepat, mungkin beberapa kali *aja* memang sempat ada akses *wifi* yang melambat. Ya kita menginfokan ke HRD untuk menyampaikan ke bagian IT. Kita pun juga bisa langsung menyampaikan ke bagian IT mengenai permasalahan *wifi* ini.

Penulis :Kalau *smoking area* itu berarti sangat menunjang ya khususnya untuk karyawan yang merokok?

Narasumber : Betul. Bagi perokok yang *smoking area* itu sangat membantu. Jadi *nggak* perlu jauh istirahat keluar hotel untuk merokok. Jadi ya sangat menunjang sekali *sih*.

Penulis : Kalau tempat ibadah dan *library room* kira-kira *gimana* mas?

Narasumber : Untuk tempat ibadah sangat menunjang ya menurut saya karena *kan* mayoritas disini itu muslim. Jadi ya menunjang. *Library* pun sangat nyaman dan layak sekali, tempatnya bagus untuk karyawan. Tempatnya itu *library room* lebih fleksibel ya. Karyawan bisa menggunakannya untuk sekedar menunggu jemputan, *wifi*-an saat mereka *break*, membaca koran, tempatnya juga dingin. Enak *lah* untuk karyawan.

Penulis : Kemudian kalau evaluasi tentang *training* itu bisa disampaikan melalui apa ya?

Narasumber : Evaluasi *training* itu emm kita lebih ke membuat *training report sih* yang akan selalu dikirimkan ke HRD.

Penulis : Kalau evaluasi dari *succession plan* itu berarti melalui *Personal Action Form* itu betul mas?

Narasumber : Iya. Misalkan ada transfer atau promosi itu biasanya akan membuat PAF. PAF ini jadi akan kita isi, siapa yang berhak mendapatkan *promotion*. Lalu kita sampaikan ke atasan. Atasan kita itu FBM, misalkan FB *service* itu ke FBM, FBM ke *excom* itu akan membahas. Jika setuju langsung diserahkan ke HRD untuk diproses.

Penulis : Kalau untuk program *English Class* itu evaluasinya seperti apa ya mas?

Narasumber : Evaluasinya nanti akan berupa laporan juga *sih*, rapot untuk setiap pesertanya. Jadi *English Class* itu seperti kita kursus. Biasanya diadakan di ruang Wulang Wuruk. Itu untuk semuanya yang bekerja di Tentrem..

Penulis : Kalau *general staff meeting* itu memang untuk menyampaikan evaluasi-evaluasi yang ada begitu mas?

Narasumber : Iya, di dalam *general staff meeting* itu menyampaikan evaluasi-evaluasi yang ada, sama pemberian penghargaan-penghargaan selama enam bulan terakhir untuk para pekerja. Seperti itu.

Penulis : Kalau tentang kompensasi yang diberikan itu bentuk evaluasinya seperti apa ya mas? Yang gaji pokok, gaji *service*, THR begitu.

Narasumber : *He'eh*? Oh kalau itu sudah ada slip gaji. Nanti bentuk evaluasinya ya kita bisa lihatnya dari slip gaji *sih* kalau untuk itu.

Penulis : Kalau BPJS itu kira-kira ada kendala *nggak* ya mas yang pernah dijumpai? Jadi karyawan *kan* pakai BPJS kira-kira ada kendala *nggak* ya kira-kira? Yang pernah disampaikan.

Narasumber : Kalau saya sendiri *sih* belum pernah menggunakan fasilitas BPJS, puji tuhan *nggak* pernah gimana-gimana. Tapi kalau melihat dari *temen* yang pernah menggunakan BPJS itu semuanya lancar *kok*. Mereka juga *ngikutin* sesuai prosedur dari BPJS jadi ya *nggak* dipersulit. Kalau mereka sakit dan harus *opname* itu bisa pakai BPJS kesehatan, kalau semacam kecelakaan kerja itu ya bisa pakai BPJS ketenagakerjaan.

Penulis : Kemudian kalau tes kesehatan berarti di Tentrem 6 bulan sekali ya mas?

Narasumber : Iya 6 bulan sekali.

Penulis : Terus kalau *point value* bintang itu kira-kira ada evaluasinya *gitu nggak sih* mas? Dari yang terpilih itu kira-kira seperti apa?

Narasumber :Untuk evaluasi *associate of the month sih* lebih ke penilaian sehari-hari dia bekerja. Dilihat dari cara bekerja *gimana*. DIlihat dari beberapa bulan ini, dari kehadiran. Evaluasinya dari situ *sih*, langsung *direct*.

Penulis : Kalau *point value* bintang itu khusus dari *guest comment* saja ya mas?

Narasumber : Iya, dari tamu yang memberikan komen untuk *person* tersebut *gitu*. Misal nama saya disebut di *guest comment* ya saya dapat satu bintang, kalau besoknya saya dapat dua lagi *guest comment* ya berarti saya dapat tiga bintang dan seterusnya dikumpulkan.

Penulis : Kemudian yang terakhir ini ada AAW dan *outing* itu kalau evaluasi pengadaan kalau dari karyawan itu bisa dilakukan seperti apa ya mas? Misal kegiatan sudah dilakukan dimana *gitu* ya, ada saran atau masukan dari karyawan. Nah itu *kan* bentuk evaluasi dari karyawan ya. Nah, itu kira-kira disampaikannya bisa seperti apa mas?

Narasumber : Biasanya langsung secara *direct sih*. Mengenai misal mereka pengennya di AAW itu karyawan pengen tetap ada nonton *bareng* ya kita bisa menyampaikan kalau dari karyawan bisa langsung ke *supervisor*-nya dulu. Nanti *supervisor* atau *leader* itu bisa menyampaikan ke *meeting*. Biasanya di *meeting supervisor*. Kita bahas dan bisa kita ajukan ke HRD. *Outing* pun juga begitu, misal menjelang mau diadakan *outing* nanti karyawan ingin mengusulkan *outing* ke luar Jogja atau Jogja, terus mungkin *ngasih* beberapa pilihan tempat *gitu* kita juga bisa bantu sampaikan ke HRD atau mereka juga bisa bilang langsung ke HRD ketika bertemu di kantin atau *gimana*.

Penulis : Kalau karyawan hotel itu dituntut sebagai karyawan *multitasking* ya. Nah, kalau mas sebagai *supervisor* agar menunjang karyawan dalam melakukan *multitasking gimana* ya?

Narasumber : Ya kita sebagai *supervisor* harus bisa meng-*arrange* apa yang harus dia kerjakan. Jadi kita mem-*ploting* kasih tugas. Maksudnya *job by job* nya itu harus teratur. Misal kamu *responsible*-nya di *section* A, ini yang harus dikerjakan. Setelah kita memberi tugas tersebut ya kita sebagai *supervisor* harus tetap kontrol, apa yang mereka kerjakan.

Penulis : Kalau kemarin sempat disebutkan juga tentang *service excellent*. Nah, *service excellent* itu diajarkan seperti apa ya mas ke karyawan?

Narasumber : Ya kita mengajarkan ke karyawan kita untuk selalu bisa memberi *service excellent* atau pelayanan sempurna. Misalkan tamu sepertinya membutuhkan *tissue, amenities* atau apa, tanpa diminta bantuan terlebih dahulu kita harus menyadari dan langsung memberikan. Hal seperti itu harus dibiasakan *sih*. Harus *bener-bener* fokus memberikan *service* yang baik.

Penulis : Lalu Tentrem *experience* itu isinya apa aja mas yang diajarkan?

Narasumber : Tentrem *experience* itu lebih ke *sharing* untuk apa saja yang pernah kita kerjakan, apa saja yang pernah kita temui. Hal-hal apa saja yang beberapa bulan ini kita lakukan. Jadi kita *sharing* di Tentrem *experience* ini dan kita membahas. Misalnya kita diajarkan *gimana sih* cara *handling complain* ke tamu. Pernah *nemuin* seperti apa kemudian solusinya seperti apa. Lebih ke pengalaman *real* yang sudah dihadapi.

Penulis : Berarti yang mengajarkan Tentrem *experience* itu yang mengajarkan dari pihak HRD?

Narasumber : Iya, ada *training coordinator*-nya dari HRD.

Penulis : Oh ya, di misi disebutkan memperkenalkan adat istiadat itu seperti apa ya mas?

Narasumber : Adat istiadat *sih* lebih ke budaya jawa. Adat istiadat jawa. Lebih ke budaya jawa.

Penulis : Kalau tanggung jawab Tentrem terhadap masyarakat sekitar itu seperti apa ya mas?

Narasumber : Seperti misal kita menjaga pembuangan dari hotel itu harus baik. Perencanaan *green building*-nya itu memang sudah *bener-bener* dipastikan tidak mengganggu masyarakat sekitar. Kita juga sering berbagi kasih dengan masyarakat, suka bagi-bagi lebih ke hal yang berguna *sih* untuk masyarakat.

Penulis : Lalu kalau hubungan karyawan dengan atasan itu *gimana* mas gambarannya?

Narasumber : Ya, professional kerja. Kalau hubungan kerja dengan karyawan juga professional kerja. Profesional itu dalam artian kita saling menghargai sesuai dengan posisi atau level masing-masing. Tanggung jawab apa yang harus kita kerjakan, ya seperti itu.

Penulis : Kalau hubungan sosial antara karyawan dengan karyawan maupun dengan atasan itu bisa melalui program-program *refreshing gitu* ya mas?

Narasumber : Iya, itu bisa. Hubungan sosial kita misalkan kita *outing* bareng atau apa. *Outing kan* kita itu *refreshing* ya dan juga untuk membangun tim yang solid itu *kan* butuh kebersamaan. Nah salah satunya *outing* itu kita bisa main bersama-sama untuk membangun *team building.* Ya pokoknya semisal kita sudah di operasional, sudah pakai seragam itu tetap berlaku sistem professional kerja. Tapi untuk diluar ya kita *sih nggak* ada batasan. Dalam artian ya biasa *aja*. Ya kita sahabat, keluarga *gitu*.

Penulis : Kalau kegiatan *outing* itu biasanya rangkaian kegiatannya seperti apa mas? Ada susunan kegiatannya?

Narasumber : Ada mbak. Ada panitianya juga *kok*, kegiatan *outing* itu ada susunan acaranya juga dan kegiatan ini diadakan oleh panitia yang dibentuk dari tiap departemen. Ada perwakilan darti tiap departemen untuk menjadi panitia.

Penulis : Kegiatannya apa saja mas?

Narasumber : Kegiatannya nanti ada kegiatan *team building* dan kegiatan bebas. *Team building* itu panitia akan bagi kelompok-kelompok karyawan dalam suatu permainan yang ada dalam *outing*. Hal ini tentu dapat membangun kerjasama dan keakraban antar karyawan ya. Kalau kegiatan bebasnya nanti ya ada makan-makan dan pembagian *doorprize*.

Penulis : Emm lalu kalau membangun kooperasi atau kerja sama yang baik itu mas sebagai supervisor seperti apa ya agar lebih terjaga *teamwork*-nya?

Narasumber : Kuncinya ya *cuma* satu. Kita setiap hari ada *briefing*. Kita menyampaikan apapun informasi, berkomunikasi secara terbuka, menerima masukan dari karyawan-karyawan. Biar semuanya enak *gitu* berjalannya. Jadi aku *nggak* akan harus seperti otoriter *gitu*. Tapi menyampaikannya *tetep* dengan *goal* yang ingin dituju oleh manajemen. Tetap harus terlaksana dengan cara memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bisa mengajukan masukan. Ya kita mendengar dulu.

Penulis : Mas, kalau karyawan di Hotel Tentrem itu ada berapa jenis ya?

Narasumber : Ada karyawan tetap, karyawan kontrak, sama *casual*. Udah *sih*, sama *trainee*.

Penulis : Itu bedanya apa ya mas?

Narasumber : Kalau *casual* itu dibayar per hari dan itu pun *on call*, kalau semisal dibutuhkan ya kita cari *casual*. Dari luar. Kalau karyawan kontrak ya yang jelas berdasar kontrak. Karyawan tetap ya jelas sudah permanen.

Penulis : Emm mungkin kira-kira seperti ini dulu yang saya tanyakan ya mas. Kalau misal ada yang ditanyakan boleh nanti saya tanya kembali ya mas, mungkin *nggak* selama ini hehe.

Narasumber : Iya *nggak* apa-apa.

Penulis : Terimakasih atas waktunya mas

Narasumber : Iya terimakasih, sama-sama mbak.

Narasumber 5: Dewi Yuli Lestari (*Waitress Eboni Bar and Lounge – Food and Beverage Service*)

Wawancara Sesi I dilakukan pada hari Kamis, 16 November 2017 jam 14:55 WIB di kantor HRD Hotel Tentrem Yogyakarta.

Penulis : Selamat sore mbak Dewi. Maaf tadi *sempet nunggu* dari wawancara sebelumnya mbak.

Narasumber : Iya mbak *nggak* apa-apa hehe.

Penulis : Oh iya mbak sebelum masuk ke pertanyaan inti saya mau *nanya*, di lorong depan itu saya lihat mading dan ada daftar nama kursus bahasa Inggris. Disana tertulis jadwal kursus bahasa Inggris. Itu salah satu program dari Tentrem untuk seluruh karyawan disini ya mbak?

Narasumber : Iya mbak.

Penulis : Berarti karyawan di setiap outlet itu semua wajib untuk diikutkan kursus bahasa inggris itu ya mbak?

Narasumber : Iya betul.

Penulis : Tujuannya untuk apa mbak?

Narasumber : Ya tentunya karena kita itu bahasa inggris memang harus lancar ya untuk menunjang, tamu kita juga banyak dari luar negeri. Jadi, bahasa inggris memang harus bisa *kan*. Jadi, sebisa mungkin untuk semuanya ya harus bisa berkomunikasi dengan bahasa inggris.

Penulis : Berarti kalau misalnya banyak yang belum bisa *gitu gimana* mbak itu?

Narasumber : Biasanya *kan* memang dari HRD kalau untuk penyaringan staff. Biasanya kalau HRD memang ada tesnya juga. Kalau memang dari HRD tidak lolos ya tidak bisa memenuhi kualifikasi untuk jadi staff *gitu*. Tapi kalau untuk *trainee* itu masih bisa. Karena *kan* nanti untuk *trainee* sedikit berkomunikasi dengan tamu. *Trainee kan* mungkin yang di belakang atau *enggak* membantu apa membantu apa. Yang berhubungan dengan tamu kebanyakan *kan* staff. Jadi kalau untuk *interview* atau untuk mendaftar sebagai staff ya syarat utamanya ya memang harus bisa bahasa inggris. Minimal bisa berkomunikasi.

Penulis : Kalau program kursus bahasa inggris itu tiap bulan sekali atau *gimana*?

Narasumber : Itu seminggu dua kali.

Penulis : Seminggu dua kali. Ada kelasnya?

Narasumber : Ada. Jadi ada kelas *elementary* terus medium atau *opo gitu pokoknya* ada *grade*-nya *gitu*.

Penulis : Oh iya *grade* ya mbak. Itu tiap departemen satu atau *emang* harus *ngirimin*?

Narasumber : Minimal satu tapi dari Eboni itu ada dua. Tapi biasanya kalau peminatnya memang belum ada itu minimal satu *sih*.

Penulis : Oh *pokoknya* harus ada yang ikut ya.

Narasumber : Iya, betul.

Penulis : Disini juga mbak kelasnya?

Narasumber : Iya disini, nanti di depan itu, di ruang depan itu di Wulang Wuruk

Penulis : Oh iya, *he'em*. Dua setengah jam ya mbak?

Narasumber : Iya.

Penulis : Kalau kompensasi disini selain gaji pokok itu apa mbak?

Narasumber : Disini kita biasanya kita dapat *service*.

Penulis : *Service* seperti?

Narasumber : Emm kita *kan* dari gaji itu dibagi dua. Gaji pokok dan gaji *service*.

Penulis : Gaji *service* misalnya?

Narasumber : Gaji *service* itu tergantung dari *occupancy* hotel dan *revenue* yang diterima hotel. Jadi kita ada sekian persen yang memang itu untuk dibagikan ke karyawan *gitu*.

Penulis : Oh, kalau misalnya penginapannya *rame* berarti persenannya banyak.

Narasumber : Betul. Kalau *occupancy rame* terus *revenue*-nya banyak ya berarti kita menerima *service*-nya banyak. Tapi kalau lagi sepi atau lagi *revenue*-nya menurun ya *service* yang kita terima juga menurun.Tapi kalau untuk gaji pokok itu mau *rame* mau sepi memang kita terima ya segini, sesuai kontrak yang kita tanda tangani.

Penulis : Kalau bonus mbak?

Narasumber : Bonus emm kita *sih* ada. Tapi sebenarnya bukan bonus namanya, jadi *kayak* insentif kita menyebutnya. Kalau di Eboni itu *kan* memang kita *kan* berhubungan dengan *food and beverage* ya. Jadi kita ada *food* ada *beverage*. Nanti kalau untuk insentif *food* ke kita itu kalau kita bisa menjual *steak*, *macem-macem steak* itu nanti ada insentifnya. Misalnya satu *steak* itu Rp 10.000,- misalnya. Nanti dikalikan *aja* semisal sebulan 50 porsi berarti Rp 10.000,- dikali 50 porsi. Jadi itu kita terima. Terus nanti kalau untuk yang *beverage* itu kita dapatnya dari *wine*, *spirit*, atau pun yang kita jual minuman berbotol seperti minuman-minuman beralkohol itu. Itu juga ada insentifnya, itu nanti 1% dari harga yang kita jual. Jadi misalnya dua juta ya 1% dari dua juta ya itu nanti masuk ke karyawan.

Penulis : Oh begitu mbak. Lalu nanti dibagi rata ke karyawan?

Narasumber : Iya. *Kan* itu nanti dibagikannya setiap bulan. Jadi dikumpulkan terus nanti dibagi rata ke semua.

Penulis : Oh ke semua staff mbak?

Narasumber : Oh bukan, yang ini Eboni *aja*. Jadi kalau nanti itu Kayu Manis dikumpulkan sendiri, Summer Palace dikumpulkan sendiri. Jadi per outlet sendiri-sendiri.

Penulis : Oh itu yang insentif *product* ya mbak. Kalau yang insentif *service* itu semua karyawan dapat?

Narasumber : Semua dapat. Kalau dari semua yang statusnya karyawan/staff itu nanti dapat *service charge*. Karena karyawan dari kita itu *kan* ada tiga, ada *daily worker*, ada yang *casual contract*, sama ada yang staff. Kalau yang *daily worker* itu dapatnya gaji aja. Terus kalau yang *casual contract* itu ada *service*-nya juga tapi saya kurang tahu *itungannya gimana* hehe. Tapi ada. Kalau untuk staff itu dapat *service full*.

Penulis : Oh iya iya *he'em*. Kalau tunjangan hari raya ada ya mbak ya?

Narasumber : Ada.

Penulis : Terus, BPJS *gitu*?

Narasumber : *He'em* ada.

Penulis : Kalau fasilitas kesehatan berarti dari BPJS *aja* atau dari sini juga ada?

Narasumber : Dari BPJS *aja*.

Penulis : Kalau yang klinik itu istilahnya *kayak* UKS untuk istirahat begitu mbak?

Narasumber : Iya, betul. Misalnya *cuman* pusing atau *pokoknya* butuh istirahat sebentar disitu. Nanti kalau memang harus pulang atau *nggak* memungkinkan untuk bekerja lagi, bisa ijin langsung pulang.

Penulis : Oh begitu. Nah, mbak tadi *kan udah* lima tahun ya bekerja disini. Berarti awalnya *gimana sih* mbak masuk di Hotel Tentrem ini?

Narasumber : Awal mulanya masuk kesini? Sebelum kesini saya *kan* di Sheraton, yang di *deket* bandara. Tapi disana saya *cuma casual*, jadi belum staff otomatis saya harus cari posisi yang saya harus staff *kan* untuk menunjang karir saya. Terus disini *opening* terus saya coba *apply* kesini, *interview* segala *macem* diterima lalu langsung kesini sampai sekarang.

Penulis : Yang membuat mbak tertarik sama Hotel Tentrem itu apa mbak?

Narasumber : Yang pastinya ya bintangnya *lah* ya. Karena karir itu bagus kalau..

Penulis : Awalnya *udah* langsung bintang lima ya mbak?

Narasumber : Iya. Karena kalau dari Sheraton bintang lima itu *nggak* mungkin saya pindah ke hotel yang bintangnya turun. Paling *nggak* saya harus cari hotel yang sama bintang atau *enggak* lebih ini. Ya terus saya pindah kesini. Pertama memang bintangnya, kedua karena saya disini staff jabatannya, naik dari *casual* ke staff, dari Sheraton ke saya *casual*, pindah kesini saya staff. Otomatis saya ambil yang disini.Terus yang kedua ya pengalaman baru *aja* ya dari hotel yang *chain*s kemudian pindah ke hotel yang nasional *kan*, lokal. *Chain* lokal.

Penulis : Terus kalau yang *buat* karyawan disini *kan* ada *locker*-nya *tuh* mbak. Nah, itu *buat* semua karyawan *kan*?

Narasumber : Karyawan, *trainee* semuanya *dapet*.

Penulis : Berarti kalau karyawan yang menginap itu ada *nggak sih* mbak?

Narasumber : Habis kerja langsung pulang mbak, *nggak* ada yang sampai menginap disini.

Penulis : Nah, terus dulu *habis* masuk ke Tentrem dulu seperti apa mbak prosesnya? Habis daftar terus *gimana* begitu?

Narasumber : Habis daftar itu *kan* kita otomatis kirim CV dulu ya, terus kita *nunggu* panggilan. Setelah ada panggilan baru beberapa kali tes. Sekarang *kan* ada tes tertulis, tes bahasa inggris, tes kesehatan, tes segala macam, tes psikologis dan semuanya. Setelah semuanya lolos baru kita datang kesini untuk membahas kontrak. Karena kontrak *kan* juga harus dibahas. Jadi misalnya gaji sekian, jabatannya ini, dengan ketentuan ini ini ini, setuju atau tidak. Kalau setuju ditanda tangan kalau *enggak* ya *enggak gitu*. Setelah setuju baru nanti kita *fitting uniform* segala *macem* atau *nggak* kita dikasih tau *locker*-nya dimana. Pokoknya administrasi yang berhubungan dengan disini. Kunci semuanya, kontrak-kontrak *gitu kan* kita banyak. Kontrak *house-bank kan* kita harus pegang uang juga *kan*. Ada kontraknya juga.

Penulis : Pegang uang maksudnya *gimana* mbak?

Narasumber : Itu *kan* kalau saya *kan* sebagai di Eboni *kan* juga pegang kasir. Jadi *kan* kalau kasir berhubungan dengan uang. Itu juga ada kontraknya. Bertanggung jawab atas uang sekian juta sekian juta ada kontraknya juga. *Gitu*.

Penulis : Terus kalau *training* itu apa *aja* mbak?

Narasumber : *Training* kita banyak. Dari awal kita *training*. Kalau saya *training* Tentrem *experience* pernah, terus *training* kartu kredit, *training sales and marketing* juga ada dulu pernah dipanggil. Terus *training* tentang *product* juga banyak. Kayak misalnya *wine* atau mungkin *product-product*-nya kita *sih*. *Wine*, terus *spirit*, minuman-minuman *kayak gitu* juga ada. *Trainee* juga banyak yang dari *food* juga ada. Misalnya ada menu baru, ada *training* juga yang baru. Di-*training*-kan dulu untuk menu-menunya, nanti sebelum *up selling* ke tamu kita sudah harus tahu menu yang akan kita jual.

Penulis : Terus *training* dilakukan disini atau *on the job* mbak?

Narasumber : Kalau *training* yang disediakan HRD kayak misalnya kartu kredit atau *enggak* Tentrem *experience* atau *enggak* itu di Wulang Wuruk. Tapi kalau untuk *training-training* yang di lapangan *kayak* misalnya *wine* atau *enggak product* makanan itu biasanya di outlet kalau *enggak* di *kitchen* ya di Eboni *gitu*.

Penulis : Berarti *training* itu kalau kata Bu Rima itu ada dua ya mbak? Ada *training* yang semacam Tentrem *experience* dan semacamnya itu terus ada juga *training* berdasarkan isu. Kalau dari departemen mbak ada *nggak sih* yang berdasarkan isu?

Narasumber : Kalau isu di departemen *sih* belum ya. Kalau yang *udah* pernah saya terima itu kayak *training* kartu kredit itu *kan* ada kartu kredit palsu atau apa *gitu* itu di-*training*-kan. Bagaimana kita mengetahui bahwa itu kartu kredit asli atau *enggak*. Itu di-*training*-kan.

Terus ada juga *training* mata uang asing, *kayak gitu* di-*training*-kan juga. Terus ada juga *training* mata uang palsu. Itu juga di-*training*-kan.

Penulis : Terus kalau kegiatan yang dilakukan selama mengikuti *training* di awal menjadi seorang karyawan itu yang sudah disebutkan tadi ya.

Narasumber : *He'em.*

Penulis : Oke. Lalu bagaimana *sih* manfaat yang dirasakan mbak dari materi kegiatan yang diajarkan. Tadi kalau Tentrem *experience* kira-kira *kayak gimana* mbak?

Narasumber : Manfaatnya tentunya banyak ya. Karena *kan* diadakannya *training* itu memang untuk menambah pengetahuan juga, menambah pengalaman juga. Terus Tentrem itu mengadakan *training* itu juga sering memanggil yang memang pakarnya. Jadi misalnya *training* kartu kredit ya memang didatangkan orang-orang yang dari bank yang memang mereka *expert* untuk kartu kredit. Kalau misalnya *training wine* ya *bener-bener* didatangkan orang-orang yang memang *expert* didatangkan kesini untuk men-*training* kita. Ya memang pengalamannya banyak. Jadi, kita tahu yang tadinya *nggak* tahu jadi "Oh ya *to, gitu to*". Jadi tahu *gitu*.

Penulis : Kalau yang *hotel tour* itu *gimana* mbak?

Narasumber : *Hotel tour kan* tentunya keliling hotel ya. Kita diajak keliling hotel *gitu*. *Handling complain* juga pernah di-*training*-kan. Itu juga harus kita kuasai *kan* karena kita *kan* memang di lapangan dan kita yang selalu ketemu tamu. Dan tamu yang semuanya kesini itu selalu bahagia. Kadang juga ada yang *complain*. Namanya *complain* ya kita harus bisa meng-*handle*-nya.

Penulis : Terus selanjutnya manfaat yang dirasakan mengenai fasilitas kantin *kan* tadi ada kantin *kan* mbak.

Narasumber : Iya betul.

Penulis : Nah itu biasanya istirahatnya jam berapa mbak?

Narasumber : Kalau di Eboni itu *kan* istirahatnya dua kali karena kita *kan* harus bagi istirahat di Eboni sama di *pool bar*. Kalau *dapet* istirahat pertama itu berarti jam 12 sampai jam 1 siang. Kalau dapat istirahat yang kedua itu berarti jam 1 sampai jam 2.

Penulis : Kalau mulai kerja jam berapa mbak?

Narasumber : Jam 7.

Penulis : Sampai jam?

Narasumber : Harusnya *kan* sampai jam 3 tapi *kan* kalau harus *closing* segala *macem* biasanya *sih* jam 4 atau setengah 5 baru pulang.

Penulis : Terus kalau yang fasilitas kantin itu kira-kira ada masukan *nggak* mbak?

Narasumber : Kalau menurut saya *sih* emm karena beberapa kali saya juga pernah makan di hotel, maksudnya di kantin hotel ya. Menurut saya disini sudah termasuk bagus ya. Karena ada beberapa hotel juga yang malah mereka itu pakainya *catering*.

Penulis : Oh, ada yang pakai *catering toh* mbak.

Narasumber : Dikotakin *gitu*, nasi *udah*….

Penulis : Nasi kotak berarti mbak?

Narasumber : Bukan, bukan nasi kotak. Tapi semacam piring kotak *gitu*, ada nasinya ada sayurnya. Itu *udah* di-*pack*-in. Kalau disini *kan* mau nambah mau apa terserah kita. Mau ambil banyak mau ambil *dikit* itu terserah kita. Terus makanannya juga variatif. Emm lengkap juga dari sup, sayur, lauk, sampai emm biasanya juga ada *dessert*, buah, segala *macem*. Lengkap *sih* menurut saya. Kalau untuk minum juga lengkap, ada panas, ada dingin, ada kopi, ada *macem-macem*. Menurut saya sudah lengkap *sih*.

Penulis : Berarti masukannya kira-kira?

Narasumber : Paling ada beberapa variasi *aja*. Mungkin karena emm kadang *nih* kita *nemu menu gitu* ya. Misalnya nasi putih, lauknya mie goreng, terus sayurnya sop tapi ada kentangnya misalnya. Terus nanti *dessert*-nya bubur. Itu *kan* menurut saya karbohidrat semua ya. Nah, *kayak gitu* mungkin harusnya agak sedikit dibedain ya. Lauknya diganti, atau jangan mie goreng. Nasi karbohidrat, mie karbohidrat, sayurnya ada kentangnya karbohidrat lagi. *Dessert*-nya bubur; kenyang lagi. Ya kan. *Kayaknya tuh* memang ada beberapa variasi yang memang harus diubah susunannya. *Gitu aja sih*.

Penulis : Kalau peraturan di itu jam-jamnya ada ya mbak?

Narasumber : Ada. Jam-jamnya kalau yang siang itu jam 11 sampai jam 3. Kalau yang sore itu jam 5 sampai jam 8. Jadi, diluar itu kantin memang sudah tidak buka.

Penulis : Emm *gitu*. Berarti terserah.. Oh itu memang jam-jam istirahat ya.

Narasumber : Iya memang *dibikin* jam istirahat.

Penulis : Ada identitas untuk masuk ke kantin *nggak sih* mbak biasanya?

Narasumber : Kalau kita biasanya ada *kayak* ambil kupon *gitu*. Jadi itu ada tanggalnya, nanti kalau *pas* kita makan biasanya itu *kayak* di-*panjer gitu*, dilubangi. Tanggalnya dilubangi. Kalau itu sudah berlubang berarti itu sudah diambil jatah makannya. Nanti *nggak* bisa *ngambil* lagi.

Penulis : Terus selanjutnya ya mbak. Bagaimana dukungan yang telah diberikan perusahaan terkait pengembangan karir karyawan?

Narasumber : Dukungan cukup bagus. Kalau kita pun *pengen* belajar di outlet lain itu pasti kita didukung. Misalnya kita *pengen* belajar misalnya kayak saya di *lounge* lalu saya *pengen* belajar di *chinese restaurant* misalnya. Saya tinggal bilang ke atasan saya "Saya minta belajar disini sekian bulan sekian bulan". Kalau kondisinya memungkinkan pasti saya diijinkan. Karena saya pernah mengalami seperti itu. Saya pernah belajar di tempat *e* mas Riandy tadi di Summer Palace itu saya sudah belajar disana selama 6 bulan belajar juga. Setelah saya rasa saya cukup, saya bisa, dan saya sudah tahu menu-menunya maka saya minta balik lagi ya balik ke Eboni lagi. Seperti itu. Untuk pengembangan karirnya juga bagus, didukung dengan *training-training* yang lain juga.

Penulis : Mbak belum pernah mencoba di departemen lain begitu kah? Misalnya tadi *kan udah* di Summer Palace kenapa *nggak* langsung ke Summer Palace. Sukanya memang di Eboni atau *gimana* mbak? Hehe.

Narasumber : Mungkin ya. *Gimana* ya, kalau di Eboni itu *kan* memang dari saya masuk hotel itu *kan* saya memang di bar. Di Sheraton pun, terus sempat pindah di Novotel Solo juga itu saya di bar. Terus ke Tentrem saya juga di bar. Awal masuk langsung ke bar, terus waktu ke Summer Palace ya memang pengen belajar, pengen tahu *gitu* setelah 6 bulan segala *macem* terus ya *uwis* balik lagi. Hehe.

Penulis : *Kok* balik lagi *kenapa* mbak?

Narasumber : Ya menurut saya memang ya emm mungkin memang di Summer Palace karena jamnya juga *split*. Yang seperti mas Riandy bilang, pagi tutup lalu sore pulang dan malem nanti balik lagi. Ya seperti itu, mungkin memang *nggak* cocok, *nggak* bisa hehe harus dua kali *split gitu kan*. Apalagi kalau sudah berumah tangga *kan* agak susah *kan*.

Penulis : Oh, mbak sudah berumah tangga?

Narasumber : Sudah, suami sudah punya hehe. Jadi *yo* mengatur waktunya *kan* agak susah *to*. Jadi *yaudah lah* ambil yang satu *shift aja*.

Penulis : Satu *shift* tadi berapa jam mbak?

Narasumber : Delapan jam.

Penulis : Sehari satu *shift gitu* ya mbak?

Narasumber : Iya. Kalau di tempatnya mas Riandy itu delapan jam juga. *Cuma* dibagi dua, empat jam pulang, empat jam lagi balik kesini.

Penulis : Oh, *ngerti* mbak. Oh iya mbak pernah cuti *nggak* mbak?

Narasumber : Cuti saya baru ambil sekali waktu menikah.

Penulis : Oh waktu *nikah*. Itu berapa hari mbak?

Narasumber : Saya dikasihnya 7 atau 8 hari. 7 hari *kayaknya*. Selain itu *sih* biasa, *paling* libur ambil dua hari, tiga hari *gitu*. Untuk selain itu belum pernah *sih* yang lebih panjang dari 7 hari.

Penulis : Oh berarti yang paling panjang pernah diambil itu 7 hari ya mbak?

Narasumber : Iya, yang pernah saya ambil. Tapi kalau *kayak* cuti melahirkan itu *kan* ada 3 bulan. Terus cuti dari HRD itu juga ada kalau misalnya orang tua meninggal itu juga *dapet* cuti 3 hari. Terus kalau dari outlet mau *ditambahi* juga *nggak* apa-apa. Pernah *temen* saya itu ayahnya ada yang meninggal itu *dapet* seminggu juga dari hotel. *Gitu sih*.

Penulis : Kalau cuti itu berarti berpengaruh *sama* gaji *nggak sih* mbak?

Narasumber : *Enggak*. Karena cuti itu memang haknya kita. Jadi kita dapat jatah cuti itu karena kita sudah menjalani sekian bulan bekerja *kan*.

Penulis : Itu ada minimalnya?

Narasumber : Maksudnya minimal?

Penulis : Misal karyawan boleh cuti kalau sudah bekerja disini minimal 3 bulan begitu?

Narasumber : *Enggak sih*. Kalau di kita itu cuti *kan* ada tiga. Yang pertama ada AL, yang kedua DP, yang ketiga EO. Kalau AL itu kita dapat 1 bulan 1 AL. Nah, tapi AL itu baru boleh diambil itu setelah kita 1 tahun *join*. Jadi total AL 12 itu baru boleh diambil. Terus kalau DP itu kalau kita masuk tanggal merah. Jadi tanggal merah kita bekerja maka kita *dapet* satu ekstra *off*, DP itu. Terus ada lagi EO. EO itu satu bulan itu juga *dapet* satu. Tapi itu EO *sama* DP itu bisa diambil sewaktu-waktu. Kalau AL itu bisa diambil setelah kita join 1 tahun.

Penulis : Berarti memang ada syaratnya ya mbak untuk itu.

Narasumber : *He'em*.

Penulis : Ada buku *association book* juga itu ya mbak?

Narasumber : Iya kita ada. Setiap staff *dikasih* satu.

Penulis : Terus selanjutnya, kalau manfaat yang dirasakan dari jaminan kesehatan BPJS *gimana* mbak?

Narasumber : Emm kalau sejauh ini saya *kan* belum pernah coba. Tapi sepengalaman pribadi *sih* saya pernah pakai untuk ibu saya. Itu cukup membantu *sih*.

Penulis : Oh bisa untuk ibu juga berarti mbak?

Narasumber : Bisa. Karena *kan* kalau saya memang dijamin dari suami, karena *kan* saya ikut suami. Kalau BPJS ketenagakerjaan tercover oleh Tentrem. Kalau BPJS kesehatan ibu itu *kan* pribadi. Jadi umum *gitu kan*. Kalau saya pribadi belum pernah pakai karena *Alhamdulillah* belum pernah yang sakit begitu ya *paling cuma* pusing atau apa *gitu dikasih* obat *dah* bisa sembuh. Tapi kalau pengalaman pribadi yang dari ibu saya itu memang cukup membantu *sih*. Ibu saya itu harusnya di kelas satu tapi sama keluarga saya pasti dinaikin ke VIP *kan*. Karena memang perawatannya *biar* lebih ini.. *Yo* cukup membantu *sih soalnya emang* misalnya habis 10 juta atau sekian juta, paling tinggal bayar satu atau dua juta *gitu*. Cukup membantu juga *sih*.

Penulis : Prosesnya juga *nggak* sulit mbak?

Narasumber : Kalau kita sesuai prosedur itu *enggak* sulit prosesnya. Jadi *kan emang* ibu saya itu ada jadwalnya. Jadi misalnya bulan ini harus kontrol atau bulan ini harus ini. Kita sesuai *aja*. Kita harus ke faskes satunya dulu *dateng* minta rujukan minta ini bawa ini, *cepet sih enggak* ribet. Tapi kalau yang *enggak* sesuai prosedur itu memang kadang dipersulit, harus kesana kesini kesana kesini *gitu*. Tapi kalau kita sudah tahu prosedurnya, kita *dateng* sesuai dengan surat-surat yang dibutuhkan pasti *cepet*.

Penulis : Oh. Itu *kan* tentang BPJS ya mbak. Kalau misalnya sakit atau kecelakaan waktu kerja kalau disini itu *buat* karyawan itu *kayak gimana*?

Narasumber : Kecelakaannya disini atau diluar?

Penulis : Waktu kerja.

Narasumber : Waktu kerja emm sesuai pengalaman saya itu *temen* saya pernah jatuh, bukan jatuh *sih*, emm kejatuhan benda berat dan harus ke rumah sakit. Itu dari hotel dianter, dianter ke rumah sakit terus perawatannya juga diurus *sama* hotel. Tapi pembayarannya saya *nggak* tahu *gimana*. Itu bisa pakai BPJS ketenagakerjaan mengenai jaminan kecelakaan kerja. Tapi semuanya diurus dari hotel, dianter sampai pulang, diijinkan ke atasannya kalau harus

sakit sekian sekian *gitu*. Di bantu *sih*. Jadi kalau ada kecelakaan kerja seperti teman saya yang kejatuhan benda berat, otomatis pihak hotel, PIC dari ERT-nya juga bergegas bantu untuk mengantar ke rumah sakit serta membantu proses penggunaan dari BPJS ketenagakerjaan itu ya.

Penulis : Kalau misalnya sehari waktu kerja lalu kemudian tiba-tiba sakit itu *gimana* mbak?

Narasumber : *Pas* kerja sakit?

Penulis : *He'eh.*

Narasumber : Emm saya pernah *pas* kerja sakit, ditengah jalan maksudnya ya saya sakit. Itu saya pasti ijin. Kalau misal saya masih bisa, saya ijin sebentar. Misal sebentar saya tidur di *locker* atau *gimana*. Kalau bisa saya naik lagi. Tapi kalau *nggak* bisa pasti saya ijin pulang.

Penulis : Oh begitu. Itu berpengaruh *nggak sih* mbak sama kompensasinya?

Narasumber : *Enggak*.

Penulis : Terus ini *kan* salah satunya program yang *dikasih sama* Hotel Tentrem *kan* ada *Appreciation Week kan* mbak. Nah itu mungkin mbak bisa cerita *nggak* mengenai pengalaman ikut *Appreciation Week*?

Narasumber : *Appreciation Week* itu emm ya sangat ditunggu ya. Karena kalau untuk karyawan-karyawan itu ibaratnya itu karyawan itu *kayak dimanjain gitu* dengan semua fasilitas. Dari kantin pun juga menunya juga diperbanyak dan *dibagusin gitu*. Yang biasanya nasi atau apa nanti jadi hari ini menu Thailand, besok *spaghetti* besoknya apa itu lebih variatif. Terus ininya juga lebih ini, apa namanya emm ada *pijet*, ada potong rambut, ada cuci motor. Jadi juga ya emm intinya untuk memanjakan *lah*. Kalau dari manajemen *kan* memang untuk ucapa terima kasih ya untuk staff yang sudah bekerja sama satu tahun disini. Jadi ya *dikasih kayak* hadiah *lah* istilahnya. Selama satu minggu itu *dimanjain*. *Gitu*. Kami juga *senang* dengan adanya *treatment-treatment* yang beda dari hari biasa.

Penulis : Berarti itu juga *tetep* emm jam kerjanya *tetep* jalan lalu programnya juga jalan ya mbak.

Narasumber : *He'em,* iya.

Penulis : Boleh diceritain *nggak* detailnya *Appreciation Week* itu ada apa *aja*?

Narasumber : Kalau yang kemarin itu yang bulan September itu..

Penulis : Oh September, tanggal berapa itu mbak yang bulan September?

Narasumber : Aduh lupa kalau tanggalnya.

Penulis : September akhir?

Narasumber : *Kayaknya* akhir. Pokoknya bulan September kemarin itu kegiatannya ada *massage* pakai kursi pijat, terus yang cowok itu ada potong rambut, terus ada cuci motor, terus ada nonton bioskop, terus ada apalagi ya itu namanya emm..

Penulis : Jalan sehat?

Narasumber : Iya jalan sehat ada juga. Terus untuk makanannya juga lengkap *sih*. Dari ada yang emm Thailand, Chinese, Indonesia, terus ada yang *western* juga. Banyak *sih*, ya memang cukup ditunggu-tunggu setiap tahunnya haha.

Penulis : Kalau yang pembagian *doorprize* itu juga ada mbak?

Narasumber : Kalau *Appreciation Week nggak* ada. Itu *doorprize* itu biasanya kalau *pas* ini emm *outing*. *Gitu-gitu*.

Penulis : *Outing* itu yang *gimana* mbak?

Narasumber : *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 terus ke Jogja Bay. Ya itu biasanya nanti ada *doorprize*-nya. Terus kalau tahun yang *kemarennya* lagi itu kita ke Malang. Kayak *gitu*. Terus tahun yang dulu banget itu kita ke Magelang, *rafting*. *Kayak gitu*. Jadi itu setiap tahunnya itu beda-beda.

Penulis : Itu diluar program *Appreciation Week* ya mbak?

Narasumber : Beda. Jadi setiap tahun itu ada *Appreciation Week* terus ada *outing* satu kali. Terus ada..

Penulis : Itu *nginep* berapa hari mbak kalau yang *outing*?

Narasumber : Kalau yang di Jogja Bay itu *nggak nginep*. Jadi *cuma* satu hari. Kalau yang di Malang itu emm 2 malam 3 hari. Disana naik kereta, terus baliknya naik kereta lagi.

Penulis : Dibiayai semua ya mbak berarti?

Narasumber : Iya, semua.

Penulis : Itu *buat* semua karyawan?

Narasumber : Iya *buat* semua karyawan. *Pokoknya* makan, tidur, tiket itu semuanya dari hotel. Kecuali oleh-oleh ya. Kalau oleh-oleh *kan* pribadi. *Gitu*.

Penulis : Terus kalau *Appreciation Week* itu dari kapan *sih* mbak? *Kan* mbaknya dari awal Hotel Tentrem buka itu *mbaknya* sudah disini.

Narasumber : Setahu saya sudah 3 tahun 4 tahun ini *deh kayaknya*. *Kayaknya* yang *nggak* ada itu tahun pertama itu *nggak* ada *Appreciation Week*.

Penulis : Kalau tahun pertama atau tahun awal-awal *gitu* emm program yang diberikan untuk karyawan itu apa mbak?

Narasumber : Emm ya *cuma kayak outing-outing gitu sih*. Dari tahun pertama memang sudah ada.

Penulis : Terus kalau masukan atau ide *buat* harapan di tahun depan tentang *Appreciation Week* itu apa mbak?

Narasumber : Hmm, masukannya mungkin kegiatannya lebih variatif *aja* ya. Karena kemarin itu *kayak* cuci motor, terus potong rambut itu memang dari tahun ke tahun ada terus. Nah mungkin lebih emm diganti apa *gitu* yang sekiranya beda *gitu*. Jangan potong rambut lagi, jangan cuci motor lagi. Diganti apa *gitu*.

Penulis : Sama *spa* juga ya mbak?

Narasumber : Iya, totok wajah.

Penulis : Terus *kan* ini tentang program-program yang diberikan. Kalau misalnya tentang pekerjaan itu ada *nggak sih* mbak misalnya mbak *kan* di Eboni bagian *service*, mungkin pernah *nggak sih kayak* ditambah pekerjaannya atau dikurangi pekerjaannya atau malah pernah di rotasi (misal *nggak* di bagian *service*, misalnya tadi pernah di kasir)?

Narasumber : Kalau di Eboni itu *kan* memang, Eboni itu *kan bar*. Nah *bar* itu punya tiga outlet yang pertama Eboni, *pool bar*, sama warkop yang di *lobby* yang ada payung-payungnya itu. Itu *kan* juga bagian dari *bar*. Kalau saya *sih in task*-nya *rolling-rolling*. Misal hari ini saya di Eboni, mungkin besok sore saya di *pool* atau mungkin besoknya lagi saya harus kemana *gitu*. Jadi memang di-*rolling-rolling gitu*.

Penulis : Terus sempat terbebani dengan beban kerja *nggak* mbak? Atau *malah pengen* pekerjaan yang lebih menantang?

Narasumber : Kalau sejauh ini belum ya. Sejauh ini *kan* karena saya memang kalau mungkin atasan *ngasih kerjaan* ini, ya berarti mungkin saya memang harus belajar ini *gitu*. Jadi itu memang membuat saya emm kembali ke saya. Misalnya saya *dikasih kerjaan* ini tapi *temen* saya belum pernah *dikasih*. Berarti *kan* saya *one step ahead* dari *temen* saya. Saya bisa ini tapi kamu belum pernah *ngerjain* ini. *Kayak gitu lho*. Buat saya *sih* itu tantangan dan kedua memang itu pengetahuan baru *buat* saya *gitu*.

Penulis : Terus kalau bentuk kerja sama dengan atasan atau supervisor atau karyawan *sepantaran* itu *gimana* mbak?

Narasumber : Komunikasi? Komunikasi kita emm ada grup juga. Grup yang memang semua staff, staff *bar* ya *kan* saya dari Eboni itu disitu semua. Jadi mungkin ada apa-apa yang harus di-*share* itu biasanya kita *share* ke grup. Jadi semuanya bisa baca bisa ini atau *enggak* kalau komunikasinya secara langsung biasanya kita setiap pergantian *shift* itu ada *briefing*. Seperti itu.

Penulis : Oh. Kalau *buat* karyawan yang diluar *bar* itu *gimana* mbak?

Narasumber : Misalnya saya dengan *restaurant gitu*? Atau saya dengan..

Penulis : Iya, misalnya dengan FO atau apa *gitu*.

Narasumber : Kalau FO atau apa itu biasanya kalau waktu operasional bisa telfon atau bisa langsung ke *reception*-nya langsung *sih* biasanya. Kalau memang ada keperluan dengan *reception gitu*.

Penulis : Berarti lebih fokusnya ke departemen ya mbak ya?

Narasumber : Iya.

Penulis : Terus kalau dengan atasan seperti apa mbak?

Narasumber : Komunikasinya juga? Ya secara langsung bisa, atau *nggak* memang dari grup juga bisa.

Penulis : Terus kalau pengalaman yang berkesan yang pernah dialami selama interaksi dengan pelanggan itu seperti apa mbak?

Narasumber : Pengalaman berkesan? Banyak *sih* kalau saya. Berkesan itu kalau tamunya inget *gitu* sama kita *gitu* misalnya tamu datang ke Tentrem itu inget "Oh dulu saya kesini sama mbak juga

gini gini gini". Diinget itu *seneng*. Tamu itu *inget* kita. Itu *seneng sih* dan kitanya pasti sebisa mungkin juga *inget* sama tamu itu. Jadi kedekatan yang terjalin itu lebih *gitu lho, nggak cuman* antara tamu sama kita *aja* sebagai pelanggan sama penyedia *aja*. *Nggak* sebatas itu tapi lebih dari itu *gitu*. Jadi kita lebih *deket aja gitu*.

Penulis : Pernah kesulitan *nggak sih* mbak dalam meng-*handling* pelanggan?

Narasumber : Sering, pasti. Banyak tamu yang *kayak gitu kan*. Memang tamu *kan nggak* semuanya sama *kan* tipenya.

Penulis : Contohnya?

Narasumber : Contohnya tamu *complain* ya. Saya pernah ada dua tamu itu berbeda karakter. Satu tamu itu *complain* dan saya menanggapinya dengan sedikit tersenyum karena memang *kan* hotelnya *kan* memang semuanya *kan* dengan senyum apa segala *macem*. Tapi dianya yang marah, *gitu*. "Saya *tu complain* tapi *kenapa* kamu *malah* senyum-senyum. *Gitu*. Ada. Terus satu lagi tamu yang *complain* saya *handle*-nya dengan muka yang datar, *nggak* senyum, *nggak* apa *nggak* apa dianya juga marah. "Saya *tu ngomong* kamu mukanya *asem*, *nggak* senyum segala *macem*". Jadi memang tamu itu beda-beda karakternya. *Nggak* semuanya bisa *disamain*. *Gitu*.

Penulis : Sempat merasa terbebani *nggak* mbak? Pernah ada momen begitu *nggak* mbak?

Narasumber : Ya pasti *kan* kalau ada tamu yang *complain* pasti *kan* emm misalnya saya *handle* tamu itu dan tamu itu *complain*, pasti itu jadi beban buat saya karena ya salahnya sebelah mana. Pastinya *kan* begitu. Harus diperbaikinya sebelah mana *kok* tamunya sampai *complain*? Apalagi kalau *complain* "Saya mau *ketemu manager*-nya". Itu *kan* memang emm itu nanti baliknya juga manajer *bakalan* memanggil saya untuk klarifikasi itu masalahnya *kenapa kenapa kenapa gitu*. Jadi pasti kalau ada yang marah ya beban. Pasti *kan* "Duh nanti ini dipanggil atau *enggak*" *kan kayak gitu*.

Penulis : *Oalah* begitu. Terus habis itu nanti di *briefieng* ya mbak.

Narasumber : Iya di *briefing* dan *dikasih* tahu jangan begini jangan begitu.

Penulis : Itu *dikasih* taunya sama manajer atau *supervisor*?

Narasumber : Biasanya *sih* kalau kita *briefing* itu semuanya ada *sih*. Kecuali salah satunya libur ya. Kalau semuanya masuk biasanya dua-duanya ada. Manajer sama *supervisor* biasanya ada.

Penulis : Terus kalau emm *kan* ada *associate of the month*, nah *mbaknya* semakin termotivasi dalam bekerja *nggak sih* karena adanya *associate* ini?

Narasumber : Iya pasti termotivasi *dong* saya dan teman karyawan lainnya, karena *kan* itu *kan kayak* penghargaan ya. *Kayak* misalnya kita pernah *dapet* predikat itu *tu* ya bangga *gitu*. Bangga sekaligus beban juga *sih* karena *kan* yang namanya *associate of the month* itu *kan* berarti *kan* prestasinya sudah diatas yang lain *gitu kan*. Jadi kalau kita berbuat salah ya pasti malu karena "*Lho* kamu *udah dapet* predikat *tapi kok* masih salah" *gitu*. Ada bangganya juga ada bebannya juga.

Penulis : Pernah mbak dapat penghargaan dari *associate of the month*?

Narasumber : Pernah. Saya pernah *dapet* tahun 2014 kalau *nggak* salah.

Penulis : Oh, berapa kali?

Narasumber : Satu kali. Hehe.

Penulis : Terus itu kira-kira penghargaan dari manajemen itu dalam bentuk apa mbak?

Narasumber : Saya *dapet* piagam sama *dapet* nominalnya juga *sih*. Ada amplopnya juga haha.

Penulis : Berarti itu menyerahkannya *pas* acara itu ya mbak?

Narasumber : Iya.

Penulis : *Pas* acara apa?

Narasumber : Kita biasanya menyebutnya *general staff meeting*. Jadi itu semua staff hotel *dikumpulin* bersama dengan semua *excom-excom* ini semuanya *meeting gitu*.

Penulis : Biasanya dimana?

Narasumber : Biasanya di *ballroom sih*.

Penulis : Oh di *ballroom* itu. Terus disini *kan* ada AOS juga. Manfaat yang didapat apa mbak dari adanya program AOS? Itu juga dilakukan disini ini ya mbak?

Narsumber : Iya *ngisinya* disini. Itu *kan* memang untuk emm biasanya istilahnya kita curhat *lah* ya misalnya disitu *kan* misalnya atasannya *gimana gimana* atau *enggak* operasi *gimana*. Itu disitu itu tempat kita mencurahkan "Oh ini *lho* kantinnya *tu nggak* enak". Itu misalkan, atau *enggak* misal atasan saya itu susah *dimintain* ini ini ini. Nah itu *tu* saatnya kita mencurahkannya disitu karena disitu itu *kan nggak* ada nama *nggak* ada apa *nggak* ada apa *gitu*.

Penulis : Oh lebih *plong gitu* ya mbak? Kira-kira dalam survey AOS itu yang ditanyakan apa saja mbak

Narasumber : Iya *plong* hehe. Banyak yang ditanyakan, seperti tentang fasilitas karyawan, hubungan antar departemen, hubungan dengan atasan, lalu seputar makanan di kantin. Nanti dari survey AOS itu dibahas bersama karyawan setelah hasil AOS keluar. Biasanya dibahas per departemen, dipimpin *dept head*-nya masing-masing.

Penulis : Hasil AOS dari tahun terakhir ini seperti apa mbak?

Narasumber : Ya hasilnya berapa persen tingkat kepuasan karyawan gitu mbak. Dari situ kan bisa dilihat apakah karyawan puas atau *enggak* dengan lingkungan kerja hotel. Kalau dari departemen F & B cukup bagus hasilnya, tingkat kepuasannya termasuk tinggi.

Penulis : Kemudian selanjutnya bagaimana cara mbak dalam menyampaikan usulan/masukan *buat* manajemen? Katanya ada kotak saran juga ya mbak di kantin?

Narasumber : Iya ada.

Penulis : Terus cara tersebut juga bisa disampaikan melalui rapat atau dari suatu *event* tertentu? Katanya dalam *event-event* tertentu ada tanya jawab juga?

Narasumber : Kalau *event* itu *kan* biasanya ada masukan atau apa itu bisa yang *pas general staff meeting* itu bisa atau *enggak* kita juga ada *event* itu *lunch with* GM. Jadi itu satu outlet itu satu

perwakilan *gitu*. Jadi misalnya F & B *service* satu, F & B *product* satu terus *front office* satu.

Penulis : Oh perwakilan *gitu*. Berdasarkan apa mbak kalau itu?

Narasumber : Kalau berdasarkan apa itu kita kurang tahu. Itu *cuma* langsung undangan *gitu* misalnya Dewi tanggal sekian sekian sekian *lunch with* GM, *gitu gitu sih*. Biasanya diundang terus *dateng* terus *lunch*. Nah *pas lunch*, ditengah *lunch* itu biasanya ditanya "*Gimana* ada keluhan apa?" *gitu gitu gitu* biasanya *sih*.

Penulis : Terus yang selanjutnya itu kalau yang membuat mbak tertarik bekerja di hotel Tentrem tadi *udah* ya mbak?

Narasumber : *He'em udah*.

Penulis : Terus cara mbak dalam memberikan usaha terbaik *gimana*? Tadi *kan* juga pernah *sempet dapet* penghargaan. Nah itu mungkin mbaknya memberi *feedback* ke perusahaan seperti apa?

Narasumber : Ya pastinya bekerja sebaik mungkin ya. Memberikan yang terbaik dan ya berusaha yang terbaik untuk Tentrem. *Gitu*.

Penulis : Oh ya terus mbak pernah *nggak sih* ikut dalam fasilitas pengantaran yang dikhususkan untuk yang pulang diatas jam 12 malam. Pernah mbak?

Narasumber : Pernah iya. *Female transport*. Pernah saya, sering karena Eboni *kan* kalau *shift* sore itu *kan* pulangnya diatas jam 12. Jadi kalau memang tidak ada yang bisa jemput ya pasti saya pakai itu, *female transport*. Menurut saya itu sangat membantu, karena *nggak* semua hotel di Jogja menyiapkan fasilitas *female transport* ya. Jadi karyawan merasa aman, *nggak was-was* kalau pulang malam.

Penulis : Terus kalau seragam itu ada batik Solo dan Jogja ya?

Narasumber : Iya. Kalau yang saya pakai ini itu Jogja. Kita ada harinya juga. Jadi *misale* senin selasa Jogja nanti rabu kamis Solo nanti jum'at pakai apa nanti sabtu kita pakai yang bunga-bunga itu. Nanti kalau kamis pahing ada lagi pakai kebaya. Kalau yang laki-laki pakai *sorjan gitu*.

Penulis : Oh begitu. Kebayanya dari sini juga mbak?

Narasumber : Kalau bawahnya *jarik* itu dari sini tapi kalau kebayanya kita bawa sendiri.

Penulis : Terus kalau *buat* karyawan itu pelatihan apa itu mbak kalau misal soal rambut begitu?

Narasumber : Oh *kayak beauty class gitu*? Pernah, pernah diadakan juga disini. Jadi cara *make up*, cara sanggul *eh* cara *cepol* sanggul *gitu* diajarkan.

Penulis : Terus harapan karir yang mbak miliki selama berkarir disini itu apa mbak? Misalnya *pengennya* apa *gitu*?

Narasumber : Ya pastinya karirnya *pengen* berkembang ya. Mungkin tahun ini *waitress* dan mungkin tahun depan bisa *captain* atau bisa *supervisor* atau mungkin bisa emm ya *pokoknya* karirnya lebih bagus *lah* dari yang sekarang. *Gitu*.

Penulis : Oh begitu. Oh iya mbak kalau yang *award* tadi itu tiga bulan sekali ya mbak?

Narasumber : Kalau *award*? Oh iya, *general staff meeting* itu tiga bulan sekali diadakannya. Tapi untuk *award*-nya itu setiap bulan. Jadi misalnya *associate of the month* bulan Januari si A terus nanti *associate of the month* bulan Februari itu nanti siapa. Jadi ya itu setiap bulan, *cuman* kita berkumpulnya itu tiga bulan sekali. Jadi Januari, Februari, Maret itu jadi kita kumpulnya Maret nanti pengumumannya itu langsung.

Penulis : Pengumuman dari bulan Januari siapa bulan Februari siapa *gitu* mbak?

Narasumber : Iya, langsung *gitu*.

Penulis : Terus kalau yang dipajang disitu itu diganti perbulan juga mbak?

Narasumber : Oh *enggak*. Kalau yang dipajang di depan itu ya yang emm jadi misalnya Februari A ini ini ini Januari sampai Desember ya. Nah nanti dari 12 orang ini diadu lagi *gitu*. Nanti keluarnya satu nama. Nah, satu nama itu yang ditempel disitu.

Penulis : Oh jadi *of the year gitu* ya mbak?

Narasumber : Iya.

Penulis : Oh *gitu*. Terus kalau fasilitas *locker* kira-kira ada masukan *gitu nggak* mbak?

Narasumber : Kalau *locker sih* sudah cukup oke. Paling beberapa kali *aja gitu* toiletnya *mampet gitu gitu aja sih*. Kalau toilet mampet *gitu kan* biasanya *dibenerin* sama *engineering*. Kalau pihak *engineering* tidak bisa *benerin* nanti HRD biasannya manggil pihak luar.

Penulis : Emmm *he'em*. Kalau yang cek kesehatan itu untuk karyawan F & B ya mbak?

Narasumber : Iya. Kalau karyawan F & B iya setahun sekali ada *medical check up*-nya.

Penulis : Kalau dari departemennya mbaknya ada?

Narasumber : Ada juga. Iya.

Penulis : Oh itu berarti khusus F & B *dong* ya mbak?

Narasumber : Iya, *pokoknya* biasanya yang berhubungan dengan makanan dan minuman.

Penulis : Itu cek kesehatannya seperti apa mbak?

Narasumber : Itu kita ada cek darah, ada rektal SWAB juga. Biasanya itu *sih* yang rutin dilakukan. Kalau *general* itu biasanya *pas* kita mau *join* jadi staff *aja*. Kalau yang tahunan biasanya rektal SWAB sama cek darah *aja sih*.

Penulis : Oh begitu mbak. Kalau buletin Kabare Tentrem itu manfaat yang didapat apa mbak dari adanya buletin itu?

Narasumber : Itu *kan* banyak informasi, *entah* itu masalah dari grup, masalah *meeting*. Disitu itu memuat banyak *sih*, banyak kayak misalnya tamu VIP-nya siapa *aja* yang *check in*. Jadi kalau ada tamu VIP atau tamu grup, terus tamu *meeting*, terus ada juga biasanya ada kabar kelahiran atau kematian dari staff atau dari keluarga staff *gitu* biasanya ada disitu juga. Terus ada info menu kantin juga ada disitu.

Penulis : Oh begitu. Itu *tiap* apa mbak?

Narasumber : *Tiap* hari. Jadi infonya hari ini apa *aia* nanti ada di satu lembar *gitu*.

Penulis : Itu biasanya *dikasihnya gimana* mbak?

Narasumber : Itu kita *print* sendiri. Karena *kan* dari HRD di *email* ke semua departemen. Jadi nanti *entah* manajer *entah supervisor* nge-*print* sendiri nanti di-*share* ke staff-nya *gitu*.

Penulis : Oh jadi *biar pada* tahu kabar terbaru *gitu* ya mbak?

Narasumber : Iya.

Penulis : Oh satu lembar begitu ya mbak, *kirain* dalam bentuk buletin buku begitu.

Narsumber : *Enggak* mbak. Satu lembar *aja tiap* hari.

Penulis : Wajib di-*print* atau *gimana* mbak?

Narasumber : Kalau di kita *sih* pasti setiap *malem* kita mau *closing* itu kita *print*. Karena yang pagi itu nanti pas *briefing* itu harus tahu *gitu*. Jadi, kalau *malem* memang selalu di-*print*.

Penulis : Oalah begitu. Emm mungkin kira-kira itu dulu *kali* ya mbak ya. Nanti kalau misalnya ada yang kurang informasi nanti bisa hubungi mbak lagi ya. Mungkin nanti saya juga minta ijin ke Bu Rosa dulu.

Narsumber : Iya mbak.

Penulis : *Makasih* banyak ya mbak ya atas waktunya.

Narasumber : Iya sama-sama.

Narasumber 5: Dewi Yuli Lestari (*Waitress Eboni Bar and Lounge – Food and Beverage Service*)

Wawancara Sesi II dilakukan pada hari Jum'at, 2 Februari 2018 jam 09:59 WIB via telepon *Whatsapp*.

Penulis : Assalamu'alaikum. Mbak, ini saya Aliffa yang kemarin sempat wawancara dengan mbak. Ini mau wawancara tambahan *ngga* apa-apa ya mbak.

Narasumber : Wa'alaikumsalam. Iya betul, *nggak* apa-apa.

Penulis : Dari hasil wawancara kemarin itu konsep kualitas hidup kerja karyawan *kan* didasarkan visi ya mbak. Kemarin *bilang* visi itu melestarikan dan mengembangkan budaya dan tradisi. Kalau budaya itu budaya jawa ya mbak?

Narasumber : Iya, *he'em*.

Penulis : Tradisinya dalam bentuk apa mbak?

Narasumber : Tradisi ya dalam bentuk makanan terus minuman, terus baju *gitu* itu *kan* kita jawa banget. Kayak *welcome drink aja* kita jamu. Terus makanan-makanan kita juga banyak yang jawa, kayak gudeg, selat solo.Terus baju juga kita model-model kebaya. Terus yang cowok juga model jawa kayak batik *gitu*.

Penulis : Kalau makanan gudeg itu ada di sebelah mana ya mbak?

Narasumber : Gudeg itu bisa *pesen* di Kayu Manis atau *nggak* di Eboni bisa.

Penulis : Nah, terus kalau di misi itu kalau tarian itu *gimana* mbak kalau di Tentrem?

Narasumber : Kalau tarian *sih* kita *event-event* tertentu ya. Kayak misalnya ada tamu VVIP. Kayak *kemarin* itu Obama itu kita penyambutannya memang ada tariannya.

Penulis : Tarian jawa mbak?

Narasumber : *He'em*. Tapi kalau untuk sehari-hari memang *nggak* ada. Paling kalau tamu *kayak* menteri atau tamu yang VIP biasanya ada. Disambut di depan *gitu*. Di *lobby* biasanya.

Penulis : Kalau adat istiadat itu dalam bentuk *gimana* ya mbak?

Narasumber : Kalau adat istiadat emm *paling kayak* menyapa *greeting gitu* pakai bahasa jawa. Terus suasana, dekorasi kita juga jawa. Kayak baju juga adat itu.

Penulis : Kalau sejarah yang disebutkan di misi itu seperti apa mbak?

Narasumber : Kalau sejarah lebih ke sejarah Sidomunculnya ya. Atau *enggak* kita biasanya Kamis Pahing menghormati. Kan itu *kayak weton*-nya Jogja ya. Itu kita pakai kebaya. Itu sejarah. Ya kayak di Sidomuncul itu memperkenalkan dibuka tahun berapa, pabriknya dibuka tahun berapa *gitu*.

Penulis : Itu dimana mbak?

Narasumber : Sejarah Sidomuncul itu bisa dilihat di *gallery* Sidomuncul itu di tempat yang jual batik-batik itu.

Penulis : Kalau seragam itu yang merancang, merencanakan atau mengurusi hal tersebut siapa ya?

Narasumber : Kalau merancang itu bagian *excom* ya, merancang dulu. Kalau seragam biasanya yang mengurusi itu sama Bu Novi. Karena beliau *kan* bagian *room division*. Memang bagian yang mengurusi seragam. Mungkin kalau nanti Bu Novi sudah dapat desain baru ditanyakan ke manajer yang lain mungkin ya. Kalau kita *kan cuma staff* jadi ya disuruh *fitting aja* kalau memang ada desain baru, kita disuruh *fitting* nanti dijahitkan kalau sudah jadi baru dipakai.

Penulis : Berarti itu untuk beberapa periode ganti juga mbak seragamnya?

Narasumber : Kalau seragam *sih* belum tentu ya. Bu Novi itu lihat misal setahun tapi udah banyak yang *robek* atau *kusem gitu* nanti dijahitkan lagi tapi kalau setahun masih bagus *yaudah* nanti dipakai dulu. Jadi dilihat kondisinya.

Penulis : Kalau koordinasi tentang bagian seragam itu *gimana* mbak?

Narasumber : Kalau di bagian saya sendiri itu di Eboni kita ada empat *macem*. Jadi ada yang batik Jogja, batik Solo, kutu baru bunga-bunga, sama batik untuk Kamis Pahing. Kalau yang Jogja itu dipakai Minggu, Rabu, sama Kamis. Kalau yang Solo itu Senin, Selasa, Jum'at. Kalau Sabtunya kita pakai kutu baru bunga-bunga terus Kamis Pahing kita pakai kebaya.

Penulis : Berarti tiap departemen ada yang bertanggung jawab untuk seragam?

Narasumber : Kalau baju seragam itu kita diurus sama anak *laundry*,sama anak *uniform*-nya. Jadi baju kotor sama baju bersih kita nge-*drop* dan *ngambil*-nya di bagian *uniform*. Nanti bagian

uniform mencuci dan menaruh di slot-nya kita. Masing-masing *staff kan* punya slot. Misalnya aku *kan* nomornya 146. Nanti *pas ngambil bilang* ‘mbak/mas 146 ya Jogja. Nanti diambilin.

Penulis : Kalau *locker* itu dari manajemen ya mbak?

Narasumber : Iya dari awal kita masuk. Itu dari manajemen.

Penulis : Lalu koordinasinya pertama kali untuk penggunaan *locker* itu *gimana* mbak?

Narasumber : Kalau informasi mengenai *locker* atau yang berhubungan dengan karyawan itu pasti setiap ada *staff* baru itu langsung di *introduce*. Datang itu langsung diajak keliling hotel. *Locker* itu dimana, nomor kamu berapa, kuncinya ini, peraturannya di *locker* itu harus seperti apa itu disampaikan. Jadi kalau ada yang kurang jelas itu pasti kita langsung ke HRD. Misal kuncinya *ilang* itu berurusannya dengan HRD.

Penulis : Peraturan di *locker* selain menjaga kebersihan itu apalagi mbak?

Narasumber : Paling ya itu menjaga kebersihan, *nggak* boleh menyimpan makanan di dalam *locker.*Ya lebih ke kebersihan *aja* kalau di *locker*. Terus kalau sepatu itu harus di dalam kotak.

Penulis : Kalau kantin itu yang merencanakan dari pihak *kitchen* ya?

Narasumber : Iya, *kitchen* berkoordinasi sama HRD juga. Karena berurusan dengan karyawan juga. HRD sama *kitchen* bekerja sama *gitu.*

Penulis : Bekerja sama dalam hal seperti apa ya mbak?

Narasumber : Emm mungkin nanti *kitchen* menyusun menu. Misalnya hari ini nasi putih, ayam goreng, sayur lodeh, tempe, sama *dessert*-nya jeruk misalnya ya. Terus kita *kan* merencanakan selama satu bulan. Bikin menu selama satu bulan lalu diserahkan ke HRD. Biasanya pasti *kan* HRD menyiapkan anggaran per bulannya yang dikhususkan untuk penyediaan menu untuk di kantin karyawan. Kemudian kita kalau mau 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.

Penulis : Kalau untuk karyawan mengambil makanan itu prosedurnya *gimana* ya mbak?

Narasumber : Kita setiap *staff* dikasih kupon. Ada selembar kupon. Setiap kita *ngambil* itu di-*panjer* dilubangi tanggalnya. Oh ya terus kalau kita mau ke kantin itu juga harus pakai seragam.

Penulis : Itu *ngasih* kuponnya kapan mbak?

Narasumber : Ambil kupon itu setiap awal bulan. Jadi kita terimanya akhir bulan. Akhir bulan langsung bisa dipakai.

Penulis : Oh, awal bulan dikasih kuponnya itu setiap bulan. Lalu setiap ke kantin bawa kuponnya itu ya mbak ya? Itu diserahkan oleh HRD

Narasumber : Iya, betul. Nanti itu HRD *ngasih*-nya ke *staff* itu *dibarengin* sama *slip* gaji. Kalau yang anak *training* itu diserahkan ke *staff*-nya dan dibagi sama *staff*-nya.

Penulis : Kalau *wifi area* kira-kira sebagai karyawan bisa menggunakan *nggak* mbak?

Narasumber : Kalau kita *kan* kerja *nggak* bisa membawa *handphone* kita bisa menggunakannya tapi di *library* yang kita wawancara kemarin. Itu *kan wifi*-nya sama.Tapi kalau di area kerja hotel *nggak* bisa. Bisa dari komputer, bisa dari *handphone*.

Penulis : Kalau *smoking area* itu dari manajemen juga ya?

Narasumber : Iya manajemen juga, *cuman* orang yang jualan itu orang dari luar. Jadi HRD mencari orang yang disitu *gitu*.

Penulis : Terus kalau tempat ibadah itu ada *musholla* ya mbak?

Narasumber : Ada, deket kantor *security*. Penggunaannya ya nanti kalau karyawan mau *sholat* bisa langsung kesana.

Penulis : Kalau *library room* menurut mbak sebagai karyawan itu *gimana* tanggapannya?

Narasumber : Ya cukup enak ya, memudahkan, membantu juga karena kita sebagai *staff kan* juga kadang *nggak* tentu punya kuota juga bisa disitu *wifi*-an. Hemat kuota juga hehe. Atau *nggak locker*-nya lagi *dibenerin engineering* atau lagi ada kerusakan oleh *engineering* itu *kan* keluar masuk. Jadi kita yang cewek itu enak *nggak keganggu kan,* bisa kesana. Adanya fasilitas akses *free wifi* disini ya lumayan *lah* buat kita bisa *browsing* dan internetan pakai *handphone* pribadi maupun pakai komputer yang *disediain* di *library room*. Sekarang *kan* jamannya juga *dikit-dikit hape*, perlu kuota. Kita *sih* pakainya ya waktu *break aja*. Lumayan *lah* buat melepas penat juga kita bisa *browsing*-an *gitu*.

Penulis : Terus buku-bukunya itu ada apa *aja sih* mbak di *library room*?

Narasumber : Disana *kan* ada sofa, ber-AC, ada komputer, ada komik, novel-novel, buku-buku pengetahuan. Banyak *sih*, sekarang apapun juga bisa diakses dengan internet ya daripada kita *nyari* buku lebih enak *kan* nyari di internet/komputer, *searching aja*. Tapi kalau saya *sih* lebih merasa efektifnya itu ya *library room* untuk tempat kita mau pakai akses *free wifi* dibanding harus baca-baca begitu. Sembari duduk di sofa, nyaman. Kadang kalau *nunggu* jemputan juga saya *nunggunya* disini. Adanya *library room* itu juga lumayan *lah* kita bisa sekedar *leyeh-leyeh* disana, tapi ya tidak boleh tidur disana. Hanya sekedar duduk dan memanfaatkan *wifi* pakai hp sendiri.

Penulis : Kalau *training* itu kemarin dikatakan ada *training mandatory* dan *training* berdasarkan isu. Kalau orientasi itu *gimana* mbak?

Narasumber : Orientasi itu berarti dilakukan ketika pertama kali masuk karena *kan kayak* pengenalan lingkungan, pengenalan *staff* yang lain, terus dijelaskan peraturannya di hotel.

Penulis : Biasanya itu dilakukan dimana mbak kalau orientasi?

Narasumber : Biasanya *sih* di depan HRD itu di Wulang Wuruk.

Penulis : Kalau Tentrem *experience* atau *service excellent* itu *gimana* mbak?

Narasumber : Tentrem *experience* itu ya kayak memotivasi *gitu* biar kita bisa jualan. Intinya *training* itu menambah *skill* kita untuk jualan. Kita *kan* memang orang penjual ya. *Skill* jualan, *gimana* cara *ngobrol* sama tamu, cara kalau tamu *complaint ngadepinnya gimana*.

Penulis : Terus kalau tiap departemen itu berarti *training*-nya bisa beda-beda ya mbak?

Narasumber : Kalau Tentrem *experience* dan lain-lain itu semua departemen ikut. *Cuman* nanti waktu *training* itu *kan* ditanya contoh konkret di outlet *gimana*. Nah nanti tiap outlet beda-beda *kan*. Nah, nanti contohnya apa. Jadi nanti tetap dikumpulkan jadi satu *training*, *cuman* nanti didalamnya itu akan mengembang. Karena di dalamnya *situ* ada *housekeeping*, *kitchen*, *service*, *front office*. Jadi nanti kasusnya *kan* banyak, ceritanya banyak. Jadi *training*-nya juga lebih bervariasi *gtiu*

Penulis : Kalau *succession plan* itu yang merencanakan dari HRD ya mbak?

Narasumber : Iya, lalu dari departemen juga yang mengusulkan kandidatnya. Nanti antar manajer atau supervisor pasti *kan* sudah ada komunikasi sama HRD nanti baru *supervisor outlet* biasanya yang akan mengirim nama-nama yang mau ikut *training*. *Kan* HRD juga harus membuat jadwalnya. *Training* itu semua staff harus ikut. Jadi misalnya bulan ini saya sudah ikut *training*, bulan berikutnya ya yang lain yang belum ikut. Tapi *nggak* mungkin semua *staff* ikut dalam satu periode karena *kan* harus ada yang *in charge*, ada yang libur, ada yang masuk sore, masuk pagi. Otomatis yang ikut satu atau dua orang *kan*. Bergilir. Nanti lama-lama semua *kan* sudah diikutkan *training*.

Penulis : Kalau program *English Class* berarti juga dari HRD ya mbak?

Narasumber : Iya. Itu nanti *English Class* yang pertama membuka *pre-test gitu*. Pasti ditempel di mading, misalnya tanggal 1 sampai 5 ada tes. Nanti bisa daftar kesitu.

Penulis : Terus pelaksanaannya dimana mbak?

Narasumber : Di Wulang Wuruk juga. Yang *ngajar* itu Bu Heni.

Penulis : Terus kalau selanjutnya itu program *general staff meeting* itu isinya *ngapain aja* ya mbak?

Narasumber : Biasanya *sharing revenue*, *sharing* informasi terbaru misalnya isunya hotel apa *aja* yang buka terus *sharing complain* juga karena disitu general ya. Misalnya *kemarin housekeeping* ada *complain* begini, misalnya *restaurant* ada *complain* begini, *front office* begini itu di-*share*. Kemudian cara mengatasinya bagaimana itu di-*share*. Misal ada pertanyaan yang akan diajukan ke manajemen juga bisa saat itu diajukan. Ada usulan apa juga bisa diusulkan ke manajemen.

Penulis : Itu *tiap* empat bulan sekali atau tiga bulan *sih* mbak?

Narasumber : Kadang kalau hotel bisa itu ya tiga bulan sekali. Tapi kadang kalau tiga bulan pas *rame-rame*-nya hotel otomatis dipending, bisa empat bulan sekali.

Penulis : Itu isinya selain karyawan itu ada manajer juga atau *gimana* mbak?

Narasumber : Iya, semuanya. Manajer, karyawan, *casual* semuanya *dapet*. Soalnya *kan general*, bahkan anak *training* pun bisa *dateng* ke situ. Biasanya dilakukan di *ballroom*, karena ruangannya harus besar ya. Yang *dateng* itu seratusan.

Penulis : Lalu dibuat acara ya mbak?

Narasumber : Ya, biasanya ada makannya terus ada pembagian *associate of the month kan* awarding-nya juga disitu.

Penulis : Lalu koordinasinya agar karyawan tahun *general staff meeting* bakal diadakan kapan itu *gimana* mbak?

Narasumber : Biasanya satu bulan kita sudah tahu. Misalnya Februari awal gini tanggal 24 ada *general staff meeting* itu kita sudah tahu jauh-jauh hari. Lalu nanti kalau udah dekat di *share* lagi.

Penulis : Di *share* lagi via apa mbak?

Narasumber : Biasanya waktu *briefing* atau *nggak* kita punya *grup* WA. Biasanya *staff* per outlet itu *kan* punya grup WA biasanya di *share* juga. Misalnya *udah* dekat itu di *share* lagi *aja biar inget gitu*.

Penulis : Kalau kompensasi kemarin ada gaji pokok, gaji *service*, THR? Sama apalagi? Udah itu *aja*?

Narasumber : Iya udah itu *aja*. Itu nanti juga akan tertera di *slip* gaji yang akan diberikan oleh HRD ke kita. Jadi kita tahu pembagian gaji yang diberikan kita. Gaji pokok *kan* sesuai dengan kontrak kita dan akan naik per tahun sesuai dengan kinerja kita juga yang telah di *appraisal*. Kalau gaji *service* itu tiap bulannya beda besarnya *charge* tergantung ramai atau tidaknya hotel, lalu kalau untuk THR itu juga sudah sesuai ya. Pasti diberikan kepada semua staff. Iuran per bulan BPJS juga akan disertakan di *slip* gaji. Jadi kita menerima gaji itu jelas dari mana saja dan terkena potongan iurannya itu juga jelas.

Penulis : Lalu bagaimana masukan atau evaluasi dari pembagian kompensasi terkait gaji, THR, dan potongan iuran itu mbak?

Narasumber : Sampai saat ini *sih* belum ada masukan ya, karena sudah tertera jelas di *slip* gaji dan tentunya itu juga sudah sesuai aturan baik aturan manajemen atau pun dari pemerintah ya kalau untuk THR dan iuran BPJS itu.

Penulis : Kalau kompensasi tidak langsung berarti asuransi itu BPJS ketenagakerjaan *aja* atau sama BPJS kesehatan ya mbak?

Narasumber : Iya, ada BPJS kesehatan dan BPJS tenaga kerja.

Penulis : Oh, itu beda? Bedanya *gimana*?

Narasumber : Iya. Kalau kita *sih* terima kartunya dua. Bedanya *kayaknya sih* ya kalau ketenagakerjaan itu kalau saya *sih* belum pernah pakai ya. Kalau BPJS kesehatan itu sudah pernah pakai, kalau kita sakit bisa dipakai. Setahuku *sih* ketenagakerjaan untuk kecelakaan juga *sih*, di tempat kerja. Misal di tempat kerja jatuh dari tangga itu *kayaknya* bisa dipakai. Misal kita kecelakaan lalu cacat *gitu* kita bisa terima berapa juta *gitu* biasanya.

Penulis : Berarti itu yang *ngurusin* HRD? Lalu kalau misalnya para karyawan mau menggunakan kartu itu berate harus ke HRD dulu atau bisa langsung ke BPJS-nya mbak?

Narasumber : Kalau untuk yang kesehatan itu bisa langsung dipakai ke rumah sakit. *Kan* kita ada faskes tingkat satu sama faskes tingkat dua. Jadi kalau kita sakit *kan* bisa langsung ke faskes satu. Nanti disana kita *nggak* bayar karena faskes satu. Nanti kalau faskes satu *nggak* bisa menangani baru kita dirujuk ke rumah sakit lain.

Penulis : Berarti *nggak* perlu koordinasi lagi dengan HRD ya mbak?

Narasumber : *Enggak sih*. HRD *cuma* mengurus pendaftarannya, misal mau pindah faskes *gitu* kita ke HRD. Tapi kalau langsung *pas* kejadian sakit *nggak* perlu ke HRD nanti paling pas ijin *aja*. Nanti HRD-nya tahu *to* misal kita *opname* di rumah sakit mana itu nanti ijinnya ke HRD.

HRD nanti yang akan mengurus ke outletnya misalnya si A sakit di Bethesda diruang ini *gitu*.

Penulis : Kalau tes kesehatan itu *gimana* mbak? Yang *ngerencanain* dari HRD juga berarti ya itu?

Narasumber : *He'em.* Kalau tes kesehatan itu *kan general* ya semuanya ya. Dilakukan satu kali saat kita *interview*. Kalau kita diterima itu pasti tes terakhirnya itu *kan* yang kesehatan. Nah itu nanti biasanya kalau Tentrem itu kerja samanya dengan Rumah Sakit Ludira. Jadi nanti dikasih surat kesana, suruh *medical check up*. Nanti kalau *udah*, hasilnya akan dikirim langsung ke Tentrem. Tapi kalau untuk yang secara periodik kita ada rektal swab juga itu nanti setiap enam bulan sekali. Itu tes cacing *gitu*. Kalau yang ini khusus karyawan F & B sama yang berhubungan dengan makanan *kayak executive lounge*, *kayak* anak *kitchen* FB *service* itu harus ikut semua.

Penulis : Terus koordinasi dengan HRD itu *kayak gimana* mbak kalau mau tes kesehatan untuk F & B itu?

Narasumber : Kalau itu nanti dari pihak lab-nya *dateng* ke Tentrem. Biasanya dua hari atau tiga hari biasanya. Misal tanggal 1, tanggal 2, tanggal 3. Kita bisa *dateng*-nya kapan. Misal tanggal 1-nya libur, berarti tanggal 2 atau 3-nya bisa rektal *gitu*.

Penulis : Oh *he'em*. Terus karyawan itu kerja 8 jam perhari dan enam hari kerja satu hari libur ya?

Narasumber : Iya.

Penulis : Terus tiap departemen itu jam kerjanya sama atau beda mbak?

Narasumber : Jam masuknya? Beda-beda, sesuai kebutuhan juga. Kalau di F & B atau *restaurant* itu ada yang masuk jam 6 ada yang masuk jam 7.pagi. Kalau di Eboni sendiri yang pagi masuk jam 7. *Pool bar* masuknya jam 8.

Penulis : Kalau *female transport* itu berarti khusus cewek *aja* berarti ya mbak?

Narasumber : Iya, khusus cewek.

Penulis : Koordinasi untuk pengantarannya dengan siapa mbak?

Narasumber : Kalau kita *sih* biasanya pulang, ganti baju terus ke *security kan punch out*. Nah *pas punch out* itu nanti ada *security* terus nanti kita bilang dan nulis *form* juga. Bilang ke *security* 'Pak tolong siapin *female transport* ya ini atas nama Dewi ke daerah Bumijo ya, misalnya *gitu*. Ya nanti dipanggilin anak *concierge*-nya. Nanti *concierge*-nya bawa mobil ke bawah, kita naik terus dianter.

Penulis : Kalau *associate of the month* yang milih dari masing-masing departemen ya mbak?

Narasumber : Iya, masing-masing departemen itu mengajukan istilahnya menjagokan *staff*-nya. Nanti di *meeting excom* dibahas lagi. Misalnya dari *front office* itu A, dari F & B itu B. Jadi nama anaknya ini dikumpulin di *meeting excom*. Dari departemen lain juga menilai 'lho anak ini *nggak* kerja sama kok, susah orangnya, orang aku suka lihatnya itu dia sering telat'. Nanti siapa siapa siapa *gitu* tinggal beberapa orang diseleksi lagi sampai satu orang. Per bulan ada, *cuman* pengumumannya *pas general staff meeting*. Nanti *pas* acara itu ada tiga atau empat orang karena *kan* biasanya diadakan tiga atau empat bulan sekali.

Penulis : Oh *gitu*. Kalau *point value* bintang itu berdasar *guest comment* ya mbak?

Narasumber : Iya *guest comment* karena nama kita ditulis itu nanti dapat satu bintang.

Penulis : *Guest comment* itu bentuknya *kayak gimana* ya mbak?

Narasumber : Lembaran *gitu*, nanti ada nama, nomor telepon, alamat email, terus komennya. Pengumuman *point value* bintang itu juga tiap *general staff meeting* juga. Ada hadiahnya juga, bingkisan.

Penulis : Kalau koordinasi AAW ke semua karyawan itu *gimana* mbak?

Narasumber : Kalau AAW itu *kan* untuk semua staff. Jadi koordinasinya paling ya ditulis di mading. Misalnya AAW itu *kan* satu minggu. Jadi misal tanggal 1 sampai 7. 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 dan dipasangnya *pakai banner*. 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*.

Penulis : Kalau *outing*?

Narasumber : Kalau *outing* semua *staff* ikut, terus yang join *casual* selama 1 tahun itu bisa ikut. Kalau *trainee nggak* bisa. *Outing* itu *nggak mesti* keluar kota. Tahun kemarin kita cuma ke Jogja Bay, dua tahun lalu ke Malang. Pernah waktu tahun berapa itu di hotel, *cuma kayak party gitu*. Koordinasinya bisa via madding atau *nggak pas briefing* di *share* kapan *outing* atau *staff party gitu*. *Briefing* itu kita setiap hari, tiap sore karena yang pagi pulang kemudian sore dateng. Jadi kita ketemunya sore, kalau di Eboni jam 4. Kalau di outlet lain ada yang jam 3, setengah tiga.

Penulis : Lalu kalau di *training* itu disampaikan mengenai prinsip dan nilai mbak?

Narasumber : Iya disampaikan *cuman* pelaksanaannya juga *nggak* sedetail yang staff *kan*. Karena *training* banyak di dalam dan di belakang. Jadi *nggak* terlalu bersentuhan dengan tamu jadi ya otomatis tetap diajarkan tetap diberitahu *cuman nggak* terlalu ditekankan.

Penulis : Lalu bagian evaluasi emm seragam itu berarti dari pihak *laundry*?

Narasumber : Iya.

Penulis : Kalau *locker* itu nanti *gimana* mbak kalau rusak? Kemudian bentuk HRD dalam membantu *locker* yang rusak seperti apa?

Narasumber : Kalau rusaknya dari kita misal kunci patah atau hilang itu *kan* bisa kesalahan pribadi ya. Nanti kita laporkan ke HRD, *cuman* kunci rusak itu *kan* harus diganti. Nah, biayanya itu ditanggungkan ke *staff*-nya. Tapi kalau kerusakan memang dari *locker*-nya. Misal *locker* sudah karatan itu nanti biasanya dipindahkan oleh HRD. Lalu yang rusak itu nanti akan diperbaiki oleh *engineering*.

Penulis : Kalau tentang kantin itu bentuk evaluasi seperti apa?

Narasumber : Variasi makanannya banyak, yang masak *chef* jadi lebih terpercaya dalam hal menyajikan makanan yang higienis, tempatnya luas nyaman, dingin ber-AC. Enak *sih*. Sudah cukup oke *lah*.

Penulis : Kalau *wifi* berarti membuat karyawan bertambah nyaman? Tidak ada kendala?

Narasumber : Iya. Selama ini *sih* belum, *cuman* beberapa kali karna namanya juga teknologi kadang *kan* ada kerusakan atau apa. Beberapa kali sempat *wifi* tidak dapat diakses. Pernah mengalami.

Penulis : Kalau *smoking area* itu juga lebih menunjang karyawan atau *gimana* mbak?

Narasumber : Emm ya kalau kita mau mandi kemudian sabun *abis* itu disana kita juga jual. Kalau untuk cewek misal datang bulan dadakan, disana nanti juga bisa beli pembalut. Terutama yang cowok lebih membantu lagi karena disana *kan* jual rokok. Bisa beli rokok disitu.

Penulis : Kalau tempat ibadah *gimana* mbak?

Narasumber : Tempat ibadah cukup enak. Wudhunya dekat, rak sandal ada, mukena, sajadah disediakan juga disana.

Penulis : Kalau *library* juga sudah nyaman ya mbak?

Narasumber : Iya sudah nyaman. Ada sofa, ada AC. Nyaman.

Penulis : Kalau evaluasi tentang *training* bisa melalui apa mbak?

Narasumber : Kalau evaluasi *training* itu *pas* akhir *training* biasanya disampaikan *sih*. Misalnya ada masukan atau tentang *training* ini bisa disampaikan saat akhir *training*.

Penulis : Kalau *succession plan* evaluasinya dalam bentuk *gimana* ya mbak?

Narasumber : Kalau itu saya kurang tahu ya, karena saya belum pernah mengalaminya.

Penulis : Kalau program English Class? Misal ada keluhan atau apa itu *gimana* mbak?

Narasumber : Bisa langsung disampaikan di forumnya. Pas ada jadwalnya English Class bisa disampaikan.

Penulis : Kalau guru bahasa inggrisnya memang staff khusus yang dipekerjakan sebagai guru bahasa inggris begitu mbak?

Narasumber : Iya, kalau Bu Heni khusus memang untuk English class-nya. *Teacher*-nya cuma satu.

Penulis : Terus kalau *general staff meeting* itu memang disitu semua ya evaluasinya?

Narasumber : Iya *ho'oh*. Semuanya mau menyampaikan keluh kesah, pendapat, atau apa bisa disampaikan saat *general staff meeting*.

Penulis : Kalau kompensasi itu evaluasinya dalam bentuk *gimana* mbak? Kompensasi itu berdasar jam kerja atau *gimana* mbak?

Narasumber : Kalau gaji pokok itu sesuai dengan kontrak kita. Misal gaji pokok si A itu dua juta. Terus *service* itu *nggak* bisa ditulis karna tiap orang beda-beda. Kalau THR itu satu kali gaji pokok. Jadi kalau gaji pokok sama THR itu sudah pasti. *Nggak* bisa berubah-ubah, mau jam kerjanya *molor*, jam kerjanya *on time* ya *dapetnya* segitu. Pemberian THR juga disampaikan oleh HRD ke karyawan bersamaan dengan gaji per bulannya. Jadi nanti tertera juga di *slip* gaji. Kalau *service* berdasar *revenue* hotel. Kalau *rame* tamu, banyak *wedding gitu* itu pasti *revenue*-nya tinggi. Ya kalau tamunya sepi berarti *service-nya* sedikit.

Penulis : Kalau mengenai BPJS semisal ada keluhan itu *gimana*? Misalnya kartunya *kenapa* atau prosedurnya susah terus minta bantuan dari pihak hotel itu seperti apa?

Narasumber : Kalau selama ini *sih* saya belum pernah ya. Karna kalau sesuai prosedur misal dari faskes satu dulu baru dirujuk ke rumah sakit itu kalau sesuai prosedur itu *nggak* ada masalah.

Penulis : Terus kalau program *reward* itu ada *nggak sih* mbak evaluasinya?

Narasumber : Ada. Kalau *associate of the month* itu kita dikasih sejumlah uang dan sertifikatnya

Penulis : Kalau evaluasinya *gimana* mbak? Misal ada yang kurang sesuai begitu?

Narasumber : Kalau *reward* itu untung-untungan kalau dapat *Alhamdulillah*, *nggak* dapat ya *nggak* apa-apa. Yang kita butuhkan sebenarnya *kan* sertifikatnya. Karna *kan* kalau kita mau pindah hotel sebenarnya yang ditanyakan hotel itu sertifikatnya. Kalau *point value* bintang itu *nggak* dapat sertifikat *cuman* ada bingkisan *aja*. Tapi kalau *associate of the month* atau *of the year* itu ada sertifikatnya.

Penulis : Kalau AAW dan *outing* itu misalnya evaluasi dari acara ini itu *gimana* mbak disampaikannya?

Narasumber : 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. Kalau di hotel lain *outing* itu pasti ada. *Cuman* setahu saya kalau hotel lain itu paling di seputar Jogja atau di *party* di *ballroom*. Kalau di Tentrem itu *udah* ke Malang, kalau dulu itu ke Magelang. Menurut saya sudah lebih baik *sih* dari hotel lain. Kalau AAW itu ya enam hari itu dimanjain, *seneng sih*. Jadi lebih semangat kerjanya.

Penulis : Itu penyampaiannya melalui apa mbak? Misal mau menyampaikan program ini *seneng*, program ini kurang begitu. Itu bisa disampaikan lewat apa ya mbak?

Narasumber : Bisa ke *general staff meeting*. Jadi *kayak* misalnya mau *ngomong* tentang *outing* itu disampaikan *aja* misal 'Bu, kalau ke Jogja Bay itu *kan nggak* semuanya bisa berenang, jadi *nggak* semuanya bisa menikmati. Misal *gitu*, itu disampaikan *aja*. Tahun depan misal *outing* nanti *nggak* akan berhubungan dengan air. Terus pilih *option* lain. Biasanya kalau kita ada masukan bisa disampaikannya di *general staff meeting sih*. Lalu mungkin pihak HRD juga akan mempertimbangkan kembali usulan yang kita sampaikan, disesuaikan dengan suara terbanyak kira-kira *outing*-nya mau kemana dan disesuaikan dengan *budget* yang ada juga *kan* tentunya.

Penulis : Kalau lingkungan kerja *gimana* mbak menurut mbak di Hotel Tentrem sebagai karyawan?

Narasumber : Menurut saya lingkungan kerjanya sudah cukup mendukung, sudah cukup nyaman. Enak *sih*, teman-temannya juga sudah enak. Karna saya sudah lama jadi ya sudah merasa kayak di rumah kayak keluarga sendiri *gitu*.

Penulis : Terus kalau dengan pekerjaan itu sudah nyaman mbak?

Narasumber : Iya kalau saya sendiri *sih* sudah nyaman, sudah enak, sudah mengenal lokasi, sudah mengenal teman, sudah mengenal produk. Jadi ya sudah enak, sudah nyaman.

Penulis : Kalau karyawan di hotel itu harus *multitasking* ya mbak ya?

Narasumber : Iya, kalau itu pasti dituntut untuk *multitasking*. *Kayak* misalnya saya sebagai *waitrees*, tapi saya juga harus bisa sebagai kasir. Kalau *nggak* ada *bartender* saya juga harus bisa *bikin*

minum. Kalau *nggak* ada *housekeeping*, kalau ada yang butuh disapu ya saya harus *nyapu*. Jadi sebisa mungkin yang bisa dikerjakan itu ya dikerjakan sendiri *gitu*.

Penulis : Kalau bentuk kepedulian dari Hotel Tentrem terhadap lingkungan masyarakat sekitar itu *gimana* ya mbak?

Narasumber : Kalau setahu saya *sih* Hotel Tentrem itu juga setiap Idul Adha itu *ngasih* kambing ke warga sekitar. Terus *ngurus* ke panti asuhan biasanya juga dikasih biasanya. Kayak bantuan atau donasi ke panti asuhan, rutin *sih ngasih*.

Penulis : Mungkin itu dulu ya mbak. Makasih banyak *lho* Mbak Dewi, tapi nanti kalau misal ada yang perlu ditanyain lagi bisa lagi ya mbak.

Narasumber : Iya, sama-sama.

Penulis : *Wassalamu'alaikum.*

Narasumber : *Wa'alaikumsalam.*

Narasumber 5: Dewi Yuli Lestari (*Waitress Eboni Bar and Lounge – Food and Beverage Service*)

Wawancara Sesi III dilakukan pada hari Rabu, 7 Maret 2018 jam 10:36 WIB melalui telepon *Whatsapp*.

Penulis : Halo mbak Dewi ini saya langsung mau menanyakan yang kurang lagi ya mbak. Kalau *induction training* sama Tentrem *experience* yang terpampang di mading itu *gimana sih* mbak kegiatannya?

Narasumber : *Induction training* itu biasanya untuk staff baru. Kalau Tentrem *experience* itu untuk staff yang *udah join*. Tentrem *experience* itu mengajarkan cara *serve* tamu atau *excellent service*, *handling complain*, pokoknya masalah operasional. Kalau *induction training* itu kayak pengenalan lingkungan hotel, pengetahuan tentang peraturan hotel.

Penulis : Kalau evaluasi *training* yang dilakukan manajemen seperti apa?

Narasumber : Di setiap akhir *training* nanti ada evaluasi. Dari *supervisor* biasanya juga mengirimkan *training report*. Setiap bulan ada *training report* dibuat oleh *supervisor* yang dikirim ke HRD.

Penulis : Kalau menurut mbak manfaat dari *training* itu apa?

Narasumber : Cukup membantu. *Training* disini *kan* banyak. Mulai dari awal menjadi karyawan Tentrem itu kita ada *induction training;* kita dikenalkan apa saja yang ada di hotel, fasilitas yang dapat kita nikmati sebagai karyawan, pengenalan atasan-atasan. Lalu ada Tentrem *experience;* kita jadi tahu pengalaman-pengalaman real kerja di Tentrem, *cross training* kita jugabisa belajar di luar departemen kita. Ya *training* ini sangat membantu kita sebagai karyawan agar tahu pengetahuan lebih banyak. Jadi saat kita melayani tamu pun kita tidak kebingungan. Sudah siap untuk memberikan pelayanan terbaik. Jadi tahu banyak mulai dari cara *handling complain*, kalau ada tamu kecelakaan kita tahu cara penanganannya. Setiap staff itu sama. *Training* itu *kan* untuk menyeragamkan ya. Misal tamu *complain* makanannya lama. Kita di-*training* harus *ngomong* apa. *Ngomong*-nya harus seragam.

Misal ada yang *complain* makanan datangnya lama ya kita *ngomong*-nya harus seragam misal "mohon maaf Bu tunggu sebentar, *kitchen* lagi ramai" atau apa begitu.

Penulis : Lalu masukan untuk *training* gimana mbak?

Narasumber : Sejauh ini *training* yang diberikan cukup bagus dan banyak juga. Kalau misal mau ijin *training* karena sakit atau ada acara yang *nggak* bisa ditinggalkan itu harus menghubungi HRD sama *dept head*. Jadi *dept head* mengirim *email* ke HRD lalu nanti HRD mengetahui *gitu*. Lalu nanti akan di-*reschedule* lagi jadwalnya.

Penulis : Lalu kalau program *English Class* merasa terbantu *nggak* mbak dalam bekerja?

Narsumber : Tentu terbantu, karena bahasa inggris sangat perlu di perhotelan. Kalau masukan untuk program *English Class* 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*. Lalu tamu nanya kalau mau ke ruang *meeting* ini *gimana*. Lalu cara *nyebutin* angka juga. Belum ada cara menjawab komplit dengan bahasa inggris itu seperti apa, cara menerima reservasi seperti apa. Ya *gitu sih*, 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. Kalau saya masih di *beginner*. Kalau *intermediate* saya belum tahu materi seperti apa. Kalau saya tanya *temen gitu* memang *basic sih.* Misal percakapan antar teman, dikasih topik apa. Ya seperti itu *aja*.

Penulis : Kalau kompensasi itu dibagikan perbulan atau *gimana* mbak?

Narasumber : *He'em,* kita terima gaji satu bulan sekali. Kita terimanya diatas tanggal 27 atau 28. Tapi *nggak* sampai akhir bulan. Kita *sih* seringnya tanggal 27, 28, 29. Tergantung harinya. Misal tanggal 27 itu Sabtu, berarti kita terimanya Senin. Kalau Februari kemarin kita gajiannya tanggal 26. *Service charge* itu dijadiin satu sama *slip* gaji. Kalau tunjangan itu hanya hari raya, biasanya diberikan seminggu sebelum hari raya. Menurut saya sudah cukup baik *sih* kompensasi disini.

Penulis : Kalau tes kesehatan untuk F & B itu masukannya *gimana* mbak?

Narasumber : Oh yang periodik yang satu tahun sekali sama enam bulan sekali itu ya. Itu *sih* sudah cukup bagus. *Kan lab*-nya yang *dateng* ke hotel. Jadi kita *nggak* perlu repot-repot kesana. Jadi hasilnya juga langsung dikirimkan ke HRD. Jadi kita *nggak usah ngambil gitu*. Itu tesnya itu rektal SWAB, *ngetes* kita itu *cacingan* atau *enggak.*

Penulis : Kalau program *reward* ada masukan dalam proses pemilihannya atau yang lainnya?

Narasumber : Belum ada *sih kayaknya*. Orang-orang yang dipilih memang orang yang sudah kompeten untuk mendapatkan *reward*. Saya juga pasti termotivasi untuk kerja yang lebih bagus ah biar bulan depan *dapet*.

Penulis : Kalau manfaat dari adanya *general staff meeting* menurut mbak *gimana*?

Narasumber : Kita tahu keadaan hotel seperti apa, lagi *rame* atau lagi sepi. Hotel ini dalam 3 bulan ini untung atau rugi. Terus apa yang terjadi dalam 3 bulan ini, ada promo, *event* besar, atau isu apa. Kita jadi tahu bulan kemaren ada apa dan bulan selanjutnya ada apa itu kita tahu. *General staff meeting* itu yang merencanakan dari HRD. Kegiatan ini biasanya juga *dibikin* tema *gitu* kalau bertepatan dengan imlek itu pakaian sama makanannya juga imlek. Terus lebaran itu temanya lebaran pakai baju muslim, kalau natal ya tema natal. Tapi kalau bulan-

bulan biasa *nggak* ada *event* apa-apa itu biasanya ya biasa *aja*. Acaranya penyampaian informasi dari manajemen, kadang mulai dari kemarin itu ada hiburan kayak pentas seni dari setiap departemen itu mengeluarkan. Kemarin itu *accounting* sama *security*. Mungkin *general staff meeting* selanjutnya itu dari F & B.

Penulis : Kalau dari adanya AAW dan *outing* itu manfaat yang dirasakan?

Narasumber : Ya *seneng* kita *kan* istilahnya dimanjakan dari AAW itu. *Outing* juga kita jadi lebih *refresh* otaknya. Jadi, ketika kita bekerja lagi itu jadi *happy* dan semangat lagi.

Penulis : Dari adanya fasilitas dan program ini apakah sudah cukup menunjang bagi karyawan?

Narasumber : Iya, pastilah. Fasilitas-fasilitas yang ada itu *kan* kita memang membutuhkan ya dan itu menunjang. Program-program yang ada disini juga dapat membantu kita lebih tahu dalam hal pengetahuan maupun *skill* melalui *training, general staff meeting, English class*. Lebih termotivasi dari *reward* yang diberikan. Sama lebih merasa dimanjakan dan diperhatikan manajemen dengan adanya kegiatan *outing* atau pun AAW. Kalau *outing* itu *kan* bentuk *refreshing* untuk karyawan ya, biar *nggak* suntuk kerja terus.

Penulis : Kalau pemakaian seragam dari Hotel Tentrem itu menurut mbak *gimana*? Sudah cukup baik?

Narasumber : Sudah cukup baik ya. Disini kita *kan* ada seragam batik Jogja dan Solo, serta kebaya. Nah itu menurut saya penyediaan seragamnya juga bersih, rapi, lalu kalau ada yang rusak pun akan digantikan yang baru. Seragam disini juga mencerminkan budaya jawa, ya bangga juga dapat memakai seragam batik yang di desain oleh desainer terkenal atau pun kebaya. Ya jadi kita sebagai karyawan pun juga semakin percaya diri dalam memberi pelayanan kepada tamu.

Penulis : Lalu prinsip dan nilai Hotel Tentrem itu diajarkan kepada karyawan?

Narasumber : Iya, pasti. Kalau *training* itu kita ditekankan ya untuk *basic-basic* seperti itu. Misal kita dapat *complain nih service*-nya dari tamu lalu kita ayo sekarang berarti harus ditingkatkan, manajemen memberi motivasi. Kalau ada tamu *complain* berarti ininya kurang.

Penulis : Oh ya kalau di mading itu ada persekutuan doa itu maksudnya *gimana* mbak?

Narasumber : Itu diadakan untuk non muslim. Sebulan sekali itu ada, itu dilaksanakan di ruang *meeting* kalau *pas* kosong, kalau *ballroom* kosong ya di *ballroom*. Tergantung tempatnya. Kalau muslim itu seminggu sekali ada jumatan ya, di *musholla*. Itu semua diadakan di Tentrem

Penulis : Lalu kalau misal ada fasilitas *musholla* yang rusak atau mukenanya harus dicuci itu diserahkan ke siapa mbak?

Narasumber : Kalau kebersihan *musholla* itu ada *housekeeping* ya nyapu dan ngepel. Kalau mukena itu seminggu sekali juga dicuci sama *housekeeping* juga. Kalau kerusakan lampu, airnya mati atau AC mati itu nanti info ke *engineering* nanti *engineering* yang akan memperbaiki.

Penulis : Oh ya mbak kalau proses penyusunan konsep yang melahirkan adanya fasilitas maupun program-program itu *gimana* mbak?

Narasumber : Kalau *excom* itu menyusun program misal *training*. Misal *service*-nya menurun, tamu banyak yang *complain*, misal staf kurang senyum, tamu lewat *nggak* disapa. Nanti *excom*

saya, ini saya membicarakan outlet saya ya. Terus *excom* akan *training* staff-nya misalnya *how to greeting the guest*.

Penulis : Lalu hubungannya dengan *dept head* dan *supervisor gimana* mbak dalam menyusun program?

Narasumber : Ya mereka ada *meeting*. *Dept head* tentu minta masukan juga dari *supervisor*, karena *supervisor* yang di lapangan. Jadi yang tahu keadaan lapangan, *dept head* akan bertanya ke *supervisor*-nya. Kita mau *training* apa itu didiskusikan, misal *revenue kok* turun ya berarti *training upselling gitu*.

Penulis : Berarti kalau *meeting* itu yang terlibat *excom* sama *dept head gitu* ya mbak?

Narasumber : Iya. Kalau *meeting*-nya per outlet itu *dept head* sama *supervisor*. Nanti kalau *excom* itu *meeting*-nya antar *excom* juga. Biasanya kalau *excom* yang datang itu *dept head nggak* ikut. Nanti kalau di *meeting excom* itu *udah* selesai baru *excom*-nya *dateng* ke outlet masing-masing dan disampaikan ke *dept head* dan *supervisor*-nya. *Kan* kalau *meeting* itu ada dua, untuk *excom* sendiri dan *dept head* sendiri.

Penulis : Kalau pelatihan ERT itu ditujukan untuk semua karyawan?

Narasumber : Iya, semua staff. Karena *kan* evakuasi bencana pasti semua staff akan terlibat. Ada PIC-PIC yang ditunjuk untuk mengedukasi staff lain misal ada gempa atau kebakaran *gitu* harus ngapain. PIC itu biasanya kalau untuk satu departemen itu ada dua atau berapa orang *gitu*. Jadi PIC itu yang di *in charge*-kan. *Morning* itu PIC-nya si A. Dari *housekeeping* itu si B *gitu* jadi PIC itu yang *in charge* pagi itu dari FB itu siapa, dari *kitchen* siapa, dari, *security* siapa. Nanti siang ganti lagi, *kan* yang pagi pulang. Jadi PIC-nya itu ada semua 24 jam, tapi ganti-ganti.

Penulis : Oh *gitu*. Oh ya kalau yang *general staff meeting* berarti semua orang terlibat ya. Nah berarti yang *in charge* hotelnya berarti tidak ikut mbak?

Narasumber : Yang *in charge tetep in charge*. Jadi karyawan yang libur atau masuk sore itu biasanya ikut. Kalau yang pemberian *reward* pada acara ini tapi karyawan tersebut lagi *in charge* nanti dapat diwakilkan biasanya sama *supervisor*, kaptennya, atau *temennya*.

Penulis : Kalau fasilitas *locker* itu untuk *staff* dan *trainee*?

Narsumber : *Staff, trainee*. *Casual* juga dapat, kecuali *casual* yang *on call* ya misal untuk *wedding gitu* kita *kan* butuh banyak *casual*. Itu *nggak dapet*. Tapi kalau *casual contract* atau *casual* yang *daily* itu yang *udah tiap* hari datang itu dapat.

Penulis : Berarti *training* juga berlaku untuk karyawan *casual* ya mbak?

Narsumber : Iya. Nanti *locker* itu kuncinya kita bawa pulang. Kita pertama kali *dateng* itu *kan* setelah diterima itu kita dikasih *associate handbook* yang dapat dibawa pulang juga, dikasih kunci *locker*, seragam, *name tag*. Kalau kita *resign* kita kembalikan lagi buku dan kunci *locker*-nya.

Penulis : Lalu kalau karyawan mau menggunakan *library room* apakah harus ijin ke HRD?

Narsumber : Bisa langsung *dateng aja*. Bukanya *library* itu *kan* dari pagi sampai jam 8 malam. Selama jam itu ya dibuka terus.

Penulis : Kalau yang *smoking area* itu buka dari jam berapa sampai jam berapa?

Narsumber : Sebenernya *smoking area* itu *nggak* ada tutupnya. *Cuman kan* warungnya itu ada tutupnya. Pagi jam 8 sampai jam 8 malam juga. Bukanya setiap hari. Jadi karyawan kalau mau *rokok-an* disitu bisa kapan *aja*.

Penulis : Kalau pemberian *service charge* itu *gimana* mbak?

Narsumber : 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.

Penulis : Kalau tempat parkir karyawan itu dimana *sih* mbak tempatnya?

Narsumber : Disamping hotel. Kalau dari depan itu samping kanannya ada rumah makan padang *kan*. Nah itu yang jalan turun. Diluar area hotel.

Penulis : Apakah dengan adanya lahan parker itu lebih memudahkan mbak?

Narsumber : Iya, karena *kan* memang dibangun untuk parkiran. Ada atapnya, lantainya datar, nyaman untuk parkir. Ada jembatan juga, jadi kita *nggak usah* muter lewat depan lagi. Jembatan menghubungkan antara lahan parkir karyawan dengan Hotel Tentrem. Ada *security* dan CCTV juga disitu.

Penulis : Yasudah mbak itu dulu ya. Semoga *nggak* ada yang kurang lagi. *Makasih* banyak mbak atas waktunya.

Narsumber : Iya mbak sama-sama.

LAMPIRAN C: REDUKSI DATA

LAMPIRAN

REDUKSI DATA

A. *Quality of Work Life* (QWL) atau Kualitas Kehidupan Kerja

Masalah yang Diteliti	Narasumber			Analisis
	Bu Rima	Bu Laksmi	Bu Rosa	
Dasar penyusunan QWL (Visi)	"…kita *kan* hotel *chain* lokal bintang lima yang visinya juga ingin melestarikan dan mengembangkan budaya Indonesianya itu untuk masyarakat dunia..." (Bu Rima, 6/9/2017, 15:18 WIB)	"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)	"…ketika tamu datang kita mengucapkan '*sugeng enjang, sugeng siang*'… makanya itu diaplikasikan dalam sehari-harinya mereka bekerja...untuk menampilkan Indonesianya itu *lho*, Jawanya itu terasa…" (Bu Rosa, 6/9/2017, 14:24 WIB) "…produk kami sangat kuat…tetapi produk itu *kan* aset ya…produk kamarnya sudah sangat *luxurious*...tapi yang membuat tamu datang kembali dan menaruh kepercayaan adalah karyawan…" (Bu Rosa, 6/9/2017, 14:40 WIB) "…yang spesial dari Tentrem itu ada nuansa, sentuhan Indonesianya itu terasa. *Plus* kita mau mengembangkan orang-orang Indonesia. *Which is* sangat jarang untuk hotel sekelas bintang lima ya…dari segi *top management* itu juga orang Indonesia…" (Bu Rosa, 6/9/2017, 14:29 WIB) "…pelatihan juga penting, yang diawal adalah dia	Dasar penyusunan QWL Hotel Tentrem berdasar visi yaitu konsep yang nantinya dapat melestarikan dan mengembang-kan budaya Indonesia dengan adanya tradisi Jawa yang diberikan melalui salam sapaan kepada tamu dan sumber daya manusia yang digunakan berasal dari Indonesia.

			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 emm *experience* hotel satu dengan hotel lain..." (Bu Rosa, 6/9/2017, 14:24 WIB)	
(Misi)	"…ya diikuti caranya dengan misi, memperkenalkan-nya salah satunya melalui seragam kita ya, batik." (Bu Rima, 6/9/2017, 15:19 WIB)	"…untuk mencapai itu perlulah misi yang harus dilaksanakan…. memperkenalkannya ya melalui makanan yang ada disini makanan jawa. Ada *counter* Sidomuncul juga, seragam, unsur bangunan kita juga ada motif-motif batik khas Indonesia…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:19 WIB) "…bangunan kita juga ada motif-motif batik khas Indonesia…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:19 WIB) "…kalau ditanya apakah semua berbasis visi dan misi ya saya jawab iya tapi tidak secara langsung. Visi misi itu *kan general banget* ya. Misal *training buat* karyawan itu *kan* penting karena	"…melalui makanan yang ada disini makanan nusantara di Kayu Manis…konsep kami juga sangat Indonesia, pakai batik…kalau *welcome drink* pakai jamu…aromaterapi nya pun kami pakai pengharum ruangannya *lemongrass*, *sereh gitu* ya…" (Bu Rosa, 6/9/2017, 14:22 WIB) "…memperkenalkan budaya Indonesia dan tradisi juga…ada karya seni. Itulah kenapa kalau di atas koridor-koridor itu *artwork*-nya juga dari seluruh nusantara…sambutan *sugeng enjang*, *sugeng siang gitu* juga.." (Bu Rosa, 6/9/2017, 14:25 WIB) "…dia *kan* harus tahu situasi di Jogja ya..kita harus berikan informasi. Kita *kan* punya buletin namanya Kabare Tentrem.	Dasar penyusunan QWL yang kedua adalah misi, Hotel Tentrem mempunyai misi untuk memperkenal-kan budaya dan tradisi diantaranya melalui adanya sajian makanan Indonesia di Kayu Manis, seragam batik, tarian nusantara, karya seni nusantara, dan motif batik pada bangunan di hotel.

		training itu *kan* juga selain untuk output perusahaan, juga buat diri sendiri supaya dia punya pengetahuan yang menuju ke visi misi itu tadi." (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:37 WIB) "Menspesifikasikan lagi *kan* ke *training* atau kepuasan yang selama ini kita survey melalui *Associate Opinion Survey* (AOS), fasilitas-fasilitas dan program-program yang kita sebutkan pada wawancara sebelumnya juga didasarkan pada visi misi Prinsip dan nilai pun juga menjadi dasar adanya fasilitas dan program itu. Kita memberikannya ke karyawan berdasar nilai *nurture our people*, prinsip dan nilai kita ajarkan ke karyawan. Adanya AOS itu *kan* juga sebagai tolak ukur apakah sudah sesuai dengan visi misi prinsip nilai yang ada di Tentrem…*"* (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:37 WIB)	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) "…terus ada karya seni. Itulah kenapa kalau di atas itu koridor-koridor itu *artwork*-nya juga dari seluruh nusantara …sejarah perjalanan bisnis Sido Muncul juga ada di gerai Sido Muncul…" (Bu Rosa, 6/9/2017, 14:25 WIB)	
(Prinsip)	"…prinsip itu salah satunya jujur. Jujur ya, kalau orang hotel *nggak* jujur *gimana* bisa kerja di hotel *kan*…" (Bu Rima, 6/9/2017,	-	"…kita mengontrol kualitas. Kualitas SDM-nya plus kualitas pelayanan yang kita berikan ke tamu… pelayanan yang dimaksud adalah karyawan itu dididik agar bisa	Dasar penyusunan QWL yang ketiga adalah prinsip, melakukan pelayanan terbaik dengan cara menjadi karyawan yang jujur

	15:17 WIB) "…kalau setia itu intinya kita wajib untuk berpegang teguh pada dasar-dasar yang ada *kan*. Pokok dasarnya *kan* juga visi misi..." (Bu Rima, 6/9/2017, 15:20 WIB)		memberikan pelayanan terbaik melebihi harapan tamu…" (Bu Rosa, 6/9/2017, 14:29 WIB) "…disiplin dalam hal waktu, tidak terlambat masuk kerja… disiplinnya ya konsisten untuk mempertahankan standar kualitas." (Bu Rosa, 23/1/2017, 09:50 WIB) "…positif itu ya intinya kita harus mendidik karyawan agar bersikap positif baik kepada tamu maupun pada pihak internal seperti teman-teman karyawan dan sikapnya kepada atasannya…" (Bu Rosa, 23/1/2017, 09:51 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, 23/1/2017, 09:51 WIB)	dalam bekerja; disiplin waktu dan mempertahan-kan kualitas; melakukan hal positif kepada lingkup sekitar; dan menghormati hasil karya dengan adanya *reward* untuk karyawan.
(Nilai)	"…nilai *trusthworthy*. Hotel ini harus mewujudkan bagaimana caranya kita dapat memperoleh kepercayaan tamu…" (Bu Rima, 6/9/2017, 15:18 WIB) "…*exceed expectations* itu	"…agar karyawan ada *teamwork* ….caranya dengan melibatkan *supervisor* yang menangani langsung karyawan agar dapat berkoordinasi baik… membentuk *teamwork* yang oke…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:17 WIB) "Prinsip dan nilai itu kita kenalkan ke	"…harus ada koordinasi intinya…di hotel itu semuanya terkait….orang *nginep* itu *kan* hubungannya *nggak cuma* dengan kamar dia tidur ya tetapi dengan *breakfast*-nya kemudian nanti dengan *check in*-nya, *check out*-nya…kebersihan kamarnya… kalau lampunya mati berarti hubungannya dengan *engineering*…" (Bu Rosa,	Dasar penyusunan QWL yang keempat adalah nilai-nilai yang harus dimaknai oleh karyawan yang terdiri dari *trusthworthy* (kepercayaan), *exceed expectations* (melampaui harapan), *nurture our people* (memperhati-kan karyawan kami, *teamwork* (bekerja

	artinya ya kita sebagai pihak hotel harus bisa memberikan lebih dari apa yang *sebenernya* pelanggan *butuhin*. Ya intinya mereka *biar* puas…" (Bu Rima, 6/9/2017, 15:18 WIB) "kita juga memperhatikan karyawan kami dengan program-program...Itu *nurture our people*." (Bu Rima, 6/9/2017, 15:18 WIB) "…*entrepreneurial spirit* atau semangat kewirausahaan, mampu untuk melihat peluang yang ada…dalam segi produk sekiranya kurang apa, kita harus tahu ..yang sekiranya harus diperhatikan. Apalagi kalau ada isu tentang suatu hal…harus peka…" (Bu Rima, 6/9/2017, 15:19 WIB) *"…mindfulness* mengajarkan kepada karyawannya agar menyadari setiap tugas mereka itu	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)	23/1/2018, 10:07 WIB) "…kita saling *respect one each other* ya. Apapun posisinya…" (Bu Rosa, 6/9/2017, 14:21 WIB) "…*teamwork* juga *kan* harus ya. Itulah mengapa kita kenalkan juga *who-is-who* itu untuk memperkenalkan *top management*-nya Hotel Tentrem…" (Bu Rosa, 6/9/2017, 14:29 WIB)	dalam tim), *respect one each other* (saling menghormati), *entrepreneuri-al spirit* (semangat kewirausahaan), dan *mindfulness* (sadar dalam bertindak).

	sesuai dengan prosedur…" (Bu Rima, 6/9/2017, 15:19 WIB)			
Proses Penyusunan QWL (Harapan *Owner*)	"…dari harapan *owner* lalu diterjemahkan oleh *executive committee*. Lalu dari *executive committee* menerjemahkan lewat semua *dept head* dan supervisornya…" (Bu Rima, 6/9/2017, 15:32 WIB) "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)	"…*owner* sendiri tidak memberikan gambaran secara *gamblang*... bagaimana kita menangkap pesan dari *owner* kemudian kita terapkan di sekitar kita…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:28 WIB) "Dari awal adanya hotel ini juga kita konsep seperti itu ya, sudah ada fasilitas yang memang disediakan untuk karyawan. Seragam itu memang dari *owner*-nya *kan* pengen Tentrem mengangkat budaya jawa ya lalu kita pakai desainer Anne Avantie yang nanti seragam itu akan diurus oleh *excom* yang bersangkutan yaitu *director of room*. Begitu pula fasilitas lainnya. Kalau *smoking area* itu baru ya. Itu ada karyawan yang mengusulkan lalu kami dari manajemen runding untuk mengkonsep *smoking area*. Fasilitas itu juga melibatkan departemen terkait ya dalam hal pengadaan *wifi* itu IT, lalu kantin melibatkan pihak *kitchen*, dan fasilitas	"…*Excom* itu singkatan dari *executive committee*. *Excom* itu komite eksekutif untuk hotel Tentrem. *Executive committee* itu terdiri dari seluruh *director*…" (Bu Rosa, 6/9/2017, 14:37 WIB) "…kalau proses penyusunan ini tentunya *kan* ya *director*, ya *general manager*. Itu secara tidak langsung juga dari harapan *owner*…" (Bu Rosa, 6/9/2017, 15:16 WIB)	Proses penyusunan berawal dari *owner* yang secara tidak langsung menyampaikan harapannya mengenai pengelolaan karyawan yang baik demi tercipta kerja sama yang baik.

		lainnya itu *kan* juga melibatkan pihak *housekeeping* dan *engineering* dalam perawatannya dan jika ada kerusakan." (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:37 WIB) "Di Tentrem itu kalau atasan punya program-program untuk karyawan maka dia harus menyampaikan ke *dept head*-nya. Nanti menggandeng departemen lain…komunikasi juga melalui *morning briefing* juga…*morning briefing* itu semua *excom kan* ada. Kalau *excom nggak* ada *kan* diwakilin sama *dept head*-nya. Baru nanti dijalankan oleh *temen-temen associate* tapi masih dalam satu departemen itu. Jadi kalau untuk menghubungkannya itu kita ada *meeting*, WA, *email*..." (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:37 WIB)		
(*Executive Committee*)	"…yang mengkonsep ya dari *executive committee*. Jadi dari harapan *owner* lalu diterjemahkan oleh *executive committee*. Lalu dari *executive committee* menerjemahkan	"Misalnya *nih owner pengen biar* karyawan loyal ke kita. Nah, kita mencoba untuk menciptakan sebuah hal yang *bikin* mereka nyaman. Apa *sih* yang bisa membuat mereka nyaman? Misalnya kita punya perpustakaan. *Which is*	"…ada memo, kemudian ada pengumuman melalui buletinnya Tentrem namanya Kabare Tentrem. Terus termasuk *meeting, briefing*. Ya bentuknya seperti itu. Lalu kemudian kedepannya ada SOP…" (Bu Rosa, 15/9/2017, 15:45 WIB)	*Executive committee* mengkonsep program-program umum yang diberikan kepada seluruh karyawan kemudian disampaikan melalui *meeting*, *briefing* maupun *memo* untuk disampaikan atau

	lewat semua *dept head* dan supervisornya…" (Bu Rima, 6/9/2017, 15:32 WIB)	hotel lain belum tentu punya. Fasilitas-fasilitas dan program-program untuk karyawan itu juga agar mereka nyaman bekerja disini." (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:27 WIB) "…Para *director* juga melakukan rundingan secara bersama-sama kemudian berkenaan dengan program atau kegiatan apa yang sekiranya cocok untuk masing-masing departemen…" (Bu Laskmi, 16/11/2017, 16:15 WIB) "…kalau atasan punya program-program untuk karyawan maka dia harus menyampaikan ke *dept head*-nya… komunikasi juga melalui *morning briefing* juga. *Morning briefing* itu semua *excom kan* ada. Jadi kendala apa yang ada di operasional baik berjalan lancar atau tidak disampaikan ketika *morning briefing*." (Bu Laksmi, 8/3/2018, 14:35 WIB) "…baru nanti dijalankan oleh *temen-temen associate* tapi masih dalam satu departemen itu…" (Bu	"…kami selalu sampaikan ya, maksudnya sampaikan ke *briefing* yang melibatkan GM, *director-director*. Sehingga disana bisa didiskusikan…" (Bu Rosa, 6/9/2017, 14:25 WIB)	didiskusikan kepada *dept head* dan *supervisor*.

		Laksmi, 8/3/2018, 14:35 WIB) "…biasanya untuk program-programnya kita selalu tanya dan minta masukan *temen-temen*. Kalian maunya AAW tahun ini misalnya ingin sesuatu yang berbeda…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:19 WIB)		
(*Dept. Head*)	-	"…dari hasil tadi disampaikanlah ke *dept head* dan proses pelaksanaannya dipimpin langsung oleh *supervisor*…susunan konsep dari *dept head* diusulkan ke *excom* untuk disetujui lalu baru dapat dikomunikasikan ke manajer lalu supervisor" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:13 WIB)	"…perwakilan dari departemen yaitu *dept head* ikut dalam *meeting* nanti dikomunikasikan ke para manajer dan kemudian *supervisor*…ada beberapa kegiatan yang cukup hanya dari pihak departemen saja yang menyusun suatu konsep QWL antara lain adalah *training* dan AAW yang diadakan oleh HRD…" (Bu Rosa, 23/1/2018, 09:59 WIB)	*Dept. head* menyampaikan konsep yang berasal dari *excom*, masing-masing dari *dept head* juga memiliki susunan konsep program yang sebelumnya diajukan ke atasan untuk mendapat persetujuan kemudian disampaikan ke manajer lalu supervisor.
(*Supervisor*)	"…*supervisor* nanti memperoleh informasi mengenai konsep yang telah disusun oleh *excom* atau pun *dept. head*-nya kemudian dikomunikasikan ke karyawan dan mengawasi sesuai SOP yang ada…" (Bu Rima, 6/9/2017, 15:29 WIB)	"…*supervisor* atau *dept. head* ya dia harus bisa membuat karyawannya untuk mengerjakan sebuah pekerjaan berdasarkan SOP…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:44 WIB)	"…*Supervisor* nanti juga mengkomunikasikan langsung kepada karyawan mengenai konsep melalui *briefing* dan mengawasi kerja karyawan…" (Bu Rosa, 23/1/2018, 09:58 WIB) "…tidak hanya men-supervisi saja tetapi juga memberikan arahan seperti apa…" (Bu Rosa, 6/9/2017, 14:27 WIB)	*Supervisor* mengkomunika-sikan ke karyawan dan mengawasi dan memberi arahan sesuai SOP.
QWL Fisik (Seragam)	"…seragam itu harus menunjang.	-	"…seragam ada banyak jenis, tergantung posisi…	Karyawan operasional diberikan

	Fasilitas seragam itu *proper*. Seragam rusak maka kita ganti supaya karyawan punya percaya diri dalam bekerja…punya *positive value*…" (Bu Rima, 6/9/2017, 15:17 WIB)		seragam disini batik semua. Kecuali *engineering security*, dan F & B…seragam karyawan identik dengan motif Jogja dan Solo..setiap dua hari sekali. Jadi dua hari Jogja, dua hari Solo…" (Bu Rosa, 15/9/2017, 14:41 WIB)	fasilitas pinjaman seragam kerja yang identik dengan motif batik Jogja dan Solo. Hal ini agar meningkatakan *positive value* dalam diri karyawan.
(*Locker*)	"…kita *sediain* fasilitas *locker*. Itu *aja* kebutuhan dasar, kalau karyawan disini *nggak* bisa *nenteng-nenteng* bawa tas, bawa *handphone* saat kerja…" (Bu Rima, 6/9/2017, 15:21 WIB)	-	"…*locker* selalu dipastikan kebersihannya… teman-teman terkadang suka repot, handuk basah ditaruhnya dimana…kalau di *locker* hal semacam itu tidak boleh disimpan karena itu basah dan bisa *bikin* bau…maka *dibikinkan* gantungan untuk menaruh jas hujan atau segala macem…kita *bikinkan* juga semacam rak yang dikhususkan untuk helm…" (Bu Rosa, 6/9/2017, 14:52 WIB)	Fasilitas *locker* diberikan kepada karyawan untuk dapat menyimpan barang bawaan yang tidak dapat dibawa saat kerja.
(*Gendhis Canteen*)	"…kita *sediain* kantin. Saya sudah pindah di beberapa hotel bahwa kantin yang paling bagus disini,…tidak pernah *dibatasin* lauknya…dari penyajian, *cost*-nya *nggak* pernah *dibatesin.* Lauknya misal mau ambil dua asalkan dihabiskan ya *fine*…"(Bu Rima, 6/9/2017, 15:22 WIB)	-	"…kantin *kan* kita punya sendiri…yang masak juga *nggak* pakai *catering*, tetapi dari *kitchen* sendiri…jadi memang ada yang ditugaskan disana… kantin itu *kan* fungsinya agar teman-teman itu *nggak* repot keluar…" (Bu Rosa, 6/9/2107, 14:56 WIB)	Ketersediaan kantin karyawan (*Gendhis Canteen*) yang disajikan dari pihak *kitchen* hotel agar memudahkan karyawan ketika ada jam istirahat.

(*Wifi Area*)	-	"…kalau karyawan *break* itu juga ada *wifi* gratis disini yang lumayan *kenceng* ya. Jadi mereka bisa *browsing*…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:36 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)	Ketersediaan jaringan *wifi* di seluruh wilayah hotel memudahkan karyawan dalam mengakses internet.
(*Smoking Area*)	-	-	"…*smoking area* itu baru *to*…teman-teman *kan* memang didalam itu *nggak* boleh merokok ya. Dulu teman-teman kalau ingin merokok *kan* harus di depan ya, *Circle K*…" (Bu Rima, 6/9/2017, 16:00 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 *responsibility* dengan dimonitor oleh manajemen." (Bu Rosa, 15/9/2017, 14:35 WIB)	Adanya *smoking area* bagi karyawan perokok, *smoking area* didesain dengan adanya warung kecil.
(Tempat Ibadah)	-	"…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	"Ada, *mushola* di luar kantor ini. Samping kantor *security* depan itu, kemudian masuk ke dalam." (Bu Rosa, 6/9/2017, 14:49 WIB)	Adanya tempat ibadah berupa *mushola* khusus karyawan.

		mading bahwa akan ada persekutuan doa biasanya satu bulan sekali…" (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:41 WIB)		
(*Library Room*)	-	"…kita punya perpustakaan. *Which is* hotel lain belum tentu punya.. Perpustakaan itu ya buat kalau karyawan mau pinjem buku boleh… Fasilitas-fasilitas dan program-program untuk karyawan itu juga agar mereka nyaman bekerja disini." (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:18 WIB) "…*English class* di *library* atau di *artist room*, misalkan Wulang Wuruk tidak memungkinkan. Kalau di *library* itu *kan* ada tempat duduk sofa untuk menunggu, ada empat *computer* juga disana…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:19 WIB)	"…kita juga ada *library room* itu, ada buku-buku novel atau apa. Ruang untuk *nunggu* juga…" (Bu Rosa, 23/1/2018 10:00 WIB)	Adanya *library room*, ruang yang digunakan untuk membaca atau pun ruang untuk menunggu.
QWL Non Fisik (Program Pengembangan Karir)	"…*training-training* berdasarkan isu yang ada…misalnya karyawan itu ceroboh. Oh isu yang ada mungkin karyawan itu perlu *additional*	"*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)	"*Training kan strong* baik dari manajemen maupun dari departemennya masing-masing ya…" (Bu Rosa, 6/9/2018, 14:29 WIB) "…kita punya *training* namanya *training induction*. *Training*	Program pengembangan karir yang diberikan kepada karyawan antara lain *training* yang terdiri dari *training* umum yang diberikan oleh HRD; *training* dari setiap departemen; dan

	knowledge, misalkan sekarang tentang sistem atau tentang *skill*….mereka itu kita berikan dalam bentuk *knowledge*…" (Bu Rima, 6/9/2017, 15:26 WIB) "…*training* tentang *skill* membersihkan kamar…*training* tentang *how to handling complain in front office…"* (Bu Rima, 6/9/2017, 15:32 WIB) "…memaksimalkan fungsi karyawan *multitasking*… kita hati-hati sekali me-*multitasking*-kan seseorang. Kenapa? Karena berkaitan sama kepuasan tamu…" (Bu Rima, 16/11/2017, 16:21 WIB)	"…pertama karena memang ada peraturan baru yang diberikan atau ada produk baru yang diberikan…kedua karena berdasarkan isu…ketiga, kalau memang peraturan baru itu berubah…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:29 WIB) "…*cross training* itu misal 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) "…kita *kan guest contact* semua ya walaupun yang di *back office* kayak saya *gitu* mau tidak mau ketika keliling dan *ketemu* tamu asing ya pasti harus bisa bahasa inggris…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:38 WIB)	*induction* itu memperkenalkan karyawan terus *hotel tour*. Jadi dilihat *hotel tour*. Jadi dia tahu *product knowledge*-nya… *teamwork* juga *kan* harus ya. Itulah mengapa kita kenalkan juga *who-is-who* itu untuk memperkenalkan *top management*-nya Hotel Tentrem…" (Bu Rosa, 6/9/2017, 14:38 WIB) "…dalam periode tertentu *associate* yang memang dimasukkan dalam *succession plan* itu dididik, dilengkapi untuk menjadi posisi yang diharapkan oleh atasannya…" (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) "*Mostly* akan *join*. Kalau pun *nggak* ikut di *batch* ini nanti mereka ikut *batch* berikutnya…" (Bu Rosa, 16/11/2017, 16:24 WIB)	*cross training*. *Succession plan* dan program *English class* juga termasuk dalam pengembangan karir.
(Program Kompensasi Finansial)	"…*salary* ya itu sudah ada garisnya sendiri	-	"…disini konsepnya kompensasi yang kita berikan ke karyawan itu	Kompensasi Langsung yang diberikan adalah gaji

1. Kompensasi Langsung	ya..kemudian dari hotel *rame* kita ada pembagian *service charge*. Jadi, karyawan merasakan melayani tamu sedikit dengan banyak itu akan terasa…" (Bu Rima, 6/9/2017, 15:28 WIB)		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)	pokok, gaji *service* berupa *service charge* dan insentif dari hasil penjualan produk tertentu.
2. Kompensasi Tidak Langsung	-	"…THR kita sesuai dengan aturan pemerintah. Diberikannya biasanya seminggu sebelum hari raya." (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:47 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)	Kompensasi tidak langsung yang diberikan berupa Tunjangan Hari Raya (THR) dan *female transport*.
(Program Asuransi dan Tes Kesehatan)	"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)	-	"Kita pakai BPJS ketenagakerjaan seperti menangani kecelakaan kerja, saat kerja, dan setelah kerja. Proses ini dibantu oleh HRD yang disebut JKK (Jaminan Kesehatan Kerja)." (Bu Rosa, 15/9/2017, 14:33 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 asuransi yang diberikan adalah BPJS kesehatan dan BPJS ketenagakerja-an. Sedangkan program tes kesehatan yang diberikan adalah tes kesehatan yang diperuntukkan khusus karyawan F & B.
(Program *Reward*)	"…kemudian karyawan yang disebut oleh tamu dalam *guest comment card* itu biasanya kan	-	"…kita ada pemilihan karyawan terbaik yang disebut *employee of the month*…*Awarding*-nya pertama dia mendapat apresiasi nanti dipanggil ke	Program *reward* yang diberikan kepada karyawan adalah *associate of the month* dan *point value* bintang.

	dikasih poin *value* bintang. Nanti akhir tahun kita kasih hadiah. Berarti dia kan yang terbanyak nanti kita kasih ya…" (Bu Rima, 6/9/2017, 15:53 WIB)		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)	
(Program Pertemuan Rutin)	"…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, WIB) "…ada *general staff meeting*. Kalau *general staff meeting* itu memang harus diadakan. Itu sudah menjadi acuan dari setiap hotel saya rasa. Setiap hotel itu pasti punya…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 15:26 WIB)	"…kita juga ada pertemuan rutin namanya *general staff meeting* dan biasanya di acara itu kita juga ada penyerahan *awarding*..." (Bu Rosa, 6/9/2017, 14:34 WIB)	Pertemuan rutin yang berlangsung selama tiga bulan sekali itu adalah *general staff meeting* atau *general party* yang berisi acara penyampaian informasi perkembangan hotel, hiburan, makan-makan, dan penyerahan *reward*.
(Program *Refreshing* Karyawan)	"…ada program *appreciation week*. Jadi dalam setahun itu ada 6 hari dimana karyawan itu *dibikinin* program kegiatan…" (Bu Rima, 6/9/2017, 15:25 WIB) "…nonton film, di-*massage*-kan, motornya	"…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.	"…sifatnya lebih menyenangkan karyawan ya…nonton bareng…pemberian *souvenir* berupa *mug*, lalu ada dekorasi yang *nyebutin* nama dia…ada jalan sehat di *weekday*, biasanya hari Senin… ada *breakfast*-nya *gitu* ya, ada *doorprize*-nya…totok wajah itu *kan cewek*. Kalau laki-laki nanti potong rambut…cuci motor… penyediaan kursi	Program *refreshing* karyawan diantaranya ada program *Associate Appreciation Week* (AAW) yang diadakan selama enam hari dan program *outing* yang setiap tahun diadakan satu kali.

	dicucikan, ada totok wajah, ada cukur, cukur rambut *barbershop*…dikasih *souvenir* mug…" (Bu Rima, 6/9/2017, 15:27 WIB)	*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) "…loyalitas *sih* kembali lagi ke karyawannya ya…kalau karyawannya *happy, company wealth happy, customer also happy ending*-nya mereka akan sering kembali…ketika mereka *happy, customer*-nya balik lagi nanti benefitnya mereka juga yang *ngerasain*…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:17 WIB) "…kita juga menunjang mereka dengan adanya fasilitas dan program-program yang ada agar mereka nyaman sehingga dapat loyal ke kita…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:17 WIB)	pijat… *lunch dinner*-nya spesial…*dibikin* tema-tema. Misalnya temanya Perancis, temanya Itali, *Chinese*, Thailand…" (Bu Rosa, 15/9/2017 14:45 WIB) "Selama satu minggu kami punya *event-event* yang sifatnya lebih menyenangkan karyawan ya. Ya nonton bareng, ya pemberian *souvenir*, lalu ada dekorasi yang *nyebutin* nama dia. Terus ada kartu ucapan dari supervisornya langsung pada dia." (Bu Rosa, 15/9/2017 14:45 WIB)	

Masalah yang Diteliti	Narasumber	
	Mas Riandy	Mbak Dewi
Misi	"…*breakfast* itu kita mengutamakan makanan Indonesia seperti dari jawa tengah ada gudeg, dari jawa barat, cilegon ada mie	"…*welcome drink* kita jamu…makanan-makanan kita juga banyak yang jawa, kayak gudeg, selat solo… Gudeg itu bisa *pesen* di Kayu Manis atau

	koclok. minuman kita lebih ke *welcome drink* seperti jamu, ada jamu beras kencur sama kunir asam…" (Mas Riandy, (Mas Riandy, 4/2/2018, 15:54 WIB) "…seragam kita lebih ke batik jogja, kebaya, sorjan..." (Mas Riandy, 4/2/2018, 15:54 WIB) "…tari *sih* kita biasanya mengundang kalau ada tamu VIP…alat musik yang kita gunakan itu ada *gamelan* setiap Kamis Pahing atau malam jum'at. Biasa dimainkan di *lobby*…" (Mas Riandy, 4/2/2018, 15:54 WIB) "…sejarah lebih ke pengenalan sejarah Hotel Tentrem berdiri karena dari Sidomuncul. Sejarah Sidomuncul itu bisa dilihat di Galeri Sidomuncul ada di lantai *lobby*…" (Mas Riandy, 4/2/2018, 15:54 WIB)	*nggak* di Eboni…baju juga kita model-model kebaya…yang cowok juga model jawa kayak batik *gitu*…kalau tarian *sih* kita *event-event* tertentu ya. Kayak misalnya ada tamu VVIP … kalau sejarah lebih ke sejarah Sidomunculnya" (Mbak Dewi, 2/2/2017, 10:00 WIB)
Prinsip	"…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)	-
Nilai	"…setiap hari ada *briefing*. Kita menyampaikan apapun informasi, berkomunikasi secara terbuka, menerima masukan dari karyawan-karyawan…" (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:25 WIB)	-
Proses Penyusu-nan QWL	"…*excom* itu karena posisinya sudah tinggi, dia langsung *briefing* setiap pagi *in the morning* untuk levelnya FBM. Jadi FBM akan *meeting* dengan *excom* di pagi hari. Dari jam 8 sampai jam 10 biasanya. Terus nanti dari hasil *meeting excom* itu akan disampaikan oleh FBM ke *meeting* supervisor. Sebelum *opening* outlet masing-masing, kita *briefing*…" (Mas Riandy,4/2/2018, 15:55 WIB)	"…*excom* itu menyusun program misal *training*. Misal *service*-nya menurun, tamu banyak yang *complain*, misal staf kurang senyum, tamu lewat *nggak* disapa. Nanti *excom* saya, ini saya membicarakan outlet saya ya. Terus *excom* akan *training* staff-nya misalnya *how to greeting the guest*." (Mbak Dewi, 7/3/2018, 10:37 WIB) "…ada *meeting*. *Dept head* tentu minta masukan juga dari *supervisor,* karena *supervisor* yang di lapangan…kita mau *training* apa itu didiskusikan" (Mbak Dewi, 7/3/2018, 10:39 WIB) "…*meeting*-nya per outlet itu *dept head* sama *supervisor*. Nanti kalau *excom* itu *meeting*-nya

		antar *excom* juga…nanti kalau di *meeting excom* itu *udah* selesai baru *excom*-nya *dateng* ke outlet masing-masing dan disampaikan ke *dept head* dan *supervisor*-nya…" (Mbak Dewi, 7/3/2018, 10:39 WIB)
Seragam	"…yang *bikin* konsep seragam itu di Tentrem dari Anne Avantie, salah satu *designer* terkenal di Indonesia. Kemudian dibuatlah oleh manajemen disini." (Mas Riandy, 4/2/2018, 15:56 WIB) "…kebersihan *locker* itu biasanya tanggung jawab pribadi masing-masing…" (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:13 WIB)	"…ada harinya juga. Jadi *misale* senin selasa Jogja nanti rabu kamis Solo nanti jum'at pakai apa nanti sabtu kita pakai yang bunga-bunga itu. Nanti kalau kamis pahing ada lagi pakai kebaya… Kalau bawahnya *jarik* itu dari sini tapi kalau kebayanya kita bawa sendiri." (Mbak Dewi, 16/11/2017, 15:30 WIB)
Non Fisik (Program Pengembangan Karir)	"… kita *sharing* di Tentrem *experience*…kita diajarkan *gimana sih* cara *handling complain* ke tamu. Pernah *nemuin* seperti apa kemudian solusinya seperti apa. Lebih ke pengalaman *real* yang sudah dihadapi… ada *training coordinator*-nya dari HRD." (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:11 WIB) "…*fifteen minutes training* itu setiap hari. Nah kalau yang *one big training* itu yang durasinya sampai 60 menit itu kita biasanya satu bulan dua kali…" (Mas Riandy, 16/11/2017, 14:23 WIB) "…*training emergency response team*, *training* seperti itu terus *training earthquake*… *training earthquake* nanti kita juga diajarkan mengenai apa yang harus dilakukan ketika ada gempa." (Mas Riandy, 16/11/2017, 14:20 WIB) "…seleksi dimana karyawan yang sudah bisa atau belum bisa sama sekali itu akan dibagi kelasnya menjadi kelas *beginner*, *elementary*, *intermediate*, dan *Head of Departements* (HODs)…HODs itu khusus untuk kepala departemen" (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:03 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) "Tentrem *experience* dan lain-lain itu semua departemen ikut…waktu *training* itu *kan* ditanya contoh konkret di outlet *gimana*…tiap outlet beda-beda *kan*…Jadi nanti tetap dikumpulkan jadi satu *training*, *cuman* nanti didalamnya itu akan mengembang. Karena di dalamnya *situ* ada *housekeeping*, *kitchen*, *service*, *front office*. Jadi nanti kasusnya *kan* banyak, ceritanya banyak. Jadi *training*-nya juga lebih bervariasi…" (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:05 WIB) "…*training* tentang *product* juga banyak… *training* kartu kredit, *training sales and marketing* juga ada dulu pernah dipanggil…ada menu baru di-*training*-kan dulu untuk menu-menunya, nanti sebelum *up selling* ke tamu…" (Mbak Dewi, 16/11/2017, 15:02 WIB) "…*English Class* yang pertama membuka *pre-test gitu*…" (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:06 WIB)

B. Proses Implementasi *Quality of Work Life* (QWL) atau Kualitas Kehidupan Kerja

Masalah yang	Narasumber	Analisis

Diteliti	Narasumber Utama	Mas Riandy	Mbak Dewi	
QWL Fisik (Perencanaan Fasilitas Seragam)	"*Director of rooms*. Jadi berapa seragamnya, buat siapa *aja*. Karena seragam itu beda-beda ya. Dari FO beda, dari FB beda. Nanti *director of rooms* sama timnya di *uniform* akan *ngecek* mereka sudah punya *mapping* sendiri-sendiri berdasarkan data yang dikasih dari HRD…" (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:40 WIB)	-	"…kalau merancang itu bagian *excom* ya… seragam biasanya yang mengurusi Bu Novi, beliau *kan* bagian *room division*…. kita *kan cuma staff* jadi ya disuruh *fitting aja* kalau memang ada desain baru, kita disuruh *fitting* nanti dijahitkan kalau sudah jadi baru dipakai…" (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:01 WIB)	Perencanaan fasilitas seragam yang dilakukan oleh pihak *excom* dalam desain seragam dan penentuan pemakaian seragam karyawan Hotel Tentrem.
(Koordinasi/ supervisi Fasilitas Seragam)	-	"…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)	"Kalau baju seragam itu kita diurus sama anak *laundry*,sama anak *uniform*-nya. Jadi baju kotor sama baju bersih kita nge-*drop* dan *ngambil*-nya di bagian *uniform*. Nanti bagian *uniform* mencuci dan menaruh di slot-nya kita. Masing-masing *staff kan* punya slot. Misalnya aku *kan* nomornya 146. Nanti *pas ngambil bilang* 'mbak/mas 146 ya Jogja. Nanti diambilin." (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:02 WIB)	Koordinasi seragam berhubungan dengan bagian *uniform* dan *laundry* karyawan.
(Eksekusi Fasilitas Seragam)	"…dipinjamkan. Kami *kan* menyediakan, nanti dia tinggal pakai *aja*. *Nggak* perlu nyuci, nanti dibalikin ke bagian *uniform to* terus nanti dicuci lagi nanti ganti baru lagi. *Gitu*. Jadi datang kesini itu tidak perlu pakai yang ribet-ribet…" (Bu Rosa, 15/9/2017, 14:03 WIB)	-	"…kamis pahing ada lagi pakai kebaya…yang laki-laki pakai *sorjan gitu*…kalau bawahnya dari sini tapi kalau kebayanya kita bawa sendiri." (Mbak Dewi, 16/11/2017, 15:30 WIB)	Fasilitas seragam dipinjamkan kepada karyawan yang dapat diperoleh di bagian *uniform* kemudian karyawan dapat menyerahkan kembali seragam

	"Hari Jum'at dan Sabtu pakai batik Jogja lagi. Tapi kalau untuk hari Sabtu untuk karyawan bagian depan atau yang ketemu tamu itu pakai kebaya, untuk yang lain *tetep* sama." (Bu Rosa, 23/1/2018, 10:04 WIB) "..setiap dua hari sekali. Jadi dua hari Jogja, dua hari Solo. Kecuali *kitchen* ya, selain yang *engineering* dan *security*" (Bu Rosa, 15/9/2017, 14:06 WIB) "Pakai *Kabare*. Jadi semuanya di *Kabare*. Hal-hal yang sifatnya *nggak confidential* kita sampaikan ke *Kabare*…" (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:39 WIB)			kotor ke bagian *uniform.* Ada pun jadwal pemakaian seragam karyawan yang dapat disampaikan melalui buletin Kabare Tentrem.
(Perencanaan Fasilitas *Locker*)	"…kita punya berapa *locker*, nomornya berapa, milik siapa itu ada *database*-nya. Jadi nanti misalnya ada anak yang *resign*, baru *locker* ini dikasih ke orang yang baru. Kuncinya juga langsung dipasrahkan ke mereka." (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:39 WIB)	"Iya yang merencanakan dari pihak manajemen…*staff* di Tentrem akan mendapat fasilitas *locker*." (Mas Riandy, 4/2/2018, 15:57 WIB)	"*Staff, trainee. Casual* juga dapat, kecuali *casual* yang *on call* ya misal untuk *wedding gitu* kita *kan* butuh banyak *casual*. Itu *nggak dapet*. Tapi kalau *casual contract* atau *casual* yang *daily* itu yang *udah tiap* hari datang itu dapat." (Mbak Dewi, 7/3/2018, WIB)	Fasilitas *locker* diberikan kepada seluruh karyawan baik *staff, casual contract, casual daily*, dan *trainee*. Masing-masing diberikan kunci *locker* berdasar lemari *locker* miliknya.
(Koordinasi/ supervisi Fasilitas *Locker*)	-	"…koordinasinya kalau ada apa-apa bisa ke HRD…" (Mas Riandy, 4/2/2018, 15:56 WIB)	"…informasi mengenai *locker* atau yang berhubungan dengan karyawan itu pasti setiap ada *staff* baru itu langsung di-*introduce*. Datang itu langsung diajak keliling hotel. *Locker* itu dimana, nomor kamu berapa, kuncinya ini,	Penyerahan kunci *locker* diserahkan oleh HRD kepada karyawan dan karyawan dapat koordinasi dengan HRD berkenaan dengan penggunaan *locker* .

			peraturannya di *locker* itu harus seperti apa itu disampaikan. Jadi kalau ada yang kurang jelas itu pasti kita langsung ke HRD…" (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:02 WIB) "…setelah diterima itu kita dikasih *associate handbook* yang dapat dibawa pulang juga, dikasih kunci *locker*, seragam, *name tag*. Kalau kita *resign* kita kembalikan lagi buku dan kunci *locker*-nya." (Mbak Dewi, 7/3/2018, 10:44 WIB)	
(Eksekusi Fasilitas *Locker*)	"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) "…di *locker* karyawan dikasih alat *fitness* juga…" (Bu Rima, 6/9/2017, 15:31 WIB) "…di *locker* itu sekarang kita juga ada sepeda statis itu buat menjaga kesehatan karyawan. Ketika mereka ada waktu atau lagi *break* bisa pakai itu, tidak perlu keluar hotel…" (Bu Rosa, 23/1/2018, 10:07 WIB)	-	-	Fasilitas *locker* ini dapat digunakan karyawan untuk menyimpan barang; mandi; tersedia alat *fitness* dan tentunya sebagai tempat untuk persiapan karyawan sebelum berada di lingkungan kerja hotel.
(Perencanaan Fasilitas *Gendhis Canteen*)	"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) "Kantin itu di-*budget*-kan 11.000 per orang…sehari itu	"…HRD dan *kitchen* bekerja sama…untuk masaknya itu dari *kitchen* kita…" (Mas Riandy, 4/2/2018, 15:59 WIB)	-	Perencanaan kantin meliputi penyusunan menu dan anggaran selama satu bulan.

	kan 100 orang ya, dikalikan 31 jadi munculah berapa ribu orang…bagaimana caranya *chef* itu tau dan belanjanya *nggak over* dari *budget* yang diberikan tanpa mengurangi kualitas dari masakan dari kantin itu sendiri." (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:39 WIB)			
(Koordinasi /supervisi Fasilitas *Gendhis Canteen*)	"…spesialnya itu karena masak sendiri. Kalau yang lain *kan* mungkin *catering*…yang masak *kan nggak* mungkin HRD. Jadi yang pasti orang *kitchen* ya. Kalau yang semacam itu *kan* dari departemen yang *support*…" (Bu Rosa, 15/9/2017, 13:56 WIB)	-	"HRD *ngasih* kuponnya ke *staff* itu awal bulan *dibarengin* sama *slip* gaji…" (Mbak Dewi, 16/11/2017, 10:04 WIB)	Koordinasi/ Supervisi adanya fasilitas kantin melibatkan HRD dan juga pihak *kitchen*.
(Eksekusi Fasilitas *Gendhis Canteen*)	-	"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)	"…kalau mau 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…kalau kita mau ke kantin itu juga harus pakai seragam" (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:03 WIB) "…kupon itu ada tanggalnya, nanti kalau *pas* kita makan biasanya itu *kayak* di-*panjer gitu*, dilubangi. Tanggalnya dilubangi. Kalau itu sudah	Karyawan dapat menikmati fasilitas kantin sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan seperti menyerahkan kupon dan dapat menikmati fasilitas ini di jam *break*.

			berlubang berarti itu sudah diambil jatah makannya. Nanti *nggak* bisa *ngambil* lagi." (Mbak Dewi, 16/11/2017, 15:06 WIB)	
(Perencanaan Fasilitas *Wifi Area*)	"Kalau *wifi* itu yang megang bagian IT." (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:38 WIB)	-	-	Perencanaan mengenai pemasangan *wifi* diserahkan pada bagian IT.
(Koordinasi/ supervisi Fasilitas *Wifi Area*)	"…disana kita juga tempelkan *user id* dan juga *password* untuk pemakaian *wifi*…" (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:40 WIB)	-	-	Karyawan dapat mengguna-kan langsung dengan *user id* dan *password* yang tertera.
(Eksekusi Fasilitas *Wifi Area*)	"…*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)	"…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) "…level *supervisor* ke atas itu bisa digunakan untuk operasional atau di lapangan. Tapi kalau untuk karyawan lainnya bisa menggunakan fasilitas internet itu pada jam *break*, jam istirahat tapi di ruang tersendiri. Kita ada ruang *library* khusus untuk karyawan."	-	Karyawan dapat mengguna-kan fasilitas *wifi* pada jam *break* di *wifi area* yang disediakan di *library room*.

		(Mas Riandy, 4/2/2018, 16:03 WIB)		
(Perencanaan Fasilitas *Smoking Area*)	"…kita mempunyai survey *nih*...dilakukan setahun sekali…namanya *Associate Opinion Survey*.di AOS ini kita akan mengukur bagaimana tingkat kepuasan teman-teman…ketika ada masukan kita tahu. Apa *sih* masukannya dia. Oh, bisa *nggak dibikinkan smoking area*. Kalau itu memang memungkinkan ya itu menjadi *smoking area*…" (Bu Rosa, 6/9/2017, 14:35 WIB)	-	-	Awal mula perencanaan adanya *smoking area* berawal dari survey AOS, kemudian pihak manajemen menyanggupi keberadaan *smoking area*.
(Koordinasi/ supervisi Fasilitas *Smoking Area*)	"…menggandeng pihak ketiga di *smoking area* ya…kebetulan warga sekitar juga yang punya usaha dan disana mereka menyediakan makanan kecil gorengan *gitu*…mereka bayar sewa." (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:40 WIB)	"…*smoking area* itu dari pihak manajemen yang membuat. Ada warung gitu untuk karyawan tapi berbayar. Jadi biar mereka tidak hanya merokok tapi juga bisa sambil makan disana.." (Mas Riandy, 4/2/2018, 15:59 WIB)	"…dari manajemen juga, *cuman* orang yang jualan itu orang dari luar. Jadi HRD mencari orang yang disitu *gitu*…" (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:05 WIB)	Koordinasi dari adanya fasilitas *smoking area* melibatkan antara manajemen dengan pihak ketiga yang ditunjuk untuk membuka warung di *smoking area*.
(Eksekusi Fasilitas *Smoking Area*)	"…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)	-	"…*smoking area* itu *nggak* ada tutupnya. *Cuman kan* warungnya itu ada tutupnya. Pagi jam 8 sampai jam 8 malam juga. Bukanya setiap hari. Tapi kalau mau *rokok-an* disitu bisa…" (Mbak Dewi, 7/3/2018, 10:43 WIB)	*Smoking area* dapat digunakan kapan saja, sedangkan warung yang berada disana buka dari jam 8 pagi sampai 8 malam. Karyawan yang berada di *smoking area* tidak boleh memakai seragam.
(Perencanaan Fasilitas Tempat Ibadah)	"*Musholla kan* memang disediakan oleh pihak manajemen dari awal sudah	"Ada, *musholla*-nya sendiri untuk karyawan dan	-	Perencanaan fasilitas *musholla* memang

	ada agar memudahkan karyawan muslim untuk beribadah…" (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:40 WIB) "…ada *Friday praying* juga di musholla, *jum'atan* bagi karyawan laki-laki ya…" (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:40 WIB) "…non muslim itu biasanya kita nanti adakan di ruang Wulang Wuruk atau *fleksibel sih* pokoknya ada ruang lain yang memungkinkan untuk tempat beribadah" (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:41 WIB)	untuk tamu…" (Mas, Riandy, 4/2/2018, 16:00 WIB)		disediakan oleh manajemen sejak awal agar memudahkan kegiatan ibadah karyawan muslim. Sedangkan untuk karyawan non muslim melaksana-kan ibadah di ruang Wulang Wuruk.
(Koordinasi/ supervisi Fasilitas Tempat Ibadah)	"…non muslim juga ada *sih*, persekutuan doa nanti disini. Nanti *ngundang romo* atau pendeta…" (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:41 WIB) "…kita infokan melalui *Kabare* atau mading bahwa akan ada persekutuan doa biasanya satu bulan sekali…" (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:40 WIB)	-	"Ada, deket kantor *security*. Penggunaannya ya nanti kalau karyawan mau *sholat* bisa langsung kesana." (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:06 WIB)	Karyawan muslim dapat secara langsung mengguna-kan fasilitas *musholla*. Sedangkan untuk karyawan non muslim, kegiatan persekutuan biasanya diinfokan melalui *Kabare* atau mading.
(Eksekusi Tempat Ibadah)	"Ada, pengajian. Rutin biasanya satu bulan sekali tergantung *occupancy*. Nanti di *reschedule* hari atau bulan berikutnya dimana *occupancy nggak* tinggi. Biasanya sore…" (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:41 WIB) *"...Jum'atan* biasanya juga dipimpin oleh karyawan laki-laki secara bergantian ya untuk jadi imam maupun yang berkhotbah…" (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:41 WIB)	-	-	Tempat ibadah *musholla* selain untuk beribadah sholat juga ada kegiatan pengajian selama satu bulan sekali. Sedangkan tempat ibadah bagi karyawan non muslim, mereka dapat langsung *join* ke dalam tempat kegiatan ibadah

	"...Jum'atan biasanya juga dipimpin oleh karyawan laki-laki secara bergantian ya untuk jadi imam maupun yang berkhotbah…" (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:41 WIB) "…bagi karyawan non muslim yang mau *join* bisa langsung *join aja*…" (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:41 WIB)			berlangsung.
(Perencanaan Fasilitas *Library Room*)	"*Library* memang kita berikan dari manajemen untuk karyawan. Memang dari awal desainnya sudah ada, sudah dikonsep *library*." (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:43 WIB)	-	"Disana *kan* ada sofa, ber-AC, ada komputer, ada komik, novel-novel, buku-buku pengetahuan." (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:04 WIB)	Sejak awal, *library* diberikan manajemen untuk karyawan dengan adanya fasilitas di dalamnya.
(Koordinasi/ supervisi Fasilitas *Library Room*)	"…bisa langsung saja datang ke *library room*...saat istirahat mereka boleh ke *library*…nunggu jemputan biasanya nunggu di *library*. (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:44 WIB) "Peminjaman buku nanti dicatet oleh HRD…pengembaliannya dalam jangka waktu seminggu, selebihnya denda tiap harinya Rp 2000…" (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:43 WIB)	-	-	Karyawan dapat langsung mengguna-kan *library room* saat istirahat atu sedang menunggu. Untuk peminjaman buku, karyawan wajib melaporkan ke pihak HRD.
(Eksekusi Fasilitas *Library Room*)	"…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) "…tertera peraturan bahwa	"Selain untuk *wifi*-an. Ya bisa ke kegiatan yang lebih positif seperti membaca, terus ada *browsing* internet atau baca buku pengetahuan apa *gitu*. Kita juga menyediakan *computer* disana." (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:01	-	*Library room* dapat digunakan untuk membaca buku; *browsing* internet; mengguna-kan *wifi* melalui hp; dan juga ruang untuk menunggu. Karyawan yang berada di *library room* wajib mematuhi

	karyawan menggunakan fasilitas tersebut di luar jam kerja mereka, menjaga kebersihan dan ketenangan, dilarang tidur disana, bisa mengakses *wifi* melalui komputer…." (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:42 WIB)	WIB)		peraturan yang berlaku.
QWL Non Fisik (Program Pengembangan Karir Karyawan)	"Pelaksanaan *training* itu tergantung kebutuhan. Waktu pelaksanaan pun tergantung *occupancy* juga. Daftar karyawan yang wajib mengikuti *training* tertentu juga akan kita infokan dari HRD melalui mading, *Kabare*, dan *grup whatsapp*. Kecuali kalau *training* setiap departemen itu ya berarti yang menginformasikan ya *dept head* masing-masing, bisa juga *supervisor* yang memberikan arahan *training*." (Bu Rosa, 15/9/2017 ,13:52 WIB) "…kita juga punya data statistik, apa data yang ada disana. Jadi kalau ditanya 'anak ini pernah mengikuti *training* apa saja?' itu ada datanya…jangan sampai dia ikut *training* yang sama atau jadi *double*…" (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:50 WIB) "Kita proses dia *ngajuin cross-training*, disetujui oleh atasannya dia. Kemudian dia berikan ke HRD, dicek oleh HRD, setelah itu nanti diberikan ke departemen yang dituju" (Bu Rosa, 16/11/2017, 16:25 WIB)	-	*"…supervisor outlet* biasanya yang akan mengirim nama-nama yang mau ikut *training*. *Kan* HRD juga harus membuat jadwalnya. *Training* itu semua staff harus ikut…tapi *nggak* mungkin semua *staff* ikut dalam satu periode…otomatis yang ikut satu atau dua orang *kan*. Bergilir." (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:06 WIB)	Perencanaan program *training* yaitu terkait waktu pelaksanaan yang disesuaikan *occupancy* hotel. Selain itu juga perencanaan terkaitdaftar nama karyawan yang diikutkan *training*.
	"….*trainer* itu disesuaikan. *Training* tentang Tentrem *experience* atau tentang *excellent experience* itu	-	"…Tentrem itu mengadakan *training* itu juga sering memanggil yang	Koordinasi/ supervisi program *training* melibatkan

	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)		memang pakarnya…*training* kartu kredit ya memang didatangkan orang-orang yang dari bank yang memang mereka *expert* untuk kartu kredit…*training wine* ya *bener-bener* didatangkan orang-orang yang memang *expert* didatangkan kesini untuk men-*training* kita…" (Mbak Dewi, 16/11/2017, 15:04 WIB)	*trainer* yang berkaitan dengan jenis *training* yang akan diberikan.
	"…kalau di Tentrem *kan* kami punya *training room* sendiri termasuk bisa dipakai untuk *meeting*…" (Bu Rosa, 15/9/2017, 13:52 WIB) "*Training* itu pertama di outletnya masing-masing. Misalnya kalau di *laundry* ya di *laundry*. Kalau perlu di kamar ya di kamar. Kalau perlu di restoran ya di restoran…"(Bu Rosa, 15/9/2017, 15:52 WIB) "Kalau *rame kan* pasti kita *nggak* akan ada *training*…sehingga kita harus *re-schedule*." (Bu Rosa, 15/9/2017, 14:12 WIB) "…jika biasanya dia bekerja delapan jam sehari maka harus meluangkan dua jam untuk belajar di departemen lain di luar jam kerja dia. Nah nanti dihitung disana itu *task*-nya apa saja. *Kan pastry* punya *task list* ya, *how to make a bread, how to make*	-	"…*training* yang disediakan HRD…itu di Wulang Wuruk… kalau untuk *training-training* yang di lapangan itu biasanya di outlet kalau *enggak* di *kitchen*…" (Mbak Dewi, 16/11/2017, 15:01 WIB)	Eksekusi program *training* dilaksanakan di ruang *training* yang ada di Tentrem atau pun di outlet tiap departemen. Sedangkan eksekusi *cross training* terkait waktu pelaksanaan-nya dilaksanakan di luar jam kerja.

	chocolate…semua *task list* yang diberikan itu dia bisa *fulfill nggak* dalam jangka waktu tiga bulan? kalau dia sudah *fulfill* nanti kita terbitkan sertifikat bahwa anak ini pernah *cross-training* di *pastry*." (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:23 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)			
	"…*succession plan* itu ya untuk pengembangan. Yang kedua ya itu tadi, kalau kami memang dasarnya pelatihan…" (Bu Rosa, 2/2/2018, 10:01 WIB) "…dia punya beberapa *task* atau tugas. Dalam waktu 3 bulan itu dia harus menyelesaikan tugas itu. Baik itu tugas terkait dari departemennya dia sendiri yang sehari-hari misalnya harus ada *report* yang ia kerjakan ditambah…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:10 WIB) "…ada tugas lain yang berkaitan misalnya dari sisi administrasi di HR. Ketika misalnya dia dari *staff* biasa kemudian jadi kapten atau *supervisor* pasti dia harus bisa me-*manage* kayak *schedule temen-temennya*, harus bisa menghitung cuti teman-temannya…" (Bu Laksmi,	-	-	Perencanaan program *succession plan* ditujukan untuk pengemba-ngan karyawan. *Succession plan* diberikan kepada karyawan berdasar kemampuan-nya dalam hal menyelesai-kan tugas.

	16/11/2017, 16:10 WIB) "…dari *task* yang diberikan itu 3 bulan kita akan menilai apakah memang dia mampu atau tidak…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:10 WIB)			
	-	"…lebih memberikan kesempatan…untuk karyawan saya *biar* lebih menonjol…saya yakin karyawan tersebut sudah memiliki ilmu-ilmu atau bekal-bekal di dalam bidangnya tersebut. Jadi, pada saat ada kesempatan ya diberikan, *one step ahead* misalkan tugasnya saya kasih lebih…" (Mas Riandy, 16/11/2017, 14:24 WIB)	-	Koordinasi/ supervisi program *succession plan* melibatkan peran *supervisor* untuk memberikan tugas agar karyawan dapat berkembang.
	"…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)	-	-	Eksekusi program *succession plan* dilakukan oleh setiap departemen pada setiap karyawannya mengenai kriteria tertentu. Jika karyawan tersebut memenuhi maka akan dilakukan promosi.

	"…salah satu program yang dapat mengarahkan pada visi kita untuk mengarah pada masyarakat dunia. Dalam hal ini tamu asing. Nah, karyawan disini dikasihlah program kursus inggris…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:17 WIB) "*Staff* disini yang memang kita *assign*, kita rekrut khusus untuk mengajar bahasa inggris…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:18 WIB)	"…yang merencanakan program ini dari pihak HRD, dari manajemen hotel…" (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:07 WIB) "…seleksi dimana karyawan yang sudah bisa atau belum bisa sama sekali itu akan dibagi kelasnya menjadi kelas *beginner*, *elementary, intermediate,* dan HODs…" (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:00 WIB)	-	Perencanaan program *english class* meliputi adanya staff yang ditugaskan untuk mengajar. Sebelum program ini dimulai, karyawan perlu melakukan tes penempatan kelas.
	-	"…setiap hari kita ada Kabare Tentrem, itu program-program dari HRD itu kita punya dan tahu informasinya…HRD biasanya juga akan menempelkan di mading juga. Nanti bisa mendaftarkannya melalui HRD, *secretary* atau pun supervisor masing-masing." (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:01 WIB)	-	Koordinasi/ supervisi program *english class* meliputi pendaftaran kelas melalui HRD/*secretary*/supervisor.serta penyampaian informasi ditempelkan di mading
	"…*english teacher* yang bisa membantu mereka…mereka ikut kursus pun itu kita wajibkan *nih*. Misalkan Gaharu kuotanya segini, *housekeeping* kuotanya segini, FO kuotanya segini. Jadi dari	-	"…seminggu dua kali. Ada. Jadi ada kelas *elementary*, ada *grade*-nya *gitu*. Minimal satu tapi dari Eboni itu ada dua. Tapi biasanya kalau peminatnya	Eksekusi program *english class* dilaksanakan dua kali dalam seminggu. Karyawan harus memberikan ijin

	sekian banyak departemen ini nanti terkumpul berapa orang…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:20 WIB) "…*mostly* akan *join*. Kalau pun *nggak* ikut di *batch* ini nanti mereka ikut *batch* berikutnya…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:20 WIB) "…kalau memang mereka tidak datang maka harus memberikan ijin tertulis ke HRD dan diketahui oleh *department head*-nya dia. Kalau misal bolos tanpa alasan kita *warning*." (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:20 WIB)		memang belum ada itu minimal satu *sih* untuk tiap departemen…Biasanya di Wulang Wuruk. Durasinya dua setengah jam" (Mbak Dewi, 16/11/2017, 14:57 WIB)	tertulis ke HRD dan diketahui oleh *dept head*-nya.
QWL Non Fisik (Kompensasi Finansial)	"Gaji pokok itu pertama UMR, UMR Jogja itu berapa, setelah itu kita *kan* punya *salary range*…berdasar pengalamannya dia, *expertise*-nya dia juga, ekspektasi gaji dia berapa juga..." (Bu Laksmi, 8/3/2017, 15:43 WIB) "…kenaikan gaji kita buat per tahun. Kalau sudah setahun itu ya nanti naiknya tahun depan…" (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:43 WIB) "…*service charge* itu diperoleh dari biaya transaksi pelayanan terhadap produk yang dijual. Produk yang kita jual kan bisa dari kamar dan juga outlet-outlet yang berkaitan dengan F & B…" (Bu Rima, 6/9/2017, 15:22 WIB) "…dari hotel rame kita ada yang namanya pembagian *service charge*…bentuk	-	"…gaji pokok itu sesuai dengan kontrak kita…" (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:10 WIB) "…untuk insentif *food* kalau kita bisa menjual *steak*… untuk yang *beverage* itu kita dapatnya dari *wine*, *spirit*, atau pun yang kita jual minuman berbotol seperti minuman-minuman beralkohol…" (Mbak Dewi, 16/11/2017, 14:58 WIB)	Perencanaan kompensasi finansial langsung yaitu gaji didasarkan pada UMR Jogja, pengalaman, dan *expertise* karyawan. Sedangkan *service charge* didasarkan pada tingkat keuntungan dari *revenue* yang dihasilkan hotel. Berbeda dengan insentif yang didasarkan pada produk yang berhasil dijual oleh karyawan.

	service charge-nya *diambilin* dari situ. 10% tingkat keuntungan tamu diambilkan setelah dikurangi dana kegiatan karyawan 2% sisanya dibagi seluruh karyawan. Dan disini lumayan tinggi. Pendapatannya dari karyawan yang paling baru saja 300ribu sampai karyawan yang sudah dikontrak saja sudah sampai 4 sampai 5 juta. Diluar *basic salary*-nya dia..." (Bu Rima, 6/9/2017, 15:22 WIB) "…*service charge* bergantung dengan *revenue* yang dihasilkan oleh hotel itu. *Revenue* itu *kan* datangnya pertama kalau hotel itu pasti dari *room*, yang kedua baru dari *banquet* atau F & B. Kalau misal hotelnya rame ya otomatis *revenue*-nya tinggi dan otomatis *service charge*-nya besar…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:28 WIB)			
	"…nanti bagian HRD sama *finance* yang mengurus. Dihitung oleh *finance* dan di data oleh HRD." (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:45 WIB) "Kita *kan* punya Kabare juga, nanti kita beri tahu pembagian gajinya kapan. Yang menyerahkan nanti pihak HRD, berupa *slip* gaji ke karyawan. Nanti tertera disana gaji pokok, *service charge* yang dia terima." (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:45 WIB)	-	-	Koordinasi kompensasi langsung berkaitan dengan HRD dan *finance*. Kemudian pihak manajemen memberikan kompensasi langsung disertai dengan *slip* gaji.
	"…nanti ada *reduction* atau pengurangan dari *service charge*-nya dia. Kalau misalnya dia di-*warning* satu berlakunya enam bulan,	-	"…kalau untuk gaji pokok itu mau *rame* mau sepi memang kita terima ya segini, sesuai kontrak yang	Eksekusi kompensasi langsung seperti gaji pokok tetap diberikan sama

	warning dua juga enam bulan…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:13 WIB)		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) "Semua yang statusnya karyawan/staff itu nanti dapat *service charge*. Karena karyawan dari kita itu *kan* ada tiga, ada *daily worker*, ada yang *casual contract*, sama ada yang staff. Kalau yang *daily worker* itu dapatnya gaji aja. Terus kalau yang *casual contract* itu ada *service*-nya juga tapi saya kurang tahu *itungannya gimana* hehe. Tapi ada. Kalau untuk staff itu dapat *service full*." (Mbak Dewi, 16/11/2017, 14:57 WIB) "…misalnya satu *steak* itu Rp 10.000,- misalnya. Nanti dikalikan *aja* semisal sebulan 50 porsi berarti Rp 10.000,- dikali 50 porsi. Jadi itu	sesuai kontrak. Berbeda dengan *service charge* yang dibagikan secara merata sesuai *revenue* hotel. Sedangkan insentif diberikan per-outlet yang berhasil menjual produk tertentu, kemudian dibagikan kepada karyawan pada outlet tersebut.

			kita terima. minuman beralkohol itu. Itu juga ada insentifnya, itu nanti 1% dari harga yang kita jual. Jadi misalnya dua juta ya 1% dari dua juta ya itu nanti masuk ke karyawan… nanti itu Kayu Manis dikumpulkan sendiri, Summer Palace dikumpulkan sendiri. Jadi per outlet sendiri-sendiri." (Mbak Dewi, 16/11/2017, 14:58 WIB)	
	"…THR kita sesuai dengan aturan pemerintah. Diberikannya biasanya seminggu sebelum hari raya." (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:43 WIB) "…kalau pulang malem ada antarannya sesuai anjuran Disnaker. Kita memenuhinya. Kalau pulang diatas jam 12 malem sampai jam 6 pagi ada antaran ya…" (Bu Rima, 6/9/2017, 15:21 WIB)	"…jika ada karyawan, staff perempuan yang pulang larut malam itu diwajibkan lebih baik diantarkan dari pihak hotel karena untuk menjaga keselamatan mereka *aja*…" (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:02 WIB)	-	Perencanaan kompensasi finansial tidak langsung berupa THR diberikan sesuai aturan pemerintah. Kemudian *female transport* juga diberikan sesuai anjuran Disnaker yang dikuhususkan untuk karyawan perempuan.
	"…*concierge* itu *front office.* Karena dia yang ada *driver to*. Jadi dia yang mengantar..." (Bu Rosa, 15/9/2017, 13:56 WIB)	"Koordinasinya itu dari setiap departemen pasti akan minta tolong ke *security* kemudian menghubungi ke *front office* kemudian *concierge* yang akan mengantar." (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:03 WIB)	"…pemberian THR juga disampaikan oleh HRD ke karyawan bersamaan dengan gaji per bulannya. Jadi nanti tertera juga di *slip* gaji…" (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:14 WIB) "…bilang ke *security* 'Pak tolong siapin *female transport* ya ini atas nama Dewi ke daerah Bumijo ya,	Koordinasi/ supervisi kompensasi finansial tidak langsung berupa THR disampaikan kepada karyawannya bersamaan dengan gaji per bulannya. Sedangkan koordinasi dari *female transport* melibatkan

			misalnya *gitu*." (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:11 WIB)	*security*, *front office*, dan *concierge*.
	-	-	"…kita *sih* biasanya pulang, ganti baju terus ke *security kan punch out*. Nah *pas punch out* itu nanti ada *security* terus nanti kita bilang dan nulis *form* juga… nanti dipanggilin anak *concierge*-nya. Nanti *concierge*-nya bawa mobil ke bawah, kita naik terus dianter." (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:11 WIB) "…THR itu satu kali gaji pokok. Jadi kalau gaji pokok sama THR itu sudah pasti. *Nggak* bisa berubah-ubah, mau jam kerjanya *molor*, jam kerjanya *on time* ya *dapetnya* segitu. Pemberian THR juga disampaikan oleh HRD ke karyawan bersamaan dengan gaji per bulannya. Jadi nanti tertera juga di *slip* gaji." (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:16 WIB)	Eksekusi kompensasi finansial tidak langsung seperti THR itu diberikan satu kali gaji pokok. Sedangkan *female transport* itu karyawan perempuan dapat mendaftarkan diri ke *security* untuk dipanggilkan *concierge* untuk mengantar.
(Program Asuransi & Kesehatan)	"Pada awal kontrak berkaitan dengan pendaftaran BPJS kesehatan itu karyawan diberikan pilihan faskes-faskes yang ada. Rujukan rumah sakit yang ditunjuk…" (Bu Rima, 6/9/2017, 15:24 WIB) "…memberikan data seperti *ngasih* formulirnya harus ada yang diisi atau misal ada KK	"…setiap karyawan disini didaftarkan BPJS Ketenagakerjaan dan BPJS Kesehatan…" (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:05 WIB) "…BPJS	-	Perencanaan BPJS ketenagakerja-an dan juga BPJS kesehatan dapat didaftarkan oleh pihak manajemen dengan prosedur yang ditentukan. Hal ini juga berkaitan pada

	gitu kan datanya dari mereka. Ya dikumpulkan. Ya itu kami yang mengurus…." (Bu Rosa, 23/2/2018, 10:02 WIB) "Diambilkan dari gaji karyawan dan juga dari perusahaan. Persenannya ada untuk iuran itu." (Bu Rima, 6/9/2017, 15:26 WIB) "Kami yang mendaftarkan kami yang mengurus semuanya, administrasinya… BPJS ketenagakerjaan dan kesehatan. Nah itu kedua-duanya kami *cover*. Kemudian ya nanti mereka tinggal pakai…" (Bu Rosa, 23/2/2018, 10:02 WIB)	Kesehatan ada faskes-faskesnya *sih*. Seumpama kita sudah dikasih faskes satu, kita harus ke rumah sakit mana. Kita pilih dulu waktu di awal kontrak, seperti itu. Jadi sudah dibagi, kita mau pilih rumah sakit mana atau, itu yang akan dituju kita…" (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:02 WIB)		awal kontrak tentang pemilihan faskes pada BPJS kesehatan. Iuran BPJS juga diambilkan dari perusahaan dan persenan gaji.
	"…HRD hanya bantu mendaftarkan saja. Nanti *kan* dipotong gajinya untuk iuran perbulannya baru setelah itu mereka dapat kartu *kan*. Nah kartu itu yang bisa dipakai." (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:46 WIB) "Kepengurusan dari BPJS ketenagakerjaan ini nanti dibantu oleh HRD atau *person in charge* kita. HRD membantu lapor ke kantor BPJS ketenagakerjaan kalau misal ada kecelakaan kerja, JHT, jaminan pensiun, dan kematian. Setelah itu karyawan bisa langsung mengurus sendiri. Kalau mengenai kematian ya nanti diurus langsung oleh ahli waris ke kantor cabang mana pun bisa. Kalau JHT, jaminan pensiun itu terkait saldo iuran yang sudah diberikan, maka karyawan atau ahli waris yang	"…HRD hanya mendaftarkan saja dan membantu prosedur yang diperlukan…" (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:02 WIB)	"…HRD *cuma* mengurus pendaftarannya, misal mau pindah faskes *gitu* kita ke HRD. Tapi kalau langsung *pas* kejadian sakit *nggak* perlu ke HRD nanti paling pas ijin *aja*…" (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:08 WIB)	Koordinasi/ supervisi BPJS dilakukan oleh HRD dalam hal mendaftarkan dan membantu prosedur yang diperlukan. Karyawan dapat mengguna-kan BPJS secara langsung karena masing-masing diberikan kartu BPJS.

	mengurus itu." (Bu Rima, 6/9/2017, 15:24 WIB)			
	"… setelah mereka daftar dan memilih faskesnya nanti kita proses dan mereka bisa langsung pakai dari kartu BPJS yang nanti akan dikasih…" (Bu Rima, 6/9/2017, 15;24 WIB)	"…saat jam kerja atau pulang kerja di hari yang sama terjadi kecelakaan kerja, jatuh atau *gimana* nanti akan ditanggung…" (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:01 WIB)	"Kalau untuk yang kesehatan itu bisa langsung dipakai ke rumah sakit. *Kan* kita ada faskes tingkat satu sama faskes tingkat dua. Jadi kalau kita sakit *kan* bisa langsung ke faskes satu. Nanti disana kita *nggak* bayar karena faskes satu. Nanti kalau faskes satu *nggak* bisa menangani baru kita dirujuk ke rumah sakit lain." (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:08 WIB) "…kalau saya memang dijamin dari suami, karena *kan* saya ikut suami…kalau saya pribadi belum pernah pakai karena *Alhamdulillah* belum pernah yang sakit begitu ya *paling cuma* pusing atau apa *gitu dikasih* obat *dah* bisa sembuh…" (Mbak Dewi, 16/11/2017, 15:09 WIB) "…sesuai pengalaman itu *temen* saya pernah kejatuhan benda berat dan harus ke rumah sakit. Itu dari hotel dianter ke rumah sakit terus perawatannya juga diurus *sama* hotel. Tapi pembayarannya saya *nggak* tahu *gimana*. Itu bisa pakai BPJS	Eksekusi BPJS ketenagakerjaan dapat digunakan ketika ada kecelakaan kerja sedangkan BPJS kesehatan digunakan ketika karyawan sakit dan faskes yang diperoleh sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat saat awal pendaftaran BPJS kesehatan.

			ketenagakerjaan mengenai jaminan kecelakaan kerja. Tapi semuanya diurus dari hotel, dianter sampai pulang, diijinkan ke atasannya kalau harus sakit sekian sekian *gitu*…" (Mbak Dewi, 16/11/2017, 15:10 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) "…perusahaan juga bisa tahu eh anak ini misal ada penyakit atau *enggak*. Misal ada TBC atau penyakit menular lainnya yang membahayakan karyawan atau tamu… Kalau misalnya mereka memiliki penyakit menular ya tentu kita tidak pekerjakan mereka di bagian yang berhubungan dengan makanan ya karena karyawan F & B itu juga dituntut untuk sehat, mereka berhubungan langsung dengan makanan yang disajikan" (Bu Laksmi, 8 Maret 2018, 15:47 WIB)	"…tes kesehatan diadakan 6 bulan sekali, untuk waktu tepatnya juga menyesuaikan *occupancy*. Biasanya dilakukan di Hotel Tentrem. Biasanya dari pihak petugas dinas kesehatan langsung menuju ke Tentrem." (Mas Riandy, 16/11/2017, 15:08 WIB)	"…secara periodik kita ada rektal swab juga itu nanti setiap enam bulan sekali…tes cacing *gitu*…ini khusus karyawan F & B sama yang berhubungan dengan makanan *kayak executive lounge*, *kayak* anak *kitchen* FB *service* itu harus ikut semua." (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:11 WIB)	Perencanaan tes kesehatan dilakukan selama 6 bulan sekali khusus untuk karyawan F & B.
	"HRD melibatkan pihak luar, caranya telpon kemudian minta penawaran dari dia. Setelah itu nanti kalau ada tiga penawaran nanti kita pilih salah satu. Itu dari pihak ketiganya, misal dari pihak	-	"…nanti dari pihak lab-nya *dateng* ke Tentrem…" (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:09 WIB)	Koordinasi/ supervisi tes kesehatan ini melibatkan pihak HRD dengan pihak luar (*laboratori-um*)

	laboratorium atau apa *gitu*." (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:49 WIB)			dalam hal penawaran harga.
	"Rektal SWAB itu kita *ngundang* pihak ketiga *ngecek* disini. Biasanya di Wulang Wuruk. Setelah selesai nantinya hasilnya dikirim kesini *gitu*." (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:46 WIB)	-	"…biasanya dua hari atau tiga hari. Misal tanggal 1, tanggal 2, tanggal 3. Kita bisa *dateng*-nya kapan. Misal tanggal 1-nya libur, berarti tanggal 2 atau 3-nya bisa rektal *gitu*." (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:12 WIB)	Eksekusi tes kesehatan biasanya berlangsung selama 2-3hari dan dilakukan di Wulang Wuruk. Hasil dari tes kesehatan akan dikirim ke hotel.
(Program *Reward*)	"Pertama adalah masukan dari departemen. Jadi kita menyediakan waktu, kita akan menerima pengumpulan formulir *associate of the month*. Jadi, "tolong dikirimkan yang akan dimajukan dalam..". Ya kandidat-kandidatnya siapa. Nah pemilihan kandidat itu tergantung penilaian mereka sendiri. Siapa yang mereka anggap pantas untuk dijadikan *employee of the month*." (Bu Rosa, 15/9/2017, 14:02 WIB)	"…*associate of the month* itu dari tiap departemen yang mengusulkan…" (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:04 WIB)	-	Perencanaan *Associate of The Month* dipilih melalui tiap usulan departemen masing-masing mengenai kandidat yang dipilih.
	"…prosesnya kemudian nanti dia akan dikompetisikan dengan yang lain dan akan melalui proses-proses yang dibutuhkan ya dari *form* itu kemudian dilihat, *kenapa kok* dia dianggap pantas. Kemudian didiskusikan oleh *top management* sehingga yang terpilih itulah yang akan menjadi *associate of the month*." (Bu Rosa, 15/9/2017, 14:02 WIB)	-	-	Koordinasi/ supervisi *Associate of The Month* terkait kandidat yang dipilih dari tiap departemen akan didiskusikan kembali oleh *top management*.
	"*Awarding*-nya pertama dia mendapat apresiasi nanti dipanggil ke depan ketika ada *general staff meeting* yang melibatkan seluruh karyawan. Dia akan diumumkan sebagai	-	"…*award*-nya itu setiap bulan. Jadi misalnya *associate of the month* bulan Januari si A terus nanti *associate of the month*	Eksekusi dari terpilihnya karyawan sebagai *Associate of The Month* akan diserahkan pada

	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)		bulan Februari itu nanti siapa. Jadi ya itu setiap bulan, *cuman* kita berkumpulnya itu tiga bulan sekali. Jadi Januari, Februari, Maret itu jadi kita kumpulnya Maret nanti pengumumannya itu langsung." (Mbak Dewi, 16/11/2017, 15:21 WIB) "Kalau yang dipajang di depan itu...Januari sampai Desember ya. Nah nanti dari 12 orang ini diadu lagi *gitu*. Nanti keluarnya satu nama. Nah, satu nama itu yang ditempel disitu." (Mbak Dewi, 16/11/2017, 15:23 WIB)	acara *general staff meeting* dan akan mendapat apresiasi, sertifikat, dan uang tunai.
	"…*guest comment card* di semua kamar ada termasuk ketika di restoran pasti diberikan…" (Bu Rosa, 15/9/2017, 14:15 WIB)	"*Value* bintang itu sebetulnya berdasarkan *comment* dari tamu *sih*." (Mas Riandy, 16/11/2017, 14:37 WIB) "…tamu yang memberikan komen untuk *person* tersebut *gitu*. Misal nama saya disebut di *guest comment* ya saya dapat satu bintang, kalau besoknya saya dapat dua lagi *guest comment* ya berarti saya dapat tiga bintang dan	"...*guest comment* karena nama kita ditulis itu nanti dapat satu bintang." (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:09 WIB)	Perencanaan *point value* bintang didasarkan pada penilaian tamu dari *guest comment card*.

		seterusnya dikumpulkan." (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:08 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)	-	-	Koordinasi poin *value* bintang melibatkan HRD dalam merekap jumlah poin yang diperoleh.
	"Nanti akhir tahun kita kasih hadiah… Hadiahnya macem-macem. Ada yang bentuknya misalkan *reward* buku. Pokoknya sesuatu yang nilai *value*-nya akan baik untuk karyawan" (Bu Rima, 6/9/2017, 15:24 WIB)	-	"…pengumuman *point value* bintang itu juga tiap *general staff meeting* juga. Ada hadiahnya juga, bingkisan." (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:10 WIB)	Eksekusi poin *value* bintang akan diberikan kepada karyawan yang terpilih dan diberikan *reward*.
(Program Pertemuan Rutin: *General Staff Meeting*)	"…kita juga mengadakan *entertainment roster* atau daftar acara hiburan. Dari setiap tiga bulan kami sudah *plot* departemen apa saja yang sekiranya mengisi hiburan. Dua hari sebelum GSM nanti departemen yang ditunjuk untuk mengisi hiburan harus menginformasikan tema dan durasinya ke HRD. Dengan begitu nanti kita menyusun susunan acara untuk GSM yang biasanya kita adakan jam 3 sampai 5 sore di *ballroom*." (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:46 WIB)	"Semua yang kerja di Tentrem ikut acara ini. Biasanya diadakan di *ballroom*..." (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:00 WIB) "Biasanya *sih* tiga bulan sekali, tergantung *occupancy*. Kadang *udah* tiga bulan tapi ada *event* besar ya jadi mundur paling satu minggu atau maju satu minggu sebelumnya." (Mas Riandy, 4/2/2018, 15:59 WIB)	"Kita biasanya menyebutnya *general staff meeting*. Jadi itu semua staff hotel *dikumpulin* bersama dengan semua *excom-excom* ini semuanya *meeting gitu*… biasanya di *ballroom"* (Mbak Dewi, 16/11/2017, 15:18 WIB)	Perencanaan *general staff meeting*diadakan tiga bulan sekali tergantung *occupancy* hotel. Pada acara ini juga direncanakan adanya *entertainment roster* dari departemen yang ditunjuk.
	-	-	"Biasanya satu bulan kita sudah tahu. Misalnya Februari awal gini tanggal 24 ada *general staff meeting* itu kita sudah	Koordinasi *general staff meeting* diinformasi-kan oleh HRD melalui *briefing* dan grup

			tahu jauh-jauh hari. Lalu nanti kalau udah dekat di *share* lagi. Biasanya waktu *briefing* atau *nggak* kita punya *grup* WA. Biasanya *staff* per outlet itu *kan* punya grup WA biasanya di *share* juga. Misalnya *udah* dekat itu di *share* lagi *aja biar inget gitu*." (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:06 WIB)	WA.
	"Isinya presentasi dari GM juga. Kenapa itu dilakukan? Agar seluruh hotel nanti mendapatkan informasi dari posisi tertinggi di hotel bagaimana proses hotel selama jangka waktu tertentu…" (Bu Rosa, 23/1/2018, 10:02 WIB) "di GSM itu kita *sharing* informasi mengenai perkembangan Tentrem, ada hiburan yang kita susun dari kumpulan anak-anak antar departemen, makan-makan, dan *awarding gitu*." (Bu Laksmi, 8/3/2018, 15:47 WIB)	"*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)	"*sharing revenue*, *sharing* informasi terbaru misalnya isunya hotel apa *aja* yang buka terus *sharing complain* juga karena disitu general ya…kemudian cara mengatasinya bagaimana itu di-*share*. Misal ada pertanyaan yang akan diajukan ke manajemen juga bisa saat itu diajukan. Ada usulan apa juga bisa diusulkan ke manajemen." (Mbak Dewi, 2/2/2018, 10:05 WIB)	Eksekusi *general staff meeting* itu memberi informasi seputar perkemba-ngan hotel , isu terkait, penyerahan hadiah, makan-makan, dan hiburan.
(Program *Refreshing* Karyawan)	"AAW itu mulai tahun 2014 kalau *nggak* salah" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:18 WIB) "…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	"Iya AAW itu direncanakan oleh HRD…" (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:04 WIB)	-	Perencanaan *Associate Appreciation Week* (AAW) dilakukan oleh HRD dalam penyusunan kegiatan dan anggara kegiatan AAW. Perencanaan kegiatan juga memperhati-kan

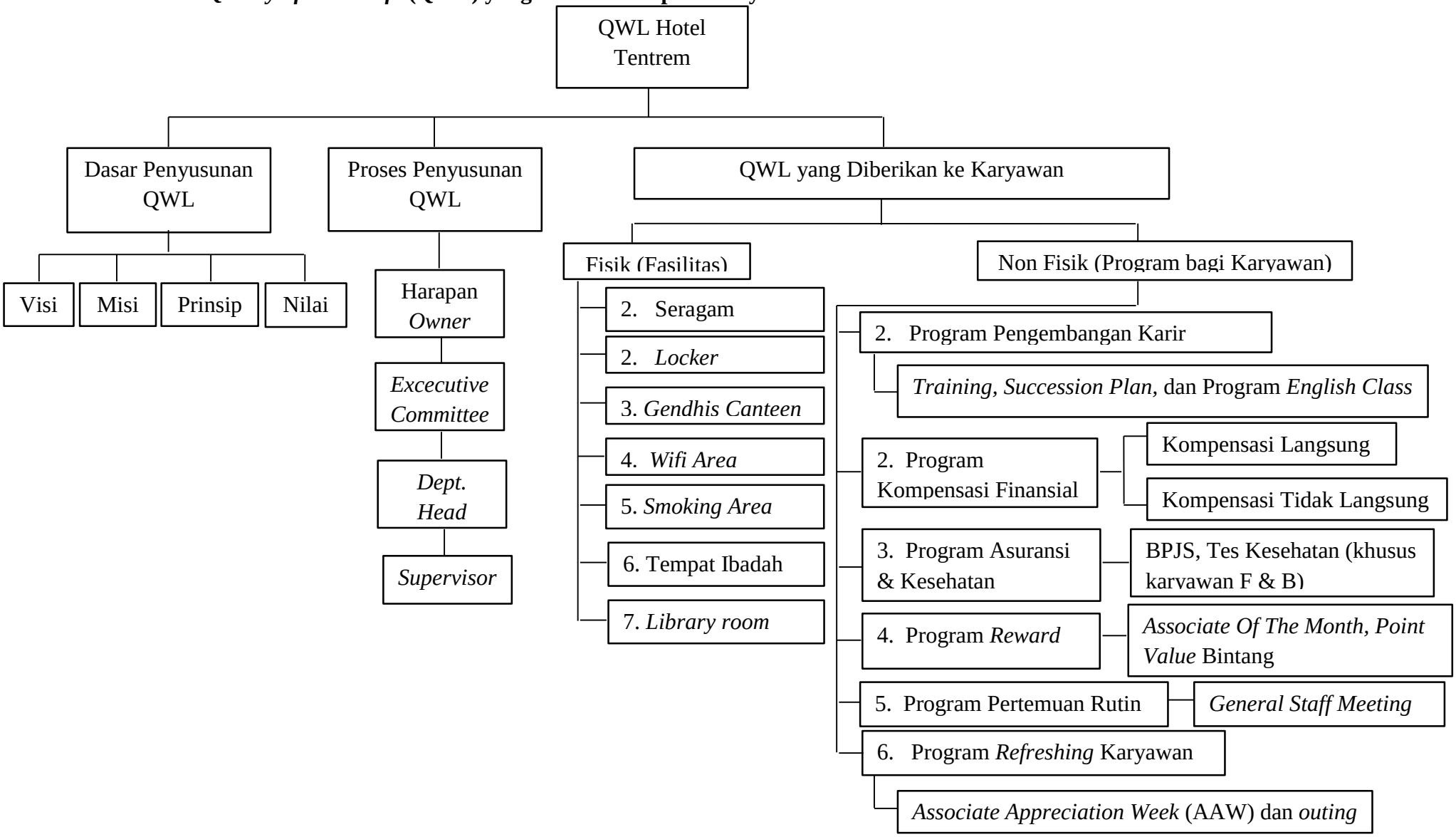
	dilakukan selama enam hari, dari kapan sampai kapan, membutuhkan apa saja. Kemudian dari anggaran tersebut saya serahkan ke atasan saya yaitu hotel manajer untuk menyetujuinya." (Bu Rima, 6/9/2017, 15:25 WIB) "…program-programnya kita selalu tanya dan minta masukan dari *temen-temen*. Kalian maunya apa AAW tahun ini misalnya ingin sesuatu yang berbeda. Program yang perlu dihilangkan mana dan program yang perlu dipertahankan mana. Kayak nonton film bareng itu *kan* perlu dipertahankan karena anak-anak suka *kan* ya. Jadi, itu dipertahankan dari tahun ke tahun." (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:13 WIB)			masukan dari karyawan.
	"Ya biasanya kalau anak-anak di kantin itu *kan* selalu berbaur ya. Kantin karyawan *gitu* ya. Jadi ya *ngobrol* "Kita mau AAW *nih*, kira-kira *kitchen pengen* apa ya? Kira-kira F & B mau apa ya? *Gitu.* Pasti anak-anak "Bu, *bikin* ini *dong*". Ya terus nanti kita "Oh ya oke oke, coba nanti kita lempar ke forum. Nanti forum bilang oke". Ya nanti pasti ada diskusi" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:16 WIB)	"…koordinasinya ya tetep *by email, by* mading." (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:04 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)	Koordinasi/ supervisi program AAW melibatkan masukan karyawan. HRD juga memasang *banner* mengenai jadwal kegiatan atau pun hal-hal yang ada dalam AAW.

	"…jalan sehat di *weekday*, biasanya hari Senin. Nanti ada *breakfast*-nya *gitu* ya, ada *doorprize*-nya… kalau totok wajah lebih ke *cewek* ya… Kalau laki-laki nanti potong rambut…totok wajah dan potong rambut biasanya di Wulang Wuruk pada hari yang berbeda…" (Bu Rosa, 15/9/2017, 14:04 WIB) "…disini, nanti kita *set-up* itu. Terus nonton bareng itu hari Kamis di CGV J-Walk. Terus cuci motor, jadi *temen-temen* dicucikan motornya di parkiran karyawan paling nanti *vendor*-nya kami minta untuk bawa alat. Jadi kita kayak buka cucian motor disitu, gratis. Jadi mereka dateng, lalu *taroh*, begitu pulang ya sudah bersih…" (Bu Rosa, 15/9/2017, 14:04 WIB)	-	"...dari kantin pun juga menunya juga diperbanyak dan *dibagusin gitu*. Yang biasanya nasi…nanti jadi hari ini menu Thailand, besok *spaghetti* besoknya apa itu lebih variatif…bulan September kemarin itu kegiatannya ada *massage* pakai kursi pijat, terus yang cowok itu ada potong rambut, terus ada cuci motor, terus ada nonton bioskop, jalan sehat" (Mbak Dewi, 16/11/2017, 15:08 WIB)	Eksekusi program AAW meliputi kegiatan dan fasilitas yang diberikan spesial hanya di AAW.
	"…kita juga ada *outing* tiap tahun ya diluar AAW ya. *Outing*-nya mau kemana *nih*, kita pasti lempar ke forum dulu…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:14 WIB)	"…kegiatan *outing* itu ada susunan acaranya juga dan kegiatan ini diadakan oleh panitia yang dibentuk dari tiap departemen. Ada perwakilan darti tiap departemen untuk menjadi panitia…" (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:07 WIB)	-	Perencanaan *outing* dilakukan oleh panitia yang dibentuk dari perwakilan tiap departemen yang ditunjuk.
	-	-	"*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	Koordinasi/ supervisi *outing* itu panitia mengkoordi-nasikan antara karyawan yang diikutan *outing* dengan karyawan yang *in task*.

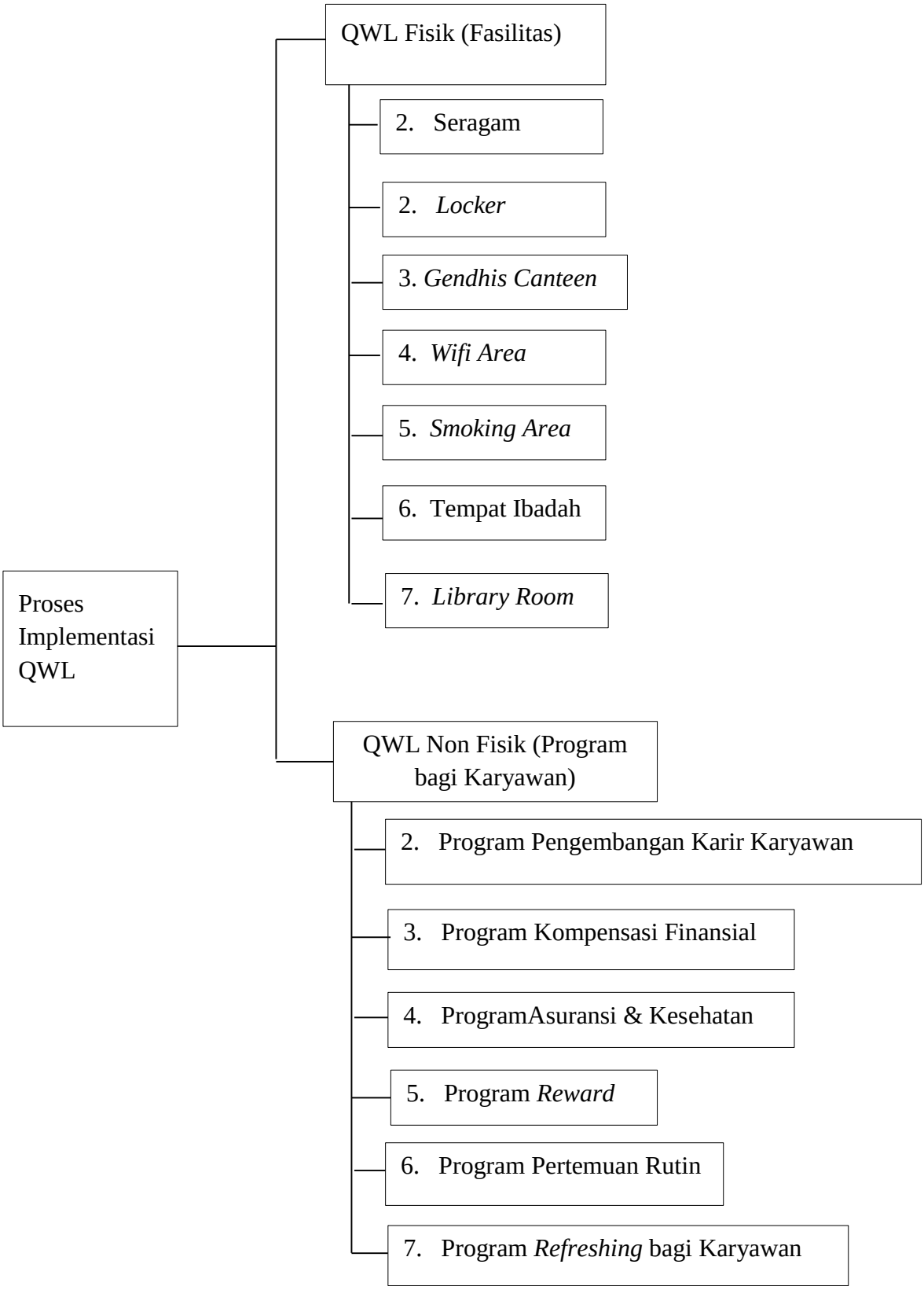
			dibagi dua kloter…" (Mbak Dewi, 16/11/2017, 15:09 WIB)	
	"…kita dulu pernah *outing* ke Malang, kita *outing* ke Jogja Bay…" (Bu Laksmi, 16/11/2017, 16:14 WIB)	"Kegiatannya nanti ada kegiatan *team building* dan kegiatan bebas. *Team building* itu panitia akan bagi kelompok-kelompok karyawan dalam suatu permainan yang ada dalam *outing*. Hal ini tentu dapat membangun kerjasama dan keakraban antar karyawan ya. Kalau kegiatan bebasnya nanti ya ada makan-makan dan pembagian *doorprize*." (Mas Riandy, 4/2/2018, 16:07 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) "…kayak kemarin itu kita *outing*-nya ke Jogja Bay…biasanya nanti ada *doorprize*-nya. kalau tahun yang *kemarennya* lagi itu kita ke Malang. Kayak *gitu*. Terus tahun yang dulu banget itu kita ke Magelang, *rafting*. *Kayak gitu*. Jadi itu setiap tahunnya itu beda-beda." (Mbak Dewi, 16/11/2017, 15:01 WIB)	Eksekusi *outing* ini panitia akan membagi karyawan dalam kelompok-kelompok agar dapat menciptakan *team building* yang baik.

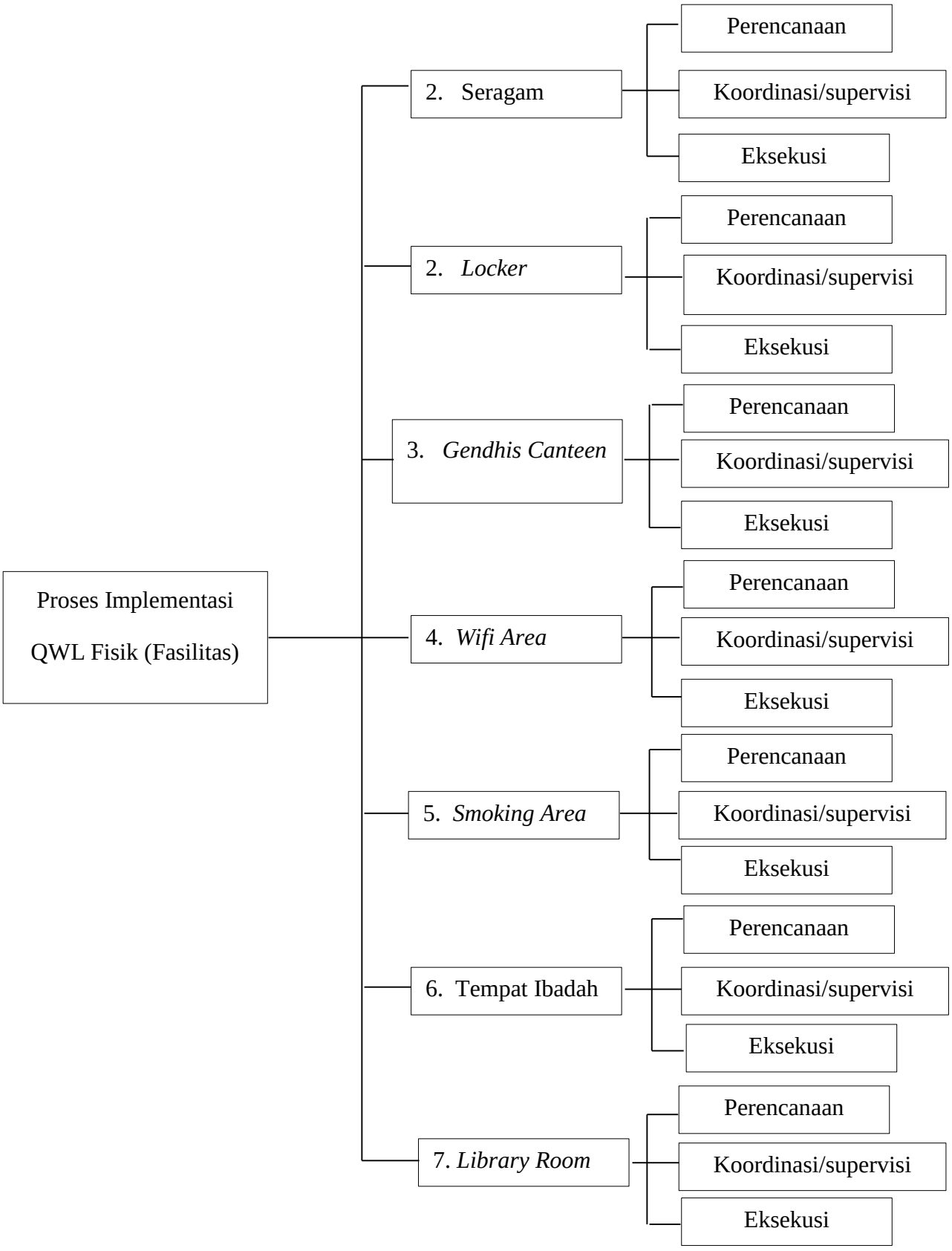
LAMPIRAN D: DISPLAY DATA

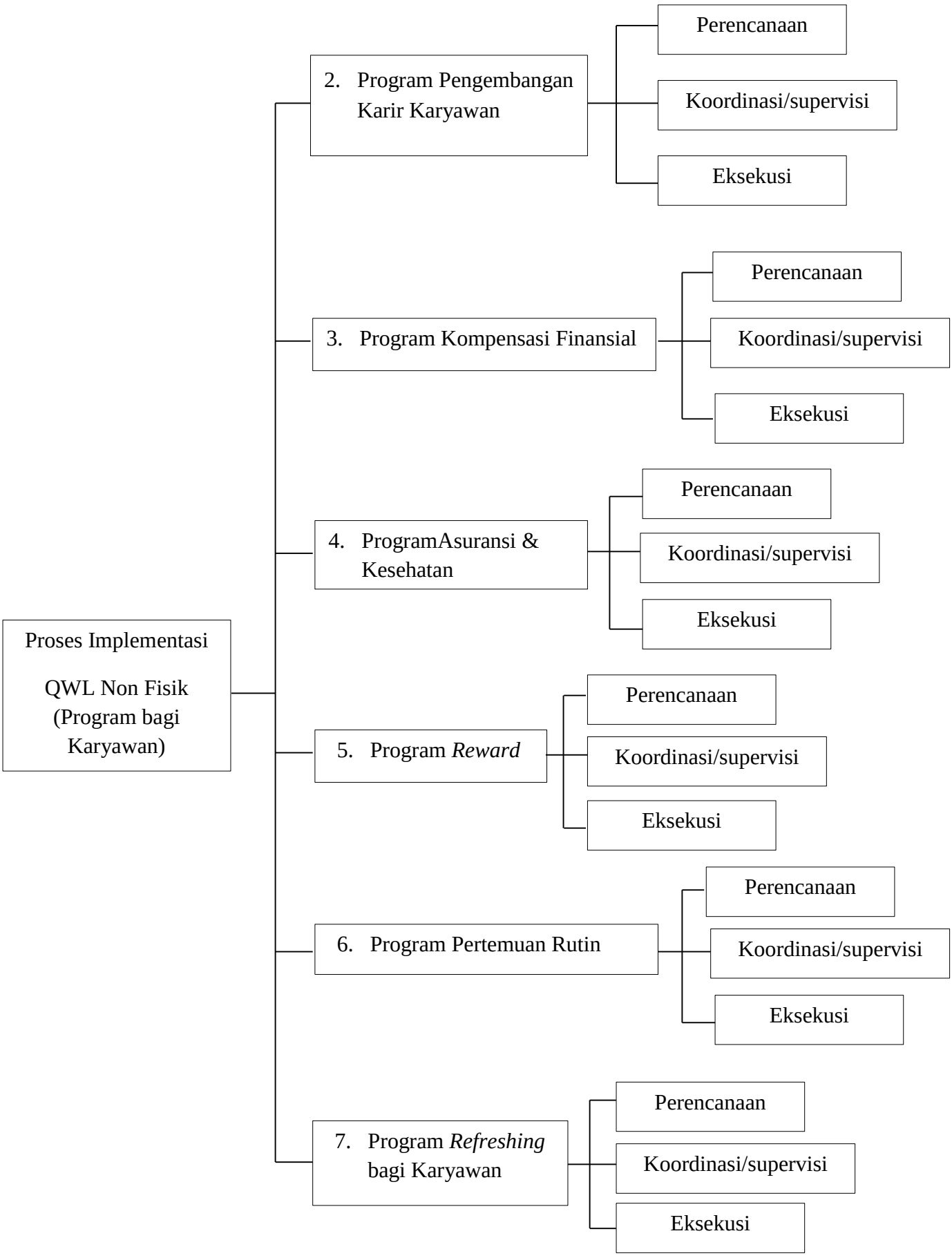
D.1 *Quality of Work Life* (QWL) yang diberikan kepada karyawan



D.2 Proses Implementasi QWL




Proses Implementasi
QWL Fisik (Fasilitas)
2. Seragam
Perencanaan
Koordinasi/supervisi
Eksekusi
2. *Locker*
Perencanaan
Koordinasi/supervisi
Eksekusi
3. *Gendhis Canteen*
Perencanaan
Koordinasi/supervisi
Eksekusi
4. *Wifi Area*
Perencanaan
Koordinasi/supervisi
Eksekusi
5. *Smoking Area*
Perencanaan
Koordinasi/supervisi
Eksekusi
6. Tempat Ibadah
Perencanaan
Koordinasi/supervisi
Eksekusi
7. *Library Room*
Perencanaan
Koordinasi/supervisi
Eksekusi


Proses Implementasi
QWL Non Fisik (Program bagi Karyawan)
2. Program Pengembangan Karir Karyawan
Perencanaan
Koordinasi/supervisi
Eksekusi
3. Program Kompensasi Finansial
Perencanaan
Koordinasi/supervisi
Eksekusi
4. ProgramAsuransi & Kesehatan
Perencanaan
Koordinasi/supervisi
Eksekusi
5. Program *Reward*
Perencanaan
Koordinasi/supervisi
Eksekusi
6. Program Pertemuan Rutin
Perencanaan
Koordinasi/supervisi
Eksekusi
7. Program *Refreshing* bagi Karyawan
Perencanaan
Koordinasi/supervisi
Eksekusi

LAMPIRAN E: SURAT IJIN PENELITIAN

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283
Telepon (0274) 881546 - 883087 - 885376 Fax. : 882589

Nomor : 193/DEK/10/Div.SDM/V/2017
Hal : PERMOHONAN IJIN PENELITIAN

Kepada Yth.
Kepala Divisi HRD
Hotel Tentrem Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr.wb.

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami :

Nama : Aliffa Vilda Zasmi
No. Mahasiswa : 13311284
Jurusan : Manajemen
Alamat : Jl. Janti 23 Gedongkuning, Banguntapan, Bantul

Bermaksud mohon keterangan/data pada Instansi/Perusahaan yang Saudara pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul :

"Quality Of Work Life Hotel Tentrem Yogyakarta:Strategi, Implementasi, dan Evaluasi (Studi Kasus Quality Of Work Life Hotel Tentrem Yogyakarta) "

Dosen Pembimbing : Arif Hartono S.E., M.Ec.

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data /keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perkenan dan bantuan Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr.wb

Yogyakarta, 16 Mei 2017
Dekan,

Dr. D. Agus Harjito, M. Si.
NIK. : 87 311 0103

LAMPIRAN F: SURAT PERNYATAAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN

SURAT PERNYATAAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama	: Elisabeth Mailana Rimawati
Jabatan	: *Asst. Director of Human Resources*

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa:

Nama	: Aliffa Vilda Zasmi
Tempat, Tanggal Lahir	: Yogyakarta, 29 Juni 1995
NIM	: 13311284
Jurusan / Konsentrasi	: Manajemen / Sumber Daya Manusia
Universitas	: Universitas Islam Indonesia

Adalah mahasiswi yang benar-benar telah melaksanakan penelitian di Hotel Tentrem tahun ajaran 2017/2018 dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul:

"*Quality of Work Life* Hotel Tentrem Yogyakarta: Konsep, Implementasi, dan Evaluasi (Studi Kasus *Quality of Work Life* di Hotel Tentrem Yogyakarta)"

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenarnya dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 8 Maret 2018
Asst. Director of Human Resources
Hotel Tentrem Yogyakarta

HOTEL TENTREM YOGYAKARTA

Elisabeth Mailana Rimawati

LAMPIRAN G: DOKUMENTASI

a. Dokumentasi dengan Narasumber



Gambar D.1

Penulis dan Bu Rosa Galuh setelah melakukan wawancara tahap kedua
Sumber: Dokumentasi Penulis (2017)



Gambar D.2

Penulis dan Bu Rosa Galuh setelah melakukan wawancara tahap kedua
Sumber: Dokumentasi Penulis (2017)



Gambar D.3

Penulis dan Mas Riandy setelah melakukan wawancara tahap pertama
Sumber: Dokumentasi Penulis (2017)

b. Area Kantor Internal Hotel Tentrem Yogyakarta



Gambar D.4

Gendhis *Employee Dining Room*
(Kantin Karyawan)
Di depan pintu terdapat GM *box*
Bagi karyawan yang ingin memberi masukan

Sumber: Dokumentasi Penulis (2017)



Gambar D.5
Suasana Kantin Karyawan
Sumber: Dokumentasi Tentrem (2014)



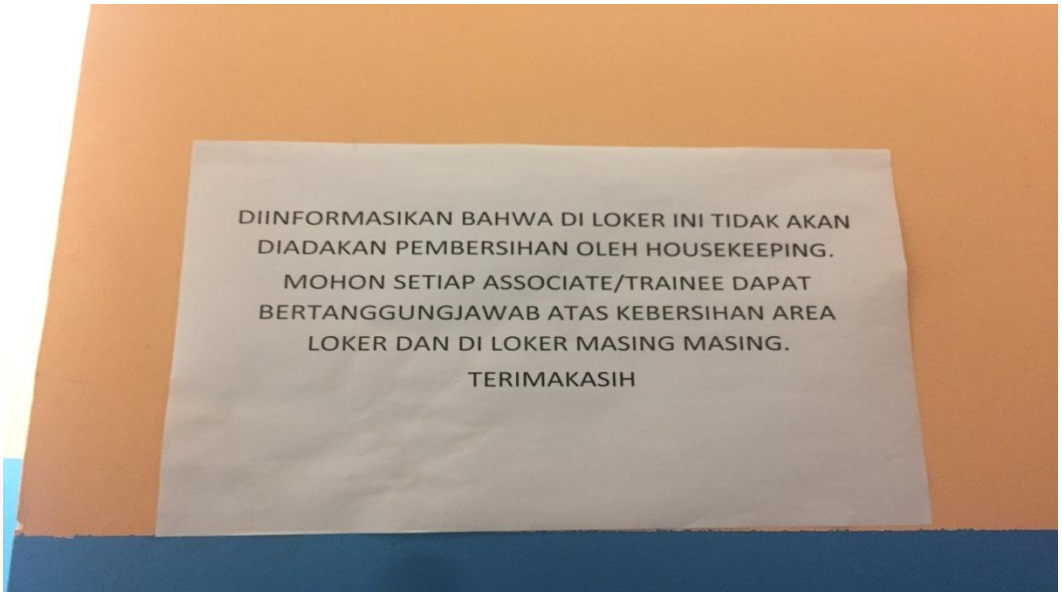
Gambar D.6
Tulisan yang tertera di pintu *Uniform Room*
Tertera pula jadwal pengambilan dan pengembalian *uniform* karyawan
Sumber: Dokumentasi Penulis (2017)



Gambar D.7
Uniform Room; tempat penyimpanan seragam karyawan
Karyawan dapat mengambil seragam bersih dan mengembalikan seragam kotor disini
Sumber: Dokumentasi Penulis (2017)



Gambar D.8
Ruang *Female Locker;* terdapat lemari *locker* yang ada di ruang *Female Locker*
Sumber: Dokumentasi Penulis (2017)

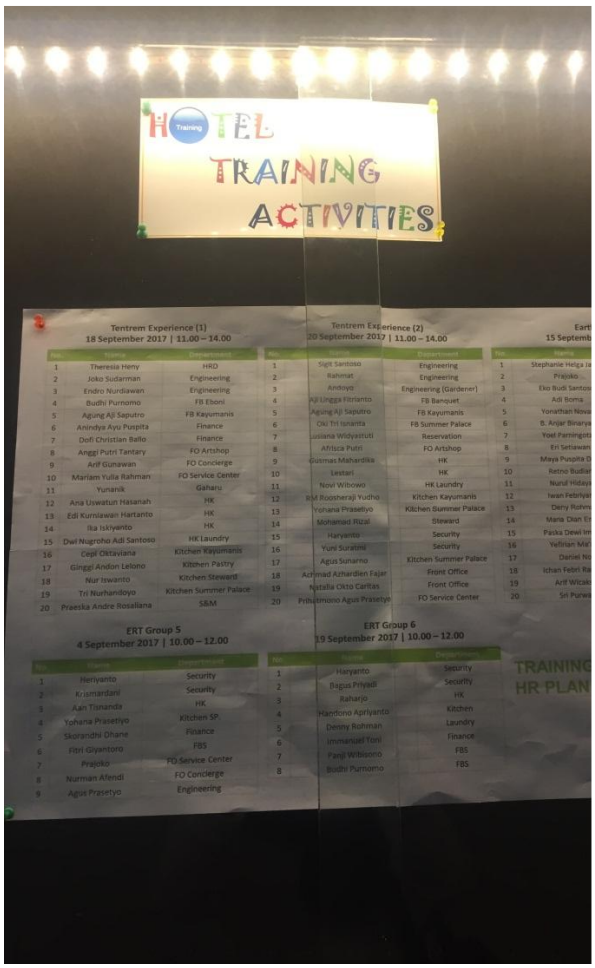


Gambar D.9
Peraturan yang tertera di *Locker;* kebersihan *Locker* menjadi tanggung jawab pribadi karyawan
Sumber: Dokumentasi Penulis (2017)



Gambar D.10

Agenda bulan September 2017 yang ditempel di mading
Berisikan agenda mengenai *induction training*, ERT *group*, *English Class*, kondisi *high occupancy*, hari Kamis Pahing, *earthquake training*, *visit* Bina Siwi, Tentrem *experience*, Persekutuan Doa, *Friday praying*, *Associate Appreciation Week* (AAW)
Sumber: Dokumentasi Penulis (2017)

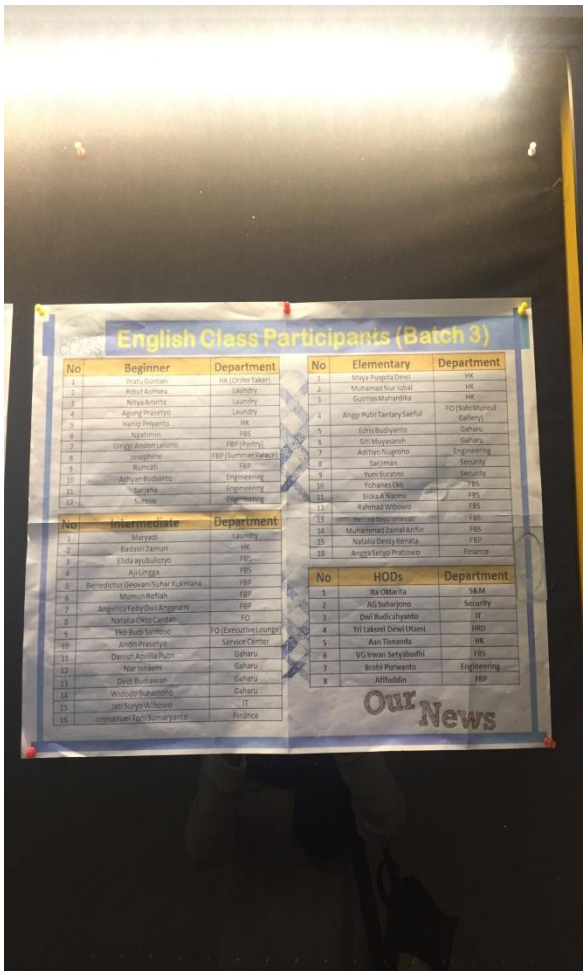


Gambar D.11

Jadwal aktivitas *training* beserta nama peserta *training* yang ditempel di mading

Tertera jadwal *training* Tentrem *experience*, *earthquake training*, dan ERT *group*

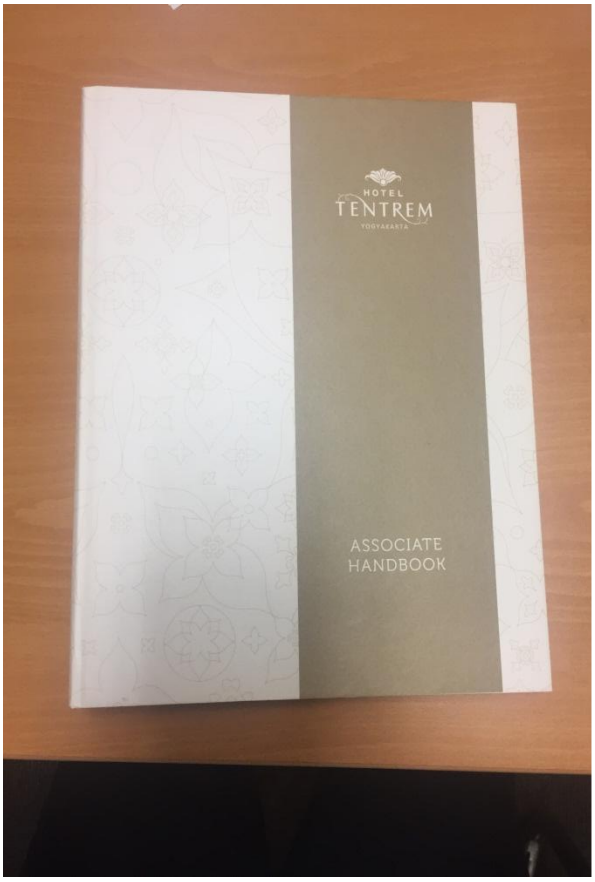
Sumber: Dokumentasi Penulis (2017)



Gambar D.12

Daftar peserta (karyawan) yang mengikuti *English Class Batch* 3

Sumber: Dokumentasi Penulis (2017)



Gambar D.13

Associate Handbook

Buku Panduan yang dipinjamkan kepada karyawan

Buku ini berisi Pengenalan Hotel Tentrem; Kebijakan dan Standar Penampilan *Associate*; Standar dan Kebijakan Kerja; Standar Interaksi dengan Tamu; Standar Penanganan Tamu Bermasalah; Sanksi dan Pelanggaran; Peraturan Perusahaan; Prosedur Keamanan dan Keselamatan; serta Surat Pernyataan

Sumber: Dokumentasi Penulis (2017)



Gambar D.14

Mading yang mencakup struktur organisasi Hotel Tentrem Yogyakarta; *Go Green platform*; dan ajakan *positive attitude at work*

Sumber: Dokumentasi Penulis (2017)



Gambar D.15

Mading yang mencakup dokumentasi aktivitas para karyawan

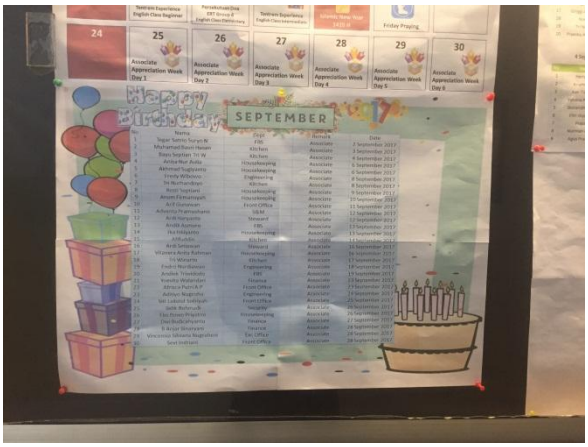
Sumber: Dokumentasi Penulis (2017)



Gambar D.16

Smoking Area dan Warung

Sumber: Dokumentasi Penulis (2017)



Gambar D.18

Daftar nama karyawan yang berulang tahun di bulan September

Sumber: Dokumentasi Penulis (2017)



Gambar D.17

Smoking Area dan Warung

Sumber: Dokumentasi Penulis (2017)



Gambar D.19

Perolehan *Point Value* Bintang di bulan Agustus

Sumber: Dokumentasi Penulis (2017)

c. Penghargaan Karyawan



Gambar D.20
Penghargaan kepada karyawan *Associate of The Month* yang direkap per tahun menjadi *Associate of The Year* Kemudian dipajang sebagai *Hall of Fame* tiap tahunnya
Tertera pula *supervisor* dan *manager of the year*
Sumber: Dokumentasi Penulis (2017)



Gambar D.21
Hall of Fame tahun 2015
Sumber: Dokumentasi Penulis (2017)



Gambar D.22
Hall of Fame tahun 2016
Sumber: Dokumentasi Penulis (2017)

d. Tentang Tentrem



Gambar D.23
Prinsip Hotel Tentrem
Sumber: Dokumentasi Penulis (2017)



Gambar D.24
Nilai-nilai Hotel Tentrem
Sumber: Dokumentasi Penulis (2017)



Gambar D.25
Poster yang tertera di koridor kantor internal Hotel Tentrem
Sumber: Dokumentasi Penulis (2017)



Gambar D.26
Poster yang tertera di koridor kantor internal Hotel Tentrem
Sumber: Dokumentasi Penulis (2017)

e. Kegiatan Karyawan Hotel Tentrem Yogyakarta



Gambar D.27
Training Kasir yang dilakukan di ruang Wulang Wuruk
Sumber: Dokumentasi Tentrem (2014)



Gambar D.29
Ketika karyawan *housekeeping* diberi pengarahan oleh *supervisor* dalam membersihkan kamar
Sumber: Dokumentasi Tentrem (2014)



Gambar D.28
Training Emergency Response Team (ERT)
Sumber: Dokumentasi Tentrem (2014)



Gambar D.30
Pelatihan Keamanan Pangan
Untuk karyawan F & B
Sumber: Dokumentasi Tentrem (2014)



Gambar D.40
Pelatihan penggunaan mesin kebersihan kepada karyawan
Sumber: Dokumentasi Tentrem (2014)



Gambar D.41
Pelatihan penggunaan *hand polishing machine* kepada karyawan
Sumber: Dokumentasi Tentrem (2014)



Gambar D.42
Kegiatan *outing* karyawan di Jogja Bay
Sumber: Dokumentasi Tentrem (2017)



Gambar D.43
Totok Wajah bagi karyawan perempuan
Salah satu dari rangkaian kegiatan dari program AAW
Sumber: Dokumentasi Tentrem (2017)



Gambar D.45
Barbershop; salah satu kegiatan dari AAW
Kegiatan Potong Rambut Karyawan Laki-laki
Sumber: Dokumentasi Tentrem (2017)



Gambar D.46
Kebersamaan karyawan saat mengikuti kegiatan nonton bersama di CGV J-Walk

Salah satu kegiatan dari AAW
Sumber: Dokumentasi Tentrem (2014)



Gambar D.47
Kebersamaan karyawan saat *outing*
Sumber: Dokumentasi Tentrem



Gambar D.48
Kebersamaan karyawan saat *outing*
Sumber: Dokumentasi Tentrem

f. Sertifikat yang didapat Hotel Tentrem

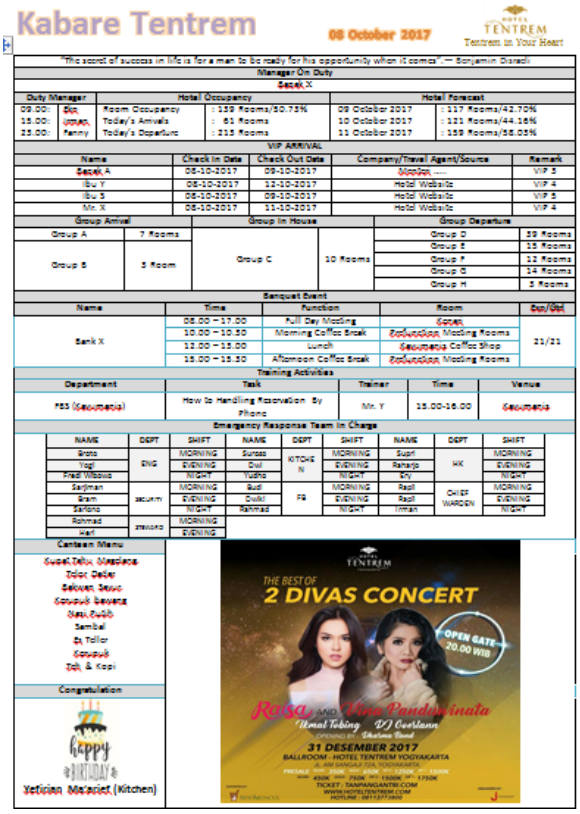


Gambar D.49
Sertifikat Kepersertaan Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Jamsostek)
Sumber: Dokumentasi Penulis (2017)



Gambar D.50
Sertifikat Kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan
Sumber: Dokumentasi Penulis (2017)

g. Lain-lain



Gambar D.51
Buletin Kabare Tentrem
Diberikan setiap hari kepada seluruh karyawan
Sumber: Dokumentasi Tentrem (2017)

LAMPIRAN H: BIODATA NARASUMBER PENELITIAN

BIODATA NARASUMBER



Nama Lengkap : Elisabeth Mailana Rimawati

Tempat/Tanggal Lahir : Yogyakarta, 7 Januari 1974

Jabatan : *Asst. Director of Human Resources*

Departemen : *Human Resources Departement* (HRD)

Masa Kerja : 1 tahun 2 bulan

Jenis Kelamin : Perempuan

Status Pernikahan : Menikah

Alamat : Jalan Arjuna No. 15 Ketanggungan RT 046 / RW 010 Wirobrajan Yogyakarta

E-mail : mailana.rimawati@hoteltentrem.com

Pendidikan Terakhir : S1

Pengalaman Kerja :

1. HRM & *Training Manager* di Jogjakarta Plaza/Radisson (Thn 2001 – 2009)
2. *Human Resources* di Novotel Yogyakarta (2010)
3. *Hospitality* di Accor Hotels Indonesia (Thn 2014 – 2015)
4. HR *Manager* di Grand Mercure Ibis Yogyakarta (2016)
5. HR *Director* di Tentrem Yogyakarta (2017 – sekarang)

JENJANG	INSTITUSI
Sekolah Dasar	(informasi kurang lengkap)
Sekolah Menengah Pertama	(informasi kurang lengkap)
Sekolah Menengah Keatas	(informasi kurang lengkap)
Perguruan Tinggi	1. Fakultas Hukum UGM 2. *English Extension Course* Sanata Dharma Yogyakarta

BIODATA NARASUMBER



Nama Lengkap : Tri Laksmi

Tempat/Tanggal Lahir : So'e (NTT), 7 November 1981

Jabatan : *Dept. Head – Personnel Manager*

Departemen : *Human Resources* (HR)

Masa Kerja : ± 5 tahun

Jenis Kelamin : Perempuan

Status Pernikahan : Menikah

Alamat : Bugisan No. 41B Yogyakarta

No. Telp : 08112763666 / 081903791345 (WA)

E-mail : tri.laksmi@hoteltentrem.com

Pendidikan Terakhir : S1

Pengalaman Kerja :

1. *International Office,* UII (2005-2006)
2. *Operational Secretary,* Hotel Novotel Semarang (2006-2007)
3. *Excecutive Secretary*/*Marcom*, Hotel Ibis Semarang (2007-2011)

JENJANG	INSTITUSI	TAHUN LULUS
Sekolah Dasar	Sawah Lunto	-
Sekolah Menengah Pertama	Pangkalan Bun, SM	-
Sekolah Menengah Keatas	SMA N 1 Sewon Bantul	-
Perguruan Tinggi	UII, Program Studi Psikologi	2000 - 2004

BIODATA NARASUMBER



Nama Lengkap : Rosa Galuh Kristanti

Tempat/Tanggal Lahir :Yogyakarta, 2 April 1989

Jabatan : *Training Coordinator*

Departemen : *Human Resources Department* (HRD)

Masa Kerja : 3 tahun 5 bulan

Jenis Kelamin : Perempuan

Status Pernikahan : Belum Menikah

Alamat : Sanggrahan Tlogoadi Mlati Sleman DIY

No. Telp : 081225633822

E-mail : rosa.galuh@hoteltentrem.com

Pendidikan Terakhir : S1

Pengalaman Kerja :

1. *Training Coordinator* di Tentrem Yogyakarta

JENJANG	INSTITUSI
Sekolah Dasar	SD N Mlati 1
Sekolah Menengah Pertama	SMP N 8 Yogyakarta
Sekolah Menengah Keatas	SMA N 2 Yogyakarta
Perguruan Tinggi	Sanata Dharma Yogyakarta

BIODATA NARASUMBER



Nama Lengkap : Riandy Widiyanto

Tempat/Tanggal Lahir : Bandung, 5 April 1986

Jabatan : *Supervisor*

Departemen : *Food and Beverage Service*

Masa Kerja : 2 tahun 8 bulan

Jenis Kelamin : Laki-laki

Status Pernikahan : Menikah

Alamat : Jalan Titi Bumi Barat No. 7 Kav III

No. Telp : 081329970117

E-mail : -

Pendidikan Terakhir : SMA

Pengalaman Kerja :

1. PT. Surya Bintang Jaya
2. Hotel Harper Mangkubumi
3. Hotel Tentrem Yogyakarta (2015 – sekarang)

JENJANG	INSTITUSI	TAHUN LULUS
Sekolah Dasar	SD N 5 Bandung	-
Sekolah Menengah Pertama	SMP Providentia	-
Sekolah Menengah Keatas	SMA Kristen 2 Bina Bakti	2003
Perguruan Tinggi	-	-

BIODATA NARASUMBER



Nama Lengkap : Dewi Yuli Lestari

Tempat/Tanggal Lahir : Klaten, 10 Juli 1990

Jabatan : *Waitrees Eboni Bar and Lounge*

Departemen : *Food and Beverage Service*

Masa Kerja : ± 5 tahun

Jenis Kelamin : Perempuan

Status Pernikahan : Menikah

Alamat : Pilang Giri RT 23 RW 11 Ngerangan, Bayat, Klaten

No. Telp : 085642164639

E-mail : -

Pendidikan Terakhir : D3

Pengalaman Kerja :

1. Hotel Sheraton Mustika Yogyakarta
2. Hotel Tentrem Yogyakarta (2011 – sekarang)

JENJANG	INSTITUSI
Sekolah Dasar	SD Pajang 3 Surakarta
Sekolah Menengah Pertama	SMP Batik Surakarta
Sekolah Menengah Keatas	SMA N 2 Surakarta
Perguruan Tinggi	*International Hotel Management* (HIS) Solo

LAMPIRAN I: BIODATA PENULIS/PENELITI

A. DATA DIRI



Nama Lengkap	: Aliffa Vilda Zasmi
Tempat, Tanggal Lahir	: Yogyakarta, 29 Juni 1995
Jenis Kelamin	: Perempuan
Status Pernikahan	: Belum Menikah
Alamat	: Jalan Janti 23 Gedongkuning RT 01 RW 33, Banguntapan Bantul 55198, DIY
No. Telp / *E-mail*	: 085601002955 / aliffavilda@gmail.com
Hobi	: Menyanyi, Kuliner
Nama Orang Tua	:
Ayah	: Wahyu Hidayat
Ibu	: Andi Prilianti

Anak ke- : 2 dari 3 bersaudara

Pendidikan Terakhir : SMA

Motto Hidup : *Learning by doing*! *Because life it's all about continue learning.*

B. JENJANG PENDIDIKAN

JENJANG	**INSTITUSI**	**TAHUN LULUS**
Playgroup	TK ABA Gedongkuning	2001
Sekolah Dasar	SD N Gedongkuning	2007
Sekolah Menengah Pertama	SMP N 8 Yogyakarta	2010
Sekolah Menengah Atas	SMA N 5 Yogyakarta	2013
Perguruan Tinggi	Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta	2013 - 2018

C. PENGALAMAN KEPANITIAAN DAN MAGANG

NAMA ORGANISASI/ACARA	**JABATAN**	**WAKTU**
OSIS Bhineka Dharma Siswa Puspanegara SMA N 5 Yk	Sub Sie. Musik dan Padsu	2010/2011 dan 2011/2012
Indonesian Business Carnival (IBC), acara "Seminar *Asean Free Market is The Opportunity*"	Sie Publikasi	2014
Kelas Inspirasi *Public Speaking* "*Let's Speak Up To Enrich Your Scholarship Goals*"	Sie Acara	2015
Internship "*We Challenge Youth Project*" *Batch#*01 Telkomsel	*Sales* & *Marketing*	Januari 2017 – April 2017

D. PRESTASI DAN PENGALAMAN KEGIATAN

KEGIATAN	SEBAGAI	PRESTASI/PENGALAMAN	WAKTU
Lomba *Dancing Group* tingkat TK se- Bantul	Peserta	Juara I *Dancing Group* Anak	2001
Lomba Menyanyi antar SD se-DIY acara Nutrilon Bebelac	Peserta	Juara I Menyanyi Tunggal antar SD	2004
Lomba *Fashion show* Kartini dengan Busana Daerah di Mc Donald Sudirman	Peserta	Juara Harapan I *Fashion Show* Busana Daerah	2005
Kids Moeslem Fashion Show FASI di Jogja	Peserta	Juara III *Fashion Show*	2005
Drumband SD Tetabuhan Prambanan	Mayoret	Juara I Mayoret Parade SD	2006
Drumband SD se-DIY tingkat Klasemen Utama di Purawisata	Mayoret	Juara II Mayoret tingkat SD	2007
Musabaqah Tilawatil Qur'an (MTQ) tingkat Provinsi DIY	Finalis Regional Yogyakarta	Juara I Seni Suara Keagamaan tingkat SD	2006
Lomba Regu Pramuka Penggalang Tingkat Cabang (LT-III)	Peserta	Peserta Lomba	2008
Festival dan Lomba Seni Siswa Nasional (FLS2N) antar SMP tingkat Provinsi DIY	Finalis Regional Yogyakarta	Juara II Menyanyi Tunggal Solo	2009
Education in Digital Era: Continuous Professional Development for ICT-based Learning di Hotel Sheraton Mustika Yk	Keroncong *player*	*Entertainer*	2009

Festival *Vocal Group* Indomaret	Finalis Regional Yogyakarta	Juara II *Vocal Group* (tahun 2008)	2008, 2010
Musabaqah Tilawatil Qur'an (MTQ) Pelajar Sekolah Umum Kota Yogyakarta	Peserta	Juara II Cabang MTQ SMA/SMK Putri	2012
Musabaqah Tilawatil Qur'an (MTQ) Pelajar tingkat Provinsi DIY	Finalis Regional Yogyakarta	Juara III MSQ SMA/SMK Putri	2012
Seminar Inspirasi 60 tahun ASTRA	Peserta	Peserta Seminar ASTRA	2017
Dan lain-lain…			