

Pengaruh Sistem Kontrol Berbasis Perilaku dan Hasil Terhadap Kinerja Karyawan di Hotel W Bali Seminyak

Lia Gunawan, Monique Sabatani Subijakto
Program Manajemen Perhotelan, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
Email: gunawanlia96@gmail.com ; moniq.sabatani@gmail.com

Abstrak

Hotel W Bali Seminyak merupakan salah satu hotel yang banyak mendapat penghargaan sebagai best hotel in Indonesia. 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 W Bali Seminyak. 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.

Abstrac

Hotel W Bali Seminyak is one of the hotel which has many awards as the best hotel in Indonesia. 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 W Bali Seminyak. 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 dalam persaingan bisnis global saat ini, perusahaan harus memiliki kekuatan dalam menghadapi pesaing-pesaingnya. Salah satu hal yang dapat mendukung adalah aset sumber daya manusianya (SDM). SDM mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. SDM memiliki dampak langsung terhadap kinerja karyawan, dan fungsi SDM yang ada di perusahaan harus selaras dengan tujuan perusahaan (Liao, 2011). Tindakan dari setiap individu memiliki dasar pengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan. Bagi banyak perusahaan, SDM adalah penghubung utama perusahaan ke pasar, terutama dalam kasus perusahaan industri (Krafft, 1999) dan oleh karena itu penting bagi perusahaan untuk dapat menciptakan kinerja yang efektif yang dapat berkontribusi untuk mencapai tujuan perusahaan (Santiago, 2008).

Untuk membentuk kinerja karyawan di perusahaan yang efektif, setiap perusahaan memiliki peran yang berorientasi pada pengelolaan kinerja karyawan. Peran tersebut harus diimbangi dengan adanya sistem kontrol, sehingga dapat semakin mendukung keberhasilan perusahaan. Menurut Anderson dan Oliver (1987) perusahaan dapat menggunakan 2 bentuk sistem kontrol yaitu sistem kontrol berbasis perilaku dan hasil. Sistem Kontrol Berbasis Perilaku (SKBP) adalah tanggung jawab diberikan oleh atasan kepada bawahan berdasarkan aturan yang dimiliki perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sedangkan Sistem Kontrol Berbasis Hasil (SKBH) adalah kinerja diberi kebebasan dalam menentukan proses yang akan digunakan, namun perusahaan tetap menyediakan insentif apabila kinerja tersebut dapat mencapai tujuan perusahaan. Dari adanya SKBP dan SKBH timbul konsekuensi bahwa apapun jenis kontrolnya, semua bergantung pada tujuan perusahaan dan karakteristik dari kinerja karyawan.

Menurut penelitian (Liao, 2005; Nurwati, 2013) didapati bahwa SKBP berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat terjadi karena di dalam SKBP seorang atasan lebih berfokus pada kegiatan untuk mengontrol perilaku kinerja. Dari adanya kontrol yang

ketat dapat membuat kinerja bekerja sesuai aturan yang dibuat, sehingga kinerja karyawan dapat meningkat. Sedangkan menurut Nurwati (2013) mengatakan bahwa praktek yang dilakukan dalam SKBP bertujuan untuk mengendalikan kebiasaan karyawan. Dengan mengontrol kebiasaan maka diharapkan karyawan akan memiliki kebiasaan yang positif sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

H1 : SKBP berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Menurut penelitian sebelumnya dijelaskan bahwa SKBH berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan (Domingo dan Santiago (2008); Liao, (2011); Frey *et al* (2013)) . Hal ini dapat terjadi, karena semakin jelas target yang dimiliki oleh perusahaan, maka kinerja karyawan juga semakin meningkat. Namun berbeda menurut (Liao, 2011), di dalam SKBH perusahaan memberikan keleluasaan atas proses yang dilakukan, yang membuat kinerja dapat menjadi lebih kreatif. Seorang atasan tidak mempedulikan bagaimana proses yang dilakukan oleh kinerja, pengarahan dan pengawasan bukanlah hal yang harus dilakukan setiap saat oleh atasan. Yang terpenting adalah hasil yang diperoleh oleh kinerja. Sedangkan menurut (Frey *et al*, 2013) hal ini dapat terjadi karena untuk mengontrol hasil kinerja karyawan, pihak manajemen menetapkan adanya penghargaan atas kinerja yang telah dilakukan. Dari adanya penghargaan yang dikeluarkan tersebut dapat memunculkan motivasi bagi kinerja, sehingga penghargaan yang berupa *reward* dan insentif terbukti efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan.

H2 : SKBH berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan

Menurut penelitian (Domingo dan Santiago, 2008) menjelaskan bahwa SKBP dan SKBH berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Namun, di antara kedua sistem kontrol tersebut SKBP lebih dominan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan (Domingo dan Santiago, 2008). Hal ini dapat terjadi, karena di dalam SKBP memiliki kontrol yang tinggi terhadap bawahannya, seorang manajer sering terlibat langsung dan memberi nasihat kepada bawahannya apabila dalam menjalankan operasional tidak sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan terlebih apabila karyawan yang bekerja relatif menghindari resiko. Sehingga dengan adanya kontrol yang tinggi oleh manajer dapat lebih meningkatkan kinerja karyawan dan membuat karyawan bekerja sesuai dengan aturan yang ditetapkan oleh perusahaan. Di sisi lain, apabila suatu perusahaan memiliki tujuan dengan melibatkan karyawannya untuk dapat berani mengambil resiko tinggi, dan perusahaan akan memberi imbalan *insentif* atas hasil yang telah dicapai, SKBH dapat digunakan karena hal ini juga dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

H3 : SKBP dominan mempengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian ini didasarkan atas penelitian empiris yang masih sedikit dilakukan di industri pelayanan khususnya dibidang perhotelan. Penelitian ini akan dilakukan di W Bali Seminyak dengan alasan W Bali Seminyak merupakan best hotel, informasi tersebut penulis dapatkan dalam website yang dimiliki oleh Hotel W Bali Seminyak. Berdasarkan wawancara singkat dengan Learning and Development Manager Hotel W Bali Seminyak ada 3 macam sistem kontrol yang termasuk dalam SKBP dan SKBH dimiliki oleh W Bali Seminyak yaitu pertama Peer to Peer, Human Resources Daily Walk Form, dan Brand Standar Audit Control.

Peer to Peer yaitu pengontrolan dan pengawasan oleh hotel lain tetapi masih dibawah perusahaan yang sama (brand Marriott) terhadap keseluruhan hotel. Pihak dari hotel lain datang ke W Bali Seminyak menilai dan melakukan pengecekan mulai dari awal masuk hotel sampai ke bagian belakang hotel. Human Resources Daily Walk Form, yaitu pengawasan manajer terhadap karyawan tentang pertama adalah grooming and hygiene, smile and greet, dan back of the house. Ketiga Brand Standar Audit Control, yaitu pengontrolan karyawan oleh manajer agar bertindak sesuai standar hotel melalui studi kasus dan diarahkan langsung oleh manajer.

Oleh karena itu penulis ingin melihat peran kontrol khususnya SKBP dan SKBH di W Bali Seminyak dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode eksplanatif. Berdasarkan tingkat eksplanasinya penelitian eksplanatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh ataupun juga hubungan antara dua

variabel atau lebih (Sugiyono, 2007). Penelitian kuantitatif adalah penelitian dengan memperoleh data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan (Sugiyono, 2007).

Populasi dan Sampel

Populasi yang diambil oleh penulis dalam penelitian ini adalah semua karyawan tetap yang berada W Bali Seminyak yang berjumlah 558 karyawan. Penarikan sample dengan cara purposive sampling yaitu teknik pengambilan sampling yang tidak memberi kesempatan (peluang) pada tiap anggota populasi untuk dijadikan anggota sampel (Sugiyono, 2007). Adanya pertimbangan tersebut, peneliti menentukan kriteria sampel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu karyawan W Bali Seminyak yang sudah bekerja minimal 1 tahun periode Mei/Juni 2018, karena karyawan telah memiliki pengalaman dan pemahaman tentang aturan standar hotel.

Metode dan Prosedur Pengumpulan Data

Survei awal, hal ini dilakukan untuk untuk melihat setiap pernyataan yang ada di dalam kuesioner valid dan reliabel ataupun sebaliknya. Sebelum penulis membagikan langsung kuesioner kepada karyawan, penulis melakukan translasi indikator dari jurnal oleh Liao (2011) dan kemudian meminta bantuan kepada dosen yang kompeten dibidang bahasa inggris dan ilmu manajemen. Setelah itu dicek kembali oleh dosen pembimbing secara konten dan akhirnya pengumpulan data. Dengan cara *Pilot Test* yaitu pengujian terhadap variabel, telah dilakukan pada tanggal 26 Mei 2018 – 28 Mei 2018. Setelah mengetahui bahwa hasil *pilot test* yang sudah diolah dinyatakan valid dan reliabel, penulis melakukan pembagian kuesioner kepada karyawan Hotel W Bali Seminyak. Periode pengumpulan data dilakukan pada tanggal 31 Mei 2018 – 2 Juni 2018. Penulis membagikan 100 lembar kuesioner kepada karyawan tetap Hotel W Bali Seminyak. Dengan cara penulis membagikan kuesioner pada tiap karyawan yang datang ke kantor HRD dan juga di tempat makan karyawan di Hotel W Bali Seminyak. Penulis juga membantu karyawan bila ada pertanyaan yang kurang jelas selama pengisian kuesioner. Pengukuran data berupa dua variabel dan kinerja karyawan diukur dengan menggunakan skala likert yaitu pengukuran dengan memasukkan variabel pada sebuah pernyataan.

HASIL

Analisa Pengukuran Variabel

Tabel 1 menyatakan bahwa 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.

Uji reliabilitas adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2012). Reliabilitas dinyatakan dalam bentuk angka, biasanya sebagai koefisien. Koefisien yang tinggi berarti reliabilitas yang tinggi. Untuk mengukur reliabilitas digunakan teknik *Cronbach Alpha*. Jika nilai *Cronboach Alpha* >0,60 maka pernyataan yang membentuk variabel penelitian dikatakan 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

Tabel 1 Analisa pengukuran variabel

	Variabel	r hitung	Cronbach's Alpha
X1	Sistem Kontrol Berbasis Perilaku (SKBP)		0.921
	Adanya penekanan evaluasi pada perilaku karyawan (X1.1)	0.731	
	Karyawan bertanggung jawab untuk setiap tindakan yang dilakukan (X1.2)	0.533	
	Karyawan memperhatikan standar dan prosedur yang telah ditetapkan (X1.3)	0.690	
	Perusahaan menetapkan standarisasi aturan dari atasan ke bawahan untuk dipatuhi (X1.4)	0.519	
	Pimpinan menetapkan program kinerja (<i>performance program</i>) ke bawahan (X1.5)	0.472	
	Karyawan tidak bertanggung jawab dalam menetapkan tujuan perusahaan (X1.6)	0.648	
X2	Sistem Kontrol Berbasis Hasil (SKBH)		0.910
	Sistem evaluasi didasarkan pada pencapaian hasil kerja karyawan. (X2.1)	0.854	
	Ada kesepakatan antara perusahaan dan karyawan atas target yang ingin dicapai (X2.2)	0.542	
	Struktur gaji berdasarkan penghargaan berbasis kinerja (X2.3)	0.673	
	Ada kesepakatan target yang akan dicapai sebagai patokan untuk evaluasi (X2.4)	0.647	
	Hasil kerja diukur berdasarkan jumlah output yang dihasilkan (X2.5)	0.854	
	Perbedaan dalam gaji/kompensasi mewakili kinerja karyawan (X2.6)	0.606	
	Karyawan dinilai berdasarkan hasil kinerja yang dapat dilakukan (X2.7)	0.746	
	Penghargaan dikaitkan dengan kinerja aktual (X2.8)	0.563	
	Target yang dicapai sangat dinamis (X2.9)	0.699	
	Gaji karyawan sangat fleksibel (X2.10)	0.582	
	Penilaian karyawan akan rendah apabila karyawan tidak dapat mencapai target yang ditentukan (X2.11)	0.576	
	Penghargaan berbasis kinerja (X2.12)	0.648	
Y	Kinerja Karyawan		0.889
	Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan yang diharapkan oleh manajemen (Y1.1)	0.854	
	Karyawan melaksanakan kegiatan operasional dengan cara yang efektif. (Y1.2)	0.424	
	Karyawan mampu bekerja sesuai target yang telah ditetapkan (Y1.3)	0.731	
	Karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan. (Y1.4)	0.468	
	Karyawan dapat memaksimalkan sumber daya (fasilitas) yang dimiliki untuk mendapatkan keuntungan (Y1.5)	0.424	
	Karyawan memiliki kemauan yang tinggi terhadap pekerjaannya (Y1.6)	0.476	
	Karyawan saling berkerjasama antar rekan kerja agar memperlancar proses bekerja (Y1.7)	0.563	
	Adanya pengawasan yang berkaitan dengan kesesuaian pelaksanaan operasional terhadap standar dan prosedur yang telah ditetapkan. (Y1.8)	0.699	
	Karyawan dapat memaksimalkan sumber daya (fasilitas) yang dimiliki untuk mendapatkan keuntungan (Y1.5)	0.424	

Profil Responden

Berikut ini merupakan gambaran umum subjek penelitian berdasarkan lama bekerja, jenis kelamin, usia dan divisi. Data diambil dari karyawan W Bali Seminyak, sebagai berikut:

Tabel 2. Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase (%)
1 Tahun - ≤ 3 Tahun	19	19 %
3 Tahun - ≤ 5 Tahun	57	57 %
5 Tahun - <7 Tahun	24	24 %
Total	100	100 %

Berdasarkan hasil distribusi di atas berdasarkan lama bekerja, maka dapat dilihat bahwa responden paling banyak pada responden yang telah bekerja di hotel W Bali Seminyak selama 3 tahun - ≤ 5 tahun. Sedangkan responden paling sedikit pada responden yang telah bekerja selama 1 - ≤ 3 tahun.

Tabel 3. Profil Responden Berdasarkan Jenis kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	55	55 %
Perempuan	45	45 %
Total	100	100 %

Berdasarkan hasil distribusi jenis kelamin di atas, maka dapat dilihat bahwa responden paling mendominasi adalah berjenis kelamin laki-laki.

Tabel 4. Profil Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
20-30 Tahun	42	42 %
31-40 Tahun	49	49 %
41-50 Tahun	7	7 %
51-60 Tahun	2	2 %
>60 Tahun	0	0 %
Total	100	100 %

Berdasarkan hasil distribusi usia di atas, maka dapat dilihat bahwa responden paling banyak karyawan pada rentang usia 31 - 40 tahun. Sedangkan responden paling sedikit karyawan pada rentang usia 51 – 60 tahun.

Tabel 5. Profil Responden Berdasarkan Divisi

Divisi	Frekuensi	Persentase (%)
<i>Service</i>	21	21 %
<i>Finance</i>	4	4 %
<i>Information Technology (IT)</i>	3	3 %
<i>Front Office</i>	27	27 %
<i>House Keeping</i>	9	9 %
<i>Sales Marketing</i>	11	11 %
<i>Culinary / Kitchen</i>	17	17 %
<i>Spa</i>	4	4 %
<i>HRD</i>	3	3 %
<i>Secretary GM</i>	1	1 %
Total	100	100 %

Berdasarkan hasil distribusi divisi di atas, maka dapat dilihat bahwa responden paling mendominasi adalah pada divisi *Front Office*.

Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dari tanggapan responden bertujuan untuk menggambarkan tanggapan responden terhadap pernyataan-pernyataan setiap variabel yang ada pada penelitian ini. Variabel-variabel tersebut antara lain adalah SKBP (X1), SKBH (X2), dan kinerja karyawan (Y).

Tabel 6. Hasil Mean Sistem Kontrol Berbasis Perilaku (SKBP)

Pernyataan	Standart Deviasi	Mean	Keterangan
Adanya penekanan evaluasi pada perilaku karyawan	0.93	4.08	Setuju
Karyawan bertanggung jawab untuk setiap tindakan yang dilakukan	0.61	4.55	Sangat Setuju
Karyawan memperhatikan standard an prosedur yang telah ditetapkan	0.50	4.53	Sangat Setuju
Perusahaan menetapkan standarisasi aturan dari atasan ke bawahan untuk dipatuhi	0.53	4.61	Sangat Setuju
Pimpinan menetapkan program kinerja (<i>performance program</i>) ke bawahan	0.59	4.52	Sangat Setuju
Karyawan tidak bertanggung jawab dalam menetapkan tujuan perusahaan	1.25	3.90	Setuju
Total <i>mean</i> variabel sistem kontrol berbasis perilaku	0.735	4.37	Sangat Setuju

Dari hasil yang didapatkan dari responden, dapat dilihat bahwa variabel SKBP memiliki total *mean* sebesar 4,37. Menurut persepsi karyawan SKBP memberikan dampak yang positif untuk kinerja karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai *mean* dari variabel SKBP yang masuk dalam kelas sangat baik. Pada variable ini, nilai *mean* paling besar terdapat pada pernyataan yang menyatakan bahwa perusahaan menetapkan standarisasi aturan dari atasan ke bawahan untuk dipatuhi dan nilai paling kecil terdapat pada pernyataan karyawan tidak bertanggung jawab dalam menetapkan tujuan perusahaan.

Tabel 7. Hasil Mean Sistem Kontrol Berbasis Hasil (SKBH)

Pernyataan	Standart Deviasi	Mean	Keterangan
Sistem evaluasi didasarkan pada pencapaian hasil kerja karyawan	0.71	4.33	Sangat Setuju
Ada kesepakatan antara perusahaan dan karyawan atas target yang ingin dicapai	0.76	4.35	Sangat Setuju
Struktur gaji berdasarkan penghargaan berbasis kinerja	0.84	4.26	Sangat Setuju
Ada kesepakatan target yang akan dicapai sebagai patokan untuk evaluasi	0.67	4.35	Sangat Setuju
Hasil kerja diukur berdasarkan jumlah output yang dihasilkan	0.72	4.32	Sangat Setuju
Perbedaan dalam gaji/kompensasi mewakili kinerja karyawan	0.76	4.13	Setuju
Karyawan dinilai berdasarkan hasil kinerja yang dapat dilakukan	0.56	4.46	Sangat Setuju
Penghargaan dikaitkan dengan kinerja actual	0.59	4.35	Sangat Setuju
Target yang dicapai sangat dinamis (berubah-ubah)	0.82	4.36	Sangat Setuju
Gaji karyawan sangat fleksibel	1.13	3.84	Sangat Setuju
Penilaian karyawan akan rendah apabila karyawan tidak dapat mencapai target yang ditentukan	0.83	4.31	Sangat Setuju
Penghargaan berbasis kinerja	0.59	4.41	Sangat Setuju
Total <i>mean</i> variabel sistem kontrol berbasis hasil	0.748	4.29	Sangat Setuju

Dari tabel 7, diketahui total *mean* dari SKBH adalah 4,29. Nilai *mean* ini termasuk dalam kelas sangat baik, yang berarti bahwa penerapan SKBH di Hotel W Bali Seminyak tergolong sangat baik. Pada variabel ini, nilai *mean* paling besar terdapat pada pernyataan yang menyatakan bahwa karyawan dinilai berdasarkan hasil kinerja yang dapat dilakukan dan nilai paling kecil terdapat pada Perbedaan dalam gaji/kompensasi mewakili kinerja karyawan. Walaupun SKBP dan SKBH sama-sama termasuk dalam kelas sangat baik, tetapi nilai *mean* SKBP lebih besar daripada SKBH. Artinya, penerapan SKBP lebih sering dirasakan oleh karyawan saat berada dalam lingkungan kerja.

Tabel 8. Mean Kinerja Karyawan

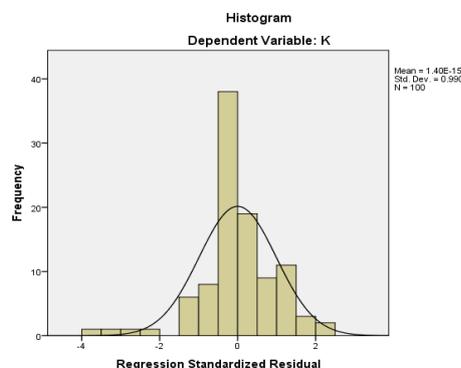
Pernyataan	Standart Deviasi	Mean	Keterangan
Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan yang diharapkan oleh manajemen	0.65	4.34	Sangat Setuju
Karyawan melaksanakan kegiatan operasional dengan cara yang efektif	0.57	4.43	Sangat Setuju
Karyawan mampu bekerja sesuai target yang telah ditetapkan	0.63	4.45	Sangat Setuju
Karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan	0.78	4.25	Sangat Setuju
Karyawan dapat memaksimalkan sumber daya (fasilitas) yang dimiliki untuk mendapatkan keuntungan	0.57	4.58	Sangat Setuju
Karyawan memiliki kemauan yang tinggi terhadap pekerjaannya	0.61	4.43	Sangat Setuju
Karyawan saling bekerjasama antar rekan kerja agar memperlancar proses bekerja	0.61	4.54	Sangat Setuju
Adanya pengawasan yang berkaitan dengan kesesuaian pelaksanaan operasional terhadap standard an prosedur yang telah ditetapkan	0.61	4.51	Sangat Setuju
Total <i>mean</i> variabel kinerja karyawan	0.629	4.44	Sangat Setuju

Tabel diatas juga menunjukkan variabel kinerja karyawan. Performa yang ditunjukkan karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajiban yang diberikan kepadanya tercermin dalam kuisioner kinerja karyawan. Variabel kinerja karyawan memiliki nilai total *mean* 4,44. Hal tersebut menggambarkan bahwa kinerja karyawan pada Hotel W Bali Seminyak tergolong baik. Pernyataan-pernyataan yang ada pada kinerja karyawan dapat menunjukkan tingkat kinerja karyawan tersebut saat bekerja.

Uji Asumsi Klasik

Normalitas

Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan kurva seperti dibawah ini:



Gambar 1. Uji Normalitas

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

Multikolinieritas

Suatu model dapat dikatakan terbebas dari multikolinieritas apabila model tersebut memiliki nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) < 10 dan jika nilai *Tolerance* > 0,1. Dalam penelitian ini, diperoleh nilai VIF dan *Tolerance* seperti tabel di bawah ini:

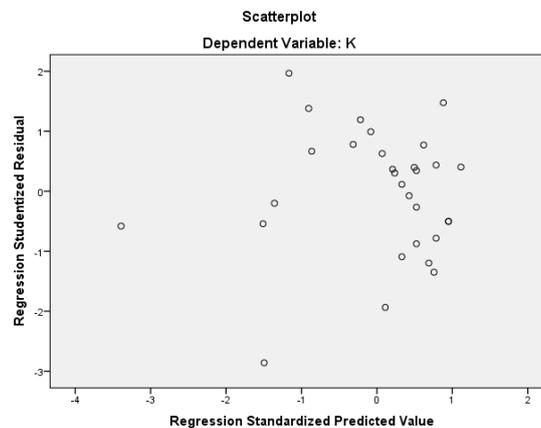
Tabel 9. Uji Multikolinieritas

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF
SKBP (X1)	0.769	1.301
SKBH (X2)	0.769	1.301

Dari hasil perhitungan diatas, dapat dilihat 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 multikolinieritas.

Heteroskedastisitas

Uji ini digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi yang digunakan untuk variabel SKBP (X1) dan SKBH (X2) memiliki heteroskedastisitas.



Gambar 2. Uji Heteroskedastisitas (*Scaterplot*)

Dari gambar grafik *Scaterplot* di atas dapat dilihat bahwa tidak terjadi pola tertentu yang teratur, melainkan data menyebar tidak beraturan. Maka, dapat diambil hasil bahwa model regresi yang digunakan variabel SKBP (X1) dan SKBH (X2) terjadi heteroskedastisitas.

Berdasarkan hasil uji asumsi klasik diatas model penelitian regresi pada penelitian ini tidak layak dan tidak dapat dijadikan prediktor yang baik. Hal ini berarti bahwa model penelitian ini belum cukup mendekati gambaran kondisi asli di lapangan.

Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 2 menjelaskan bahwa Sistem Kontrol Berbasis Perilaku (X1) memiliki koefisien yang positif yang berarti bahwa variabel tersebut memiliki hubungan yang simultan dengan kinerja karyawan pada Hotel W Bali Seminyak. Hal ini berarti apabila X1 semakin tinggi dilakukan, maka kinerja karyawan pada Hotel W Bali Seminyak akan semakin meningkat.

Tabel 10. Analisis Regresi Linear Berganda dan Uji t

Variabel	Unstandartdized Coefficient		Standardized Coefficient	t hitung	Sig.
	B	Std.Error	Beta		
(Constant) Y	1.713	0.404		4.236	0.000
X1	0.010	0.098	0.009	0.104	0.917
X2	0.626	0.083	0.655	7.530	0.000

Sistem Kontrol Berbasis Hasil (X2) memiliki koefisien yang positif yang berarti bahwa variabel tersebut juga memiliki hubungan simultan dengan kinerja karyawan pada Hotel W Bali Seminyak. Hal ini berarti apabila X2 semakin sering dilakukan, maka kinerja karyawan pada Hotel W Bali Seminyak akan meningkat.

Berdasarkan tabel uji t di atas, dapat dijelaskan pengujian statistik dari masing-masing variabel, yaitu Sistem Kontrol Berbasis Perilaku (X1) memiliki hasil t hitung untuk variabel ini sebesar 0.104 dan tingkat signifikansi variabel sebesar 0.917. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan antara SKBP dan kinerja karyawan di Hotel W Bali Seminyak. Sedangkan Sistem Kontrol Berbasis Hasil (X2) memiliki hasil t hitung untuk variabel ini sebesar 7.530 dan tingkat signifikansi variabel 0,00. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara SKBH dan kinerja karyawan di Hotel W Bali Seminyak.

Berdasarkan hasil uji t di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis 1 SKBP berpengaruh positif dan tidak signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan, sehingga H1 tidak didukung. Kemudian hipotesis 2 SKBH berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan sehingga H2 didukung. Dan hipotesis 3 menyatakan bahwa SKBH lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan besarnya nilai t hitung SKBH 7.530 yang lebih besar dari nilai t hitung SKBP sebesar 0.104.

Tabel 11. Analisis Koefisien Determinasi

R	R²	Adjusted R²
0.660	0.435	0.424

Dari analisis pengolahan data di Tabel 3, diperoleh besarnya nilai R= 0,660. Artinya, korelasi sistem kontrol terhadap kinerja karyawan pada Hotel W Bali Seminyak mempunyai hubungan positif sebab nilai koefisien korelasi berada antara 0 dan +1.

Pengaruh yang diberikan variabel independen yaitu SKBP dan SKBH terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh koefisien determinasi berganda pada tabel di atas sebesar 0.424. Artinya 42.4% kinerja karyawan pada Hotel W Bali Seminyak dipengaruhi oleh sistem kontrol yang ada. Sedangkan sisanya, sebesar 57.6% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain misalnya motivasi kerja, demografis dan hal lain yang tidak diteliti oleh penulis.

Tabel 12 Uji F

F	37.370
<i>Significance</i>	0.000

Dari tabel tersebut diketahui bahwa F hitung di Tabel 4 sebesar 37.370 dengan tingkat signifikansi 0,00 yang lebih kecil dari taraf nyata 0,05. Sehingga SKBP dan SKBH signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel W Bali Seminyak.

PEMBAHASAN

Hotel W Bali Seminyak merupakan hotel yang unik dan berbeda dari yang brand hotel lainnya. Hotel W Bali Seminyak memiliki *core value* yang unik yaitu *bold, witty, insider*. *Bold* berarti tebal yaitu karyawan harus berani mengekspresikan dirinya di depan tamu dan menjadi diri karyawan sendiri, kemudian *witty* memiliki arti pintar lucu yang membuat karyawan harus bersikap cerdas, penuh semangat dan membawa kebahagiaan kepada setiap tamu yang datang dengan senyum dan perilaku yang hangat, sedangkan *Insider* dalam bahasa Indonesia berarti orang . Hotel W Bali Seminyak menjadikan semua pelanggannya sebagai bagian internal yang memiliki ikatan batin, keleluasaan dalam pelayanan, dan merasa bahwa Hotel W Bali Seminyak adalah bagian dari hidup konsumen. Sehingga tamu akan dibuat nyaman layaknya berada di rumah sendiri.

Sesuai dengan *core value* yang dimiliki oleh Hotel W Bali Seminyak, Hotel W Bali Seminyak memberikan kebebasan kepada setiap karyawannya untuk bertindak secara informal kepada tamu dan kebebasan untuk berekspresi sehingga karyawan mampu untuk menyalurkan gaya ekspresi mereka namun masih dalam batasan peraturan yang telah ditetapkan oleh Hotel W Bali Seminyak.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di Hotel W Bali Seminyak terbukti bahwa semakin tinggi SKBH diterapkan dalam operasional, maka memberikan dampak positif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini dapat terjadi, karena di dalam SKBH tidak memperhatikan proses yang dilalui oleh karyawan, yang terpenting adalah hasil yang dicapai. Hal ini sesuai dengan penjelasan di atas mengenai *core value* yang dimiliki oleh Hotel W Bali Seminyak yang ekspresif.

Tiap karyawan pada Hotel W Bali Seminyak dituntut untuk menjadi kreatif dan karena itu masing-masing karyawan memiliki cara sendiri untuk mengekspresikan dirinya ketika dalam melakukan operasional untuk membuat tamu nyaman, namun cara yang dilakukan tetap sesuai dengan batasan standar aturan yang telah ditetapkan oleh Hotel W Bali Seminyak. Hal ini sesuai dengan sistem kontrol yang telah ditetapkan oleh Hotel W Bali Seminyak yaitu *peer to peer* dan *Brand Standart Audit Control*. Dalam sistem kontrol *peer to peer* yang seperti misalnya saat melakukan *greetings* tidak harus selalu formal dan kaku tapi karyawan dapat melakukan *greetings* dengan caranya sendiri lebih santai dan membuat tamu nyaman.

hal ini juga didukung oleh penelitian terdahulu (Liao, 2011) yang menyatakan bahwa semakin tinggi SKBH yang diterapkan dalam perusahaan ketika menjalankan operasional, dapat membuat karyawan lebih berinovasi dan kreatif untuk mencapai hasil yang ingin dicapai, sehingga ketika bekerja karyawan menjadi lebih bebas, fleksibel dan tidak terikat oleh prosedur yang telah ditetapkan perusahaan yang membuat kinerja karyawan meningkat.

SIMPULAN DAN SARAN

Sistem Kontrol Berbasis Perilaku berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel W Bali Seminyak karena meskipun dengan adanya sistem kontrol yang dimiliki Hotel W Bali Seminyak salah satunya yaitu *Human Resource Daily Work Form* yang isinya mengatur tentang *manner* dan *grooming* belum dapat pasti menentukan kinerja karyawan di Hotel W Bali Seminyak menjadi baik. Seperti misalnya ketika karyawan selalu datang tepat waktu, berpakaian rapi dan sesuai namun ketika bekerja tidak efektif (bermain hp, membuka *youtube*, selalu mengobrol, bersantai) hal tersebut tidak dapat mempengaruhi kinerja karyawan menjadi lebih baik.

Sistem Kontrol Berbasis Hasil berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel W Bali Seminyak karena dengan adanya sistem kontrol berbasis hasil yang lebih menekankan pada hasil yang harus diberikan kepada tamu. Pada target hasil yang harus dicapai tanpa memperhatikan proses yang dilalui, membuat karyawan menjadi lebih kreatif dan inovatif. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan terbukti bahwa SKBH lebih dominan mempengaruhi kinerja karyawan di Hotel W Bali Seminyak.

Sistem kontrol yang dimiliki oleh Hotel W Bali Seminyak telah sejalan dengan *core value* yang dimiliki akan tetapi berdasarkan dari hasil penelitian SKBP hanya memberi koridor atau batasan kepada karyawan untuk berekspresi, dan karyawan tetap harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu sistem kontrol berbasis hasil harus lebih dinaikkan karena membuat karyawan terpacu untuk mencapai target yang telah ditetapkan.

Untuk penelitian selanjutnya peneliti menyarankan menambahkan unsur peran OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) karena dengan adanya peran OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) membuat karyawan menunjukkan perilaku yang ekstra, yang tidak terlihat secara langsung dalam sistem kerja yang formal sehingga unsur OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) dapat melengkapi penelitian selanjutnya.

Daftar Rujukan

- Babakus, E. G. (1996). Investigating the relationship among sales, management control, sales territory design, salesperson performance and sales organization effectiveness. *International Journal of Research in Marketing*, 13 (4), 345-363.
- Baldauf, A., W, D., & dan Piercy, N. (2000). Examining the consequences of sales management control strategies in european field sales organizations. *International Marketing Review*, 18 (5), 474 - 508.
- Endrayanto, P., & dan Sujarweni, V. (2012). *Statistika untuk penelitian*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

- 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.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Griffin, J. (2005). *Customer Loyalty*. (D. Yahya, Penerj.) Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Handayani, S. D. (2015). The effect of leadership, communication, control system, training, and compensation on the employee performance. *Journal of communication*, 8 (4).
- Krafft, M. (1999). An empirical investigation of the antecedents of salesforce control system. *Journal of Marketing*, 63 (3), 120-134.
- Liao, Y. S. (2005). Business strategy and performance: the role of human resource management control. *The International Journal of Human Resource Management*, 17 (4), 716-733.
- Liao, Y. S. (2011). The effect of human resource management control systems on the relationship between knowledge management strategy and firm performance. *International Journal of Manpower*, 32 (5), p.494-511.
- Nurwati. (2013). Effect of management control to organizational culture, compensation, work behavior and Employees Performance. *Journal of Management Control*, 40-52.
- Oliver, A. d. (1987). Perspectives on behavior based versus outcome based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 51, p.76-88.
- Russell, d. B. (2003). Human resource management: an experiential approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), 201- 213.
- Shervani, & Challgalla, d. (1996). Dimensions and types od supervisory control: effects on salesperson performance and satisfaction. *Journal of Marketing*, 60, p.89-105.
- Snell, S. A. (1992). Control theory in strategic human resource management the mediation effect of administrative information. *Academy of Management Journal*, 35 (2), p.292-327.
- Snell, S. d. (1995). Human resource management and firm performance: testing a contingency model of executive controls. *Journal of management*, 21 (4), 711-37.
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif*. Bandung.
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta.
- Tacoronte, D. V., & dan Gonzalez, S. M. (2008). Human resource control systems and performance: the role of uncertainly and risk propensity. *International Journal of Manpower*, 29 (2), 161-187.
- Widarjono, A. (2010). *Analisis statistika multivariant terapan*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- wretreatandbali. (2018, Juni 15). Denpasar, Seminyak, Bali.