

## **Pengaruh *Performance Appraisal*, *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan the Alana Hotel & Convention Center Solo**

Cindy Yovita Sari<sup>1</sup>, Suparwi<sup>2</sup>, Emmelia Nadira Satiti<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Mahasiswa, Sekolah Tinggi Pariwisata Sahid Surakarta

<sup>2</sup>Dosen, Sekolah Tinggi Pariwisata Sahid Surakarta

<sup>3</sup>Dosen, Sekolah Tinggi Pariwisata Sahid Surakarta

### ***ABSTRACT***

*HRD (Human Resources Department) is a department within a company that is responsible for handling Human Resources (HR) processing. The purpose of this study was to determine the implementation and effect of performance appraisal, reward, and punishment on the performance of employees of The Alana Hotel & Convention Center Solo. This type of research used by the author is a qualitative method. For the data collection technique, the writer used the interview method, documentation, observation, triangulation, and literature study. These results are from the recapitulation of the effect of performance appraisal, reward, and punishment on good employee performance, seen from the results of interviews with 8 employees, and based on the recapitulation of data results, that the effect of performance appraisal, reward, and punishment has an effect on employee performance.*

**Keywords:** *performance appraisal, reward, and punishment, employee performance.*

### **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia adalah bagian dari manajemen dan merupakan unsur dari sebuah perusahaan. Manusia selalu aktif dan lebih banyak melakukan kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya organisasi. Selama ini, para ahli di bidang manajemen sumber daya manusia sering kali di sibukkan dengan pemikiran bagaimana para karyawan di tarik, di pilih, di kembangkan, dan di bentuk menjadi kelompok-kelompok kerja yang kohesif. Meskipun kegiatan-kegiatan tersebut penting, tetapi keberhasilan department personalia di ukur dari kinerja karyawan.

Masalah yang sering dihadapi oleh perusahaan dalam mencapai tujuan adalah kinerja yang buruk dari karyawan. Menurut Pabundu (dalam Busro, 2018:88) kinerja yaitu suatu hasil

kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kinerja juga dapat dimaknai sebagai hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja menjadi faktor utama dalam keberhasilan perusahaan. Berbagai cara akan digunakan perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Kinerja yang baik akan menghasilkan dampak yang positif, kinerja yang buruk akan memberikan dampak yang negatif pada perusahaan.

Baik department personalia maupun karyawan memerlukan timbal balik atas upaya-upaya yang telah mereka lakukan selama ini. Dalam rangka menghasilkan timbal balik

yang telah mereka lakukan, perusahaan akan melakukan penilaian kinerja (*Performance Appraisal*).

Menurut Mangkuprawira (dalam Busro, 2018:96) penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang. Apabila hal itu dilakukan dengan benar, maka para karyawan department sumber daya manusia, dan perusahaan akhirnya akan memperoleh keuntungan dengan jaminan bahwa upaya para individu karyawan mampu berkontribusi pada fokus strategic perusahaan.

Dalam penilaian kinerja karyawan, karyawan akan mengetahui sejauh mana kemampuan ia bekerja. Sehingga dengan adanya penilaian tersebut dapat mendorong karyawan untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan dan kinerjanya di masa lalu dengan umpan balik yang di terimanya sehingga dapat meningkatkan kinerja, kemudian pihak manajemen dapat mengambil keputusan-keputusan mengenai promosi, demosi, pemberhentian, sanksi atas kesalahan dalam bekerja (*Punishment*) dan penetapan besarnya balas jasa sebagai bentuk upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan (*Reward*).

Adapun faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan (Busro,2018:95), yaitu:

1. Faktor Internal antara lain: kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerja
2. Faktor Eksternal antara lain: gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut.

The Alana Hotel & Convention Center Solo menerapkan performance appraisal, reward, dan punishment sebagai upaya untuk memotivasi dan mendisiplinkan kinerja karyawan agar lebih meningkatkan kinerjanya. Dari hal ini peneliti ingin mengetahui dampak yang ditimbulkan dari adanya performance appraisal, reward, dan

punishment terhadap kinerja karyawan, sehingga peneliti tertarik melakukan analisis dengan judul “Pengaruh Pengaruh Performance Appraisal, Reward, dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan The Alana Hotel & Convention Center Solo”.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Pariwisata

Pariwisata adalah perjalanan yang dilakukan oleh seseorang dalam jangka waktu tertentu dari sebuah tempat ke tempat lain dengan melakukan perencanaan sebelumnya, tujuannya untuk rekreasi atau untuk sebuah kepentingan agar keinginannya bisa terpenuhi.

Yoeti menyatakan (dalam Suwena dan Widyatmaja, 2017:27) secara etimologi, kata pariwisata berasal dari bahasa Sanssekerta yang terdiri atas dua kata yaitu pari dan wisata. Pari berarti “banyak” atau “berkeliling”, sedangkan wisata berarti “pergi” atau “berpergian”. Atas dasar itu, maka kata pariwisata seharusnya diartikan sebagai perjalanan yang dilakukan berkali-kali atau berputar-putar, dari suatu tempat ke tempat lain, yang dalam baasa Inggris disebut dengan kata “Tour”, sedangkan untuk pengertian jamak, kata “Kepariwisataan” dapat digunakan kata “Tourisme” atau “Tourism”.

Pariwisata adalah suatu aktivitas perubahan tempat tinggal sementara seseorang, diluar tempat tinggal seseorang sehari-hari dengan tujuan alasan apapun selain melakukan kegiatan yang bisa menghasilkan upah atau gaji, selain itu pariwisata merupakan aktivitas, pelayanan, dan produk hasil industry pariwisata yang mampu menciptakan pengalaman perjalanan bagi wisatawan (Muljadi, 2012:7).

### Hotel

Hotel merupakan suatu usaha untuk memenuhi kebutuhan akomodasi penginapan, makanan dan minuman, serta jasa yang disediakan dalam menunjang suatu kegiatan wisata atau perjalanan.

Sulastiyono (2001:5) menegaskan bahwa hotel adalah suatu perusahaan yang dikelola oleh pemiliknya dengan menyediakan pelayanan makanan, minuman dan fasilitas kamar untuk tidur kepada orang-orang yang sedang melakukan perjalanan dan mampu membayar dengan jumlah yang wajar sesuai dengan pelayanan yang diterima tanpa adanya perjanjian khusus.

Hotel adalah bangunan yang menyediakan kamar-kamar untuk menginap para tamu, makanan dan minuman, serta fasilitas lain yang diperlukan dan dikelola secara professional untuk mendapatkan keuntungan (Rumekso, 2002:2). Dalam Undang-undang no.10 Tahun 2009 tentang kepariwisataan peranan hotel merupakan salah satu dari usaha penyedia akomodasi yang memberikan layanan penginapan dalam tata kelola pariwisata selain villa, pondok wisata, bumi perkemahan, persinggahan caravan, dan lain sebagainya.

Pengertian hotel di atas dapat disimpulkan oleh penulis bahwa hotel adalah suatu perusahaan atau bangunan yang dikelola oleh pemiliknya yang menyediakan berbagai fasilitas bagi tamu seperti kamar, makanan dan minuman serta fasilitas lain yang diperlukan dan dikelola secara professional untuk mendapatkan keuntungan.

### ***Human Resources Departement***

Menurut Irham Fahmi (2016:1) manajemen sumber daya manusia (Human Resources Management) adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif.

Menurut Suparyadi (2015:1) manajemen sumber daya manusia memainkan peranan yang menentukan dalam kehidupan sebuah organisasi, yaitu seberapa baik kinerja organisasi itu, seberapa baik strategi organisasi dapat dilaksanakan, dan seberapa jauh tujuan yang telah ditentukan dapat dicapai.

*Human Resources Department* (HRD) merupakan salah satu bagian penting di hotel yang mempunyai fungsi mengelola seluruh sumber daya manusia yang ada, bekerjasama dengan seluruh department yang ada dan mewakili perusahaan dalam negosiasi atau *concelling* dengan karyawan dalam urusan ke karyawan, pekerjaan, kedisiplinan, kelihan, kebijakan perusahaan maupun tentang program-program kesejahteraan sumber daya manusia berkualitas yang mampu memenuhi sasaran strategis perusahaan (Irham Fahmi 2016:01).

Menurut Hasibuan (2016:10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur dan peran hubungan kerja agar dapat secara efektif dalam rangka membantu mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Taufiqurokhman (2009:1) sumber daya manusia (SDM) dalam konteks bisnis merupakan orang yang bekerja dalam suatu organisasi yang sering disebut karyawan.

Dalam perkembangan *Human Resources Department* diharapkan mampu mempertahankan tingkat jumlah karyawan, penggajian yang efektif, membantu setiap bagian untuk meningkatkan produktivitas dan pengendalian biaya penggajian, berhubungan dan menjalin komunikasi dengan pemerintah setempat, perusahaan swasta, lembaga pendidikan tentang ketenagakerjaan, asuransi, pelayanan kesehatan maupun magang (Irham Fahmi 2016:1).

Menurut Undang-undang no.10 tahun 2009, pariwisata adalah berbagai macam kegiatan wisata dan didukung berbagai fasilitas serta layanan yang disediakan oleh masyarakat, pengusaha, pemerintah, dan pemerintah daerah.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pariwisata adalah suatu aktivitas yang dilakukan seseorang dalam jangka waktu tertentu dari perjalanan satu tempat ke tempat lain dengan tujuan alasan apapun selain

kegiatan yang menghasilkan upah atau gaji dengan di dalamnya memiliki berbagai macam kegiatan wisata dan didukung berbagai fasilitas layanan yang di sediakan pemerintah, pengusaha, maupun masyarakat setempat.

### **Manajemen Kinerja Karyawan (Performance Management)**

Manajemen kinerja adalah proses komunikasi yang berlangsung terus-menerus, yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan, antara seorang karyawan dengan penyelia langsungnya (Bacal 1999:3-4). Manajemen ini meliputi upaya-upaya membangun harapan yang jelas serta pemahaman tentang:

1. Fungsi kerja esensial yang diharapkan dari apra karyawan.
2. Seberapa besar kontribusi pekerjaan karyawan bagi pencapaian tujuan organisasi.
3. Apa arti konkretnya “melakukan pekerjaan dengan baik”.
4. Bagaimana karyawan dan penyeliannya bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan kinerja karyawan yang sudah ada sekarang.
5. Bagaimana prestasi kerja akan diukur.
6. Mengenali berbagai hambatan kinerja dan menyingkirkannya.

Mengelola kinerja dilakukan bersama dengan karyawan karena hal ini menguntungkan bagi karyawan, manajer, dan organisasi. Hal ini sebaiknya dilakukan secara kolaboratif dan koperatif. Manajemen kinerja merupakan cara mencegah kinerja buruk dan cara bekerja sama meningkatkan kinerja. Yang lebih penting manajemen kinerja berarti komunikasi dua arah yang berlangsung terus-menerus antara pengelola kerja (penyelia maupun manajer) dan anggota staf. Yang paling penting adalah saling berbicara dan mendengarkan. Kedua belah pihak sama-sama belajar dan mengembangkan diri.

### **Penilaian Kinerja Karyawan (*Performance Appraisal*)**

*Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period* (Bernadian & Russel dalam Ruky, 2002:15). Prestasi kerja atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan (Mathis & Jackson,2006 :382 dalam jurnal Kevin 2015:886). Menurut Hasibuan (2008:87) penilaian kinerja adalah aktivitas bagi para manajer untuk melakukan evaluasi terhadap tingkat laku berprestasi para karyawan yang dilanjutkan dengan menentukan kebijaksanaan kedepannya.

### **Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan (*Performance Appraisal*)**

Adapun tujuan dari penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) untuk:

1. Mengetahui prestasi atau hasil pekerjaan selama periode waktu tertentu.
2. Mengetahui diri karyawan (sikap, watak, kekuatan, kelemahan) dalam hubungan dengan pekerjaannya.
3. Mengetahui potensi karyawan untuk ditempatkan di jabatan lain dengan atau tanpa training (pelatihan) lebih lanjut.
4. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
5. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.

Menurut Werther dan Davis (dalam Suwatno, 2011:196) penilaian kinerja mempunyai manfaat

bagi perusahaan dan karyawan yang dinilainya, antara lain:

1. *Performance Improvement*: Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation Adjustment*: Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement Decision*: Menentukan promosi, transfer, dan demosi.
4. *Training and Development Needs*: Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Career Planning and Development*: Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
6. *Feedback*: Umpan balik bagi karyawan dan perusahaan.

#### **Ruang Lingkup Penilaian Kinerja (Performance Appraisal)**

Dalam pelaksanaan penilaian prestasi atau kinerja seorang karyawan secara sepintas, memand dengan mudah dapat menilai suatu pekerjaan gagal atau sukses. Tetapi ukuran nyata sukses atau gagal sangat relatif. Ada unsur-unsur penilaian secara informal yang digunakan untuk penilaian kinerja karyawan. Adapun unsur-unsur tersebut menurut Hasibuan (2003:88-89) memberikan batasan mengenai ruang lingkup penilaian kinerja yaitu:

1. *What* (apa) yang dinilai, pertanyaan ini mencakup hal-hal berikut ini:
  - a. Objek atau materi yang dinilai antara lain hasil kerj, kemampuan, sikap, kepemimpinan kerja, dan motivasi kerja (atau disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan).
  - b. Dimensi waktu, yaitu kinerja yang dicapai pada saat ini dan potensi yang

dapat dikembangkan pada waktu yang akan datang

2. *Why* (kenapa) dinilai, mengapa penilaian kinerja harus dilakukan, hal ini digunakan untuk:
  - a. Memelihara potensi kerja.
  - b. Dasar untuk membangun karir.
  - c. Menentukan kebutuhan pelatihan.
  - d. Dasar untuk promosi jabatan.
3. *Where* (dimana) penilaian dilakukan, penilaian kinerja dapat dilakukan pada dua tempat berikut ini:
  - a. Di tempat kerja: Pelaksanaan penilaian kinerja di tempat kerja yang bersangkutan, atau di tempat lain yang masih dalam lingkungan perusahaan itu.
  - b. Di luar tempat kerja: Pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan di luar perusahaan dengan cara meminta bantuan konsultan yang di tunjuk.
4. *Who* (siapa) yang akan dinilai, pertanyaan ini mencakup hal-hal berikut:
  - a. Siapa yang harus dinilai: yaitu seluruh karyawan yang ada dalam perusahaan dari jabatan yang tertinggi sampai dengan jabatan yang terendah.
  - b. Siapa yang harus menilai: evaluasi kerja dapat dilakukan oleh atasan langsung dan atasan tidak langsung atau dapat menunjuk salah satu petugas yang dapat berwenang untuk melakukan penilaian prestasi kerja yang dinilai pimpinan perusahaan memiliki keahlian dalam bidangnya.
5. *How* (bagaimana) menilainya, Bagaimana penilaian dilakukan yaitu dengan menggunakan metode penilaian prestasi kerja yang dipilih dalam dua kelompok, yaitu metode tradisional dan metode modern. Penilaian dengan menggunakan metode

tradisional misalnya: dengan *rating scale*. Sedangkan penilaian dengan menggunakan metode modern misalnya: dengan manajemen *by objective* dan *assessment center*.

### **Pendekatan dalam Penilaian Kinerja (Performance Appraisal)**

Evaluasi kinerja atau penilaian kinerja merupakan proses untuk menaksir dan mengevaluasi kinerja perorangan (Bacal, 2001: 112-113). Proses ini adalah jawaban bagi sebuah pertanyaan sederhana, “seberapa baiknyakah kinerja seorang karyawan selama jangka waktu tertentu?” Evaluasi kinerja hanyalah salah satu bagian dari manajemen kinerja, bukan keseluruhannya.

Manajemen kinerja meliputi juga membuat perencanaan, mendiagnosis masalah, mengidentifikasi kendala-kendala kinerja, dan mengembangkan karyawan. Mengapa pembedaan ini perlu? Karena penilaian kinerja, tidak akan mencegah timbulnya masalah.

Jika kita memandang penilaian kinerja sebagai alat peningkatan, dan bukan sebagai keputusan terakhir, maka lebih besar kemungkinan bagi kita untuk mengenali masalah yang sebenarnya, dan menghindari tindakan menyalahkan atau memberi imbalan pada seseorang untuk hal-hal yang ada di luar kendalinya, dengan demikian setiap orang memperoleh keuntungannya.

Dalam penilaian kinerja, adapun pendekatan tiga metode yang dapat digunakan dalam penilaian kinerja karyawan. Menurut Bacal (2001:116) ada tiga metode yang dapat digunakan yaitu: penilaian (*rating*), peringkat (*ranging*), dan berdasarkan tujuan (*objective-based*). Saat meneliti kinerja perorangan, kita harus selalu mempertimbangkan konteksnya, melakukan diagnosis yang sebaik-baiknya tentang mengapa muncul

masalah, dan tidak terlalu cepat mengambil kesimpulan.

### **Kesalahan dalam Penilaian Kinerja (Performance Appraisal) Karyawan**

Sutrisno (2016:210-212 dalam Chusminah jurnal analisis penilaian kinerja pegawai pada bagian kepegawaian) menyatakan dalam praktiknya penilaian kinerja memiliki banyak kelemahan, sekalipun telah dilakukan dengan benar. Berikut ini beberapa kesalahan yang sering terjadi dalam penilaian kinerja yaitu:

1. Kesamaan Dengan Penilai: Dalam hal ini penilai memberikan nilai yang memiliki efek kesamaan tertentu dengan si penilai. Biasanya kesamaan dapat berupa asal-usul, alumni, suku, ras, agama, domisili, dan kesamaan lainnya.
2. Bias: merupakan kepribadian seseorang yang dalam memberikan nilai yang biasa dengan nilai terlalu lunak, atau sebaliknya pemberian nilai terlalu ketat.
3. *Halo Effect*: merupakan penilaian kepada seseorang yang didasarkan pada perasaan si penilai. Artinya, jika perasaan lagi senang, maka nilainya baik, namun jika perasaannya kurang senang maka penilainya menjadi sebaliknya.
4. Hubungan Jabatan: artinya penilaian dilakukan dengan hubungan jabatan tertentu. Seseorang penilai yang memiliki hubungan dengan suatu jabatan tertentu akan menilai dengan baik, demikian pula sebaliknya.
5. Penilaian Rata-rata: yaitu penilaian dalam melakukan penilaian yang cenderung memberi nilai rata-rata. Orang seperti ini cenderung berprasangka pribadi. Artinya penilaian kepada seseorang cenderung kepada sesuatu yang dianggapnya benar.

### **Reward**

Menurut Riva'I (dalam Busro 2018:315-316) *reward* merupakan perangsang

atau motivasi untuk meningkatkan kinerja yang dicapai seseorang yang pada umumnya diwujudkan dalam bentuk finansial (*insentif moneter*) seperti pemberian insentif, tunjangan, bonus dan komisi.

Menurut Sedarmayanti (dalam Busro 2018:317-318) *reward* merupakan motivator yang tepat akan menumbulkan suasana kondusif atau berakibat kepada produktivitas kerja yang lebih tinggi. Sikap, motivasi, dan semangat kerja yang tinggi yang diwujudkan dalam kuantitas produk kerja dapat dipahami sebagai mental seseorang yang berpandangan bahwa dalam bekerja hari ini hasilnya harus lebih baik daripada kemarin, demikian pula hari esok harus lebih baik dari pada sekarang.

*Reward* bisa dalam bentuk perorangan, kelompok kecil, kelompok besar, maupun populasi. Reward perorangan diberikan karena individu yang dipandang mampu mencapai prestasi kerja tertentu (Busro, 2018:317). *Reward* kepada kelompok kecil diberikan karena kelompok kecil tersebut mampu mencapai target yang ditentukan perusahaan (Busro, 2018:317). *Reward* diberikan kepada kelompok besar (suatu bagian atau sub bagian dari perusahaan) karena kelompok besar tersebut telah mampu mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan (Busro, 2018:317). *Reward* dalam bentuk populasi biasanya diwujudkan dalam kegiatan tamasya sekeluarga atau berlibur bersama seluruh karyawan, studi banding ke luar daerah atau negeri, dan outbond (Busro, 2018:217).

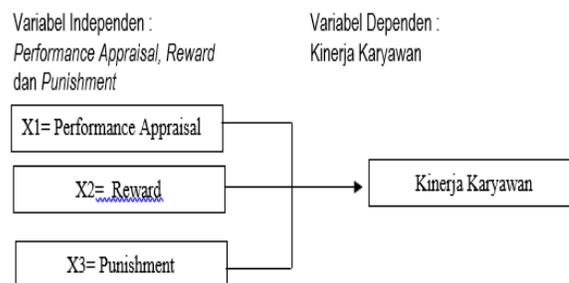
Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa reward merupakan hadiah untuk memotivasi untuk meningkatkan kinerja yang pada umumnya dalam bentuk finansial, *reward* dapat diberikan kepada perorangan, kelompok kecil, kelompok besar, maupun populasi. Dengan memberikan reward yang tepat akan menimbulkan suasana produktivitas kerja yang lebih tinggi.

### ***Punishment***

Menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2006:226) *punishment* didefinisikan sebagai tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu. Menurut Mangkunegara (2003:130) *punishment* merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Sardiman menyatakan dalam Winda (Jurnal Organisasi Dan Manajemen, 2018:34) hukuman atau sanksi adalah salah satu bentuk penguatan negatif yang menjadi alat motivasi jika diberikan secara tepat dan bijak sesuai dengan prinsip-prinsip pemberian hukuman. Dalam menjalankan suatu organisasi diperlukan sebuah aturan dan hukuman yang berfungsi sebagai alat yang mengendalikan suatu sikap, agar kinerja pada suatu organisasi atau karyawan dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik. Jika aturan dan hukuman dalam suatu organisasi atau perusahaan tidak berjalan dengan baik, maka akan terjadi konflik kepentingan baik antar individu maupun antar organisasi. Pada beberapa kondisi tertentu, penggunaan hukuman dapat lebih efektif untuk merubah perilaku pegawai, yaitu dengan mempertimbangkan: waktu, intensitas, jadwal, dan klarifikasi.

### **KERANGKA PEMIKIRAN**



Gambar1. Gambar Kerangka Pemikiran  
(Sumber: Peneliti)

Keterangan:

Variabel X = Variabel Bebas (yang mempengaruhi) performance appraisal, reward, dan punishment.

Variabel Y = Variabel Terikat (yang dipengaruhi) kinerja karyawan.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang penulis pilih adalah penelitian secara kualitatif. Menurut Budi Purnomo (2015:4), penelitian kualitatif cocok digunakan terutama bila permasalahan yang akan diteliti masih belum jelas, bahkan gelap. Peneliti bermaksud ingin memahami secara mendalam suatu situasi sosial yang kompleks, penuh penafsiran, dan penuh makna. Penelitian kualitatif juga cocok digunakan untuk mengkonstruksi fenomena sosial yang rumit, meneliti proses, menemukan hipotesis, dan menemukan arti. Penelitian kualitatif adalah penelitian berdasarkan mutu.

Penulis menyebutkan dalam penulisan penelitian ini melakukan suatu cara yaitu mulai dari mencari data, mengumpulkan, mencatat, mengelompokkan, dan menghubungkan data yang di dapat dengan teori yang sudah dipelajari kemudian berusaha menarik kesimpulan dari hasil analisis penelitian yang telah dilakukan.

Penelitian ini mengambil lokasi di The Alana Hotel & Convention Center Solo Jalan Adi Sucipto, Bulukan, Colomadu, Karanganyar, Jawa Tengah 57174. Penelitian ini dilakukan selama 3 bulan dimulai dari bulan Juni 2020 sampai dengan Agustus 2020. Data primer dalam penelitian ini adalah penelitian langsung dari sumber yang diteliti secara wawancara kepada karyawan HRD, dan karyawan The Alana Hotel & Convention Center Solo. Dalam data sekunder penelitian ini diperoleh dengan menggunakan studi literature yang dilakukan terhadap banyak buku dan diperoleh berdasarkan catatan-catatan yang berhubungan dengan penelitian, selain itu

peneliti mempergunakan data yang diperoleh dari internet. Dalam data sekunder penelitian ini diperoleh dengan menggunakan studi literature yang dilakukan terhadap banyak buku dan diperoleh berdasarkan catatan-catatan yang berhubungan dengan penelitian, selain itu peneliti mempergunakan data yang diperoleh dari internet.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan The Alan Hotel & Convention Center Solo yang berjumlah 146 orang. Menurut Sugiyono (2008:116), sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan pengambilan sampel acak sederhana (simple random sampling).

Dalam penelitian ini, penulis mengambil sampel sebanyak 6 orang yang terdiri dari AHRM (*Assistant Human Resources Manager*), HRSPV (*Human Resources Supervisor*), HOD (*Head of Department*), Karyawan *Front Office*, Karyawan *Best Employee*.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara, dokumentasi, observasi dan studi pustaka. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan triangulasi sebagai teknik untuk mengecek keabsahan data. Di mana dalam pengertiannya triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain dalam membandingkan hasil kuesioner terhadap objek penelitian (Moloeng, 2004 :330).

Triangulasi dapat dilakukan dengan menggunakan teknik yang berbeda yaitu wawancara, observasi, dan dokumen. Triangulasi ini selain digunakan untuk mengecek kebenaran data juga dilakukan untuk memperkaya data (Nasution 2003:115).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dilakukan oleh peneliti melalui wawancara kepada AHRM (*Assistant Human Resources Manager*), HRSPV (*Human*

*Resources Supervisor*), dan 1 HOD (*Head of Department*), 1 karyawan *Accounting Department*, 1 karyawan *Front Office Department*, 1 karyawan *Best Employee* periode April-Juni 2019 di The Alana Hotel & Convention Center Solo.

### **Pengaruh *Performance Appraisal* Terhadap Kinerja Karyawan**

*Performance appraisal* merupakan aktivitas bagi para atasan untuk melakukan evaluasi terhadap tingkat laku, prestasi, dan kinerja karyawannya. Hasil evaluasi tersebut akan memberikan hasil dan keputusan untuk di masa yang akan mendatang. Pelaksanaan *performance appraisal* yang baik akan membantu perusahaan dan karyawan mengambil keputusan yang baik berhubungan dengan peningkatan kinerja karyawan dan performa perusahaan.

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibu Ella Ardani selaku AHRM (*Assistant HR Manager*) menyatakan

*“Dengan adanya performance appraisal dapat mengetahui kelemahan dan kelebihan performance karyawan itu sendiri. HOD akan memberikan pelatihan terkait dengan kelemahan-kelemahan yang ada pada karyawannya, selama penilaian apabila HOD masih menyanggupi untuk mempertahankan dan dirasa karyawan masih mampu untuk dibenahi, HRD akan membantu juga, seperti coaching dan support karyawan tersebut selama tiga bulan, setelah itu mau di lanjut atau tidak gpp tergantung kepada HOD lagi.”*

Ibu Ella Ardani mengungkapkan pula;

*“Di Alana sendiri performance appraisal di lakukan dengan menggunakan appraisal form tahunan, dan form tersebut diserahkan kepada HOD yang memproses, kenapa HOD? karena HOD yang tau bagaimana kinerja karyawan tiap tahunnya, itu mengapa HOD yang berhak untuk*

*melanjutkan kontrak atau menyelesaikan kontrak karyawan itu sendiri, tentunya GM tidak akan complain karena di pakai saja sudah tidak mau oleh HOD untuk apa di pertahankan? Ada yang seperti itu, jadi karyawan itu sudah di SP, tapi karyawan tersebut melakukan kesalahan secara berulang-ulang, jadi orang tersebut niat bekerja apa tidak? begitu. Appraisal akan dilakukan sebelum kontrak karyawan habis, untuk penilaian isi nya dalam form itu, karyawan menilai dirinya sendiri dahulu, setelah karyawan mengisi lalu diserahkan kepada HOD, kemudian HOD akan mereview karyawan dari point-point yang ada dalam form tersebut apakah sesuai dengan kerjanya selama setahun, dari hasil tersebut akan di putuskan di lanjutkan atau tidak. Sejauh ini penilaian seperti ini merupakan penilaian yang efektif menurut saya, karena point-point yang ada di form sangat-sangat detail dari segi attitude, kinerjanya, hubungan sosial. Jadi yang di kupas ibaratnya HOD mereview karyawannya, sebenarnya penilaian setiap hari itu bisa, cuma setahun sekali itu merupakan momentum dimana itu bisa lanjut atau tidak kontraknya karna disini semua pegawai kontrak bukan karyawan tetap jadi harus di review, jadi siap-siap saja mau lanjut atau tidak, kalau mau lanjut berikan performance yang baik, dan hasil appraisal tersebut digunakan sebagai acuan untuk memberikan promosi jabatan atau demosi dan bisa juga sebagai acuan dalam pemberian reward dan punishment”.*

Dari hasil wawancara tersebut penulis dapat menyimpulkan bahwa *performance appraisal* memiliki pengaruh yang baik bagi karyawan dan perusahaan, dengan adanya *performance appraisal* perusahaan dapat mengetahui kelemahan dan kelebihan karyawannya, dengan mengetahui hal tersebut HOD, HRD, dan

karyawan itu sendiri dapat mengambil keputusan hal apa yang harus diperbaiki untuk karyawan dan perusahaan, hal yang harus di tingkatkan untuk karyawan maupun perusahaan, dan hal apa yang masih dapat dipertahankan bagi karyawan dan perusahaan. Pengaruhnya sangat besar bagi kinerja karyawan, dari hasil *performance appraisal* dapat digunakan sebagai acuan untuk promosi karyawan, demosi atau dipindahkan ke department lain yang ada dalam perusahaan berdasarkan dari hasil penilaian tersebut. Hasil *performance appraisal* tersebut dapat digunakan sebagai landasan perusahaan dalam pemberian *reward* dan *punishment*.

Bapak Randy selaku HRSPV menambahkan bahwa

*“Penilaian ini efektif karena dengan adanya appraisal banyak staff yang terleleminasi secara alam, jadi kontrak akan habis, penilaian dalam setahun tidak ada peningkatan kinerja, di beritahu atau di nasihati tidak bisa, di guiding tidak mau, ngeyel terus, mengulangi kesalahan yang sama, jadi tidak diperpanjang lagi kontraknya, itu sangat membantu dan efektif. Performance appraisal pengaruhnya sangat besar, dai hasil penilaian dapat digunakan sebagai acuan untuk promosi atau demosi jabatan dalam perusahaan. Karena dengan memberikan promosi ataupun demosi harus ditinjau dulu dari hasil kerjanya dalam setahun apakah kinerja yang dihasilkan sesuai dengan apa yang dibayar oleh perusahaan atau bekerja hanya karena itu adalah tugas dan kewajiban sebagai karyawan, atau karena ia memang laauk untuk mendapatkan promosi karena prestasinya.”*

Dari hasil wawancara penulis dapat menyimpulkan bahwa *performance appraisal* memiliki pengaruh yang besar baik bagi karyawan maupun perusahaan. Selain hasil *performance appraisal* digunakan sebagai

pengambilan keputusan apakah karyawan akan di perpanjang atau tidak kontraknya, juga dapat sebagai acuan untuk memberikan promosi atau demosi jabatan dan sebagai pengambilan keputusan dan membuat kebijakan perusahaan. Hal apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja-kinerja karyawannya di dalam perusahaan.

Menurut Ibu Siska selaku HOD *Accounting* menyatakan

*“penting adanya performance appraisal, apabila kita kerja hanya monoton saja, kerja bagus diam saja, jelek diam saja seperti tidak ada peningkatan karena tidak adanya belajar dari kesalahan dan kelebihan.”*

Dari hasil wawancara dengan Ibu Siska HOD *Accounting* The Alana Hotel & Convention Center Solo penulis dapat menyimpulkan bahwa dengan adanya program *performance appraisal* dapat mengevaluasi hasil kinerja karyawan selama bekerja, dan dari hasil tersebut karyawan dapat mengetahui hasil ia bekerja dalam setahun terakhir, apa saja yang harus di tingkatkan, apa yang harus di perbaiki, dan apa yang harus di pertahankan kinerjanya tersebut.

### **Pengaruh Reward Terhadap Kinerja Karyawan The Alana Hotel & Convention Center Solo**

*Reward* merupakan bentuk hadiah untuk memotivasi meningkatkan kinerja karyawan yang pada umumnya di berikan dalam bentuk finansial, reward dapat diberikan kepada perorangan, kelompok kecil, kelompok besar, maupun populasi. Dengan memberikan reward yang tepat akan menimbulkan suasana produktivitas kerja yang lebih tinggi.

Ibu Ella Ardani selaku AHRM The Alana Hotel & Convention Center Solo menyatakan bahwa

*“di Alana ada berbagai program reward yang diberikan seperti outing staff dan family gathering merupakan acara setiap*

*tahun yang diadakan oleh Alana untuk karyawan, untuk reward tidak hanya tahunan saja diberikan tetapi Alana sangat mengapresiasi dengan prestasi staff, seperti program promosi jabatan dan best employee, hal itu dapat memacu staff untuk berprestasi, dengan memberikan reward kepada mereka atau staff yang namanya disebutkan di trip advisor sebagai staff yang baik pelayanannya atau ada di kolom komentar Travel Online, akan diberikan reward tentunya bukan dengan dana yang besar, tetapi bisa juga dengan bentuknya voucher hotel, stay di hotel lain, hotel yang rekanan dengan Alana atau dalam bentuk uang. Misalkan satu komentar didalam kolom komentar trip advisor atau travel online bagus mengenai salah satu karyawan Alana, komentar tersebut akan kita print, dan minta uang ke accounting sebagai reward untuk karyawan tersebut. Uang yang diberikan bukan merupakan jumlah yang besar, tetapi reward yang diberikan tersebut akan memacu karyawan-karyawan untuk berprestasi, kinerja meningkat, dan merupakan suatu kebanggaan nama disebutkan di publik.”*

Ada berbagai macam program reward yang diberikan oleh The Alana Hotel & Convention Center Solo bagi karyawannya. Pemberian reward selain sebagai bentuk apresiasi dari perusahaan kepada karyawan, juga sebagai salah satu cara untuk memacu kinerja dan memotivasi karyawan dalam bekerja. Hal sederhana yang dilakukan yaitu dengan mengapresiasi karyawan yang memberikan pelayanan terbaik pada saat tamu menginap, diberikan penghargaan berupa voucher hotel ataupun sejumlah uang, hal itu diberikan bertujuan agar karyawan tetap mempertahankan maupun meningkatkan lebih lagi kinerjanya, dan memacu karyawan lain untuk berprestasi.

Hal ini diperkuat hasil wawancara dengan Bapak Randy Nugraha selaku HRSPV The Alana Hotel & Convention Center Solo,

*“di The Alana Hotel & Convention Center Solo reward selain untuk promosi staff yang berprestasi, tiap tahun akan diadakan staff outing agar karyawan pada senang setelah satu tahun bekerja pasti banyak beban pikiran, badan juga capek dan itu akan menjadi low motivation untuk mereka krarena terus menerus dipaksa untuk bekerja. Outing adalah salah satu cara kita untuk meng-tread karyawan secara rohani dan jasmani, dan adapun giveaway berupa hadiah-hadiah dan souvenir saat outing berlangsung. Adapun program best employee yang dilakukan pemilihannya setiap 4 bulan sekali, masing-masing department akan mencalonkan beberapa karyawan terbaiknya untuk mengikuti seleksi best employee. Sebelum karyawan-karyawan yang di calonkan tersebut terpilih, sebelumnya HOD masing-masing department telah menyeleksi karyawannya tersebut, seleksi itu di dasarkan oleh kinerja karyawannya tersebut dalam bekerja, attitude dan knowledge. Karyawan yang terpilih untuk mewakili departmentnya akan diseleksi kembali bersama karyawan-karyawan lainnya dari department lain yang ada di Hotel. Kemudian seleksi berupa interview oleh seluruh HOD, HRD, dan GM. Hasil interview tergantung oleh jawaban dari peserta, yang terbaik maka akan menjadi best employee of the quarter. Best employee yang sudah terpilih selama beberapa quarter akan di seleksi lagi untuk dipilih menjadi best employee of the year. Proses pemilihannya sama dengan pemilihan best employee of quarter dengan dilakukannya interview oleh HOD, HRD, dan GM. Reward yang didapatkan oleh best employee berupa*

*sejumlah uang, sertifikat, paket liburan dan foto yang akan di pajang di perusahaan.”*

Program-program yang dilaksanakan di The Alana Hotel & Convention Center Solo sangat berpengaruh, dengan adanya program-program tersebut dapat memacu dan memotivasi seluruh karyawan dalam meningkatkan motivasi kinerjanya, karena di perusahaan karyawan bukan hanya bekerja tetapi ada sesuatu yang ingin dicapai diluar hasil dari pekerjaannya, dan itu akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Menurut Ibu Reni karyawan di *Department Front Office* menyatakan

*“reward selain berdasarkan best employee, staff outing, promosi jabatan adapun reward dadakan yang dilakukan seperti, GM atau HOD tanpa sepengetahuan karyawan sengaja menaruh uang dilingkungan kerja hotel, akan mengetes karyawan apakah karyawan akan jujur dengan mengembalikan uang atau tidak, kemudian menaruh sampah kecil di dekat lingkungan kerja, apakah akan benar-benar dibersihkan atau tidak, kemudian salah satu karyawan yang di test itu akan di panggil dan diberikan reward apabila ia bekerja dengan jujur dan benar”.*

Selain *reward* sebagai alat untuk memotivasi kinerja karyawan, *reward* juga bisa digunakan alat untuk menilai prilaku karyawan dalam bekerja.

Menurut Bapak Dwi Riyanto selaku *best employee* The Alana Hotel & Convention Center Solo periode April-Juni 2019 menyatakan

*“dengan adanya program reward seperti program best employee selain memotivasi karyawan juga merupakan sebuah kebanggaan tersendiri bagi saya. Ada hal yang saya capai diluar dari upah perusahaan, yaitu prestasi yang saya hasilkan, sehingga program best employee ini sangat memotivasi saya untuk bersaing*

*menunjukkan prestasi dari hasil saya bekerja di perusahaan.”*

*Program best employee* di The Alana Hotel & Convention Center Solo selain merupakan bentuk apresiasi dari perusahaan pada karyawan, juga merupakan alat untuk karyawan berlomba-lomba meningkatkan prestasi dan menunjukkan suatu kebanggaan dari hasil kinerja yang ia capai.

### **Pengaruh *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan The Alana Hotel & Convention Center Solo**

*Punishment* dapat memotivasi untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan pengetahuan tentang *punishment* itu sendiri dan efek negatif yang akan diterima apabila karyawan melakukan kesalahan atau pelanggaran. Menurut Ibu Ella Ardani selaku AHRM the Alana Hotel & Convention Center Solo menyatakan bahwa

*“di Alana ada 4 tingkatan punishment yaitu verbal, SP1 (Surat Peringatan), SP2 (Surat Peringatan), dan SP3 (Surat Peringatan). Untuk verbal itu sendiri bukan hanya teguran saja yang diberikan tetapi karyawan akan diberikan surat reprimand dan karyawan yang melakukan kesalahan akan mentandatangani surat reprimand tersebut, reprimand yang diberikan bersifat ringan artinya teguran”.*

Ibu Ella ardani menambahkan:

*“sebagai contoh karyawan diharuskan menggunakan masker tapi berulang-ulang tidak dipakai, satu sampai dua kali di tegur tapi masih melakukan kesalahan dan dilakukan, diberikan surat reprimand dalam bentuk reprimand verbal. SP1 akan diberikan apabila dalam waktu kurang dari tiga bulan masih mengulangi kesalahan yang sama atau kesalahan yang baru, karyawan harus mentandatangani SP.”*

Hal ini diperkuat hasil wawancara dengan Bapak Randy Nugraha selaku HRSPV menyatakan

*“sebetulnya reprimand tidak harus berjenjang diberikan Verbal, SP1, SP2, kemudian SP3, tetapi langsung diberikan SP2 langsung bisa tergantung dari kesalahannya, fatalnya seperti apa, misalkan karyawan front ofice menghilangkan master key hotel, karyawan tersebut bisa diberikan langsung SP3 walaupun ia belum pernah mendapatkan SP1 ataupun SP2. Jadi pemberian SP (Surat Peringatan) tidak harus berjenjang tapi pemberian punishment dilihat dari bobotnya. Tiap kesalahan yang dilakukan akan di compare dengan buku peraturan perusahaan. Dalam peraturan perusahaan ada kategori-kategori kesalahannya seperti apa, bahkan tanpa reprimand pun karyawan bisa saja langsung dikeluarkan. Jadi SP1, SP2, dan SP3 tidak harus berjenjang diberikan, tetapi tergantung pada kesalahan yang dilakukan.”*

Ibu Ella Ardani selaku AHRM The Alana Hotel & Convention Center Solo menyatakan

*“adanya punishment di Hotel sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Adanya punishment dapat memberikan efek jera kepada karyawan. Adanya punishment dapat meminimalisir dalam melakukan kesalahan dan dapat mengatur prilaku karyawan”.*

Hal ini diperkuat dari hasil wawancara dengan Bapak Randy Nugraha selaku HRSPV menyatakan

*“punishment diberikan untuk karyawan agar tidak mengulangi kesalahannya lagi, dan bertujuan agar kedepannya dalam melakukan pekerjaan selalu di double chek sebelum hasil pekerjaan sampai kepada tamu atau rekan kerja, dan untuk menghindari zero mistake”.*

Menurut Ibu Fransiska selaku HOD Accounting Department The Alana Hotel & Convention Center Solo menyatakan

*“adanya pemberlakuan punishment sangat berpengaruh pada kinerja karyawan, seperti contoh seharusnya karyawan A tahun ini sudah dapat dipromosikan jabatannya tapi dilihat lagi selama beberapa tahun ini ternyata karyawan tersebut sering melakukan kesalahan dan mendapati surat peringatan, untuk dapat dipromosi karyawan perlu membuktikan selama satu thun kedepan peningkatan hasil kerjanya, hal itulah dapat memotivasi karyawan untuk lebih meningkatkan kinerjanya”.*

Ibu Adelia selaku karyawan Accounting Department The Alana Hotel & Convention Center Solo menyatakan:

*“punishment berpengaruh bagi karyawan, sebagai contoh karyawan sering telat masuk kerja, karyawan yang telat akan ditegur terlebih dahulu, kemudian apabila karyawan tersebut telat terus menerus maka akan dipotong gaji berdasarkan jam telat masuk, jadi dengan adanya punishment seperti itu karyawan akan lebih memperbaiki lagi absensinya, dan memberikan efek jera sehingga akan lebih meningkatkan kembali kinerjanya.”*

Di The Alana Hotel & Convention Center Solo punya 4 tingkatan punishment, Verbal, SP1, SP2, dan SP3. Punishment yang diberikan sangat fleksibel tergantung jenis kesalahan yang dilakukan, yang nantinya kesalahan tersebut akan di compare pada buku peraturan perusahaan. Punishment yang ada sangat mempengaruhi kinerja karyawan, karena dengan adanya punishment dapat memberikan efek jera pada karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

#### **IMPLIKASI HASIL PENELITIAN**

Hasil penelitian dan wawancara yang dilakukan kemudian membandingkan dengan teori yang ada, sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh Performance Appraisal, Reward, dan Punishment terhadap kinerja

karyawan The Alana Hotel & Convention Center Solo. Dalam pelaksanaan program performance appraisal yang baik dan objektif, berbagai macam program reward yang dilakukan, sistem punishment yang diterapkan dapat berpengaruh terhadap peningkatan pada kinerja karyawan.

Hal ini dibuktikan berdasarkan hasil wawancara dengan AHRM, HRSPV, dan karyawan The Alana Hotel & Convention Center Solo. Hasil wawancara menyatakan bahwa adanya program performance appraisal, reward, dan punishment sangat berpengaruh terhadap peningkatan kualitas kinerja karyawan yang hasilnya sesuai berdasarkan teori pada bab II mengenai manfaat dan tujuan performance appraisal, reward, dan punishment. Ketiga program tersebut dapat menjaga para karyawan agar tetap termotivasi, berprestasi, memperbaiki kesalahan, meminimalisir terjadinya kesalahan, dan meningkatkan kinerja karyawan The Alana Hotel & Convention Center Solo.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengaruh *performance appraisal* terhadap kinerja karyawan The Alana Hotel & Convention Center Solo sangat berpengaruh karena adanya *performance appraisal* atasan dapat menggunakan hasil *appraisal* tersebut sebagai acuan dalam mengambil keputusan untuk peningkatan kinerja dan performa perusahaan.
2. Pengaruh *Reward* terhadap kinerja karyawan The Alana Hotel & Convention Center Solo sangat berpengaruh karena dengan adanya program *reward* yang diberikan dapat memacu dan memotivasi kinerja karyawan. Selain itu dapat digunakan sebagai acuan

dalam membuat kebijakan perusahaan. Karena di perusahaan karyawan bukan hanya bekerja, tetapi ada sesuatu hal yang ingin dicapai disamping dari penghasilan dari mereka bekerja.

3. Pengaruh *Punishment* terhadap kinerja karyawan The Alan Hotel & Convention Center Solo sangat berpengaruh karena dengan adanya program *punishment* dalam perusahaan dapat menjadi alat untuk mengatur perilaku karyawan dan dapat memberikan efek jera pada karyawan agar lebih berhati-hati dalam bekerja.

### Saran

Setelah mendalami tentang penelitian ini maka peneliti dapat memberikan saran sebagai berikut:

1. Sebaiknya pada *performance appraisal* dilakukan lebih dari dua orang bukan hanya oleh HOD saja agar penilaian lebih objektif dan terbuka.
2. Mungkin perlu adanya penambahan program-program reward lainnya dan peningkatan kualitas kerja karyawan dengan meningkatkan program-program yang sudah ada, sehingga dapat memberi motivasi agar memicu semangat dalam bersaing untuk mencapai prestasi.
3. Meningkatkan tingkat kepedulian terhadap prestasi dan kinerja karyawan untuk memberi motivasi dan pengetahuan tentang pemberian punishment, ketika karyawan melakukan kesalahan segera di peringatkan agar tidak mengulangi kesalahannya lagi.

### Daftar Pustaka

- A.J, Muljadi. 2012. Kepariwisata dan Perjalanan. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Astuti, Sri Winda. 2018. Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal

- Organisasi Dan Manajemen. Diakses 8 Juni 2020. <https://osf.io/preprints/inarxiv/pjkw5/>
- Bacal, Robert. 2001. Performance Management Memberdayakan Karyawan Meningkatkan Kinerja Melalui Umpan Balik Mengukur Kinerja. Terjemahan Oleh Surya Dharma dan Yanuar Irawan. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Busro, Dr. Muhammad. 2018. Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PRENADAMEDIA GROUP.
- Chusminah, dan Haryati, R.A. 2019. Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan. Widya Cipta Jurnal Sekretari dan Manajemen Vol.3 No.1, Hal. 61-70. Diakses pada 7 Juni 2020. [https://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/widya\\_cipta](https://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/widya_cipta)
- Fahmi, Irham. 2016. Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung Mitra Wacana Media.
- Hasibuan, Melayu Sp. 2003. Organisasi dan motivasi; dasar peningkatan produktivitas. Cetakan ke empat. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert dan Jackson John. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.
- Moleong, Lexy J. 2004. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Purnomo, Budi. 2015. Metode Penelitian Pariwisata. Yogyakarta: K-Media.
- Rumekso. 2020. Housekeeping Hotel. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sugiyono. 2005. Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2008. Dasar-Dasar Metode Penelitian. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Sulastiyono, A. 2011. Seri Manajemen Usaha Jasa Sarana Pariwisata Dan Akomodasi: Manajemen Penyelenggara Hotel. Bandung: Cv. Alfabeta
- Suparyadi. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana
- Supriharto. John. 2003. Perilaku Organisasi. Yogyakarta. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi. YKPN
- Suwatno, H, dan Donni Juni Priansa. 2011. Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis. Bandung: Alfabeta.
- Suwena. I Ketut dan I Gusti Ngurah Widyatmaja. 2017. Pengetahuan Dasar Ilmu Pariwisata, Denpasar: Pustaka Larasan.
- Tangkuman. Kevin, Bernhard Tewel, dan Irvan Trang. 2015. Penilaian Kinerja, Reward, Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pertamina Cabang Pemasaran Suluttenggo. Jurnal EMBA Vol.3 No.2, Hal. 884-895. Diakses pada 7 Juni 2020. <https://media.neliti.com/media/publications/2643-ID-penilaian-kinerja-reward-dan-punishment-terhadap-kinerja-karyawan-pada-pt-pertam.pdf>
- Taufiqurokhman, S.Sos, M.Si. Dr. 2009 Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama Press
- Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2009 Tentang Kepariwisataaan.
- Vetihzal, Rivai. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Adawiyah, R. D dan Waysima. 2010. Evaluasi Sensori Produk Pangan Departemen Ilmu dan Teknologi Pangan. Fakultas Teknologi Pertanian. Institute Pertanian Bogor.
- Agung A.A. Gede. 1999. Metodologi Penelitian. Pendidikan Singaraja STKIP Negeri Singaraja
- Arikunto, S. 2002. Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek: Edisi Revisi V. Jakarta. PT. Rineka Cipta. 276

- Dewi, R.K. 2010. Stabilizer concentration and sucrose to the velva tomato fruit quality. *Jurnal Teknik Kimia*. 4(2): 330-334.
- Hidayat, M.A., Herawati, N., Johan, V.S. 2017. Penambahan sari jeruk nipis terhadap karakteristik sirup labu siam. *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Pertanian*. 4(2): 1- 15.
- Koyan, I Wayan. 2011. *Asesmen Dalam Pendidikan*. Singaraja: Universitas Pendidikan Ganesha.
- Putri, R.A. 2016. Pengaruh proporsi gula pasir terhadap sifat organoleptik sirup belimbing wuluh. *e-journal Boga*. 5(3): 73-82.
- Rachmayati, H., Susanto, W.H., Maligan, J.M. 2017. Pengaruh tingkat kematangan buah belimbing (*Averrhoa carambola L.*) dan proporsi penambahan gula terhadap karakteristik fisik, kimia dan organoleptik jelly drink mengandung karaginan. *Jurnal Pangan dan Agroindustri*. 5(1): 49-60
- Rahardjo, J. V. M. 2015. Pengaruh Jenis, Konsentrasi Fat Replacer dan Freezing Time Terhadap Karakteristik Fisik dan Aktifitas Antioksi dan pada Sorbet Kunyit Asam. Jurusan Ilmu dan Teknologi Pangan. Fakultas Teknologi Pertanian. Universitas Katolik Soegijapranata. Semarang.
- Ravindran, P.N., Sasikumar, B., Johnson, K.G., Ratnambal, M.J., Babu, K.N., Zachariah, J.T., Nair, R.R., 1994. Genetic resources of ginger (*Zingiber officinale Rosc.*) and its conservation in India. *Plant Genet. Resour. Newsl.* 1–4.
- Setyaningsih, D., Apriyantono, A., Sari, M.P. 2010. Analisis Sensori untuk Industri Pangan dan Agro. Sardin DS, editor. Bogor (ID): IPB Press.
- Soekarto, Tsoewarno. 2015. *Penelitian Organoleptik*. Jakarta: Bhratara Karya Aksara.
- Soepeno, Bambang. 2019. Paradigma, Rancangan dan Proposal Ragampenelitian Kualitatif (Bidang Ilmu-Ilmu Social dan Pendidikan). Repository Universitas Jember. LSP-Books. 310.
- Yudayani N.P.M, Damiaty, Masdarini L. 2018. Studi Eksperimen Buah Belimbing Wuluh Menjadi Sorbet. *Jurnal Bosaparis: Pendidikan Kesejahteraan Keluarga Vol 9, No 1*. Universitas Pendidikan Ganesha.