

**PENGARUH SISTEM KONTROL BERBASIS PERILAKU DAN HASIL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI HOTEL
LOMBOK RAYA MATARAM**

Nathaniel Evan Brilliant Oesli dan Wong Nirwan Wijayanto
Program Manajemen Perhotelan, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
Email: nathanielevan94@gmail.com ; nirwanwong@gmail.com

ABSTRAK

Hotel Lombok Raya Mataram merupakan salah satu hotel bintang 4 terbesar di Mataram. Oleh sebab itu, sistem kontrol yang tepat diperlukan agar karyawan dapat bekerja secara optimal. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana sistem kontrol berbasis perilaku (SKBP) dan sistem kontrol berbasis hasil (SKBH) berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dan analisis regresi linear berganda dengan 100 responden yang sudah bekerja selama 1 tahun pada Hotel Lombok Raya Mataram. Dari hasil penelitian diketahui bahwa SKBP berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan SKBH berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dari hasil penelitian tersebut diketahui SKBH lebih dominan berpengaruh.

Kata kunci: Sistem kontrol berbasis perilaku, sistem kontrol berbasis hasil, kinerja karyawan.

ABSTRACT

Hotel Lombok Raya Mataram is one of the largest 4 stars hotel in Mataram. Therefore, an appropriate control system is required in order the employees to work optimally. This research is intended to know how far the behavior based control (SKBP) and output based control (SKBH) have an effect on employee performance. This research is done by using quantitative method and double linear regression, with 100 respondents who have worked for one year working experience at Hotel Lombok Raya Mataram. The research result show that SKBP has positively and not significant influencing employee performance, while SKBH has positively and significant influencing employee performance. So, from that research result SKBH is more dominant influent.

Keywords: Behavior Based Control, Output Based Control, Employee Performance.

PENDAHULUAN

Di era globalisasi ekonomi sekarang ini persaingan bisnis antar perusahaan dituntut untuk semakin berinovasi dalam mencapai tujuan. Dalam proses mencapai tujuan, sebuah perusahaan membutuhkan sumber daya yang dapat membantu tercapainya tujuan perusahaan tersebut. Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut Reich (1990), mengatakan bahwa manusia mungkin satu-satunya sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Hal ini merupakan keuntungan yang dimiliki perusahaan oleh sebab itu perusahaan harus mengambil peran dalam mengatur SDM yang dimiliki, supaya setiap individu dapat bekerja sesuai dengan prosedur, metode, dan tujuan perusahaan tersebut.

Perusahaan memerlukan sebuah sistem yang mampu mengatur setiap individu agar bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan. Sistem kontrol adalah alat yang digunakan oleh perusahaan dalam mengatur SDM yang dimiliki. Menurut Anderson dan Oliver (1987) sistem kontrol didefinisikan sebagai pemantauan, pengarahan, evaluasi dan penghargaan kinerja karyawan agar dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Perusahaan dapat menggunakan dua bentuk sistem kontrol, yaitu: Kontrol Berbasis Perilaku (SKBP) dan Sistem Kontrol Berbasis Hasil (SKBH) (Anderson dan Oliver, 1987). SKBP adalah kontrol perusahaan terhadap setiap individu yang lebih mengarah pada proses. Perilaku setiap individu dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Sistem kontrol membantu perusahaan dalam mencapai tujuan, karena melalui sistem kontrol perusahaan dapat mengarahkan setiap individu untuk bekerja sesuai dengan aturan yang ada sehingga setiap individu dapat memberikan kinerja yang baik. Kinerja karyawan yang baik akan membantu perusahaan dalam menjaga keberlangsungan hidup perusahaan, dan meningkatkan keuntungan perusahaan tersebut. Menurut Johnston dan Marshall (2000, p.341) berhasil tidaknya sebuah perusahaan bukan diukur melalui produk yang dimiliki, namun melalui kinerja yang dihasilkan oleh setiap individu. Oleh sebab itu, perusahaan memiliki peran yang penting dalam meningkatkan kinerja dari setiap karyawan perusahaan tersebut.

Pada penelitian yang telah dilakukan sebelumnya terkait peran SKBP terhadap kinerja ditemukan adanya inkonsistensi hasil seperti yang dilakukan oleh, Handayani (2015), menyatakan bahwa SKBP yang dilakukan dalam industri pelayanan tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Babakus *et al*, 1996; Liao, 2005; Domingo dan Santiago, 2007, menyatakan bahwa SKBP mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan mengenai SKBH terhadap kinerja terdapat inkonsistensi hasil seperti yang dilakukan oleh Liao, 2005, menyatakan bahwa SKBH di industri belum mampu meningkatkan kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian yang ditemukan oleh Domingo dan Santiago (2007) yang menyatakan bahwa SKBH di industri mampu meningkatkan kinerja karyawan, karena perusahaan memberikan keleluasan kepada karyawan dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Meskipun dalam penelitian yang dilakukan ditemukan bahwa SKBP lebih berpengaruh terhadap kinerja dibandingkan dengan SKBH.

Penelitian ini akan dilakukan di Lombok Raya Hotel. Berdasarkan wawancara singkat yang dilakukan dengan Bpk. Purwata selaku HRD Hotel Lombok Raya, beliau mengatakan bahwa sistem kontrol yang digunakan oleh Lombok Raya Hotel adalah

sistem kontrol langsung, yaitu pengontrolan dan pengawasan kinerja karyawan yang langsung dilakukan oleh manajer kepada karyawan dengan cara manajer ataupun supervisor langsung berada di lapangan untuk melihat bagaimana setiap karyawan bekerja. Sistem kontrol yang dilakukan oleh Hotel Lombok Raya adalah dengan SOP yang ada, dan evaluasi yang dilakukan setiap 6 bulan sekali. Pengontrolan ini dilakukan agar pihak manajemen dapat mengetahui dengan pasti kinerja karyawan sehingga pihak manajemen dapat memperbaiki sistem kontrol Hotel Lombok Raya. Berdasarkan wawancara yang ada diketahui bahwa Hotel Lombok Raya menerapkan SKBH, akan tetapi dilihat dari adanya SOP, dan pantauan secara langsung oleh manajer merupakan bagian dari SKBP.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka rumusan masalah yang dapat diambil adalah apakah sistem kontrol berbasis perilaku dan hasil berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di industri perhotelan serta diantara keduanya variabel tersebut sistem kontrol manakah yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di industri perhotelan?

TEORI PENUNJANG

Sistem kontrol

Snell (1992) menyatakan bahwa sistem kontrol adalah strategi perusahaan dalam menyelaraskan tindakan setiap individu untuk mencapai tujuan perusahaan. Melalui sistem kontrol perusahaan dapat mengendalikan sikap, motivasi, dan kinerja setiap individu. Hal ini terjadi karena sistem kontrol mempunyai peran untuk mengendalikan, memerintah, dan mengatur karyawan agar mampu mencapai tujuan perusahaan. Dengan adanya sistem kontrol dalam sebuah perusahaan, perusahaan tersebut mampu mengontrol kinerja karyawan yang di miliki.

Sistem Kontrol Berbasis Perilaku (SKBP)

SKBP adalah sistem kontrol yang menjadikan tanggung jawab sebagai hal yang utama dalam menjalankan prosedur dan metode yang ada, karyawan juga di nilai berdasarkan tindakan, terlepas dari hasil yang mereka hasilkan. Menurut (Snell, 1992) SKBP yang diterapkan dalam sebuah perusahaan bertujuan untuk mengendalikan perilaku karyawan agar dapat mencapai tujuan perusahaan (dalam Gunawan & Subajikto , 2018, p. 7)

Sistem Kontrol Berbasis Hasil (SKBH)

Menurut (Snell, 1992) SKBH adalah sistem kontrol yang diukur berdasarkan hasil yang dicapai tanpa mempedulikan proses yang dilalui. Dalam sistem kontrol ini atasan memberikan kebebasan terhadap proses yang dilakukan oleh setiap karyawan untuk mencapai target perusahaan. Yang diutamakan oleh atasan adalah hasil yang dapat dicapai oleh karyawan. Melalui pernyataan tersebut diketahui bahwa penilaian seorang karyawan didasarkan pada hasil yang dapat dicapai. Atasan memberikan target yang jelas berupa angka kepada karyawan, angka adalah indeks utama efektivitas dalam SKBH. Target yang jelas membantu karyawan untuk mencapai hasil kinerja dengan jelas, dan karyawan bisa memiliki gambaran dan rencana yang harus dilakukan guna mencapai tujuan perusahaan.(dalam Gunawan & Subajikto , 2018, p. 8)

Kinerja Karyawan

Bernadin & Russel (2003) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah catatan hasil yang dikerjakan karyawan dari pekerjaan yang harus dilakukan selama jangka waktu yang ditentukan. Menurut Bernardin & Russell (2003), kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan yang diinginkan suatu organisasi dan meminimalisir kerugian.

Menurut Bernardin & Russell (2003), terdapat enam kriteria kinerja karyawan yang dapat dinilai misalnya, kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, hubungan antar pribadi dan kebutuhan akan pengawasan. Menurut Bernadin & Russel (2003) sangat penting untuk mengukur kinerja karyawan agar perusahaan mampu mengevaluasi dan meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik. 6 kriteria di atas akan dijelaskan sebagai berikut (dalam Gunawan & Subajikto, 2018, p. 9) :

Hubungan Antara Sistem Kontrol dan Kinerja Karyawan

Hubungan Antara Sistem Kontrol Berbasis Perilaku Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut penelitian yang dilakukan Liao, 2011; Babakus *et al*, 1996; Liao, 2005; Domingo dan Santiago, 2007, ditemukan bahwa SKBP berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini terjadi karena, perusahaan mempertimbangkan apa yang harus dilakukan, memberikan arahan kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan, dan memberikan tanggung jawab dan kepercayaan penuh dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan sehingga karyawan dalam melakukan pekerjaan

Perusahaan memberikan karyawan waktu untuk saling bertukar pengetahuan tentang apa yang didapatkan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, melalui hal tersebut setiap karyawan termotivasi untuk memberikan kinerja yang lebih baik bagi perusahaan (Liao 2011). Ketika perusahaan lebih fokus terhadap proses yang terjadi, maka kinerja karyawan akan meningkat, hal ini terjadi karena perusahaan lebih memperhatikan sebab akibat yang terjadi (Liao, 2006). Perusahaan memberikan arahan kepada karyawan untuk menjalankan proses yang ada, sehingga memberikan kepercayaan diri kepada karyawan dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawab (Domingo dan Santiago, 2007).

H1 : SKBP berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan di Hotel Lombok Raya

Hubungan Antara Sistem Kontrol Berbasis Hasil Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut penelitian yang dilakukan Liao, 2011; Domingo dan Santiago, 2007; Frey *et al*, 2013, menyatakan bahwa SKBH berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Perusahaan memberikan kebebasan terhadap setiap karyawannya dalam mengerjakan tugas, dan juga perusahaan tidak memperhatikan proses yang dilakukan karyawan, dengan begitu karyawan dapat lebih leluasa dalam mengerjakan tugas untuk mencapai target yang ditetapkan.

Domingo dan Santiago (2007) mengatakan bahwa bahwa SKBH berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan karena, perusahaan memberikan target yang jelas, dan keleluasaan dalam mencapai target sehingga karyawan merasa percaya diri dan fokus dalam mencapai target yang diberikan. Frey *et al*, (2013) menjelaskan bahwa SKBH berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan hal ini terjadi karena, perusahaan memberikan *reward* kepada karyawan yang berhasil mencapai target yang

diberikan, melalui hal ini karyawan termotivasi untuk memberikan hasil yang terbaik kepada perusahaan.

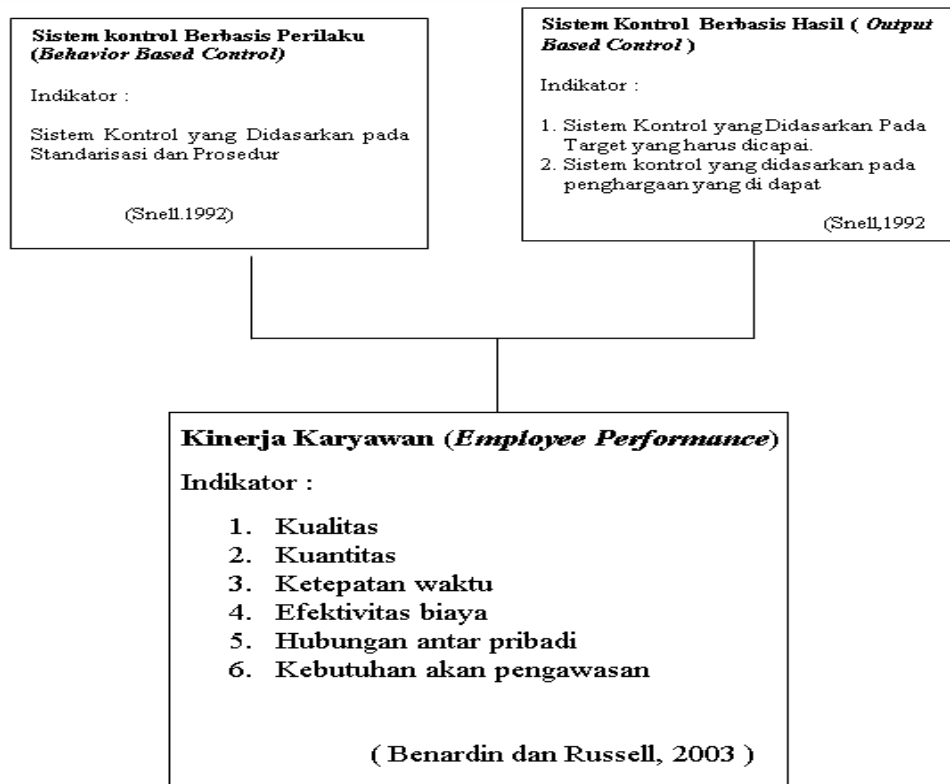
H2 : SKBH berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan di Hotel Lombok Raya

Hubungan Antara Sistem Kontrol Berbasis Perilaku dan Hasil terhadap Kinerja Karyawan

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Domingo dan Santiago, 2008 dijelaskan bahwa SKBP dan SKBH berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Namun ditemukan SBKP lebih berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja (Domingo dan Santiago, 2008). Hal ini terjadi, karena SKBP memiliki kontrol yang ketat kepada bawahannya. Atasan sering turun tangan untuk mengontrol perilaku karyawan dalam bekerja, sehingga dengan adanya kontrol yang ketat oleh atasan, membuat setiap karyawan bekerja sesuai dengan SOP yang ada. Namun di sisi lain, apabila sebuah perusahaan memiliki fokus pada hasil yang dicapai dengan memberikan penghargaan , bonus kepada karyawan, SKBH dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan

H3 : SKBP dominan mempengaruhi kinerja karyawan di Hotel Lombok Raya

Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pemikiran
(diadopsi dari penelitian Gunawan, dan Subijakto 2018)

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif kausal eksplanatif dimana penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan suatu variabel dengan variabel lain untuk menguji suatu hipotesis. Penelitian kuantitatif menekan pada penelitian dengan data - data numeral atau angka yang kemudian akan diolah dengan metode statistik (Sugiyono, 2004). Sedangkan penelitian eksplanatif digunakan untuk menunjukkan hubungan antara dua variabel atau lebih. Menurut Sugiyono (2007, p. 69) “peneliti perlu kegiatan berteori untuk menghasilkan dugaan awal atau hipotesa antar variabel satu dengan yang lainnya”.

Populasi

Menurut Sugiyono (2007), populasi merupakan sebuah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek dan subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Hotel Lombok Raya.

Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Sampel adalah suatu bagian kecil dari populasi. Menurut Sugiyono (2007) sampel merupakan bagian dari populasi yang karakteristiknya ingin diteliti dan biasanya mewakili keseluruhan populasi yang dimiliki populasi tersebut (p.81). Teknik dalam pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non-probability sampling* yang merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2010). Definisi *purposive sampling* adalah teknik yang digunakan untuk menentukan sampel penelitian dengan beberapa pertimbangan yang bertujuan agar memperoleh data yang representif (Sugiyono, 2007). Melalui hal tersebut di atas peneliti menentukan sampel penelitian yang diambil adalah karyawan Lombok Raya yang sudah bekerja minimal 1 tahun dikarenakan karyawan yang sudah bekerja minimal 1 tahun mengerti dan memahami dengan benar tentang aturan, dan standart hotel tersebut.

Menurut Ferdinand (2002) ukuran sampel yang sesuai dengan minimal 20 indikator adalah 100 sampai 200. Bila sampel yang digunakan terlalu banyak maka akan sulit untuk mendapatkan ukuran *goodness-o-fit* yang baik, dan penelitian pun menjadi tidak efisien. Sampel yang digunakan oleh penelitian ini adalah 100 orang karyawan Raya Lombok Hotel.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data menggunakan metode survei, dimana penulis akan menyebarkan kuesioner kepada responden yang memiliki karakteristik sesuai dengan sampel. Kuesioner akan disebarkan kepada karyawan di Hotel Lombok Raya yang sudah bekerja minimal 1 tahun dengan menyebarkan kuisisioner secara langsung

1. Membagikan kuesioner kepada karyawan Lombok Raya
2. Responden diminta untuk mengisi kuesioner pada lembar jawaban yang disediakan sesuai dari ketentuan yang ada.
3. Kuesioner yang telah diisi, dikumpulkan, diseleksi dan dilakukan pengolahan data lebih lanjut, kemudian dianalisa hasilnya.

Teknik dan Analisis Data

1 Uji Validitas –koefisien korelasi (r)

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan *Pearson Product Moment Correlation* dalam menguji validitas. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap butir pernyataan valid. Valid artinya instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur objek yang akan diukur (Sugiyono, 2012). Berikut adalah tabel hasil dari uji validitas *pilot test* yang telah dilakukan kepada 30 Karyawan yang bukan karyawan dari Hotel Lombok Raya.

Tabel 1.

Uji Validitas Sistem Kontrol Berbasis Perilaku (X1)

Variabel	R hitung	R tabel	Keterangan
Adanya penekanan evaluasi pada perilaku karyawan	0.591	0.361	Valid
Karyawan bertanggung jawab untuk setiap tindakan yang dilakukan	0.809	0.361	Valid
Karyawan memperhatikan standard dan prosedur yang telah ditetapkan	0.624	0.361	Valid
Perusahaan menetapkan standarisasi aturan dari atasan ke bawahan untuk dipatuhi	0.559	0.361	Valid
Pimpinan menetapkan program kinerja (<i>performance program</i>) ke bawahan	0.809	0.361	Valid
Karyawan tidak bertanggung jawab dalam menetapkan tujuan perusahaan	0.624	0.361	Valid

Tabel 2.

Uji Validitas Sistem Kontrol Berbasis Hasil (X2)

Variabel	R hitung	R tabel	Keterangan
Sistem evaluasi didasarkan pada pencapaian hasil kerja karyawan	0.430	0.361	Valid
Ada kesepakatan antara perusahaan dan karyawan atas target yang ingin dicapai	0.495	0.361	Valid
Struktur gaji berdasarkan penghargaan berbasis kinerja	0.675	0.361	Valid
Ada kesepakatan target yang akan dicapai sebagai patokan untuk evaluasi	0.563	0.361	Valid
Hasil kerja diukur berdasarkan jumlah output yang dihasilkan	0.708	0.361	Valid
Perbedaan dalam gaji/kompensasi mewakili kinerja karyawan	0.485	0.361	Valid
Karyawan dinilai berdasarkan hasil kinerja yang dapat dilakukan	0.575	0.361	Valid
Penghargaan dikaitkan dengan kinerja actual	0.430	0.361	Valid
Target yang dicapai sangat dinamis (berubahubah)	0.487	0.361	Valid
Gaji karyawan sangat fleksibel	0.514	0.361	Valid
Penilaian karyawan akan rendah apabila karyawan tidak dapat mencapai target yang ditentukan	0.811	0.361	Valid
Penghargaan berbasis kinerja	0.741	0.361	Valid

Tabel 3.**Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)**

Pernyataan	R hitung	R tabel	Keterangan
Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan yang diharapkan oleh manajemen	0.746	0.361	Valid
Adanya pengembangan prosedur penempatan karyawan	0.736	0.361	Valid
Karyawan dilibatkan dalam pengembangan dini	0.831	0.361	Valid
Ada kesempatan untuk mengembakan talenta bagi karyawan	0.730	0.361	Valid
Ada kebanggaan dapat merekrut karyawan yang berkompetensi	0.672	0.361	Valid
Ada komitmen perusahaan untuk memberikan pelatihan dan pengembangan karyawan	0.634	0.361	Valid
Karyawan saling bekerja sama antar rekan kerja agar memperlancar proses bekerja	0.761	0.361	Valid
Adanya pengawasan yang berkaitan dengan kesesuaian pelaksanaan operasional terhadap standart dan prosedur yang telah ditetapkan	0.834	0.361	Valid

Dari hasil uji validitas pada variabel SKBP (X1), SKBH (X2), dan Kinerja Karyawan (Y) diatas dapat diketahui bahwa semua nilai r hitung lebih besar dari r tabel yaitu 0,361, karena jumlah pilot test yang penulis sebarakan sejumlah 30 maka $df (n-2) = 30-2$ yaitu 28. Dalam $df (28)$ menunjukkan r tabel sebesar 0,361 sehingga dapat digunakan untuk mendukung variabel SKBP, SKBH dan Kinerja Karyawan.

2. Uji Reliabilitas –Correlation of Alpha reliability (r_{α})

Uji reliabilitas adalah instrument yang akan menghasilkan data yang sama ketika digunakan untuk mengukur objek yang sama berulang kali (Sugiyono, 2012). Reliabilitas dinyatakan dalam bentuk angka biasanya sebagai koefisien. Koefisien yang tinggi menunjukan reliabilitas yang tinggi. Pengukuran reliabilitas menggunakan teknik *Cronbach Alpha*. Ketika nilai *Cronbach Alpha* >0,60 maka pernyataan yang membentuk variable penelitian dikatakan reliabel

Tabel 4. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Ketetapan	Keterangan
SKBP (X1)	0.694	0.60	Reliabel
SKBH (X2)	0.798	0.60	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0.884	0.60	Reliabel

Dari hasil uji reliabilitas untuk masing-masing variabel SKBP, SKBH dan kinerja karyawan menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* yang lebih besar dari 0.60. Dengan demikian, pengukuran setiap variabel memiliki ukuran reliabilitas yang baik.

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik merupakan persyaratan statistik yang harus dipenuhi pada analisis regresi linear berganda. Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Normalitas

Hipotesis yang telah dirumuskan diuhi dengan statistik parametris, antara lain dengan menggunakan *t-test* untuk dua sampel (Sugiyono, 2012). Penggunaan statistik

parametris menyatakan bahwa data variable yang di analisis berdistribusi normal. Oleh karena itu, pengujian normalitas data dilakukan sebelum pengujian hipotesis, pengujian normalitas dilakukan dengan menggunakan *Kolmogorv-Smirnov Z*. Apabila nilai signifikan probabilitas atau *p-value* lebih besar dari nilai $\alpha = 0,05$ maka distribusi dari data berdistribusi normal. Sebaliknya jika nilai probabilitas lebih kecil dari $\alpha = 0.05$, maka data berdistribusi tidak normal. Dimana uji normalitas dilakukan sebagai syarat bila data berdistribusi normal data dapat diolah lebih lanjut untuk dilakukan perhitungan dengan uji analisis statistic inferensial.

2. Multikolinearitas

Uji ini bertujuan untuk menyelidiki adanya korelasi antara variable-variabel bebas dalam model analisis regresi. Suatu model regresi terbilang baik apabila tidak terjadi korelasi antara variable-variabel bebas. Apabila terdapat multikolinearitas dalam suatu data maka dapat menyebabkan nilai koefisien masing-masing variable bebas dan standart error menjadi bias, dalam arti tidak dapat ditentukan kepastian nilainya, sehingga dapat berpengaruh terhadap t_{hitung} . kriteria uji multikolinearitas sebagai berikut :

- Apabila uji VIF nilainya < 10 , maka tidak terdapat multikolinearitas.
- Apabila uji VIF > 10 , maka terdapat multikolinearitas.

3. Heteroskedastisitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah ada ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain dalam suatu analisa regresi. Jika variannya tetap maka disebut homoskedastisitas, namun apabila berbeda maka disebut heteroskedastisitas. Model analisis regresi linear yang baik adalah yang homoskedastisitas. Apabila terjadi heteroskedastisitas maka dapat menyebabkan nilai *standart error* menjadi bias, dan nilai koefisien regresi bukanlah nilai yang terbaik. Maka dapat menyebabkan t_{hitung} dan F_{hitung} tidak dapat ditentukan.

Cara mengetahui adanya heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik *scatterplot* antara nilai prediksi variabel dependen yaitu ZPRED (nilai prediksi) dengan residualnya (SRESID). Setelah itu dengan melihat adanya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara ZPRED dan SRESID, dimana sumbu Y adalah yang telah diprediksi dan sumbu X sebagai residualnya ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) yang telah distandarisasi. Dasar dari heteroskedastisitas adalah sebagai berikut :

- a. Jika terjadi pola tertentu yang teratur maka terjadi heteroskedastisitas.
- b. Jika tidak terjadi pola yang teratur, seperti menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka terjadi homoskedastisitas.

Analisis Regresi Linear Berganda (Y)

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui hubungan sebab akibat atau kekuatan pengaruh antara variabel independen, yaitu pengaruh sistem kontrol berbasis perilaku dan hasil terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan di Hotel Lombok Raya

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa baik garis regresi sesuai dengan data aktualnya (*goodness of fit*). Koefisien determinasi ini mengukur prosentase total variasi variabel dependen Y yang dijelaskan oleh variabel independen di dalam garis regresi. Nilai R^2 yang semakin mendekati 1 maka semakin baik hasil

regresi. Nilai R^2 yang semakin mendekati angka nol maka garis regresi kurang baik (Widarjono, 2010).

Analisis Statistik Deskriptif

Menurut Sugiono (2012) statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Analisis statistik deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

Menurut Sugiyono (2012) *mean* merupakan teknik penjelasan kelompok yang didasarkan atas nilai rata-rata dari kelompok tersebut. Rata-rata (*mean*) ini didapat dari jumlah total seluruh individu dalam kelompok yang dibagi dengan banyaknya data yang ada.

Angka *mean* yang telah dikelompokkan menjadi kelas-kelas secara berurutan : sangat rendah, rendah, cukup tinggi, tinggi, sangat tinggi. Beberapa pengelompokkan tersebut yaitu :

- 1,0 - 1,8 Sangat Tidak Setuju
- 1,81 - 2,6 Tidak Setuju
- 2,61 - 3,4 Antara Setuju dan Tidak Setuju
- 3,41 - 4,2 Setuju
- 4,21 - 5,0 Sangat Setuju

Dari rata-rata hitung dapat dilihat apakah variabel yang diteliti dilakukan dengan baik atau tidak dalam suatu perusahaan.

Standart Deviasi (SD) disebut juga simpangan baku. SD mengukur seberapa baik *mean* mewakili data. Semakin kecil SD mengindikasikan data dekat dengan *mean*. Semakin besar SD mengindikasikan data jauh dari *mean*. Jika $SD=0$ maka *mean* seluruh data adalah serupa.

Rata-Rata Hitung

Mean ($\bar{x}$) merupakan penjumlahan seluruh data dibagi dengan banyaknya data yang ada. Dalam penelitian ini dicari *mean* atau rata-rata dari semua variabel yang ada. Untuk menentukan klasifikasi penilaian terhadap variabel-variabel penelitian, baik ditinjau dari indikator pengukuran maupun sampel penelitian, dilakukan berdasarkan interval kelas dengan formula sebagai berikut (Sugiyono, 2012):

Angka *mean* yang telah dikelompokkan menjadi kelas-kelas secara berurutan: sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, sangat setuju beberapa pengelompokkan tersebut yaitu:

- 1,0 - 1,8 Sangat Tidak Setuju
- 1,81 - 2,6 Tidak Setuju
- 2,61 - 3,4 Antara Setuju dan Tidak Setuju
- 3,41 - 4,2 Setuju
- 4,21 - 5,0 Sangat Setuju

Dari rata-rata hitung dapat dilihat apakah variabel yang diteliti dilakukan dengan baik atau tidak dalam suatu perusahaan.

Uji Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Uji

hipotesis dilakukan untuk menganalisis dan menarik kesimpulan terhadap permasalahan yang diteliti (Sugiyono, 2012). Uji hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi :

Uji F

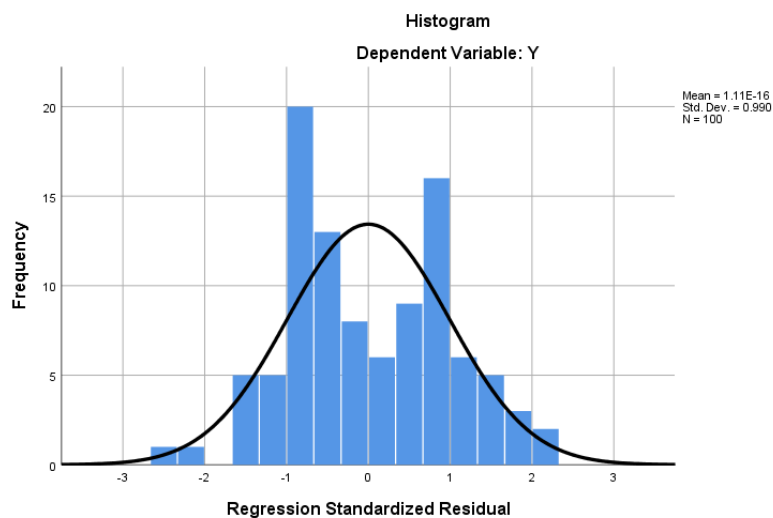
Uji F pada dasarnya digunakan untuk mengevaluasi pengaruh semua variabel independen terhadap variabel dependen dengan melakukan uji signifikansi pengaruh semua variabel independen secara serentak terhadap variabel dependen. Uji F ini dapat dijelaskan dengan menggunakan analisis varian (*analysis of variance* = ANOVA). Pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan melihat angka probabilitas, jika nilai F hitung lebih kecil dari nilai probabilitasnya maka menolak H_0 sedangkan sebaliknya jika F hitung lebih besar dari nilai probabilitasnya maka menerima H_0 (Widarjono, 2010)

Uji T

Uji t digunakan untuk membuktikan apakah variabel independen secara individu mempengaruhi variabel dependen. Terdapat dua hipotesis yang diajukan oleh setiap peneliti yaitu hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a). Jika menolak H_0 atau menerima H_a berarti secara statistik variabel independen signifikan mempengaruhi variabel dependen (Widarjono, 2010)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Asumsi Klasik Normalitas



Gambar 2.
Uji Normalitas

Kurva histogram diatas menunjukkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal. Hal ini dapat dilihat dari kurva yang bersifat simetris.

Multikolineritas

Uji Multikolineritas

Dari hasil uji multikolineritas yang dilakukan variabel SKBP memiliki nilai *tolerance* sebesar 0.887 dan VIF sebesar 1.127, dan untuk SKBH memiliki nilai *tolerance* sebesar 0.887 dan VIF sebesar 1.127, dari hasil tersebut diketahui bahwa masing-masing variabel SKBP (X1) dan SKBH (X2) memiliki nilai VIF < 10 dan nilai *Tolerance* > 0,1. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini terbebas dari multikolineritas.

Heteroskedastisitas

Dari hasil uji Heteroskedastisitas yang dilakukan didapati bahwa nilai signifikansi untuk SKBP adalah sebesar 0.818, dan SKBH adalah sebesar 0.738, dari uji heteroskedastisitas Glesjer yang dilakukan diketahui bahwa kedua variabel memiliki nilai signifikansi diatas 0.05. Maka, dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini tidak terjadi Heteroskedastisitas.

Hasil Penelitian

Tabel 5.

Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel	Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std.Error	
Konstanta	2.306	0.400	0.000
SKBP (X1)	0.098	0.095	0.305
SKBH (X2)	0.400	0.075	0.000

Berdasarkan data diatas, diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = 2,306 + 0.098X_1 + 0.400X_2 + e$$

Koefisien yang positif pada variabel SKBP (X1) dan SKBH (X2) memiliki arti bahwa setiap kenaikan dari variabel SKBP dan SKBH juga akan meningkatkan variabel kinerja karyawan di hotel Lombok Raya.

Tabel 6.

Analisis Koefisien Determinasi

Adjusted R^2
0.264

Dari hasil uji Analisis Koefisien Determinasi yang dilakukan didapati bahwa *adjusted R²* sebesar 0,264, yang berarti variabel independent mampu menerangkan variabel dependen sebesar 26,4%. Peneliti berasumsi hal ini terjadi dikarenakan ada variabel lain yang tidak dibahas yang mungkin lebih dapat menerangkan variabel dependen.

Tabel 7.

Uji F

F	18.718
Significance	0.000

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa variabel independen memberikan pengaruh terhadap variabel dependen. Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi F sebesar $0.001 < 0.05$ (5%).

Uji t

Hipotesis :

Dari tabel 5 diatas, nilai koefisien regresi menunjukkan bahwa hubungan antara SKBP (X1) terhadap kinerja karyawan adalah positif dengan nilai sebesar 0,098. Nilai signifikan t bernilai 0,305, dimana hal ini menunjukkan bahwa variabel SKBP (X1) berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, karena nilai di atas 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 1 ditolak.

Dari tabel 5, nilai koefisien regresi menunjukkan bahwa hubungan antara SKBH (X2) terhadap kinerja karyawan adalah positif dengan nilai sebesar 0,400. Nilai signifikan t bernilai 0,00, dimana hal ini menunjukkan bahwa variabel SKBH (X12) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, karena nilai di bawah 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 2 diterima.

Pembahasan

Dalam penelitian ini didapati variabel SKBP berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini tidak sejalan dengan penelitian Liao, 2011; Babakus *et al*, 1996; Liao, 2005; Domingo dan Santiago, 2007. Variabel SKBP masih belum cukup mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Pada dasarnya hotel Lombok Raya telah menerapkan sistem kontrol berbasis perilaku yaitu dengan penetapan SOP. Namun demikian dari hasil penelitian terlihat bahwa sistem yang sudah diterapkan (SOP) belum cukup efektif dalam mengubah perilaku karyawan untuk bekerja dengan maksimal. Frey, Homberg, dan Osterloh (2013) menjelaskan bahwa *process control* atau SKBP tidak tepat diterapkan dalam kondisi lingkungan kerja dimana karyawan tidak memahami dengan benar tujuan perusahaan (sebab-akibat dalam melakukan pekerjaan). Kebijakan dari hotel Lombok Raya menetapkan bahwa karyawan tidak perlu ikut serta dalam menetapkan tujuan perusahaan. Hal ini mengakibatkan karyawan cenderung bekerja didasari semata-mata oleh keinginan memperoleh upah atau *reward*. Kanfer & Ackerman (2004) menyatakan bahwa pekerja di usia muda cenderung bekerja demi mendapatkan keuntungan untuk masa depannya, sedangkan pekerja di usia dewasa cenderung bekerja untuk melakukan interaksi dengan orang disekitarnya tanpa mepedulikan perilakunya dalam bekerja. Hotel lombok raya memiliki karyawan terbanyak di usia 20-30 sebanyak 50%, 31-40 sebanyak 28%, hal ini menunjukkan bahwa rata-rata karyawan di lombok raya masih tergolong di usia muda dan dewasa, sehingga SKBP yang di terapkan di hotel lombok raya tidak signifikan. Motif inilah yang sebenarnya mendasari kinerja karyawan, sehingga SKBP dipandang belum cukup mampu untuk meningkatkan kinerja karyawan. Ford dan Greer (2005) juga menjelaskan dalam penelitiannya bahwa SKBP akan lebih efektif diterapkan pada perusahaan yang bertujuan untuk membentuk pola perilaku dari karyawan. Hal ini turut menjelaskan mengapa SKBP yang diterapkan di hotel Lombok Raya belum cukup mampu meningkatkan hasil kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini didapati variabel SKBH berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan hasil yang diperoleh dalam penelitian terdahulu (Liao, 2011; Domingo dan Santiago, 2007; Frey *et al*, 2013.) Dibandingkan dengan SKBP, SKBH yang diterapkan di hotel Lombok raya lebih berpengaruh terhadap kinerja karyawan. SKBH yang diterapkan di hotel Lombok Raya adalah sistem *reward* dan *punishment*. Penghargaan sebagai bentuk dari SKBH akan mampu memicu karyawan untuk melakukan kinerja yang lebih baik demi mendapatkan *reward* dan hasil evaluasi yang memuaskan. Ford dan Greer (2005) menjelaskan bahwa SKBH memiliki keunggulan dibandingkan SKBP apabila yang diutamakan oleh perusahaan adalah hasil kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan sistem *reward* dan *punishment* dapat menjadi target bagi karyawan dan memicu karyawan untuk bekerja lebih giat demi memperoleh *reward* yang dijanjikan atau menghindari kemungkinan *punishment*. Salah satu penghargaan yang diberikan oleh hotel Lombok Raya kepada karyawan adalah *Tour* keluar negeri, sehingga melalui penghargaan ini memacu karyawan untuk bekerja dengan baik demi mendapatkan penghargaan yang disediakan. Demikian SKBH yang diterapkan oleh hotel Lombok Raya sudah mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini didapati bahwa SKBH adalah sistem kontrol yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. SKBH lebih dominan karena tujuan karyawan dalam bekerja adalah untuk mendapatkan gaji, dan penghargaan salah satunya berupa *tour* keluar negeri. Hotel Lombok Raya melakukan evaluasi dengan melihat hasil kerja setiap karyawan, dan penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja aktual. Sehingga hal ini memacu karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam bekerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka penulis menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Sistem Kontrol Berbasis Perilaku berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Lombok Raya Mataram. Hal ini terjadi karena yang diutamakan oleh Hotel Lombok Raya Mataram adalah hasil kerja karyawan.
2. Sistem Kontrol Berbasis Hasil berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Lombok Raya Mataram. Hal ini terjadi karena SKBH yang diterapkan di Hotel Lombok Raya Mataram, memberikan *reward* bagi karyawan yang mampu memberikan hasil kerja yang terbaik sehingga sistem ini memotivasi para karyawan untuk memberikan kinerja yang terbaik
3. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan terbukti bahwa SKBH lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan di Hotel Lombok Raya Mataram.

Saran

Saran yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Hotel Lombok Raya Mataram disarankan untuk memberikan pengarahan penjelasan berupa training dan seminar yang merubah pola pikir karyawan akan pentingnya berperilaku dalam bekerja agar karyawan di hotel Lombok raya tidak hanya bekerja demi gaji yang didapatkan

2. Hotel Lombok Raya Mataram disarankan untuk tidak hanya memberikan penghargaan kepada karyawan yang dapat mencapai target dengan baik namun juga ke setiap divisi yang mampu mencapai target yang ditentukan setiap waktunya. Sehingga karyawan dapat Bersama sama berusaha untuk mencapai target yang ditentukan.

DAFTAR REFERENSI

- Babakus, E. G. (1996). Investing the relationship among sales, management control, sales territory design, salesperson performance and sales organization effectiveness. *International Journal of Research in Marketing*, 13, 345-363.
- Domingo, V. T., & Santiago, M. G. (2008). Human Resources Control System and performance. *The Role of Uncertainty Risk Propensity*, 29(2), 162-187.
- Ferdinand. (2002). *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen Semarang*. Semarang: FE UNDIP.
- Frey, B., Homberg, F., & dan Osterloh, M. (2013). Organizational control systems and pay for performance in the public service. *Organization studies*, 34 (7), 949–972.
- Gunawan, L. & Subijakto, M.S. 2018. Pengaruh Sistem Kontrol Berbasis Perilaku dan Hasil Terhadap Kinerja Karyawan di Hotel W Bali Seminyak. *Jurnal Manajemen Perhotelan*. Universitas Kristen Petra
- Handayani, S. D. (2015). The effect of leadership, communication, control system, training, and compensation on the employee performance. *Journal of communication*, 8(4).
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, Adult Development, and Work Motivation. *Academy of Management Review*, 29, 440-458.
- Liao, Y. S. (2005). Business Strategy and Performance : The Role of Human Resources Management Control. *The International Journal of Human Resources Management*, 17(4), 716-733.
- Liao, Y. S. (2011). The effect of Human Resources Management Control System in the Relationship Between Knowledge Management Strategy and Firm Performance. *International Journal of Manpower*, 32(5), 494-511.
- Marshall, G. (2000). *Sales Force Management: Leadership, Innovation, and Technology*. New York: Mcgraw Hill Higher Education.
- Oliver, A. D. (1987). Perspectives on Behavior Based Versus Outcome Based Salesforce Control System. *Journal of Marketing*, 51, 76-88.
- Reich, B.H. and Benbasat, I. (1990). An empirical investigation of factors influencing the succes of customer-oriented strategic systems. *Information system research*, 1 (3), pp.325-347.
- Russell, D. B. (2003). Human Resources Management: An Experiental Approach. *The International Journal of Human Resources Management*, 8(3), 201-213.
- Snell, S. A. (1992). Control Theory in Strategic Human Resources Management the Mediation Effect of Administrative Information. *Academy of Management Journal*, 35(2), 292-327.
- Sugiyono. (2004). *Metode Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & B*. Bandung: Alfabeta.
- Widarjono, A. (2010). *Analisis Statistika Multivariat terapan*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.