

THE PAYMENT OF INCENTIVE TO INCREASE THE PERFORMACES
OF THE EMPLOYEES OF FOOD AND BEVERAGE SERVICE DEPARTMENT AT STARS
HOTEL IN SAMOSIR REGENCY

Syahrul

Politeknik Pariwisata Medan

Email : syahrulnugraha27@yahoo.co.id

ABSTRACTS

This research aims to know the impacts of incentive payments to the staffs of Food and Beverage Service Department at star hotels in Regency Of Samosir. This is a clausal resaerch to analyze how a variable impacts another variable whre the independent variable got controlled treatment to see theimpacts to dependent variable.This research takes selected 100 samples Data collected by physical observation, literary study, interview, and personnel questionnaires. Data analyzed descriptively using impact analysis method. The research shows that the financial incenti payment to the staffs of Food and Beverage Service Department for star hotels in Samosir Regency gets impacts toward the increasing of employees work performances for 68,80 %. The payments of financial incentive has significant and positif correlation toward the increasing of employees work performances of Food and Beverage Service Department for star hotels in Samosir Regency. There is strong correlation between financial incentive payment toward the increasing of employees work performances in Food and Beverage Service Department of star hotels in Samosir Regency.

Keywords : *payment, incentive, financial, performance, employee*

Latar Belakang Masalah

Pemberian insentif bagi karyawan diharapkan akan dapat membuat karyawan lebih disiplin untuk bekerja pada organisasi/perusahaan tertentu, membuat karyawan datang dan pulang bekerja tepat waktu, memotivasi karyawan supaya bekerja lebih giat, sebab jika mereka melanggar ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan maka akan berdampak langsung bagi karyawan tersebut, misalnya akan dilakukan pemotongan tunjangan atau tidak mendapatkan uang transportasi dan sebagainya. Dengan begitu diharapkan kinerja karyawan juga akan meningkat yang dapat dilakukan melalui proses penilaian kinerja.

Semua perusahaan kemungkinan mengevaluasi atau menilai kinerja dalam

beberapa cara. Pada sebuah organisasi yang kecil, evaluasi ini mungkin informal, namun dalam perusahaan besar, evaluasi atau penilaian kinerja meruapakn prosedur yang sistematis dimana kinerja sebenarnya dari semua karyawan dilakukan secara formal.

Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang baik akan dilihat dari hasil kerja atau tingkat keberhasilannya dalam menyelesaikan tugas-tugasnya secara keseluruhan. Secara khusus *Human Resources Department* memiliki tanggung jawab besar terhadap keberadaan dan kualitas sumber daya manusia di hotel. Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan hotel untuk semua departemen, *Human Resources Department* membuat berbagai perencanaan bagi karyawannya,

seperti program pelatihan, promosi jabatan, pemberian tunjangan dan sebagainya.

Perumusan Masalah

Adapun rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana pengaruh pemberian tunjangan finansial terhadap peningkatan kinerja karyawan *Food and Beverage Service Department* pada hotel berbintang di Kabupaten Samosir ?

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian *Reward* (Penghargaan)

Penghargaan (*reward*) adalah imbal jasa. Dalam konteks manajemen perusahaan, penghargaan adalah imbal jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas pekerjaan yang dilakukannya tersebut untuk perusahaan. Hal-hal yang mempengaruhi penghargaan antara lain (Sopiah dan Sangaji :2017) :

- a. Bobot jabatan
- b. Pencapaian target, dan
- c. Kompetensi pemegang jabatan dan masa kerja.

Penghargaan dapat berupa tunai dan nontunai dan sering disebut dengan *compensation and benefit*. Penghargaan-penghargaan menurut Byars and Rue (2009) adalah “ *The organizational reward system consists of the types of rewards to be offered and their distribution*”.Terkait sistem penghargaan, organisasi menetapkan sistem penghargaan apa yang akan digunakan dalam organisasi termasuk distribusinya kepada para karyawan. Sedangkan menurut Kurniangsih dan Indriantoro (2001), “Sistem penghargaan adalah pemberian kompensasi kepada para manajer yang terdiri atas pembayaran tetap saja dan pembayaran tetap ditambah variabel yang jumlahnya ditentukan

berdasarkan kinerja manajerial”. Mulyadi dan Setyawan (2001) menyatakan

“Sistem penghargaan merupakan salah satu alat pengendali penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personelnya agar mencapai tujuan perusahaan (bukan tujuan personel secara individu) dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan (bukan perilaku yang disukai oleh personel secara pribadi)”.

Berdasarkan keterangan di atas dapat dijelaskan bahwa penghargaan merupakan alat penting yang digunakan oleh organisasi untuk membangkitkan motivasi dalam diri personel dalam bertindak demi mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Kriteria Penghargaan

Supaya penghargaan dapat bermanfaat dan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai maka perlu diperhatikan kriteria-kriteria dalam pemberian penghargaan. Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001), kriteria penghargaan adalah :

1. “Penghargaan harus dihargai oleh penerima. Penghargaan yang tidak bernilai di mata penerima tidak akan memotivasi penerima untuk berprestasi.
2. Penghargaan harus cukup besar untuk dapat memiliki dampak. Jika penghargaan yang disediakan jumlahnya tidak signifikan, dampaknya dapat berlawanan dengan usaha untuk meningkatkan produktivitas. Penghargaan harus diumumkan secara luas agar berdampak pada penerima.
3. Penghargaan harus dapat dimengerti oleh penerima. Personel harus memahami dengan baik mengenai alasan pemberian

penghargaan maupun nilai penghargaan yang mereka terima.

4. Penghargaan harus diberikan pada waktu yang tepat. Penghargaan harus diberikan setelah personel menghasilkan kinerja yang seharusnya mendapatkan penghargaan. Jika tidak diberikan segera penghargaan akan kehilangan dampak sebagai motivasi.

5. Dampak penghargaan harus dirasakan dalam jangka panjang. Penghargaan dapat menghasilkan nilai lebih jika perasaan bahagia yang dihasilkan oleh penghargaan tersebut bertahan lama dalam ingatan penerima”.

Manfaat Penghargaan

Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001), “Penghargaan menghasilkan dua macam manfaat antara lain :

1. Manfaat informasi.

Penghargaan dapat menarik perhatian personel dan memberi informasi atau mengingatkan mereka tentang pentingnya sesuatu yang diberi penghargaan dibandingkan dengan yang lain.

2. Memberikan motivasi

Penghargaan juga meningkatkan motivasi personel terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu personel untuk memutuskan bagaimana mereka mengaloaksikan waktu dan usaha mereka”.

Jenis-Jenis Penghargaan

Byars dan Rue (2009) mengelompokkan penghargaan menjadi dua kategori, yaitu :

1. *Intrinsic reward*

Adalah penghargaan yang bersifat internal atau dirasakan secara individu yang biasanya diperoleh dan dilibatkannya individu tersebut pada suatu

aktivitas atau tugas tertentu, misalnya perasaan puas.

2. *Extrinsic reward*

Adalah penghargaan yang dikontrol dengan didistribusikan secara langsung oleh organisasi dan merupakan penghargaan yang berwujud, misalnya kompensasi.

Mulyadi dan Setyawan (2001) menyatakan :

“Penghargaan dapat digolongkan dalam dua kelompok yaitu :

1. Penghargaan intrinsik

Penghargaan intrinsik berupa rasa puas diri yang diperoleh seseorang yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu. Untuk meningkatkan penghargaan intrinsik, manajemen dapat menggunakan berbagai teknik seperti penambahan tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan usaha lain yang meningkatkan harga diri seseorang dan yang mendorong orang untuk menjadi yang terbaik.

2. Penghargaan ekstrinsik

Penghargaan ekstrinsik terdiri atas kompensasi yang diberikan kepada personel, baik yang berupa kompensasi langsung, tidak langsung, maupun berupa kompensasi non-moneter. Kompensasi langsung adalah pembayaran langsung berupa gaji atau upah pokok, honorarium lembur atau hari libur, pembagian laba, pembagian saham, dan pembagian bonus lain yang didasarkan atas kinerja personel. Penghargaan tidak langsung adalah semua pembayaran untuk kesejahteraan personel seperti asuransi kecelakaan, asuransi hari tua, honorarium liburan, tunjangan masa sakit. Penghargaan non

meneter dapat berupa sesuainyang diberikan secara ekstra oleh perusahaan kepada personelnnya seperti ruang kerja yang memiliki lokasi dan fasilitas istimewa, tempat parkir khusus, gelar istimewa, dan sekretaris pribadi.

3. Penghargaan finansial

Penghasilan atau gaji merupakan hasil yang diperoleh sebagai kontra-prestasi dari pekerjaan yang telah diyakini secara mendasar bagi sebagian besar perusahaan sebagai daya tarik utama untuk memberikan kepuasan kepada karyawanya (Byars dan Rue, 2009).

4. Lingkungan kerja

Menurut Tohadi (2002) untuk emningkatkan produktivitas individual yang sekaligus meningkatkan produktivitas organisasional atau perusahaan, kita perlu mendesain organisasi, mendesain pekerjaan, dan endesian lingkungan kerja, semuanya untuk memberikan kenyamanan kepada manusia yang bekerja di dalamnya, sehingga mereka bersemangat, bergairah, dan memperoleh kepuasan dalam bekerja.

Insentif

Sebagai salah satu bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan atau organisasi kepada karyawannya adalah insentif. Simamora (1997) mengemukakan : “kompensasi insentif (*incentive compentation*) adalah program-program kompensasi yang mengaitkan bayaran (*pay*) dengan produktivitas”. Hal tersebut menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara tujuan diberikannya insentif dengan peningkatan kinerja yang lebih tinggi melalui produktivitas karyawan tersebut. Pemberian kompensasi yang

dilakukan oleh prusahaan dalam bentuk insentif bertujuan untuk memberi upah yang berbeda, bukan didasarkan pada evaluasi jabatan, namun karena adanya perbedaan prestasi kerja.

Dari penjelasan tersebut dapat dikatakan bahwa insentif merupakan bentuk pembayaran langsung yang dikaitkan langsung dengan kinerja dan *gain sharing* yang dengan kinerja dimaksudkan sebagai pembagian keuntungan bagi pegawai akibat peningkatkan kinerja. Kedua bentuk di atas pada umumnya dilakukan sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja dan efisiensi oleh perusahaan/organisasi dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dalam dunia bisnis. Dalam kaitan ini kinerja menjadi satu hal yang sangat penting dengan memanfaatkan perilaku pegawai yang mempunyai kecenderungan kemungkinan bekerja seadanya atau tidak optimal dalam sistem kompensasi yang menerima jumlah tetap, dan akan bekerja secara maksimal bilamana unjuk kerjanya berkaitan langsung dengan *reward* yang dinamakan *instrumentality*.

Jenis Insentif

Di atas dikemukakan bahwa terdapat dua jenis insentif, yaitu insentif individu yang diterimakan kepada pegawai sebagai individu serta insentif kelompok yang diberikan kepada kelompok pegawai.

1. Insentif individu atau insentif yang diterimakan kepada pegawai sebagai individu, secara umum terdapat tiga macam, yaitu:

a. *Piecework*, adalah insentif yang diberikan sebagai imbalan pada setiap unit produk yang mampu dihasilkan oleh pegawai secara perorangan. Sebelum diterimakan kepada perorangan pegawai, insentif

- jenis ini pada umumnya diperhitungkan terlebih dahulu sebagai kelompok.
- b. *Production bonus*, adalah insentif yang diberikan oleh perusahaan bila tingkat produksi yang dihasilkan pegawai telah melebihi standar produksi yang ditetapkan. Pola pemberian insentif jenis ini biasanya digunakan sebagai suplemen gaji atau upah yang telah diberikan. Implikasinya adalah bahwa gaji merupakan imbalan jasa bagi pegawai karena telah menghasilkan produksi sampai dengan jumlah serta mutu standar yang ditetapkan. Sedangkan untuk mendapatkan insentif dibutuhkan suatu usaha lebih.
 - c. *Pay for knowledge compensation*. Tujuan insentif jenis ini adalah untuk lebih merangsang pegawai agar terpacu untuk belajar demi meningkatkan kualitas dirinya. Kegiatan belajar yang dimaksud haruslah selaras dengan pola pendidikan dan pelatihan perusahaan, sehingga kedua belah pihak, yaitu pegawai dan perusahaan, sama-sama memetik manfaat dari hasil belajarnya pegawai.
2. Insentif kelompok, atau insentif yang diterimakan kepada pegawai sebagai kelompok. Pemberian insentif kelompok ini memungkinkan manajemen balas jasa untuk juga dapat memberikan insentif kepada unit kerja yang secara tidak langsung menentukan tingkatan jumlah dan mutu produksi perusahaan. Secara umum dikenal adanya empat jenis insentif kelompok, yaitu:
 - a. *Production sharing plan*. Kelompok pegawai pada suatu unit kerja mendapatkan insentif bila jumlah dan mutu produksi unit tersebut melampaui standar atau target jumlah dan mutu produksi yang telah ditentukan.
 - b. *Profit sharing plan*. Insentif untuk kelompok pegawai ditentukan berdasarkan keuntungan yang diperoleh perusahaan, yaitu sebagian keuntungan tersebut dibagikan kepada pegawai.
 - c. *Cost reduction plan*. Pola insentif jenis ini mendasarkan diri pada perhitungan jumlah *cost* atau biaya (tenaga kerja, bahan, jumlah waktu yang digunakan atau komponen biaya lainnya) yang berhasil dihemat atau dikurangi.
 - d. Insentif bagi eksekutif. Dalam menentukan insentif bagi manajer atau kelompok eksekutif perlu menimbang keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan prestasi jangka panjang.
 3. Premi (*work premium*) sebagai penghasilan yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai terkait dengan upaya perusahaan untuk mengompensasi kondisi lingkungan kerja yang kurang nyaman, seperti pada kasus keharusan pegawai untuk bekerja lembur atau bekerja bergiliran (Wungu dan Brotoharjoso, 2003).

Sistem Pemberian Insentif

Salah satu alasan pentingnya pembayaran insentif karena adanya ketidaksesuaian tingkat kompensasi yang dibayarkan kepada eksekutif dengan pekerja lain. Program insentif adalah salah satu cara untuk memungkinkan seluruh pekerja merasakan bersama kemakmuran

perusahaan. Jika organisasi mau mencapai inisiatif strategis mereka, maka pembayaran itu mengikuti tujuan karyawan dan tujuan organisasi. Menurut Rivai dan Sagala (2011), sistem pemberian insentif dibagi menjadi:

- a. Bonus Tahunan
Banyak perusahaan menggantikan peningkatan pendapatan karyawan berdasarkan jasa dengan pemberian bonus kinerja tahunan, setengah tahunan atau triwulanan. Umumnya bonus ini lebih sering dibagikan sekali dalam setahun.
- b. Insentif Langsung
Tidak seperti sistem bayaran berdasarkan kinerja yang lain, bonus langsung tidak didasarkan kepada rumus, kriteria kinerja khusus, atau tujuan. Imbalan atas kinerja yang kadang-kadang disebut dengan bonus kilat ini dirancang untuk mengakui kontribusi luar biasa karyawan.
- c. Insentif Individu
Insentif individu adalah bentuk bayaran insentif yang paling tua dan paling populer. Dalam jenis program ini, standar kinerja individu ditetapkan dan dikomunikasikan sebelumnya, dan penghargaan didasarkan pada *output* individu.
- d. Insentif Tim
Insentif tim berada di antara program individu dan program seluruh organisasi seperti pembagian hasil dan pembagian laba. Sasaran kinerja disesuaikan secara spesifik dengan apa yang perlu dilaksanakan tim kerja. Secara strategis, insentif tim menghubungkan tujuan individu dengan tujuan kelompok kerja, yang pada gilirannya biasanya dihubungkan dengan tujuan-tujuan finansial.

- e. Pembagian keuntungan

Program pembagian keuntungan terbagi dalam tiga kategori. Pertama, program distribusi sekarang menyediakan persentase untuk dibagikan tiap triwulan dan tiap tahun kepada karyawan. Kedua, program distribusi yang ditangguhkan menempatkan penghasilan dalam suatu dana titipan untuk pensiun, pemberhentian, kematian, atau cacat. Ketiga, program gabungan sekitar 20 persen perusahaan dengan program pembagian keuntungan mempunyai program gabungan.

- f. Bagi Hasil

Program bagi hasil (*gainsharing*) dilandasi oleh asumsi adanya kemungkinan mengurangi biaya dengan menghilangkan bahan-bahan dan buruh yang mubazir, dengan mengembangkan produk atau jasa yang baru atau yang lebih bagus, atau bekerja lebih cerdas.

Pemberian insentif yang diterapkan di hotel biasanya terdiri dari *overtime bonus*, *extended time bonus*, *service charge*, penghargaan kepada karyawan (*staff of the month*) dan sebagainya.

Faktor-Faktor yang Menentukan Insentif Karyawan

Terkait dengan bentuk insentif berupa bonus dijelaskan bahwa bonus tersebut diberikan kepada karyawan yang mampu bekerja sedemikian rupasehingga tingkat produksi yang baru terlampaui. Menurut Kadarisman (2012) melampaui tingkat produksi itu dapat dalam salah satu dari tiga bentuk, yaitu

1. Berdasarkan jumlah unit produksi yang dihasilkan dalam satu kurun waktu tertentu. Jika jumlah unit produksi yang dihasilkan melebihi jumlah yang telah

- ditetapkan, karyawan menerima bonus atas kelebihan jumlah yang dihasilkan itu.
2. Apabila terjadi penghematan waktu. Artinya, jika karyawan menyelesaikan tugas dengan hasil yang memuaskan dalam waktu yang lebih singkat dan waktu yang seharusnya, karyawan yang bersangkutan menerima bonus dengan alasan bahwa dengan menghemat waktu itu lebih banyak pekerjaan yang diselesaikan.
 3. Bonus yang diberikan berdasarkan perhitungan progresif. Artinya jika seorang karyawan makin lama makin mampu memproduksi barang dalam jumlah yang semakin besar, makin besar pula bonus yang diterimanya untuk setiap kelebihan produk yang dihasilkannya.

Kinerja

Defenisi kinerja menurut Amstrong dan Baron, (2016) adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan strategis organisasi, kepuasa konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian kinerja merupakan tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Pada bagian lain Indra Bastian menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.

Mangkunegara (2014) mendefenisikan kinerja sebagai “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kualitas yang

dimaksud disini adalah dilihat dari kehalusan dan ketelitian dalam pekerjaan, sedangkan kuantitas dilihat dari jumlah atau pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan.

Indikator Kinerja karyawan

Robbins (2006) menjelaskan ada 6 indikator untuk mengukur kinerja (individu), yaitu :

1. “Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu. Hal ini merupakan tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.
4. Efektivitas. Hal ini merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian. Ini merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi”.

Pada bagian lain Mangkunegara (2014) berpendapat bahwa “Objektivitas penilai juga diperlukan agar penilaian menjadi adil dan tidak subjektif dan pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui indikator-indikator berikut :

1. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yaitu kesanggupan karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu;
2. Penyelesaian pekerjaan melebihi target yaitu apabila karyawan menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan oleh organisasi;
3. Bekerja tanpa kesalahan, yaitu tidak melakukan kesalahan terhadap pekerjaan merupakan tuntutan bagi setiap karyawan.

Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa “Penilaian kinerja karyawan juga bisa didasarkan atas kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan mereka dengan indikator berikut :

1. Kuantitas hasil kinerja
2. Kualitas hasil kerja
3. Ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan
4. Tujuan penilaian kinerja”.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kinerja. Faktor-faktor tersebut menurut Amstrong (2016) adalah :

1. *“Personal factors* (faktor individu). Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dan lain-lain
2. *Leadership factors* (faktor kepemimpinan). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer atau ketua kelompoknya.
3. *Team factors* (faktor kelompok/rekan kerja). Faktor kelompok/rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.

4. *System factors* (faktor sistem). Faktor sistem berkaitan dengan sistem metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.
5. *Contextual/situational factors* (faktor situasi). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal”.

Langkah-Langkah Penilaian Kinerja Karyawan

Evaluasi kinerja karyawan harus dilakukan secara terbuka, jujur dan objektif. Artinya penilai harus menganalisis seluruh aspek yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Fondasi yang dilakukn secara menyeluruh terbuka, jujur dan objektif akan mampu menghasilkan informasi-informasi yang sangat bermanfaat bagi organisasi dan individu karyaewan. Berikut adalah langkah-langkah penilaian kinerja karyawan (Suparyadi :2015)

1. “Melakukan pengukurancapaian sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.
2. Apabila terdapat sebagian atau seluruh sasaran yang tidak sesuai dengan yang telah ditentukan, maka dilakukan evaluasi terhadap perilaku atau tindakan-tindakan yang dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Evaluasi akan mendapatkan dua kemungkinan informasi, yaitu bahwa karyawan sudah melakukan pekerjaannya dengan baik dan pelaksanaan pekerjaan yang belum baik.
3. Apabila ternyata karyawan telah melakukan pekerjaannya dengan baik, tetapi sasaran-sasaran yang telah ditetapkan tidak tercapai, maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi penyebab tidak tercapainya sasaran adalah faktor situasi lingkungan yang strategis.

4. Apabila karyawan melakukan pekerjaannya tidak sesuai dengan yang seharusnya maka yang menjadi penyebab dapat datang dari kompetensi yang tidak sesuai dengan spesifikasi pekerjaan atau kurangnya dukungan organisasional.
5. Selanjutnya evaluasi terus dilakukan untuk mengidentifikasi aspek-aspek kompetensi atau dukungan organisasional yang menjadi penyebab tidak tercapainya sasaran, apakah aspek kompetensi intelektual, emosional, spiritual, atau pimpinan, rekan kerja, peraturan, atau kebijakan organisasi.

Aspek-Aspek yang Diukur dalam Penilaian Kinerja Karyawan

a. Aspek-Aspek yang Diukur pada Karyawan Bidang Nonmanufaktur

Aspek-aspek yang diukur untuk karyawan pada bidang nonmanufaktur menurut Suparyadi (2015), adalah:

1. "Kompetensi intelektual
Kompetensi intelektual mencakup kemampuan karyawan dalam olah pikir, seperti kemampuan dalam memahami kompleksitas pekerjaan, memecahkan masalah, perencanaan, mengemukakan gagasan atau pendapat, serta trampil melaksanakan pekerjaannya yang ditandai dengan hasil pekerjaan yang tepat waktu, tidak menunda-nunda pekerjaan, dan tidak ada keluhan dari pihak lain yaitu atasan, bawahan, atau pelanggan.
2. Kompetensi emosional
Kompetensi emosional mencakup kemampuan karyawan untuk mengelola diri, seperti pengendalian diri dan kepercayaan diri, serta empati, yaitu kemampuan untuk mengenali dan memahami perasaan orang lain, ramah,

tanggap, komunikatif, sehingga berkeinginan untuk selalu membantu orang lain, seperti memberi saran, pendapat, memotivasi, membantu dengan melakukan aktivitas fisik, dan lain-lain.

3. Kompetensi sosial

Kompetensi sosial mencakup kemampuan karyawan untuk beradaptasi dalam berbagai situasi, orang atau kelompok, dan lingkungan yang berbeda, serta mampu menjalin hubungan atau komunikasi dan bekerja sama secara baik dengan orang lain, seperti atasan, rekan kerja, bawahan dan pihak-pihak lain di luar organisasi".

b. Aspek-Aspek yang Diukur pada Karyawan Bidang Manufaktur

Aspek-aspek yang diukur untuk karyawan pada bidang manufaktur menurut Suparyadi (2015), adalah:

1. "Kuantitas.
Kuantitas adalah sejumlah keluaran atau output yang dihasilkan oleh karyawan dalam membuat barang untuk dikonsumsi atau dipergunakan oleh pelanggan. Kuantitas atau hasil kerja karyawan ini diukur dengan menghitung besaran persentase kesesuaiannya dengan target yang ditentukan organisasi atau perusahaan, sehingga dapat diketahui apakah sudah sesuai dengan target, kurang dari target, atau melebihi target.
2. Kualitas
Kualitas adalah spesifikasi dari barang, seperti bahan baku, desain, keandalan, dan manfaat barang yang dihasilkan oleh karyawan dibandingkan dengan standar kualitas yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. Pengukuran kualitas ini dilakukan dengan cara menghitung besaran prosentasi kesesuaiannya dengan standar kualitas

yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan sehingga dapat diketahui apakah sudah sesuai dengan standar, kurang dari standar, atau melebihi standar yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu adalah sejauh mana karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dapat memenuhi target waktu yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. Tenggat waktu yang ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan dapat diukur dengan jam, hari, atau bulan dalam melaksanakan pekerjaan dari awal hingga akhir barang yang dihasilkan siap untuk dikonsumsi atau dipergunakan oleh konsumen.

4. Kreativitas

Kreativitas merupakan kemampuan karyawan untuk mengembangkan gagasan atau daya cipta guna mempercepat atau memperlancar pelaksanaan pekerjaannya dan mengatasi hambatan atau masalah yang timbul. Untuk mengukur kreativitas ini dipergunakan tingkat intensitas dari gagasan-gagasan baru yang dikemukakan oleh karyawan dalam rangka memperlancar pelaksanaan pekerjaannya.

5. Kerja sama

Kerja sama merupakan perilaku karyawan dalam berhubungan dengan orang lain (atasan, rekan kerja, bawahan, atau pihak eksternal) dalam melaksanakan suatu pekerjaan, baik yang bersifat rutin maupun proyek. Untuk mengukur kerja sama ini menggunakan hasil evaluasi terhadap hubungannya dengan orang lain seperti ada tidaknya konflik antar karyawan, saling membantu, dan sinergi kemam-

puan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan”.

Tujuan Penilaian Kinerja karyawan

Stewart (2011) menyatakan bahwa penilaian kinerja pegawai dimaksudkan untuk :

1. “Memberikan *feedback* kepada pegawai. Agar efektif, masukan yang diberikan kepada pegawai harus jelas (tepat sasaran), deskriptif (menggambarkan contoh-contoh pekerjaan yang benar), objektif (memberikan masukan yang positif dan negatif), dan konstruktif (memberikan saran perbaikan).
2. *Management by objective*. Manajer menentukan target dan tujuan yang harus dicapai oleh setiap bawahan. Target dan tujuan tersebut harus disetujui oleh kedua belah pihak dan evaluasi dilaksanakan berdasarkan hal-hal yang sudah disetujui bersama.
3. *Salary review*. Hasil dari penilaian digunakan untuk menentukan apakah seseorang akan mendapatkan kenaikan atau penurunan gaji.
4. *Career counseling*. Dalam pelaksanaan penilaian, manajer mempunyai kesempatan untuk melihat kemungkinan perjalanan karir pegawai, salah satunya bisa melalui pengiriman pegawai ke dalam program diklat.
5. *Succession planning*. Penilaian pegawai dapat membantu manajer untuk membuat daftar pegawai yang memiliki ketrampilan dan kemampuan tertentu, sehingga jika ada posisi yang kosong, manajer bisa dengan cepat menunjuk seseorang.
6. Mempertahankan keadilan. Adalah suatu hal yang wajar jika seseorang lebih menyukai seseorang dibanding orang

lain. Penilaian pegawai dapat mengurangi terjadinya hal tersebut, misalnya dengan melibatkan atasan dari atasan langsung kita untuk ikut secara acak dalam proses penilaian.

7. Penggantian pemimpin. Sistem penilaian pegawai dapat mengurangi beban pekerjaan manajer baru yang tidak tahu menahu kondisi dan kompetensi pegawainya. Data yang ada dalam dokumen penilaian dapat digunakan sebagai informasi yang penting untuk mengetahui kompetensi dan mengenal bawahan lebih cepat dan mungkin akurat.

METODE PENELITIAN

Jenis/Sifat Penelitian

Jenis penelitian ini adalah jenis penelitian kausal yang menganalisis bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lain dimana variabel independennya diperlakukan secara terkendali oleh peneliti untuk melihat dampaknya terhadap variabel dependen, yang menjadi variable independen adalah pemberian insentif dan variable dependen Peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian ini bersifat eksploratif dengan melakukan survey langsung kelapangan untuk mendapatkan data-data yang diperlukan dalam penelitian, baik itu data sekunder maupun data primer.

Populasi dan Sample

Yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada *Food and Beverage Service Department* pada hotel berbintang di Kabupaten Samosir. Karena banyaknya tersebut maka diambil sampel hanya 100 orang yang diambil secara terpilih, dengan tehnik pengambilan sampel menggunakan *proportionate stratified random sampling*,

responden yang dipilih akan mewakili pramusaji 62 orang, bartender 11 orang, kasir restoran 5 orang, supervisor 19 orang, dan restoran manajer 3 orang.

Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data dari responden, penelitian ini menggunakan alat pengumpulan data berupa :

- a. Observasi fisik.
- b. Study kepustakaan.
- c. Wawancara.
- d. Koesioner yaitu pengumpulan data dengan melakukan penyebaran angket/koesioner kepada responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini.

Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dengan menggunakan metode Analisis Dampak (*Impact Analysis*).

Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis digunakan uji korelasi sehingga dapat diketahui interaksi antar variable secara keseluruhan. Selanjutnya data yang didapat dari penelitian ini akan dianalisis dengan menggunakan *regression analysis* dengan bantuan SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*).

PEMBAHASAN

Pembahasan

Analisis Pengaruh Pemberian Tunjangan Finansial terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan di *Food and Beverage Department* pada Hotel Berbintang di Kabupaten Samosir

Dalam pembahasan ini akan dilakukan interpretasi terhadap hasil analisis

dari penelitian yang dilakukan. Pembahasan pada bagian ini akan dibagi berdasarkan hubungan/pengaruh diantara variabel terikat dan variabel bebas. Dalam hal ini terdapat 1 variabel terikat yaitu peningkatan kinerja karyawan (Y). Adapun variabel bebasnya adalah pemberian tunjangan finansial (X). Untuk mengetahui pengaruh diantara masing-masing variabel terikat dan bebas, maka dalam hal ini akan dijabarkan sebagai berikut:

Pengaruh Pemberian Tunjangan Finansial (X) terhadap Peningkatan Kinerja (Y)

Analisis pengaruh pemberian tunjangan finansial terhadap peningkatan kinerja di *Food and Beverage Service Department* pada hotel berbintang di Kabupaten Samosir dapat dikemukakan melalui tahapan analisis yang digunakan melalui program SPSS atas data jawaban responden yang dijadikan sebagai objek penelitian.

Hubungan antara pemberian tunjangan finansial dengan peningkatan kinerja dianalisis dengan menggunakan uji korelasi dengan tahap-tahap sebagai berikut:

- a. Menentukan hipotesis dengan uji satu sisi, dimana:
 $H_0: \rho = 0$, Tidak ada hubungan antara pemberian tunjangan finansial dengan peningkatan kinerja.
 $H_a: \rho < 0$, Terdapat hubungan antara pemberian tunjangan finansial dengan peningkatan kinerja.

- b. Menentukan kriteria pengambilan keputusan dengan memberikan interpretasi pada nilai koefisien korelasi pada **nilai r**.

Adapun ketentuannya menurut Sugiyono (2013) pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi sebagai berikut:

- 0,00 - 0,199 = sangat rendah
- 0,20 - 0,399 = rendah
- 0,40 - 0,599 = sedang
- 0,60 - 0,799 = kuat
- 0,80 - 1,000 = sangat kuat

- c. Menentukan kriteria pengambilan keputusan dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel, yaitu:

Nilai $t_{hitung} > \text{nilai } t_{tabel}$ maka H_0 ditolak.

Nilai $t_{hitung} < \text{nilai } t_{tabel}$ maka H_0 diterima.

Dalam menentukan t_{hitung} digunakan uji dua sisi:

Jika $\text{Sig. (2-tailed)} < \alpha$ maka H_0 ditolak.

Jika $\text{Sig. (2-tailed)} > \alpha$ maka H_0 diterima.

- d. Interpretasi Hasil Analisis Data

Pengujian korelasi dalam penelitian ini diolah dengan menggunakan SPSS 16.0 for Windows terhadap data yang diperoleh dari jawaban responden. Dalam menentukan besarnya pengaruh pemberian insentif terhadap peningkatan kinerja, dapat dikemukakan dari nilai determinasi tabel 1 di bawah ini:

Tabel 1
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.764 ^a	.564	.205	3.39311

a. Predictors: (Constant), Pemberian Tunjangan Finansial

Sumber : Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel 1 di atas, dimana interpretasi koefisien determinasi menunjukkan, bahwa terdapat pengaruh pemberian tunjangan finansial terhadap peningkatan kinerja bagi karyawan *Food and Beverage Service Department* pada hotel berbintang di Kabupaten Samosir, Provinsi Sumatera Utara sebesar 68,80 % ($0,688 \times 100$ %). Maka dapat disimpulkan bahwa

pemberian insentif memiliki pengaruh yang besar pada peningkatan kinerja karyawan, jika dibandingkan sisanya sebesar 33,20 % (100 % – 68,80 %) dipengaruhi faktor lain yang tidak masuk dalam penelitian ini. Dalam menganalisis korelasi diantara variabel maka dapat dikemukakan pada tabel 2 dibawah ini:

Tabel 2
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	13.008	2.140		6.078	.000
1 Pemberian Tunjangan Finansial	.241	.045	.461	5.398	.000

a. Dependent Variable: Peningkatan Kinerja

Sumber : Data Diolah, 2022

Adapun nilai korelasi antara pemberian insentif dengan peningkatan kinerja adalah sebesar 5,398, $t_{hitung} 5,398 > t_{tabel} 1,984$ maka H_0 ditolak. Hal ini berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pemberian tunjangan finansial dengan peningkatan kinerja. Tingkat signifikansi sebesar $0,000 < \alpha$ maka H_0 ditolak, yang

berarti ada pengaruh yang positif dan signifikan pada taraf nyata 0,05 antara pemberian tunjangan finansial dengan peningkatan kinerja. Sementara itu dalam menentukan kategori hubungan diantara variabel, maka dalam hal ini dapat dikemukakan pada tabel di bawah ini:

Tabel 3
Correlations

		Pemberian Insentif	Peningkatan Kinerja
Pemberian Tunjangan Finansial	Pearson Correlation	1	.731**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	110	110
Peningkatan Kinerja	Pearson Correlation	.731**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	

N	110	110
---	-----	-----

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel 3, dimana nilai korelasi antara pemberian tunjangan finansial dengan peningkatan kinerja adalah sebesar 0,731. Sesuai dengan ketentuan dari kriteria hubungan diantara variabel, maka kedua variabel dalam kategori “sedang” yaitu diantara 0,60 - 0,799. Maka disimpulkan bahwa pengaruh pemberian tunjangan finansial terhadap peningkatan kinerja dalam kategori kuat.

Dengan demikian bahwa pemberian insentif memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan kategori kuat terhadap peningkatan kinerja kepada karyawan *Food and Beverage Service Department* pada hotel berbintang di Kabupaten Samosir.

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada penelitian ini maka, terdapat beberapa point yang dapat disimpulkan, sebagai berikut:

1. Pemberian tunjangan finansial kepada karyawan *Food and Beverage Service Department* pada hotel berbintang di Kabupaten Samosir memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan 68,80 %. Adapun pemberian tunjangan finansial memiliki hubungan positif dan signifikan ($t_{hitung} 5,398 > t_{tabel} 1,660$) dalam kategori tinggi ($r = 0,764$, kriteria penilaian 0,70 - 0,899) terhadap peningkatan kinerja karyawan *Food and Beverage Service Department* pada hotel berbintang di Kabupaten Samosir.

2. Adapun hubungan antara pemberian tunjangan finansial terhadap peningkatan kinerja karyawan di *Food and Beverage Service Department* pada hotel berbintang di Kabupaten Samosir memiliki hubungan yang sangat bagus dalam kategori kuat.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan tentang pemberian tunjangan finansial terhadap peningkatan kinerja karyawan *Food and Beverage Service Department* pada hotel berbintang di Kabupaten Samosir ada beberapa catatan yang perlu menjadi perhatian semua pihak, khususnya pengelola hotel setempat, diantaranya:

1. Perlunya memaksimalkan pembuatan pedoman penilaian yang tertata dan sistematis untuk mengukur kinerja karyawan baik secara perorangan maupun tim, dan digunakan sebagai dasar pemberian tunjangan tambahan atau tunjangan prestasi kerja karyawan sehingga akan menciptakan iklim persaingan yang positif diantara karyawan maupun departemen. Hal ini juga dapat digunakan sebagai dasar penilaian untuk promosi jabatan bagi karyawan yang memiliki kinerja yang baik.
2. Perlunya dilakukan pembenahan sumber daya yang dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan hotel terkait untuk dukungan pelaksanaan kerja karyawan. Penyediaan peralatan dengan kondisi yang baik serta jumlah

yang cukup tentu sangat dibutuhkan untuk memudahkan, mempercepat dan memberikan hasil terbaik bagi kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2014. Evaluasi Kinerja SDM. Cetakan keenam. Bandung Refika Aditama
- Amstrong, M dan Baron F. 2016. Manajemen Kinerja Cetakan Ketujuh, Jakarta: Erlangga.
- Byars, LI. dan Leslie W. R. 2019. Human Resource Management. 8th edition. New York: McGraw-Hill.
- Brotoharsojo, H & Wungu, J, 2003, Tingkatkan Kinerja Perusahaan dengan Merit System, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Kadarisman, M 2012. “Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia”. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kurnianingsih, R dan Nur I. 2001. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kefektifan Penerapan Teknik Total Quality Management: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia. Jurnal Riset Akuntansi Indonesia. Vol.4, No.1 : 28-43
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat
- Mulyadi dan Johny, S. 2001. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Jakarta: Salemba Empat.
- Rivai, V dan Sagala, Ella, J. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek. Jakarta : PT. Raja Grafindo.
- Robbins, S. 2008. Perilaku Organisasi, Jilid I dan II, alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaja. Jakarta: Prenhallindo
- Sopiah, & Sangadji, E. M. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik. (D.Prabantini, Ed.) (Ed.1). Yogyakarta: CV Andi Offset
- Sugiyono, 2013. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung : Alfabeta
- Suparyadi. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia, Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetisi SDM. Jakarta: Andi
- Stewart, Greg L & Kennet G. Brown. 2011. Human Resource Management. Second Edition. Amerika: John Wiley & Sons
- Tohadi. 2002. Sumber Daya Manusia. Bandung: Jurnal, 96-107

