

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Program

1. Kinerja Karyawan

Efektivitas kinerja karyawan di hotel mencerminkan tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas. Efektivitas kinerja karyawan mengacu pada keterampilan karyawan dalam menanggapi sasaran pekerjaan dengan cara efektif dan efisien, hal ini melibatkan evaluasi sejauh mana karyawan hotel dapat mencapai standar kinerja yang telah ditentukan dan mendapatkan hasil yang diharapkan [12]. Kinerja karyawan merujuk pada seluruh aktivitas dan kontribusi individu, baik dalam menjalankan tugas utama, menunjukkan perilaku yang mendukung organisasi, maupun menghindari tindakan merugikan, yang secara langsung mempengaruhi efektivitas organisasi [13].

Dalam era persaingan global yang semakin kuat, perusahaan dituntut harus memiliki karyawan yang berkualitas, termotivasi, dan kompeten untuk menghadapi tantangan yang sulit [14]. Pada perusahaan jasa umumnya suatu perusahaan tidak luput dari suatu konflik, seorang karyawan diuntut untuk bisa bertanggung jawab atas dirinya sendiri untuk menyelesaikan masalah tersebut. Pada akhirnya perusahaan berusaha mencapai kinerja yang baik guna mencapai tujuan bersama, dan karyawan juga harus memiliki keterampilan dan pengetahuan di bidang tugas masing-masing [15]. Menurut Stephan P. Robbins & Timothy A. Judge dalam bukunya edisi ke-18 menyebutkan ada beberapa dimensi yang mempengaruhi efektivitas kinerja karyawan, yaitu [13]:

a. Kepuasan Kerja

Sebagai sesuatu elemen yang sangat penting untuk mempengaruhi tingkah laku karyawan pada lingkungan kerja. Sikap merupakan salah satu penilaian positif atau negatif seorang individu terhadap objek, orang, atau peristiwa yang mana terdiri dari 3 elemen utama yaitu, kognitif (keyakinan), afektif (emosi), dan terakhir perilaku (aksi). Dalam lingkungan organisasi suatu perusahaan, beberapa sikap penting yang berpengaruh meliputi kepuasan kerja, partisipasi kerja, komitmen terhadap suatu organisasi, pandangan mengenai dukungan

organisasi, dan keterlibatan karyawan. Sedangkan kepuasan kerja sendiri merupakan perasaan yang positif terhadap pekerjaan yang di selesaikan, yang mana di pengaruhi oleh kondisi kerja, karakter pribadi, imbalan, dan tanggung jawab diri sendiri kepada perusahaan [13].

b. *Task performance*

Task performance merupakan perilaku kerja karyawan yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan tugas pokok sesuai dengan peran dan tanggung jawab yang ditetapkan organisasi. Konsep ini menunjukkan tingkat kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan inti secara efektif, sesuai dengan standar operasional dan target yang telah ditentukan. Dalam perspektif perilaku organisasi, *task performance* dipandang sebagai elemen utama kinerja karyawan karena berkaitan dengan efektivitas individu dalam mengelola sumber daya organisasi untuk menghasilkan *output* yang diharapkan. Karyawan dengan tingkat *task performance* yang tinggi umumnya mampu bekerja secara konsisten, akurat, dan tepat waktu, serta menunjukkan kepatuhan terhadap prosedur dan ketentuan kerja yang berlaku. Selain itu, *task performance* dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersumber dari individu maupun organisasi, seperti motivasi kerja, kejelasan tujuan, kepuasan kerja, dan sistem penilaian kinerja. Kondisi kerja yang mendukung dan sistem evaluasi yang jelas mendorong karyawan untuk melaksanakan tugas secara optimal. Oleh karena itu, *task performance* menjadi indikator penting dalam penilaian kinerja karena mencerminkan tingkat pencapaian karyawan dalam menjalankan tugas inti yang menjadi tanggung jawabnya [13].

c. *Komitmen Kerja*

Salah satu sikap penting pada karyawan di lingkungan kerja yang berkaitan dengan kepuasan kerja serta perilaku suatu organisasi secara keseluruhan komitmen. Komitmen ini sendiri merujuk kepada sejauh mana karyawan merasa terhubung secara emosional, memiliki keyakinan terhadap nilai suatu organisasi, dan memiliki motivasi yang tinggi untuk terus menjadi bagian dari suatu organisasi tersebut. Karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi umumnya mereka menunjukkan kesetiaan terhadap perusahaan, loyalitas, dan

keinginan untuk memberikan kontribusi maksimal demi kesuksesan organisasi. Robbins dan Judge juga menguraikan bahwa komitmen tersebut memiliki beberapa tipe, termasuk komitmen afektif (dukungan emosional terhadap suatu organisasi), komitmen berkelanjutan (keinginan untuk bertahan karena faktor biaya atau hilangnya manfaat jika keluar), serta komitmen normatif (rasa tanggung jawab dalam organisasi) [13].

d. Kualitas Dan Kuantitas

Bagaimana suatu karyawan dapat menghasilkan kuantitas dan kualitas terhadap kinerja mereka, yakni dengan di dorongnya oleh motivasi kinerja yang kuat. Motivasi mendorong karyawan untuk berusaha lebih insentif, memfokuskan upaya pada tujuan, dan tetap berusaha untuk menyelesaikan pekerjaannya. Dan ketika karyawan merasa bahwa usaha mereka dihargai, tujuan terlihat jelas, lingkungan kerja yang mendukung, dan pekerjaan mereka bermakna, serta menawarkan kesempatan untuk selalu berkembang, maka karyawan akan termotivasi untuk menghasilkan lebih banyak *output* (kuantitas), dan hasil yang lebih baik (kualitas). Robbins dan Judge mengatakan adanya dampak sistem *reward* atau penghargaan terhadap kinerja karyawan, seperti gaji, bonus, atau program penghargaan karyawan, dapat mendorong karyawan untuk lebih baik karena merasa dihargai dengan adil. Keterlibatan pekerja seperti kontribusi dalam pengambilan keputusan, tim kerja otonom, dan komunikasi yang efektif juga mempengaruhi hasil kinerja. Saat karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka bernilai, diakui, dan mendapatkan peluang untuk berkembang, mereka akan termotivasi untuk menghasilkan lebih banyak, lebih cepat, dan akan menghasilkan kualitas yang lebih baik [13].

e. Ketepatan Waktu Dan Efektivitas

Robbins dan Judge menjelaskan bahwa tujuan spesifik dan menantang dapat meningkatkan efektivitas kinerja melalui *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan oleh Edwin Locke (1996) yang berpendapat bahwa semakin spesifik dan menantang sebuah tujuan, semakin tinggi motivasi individu untuk mencapainya, sebab tujuan itu memberikan arah, fokus, dan ukuran keberhasilan yang jelas. Tujuan yang jelas membantu pegawai mengetahui

dengan tepat apa yang perlu dicapai, sedangkan tingkat kesulitan yang tinggi mendorong mereka untuk berusaha lebih keras, berkonsentrasi lebih lama, dan menerapkan strategi yang lebih efektif. Selain itu, dedikasi terhadap sasaran, umpan balik mengenai kemajuan, dan keterlibatan dalam penetapan sasaran juga memperkuat motivasi [13].

f. Kemampuan Bekerja Mandiri

Pekerjaan yang memberikan otonomi dan umpan balik yang signifikan dapat meningkatkan motivasi serta kemandirian karyawan. Otonomi menumbuhkan rasa bertanggung jawab, sementara umpan balik memberikan kejelasan mengenai hasil kerja, sehingga karyawan lebih termotivasi, percaya diri, dan bekerja lebih efisien. Di dukung oleh Edward L. Deci dan Richard M. Ryan (2000) menjelaskan bahwa otonomi berperan penting dalam menciptakan motivasi intrinsik karyawan. Saat karyawan perusahaan di berikan kebebasan untuk memilih metode bekerja dan mengambil keputusan secara mandiri, mereka merasa lebih dihargai dan memiliki kontrol atas pekerjaan. Rasa otonomi ini menciptakan kepuasan internal, meningkatkan rasa tanggung jawab, serta memotivasi mereka untuk bekerja secara mandiri tanpa bergantung pada tekanan atau imbalan dari luar, sehingga efektivitas dan komitmen terhadap pekerjaan juga semakin bertambah [13].

g. Perilaku Kewargaan Organisasi

Perilaku kewarganegaraan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior/OCB*) biasanya muncul dari tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Karyawan yang merasa bahagia dengan pekerjaannya sering kali menunjukkan sikap positif yang melebihi tanggung jawab formal, seperti memberikan bantuan kepada rekan kerja, menjaga suasana kerja tetap baik, dan mendukung tujuan organisasi tanpa perlu diminta. Dan lingkungan kerja yang mendukung dan optimis dapat mendorong timbulnya perilaku kewargaan organisasi (OCB) di antara para karyawan. Dalam budaya yang mendorong kolaborasi, kepercayaan, dan saling menghargai, karyawan merasa lebih aman dan termotivasi untuk mendukung rekan kerja, terlibat dalam kegiatan sukarela, serta berkontribusi lebih dari yang diharapkan dalam pekerjaan formal. Suasana

yang baik meningkatkan rasa kepemilikan dan kebersamaan, sehingga perilaku pro-sosial seperti saling membantu, loyalitas, dan keterlibatan aktif dalam organisasi meningkat, yang pada gilirannya memperkuat efektivitas dan harmoni di lingkungan kerja [13].

2. *Service recovery*

Service recovery merupakan langkah-langkah khusus yang harus diambil oleh suatu organisasi agar pelanggan memperoleh solusi setelah mengalami masalah layanan yang membuat mereka tidak puas atau kecewa [16]. *Service recovery* yaitu usaha untuk mengubah pengalaman buruk menjadi baik, dengan meningkatkan kepuasan tamu akibat terjadinya suatu permasalahan [17]. Lovelock dan Wirtz menyatakan, *Service recovery* adalah langkah yang dilakukan perusahaan secara terencana untuk menangani keluhan pelanggan, memperbaiki kesalahan dalam pelayanan, serta mengembalikan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan [11]. *Service recovery* telah mendapatkan perhatian yang penting dalam literatur manajemen, khususnya perhotelan, karena pengaruhnya terhadap kepuasan tamu [18]. Menurut suatu penelitian, dikatakan bahwa *service recovery* melibatkan usaha organisasi untuk “mengubah pengalaman buruk pelanggan menjadi pengalaman baik melalui respon yang cepat, adil, dan penuh empati terhadap keluhan [19]. *Service recovery* serangkaian langkah yang di ambil oleh pihak hotel untuk mengembalikan kepuasan tamu setelah terjadinya permasalahan di layanan, seperti keterlambatan *check-in* kamar atau pelayanan yang kurang memuaskan.

Service recovery memiliki peran penting yang bertujuan memulihkan kepercayaan serta meningkatkan loyalitas tamu. Penanganan keluhan yang dilakukan secara profesional dan efektif dapat mengubah pengalaman negatif menjadi positif, sehingga tamu yang sebelumnya kecewa tetap dapat merasakan kualitas pelayanan yang lebih baik [20]. *Service recovery* juga dapat memastikan bahwa pelanggan merasakan keadilan dari segi kompensasi, prosedur, maupun interaksi selama proses penyelesaian masalah [21]. *Service recovery* sebagai suatu upaya merespons dan menyelesaikan keluhan pelanggan, mengurangi tingkat ketidakpuasan yang muncul akibat kegagalan layanan, serta menjaga

keberlanjutan loyalitas pelanggan setelah mereka menerima pelayanan yang tidak memenuhi harapan [22].

Menurut penelitian yang membahas tentang “ *service recovery* pada hotel swiss- bellin”, *service recovery* (pemulihan layanan) mencakup 3 dimensi indikator yakni *Distributive justice* (keadilan hasil), *Procedural Justice* (keadilan proses), *Interactional Justice* (keadilan interpersonal) [23]. Dan di dukung oleh *Justice Theory* yang dikemukakan oleh Tax, Brown, & Chandrashekar (1998) pernyataan tersebut menjelaskan bahwa keberhasilan pemulihan layanan bergantung pada bagaimana pelanggan merasa adil dalam proses penanganan keluhan mereka. Terdapat tiga aspek keadilan yang perlu diperhatikan, yaitu keadilan hasil, keadilan proses, dan keadilan dalam interaksi antar pihak [11].

a. *Distributive justice* (Keadilan Distributif)

Distributive justice mencakup pembagian sumber daya serta hasil yang di peroleh dari usaha pemulihan [24]. *Distributive justice* keadilan yang menitikberatkan pada hasil akhir dari penanganan keluhan tamu, yaitu sebuah kompensasi atau reparasi yang di berikan pihak hotel kepada tamu yang menghadapi permasalahan. Adapun pernyataan yang sama bahwa *distributive justice* umumnya berkaitan dengan hasil yang di sampaikan kepada pelanggan selama pengembalian layanan, yang termasuk kompensasi finansial seperti penggantian biaya untuk layanan yang tidak berhasil, potongan harga, atau voucher [25]. Atau atribut yang menekankan pada akhir dari penyelesaian *service recovery*, seperti langkah apa yang diambil pihak hotel untuk mengatasi keluhan tamu saat perusahaan melakukan kesalahan [26].

b. *Procedural Justice* (Keadilan Procedural)

Procedural Justice merujuk pada perilaku penyedia layanan dalam mengelola *service recovery* dalam interaksi langsung antara tamu dan karyawan hotel [27]. *Procedural justice* juga merupakan karakteristik yang menekankan pada sisi keadilan yang seharusnya diperoleh oleh tamu saat mengajukan protes/ keluhan sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang telah di tentukan oleh perusahaan [28]. Atau atribut yang mengutamakan pada tindakan reaksi yang

di arahkan oleh perusahaan saat menghadapi dengan pelanggan yang mengajukan keluhan [1].

c. *Interactional Justice* (Keadilan Interactional)

Interactional Justice ialah karakteristik yang menekankan pada cara perlakuan interaksi yang diterima konsumen dari penyedia layanan atau perusahaan [29]. Atau bisa di sebut dengan suatu konsep dalam pelayanan yang merujuk pada tamu tentang perlakuan yang hormat dan adil yang diberikan oleh hotel kepada konsumen yang menyampaikan suatu keluhan akibat kurangnya pelayanan. Hal ini merupakan salah satu unsur penting dari *service recovery* secara keseluruhan, yang bertujuan untuk meningkatkan pengalaman tamu setelah adanya masalah atau kegagalan layanan.

3. Adaptive Behavior

Adaptive performance merupakan kemampuan karyawan untuk menyesuaikan perilaku dan cara kerja mereka secara efektif dalam menghadapi perubahan kondisi, tuntutan tugas, maupun lingkungan kerja yang dinamis [42]. Dalam konteks industri jasa, termasuk perhotelan, *adaptive performance* menjadi komponen penting karena karyawan dituntut untuk merespons berbagai situasi yang tidak selalu dapat diprediksi, seperti keluhan tamu yang beragam, perubahan prosedur layanan, maupun tekanan operasional yang tinggi [40].

Adaptive performance memiliki keterkaitan erat dengan efektivitas *service recovery*. Karyawan yang memiliki kemampuan adaptif tinggi cenderung lebih mampu menangani keluhan tamu secara cepat dan tepat, menyesuaikan pendekatan komunikasi sesuai karakteristik tamu, serta tetap menjaga standar pelayanan meskipun berada dalam kondisi kerja yang penuh tekanan seperti periode *high season* atau sistem kerja *back to back* [41][42]. Sebaliknya, karyawan yang kurang adaptif cenderung mengalami kesulitan dalam menginternalisasi perubahan SOP maupun mengambil keputusan situasional secara mandiri, sehingga berpotensi menyebabkan kegagalan pelayanan yang berulang.

Pengembangan *adaptive performance* karyawan dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan, di antaranya pelatihan berbasis simulasi situasional,

coaching oleh supervisor, serta evaluasi kinerja yang memberikan umpan balik secara berkala [40]. Dalam konteks evaluasi menggunakan model CIPP, *adaptive performance* berperan sebagai bagian dari komponen input yang mencerminkan kesiapan SDM, sekaligus menjadi indikator keberhasilan pada komponen product yang menunjukkan dampak nyata dari implementasi *service recovery* terhadap perilaku kerja karyawan secara keseluruhan.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

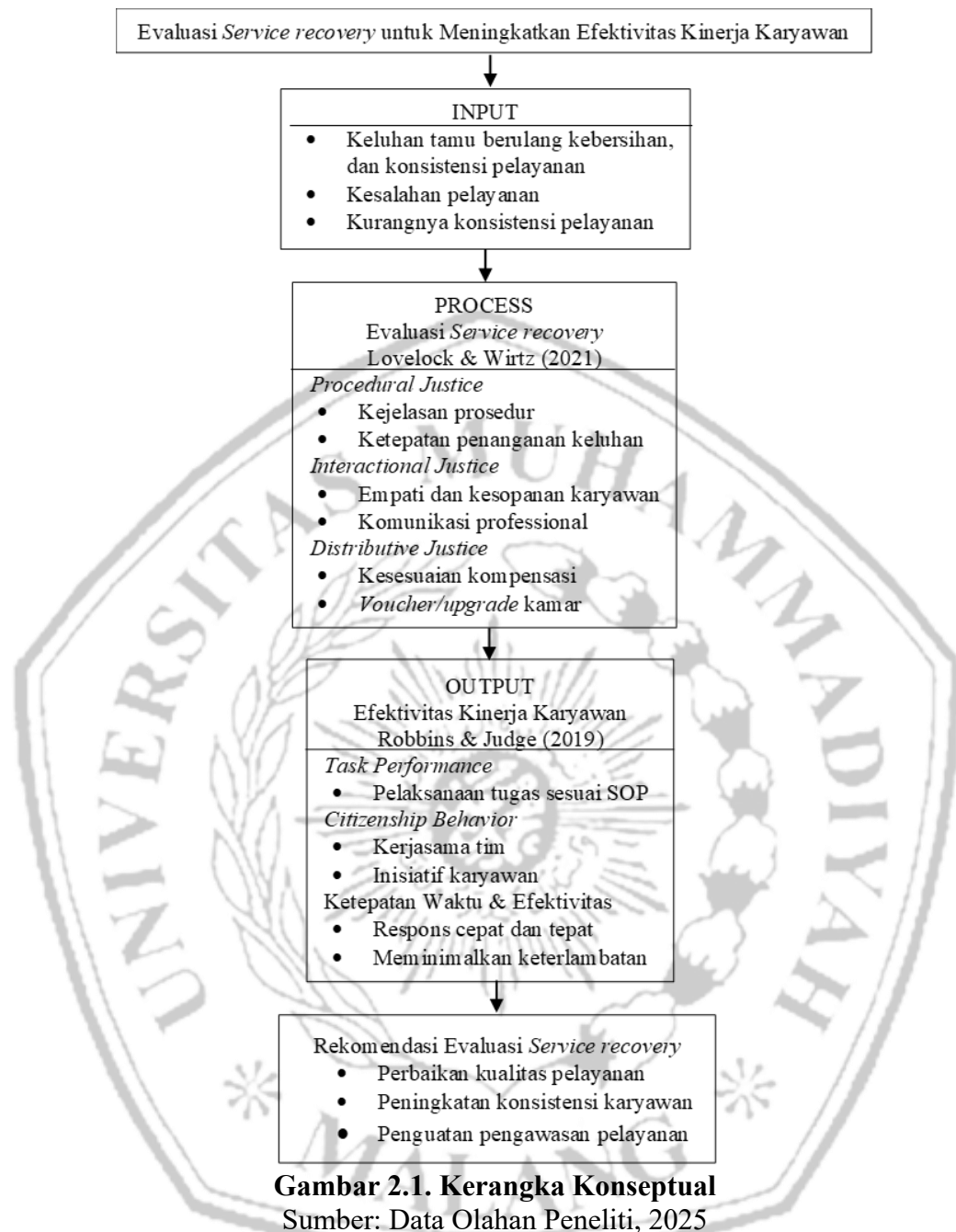
No	Topik Penelitian dan Peneliti	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	<i>Service recovery</i> Pada Hotel Swiss-Belinn (Juliani Dyah Trisnawati, Grace Geofanny Leonita, Athifa Eka Farasani, 2021)	Metode Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>distributive justice</i> tidak berpengaruh terhadap <i>customer satisfaction</i> pada <i>service recovery</i> Swiss Belinn Hotel. Pelanggan tidak puas dan kurang tertarik untuk menggunakan hotel pada penginapan berikutnya. Sebaliknya, <i>distributive justice</i> berpengaruh positif & signifikan terhadap <i>trust</i> .
2.	Strategi <i>Service recovery</i> Untuk Mempertahankan Kepuasan Tamu dalam Hotel X di Jakarta (Karen Ong, Sun Ni, 2024)	Pendekatan Kualitatif	Penelitian di X Hotel Jakarta menunjukkan bahwa pemulihan layanan dilakukan secara terstruktur melalui proses dan pedoman yang membantu karyawan menangani keluhan tamu secara cepat dan efektif. X Hotel juga menggunakan <i>Manual Pemberdayaan</i> sebagai panduan pengambilan keputusan dalam <i>service recovery</i> .
3.	Pengaruh <i>Service recovery</i> Dan <i>Responsiveness</i> Terhadap <i>Customer satisfaction</i> Pada Hotel Pesona Alam Sangir Solok-Selatan (Studi Kasus Pada	Penelitian Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Service recovery</i> dan <i>Responsiveness</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>Customer satisfaction</i> .

No	Topik Penelitian dan Peneliti	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Pengunjung Hotel Pesona Alam Sangir Solok-Selatan) (Liwa Ulhamdi Anisa, 2021)		
4.	Optimalisasi Sumber Daya Manusia Dalam meningkatkan Kinerja Di <i>Banquet Section</i> Pusako Hotel Bukittinggi (Farhan Putra Alisya, 2023)	Pendekatan Kualitatif	Hasil penelitian menjelaskan bahwa kinerja karyawan berdasarkan kuantitas hasil kerja sudah dilakukan dengan baik dan benar, namun pada kapasitas yang lebih besar kinerja karyawan <i>Banquet Section</i> belum maksimal.
5.	Evaluasi Penerapan Pengadaan Barang Melalui <i>Eprocurement</i> Di Hotel Rayz Umm (Dipa Bijak Anugerah Sitepu, 2026)	Pendekatan Kualitatif	Berdasarkan evaluasi model CIPP, aspek <i>Input</i> dan <i>Process</i> menjadi titik kritis yang memengaruhi capaian <i>Product</i> karena keterbatasan ketelitian dan pemahaman pengguna sistem sehingga proses pengadaan tidak berjalan efisien.

Tabel di atas menunjukkan beberapa penelitian yang membahas *service recovery* dalam industri perhotelan dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *service recovery* dan *responsiveness* berpengaruh signifikan terhadap *customer satisfaction*, dan *distributive justice* berpengaruh positif terhadap *trust*. Selain itu, kinerja karyawan yang belum maksimal pada kapasitas besar dan aspek *input* serta *process* menjadi faktor kritis dalam efektivitas pengadaan.

C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan gambaran hubungan antar variabel yang disusun berdasarkan teori yang telah dijelaskan sebelumnya. Kerangka konseptual menunjukkan alur pemikiran penelitian, yaitu bagaimana suatu variabel dapat memengaruhi variabel lain berdasarkan teori dan temuan penelitian sebelumnya [30]. Penggunaan rangkaian konseptual mempermudah hasil proses di lapangan.



Kerangka konseptual tersebut menunjukkan hubungan antara permasalahan pelayanan, proses *service recovery* dan dampaknya terhadap efektivitas kinerja karyawan. Penelitian diawali dari adanya keluhan tamu yang berulang akibat kesalahan pelayanan dan kurangnya konsistensi dalam menjalankan standar pelayanan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pelayanan di hotel belum

berjalan secara optimal sehingga perlu dilakukan evaluasi terhadap penerapan *service recovery*.

Proses evaluasi *service recovery* mengacu pada konsep Christopher Lovelock dan Jochen Wirtz [11], yang meliputi tiga aspek utama, yaitu *procedural justice*, *interactional justice*, dan *distributive justice*. *Procedural justice* berkaitan dengan kejelasan prosedur dan kemampuan karyawan dalam menangani keluhan tamu. *Interactional justice* berkaitan dengan sikap dan perilaku karyawan saat berinteraksi dengan tamu, seperti sopan, empati, dan profesional. *Distributive justice* berkaitan dengan kesesuaian kompensasi yang diberikan hotel terhadap permasalahan pelayanan yang dialami tamu [11].

Hasil evaluasi *service recovery* terlihat pada efektivitas kinerja karyawan. Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, kinerja karyawan dilihat dari kemampuan menjalankan tugas sesuai standar kerja, ketepatan waktu, serta kemampuan menangani keluhan dan memberikan pelayanan [13]. Karyawan yang mampu menangani masalah dengan baik menunjukkan bahwa proses *service recovery* berjalan efektif dan berdampak positif terhadap kinerja karyawan.