

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI DAN KERANGKAN TEORETIS**

#### **2.1 Kajian Teori**

##### **2.1.1 Rekrutmen**

###### **2.1.1.1 Pengertian Rekrutmen**

Menurut (Adelia Pritasari Kusumawardani et al., 2023) rekrutmen adalah suatu proses untuk memperoleh tenaga kerja dalam rangka memenuhi tenaga yang tepat menurut persyaratan, guna menduduki suatu jabatan untuk bekerja di dalam perusahaan. (Tekkay et al., 2022) juga mengartikan rekrutmen adalah proses yang menghasilkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi untuk pekerjaan di suatu perusahaan atau organisasi atau rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, mengajak, dan menetapkan sejumlah orang, baik dari dalam maupun dari luar perusahaan sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan SDM

Lebih lanjut, menurut (Alwi & Sugiono, 2020), rekrutmen merupakan suatu rangkaian proses yang dimulai ketika sebuah perusahaan menyadari adanya kebutuhan akan tenaga kerja baru dan memutuskan untuk membuka lowongan pekerjaan. Proses ini mencakup berbagai kegiatan, mulai dari perencanaan kebutuhan tenaga kerja, pengumuman lowongan, hingga tahapan penyaringan pelamar. Tujuan akhirnya adalah untuk memperoleh calon karyawan yang tidak hanya memenuhi kualifikasi yang ditetapkan, tetapi juga sesuai dengan kebutuhan jabatan atau posisi yang tersedia dalam organisasi.

Menurut (Arbie & Tumbuan, 2018) rekrutmen merupakan salah satu aktivitas manajemen sumber daya manusia setelah melakukan fungsi perencanaan sumber daya manusia untuk melakukan pencarian calon karyawan yang akan menduduki jabatan tertentu pada suatu organisasi (instansi), baik instansi pemerintah maupun swasta, sedangkan menurut (Avengelista et al., 2022), rekrutmen merupakan salah satu aktivitas manajemen sumber daya manusia setelah melakukan fungsi perencanaan sumber daya manusia untuk melakukan pencarian calon karyawan yang akan menduduki jabatan tertentu pada suatu organisasi (instansi), baik instansi pemerintah maupun swasta. (Kharisma & Wening, 2023), menjelaskan rekrutmen adalah hal yang penting bagi perusahaan, karena dengan banyaknya yang melamar, maka peluang perusahaan untuk mendapatkan pegawai yang terbaik akan menjadi semakin terbuka lebar karena perusahaan akan memiliki banyak pilihan yang terbaik dari para pelamar yang ada, dan menurut

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa rekrutmen adalah suatu proses sistematis yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi untuk menarik dan memperoleh calon tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan dan kualifikasi yang telah ditentukan.

### **2.1.1.2 Tujuan Rekrutmen**

Menurut (Avengelista et al., 2022), aktivitas penarikan atau rekrutmen tenaga kerja perlu menetapkan tujuan-tujuannya yang meliputi:

1. Penarikan tenaga kerja sebagai alat keadilan sosial

- Penarikan ini lebih berpihak pada kepentingan publik secara umum, bukan berkiblat pada kepentingan spesifik yang harus dicapai oleh organisasi. Penarikan tenaga kerja dilakukan dengan memberikan pertimbangan proporsional kepada pihak yang perlu dilindungi, yang sangat mungkin berposisi sebagai pihak yang dirugikan akibat penarikan tenaga kerja, apabila dibiarkan
2. Penarikan tenaga kerja sebagai teknik untuk memaksimalkan efisiensi  
Penarikan ini merupakan sebuah penarikan tenaga kerja yang biasanya dilakukan secara ketat. Tujuan penarikan tenaga kerja dapat menjaring calon pegawai berkualitas, sehingga jika diterima kelak dapat memenuhi tuntutan dan ritme dari organisasi.
  3. Penarikan tenaga kerja sebagai strategi responsivitas politik  
Penarikan tenaga kerja sebagai strategi responsivitas politik akan timbul dengan gejolak disuatu Negara atau daerah, seperti masalah-masalah di perbatesan, perubahan kebijakan politik yang dibuat.

#### **2.1.1.3 Proses Rekrutmen**

Menurut (Putri et al., 2019) Proses rekrutmen telrdiri dari beberapa tahap, yaitul:

1. Analisis Jabatan (Job Analysis)

Analisis jabatan melrulpakan cara yang digulnakan ulntulk melnelntulkan tanggulng jawab dan pelrsyaratatan olrang yang akan dipelkelrjakan.

2. Uraian Jabatan (Job Description)

Uraian jabatan melrupakan kumpulan fakta yang diberikan oleh analisis jabatan dalam susunan yang sistematis yang berisi fakta-fakta penting tentang abatan dalam pelaksanaan.

3. Spesifikasi Jabatan (Job Specification)

Spesifikasi jabatan melrupakan sebuah syarat-syarat yang harus dimiliki tenaga kerja untuk melaksanakan tugas dengan baik.

4. Penilaian Jabatan (Job Evaluation)

Penilaian jabatan melrupakan sifat kgiatan untuk melaksanakan tugas dengan nilai dari jabatan ini dengan nilai jabatan yang lainnya yang ada didalam pelaksanaan.

5. Penggolongan Jabatan (Job Classification)

Penggolongan jabatan melrupakan pengelompokan jabatan yang memiliki nilai yang sama.

#### **2.1.1.4 Sikap dalam Rekrutmen**

Hermawan (2020) mengemukakan terdapat 4 (empat) sikap yang berbeda di lingkungan organisasi atau perusahaan dalam melakukan rekrutmen. Keempat sikap tersebut adalah:

1. Sikap pasif tanpa diskriminasi, sikap ini merupakan sikap para eksekutif di lingkungan organisasi/perusahaan untuk menandakan perbedaan dan memperlakukan secara sama dalam mengangkat, menggaji dan memberikan promosi bagi calon dan para pekerja
2. Rekrutmen berdasarkan perbedaan, Rekrutmen ini dilakukan secara aktif untuk mengelompokkan para pelamar, dengan hanya menerima

kekompakan tertentu.

3. Rekrutmen berdasarkan prioritas, Rekrutmen ini dilakukan dengan Mendahulukan atau memprioritaskan kelompok tertentu.
4. Rekrutmen dengan penjatahan, Rekrutmen ini dilakukan dengan menempatkan jatah Untuk kelompok tertentu.

Berdasarkan keempat sikap tersebut, maka keputusan dalam rekrutmen dan pengaturan staf sebaiknya dilakukan berdasarkan kasus masing-masing. Dengan demikian ras dan jenis kelamin yang seringkali menjadi masalah, dapat dijadikan salah satu faktor saja dalam pengambilan keputusan untuk menerima atau menolak calon pelamar. Rekrutmen saat ini memiliki beberapa istilah keputusan harus berdasarkan pada semua kombinasi semua faktor yang ada, dengan harus mengutamakan hasil skor (nilai) tes sebagai usaha dalam memprediksi kemampuan calon sebelum diterima

#### **2.1.1.5 Penentuan Sumber-Sumber Rekrutmen**

Mangkunegara (2017) ada dua sumber dalam penarikan pegawai, yaitu sumber dari dalam perusahaan yang di upayakan melalui mutasi pegawai yang mencakup promosi jabatan, transfer dan demosi jabatan, kedua sumber dari luar perusahaan yang diupayakan melalui iklan media massa dan lembaga pendidikan.

1. Sumber dari dalam perusahaan (Internal)

Upaya penarikan pegawai dapat dilakukan melalui proses memutasikan pegawai ada tiga bentuk mutasi pegawai:

- a. Promosi jabatan, yaitu pemindahan pegawai dari satu jabatan tingkat jabatan yang lebih tinggi dari pada jabatan sebelumnya.

- b. Trasfer atau rotasi pekerjaan, adalah pemindahan bidang pekerjaan pegawai kepada bidang pekerjaan lainnya tanpa mengubah tingkat jabatannya
  - c. Demosi jabatan, yaitu penurunan jabatan pegawai dari satu jabatan tingkat jabatan yang lebih rendah atas dasar kondite dan prestasi kerjanya, atau akibat terjadinya penyederhanaan struktur organisasi
- 2. Sumber dari luar perusahaan (External), ada 4 sumber dari luar perusahaan:
  - a. Iklan Media Masa, dengan menggunakan media masa tersebut memungkinkan banyak lamaran kerja yang masuk ke perusahaan. Dengan demikian, memungkinkan perusahaan dapat menyeleksi calon pegawai yang betul-betul memenuhi persyaratan kualifikasi sesuai yang dibutuhkan untuk mengisi formasi yang ada diperusahaan
  - b. Lembaga Pendidikan, melalui lembaga pendidikan perusahaan dapat memanfaatkan referensi atau rekomendasi dari pimpinan lembaga pendidikan mengenai calon yang memenuhi kualifikasi yang tepat untuk mengisi formasi yang ada diperusahaan.
  - c. Instansi Pemerintah
    - Cara ini adalah cara yang dikelolah langsung oleh pemerintah dan cara ini biasanya mudah di jangkau oleh masyarakat. Cara sangat mudah calon tenaga kerja dapat mendaftarkan dirinya kekantor tenaga kerja yang dikelolah oleh pemerintah lalu setelah mendaftarkan diri, lalu agen tenaga kerja akan mencariakan lowongan pekerjaan yang kosong dan sesuai dengan pelamar, lalu setelah agen tenaga kerja mendapatkan

informasi lowongan kerja, agen tenaga kerja akan menghubungi kembali kepada pencari pekerjaan dan agen tenaga kerja akan mengkonfirmasi ulang dengan calon karyawan itu. Depnaker, dalam hal ini merupakan kewajiban perusahaan dalam rangka membantu program pemerintah dalam menyalurkan penduduk pencari kerja dan pengurangan pengangguran

- d. Lamaran kerja yang sudah masuk diperusahaan, melalui lamaran kerja yang sudah masuk, perusahaan dapat langsung menyeleksi lamaran yang memenuhi kebutuhan untuk mengisi formasi yang ada diperusahaan

#### **2.1..1.6 Dimensi dan Indikator Rekrutmen**

Indikator Rekrutmen menurut (Tekkay et al., 2022) yaitu:

1. Wawancara, yakni suatu wawancara yang secara langsung diselenggarakan oleh para manajer puncak/penyelia dengan seorang pelamar untuk menilai kemampuan potensi pelamar, posisi jabatan, serta penempatan kerja dan tugas yang akan dilakukan oleh pelamar mengingat manajer puncak/penyelia tersebutlah yang akan menjadi atasan langsung dari pelamar jika ia diterima bekerja.
2. Tes potensi akademik, yakni suatu tes yang ditujukan untuk mengetahui bakat dan kemampuan seseorang di bidang keilmuan atau akademis yang sering dikaitkan dengan kecerdasannya
3. Tes psikogram/psikologi, yakni suatu tes yang menguji kemampuan mental pelamar dalam rangka mengukur kecerdasan, kepribadian, potensial, jenis

- pekerjaan yang cocok, serta untuk mengukur kesesuaian prestasi kerja yang diberikan dengan apa yang diinginkan oleh penyeleksi.
4. Tes medical check-up, yakni suatu tes yang mengevaluasi medis dengan mengharuskan pelamar untuk menjalani tes kesehatan secara menyeluruh di suatu tempat pemeriksaan oleh dokter yang telah ditentukan perusahaan untuk memastikan bahwa pelamar berada dalam kondisi fisik yang sehat

## **2.1.2 Kompensasi**

### **2.1.2.1 Pengertian Kompensasi**

Menurut (Arifudin, 2019), kompensasi inilah yang akan dipergunakan karyawan itu untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Besarnya kompensasi ini mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan. Jika balas jasa yang diterima karyawan semakin besar berarti jabatannya semakin tinggi, statusnya semakin baik, dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak pula. Dengan demikian kepuasan kerjanya semakin baik. Disinilah letak pentingnya kompensasi bagi karyawan sebagai seorang penjual tenaga (fisik dan pikiran). Lebih lanjut menurut (Dinus et al., 2016), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa atas kerja mereka, dan kompensasi itu sendiri dapat dibagi menjadi dua yaitu kompensasi langsung dan tak langsung

Menurut (Wandi et al., 2022), kompensasi adalah semua bentuk upah atau imbalan yang berlaku bagi karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka, dan merupakan salah satu alat untuk memotivasi dan sekaligus sebagai jalur

pengembangan yang strategis untuk mengoptimalkan sumber daya manusia yang bermutu. Lebih lanjut menurut (Asnawi, 2019), kompensasi merupakan keseluruhan bentuk balas jasa yang diberikan kepada karyawan, baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial, sebagai imbalan atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Kompensasi mencakup segala bentuk penghargaan yang diterima karyawan sebagai hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan, yang bertujuan untuk memotivasi, mempertahankan, dan meningkatkan kinerja mereka di lingkungan kerja. Sedangkan menurut (Siswanto, 2021), kompensasi mengacu pada segala bentuk imbalan, baik langsung maupun tidak langsung, serta dalam bentuk finansial maupun nonfinansial, yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi mereka terhadap perusahaan. Kompensasi ini mencerminkan nilai dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dan bertujuan untuk meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, serta loyalitas mereka terhadap organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala bentuk penghargaan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi, kinerja, dan tanggung jawab mereka dalam mencapai tujuan organisasi.

#### **2.1.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi**

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi menurut Hasibuan (2017) antara lain sebagai berikut.

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar

## 2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil

## 3. Serikat Buruh/Organisasi Karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil

## 4. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktifitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil

## 5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan.

## 6. Biaya Hidup/Cost of Living

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar.

7. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula

8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik.

9. Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (boom) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi full employment.

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar

Faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Mangkunegara (2017), ada enam faktor yaitu:

1. Faktor Pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya

transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawa

2. Penawaran Bersama antara Perusahaan dan Pegawai

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan diperusahaan

3. Standard Biaya Hidup Pegawai

Kebijakan kompensasi perlu dipertimbangkan standard biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar pagawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pagawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

4. Ukuran Perbandingan Upah

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan

5. Permintaan dan Persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat ini perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai

#### 6. Kemampuan Membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai.

#### **2.1.2.3 Azas Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2017), program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas dasar adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan.

##### 1. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang samabelasarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan, dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilisasi karyawan akan lebih baik.

## 2. Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relative, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas balas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku. Manajer personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal konsistensi yang sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dan karyawan yang qualified tidak berhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi, dan lain-lain.

### 2.1.2.4 Metode Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017), Metode kompensasi (balas jasa) dikenal dengan metode tunggal dan metode jamak, dengan penjelasan berikut:

#### 1. Metode Tunggal

Metode tunggal yaitu suatu metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan. Jadi, tingkat golongan dan gaji pokok seseorang hanya ditetapkan atas ijazah terakhir yang dijadikan standarnya. Misalnya pegawai negeri ijazah formal, maka golongannya ialah III-A, dan gaji pokoknya adalah gaji pokok III-A, untuk setiap departemen sama.

#### 2. Metode Jamak

Metode jamak yaitu suatu metode yang dalam gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, bahakan hubungan keluarga ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang.

Jadi standar gaji pokok yang pasti tidak ada. Ini terdapat pada perusahaan-perusahaan swasta yang didalamnya masih sering terdapat diskriminasi.

#### **2.1.2.5 Tujuan Pemberian Kompensasi**

Menurut (Adiba & Rosita, 2023) tujuan pemberian kompensasi secara terperinci adalah:

1. **Ikatan Kerja Sama**

Sistem kompensasi akan menjalin ikatan formal antara pegawai dan organisasi. Pegawai dituntut untuk bekerja sesuai uraian jabatannya, sedangkan organisasi harus memberikan kompensasi yang layak sesuai peraturan dan perjanjian yang telah disepakati sebelumnya.

2. **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja dapat diperoleh dari penerimaan kompensasi, sehingga pegawai dan keluarganya dapat memenuhi kebutuhan fisiologisnya, perolehan status sosial, dan aktualisasi pegawai terhadap kemampuannya di organisasi.

3. **Pengadaan Efektif**

Pengadaan efektif dapat diperoleh jika proses pengadaan yang dimulai dari rekrutmen, seleksi, pengenalan, dan penempatan dengan kompensasi yang ditawarkan kompetitif sehingga akan banyak pelamar yang berkualitas yang akan mendaftar di organisasi tersebut.

4. **Motivasi**

Motivasi dari manajer dapat secara efektif memengaruhi kinerja pegawai jika kompensasi yang ditawarkan kepada pegawai nilainya layak dan adil.

## 5. Stabilitas Pegawai

Stabilitas pegawai yang ditandai dengan kinerja yang tinggi dan tingkat perputaran pegawai yang rendah, hal ini dapat terjadi jika kompensasi yang ditawarkan kepada pegawai bersaing dengan organisasi sejenis, ditambah dengan program pemeliharaan tenaga kerja yang memadai.

## 6. Disiplin

Disiplin merupakan ketiaatan pegawai atas peraturan, kebijakan, dan perintah atasan atas pekerjaan. Kedisiplinan semakin tinggi jika ada kompensasi di dalamnya.

## 7. Pengaruh Serikat Buruh

Pengaruh serikat buruh beberapa dekade ini sangat kuat pengaruhnya, dimana dengan pemberian kompensasi yang layak dan ditambah dengan program pemeliharaan tenaga kerja, maka organisasi akan mendapatkan sumber daya manusia yang baik.

## 8. Pengaruh Pemerintah

Pepatah mengatakan dimana tanah dipijak disitu langit dijunjung. Yang berarti bahwa semua organisasi yang berlokasi di Indonesia harus mengikuti peraturan perundang-undangan negara Republik Indonesia dan juga mengikuti Peraturan Pemerintahan setempat atau yang biasa disingkat Perda. Dengan mematuhi peraturan ini maka perizinan organisasi akan berjalan lancar dan menyebabkan organisasi dapat berjalan dengan pengamanan pemerintah.

### **2.1.2.6 Dimensi dan Indikator Kompensasi**

Menurut (Arifudin, 2019), dimensi kompensasi dalam penelitian ini adalah

1. Gaji

Gaji adalah imbalan tetap yang dibayarkan oleh perusahaan kepada karyawan atas pekerjaan atau jasa yang diberikan, biasanya dihitung berdasarkan waktu tertentu seperti bulanan. Gaji mencerminkan kompensasi dasar sesuai dengan posisi, tanggung jawab, dan kualifikasi karyawan.

2. Insentif

Insentif merupakan tambahan penghasilan di luar gaji pokok yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kinerja, produktivitas, atau pencapaian tertentu. Tujuannya adalah untuk memotivasi karyawan agar bekerja lebih optimal.

3. Tunjangan Operasional

Tunjangan operasional adalah bentuk kompensasi tambahan yang diberikan untuk mendukung kebutuhan kerja karyawan, terutama yang berhubungan langsung dengan kegiatan operasional, seperti biaya transportasi, komunikasi, atau tugas luar kantor.

4. Tunjangan Kesehatan

Tunjangan kesehatan adalah fasilitas atau bantuan biaya yang diberikan oleh perusahaan untuk mendukung kesehatan karyawan, seperti asuransi kesehatan, penggantian biaya pengobatan, rawat inap, dan pemeriksaan medis.

## **2.1.3 Kualitas Pelayanan**

### **2.1.3.1 Pengertian Kualitas Pelayanan**

Menurut (Melisya et al., 2024). kualitas suatu pelayanan dapat digunakan sebagai ukuran untuk menilai sejauh mana pelayanan tersebut sesuai dengan tuntutan, standar, atau spesifikasi yang telah ditetapkan. Apabila pelayanan tersebut memenuhi semua persyaratan dan spesifikasi yang ditentukan, maka pelayanan tersebut dapat dikatakan memiliki mutu yang baik. Sebaliknya, jika pelayanan tidak memenuhi syarat tersebut, maka mutu pelayanan tersebut dinilai kurang baik atau bahkan buruk.

Menurut (Lengkong et al., 2021), kualitas pelayanan digambarkan sebagai suatu pernyataan tentang sikap, hubungan yang dihasilkan dari perbandingan dari ekspektasi dengan kinerja. Kunci untuk memberikan kualitas pelayanan yang lebih baik adalah memenuhi atau melebihi ekspektasi kualitas pelayanan pelanggan sasaran. Kualitas pelayanan digambarkan sebagai suatu pernyataan tentang sikap, hubungan yang dihasilkan dari perbandingan dari ekspektasi dengan kinerja

Menurut (Minar, 2019) kualitas pelayanan didefinisikan sebagai tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut dalam rangka memenuhi keinginan konsumen. Dengan kata lain, apabila pelayanan yang diterima atau dirasakan oleh konsumen sesuai dengan harapan mereka, maka kualitas pelayanan tersebut akan dipersepsikan sebagai baik dan memuaskan. Sebaliknya, apabila pelayanan yang diberikan tidak sesuai dengan harapan, maka kualitas pelayanan akan dianggap kurang baik. Oleh karena itu,

baik atau tidaknya kualitas pelayanan sangat bergantung pada kemampuan penyedia jasa dalam memahami dan memenuhi ekspektasi konsumen.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan adalah tingkat kesesuaian antara pelayanan yang diberikan oleh penyedia jasa dengan harapan atau kebutuhan konsumen.

### **2.1.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan**

Menurut (Vindi Astuti et al., 2024) terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kualitas pelayanan yang diberikan oleh suatu perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain:

1. Komunikasi Pasar

Komunikasi pasar mencakup seluruh aktivitas promosi yang dilakukan oleh perusahaan, yang terdiri dari bauran promosi seperti periklanan, penjualan langsung, hubungan masyarakat (public relations), pemasaran interaktif, serta promosi penjualan. Seluruh elemen ini bertujuan untuk membentuk persepsi positif konsumen terhadap pelayanan yang ditawarkan.

2. Komunikasi dari Mulut ke Mulut (Word of Mouth)

Faktor ini berasal dari pihak eksternal perusahaan, yakni opini atau pendapat yang disampaikan secara langsung oleh konsumen kepada orang lain. Informasi ini menyebar secara informal dari mulut ke mulut dan berpengaruh besar terhadap persepsi calon konsumen terhadap kualitas pelayanan.

3. Citra Perusahaan

Citra perusahaan merupakan kesan atau pandangan masyarakat terhadap perusahaan. Citra yang positif akan meningkatkan kepercayaan konsumen dan mendukung persepsi mereka terhadap kualitas layanan yang diberikan.

#### 4. Kebutuhan Konsumen

Pemahaman terhadap kebutuhan konsumen sangat penting dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan. Pelayanan yang baik adalah pelayanan yang mampu memberikan solusi tepat sesuai harapan dan kebutuhan konsumen.

##### **2.1.3.3 Prinsip – Prinsip Kualitas Pelayanan**

Dalam memberikan Kualitas Pelayanan perusahaan juga harus memiliki prinsip untuk mewujudkannya, ada enam pokok prinsip pokok dalam kualitas Kualitas Pelayanan menurut (Melisya et al., 2024) yaitu :

###### 1. Kepemimpinan

Strategi kualitas perusahaan harus merupakan inisiatif dan komitmen manajemen puncak. Manajemen puncak harus memimpin perusahaannya untuk meningkatkan kualitas hanya berdampak kecil terhadap perusahaannya.

###### 2. Pendidikan

Semua personil perusahaan dari manajer puncak sampai karyawan operasional harus memperoleh pendidikan mengenai kualitas. Aspek-aspek yang perlu mendapat penekanan dalam pendidikan tersebut meliputi konsep kualitas sebagai strategi bisnis, alat dan teknis implementasi strategi kualitas, dan peranan eksekutif dalam implementasi strategi kualitas.

###### 3. Perencanaan

Proses perencanaan strategi harus mencakup pengukuran dan tujuan kualitas yang dipergunakan dalam mengarahkan perusahaan untuk mencapai visinya.

#### 4. Review

Proses review merupakan satu-satunya alat yang paling efektif bagi manajemen untuk mengubah perilaku organisasional. Proses ini merupakan suatu mekanisme yang menjamin adanya konstan untuk mencapai tujuan kualitas.

#### 5. Komunikasi

Implementasi strategi kualitas dalam organisasi dipengaruhi oleh proses komunikasi dalam perusahaan. Komunikasi harus dilakukan oleh karyawan, pelanggan, dan stakeholder perusahaan lainnya. Seperti pemasok, pemegang saham, pemerintah, masyarakat umum, dan lain-lain.

#### 6. Penghargaan dan pengakuan

Penghargaan dan pengakuan merupakan aspek yang penting dalam implementasi strategi kualitas. Setiap karyawan yang berprestasi baik perlu diberikan penghargaan dan prestasinya tersebut diakui. Dengan demikian diberikan penghargaan dan prestasinya tersebut diakui. Dengan demikian dapat meningkatkan motivasi, moral kerja, rasa bangga, rasa kepemilikan setiap orang dalam organisasi, yang pada akhirnya dapat memberikan kontribusi besar bagi perusahaan dan bagi pelanggan yang dilayani.

#### **2.1.3.4 Upaya Peningkatan Kualitas Pelayanan**

Peningkatan kualitas pelayanan merupakan proses yang harus dilakukan secara berkelanjutan melalui tahapan evaluasi (review) dan perbaikan. Proses ini

idealnya dilaksanakan secara rutin dan terjadwal agar perbaikan dapat berlangsung secara konsisten dalam jangka panjang. Adapun beberapa strategi menurut (Minar, 2019) yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan adalah sebagai berikut:

1. Menerima dan Menindaklanjuti Masukan Pelanggan

Salah satu cara efektif dalam meningkatkan kualitas pelayanan adalah dengan membuka diri terhadap masukan dari pelanggan. Hal ini dapat dilakukan melalui survei yang dirancang untuk mengumpulkan ulasan, pendapat, kritik, dan saran dari konsumen. Survei sebaiknya tidak dilakukan secara manual (misalnya menggunakan formulir kertas), melainkan menggunakan metode yang lebih modern dan menarik, sesuai perkembangan teknologi saat ini.

Sebagai contoh, pelanggan dapat memberikan ulasan melalui platform digital seperti Google Reviews, Instagram, Facebook, Twitter, atau media sosial lainnya. Untuk meningkatkan partisipasi, survei dapat dikemas secara menarik, misalnya dengan menawarkan insentif seperti diskon atau potongan harga dalam periode tertentu.

Penting untuk memberikan jaminan kerahasiaan terhadap identitas pelanggan yang mengisi survei. Hal ini bertujuan agar mereka dapat memberikan ulasan secara jujur. Seluruh masukan yang diperoleh dari pelanggan harus dijadikan sebagai bahan evaluasi guna meningkatkan pelayanan dan mendorong kemajuan usaha.

2. Melaksanakan Evaluasi Kinerja Secara Berkala

Setiap saran dan kritik dari pelanggan harus dipandang sebagai bahan konstruktif untuk perbaikan. Masukan tersebut umumnya didasarkan pada pengalaman nyata pelanggan saat menerima pelayanan, sehingga layak untuk ditindaklanjuti melalui proses evaluasi kinerja.

Selain menunggu masukan dari pelanggan, pelaku usaha juga perlu melakukan evaluasi internal secara berkala. Evaluasi ini meliputi pengecekan terhadap kebersihan produk, pengawasan terhadap kinerja karyawan, serta peninjauan atas penerapan standar operasional prosedur (SOP) yang berlaku. Evaluasi rutin ini akan membantu dalam menjaga dan meningkatkan mutu pelayanan secara menyeluruh.

### 3. Meningkatkan Kinerja Layanan Perusahaan

Setelah memahami pentingnya kualitas pelayanan, langkah selanjutnya adalah melakukan peningkatan pelayanan secara konkret. Hal ini dapat dimulai dengan menetapkan SOP yang jelas dan sistematis bagi seluruh karyawan. Selain itu, pelatihan terhadap karyawan perlu dilakukan secara berkala agar mereka dapat bekerja secara profesional, responsif, dan memiliki etos kerja tinggi.

Penerapan sistem reward and punishment juga menjadi strategi yang efektif dalam menjaga motivasi dan kualitas kerja karyawan. Pemberian sanksi bagi karyawan yang tidak menjalankan tugas dengan baik perlu dilakukan secara bijak, namun tidak kalah penting untuk memberikan penghargaan berupa bonus atau insentif kepada karyawan yang menunjukkan kinerja unggul

#### 2.1.3.5 Manfaat Kualitas Pelayanan

Pelayanan yang berkualitas memberikan dampak positif bagi keberlangsungan dan pertumbuhan perusahaan. Menurut (Lengkong et al., 2021) terdapat beberapa manfaat dan tujuan dari penerapan kualitas pelayanan yang baik, antara lain:

1. Meningkatkan Loyalitas Konsumen

Pelayanan yang prima akan menciptakan kesan positif di benak konsumen. Ketika konsumen merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan, mereka cenderung untuk tetap menggunakan produk atau jasa dari perusahaan tersebut dalam jangka panjang.

2. Konsumen Menjadi Media Promosi Tidak Langsung

Konsumen yang puas tidak hanya akan kembali membeli, tetapi juga berpotensi merekomendasikan perusahaan kepada orang lain, seperti keluarga, teman, atau tetangga. Rekomendasi ini menjadi bentuk promosi gratis yang efektif dan berdampak luas.

3. Menjamin Kelangsungan Bisnis dalam Jangka Panjang

Dengan meningkatnya jumlah konsumen loyal, perusahaan memiliki basis pelanggan yang stabil. Hal ini membuat perusahaan tidak perlu terlalu khawatir kehilangan pelanggan, karena sudah ada konsumen tetap yang mendukung keberlanjutan bisnis.

4. Konsumen Tidak Terlalu Sensitif terhadap Harga

Konsumen yang percaya dan puas terhadap kualitas pelayanan cenderung tidak terlalu mempermasalahkan harga produk atau jasa. Kepercayaan ini

membuat mereka menilai bahwa harga yang dibayarkan sebanding dengan pelayanan yang diterima.

#### 5. Meningkatkan Kepuasan Konsumen

Kepuasan konsumen tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas produk, tetapi juga oleh pelayanan yang diterima. Pelayanan yang ramah, cepat, dan profesional akan membuat konsumen merasa kebutuhannya benar-benar dipenuhi oleh perusahaan.

#### 6. Meningkatkan Reputasi Perusahaan

Semakin banyak konsumen yang merasa puas, maka semakin tinggi pula reputasi atau citra positif perusahaan di mata publik. Hal ini akan memperkuat posisi perusahaan di pasar dan meningkatkan kepercayaan calon konsumen.

#### 7. Meningkatkan Daya Saing Perusahaan

Perusahaan yang konsisten memberikan pelayanan berkualitas akan memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan pesaingnya. Kepercayaan konsumen terhadap pelayanan dan produk perusahaan menjadi nilai lebih yang sulit ditiru oleh kompetitor.

#### **2.1.3.6 Unsur-Unsur Pelayanan**

Pelayanan terbagi menjadi beberapa unsur yang pelaksanaannya menjadi satu kesatuan yang tidak terpisahkan. Menurut (Wolok, 2023), unsur-unsur pelayanan terdiri dari 5 dimensi yaitu :

## 1. Keandalan

Keandalan adalah kapasitas perusahaan untuk memberi layanan sesuai janji secara tepat dan dapat diandalkan (Wolok, 2023). Kinerja harus konsisten dengan keinginan pelanggan, yang artinya tepat waktu, layanan yang konsisten kepada seluruh pelanggan tanpa salah, perilaku yang perhatian, dan akurasi tinggi. Tuntutan yang andal dalam memberi layanan yang cepat, lengkap, sederhana dan mudah merupakan suatu kebutuhan yang dinilai oleh pelanggan yang dibuat untuk menunjukkan keaktifan karyawan dalam mendalami lingkungan dan uraian tugas yang menjadi kepedulian dan fokus masing-masing karyawan untuk memberi layanannya. Maksud dari keandalan pelayanan adalah agar masing-masing karyawan mempunyai kapasitas untuk dapat diandalkan, mengidentifikasi permasalahan dalam aktivitas kerja, cara kerja, membenahi kesalahan atau menyimpan yang tidak sama dengan aktivitas kerja dan bisa membuktikan, membimbing dan memberi pengarahan yang tepat untuk tiap-tiap metode layanan yang belum dipahami oleh karyawan perusahaan, sehingga berdampak positif terhadap layanan, yaitu karyawan mengetahui, memahami, dapat diandalkan, penuh kemandirian dan profesional dalam menafsirkan pekerjaan yang dilakukannya.

## 2. Jaminan

Jaminan adalah wawasan, sopan santun dan kapasitas karyawan perusahaan dalam membangkitkan kepercayaan diri pelanggan di perusahaan (Wolok, 2023). Hal ini mencakup banyak aspek, termasuk komunikasi, integritas,

keselamatan, kompetensi, dan kesopanan. Tujuan dari cara layanan didasarkan pada kepuasan atas layanan yang diungkapkan oleh tiap-tiap karyawan, komitmennya terhadap organisasi yang memperlihatkan pemberian layanan yang baik, dan tingkah laku karyawan dalam memberi layanan terbaik, sehingga berpengaruh dari seluruh kegiatan diterima oleh pelanggan yang mendapatkan layanan, akan diberikan dengan baik menurut cara layanan yang bisa diandalkan sesuai dengan layanan yang andal.

### 3. Berwujud

Berwujud adalah bukti fisik yang ditunjukkan perusahaan pada pihak ekstern atau lingkungan luar (Wolok, 2023). Bukti fisik yang ditampilkan dan kapasitas operasional fisik perusahaan serta infrastruktur di lingkungannya menunjukkan bukti fisik dari layanan yang ditawarkan oleh penyedia jasa. Hal ini mencakup material fisik, peralatan dan perlengkapan yang dipergunakan, serta tampilan karyawan. Hal ini artinya dalam memberi suatu layanan, siapapun yang mencari suatu jasa dapat memahami pentingnya bukti nyata yang dihadirkan oleh pengembang, sehingga pelayanan yang disediakan akan memuaskan. Jenis bukti fisik layanan umumnya berbentuk kegiatan pelayanan dan prasarana yang ada, teknologi jasa yang dipergunakan, kinerja pemberi layanan sesuai dengan karakter pelayanan yang disampaikan dengan membuktikan kinerja pekerjaan yang bisa ditawarkan berbentuk layanan fisik yang bisa dirasakan langsung fisiknya.

### 4. Empati

Empati adalah tawaran yang tulus dan sifatnya individu ataupun personal yang disampaikan pada pelanggan sebagai upaya untuk mengetahui kebutuhan pelanggan (Wolok, 2023). Perusahaan mengharapkan agar karyawannya mempunyai pengetahuan, pemahaman, serta memahami keperluan pelanggan, serta mempunyai waktu pelayanan yang nyaman bagi pelanggan.

Empati adalah perhatian, kesungguhan, kasih sayang, pengertian dan partisipasi pihak-pihak yang memiliki kepentingan untuk meningkatkan dan melaksanakan kegiatan pelayanan sesuai tingkat pemahaman dan kesepakatan setiap pihak (Wolok, 2023). Pihak yang memberikan pelayanan harus mempunyai empati untuk mengetahui permasalahan pihak-pihak yang ingin dilayani. Pihak penerima harus mengetahui kemampuan dan kapabilitas penyedia jasa agar dapat berintegrasi antara pihak yang melayani dan penerima jasa. Hal ini berarti, segala pelayanan yang disampaikan pada penerimanya memerlukan rasa kasihan pada berbagai permasalahan yang dihadapi oleh orang yang memerlukan pelayanannya. Pelanggan yang ingin dilayani perlu memahami bahwa pelanggan berkepentingan dengan semua aspek manajemen layanan, mengalami dan paham perlunya layanan cepat, pemahaman bermacam cara untuk mengubah layanan yang mengakibatkan masalah terkait dengan cara layanan harus dihindarkan, sehingga pelayanan berlangsung sesuai dengan kegiatan yang sesuai keinginan oleh pemberi layanan dan pihak yang memerlukan pelayanan

## 5. Ketanggapan

Ketanggapan atau daya tanggap adalah kebijakan yang membantu dan memberi layanan yang cepat atau tanggap dan tepat pada pelanggan, dengan memberikan informasi yang jelas-jelasnya (Wolok, 2023). Oleh karena itu, perusahaan jangan sampai menunggu hingga waktu lama untuk dilayani sehingga memberikan kesan yang kurang baik terhadap mutu pelayanannya.

Tugas melayani pelanggan yang baik pada organisasi atau perusahaan bukan hanya tentang kredibilitas perusahaan, tetapi juga tentang bagaimana perusahaan merespon pelanggan dengan cara apapun. Saat perusahaan memberi tanggapan tentang pertanyaan, permintaan atau saran yang diajukan oleh pelanggan sesegera mungkin, tanggapan terbaik juga akan ditunjukkan oleh pelanggan kepada perusahaan. Umpulan yang diterima perusahaan dapat dipahami ketika pelanggan menggunakan kembali produk atau layanan tersebut atau banyak pelanggan baru memperoleh rekomendasi dari pelanggan yang telah mempergunakan produk atau layanan tersebut sebelumnya. Kemauan untuk melayani pelanggan dengan sebaik-baiknya bisa dilaksanakan dengan cara perusahaan memberi tanggapan pada pertanyaan, kritik dan masukan dari pelanggan dengan cara apapun. Perusahaan dituntut untuk memahami keinginan pelanggan semaksimal mungkin, atau jika ada pelanggan yang kurang memahami prosedur yang ditetapkan perusahaan, maka pihak pemberi pelayanan harus memberi penjelasan sebaik mungkin agar pelanggan mau memahami dan mengerti semua aturan dan prosedur yang ditentukan oleh perusahaan. Perusahaan harus dapat mengetahui bagaimana pelayanan yang baik dan bagaimana merespon pelanggan dengan

baik, karena model daya tanggap berhubungan dengan keinginan pelanggan, pelanggan sendiri merasa dihargai dan memahami perusahaan. Jika layanan tanggap diberikan dengan baik penjelasan tepat, detail, pembinaan, bimbingan dan penjelasan persuasif, jika ini dipahami oleh orang yang menerima layanan, maka layanan daya tanggap dipandang sukses, dan ini adalah cara untuk berhasil pada kinerja. Oleh karena itu diperlukan kesungguhan perusahaan dalam menjawab pertanyaan ini.

#### **2.1.3.7 Kesenjangan Pelayanan**

Lima kesenjangan (Gap) yang menyebabkan adanya perbedaan persepsi mengenai kualitas pelayanan adalah sebagai berikut (Lupiyoadi 2017):

- 1. Gap persepsi manajemen**

Yaitu perbedaan antara penilaian pelayanan menurut pengguna jasa dan persepsi manajemen mengenai harapan pengguna jasa. Kesenjangan ini terjadi karena kurangnya orientasi penelitian pemasaran, pemanfaatan yang tidak memadai atas temuan penelitian, kurangnya interaksi antara pihak manajemen dan pelanggan, komunikasi dari bawah ke atas yang kurang memadai, serta terlalu banyaknya tingkatan manajemen.

- 2. Gap Spesifikasi Kualitas**

Yaitu kesenjangan antara persepsi manajemen mengenai harapan pengguna jasa dan spesifikasi kualitas jasa. Kesenjangan ini antara lain karena tidak memadainya komitmen manajemen terhadap kualitas jasa, persepsi mengenai ketidaklayakan, tidak memadainya standarisasi tugas, dan tidak adanya punyusunan tujuan.

### 3. Gap Penyampaian Pelayanan

Yaitu kesenjangan antara spesifikasi kualitas jasa dan penyampaian jasa (*service delivery*). Kesenjangan ini terutama faktor: (1) Ambiguitas peran, yaitu sejauh mana pegawai dapat melakukan tugas sesuai dengan harapan manajer tetapi memuaskan pelanggan. (2) Konflik peran, yaitu sejauh mana pegawai meyakini bahwa mereka tidak memuaskan semua pihak. (3) Kesesuaian pegawai dengan tugas yang harus dikerjakannya. (4) Kesesuaian teknologi yang digunakan pegawai. (5) Sistem pengendalian dari atasan, yaitu tidak memadainya system penilaian dan system imbalan. (6) *Perceived control*, yaitu sejauh mana pegawai dan manajemen merumuskan tujuan bersama di dalam memuaskan pelanggan secara bersama-sama dan terpadu.

### 4. Gap Komunikasi Pemasaran

Yaitu kesenjangan antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal. Ekspektasi pelanggan mengenai kualitas pelayanan dipengaruhi oleh pernyataan yang dibuat oleh perusahaan melalui komunikasi pemasaran. Kesenjangan ini terjadi karena (1) Tidak memadainya komunikasi horisontal, (2) Adanya kecenderungan untuk memberikan janji yang berlebihan. Dalam hal ini komunikasi eksternal telah mendistorsi harapan nasabah.

### 5. Gap Dalam Pelayanan Yang Dirasakan

Yaitu perbedaan persepsi antara jasa yang dirasakan dan yang diharapkan oleh pelanggan. Jika keduanya terbukti sama, maka perusahaan akan memperoleh citra dan dampak positif. Namun, bila yang diterima lebih rendah dari yang diharapkan, maka kesenjangan ini akan menimbulkan permasalahan bagi

perusahaan.

#### **2.1.3.8 Manfaat Kualitas Pelayanan**

Kusumasitta (2014) menyatakan salah satu faktor yang sangat penting dalam keberhasilan suatu bisnis maka tentu saja kualitas layanan dapat memberikan beberapa manfaat diantaranya sebagai berikut:

1. Layanan yang istimewa (nilai yang benar-benar dialami melebihi harapan konsumen) atau sangat memuaskan merupakan suatu basis untuk menetapkan harga premium.
2. Layanan istimewah membuka peluang untuk diversifikasi produk dan harga.
3. Menciptakan loyalitas pelanggan. Pelanggan loyal tidak hanya potensial untuk penjualan produk yang sudah ada tetapi juga untuk produk produk baru dari perusahaan.
4. Pelanggan yang terpuaskan merupakan sumber informasi positif dari perusahaan dan produk-produk bagi pihak luar bahkan mereka dapat menjadi pembela bagi perusahaan khususnya dalam menangkal isu-isu negatif.
5. Pelanggan merupakan sumber informasi bagi perusahaan dalam hal intelejensi pemasaran dan pengembangan pelayanan atau produk perusahaan pada umumnya.
6. Kualitas yang baik berarti menghemat biaya-biaya seperti biaya untuk memperoleh pelanggan baru, untuk memperbaiki kesalahan, membangun kembali citra karean wanprestasi, dan sebagainya.

7. Kualitas pelayanan yang didesain dan implementasika secara memadai bukan hanya memuaskan pelanggan tetapi juga memberikan kepuaan kerja bagi karyawannya.

Tujuan dari kualitas pelayanan adalah semata-mata untuk memberikan layanan terbaik bagi pelanggan membangun relasi serta mendapat aliran laba masa depan yang diharapkan sepanjang pembelian seumur hidup pelanggan (Kotler dan Keller, 2016)

#### **2.1.3.9 Dimensi dan Indikator Kualitas Pelayanan**

Menurut (Melisya et al., 2024), untuk mengetahui kualitas pelayanan yang dirasakan secara nyata oleh konsumen, ada indikator ukuran kepuasan konsumen yang terletak pada lima dimensi kualitas pelayanan menurut apa yang dikatakan konsumen. Kelima dimensi servqual tersebut, yaitu:

##### *1. Tangibles*

Kualitas pelayanan yang berupa sarana fisik perkantoran, komputerisasi administrasi, ruang tunggu, tempat informasi.

##### *2. Reliability*

Kemampuan dan keandalan untuk menyediakan pelayanan yang terpercaya.

##### *3. Responsiveness*

Kesanggupan untuk membantu dan menyediakan pelayanan secara cepat dan tepat, serta tanggap terhadap keinginan konsumen.

##### *4. Assurance*

Kemampuan dan keramahan serta sopan santun pegawai dalam menyakinkan kepercayaan konsumen.

## 5. *Empathy*

Sikap tegas tetapi penuh perhatian dari pegawai terhadap konsumen

### 2.1.4 Kinerja

#### 2.1.4.1 Pengertian Kinerja

Menurut (Fajriansyah et al., 2022), kinerja merupakan hasil akhir dari rangkaian proses kerja yang dilakukan oleh individu maupun kelompok dalam suatu organisasi. Hasil ini dinilai atau diukur selama periode waktu tertentu, dan penilaianya didasarkan pada standar, ketentuan, atau kesepakatan yang telah disusun dan disetujui sebelumnya. Kinerja mencerminkan seberapa efektif dan efisien seseorang atau suatu unit dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.\

Menurut (Soetrisno & Gilang, 2018), kinerja mencerminkan apa yang dikerjakan oleh seseorang atau suatu kelompok, serta bagaimana cara mereka melaksanakan tugas tersebut. Artinya, kinerja tidak hanya dilihat dari hasil akhir yang dicapai, tetapi juga dari proses, metode, dan sikap kerja yang digunakan dalam mencapai tujuan tersebut. Dengan kata lain, kinerja mencakup kualitas, efisiensi, dan efektivitas dalam menyelesaikan suatu pekerjaan

Menurut (Adelia Pritasari Kusumawardani et al., 2023), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, dedangkan menurut (Tekkay et al., 2022), kinerja merupakan penilaian yang paling akurat yang sering dijadikan tolak ukurdalam suatu perusahaan dalam menilai karyawan. Kemudia menurut (Dinus et al., 2016),

kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan, baik secara kualitas maupun kuantitas, dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan. Kinerja mencerminkan seberapa baik seorang individu menjalankan pekerjaannya, serta sejauh mana ia mampu memenuhi target atau standar yang telah ditetapkan oleh organisasi.

#### **2.1.4.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

(Asmayana, 2018) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian, kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin baik kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.
2. Pengetahuan, seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.
3. Rancangan kerja, jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan lancar.
4. Kepribadian, kepribadian pegawai atau karakter setiap pegawai memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya.
5. Motivasi kerja, dorongan bagi pegawai untuk melakukan pekerjaan. Jika pegawai memiliki dorongan yang kuat dari organisasi dan dari dalam dirinya sendiri maka pegawai akan terdorong untuk melakukan suatu pekerjaannya dengan baik.

6. Kepemimpinan, perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.
7. Gaya kepemimpinan, gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Dalam praktiknya, gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya.
8. Budaya organisasi, kebiasaan atau norma–norma yang berlaku dan dimiliki oleh organisasi, hal ini mengatur hal–hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu organisasi.
9. Kepuasan kerja, jika pegawai tidak senang atau gembira dan tidak suka atas pekerjaannya, maka akan ikut memengaruhi hasil kerja pegawai. Jadi dengan demikian kepuasan kerja dapat memengaruhi kinerja.
10. Lingkungan kerja, suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat kerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.
11. Loyalitas, kesetiaan pegawai untuk tetap bekerja dan membela organisasi dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja dengan sungguh–sungguh sekalipun organisasinya dalam kondisi yang kurang baik.
12. Komitmen, kepatuhan pegawai untuk menjalankan kebijakan atau peraturan organisasi dalam bekerja.

13. Disiplin kerja, usaha pegawai untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, seperti masuk kerja dengan tepat waktu.

#### **2.1.4.3 Manfaat dan Alasan Penilaian Kinerja**

Menurut Bangun (2016), penilaian kinerja memiliki sejumlah manfaat penting bagi perusahaan. Penilaian ini tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai dasar dalam pengambilan keputusan strategis terkait pengelolaan sumber daya manusia. Adapun manfaat penilaian kinerja tersebut antara lain:

1. Evaluasi antar Individu dalam Perusahaan

Penilaian kinerja bertujuan untuk menilai pencapaian kinerja setiap individu maupun kinerja keseluruhan perusahaan. Hasil evaluasi ini dapat dimanfaatkan sebagai dasar dalam menentukan besaran dan jenis kompensasi yang menjadi hak karyawan. Dengan demikian, perusahaan dapat memberikan penghargaan secara adil berdasarkan kontribusi masing-masing individu.

2. Pengembangan Diri Karyawan

Penilaian kinerja juga memiliki peran penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Melalui proses ini, perusahaan dapat mengidentifikasi karyawan yang memiliki kinerja rendah, sehingga dapat diberikan program pengembangan melalui pendidikan atau pelatihan. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kompetensi dan produktivitas karyawan tersebut.

### 3. Pemeliharaan Sistem Organisasi

Dalam suatu perusahaan, terdapat berbagai sistem dan subsistem yang saling terkait. Penilaian kinerja membantu memastikan bahwa setiap bagian dari sistem tersebut berjalan dengan optimal. Apabila terdapat satu subsistem yang tidak berfungsi secara efektif, maka dapat memengaruhi kinerja keseluruhan organisasi. Oleh karena itu, evaluasi kinerja menjadi sarana pemeliharaan sistem secara menyeluruh.

### 4. Dokumentasi Kinerja

Penilaian kinerja berfungsi sebagai dokumen atau arsip yang dapat digunakan sebagai acuan dalam pengambilan keputusan di masa depan, seperti promosi jabatan, mutasi, atau penempatan karyawan pada posisi strategis. Dokumentasi ini penting sebagai dasar objektif dalam menilai potensi dan perkembangan karier setiap individu dalam perusahaan.

#### **2.1.4.4 Aspek Yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja pegawai diakibatkan oleh berbagai aspek yang menjadikan pegawai bisa menjalankan tugas dan tanggungjawabnya selaras dengan pedoman atau standar yang ditetapkan perusahaan. Kinerja pegawai disebabkan oleh berbagai aspek yang bisa dikelompokkan dalam 3 (tiga) golongan yaitu (Daryanto & Suryanto, 2022) :

##### 1. Kompetensi Individual

Kompetensi adalah kesanggupan dan keahlian dalam melaksanakan pekerjaannya. Kompetensi karyawan tergantung pada banyak aspek yang bisa digolongkan menjadi 2 (dua) kelompok, yaitu :

a. Kecakapan dan keterampilan kerja

Kecakapan dan keterampilan kerja masing-masing orang bergantung pada kondisi fisik dan mentalnya, pendidikannya, pelatihan, dan pengalamannya dalam bekerja. Kesehatan fisik dan mental setiap orang menjadikan orang bisa dan kuat untuk bekerja lebih keras dan lebih lama. Pendidikan dan pelatihan adalah bagian dari investasi tenaga kerja. Makin banyak waktu yang dihabiskan seseorang dalam pelatihan dan pelatihan, makin baik kemampuannya dalam melakukan pekerjaan, sehingga kinerjanya akan meningkat. Pengalaman kerja dapat meningkatkan dan memperdalam potensi kerjanya. Makin sering seseorang melaksanakan tugas yang sama, makin terampil dan makin cepat menuntaskan tugas tersebut. Makin banyak jenis pekerjaan yang dihasilkan seseorang, makin kuat dan luas pengalamannya dalam bekerja, serta makin besar kemungkinannya untuk meningkatkan kinerjanya.

b. Motivasi dan Etika Kerja

Motivasi dan etika atau moral dalam bekerja sangat penting untuk merangsang gairan kerja. Motivasi dan etos kerja bisa disebabkan oleh aspek famili, kondisi kerja, kebudayaan dan ajaran agamanya. Seseorang yang memandang pekerjaan sebagai beban dan tekanan akan memiliki

kinerja yang rendah. Sedangkan, seseorang yang menganggap pekerjaan sebagai suatu kebutuhan, tantangan dan prestasi akan lebih produktif.

## 2. Dukungan Organisasi

Kinerja individu bergantung pada dukungan manajemen dalam hal pengelolaan, tersedianya alat dan prasarana kerja, pilihan teknologi, kenyamanan kerja, dan kepuasan kerja. Pengelolaan adalah memberikan informasi kepada setiap orang mengenai arah yang hendak diraih dan apa yang perlu dijalankan untuk mewujudkan tujuan tersebut. Setiap orang perlu mempunyai dan mengetahui deskripsi pekerjaan dan tanggung jawabnya

## 3. Dukungan Manajemen

Kinerja perusahaan dan kinerja masing-masing individu juga sangat bergantung pada kapasitas dalam mengelola dan pimpinannya, baik dalam menciptakan sistem ketenagakerjaan dan hubungan industri yang nyaman dan harmonis, maupun dalam meningkatkan kemampuan pegawai. Peningkatan kemampuan bisa dijalankan melalui pelatihan, serta meningkatkan semangat dan penggerahan semua pegawai agar dapat bekerja dengan efektif.

### **2.1.4.5 Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut Kasmir (2016), penilaian kinerja memiliki sejumlah tujuan yang sangat penting bagi perusahaan dalam rangka mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia secara efektif. Adapun tujuan-tujuan tersebut adalah sebagai berikut:

#### 1. Memperbaiki Kualitas Pekerjaan

Penilaian kinerja bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, sehingga perusahaan dapat mengambil langkah perbaikan guna meningkatkan kualitas pekerjaan secara menyeluruh.

2. Pengambilan Keputusan Penempatan

Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan terkait penempatan karyawan pada posisi atau jabatan yang sesuai dengan kompetensi dan kinerjanya.

3. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Penilaian kinerja membantu perusahaan dalam merancang jalur karier bagi karyawan. Informasi yang diperoleh dari proses ini menjadi acuan dalam menentukan potensi karyawan untuk dipromosikan

4. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Dengan menilai kinerja karyawan, perusahaan dapat mengidentifikasi area yang memerlukan pelatihan tambahan. Hal ini penting untuk mendukung peningkatan kompetensi dan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

5. Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja juga berfungsi sebagai dasar dalam menentukan besaran kompensasi, termasuk gaji, bonus, dan tunjangan lainnya, agar sesuai dengan kontribusi dan hasil kerja karyawan.

6. Inventarisasi Kompetensi Pegawai

Penilaian kinerja memungkinkan perusahaan untuk memetakan dan mendokumentasikan kompetensi yang dimiliki oleh setiap karyawan

7. Pemberian Kesempatan Kerja yang Adil

Melalui penilaian kinerja yang objektif dan transparan, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang adil dan memberikan kesempatan yang setara bagi seluruh karyawan.

8. Meningkatkan Komunikasi antara Pimpinan dan Bawahan

Penilaian kinerja menjadi sarana komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan. Melalui proses ini, dapat terjadi dialog terbuka mengenai pencapaian, hambatan, serta harapan kerja di masa mendatang.

9. Membentuk Budaya Kerja Positif

Dengan adanya penilaian kinerja yang terstruktur dan konsisten, perusahaan dapat membentuk budaya kerja yang berorientasi pada prestasi, tanggung jawab, dan peningkatan berkelanjutan.

10. Penerapan Sanksi Secara Tepat

Penilaian kinerja juga berfungsi untuk memberikan landasan dalam penerapan sanksi yang adil bagi karyawan yang tidak memenuhi standar kinerja, sebagai bentuk pengendalian dan pembinaan.

#### **2.1.4.6 Dimensi dan Indikator Kinerja**

Indikator kinerja menurut (Tekkay et al., 2022) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja

Tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

2. Kuantitas Kerja

Jumlah yang dihasilkan misalkan jumlah moneter, jumlah unit, atau siklus kegiatan yang diselesaikan.

### 3. Pelaksanaan Tugas

Kemampuan seorang karyawan untuk dapat berkeinginan dan berusaha mencapai tujuan yang telah direncanakan.

### 4. Tanggung Jawab

Kemampuan seorang karyawan dalam berkomitmen terhadap pekerjaan dan menyelesaikan sesuai dengan yang diharapkan

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Judul	Variabel	Metode	Hasil
1	(Arifudin, 2019) Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Global (PT.GM)	Kompensasi dan kinerja	Regresi sederhana	Kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja
2	(Melisya et al., 2024) Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kinerja Pegawai Dikantor Badan Pemeriksa Keuangan Perwakilan Provinsi Gorontalo	Kualitas pelayanan dan kinerja	Regresi sederhana	Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kualitas pelayanan terhadap kinerja pegawai di kantor Badan Pemeriksa Keuangan Perwakilan Provinsi Gorontalo
3	(Casriyanti, 2025) Pengaruh Proses Rekrutmen, Penempatan Karyawan dan Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan BPR PK Kecamatan Balongan Kabupaten Indramayu	Rekrutmen, penempatan karyawan, kompensasi dan kinerja	Path analisis	(1) variabel proses rekrutmen tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (2) variabel penempatan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (3) variabel pemberian kompensasi berpengaruh positif dan

	Casriyanti			signifikan terhadap kinerja karyawan (4) variabel proses rekrutmen, penempatan karyawan dan pemberian kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kata
4	(Asmayana, 2018) Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Perdagangan Kota Makassar	Kompensasi dan kinerja	Regresi sederhana	Hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi tidak memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada kantor Dinas Perdagangan Kota Makassar
5	(Nugraha et al., 2024) Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Pegawai Kantor Desa Baregbeg Kecamatan Lakbok)	Kualitas pelayanan, disiplin kerja dan kinerja	Regresi berganda	Kinerja pegawai dipengaruhi secara signifikan dan parsial oleh kualitas pelayanan hal ini ditunjukkan dengan nilai uji t sebesar 4,259
6	(Agustin, et al, 2024.) Pengaruh Rekrutmen, Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan di Kota Probolinggo	Rekrutmen, pengembangan karir, kompensasi dan kinerja	Regresi berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap
7	(Adiyanto Pamungkas, Aldin Muhammad Qadrian, Joachim Nova Jusung, 2025) Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja	Kompensasi, pengembangan karir, motivasi kerja dan kinerja	Path analisis	(1), kompensasi berpengaruh terhadap kinerja, (2) pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja, (3) kompensasi berpengaruh terhadap kinerja dimediasi motivasi kerja, dan (4) pengembangan karir berpengaruh terhadap

				kinerja tidak dimediasi motivasi kerja
8	(Laila et al., 2024) The Effect of Recruitment on Employee Performance (Case Study at PT. XYZ)	Recruitment and performance	Simple regression	Based on the results of the study, it can be concluded that recruitment has a significant effect on employee performance.
9	(Thalia et al., 2024) The influence of recruitment, training and compensation on employee performance at PT. Tirtayasa Lestari Surabaya	Recruitment, training, compensation and employee performance	Multiple linear regression analysis	The results showed that recruitment had a significant effect on employee performance at PT. Tirtayasa Lestari Surabaya, training had a significant effect on employee performance at PT. Tirtayasa Lestari Surabaya, compensation had a significant effect on employee performance at PT. Tirtayasa Lestari Surabaya
10	(Sandra Devi Purnamasari & Bambang B. Sulistiyono, 2022) Pengaruh Kualitas Layanan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Call Center Pt. Citilink Indonesia	Kualitas pelayanan, pelatihan dan kinerja	Regressi berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas layanan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
11	(Cahya et al., 2021) Pengaruh Pemberian Kompensasi Karyawan terhadap Kepuasan dalam kinerja untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan	Pemberian kompensasi, kepuasan dan kualitas pelayanan	Path analisis	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi di Penyetan Aprex ini berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
12	(Alfia et al., 2023) Pengaruh Kompensasi dan Kedisiplinan Terhadap Kualitas Pelayanan Publik	Kompensasi, kedisiplinan dan kualitas pelayanan	Regressi linier berganda	Hasil penelitian ini secara parsial menunjukkan bahwa kedisiplinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan, sementara kompensasi berpengaruh positif namun tidak signifikan

				terhadap kualitas pelayanan public pada Puskesmas Taraweang Kab. Pangkep.
13	(Di & Drajat, 2025) Hubungan Antara Proses Rekrutmen Perawat Dengan Kinerja Perawat Pelaksana Dan Tingkat Kepuasan Pasien Di Rsud Dr. Drajat Prawiranegara	Proses rekrutmen, kinerja dan kepuasan	Regresi sederhana	Hasilnya adalah tidak terdapat hubungan yang signifikan antara proses rekrutmen dan kinerja perawat pelaksana
14	(Rudy et al., 2021) Hubungan Kompensasi Dan Motivasi Berprestasi Dengan Kualitas Pelayanan Publik Di Lingkungan Kantor Kecamatan Larangan Kota Tangerang	Kompensasi, motivasi dan kualitas pelayanan	Regresi berganda	Terdapat hubungan yang signifikan konpensasi dengan kualitas pelayanan public di Lingkungan Kantor Kecamatan Larangan Kota Tangerang
15	(Papademetriou et al., 2022) The Effect of Human Resource Management Practices on the Quality of Service, Customer Satisfaction, and Organizational Performance in Cypriot Urban Hotel Industry Christos	Human Resource Management Practices, Quality of Service, Customer Satisfaction, and Organizational Performance	Regresi sederhana	Penelitian ini menegaskan hubungan kuat antara praktik HRM dan Kinerja Hotel

## 2.3 Hubungan Antar Variabel

### 2.3.1 Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kualitas Pelayanan

Rekrutmen memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan kualitas kinerja karyawan, khususnya di industri perhotelan yang sangat bergantung pada pelayanan prima. Menurut (Tekkay et al., 2022) juga mengartikan rekrutmen adalah proses yang menghasilkan sejumlah pelamar yang

berkualifikasi untuk pekerjaan di suatu perusahaan atau organisasi atau rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, mengajak, dan menetapkan sejumlah orang, baik dari dalam maupun dari luar perusahaan sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan SDM. Proses rekrutmen yang efektif memungkinkan manajemen hotel untuk memilih calon karyawan yang tidak hanya memenuhi kualifikasi teknis, tetapi juga memiliki sikap, nilai, dan etika kerja yang sesuai dengan budaya organisasi dan tuntutan pelayanan pelanggan. Menurut (Casriyanti, 2025) rekrutmen merupakan proses untuk menarik individu yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Menurut (Melisya et al., 2024). kualitas suatu pelayanan dapat digunakan sebagai ukuran untuk menilai sejauh mana pelayanan tersebut sesuai dengan tuntutan, standar, atau spesifikasi yang telah ditetapkan. Apabila pelayanan tersebut memenuhi semua persyaratan dan spesifikasi yang ditentukan, maka pelayanan tersebut dapat dikatakan memiliki mutu yang baik. Sebaliknya, jika pelayanan tidak memenuhi syarat tersebut, maka mutu pelayanan tersebut dinilai kurang baik atau bahkan buruk.

Jika proses ini dilakukan dengan tepat, maka karyawan yang direkrut akan lebih mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja, memberikan pelayanan berkualitas, dan menunjukkan kinerja yang optimal. Sebaliknya, proses rekrutmen yang kurang selektif dapat menghasilkan karyawan yang tidak kompeten, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap kualitas pelayanan dan citra hotel secara keseluruhan. Proses rekrutmen yang efektif akan menghasilkan karyawan

yang berkualitas, dan karyawan berkualitas inilah yang akan memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan. Dengan kata lain, rekrutmen yang baik menjadi fondasi utama dalam menciptakan kualitas pelayanan yang unggul.

Sebagaimana penelitian oleh Papademetriou et.al (2023) menyatakan bahwa rekrutmen sebagai salah satu praktik Human Resources Management berpengaruh terhadap kualitas pelayanan di hotel. Dari hubungan ini dapat diajukan hipotesa sebagai berikut:

H1: Diduga terdapat pengaruh rekrutmen terhadap kualitas pelayanan

### **2.3.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kualitas Pelayanan**

Kompensasi yang adil dan kompetitif, baik dalam bentuk finansial seperti gaji, bonus, dan insentif, maupun nonfinansial seperti tunjangan, pengakuan, dan fasilitas kerja, dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Menurut (Dinus et al., 2016) kompensasi adalah semua pendapatan yang diterima karyawan dalam bentuk uang maupun barang secara langsung atau tidak langsung sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Karyawan hotel yang merasa dihargai dan dipenuhi hak-haknya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, lebih loyal, dan memiliki semangat kerja tinggi dalam memberikan pelayanan kepada tamu. Dengan demikian, pemberian kompensasi yang sesuai tidak hanya berfungsi sebagai penghargaan, tetapi juga sebagai pendorong utama dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kinerja karyawan di lingkungan hotel.

Kualitas pelayanan sangat erat kaitannya dengan kinerja karyawan, terutama di industri perhotelan yang mengutamakan kepuasan tamu sebagai prioritas utama. Karyawan hotel yang memiliki kinerja tinggi cenderung

memberikan pelayanan yang lebih baik, ramah, responsif, dan profesional dalam menghadapi kebutuhan serta keluhan tamu. Menurut (Poetri et al., 2020) kualitas pelayanan adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut dalam rangka memenuhi keinginan konsumen. Artinya, kualitas pelayanan akan tercermin dari bagaimana karyawan menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien.

Kompensasi memiliki hubungan positif dengan kualitas pelayanan. Karyawan yang merasa mendapatkan kompensasi yang adil dan memadai cenderung lebih termotivasi, puas, dan berkinerja lebih baik, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang mereka berikan. Sebagaimana penelitian oleh (Cahya, 2021) dimana dikatakan bahwa kompensasi mampu memberi pengaruh yang cukup besar terhadap para karyawan. Pemberian kompensasi yang tepat dapat meningkatkan kinerja serta meningkatkan kualitas pelayanan. Dan (rudy et.al, 2021) yang menayatkan terdapat hubungan yang signifikan kompensasi dengan kualitas pelayanan publik di Lingkungan Kecamatan Larangan Kota Tangerang. Dari hubungan ini dapat diajukan hipotesa sebagai berikut:

H2: Diduga terdapat pengaruh kompensasi terhadap kualitas pelayanan

### **2.3.3 Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Byars dan leslie (2018) Rekrutmen adalah proses mencari dan menarik sekelompok orang dari beberapa kandidat yang memenuhi syarat untuk lowongan kerja yang tersedia. Selanjutnya Hermawan (2020) Rekrutmen merupakan suatu keputusan perencanaan manajemen sumber daya manusia

mengenai jumlah karyawan yang dibutuhkan, kapan diperlukan, serta kriteria apa saja yang diperlukan dalam suatu organisasi.

Konsep kinerja merupakan suatu sebutan yang banyak digunakan dalam organisasi bisnis/lembaga usaha/institusi pemerintah sebagai hasil kerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja pegawai dianggap baik jika hasil pekerjaannya memenuhi atau melampaui target yang telah ditetapkan perusahaan. Sedangkan jika hasil pekerjaannya tidak sesuai dengan targetnya maka kinerja karyawan dianggap buruk. Kinerja terkait dengan ukuran atau penilaian kegiatan kerja yang dijalankan oleh setiap orang dalam organisasi secara menyeluruh yang menunjukkan tercapainya tujuan organisasi, yang dilakukan oleh orang, kelompok atau perusahaan mengacu pada penyelesaian pekerjaan yang diperlukan atau sekumpulan pekerjaan normal sekaligus mengindikasikan hasil fungsional ataupun parameter pekerjaan maupun profesi pada jangka waktu yang ditentukan (Rino et al., 2020).

Rekrutmen memiliki hubungan yang erat dengan kinerja karyawan. Proses rekrutmen yang efektif akan menghasilkan karyawan berkualitas yang mampu memberikan kinerja optimal bagi perusahaan. Sebaliknya, rekrutmen yang buruk dapat menghasilkan karyawan yang tidak kompeten dan berkinerja rendah, yang pada akhirnya dapat menghambat pencapaian tujuan Perusahaan. Sebagaimana penelitian oleh (Agustin, et al, 2024.) yang menyatakan bahwa rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari hubungan ini dapat diajukan hipotesa sebagai berikut:

H3: Diduga terdapat pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan

### **2.3.4 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut (Wandi et al., 2022), kompensasi adalah semua bentuk upah atau imbalan yang berlaku bagi karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka, dan merupakan salah satu alat untuk memotivasi dan sekaligus sebagai jalur pengembangan yang strategis untuk mengoptimalkan sumber daya manusia yang bermutu. Lebih lanjut menurut (Asnawi, 2019), kompensasi merupakan keseluruhan bentuk balas jasa yang diberikan kepada karyawan, baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial, sebagai imbalan atas kontribusi mereka terhadap organisasi

Kinerja pegawai adalah hasil kerja pegawai yang pencapaianya disebabkan oleh kapasitas dan kemampuannya dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawab yang dibagikan perusahaan (Rino et al., 2020). Konsep lain kinerja pegawai adalah kemauaan seseorang atau sekelompok orang untuk melaksanakan aktivitas dan menuntaskannya sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya sesuai dengan hasil yang sesuai harapan (Daryanto & Suryanto, 2022). Pengertian lain kinerja pegawai adalah hasil kerja dengan kualitas dan kuantitas yang dihasilkan pegawai untuk menjalankan pekerjaan sesuai dengan tugas yang dibebankan kepada dirinya (Mangkunegara, 2022). Uraian lain kinerja pegawai adalah metode ataupun prosedur yang dilaksanakan pegawai terhadap capaian hasil pekerjaan yang sesuai dengan standar yang ditentukan (Wibowo, 2022).

Kompensasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa mendapatkan kompensasi yang adil dan

sesuai cenderung lebih termotivasi, puas, dan berkinerja lebih baik. Pemberian kompensasi yang tepat dapat meningkatkan produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Sebagaimana penelitian oleh (Adiyanto Pamungkas, Aldin Mihammad Qadrian, Joachim Nova Jusung, 2025) dan (Thalia et al., 2024) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja. Dari hubungan ini dapat diajukan hipotesa sebagai berikut:

H4: Diduga terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan

### **2.3.5 Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kinerja Karyawan**

Kualitas pelayanan yang diberikan oleh karyawan hotel sangat berkaitan erat dengan tingkat kinerja mereka dalam menjalankan tugas. Namun, hubungan ini tidak bersifat langsung semata, melainkan dapat dimediasi oleh faktor kompensasi. Dalam industri perhotelan, kualitas pelayanan menjadi indikator utama keberhasilan operasional karena sangat memengaruhi kepuasan dan loyalitas tamu. (Poetri et al., 2020) mendefinisikan kualitas pelayanan sebagai tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan konsumen. Sementara itu, untuk mendorong karyawan agar memberikan pelayanan yang prima, perusahaan perlu memberikan kompensasi yang layak.

Menurut (Adelia Pritasari Kusumawardani et al., 2023), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, dedangkan menurut (Tekkay et al., 2022), kinerja merupakan penilaian yang paling akurat yang sering dijadikan tolak ukur dalam suatu

perusahaan dalam menilai karyawan. Kemudian menurut (Dinus et al., 2016), kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan, baik secara kualitas maupun kuantitas, dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan. Kinerja mencerminkan seberapa baik seorang individu menjalankan pekerjaannya, serta sejauh mana ia mampu memenuhi target atau standar yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Kualitas pelayanan dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang erat. Kualitas pelayanan yang baik mencerminkan kinerja karyawan yang baik, dan sebaliknya, kinerja karyawan yang baik akan meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan. Sebagaimana penelitian oleh (Purnama satai et al., 2022) dan (lengkong et al., 2021) yang menyatakan bahwa kualitas layanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hubungan ini dapat diajukan hipotesa sebagai berikut:

H5: Diduga terdapat pengaruh kualitas pelayanan terhadap kinerja karyawan

### **2.3.6 Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja yang Dimediasi oleh Kualitas Pelayanan**

Rekrutmen yang efektif memiliki dampak besar terhadap kinerja karyawan di industri perhotelan, terutama ketika proses tersebut didukung oleh sistem kompensasi yang tepat. Proses rekrutmen yang baik memungkinkan perusahaan memperoleh karyawan yang sesuai dengan kebutuhan posisi dan budaya kerja hotel. (Casriyanti, 2025) menyatakan bahwa rekrutmen adalah proses untuk menarik individu yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang relevan

dengan kebutuhan organisasi. Pelayanan merupakan pendapat mengenai perilaku antara ekspektasi dan kenyataan yang dirasakan (Kotler & Keller, 2016). Konsep lain dari pelayanan adalah penilaian jangka panjang pengetahuan (keyakinan) pelanggan tentang pemberian layanan yang dilakukan perusahaan (Lovelock & Wright, 2018). Pengertian lain pelayanan adalah pelayanan yang bermutu yang disampaikan pada pelanggan pada saat membeli suatu produk atau mengunjungi suatu perusahaan (Kasmir, 2022)

Menurut (Fajriansyah et al., 2022), kinerja merupakan hasil akhir dari rangkaian proses kerja yang dilakukan oleh individu maupun kelompok dalam suatu organisasi. Hasil ini dinilai atau diukur selama periode waktu tertentu, dan penilaianya didasarkan pada standar, ketentuan, atau kesepakatan yang telah disusun dan disetujui sebelumnya. Kinerja mencerminkan seberapa efektif dan efisien seseorang atau suatu unit dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut (Soetrisno & Gilang, 2018), kinerja mencerminkan apa yang dikerjakan oleh seseorang atau suatu kelompok, serta bagaimana cara mereka melaksanakan tugas tersebut. Artinya, kinerja tidak hanya dilihat dari hasil akhir yang dicapai, tetapi juga dari proses, metode, dan sikap kerja yang digunakan dalam mencapai tujuan tersebut. Dengan kata lain, kinerja mencakup kualitas, efisiensi, dan efektivitas dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Hubungan antara rekrutmen, kualitas pelayanan, dan kinerja karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut: Rekrutmen yang efektif akan menghasilkan karyawan berkualitas yang mampu memberikan pelayanan yang baik. Kualitas pelayanan yang tinggi, pada gilirannya, akan berdampak positif pada kinerja karyawan

secara keseluruhan. Jadi, rekrutmen yang baik adalah fondasi untuk kualitas pelayanan yang baik, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kinerja.

Proses rekrutmen yang baik memastikan perusahaan mendapatkan karyawan yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Rekrutmen yang efektif juga membantu menarik kandidat yang memiliki motivasi tinggi dan sesuai dengan budaya perusahaan. Karyawan yang berkualitas akan lebih mampu memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan atau internal organisasi. Mereka memiliki pemahaman yang lebih baik tentang kebutuhan pelanggan, keterampilan komunikasi yang efektif, dan kemampuan untuk menyelesaikan masalah. Kualitas pelayanan yang baik berdampak positif pada kinerja karyawan. Kinerja yang baik dapat dilihat dari produktivitas yang meningkat, kepuasan pelanggan yang tinggi, dan peningkatan reputasi Perusahaan. Dari hubungan ini dapat diajukan hipotesa sebagai berikut:

H6: Diduga terdapat pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kualitas pelayanan

### **2.3.7 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja yang Dimediasi oleh Kualitas Pelayanan**

Hasibuan (2016) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala bentuk balas jasa atas kontribusi karyawan terhadap organisasi, baik yang bersifat langsung maupun tidak langsung. Kompensasi yang memadai dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, sehingga mendorong karyawan untuk memberikan pelayanan terbaik, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan. Menurut (Lengkong et al., 2021), kualitas pelayanan

digambarkan sebagai suatu pernyataan tentang sikap, hubungan yang dihasilkan dari perbandingan dari ekspektasi dengan kinerja. Kunci untuk memberikan kualitas pelayanan yang lebih baik adalah memenuhi atau melebihi ekspektasi kualitas pelayanan pelanggan sasaran. Kualitas pelayanan digambarkan sebagai suatu pernyataan tentang sikap, hubungan yang dihasilkan dari perbandingan dari ekspektasi dengan kinerja.

Konsep lain kinerja pegawai adalah kemauaan seseorang atau sekelompok orang untuk melaksanakan aktivitas dan menuntaskannya sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya sesuai dengan hasil yang sesuai harapan (Daryanto & Suryanto, 2022). Pengertian lain kinerja pegawai adalah hasil kerja dengan kualitas dan kuantitas yang dihasilkan pegawai untuk menjalankan pekerjaan sesuai dengan tugas yang dibebankan kepada dirinya (Mangkunegara, 2022). Uraian lain kinerja pegawai adalah metode ataupun prosedur yang dilaksanakan pegawai terhadap capaian hasil pekerjaan yang sesuai dengan standar yang ditentukan (Wibowo, 2022).

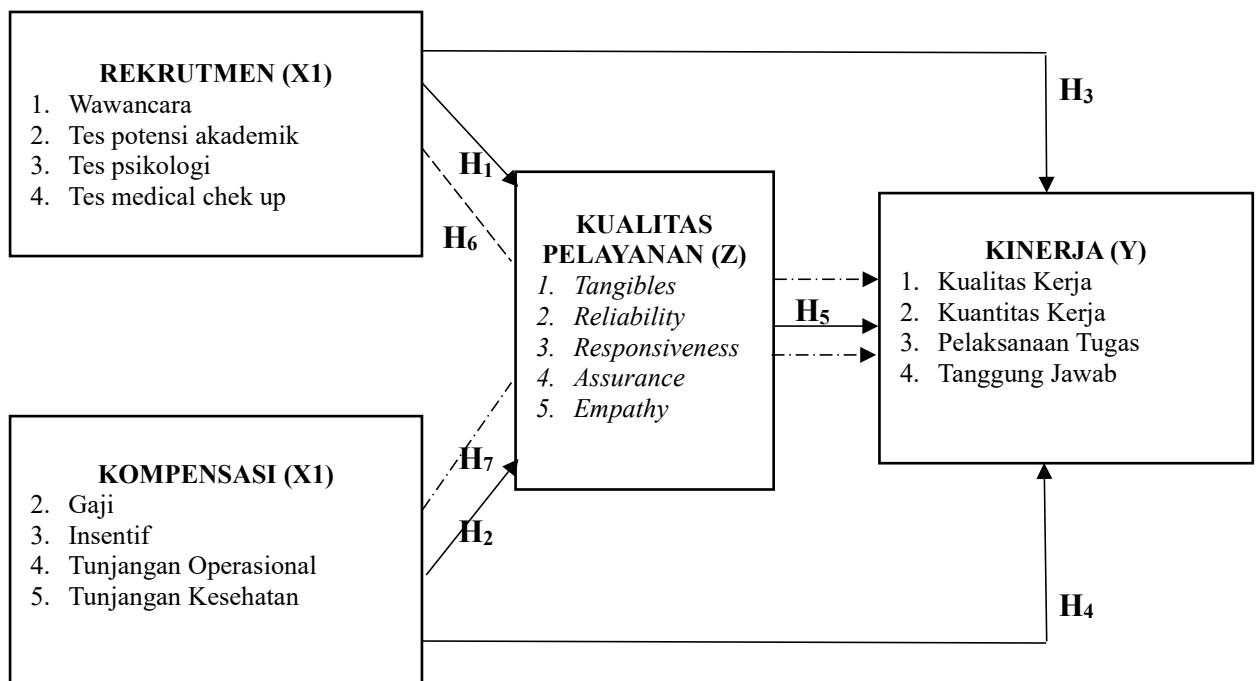
Hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan dapat dimediasi oleh kualitas pelayanan. Artinya, kompensasi yang diberikan perusahaan dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan atau pengguna jasa. Kompensasi adalah segala bentuk imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaan yang mereka lakukan, baik berupa gaji, tunjangan, maupun benefit lainnya. Kualitas pelayanan mengacu pada seberapa baik karyawan dalam memenuhi atau melebihi harapan pelanggan, baik dalam hal kecepatan,

keramahan, responsifitas, maupun kemampuan dalam menyelesaikan masalah. Dalam konteks ini, kualitas pelayanan berperan sebagai variabel mediator, yaitu variabel yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja karyawan. Kompensasi yang baik dapat memotivasi karyawan untuk memberikan pelayanan yang lebih baik, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja mereka secara keseluruhan. Dari hubungan ini dapat diajukan hipotesa sebagai berikut:

H7: Diduga terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kualitas pelayanan

## 2.4 Kerangka Pemikiran Teoretis

Menurut (Sugandi & Ridwan, 2025) kerangka pemikiran teoretis adalah suatu model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Dengan kata lain, kerangka teoretis menjembatani antara landasan teori dan fokus penelitian, serta memperjelas arah hubungan antar variabel dalam suatu studi. Lebih jelasnya kerangka pikir dalam penelitian ini ada pada keterangan tabel berikut:



Gambar 2.1  
Kerangka Pemikiran Teoretis