

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Kinerja karyawan**

##### **Definisi Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan produktivitas dan kesuksesan organisasi, karena efisiensi karyawan berperan besar dalam perkembangan kegiatan di tempat kerja (Robbins & Judge, 2023:108). Pada kinerja karyawan ini, pemimpin harus memiliki kemampuan yang imajinatif karena salah satu hal tersebut bisa dijadikan dalih penyebab terjadinya kegagalan yang terjadi di tempat kerja dalam hal mencapai ketentuan sebelumnya yang secara langsung memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan makin rendah. Kinerja adalah hasil yang dicapai dalam suatu kegiatan yang memiliki peran dalam jangka waktu tertentu (Sugiyono (2023: 245).

Hasibuan (2022:45) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah kontribusi yang diberikan oleh pegawai dalam bentuk hasil kerja yang dapat diukur berdasarkan standar yang telah ditetapkan organisasi. kinerja ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kemampuan, keahlian, serta motivasi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Darmawan (2021:72) berpendapat bahwa kinerja karyawan berkaitan erat dengan perilaku pegawai yang telah ditentukan, yang tercermin melalui interaksi antara upaya dan daya yang dimiliki oleh pegawai. Kinerja tersebut mencerminkan kemampuan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Hasil yang diperoleh berasal dari kontribusi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka di organisasi.

Berdasarkan dari pengertian kinerja karyawan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan memiliki peran yang sangat penting di dalam suksesnya suatu organisasi karena tingginya produktivitas yang dimiliki oleh organisasi akan meningkatkan kinerja karyawan. Sistem kinerja karyawan juga dikaitkan dengan pelatihan dan motivasi yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki karyawan dalam menangani setiap permasalahan yang terdapat di organisasi.

### **Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Sugiyono (2023: 92) faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja karyawan, yaitu:

#### *1. Readiness For Change*

perubahan dalam organisasi membutuhkan adaptasi dari setiap individu yang terlibat. Karyawan yang memiliki kesiapan untuk berubah akan menunjukkan kinerja yang lebih tinggi, karena mereka dapat mengatasi hambatan yang timbul akibat perubahan dan mendukung tujuan organisasi yang baru.

#### *2. Komunikasi Interpersonal*

komunikasi yang efektif dalam organisasi dapat meningkatkan kerjasama antar individu dan tim. Karyawan yang memiliki kemampuan komunikasi interpersonal yang baik cenderung lebih produktif dan memiliki kinerja yang lebih baik, karena mereka mampu menyelesaikan masalah dengan lebih cepat dan efektif melalui komunikasi yang jelas dan terbuka.

### 3. Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan seringkali berhubungan langsung dengan kepuasan pelanggan, yang pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Sugiyono dalam bukunya *Metode Penelitian Bisnis* juga menekankan pentingnya pelatihan dan pembekalan terhadap karyawan untuk meningkatkan kualitas pelayanan, yang dapat meningkatkan kinerja mereka.

### 4. Motivasi kerja

Motivasi kerja adalah salah satu faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang termotivasi akan lebih bersemangat dalam menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan organisasi. Motivasi dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti penghargaan, tantangan pekerjaan, hubungan antar rekan kerja, serta kesempatan untuk berkembang dalam organisasi. Ketika karyawan merasa dihargai dan memiliki tujuan yang jelas, kinerja mereka cenderung meningkat.

## **Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Sugiyono (2023: 98) ada empat Kinerja karyawan, yaitu:

### 1. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja mengacu pada jumlah pekerjaan atau tugas yang dapat diselesaikan oleh seorang karyawan dalam periode waktu tertentu. Hal ini mencakup seberapa banyak output yang dihasilkan oleh karyawan dalam bekerja, seperti jumlah produk yang diproduksi atau berapa banyak tugas yang diselesaikan.

## 2. Kualitas Kerja

Kualitas kerja berkaitan dengan tingkat akurasi, ketelitian, dan standar yang dihasilkan dalam pekerjaan. Ini menunjukkan seberapa baik pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan harapan atau standar yang telah ditetapkan oleh organisasi.

## 3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merujuk pada kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditentukan. Ini menggambarkan sejauh mana seorang karyawan mampu mengatur waktu dan menghindari penundaan dalam menyelesaikan pekerjaan.

## 4. Komitmen dan Kerja Sama

Komitmen dan kerja sama menunjukkan sejauh mana karyawan berkontribusi dalam tim atau organisasi serta tingkat dedikasinya terhadap tujuan perusahaan. Ini juga mencakup kemampuannya dalam bekerja sama dengan rekan kerja, atasan, dan berkontribusi pada pencapaian tujuan bersama.

### ***2.2 Readiness for change***

#### **Definisi *Readiness for change***

Menurut Robbins dan Judge (2023: 222), *Readiness for Change* merujuk pada sejauh mana individu siap secara mental, psikologis, atau fisik, dan bersedia untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan organisasi. Hasibuan (2022: 67) menjelaskan bahwa *Readiness for Change* atau kesiapan untuk berubah merupakan sebuah kondisi di mana individu atau karyawan dalam organisasi menunjukkan sikap yang terbuka dan siap untuk menerima perubahan yang dilakukan oleh organisasi. Individu yang menunjukkan kesiapan untuk berubah tidak hanya

menerima perubahan tersebut, tetapi juga merangkul dan mengadopsinya sebagai bagian dari proses menuju perbaikan dan perkembangan organisasi. Darmawan (2021: 85) mengungkapkan bahwa *Readiness for Change* adalah sikap komprehensif yang dipengaruhi oleh beberapa faktor utama.

Dari beberapa penjelasan ahli diatas, maka definisi dari *Readiness For Change* adalah perilaku individu yang merefleksikan sikap menerima, menyetujui, berpartisipasi dan menunjukkan keinginan dan bahwa berpartisipasi dengan rencana perubahan yang dilakukan.

### **Faktor yang mempengaruhi *Readiness for change***

Menurut Hasibuan (2022:70) Faktor-faktor yang mempengaruhi *Readiness For Change* yaitu :

#### **1. Komunikasi**

Komunikasi yang jelas dan efektif mengenai perubahan yang akan terjadi sangat mempengaruhi kesiapan karyawan untuk menerima perubahan. Jika komunikasi dilakukan dengan baik, karyawan akan lebih mudah memahami tujuan dan manfaat perubahan tersebut.

#### **2. Partisipasi**

Karyawan yang dilibatkan dalam proses perubahan cenderung memiliki rasa kepemilikan terhadap perubahan tersebut. Partisipasi ini dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan dukungan terhadap perubahan yang akan dilaksanakan.

#### **3. Kinerja karyawan**

Kinerja karyawan mempengaruhi sejauh mana mereka siap untuk menghadapi perubahan. Karyawan yang memiliki kinerja baik cenderung lebih terbuka terhadap

perubahan karena mereka merasa lebih percaya diri dan mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Kinerja yang optimal akan memudahkan proses perubahan karena karyawan dapat menjalankan tugas dengan efisien dan siap menghadapi tantangan baru.

#### 4. Kualitas pelayanan

Kualitas pelayanan yang tinggi dapat mendorong kesiapan untuk berubah karena organisasi yang berfokus pada peningkatan layanan cenderung lebih siap untuk mengimplementasikan perubahan yang dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Jika kualitas pelayanan sudah baik, organisasi akan merasa terdorong untuk terus berkembang dan berinovasi agar tetap kompetitif dan relevan dengan kebutuhan pasar.

#### **Indikator *Readiness For Change***

Menurut Robbins and judge (2021: 352) ada beberapa indikator readiness for change yaitu :

##### 1. kesenjangan (*Discrepancy*)

Kesenjangan merujuk pada persepsi bahwa terdapat perbedaan antara kondisi saat ini dengan kondisi ideal yang diharapkan, sehingga perubahan dianggap perlu dilakukan. Individu atau organisasi yang menyadari adanya masalah atau ketidaksesuaian dalam situasi saat ini akan lebih terbuka terhadap perubahan.

##### 2. Kesesuaian (*Appropriateness*)

kesesuaian adalah keyakinan bahwa perubahan yang diusulkan merupakan solusi yang tepat dan sesuai untuk mengatasi masalah yang ada. Apabila perubahan dianggap relevan dan masuk akal, maka dukungan terhadapnya cenderung lebih tinggi.

### 3. Efikasi Perubahan (*Change Efficacy*)

mengacu pada kepercayaan bahwa individu maupun organisasi memiliki kemampuan, sumber daya, dan dukungan yang memadai untuk melaksanakan perubahan dengan berhasil. Rasa percaya diri dalam kemampuan menjalankan perubahan sangat memengaruhi kesiapan untuk berubah.

### 4. Nilai Perubahan (*Change Efficacy*)

nilai perubahan menunjukkan sejauh mana individu memandang perubahan akan membawa manfaat atau keuntungan bagi dirinya. Apabila perubahan dianggap memberikan nilai positif, baik secara pribadi maupun kolektif, maka motivasi untuk mendukung perubahan akan semakin kuat.

## **2.3 Komunikasi Interpersonal**

### **Definisi Komunikasi Interpersonal**

Menurut Sugiyono (2023:185), komunikasi interpersonal adalah proses komunikasi yang terjadi antara individu dengan individu lainnya dalam suatu masyarakat atau organisasi, baik dalam organisasi bisnis maupun non-bisnis. Komunikasi ini menggunakan media dan bahasa yang mudah dipahami untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Deddy Mulyana dalam Lisa,Nanik (2021 : 745) menyatakan komunikasi interpersonal adalah komunikasi antar orang-orang secara tatap muka,yang memungkinkan setiap pertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung.

Menurut Darmawan (2021: 85) komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang terjadi antara dua individu atau lebih yang saling berinteraksi secara langsung dan tatap muka, baik dalam konteks formal maupun informal.Menurut Bambacas dalam Desi Nofia,Yasri dan Abror (2020 : 582)

komunikasi interpersonal merupakan kegiatan mengatur,mengendalikan dan merencanakan.

Dari beberapa pendapat diatas dapat di simpulkan bahwa komunikasi interpersonal adalah proses penyampaian pesan antara dua orang atau kelompok kecil secara langsung baik itu pesan verbal maupun nonverbal sehingga mendapatkan feedback secara langsung.

### **Faktor yang mempengaruhi Komunikasi Interpersonal**

Menurut Robbins Dan Judge (2023 :102) ada lima faktor yang mempengaruhi komunikasi interpersonal. Faktor-faktor tersebut adalah :

#### 1. Kinerja karyawan

Komunikasi yang efektif dapat memengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi. Karyawan yang memiliki keterampilan komunikasi yang baik lebih cenderung untuk menyelesaikan tugas dengan lebih efisien, berkoordinasi dengan tim, dan memahami arahan dengan jelas.

#### 2. kesiapan berubah

Dalam lingkungan kerja yang dinamis, kesiapan untuk berubah sangat penting. Komunikasi yang terbuka dan jelas membantu karyawan memahami alasan perubahan dan cara beradaptasi dengan situasi baru, yang pada gilirannya akan meningkatkan keberhasilan implementasi perubahan tersebut.

#### 3. kualitas pelayanan

Komunikasi interpersonal yang baik mempengaruhi kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan. Interaksi yang positif antara karyawan dan pelanggan dapat menciptakan pengalaman pelanggan yang lebih baik, meningkatkan loyalitas, dan mendukung tujuan organisasi.

#### 4. Hubungan Antar pribadi

Komunikasi yang efektif dapat memperkuat hubungan antara individu dalam organisasi, menciptakan rasa saling percaya, dan memfasilitasi kerja sama tim yang lebih baik.

#### 5. Budaya

Perbedaan budaya dapat mempengaruhi cara orang berkomunikasi. Nilai-nilai budaya, bahasa, serta norma sosial yang berbeda antar individu atau kelompok dapat menyebabkan kesalahpahaman dalam komunikasi.

### **indikator Komunikasi interpersonal**

Menurut Rukmana (2023: 31) ada lima indikator diantaranya yaitu :

#### 1. Keterbukaan (Openness)

adalah kemauan menanggapi dengan senang hati informasi yang diterima didalam menghadapi hubungan interpersonal. Keterbukaan atau sifat terbuka sangat berpengaruh dalam menumbuhkan komunikasi interpersonal yang efektif.

#### 2. Empati (Empathy)

adalah merasakan apa yang dirasakan orang lain atau proses ketika seseorang merasakan perasaan orang lain dan menangkap arti perasaan itu kemudian mengkomunikasikannya dengan kepekaan sedemikian rupa hingga menunjukkan bahwa ia sungguh-sungguh mengerti perasaan orang lain itu.

#### 3. Sikap Mendukung (Supportiveness)

adalah situasi yang terbuka untuk mendukung agar komunikasi berlangsung efektif. Sikap suportif adalah sikap yang mengurangi sikap defensif dalam komunikasi.

#### 4. Rasa positif (Positiveness)

adalah perasaan positif terhadap diri sendiri, kemampuan mendorong orang lain lebih aktif berpartisipasi dan kemampuan menciptakan situasi komunikasi kondusif untuk berinteraksi yang efektif.

### 5. Kesamaan (Equality)

adalah pengakuan kedua belah pihak saling menghargai, berguna dan mempunyai sesuatu yang penting untuk disumbangkan.

## 2.4 Kuliatas Pelayanan

### 2.4.1 Definisi Kualitas Pelayanan

Menurut Robbins dan Judge (2023:201), kualitas pelayanan dapat diartikan sebagai fokus pada pemenuhan kebutuhan dan persyaratan pelanggan, serta ketepatan waktu dalam memenuhi harapan pelanggan. Kualitas pelayanan berlaku untuk semua jenis layanan yang disediakan oleh perusahaan saat berinteraksi dengan pelanggan. Menurut Kotler dan Keller (2022:143) “kualitas adalah kelengkapan fitur suatu produk atau jasa yang memiliki kemampuan untuk memberikan kepuasan terhadap suatu kebutuhan”.

Menurut Darmawan (2021: 110), kualitas pelayanan dapat diartikan sebagai tingkat pelayanan yang diberikan oleh penyedia jasa untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan, yang mencakup aspek kecepatan, ketepatan, dan kehandalan dalam memberikan layanan. Kualitas pelayanan yang baik dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, Sedangkan Menurut Spector (2020: 134), kualitas pelayanan merupakan faktor utama yang dapat menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan, yang berfokus pada pengalaman pelanggan yang memuaskan, efisiensi, dan keandalan dalam setiap interaksi. menciptakan loyalitas, dan memperkuat reputasi organisasi.

Kualitas Pelayanan merupakan titik sentral bagi perusahaan karena mempengaruhi kepuasan konsumen dan kepuasan konsumen akan muncul apabila kualitas Pelayanan yang diberikan dengan baik.

Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa Kualitas Pelayanan merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh pihak perusahaan berupa hal yang tidak berwujud namun dapat dirasakan oleh konsumen. Pengukuran Kualitas Pelayanan dapat dilihat dari terhadap suatu layanan yang telah diterima oleh konsumen untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan harapannya.

#### **2.4.2 Faktor yang mempengaruhi Kualitas Pelayanan**

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan, Menurut Hasibuan (2022: 115) yaitu :

##### 1. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan memegang peran penting dalam menentukan kualitas pelayanan. Karyawan yang memiliki kinerja baik, dengan keterampilan yang sesuai dan sikap positif, akan lebih mampu memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggan. Kinerja yang optimal ini mencakup tanggung jawab, kecepatan, ketepatan, dan efisiensi dalam memberikan layanan.

##### 2. komunikasi interpersonal

Komunikasi interpersonal yang efektif antar karyawan, serta antara karyawan dengan pelanggan, berperan besar dalam menciptakan pengalaman pelayanan yang baik. Komunikasi yang jelas, ramah, dan empatik akan memudahkan pemahaman antara pihak yang terlibat dan membantu memenuhi harapan pelanggan, sehingga memperbaiki kualitas pelayanan.

### 3. Proses Pelayanan

Proses pelayanan yang efisien dan efektif juga mempengaruhi kualitas pelayanan. Proses yang jelas dan mudah diikuti akan membuat pelanggan merasa puas karena layanan yang diberikan tepat waktu dan sesuai harapan.

### 4. Kesiapan berubah

Kesiapan untuk berubah merupakan faktor penting yang memengaruhi kualitas pelayanan. Dalam menghadapi perubahan, baik itu teknologi, prosedur, maupun kebijakan baru, organisasi perlu memastikan bahwa karyawan siap dan mampu beradaptasi dengan perubahan tersebut. Karyawan yang memiliki kesiapan untuk berubah akan lebih cepat dalam menyesuaikan diri dan menerapkan perubahan yang diperlukan dalam memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan.

#### **2.4.4 Indikator Kualitas Pelayanan**

Menurut Kotler (2022:129) ada beberapa Indikator kualitas pelayanan yaitu :

##### 1. Keandalan (*Reliability*)

Keandalan adalah kemampuan penyedia layanan untuk memberikan layanan yang dijanjikan secara tepat, akurat, dan konsisten.

##### 2. Daya Tanggap (*Responsiveness*)

Daya tanggap berkaitan dengan kesediaan dan kemampuan penyedia layanan untuk membantu pelanggan dan memberikan pelayanan yang cepat.

##### 3. Jaminan (*Assurance*)

Jaminan merujuk pada pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional penyedia layanan dalam memberikan rasa aman dan percaya kepada pelanggan.

##### 4. Bukti Fisik (*Tangibles*)

Bukti fisik meliputi kondisi fasilitas, peralatan, serta penampilan fisik dari karyawan yang memberikan layanan. Hal ini menciptakan kesan pertama yang memengaruhi persepsi kualitas pelayanan.

## **2.5 Penelitian Terdahulu**

### **1. Nur Hofifah**

Judul : Pengaruh Daya Tarik dan fasilitas terhadap kepuasan wisatawan dengan kualitas pelayanan sebagai variabel moderasi pada obyek wisata Sanggaluri park Purbalingga. Metode dalam penelitian ini bersifat kuantitatif dengan objek penelitian yaitu wisatawan Obyek Wisata Sanggaluri Park Purbalingga. Pemrosesan data menggunakan uji Rank Spearman, Moderated Regression Analysis (MRA), dan Regresi Ordinal dengan perangkat lunak IBM SPSS Statistics 23. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik non-probability sampling menggunakan metode purposive sampling dan hasil kuesioner yang kembali dan valid adalah 100 sampel. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa daya tarik wisata memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan wisatawan. Selain itu, fasilitas juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan wisatawan. Lebih lanjut, kualitas pelayanan terbukti memoderasi secara signifikan pengaruh daya tarik wisata terhadap kepuasan wisatawan, serta memoderasi secara signifikan pengaruh fasilitas terhadap kepuasan wisatawan.

### **2. Benny Usman (2021)**

Judul : Pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai pada Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Pada Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang yang berjumlah 31 orang. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian

ini adalah sampel jenuh yaitu menggunakan seluruh popuasi sebagai sumber data. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner dan dokumentasi. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier sederhana, analisis korelasi dan uji hipotesis t dengan bantuan software SPSS 17.0 for windows.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Pegawai Pada Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang. Hal ini bisa dilihat dari hasil uji hipotesis diperoleh nilai  $t$  hitung  $> t$  tabel ( $6,370 > 2,045$ ) Maka keputusannya adalah menolak hipotesis nol ( $H_0$ ) dan menerima hipotesis alternative ( $H_a$ ) berarti ada pengaruh signifikan antara Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Pegawai Pada Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang.

### 3. Surajiyo et al ( 2022)

Judul : pengaruh motivasi kerja, terhadap kinerja karyawan dengan kualitas pelayanan sebagai variabel moderasi Di PT Bank Rakyat Indonesia Tbk. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. untuk mengetahui pengaruh dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan pelayanan sebagai variabel moderasi Di PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Kantor Cabang Lubuklinggau. Hasil pengujian hipotesis pertama dengan regresi liniear sederhana menemukan yang di peroleh nilai persamaan regresi liniear sederhana  $Y = a+bX$  ( $Kinerja\ Karyawan = 42,613 + 0,266\ Motivasi\ Kerja$ ).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan pelayanan sebagai variabel moderasi yang

menunjukkan nilai R Square sebesar 0,415 atau 41,5% meningkat sebesar 58,5% dari hasil nilai R Square sebelum adanya variabel moderasi (motivasi) sebesar 0,129 atau 12,9%, sehingga variabel moderasi (pelayanan) memperkuat pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

#### 4. Retno Ginanjar ( 2022)

Judul : Pengaruh *Readiness For change* dan Transformational Leadership terhadap Kinerja Karyawan pada PT Waskita Karya (Persero) Tbk. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. ada hubungan positif antara Readiness for change dengan Transformational Leadership. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan Hasil uji t dimana diperoleh nilai t hitung sebesar 4,690 dimana nilai tersebut lebih besar dari nilai t tabel 1,987 yaitu ( $4,690 > 1,987$ ) dengan demikian H1 diterima. Maka dapat disimpulkan readiness for change secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Waskita Karya (Persero),Tbk

#### 5. Nur Avni Rozalia ( 2021 )

Judul : pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawa (studi kasus PT Pattindo Malang ). Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (explanatory research) dengan pendekatan kuantitatif. Sampel yang digunakan sebanyak 82 responden dengan teknik sampling jenuh. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda, dengan menggunakan uji F dan uji t. Hasil regresi linier berganda, menunjukkan variabel motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung  $5,925 > t$  tabel 1,990. Variabel disiplin kerja menunjukkan nilai t hitung  $4,651 > t$  tabel 1,990 hal ini berarti berpengaruh secara signifikan

terhadap kinerja karyawan. Hasil F hitung sebesar  $50,605 > F$  tabel 3,112, bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Penelitian	Judul	persamaan	perbedaan	Hasil penelitian
1	Nur Hofifah (2023) Jurnal pariwisata volume 4 No 2 september 2023	Pengaruh Daya Tarik dan fasilitas terhadap kepuasan wisatawan dengan kualitas pelayanan sebagai variabel moderasi pada obyek wisata Sanggaluri park Purbalingga	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel penelitian Kualitas pelayanan (Z)</li> <li>• Metode penelitian (Kuantitatif )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel daya Tarik</li> <li>• Variabel fasilitas</li> <li>• Variabel kepuasan wisatawan</li> </ul>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel independen berupa daya tarik wisata (X1) dan fasilitas (X2) dapat menjelaskan variabel kepuasan wisatawan (Y) sebesar 60,8% (berdasarkan nilai Nagelkerke R-Square). Ini berarti bahwa kualitas pelayanan (Z) sebagai variabel moderasi secara signifikan memperkuat pengaruh daya tarik wisata dan fasilitas terhadap kepuasan wisatawan.
2	Benny Usman (2021) Jurnal media wahana ekonomika Volume 10 No 1 april 2013	Pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja pegawai pada Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel penelitian ( komunikasi interpersonal )</li> <li>• Variabel Y (Kinerja Karyawan )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objek penelitian</li> </ul>	Berdasarkan hasil uji, variabel X1 berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karena nilai nilai t hitung > t tabel ( $6,370 > 2,045$ ) Sehingga H0 ditolak dan Ha diterima.
3	Surajiyo et al ( 2022) Jurnal media ekonomi	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan pelayanan sebagai variabel moderasi Di PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk.	Variabel Y (kinerja karyawan) Variabel z (Kualitas pelayanan sebagai variabel moderasi )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel penelitian (readiness for change dan komunikasi interpersonal)</li> </ul>	Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh antara variabel x1 terhadap y dengan variabel moderasi yang nilai R Square sebesar 0,415 atau 41,5% meningkat sebesar 58,5% dari hasil nilai R Square sebelum adanya variabel moderasi (motivasi) sebesar 0,129 atau

No	Penelitian	Judul	persamaan	perbedaan	Hasil penelitian
	Volume 27 No 1 april 2022			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objek penelitian</li> <li>• Metode penelitian kuantitatif</li> </ul>	12.9 % sehingga variabel moderasi (pelayanan) memperkuat pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan
4	Retno Ginanjar et al (2022 )  Jurnal JBE Volume 8 No 2 desember 2018	Pengaruh <i>Readiness For change</i> dan Transformational Leadership terhadap Kinerja Karyawan pada PT Waskita Karya (Persero) Tbk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel penelitian (<i>Readiness for change</i>)</li> <li>• Variabel Y ( Kinerja Karyawan )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel penelitian komunikasi interpersonal</li> <li>• Variabel z (kualitas pelayanan )</li> <li>• Objek penelitian</li> </ul>	Hasil uji t dimana diperoleh nilai t hitung sebesar 4,690 dimana nilai tersebut lebih besar dari nilai t tabel 1,987 yaitu ( $4,690 > 1,987$ ) dengan demikian H1 diterima. Maka dapat disimpulkan <i>readiness for change</i> secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Waskita Karya (Persero),Tbk
5	Nur Avni Rozalia ( 2021 )  Jurnal administrasi bisnis Volume 26 no 2 september 2015	pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan (studi kasus PT Pattindo Malang ).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel Y (Kinerja Karyawan )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel penelitian (<i>readiness for change</i> dan komunikasi interpersonal ) variabel z (kualitas pelayanan )</li> <li>• Objek penelitian</li> </ul>	Hasil regresi linier berganda, menunjukkan variabel motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung $5,925 > t$ tabel 1,990.

## 2.6 Hubungan Antar Variabel dan pengembangan Hipotesis

### Pengaruh *Readiness For Change* Terhadap Kualitas pelayanan

*Readiness for Change* merupakan kesiapan individu atau organisasi dalam menerima, menanggapi, dan beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan kerja. Kesiapan ini mencerminkan sejauh mana individu merasa siap secara psikologis dan perilaku untuk menghadapi perubahan, baik dari sisi kognitif, afektif, maupun tindakan. Karyawan dengan tingkat readiness for change yang tinggi cenderung memiliki pandangan yang positif terhadap perubahan.

Menurut Susanto (2020:102), readiness for change memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas pelayanan. Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kesiapan untuk berubah cenderung lebih fleksibel dan adaptif terhadap prosedur, teknologi, dan metode pelayanan baru yang diterapkan di dalam organisasi, yang pada akhirnya berpengaruh positif terhadap peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan.

Hubungan pengaruh Readiness for Change terhadap Kualitas Pelayanan memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan pelayanan karena mencerminkan sejauh mana karyawan siap dan bersedia untuk beradaptasi dengan perubahan dalam proses pelayanan. Karyawan yang memiliki kesiapan untuk berubah cenderung lebih terbuka, fleksibel, dan responsif terhadap inovasi dan perubahan prosedur, sehingga mereka mampu memberikan layanan yang lebih cepat, tepat, dan memuaskan bagi pelanggan. Secara keseluruhan, readiness for change memiliki pengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan. Semakin tinggi kesiapan seorang karyawan untuk berubah, semakin besar kemampuannya dalam menghadapi tantangan baru dan menjaga kualitas pelayanan yang optimal.

Dari hasil penelitian yang ada, dapat disimpulkan bahwa readiness for change berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan. Karyawan yang memiliki kesiapan untuk berubah cenderung menunjukkan pelayanan yang lebih baik, karena mereka lebih mampu beradaptasi dengan perubahan, meningkatkan efisiensi kerja, dan memenuhi harapan pelanggan dalam lingkungan kerja yang dinamis.

**H1 : *Readiness For change* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kualitas Pelayanan**

**Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kualitas Pelayanan**

Komunikasi interpersonal merupakan proses pertukaran informasi, ide, perasaan, dan makna antara dua individu atau lebih yang dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Komunikasi ini melibatkan unsur empati, keterbukaan, kepercayaan, serta kemampuan mendengarkan secara aktif. Pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kualitas pelayanan merujuk pada dampak cara karyawan berinteraksi dan berkomunikasi dengan pelanggan maupun sesama rekan kerja terhadap efektivitas dan mutu layanan yang diberikan.

Menurut Prasetyo (2021:150), komunikasi interpersonal memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas pelayanan. Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki keterampilan komunikasi yang baik cenderung lebih efektif dalam berinteraksi dengan pelanggan, memahami kebutuhan mereka, dan menyampaikan informasi dengan jelas, yang pada akhirnya berdampak positif pada peningkatan kualitas pelayanan.

Hubungan komunikasi interpersonal terhadap kualitas pelayanan sangat penting karena mencerminkan sejauh mana karyawan dapat berinteraksi secara efektif dengan pelanggan. Karyawan yang memiliki kemampuan komunikasi yang baik cenderung lebih mudah menjelaskan prosedur, menanggapi keluhan, serta memberikan layanan yang ramah dan profesional. Hal ini memungkinkan mereka untuk membangun kepercayaan pelanggan, meningkatkan kepuasan, dan menjaga reputasi organisasi.

Dari hasil penelitian yang ada, dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan. Karyawan yang mampu berkomunikasi dengan baik cenderung menunjukkan pelayanan yang lebih baik karena mereka lebih mampu memahami kebutuhan pelanggan, menyampaikan informasi dengan jelas, dan memberikan layanan yang responsif serta memuaskan.

## **H2 : Komunikasi Interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kualitas Pelayanan**

### **Pengaruh *Readiness For Change* terhadap kinerja karyawan**

Readiness for Change merupakan kesiapan individu atau organisasi dalam menerima, menanggapi, dan beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan kerja. Kesiapan ini mencerminkan sejauh mana individu merasa siap secara psikologis dan perilaku untuk menghadapi perubahan, baik dari sisi kognitif, afektif, maupun tindakan. Karyawan dengan tingkat readiness for change yang tinggi cenderung memiliki pandangan yang positif terhadap perubahan.

Menurut Susanto (2020:110), readiness for change memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kesiapan untuk berubah cenderung lebih fleksibel dan adaptif terhadap perubahan yang diterapkan di dalam organisasi, yang pada akhirnya berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja mereka.

Hubungan Pengaruh Readiness for Change terhadap Kinerja Karyawan memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan karena mencerminkan sejauh mana karyawan siap dan bersedia untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam organisasi. Karyawan yang memiliki kesiapan untuk berubah cenderung lebih terbuka, fleksibel, dan responsif terhadap perubahan, yang memungkinkan mereka untuk beradaptasi dengan lebih cepat dan efisien. Secara keseluruhan, readiness for change memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kesiapan seorang karyawan untuk berubah, semakin besar kemampuannya dalam mengatasi tantangan baru dan tetap menjaga kinerja yang optimal dalam menghadapi perubahan di tempat kerja.

Dari hasil penelitian yang ada, dapat disimpulkan bahwa readiness for change berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kesiapan untuk berubah cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, karena mereka lebih mampu beradaptasi dengan perubahan dan menjaga produktivitas mereka dalam lingkungan yang dinamis.

**H3 : *Readiness For change* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan**

## Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap kinerja karyawan

Komunikasi interpersonal merupakan proses pertukaran informasi, ide, perasaan, dan makna antara dua individu atau lebih yang dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Komunikasi ini melibatkan unsur empati, keterbukaan, kepercayaan, serta kemampuan mendengarkan secara aktif. Pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan merujuk pada dampak cara karyawan berinteraksi dan berkomunikasi satu sama lain terhadap efektivitas dan produktivitas mereka dalam bekerja

Menurut Prasetyo (2021:158), komunikasi interpersonal memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki keterampilan komunikasi yang baik cenderung lebih efektif dalam berkolaborasi dan menyelesaikan tugas, yang pada akhirnya berdampak positif pada peningkatan kinerja mereka.

Hubungan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan sangat penting dalam meningkatkan kinerja, karena mencerminkan sejauh mana karyawan dapat berinteraksi dan berkomunikasi dengan baik dalam tim atau dengan atasan. Karyawan yang memiliki kemampuan komunikasi yang baik cenderung lebih mudah menyampaikan ide, memahami instruksi, dan menyelesaikan masalah secara efisien. Hal ini memungkinkan mereka untuk beradaptasi dengan cepat, bekerja lebih produktif, dan menjaga hubungan kerja yang harmonis.

Dari hasil penelitian yang ada, dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang mampu berkomunikasi dengan baik cenderung menunjukkan

kinerja yang lebih baik karena mereka lebih mampu berkolaborasi dan menyelesaikan tugas dengan lebih efisien.

#### **H4 : komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan**

##### **Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kinerja karyawan**

Kualitas pelayanan merupakan tingkat kemampuan organisasi atau individu dalam memenuhi kebutuhan, harapan, dan kepuasan pelanggan melalui layanan yang cepat, tepat, ramah, dan profesional. Kualitas pelayanan tidak hanya mencakup aspek teknis dan prosedural, tetapi juga mencerminkan sikap, kompetensi, dan responsivitas karyawan dalam memberikan layanan.

Pengaruh kualitas pelayanan terhadap kinerja karyawan merujuk pada dampak mutu layanan yang diberikan terhadap efektivitas, produktivitas, dan kemampuan karyawan dalam menjalankan tugasnya. Karyawan yang mampu memberikan layanan berkualitas cenderung menunjukkan disiplin, tanggung jawab, dan motivasi kerja yang tinggi, karena mereka terbiasa menghadapi tuntutan pelanggan secara profesional dan konsisten.

Hubungan kualitas pelayanan terhadap kinerja karyawan sangat penting karena kinerja karyawan seringkali dipengaruhi oleh bagaimana mereka berinteraksi dengan pelanggan dan memenuhi standar pelayanan yang ditetapkan. Karyawan yang mampu memberikan pelayanan berkualitas cenderung lebih percaya diri, adaptif, dan terampil dalam menyelesaikan tugas, sehingga kinerja mereka meningkat.

Dari hasil penelitian yang ada, dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang mampu menjaga mutu layanan secara konsisten cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal karena mereka lebih terampil, responsif, dan produktif dalam menjalankan pekerjaan mereka, serta mampu menciptakan pengalaman pelanggan yang memuaskan.

#### **H5 : Kualitas Pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan**

#### **Pengaruh *Readiness For Change* terhadap kinerja karyawan dengan kualitas pelayanan sebagai moderasi**

Pengaruh readiness for change terhadap kinerja karyawan dengan kualitas pelayanan sebagai moderasi mengacu pada bagaimana kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan dalam organisasi mempengaruhi kinerja mereka, dengan kualitas pelayanan yang diberikan sebagai faktor yang memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut. Readiness for change mencerminkan sejauh mana karyawan bersedia dan siap beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam organisasi. Ketika karyawan memiliki kesiapan untuk berubah, mereka lebih cenderung untuk beradaptasi dengan cepat dan meningkatkan kinerja mereka.

Menurut Sari (2022:115), kualitas pelayanan memiliki peran moderasi yang penting dalam hubungan antara readiness for change dan kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kesiapan untuk berubah dan bekerja dalam lingkungan yang menuntut pelayanan berkualitas cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Hubungan pengaruh *Readiness for change* terhadap kinerja karyawan memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan karena mencerminkan sejauh mana karyawan siap dan bersedia untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam organisasi. Karyawan yang memiliki kesiapan untuk berubah cenderung lebih terbuka, fleksibel, dan responsif terhadap perubahan, yang memungkinkan mereka untuk beradaptasi dengan lebih cepat dan efisien. Kualitas pelayanan bertindak sebagai variabel moderasi, yang berarti bahwa jika kualitas pelayanan yang diberikan tinggi, pengaruh positif dari *readiness for change* terhadap kinerja karyawan akan semakin kuat. Sebaliknya, jika kualitas pelayanan rendah, pengaruhnya bisa lebih terbatas.

Dari hasil penelitian yang ada, dapat disimpulkan bahwa *Readiness for change* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kesiapan untuk berubah cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, terutama ketika mereka memberikan pelayanan yang berkualitas, karena mereka lebih mampu beradaptasi dengan perubahan dan menjaga produktivitas mereka dalam lingkungan yang dinamis.

**H6 : *Readiness For Change* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kualitas pelayanan sebagai moderasi**

**Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap kinerja karyawan dengan kualitas pelayanan sebagai moderasi**

Pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan merujuk pada bagaimana kemampuan karyawan dalam berkomunikasi mempengaruhi efektivitas dan produktivitas mereka. Komunikasi yang baik memperlancar tugas,

meningkatkan kolaborasi, dan memperbaiki hubungan kerja, yang berdampak pada kinerja. Kualitas pelayanan bertindak sebagai moderator, memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut. Karyawan yang berkomunikasi dengan baik dan memberikan pelayanan berkualitas cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi, karena pelayanan yang baik mendorong komunikasi yang lebih efektif dan produktivitas yang lebih optimal.

Menurut Prasetyo (2021:150), komunikasi interpersonal memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki keterampilan komunikasi interpersonal yang baik cenderung lebih efektif dalam berkolaborasi, menyelesaikan masalah, dan menjaga hubungan kerja yang harmonis, yang pada akhirnya berdampak positif pada peningkatan kinerja mereka.

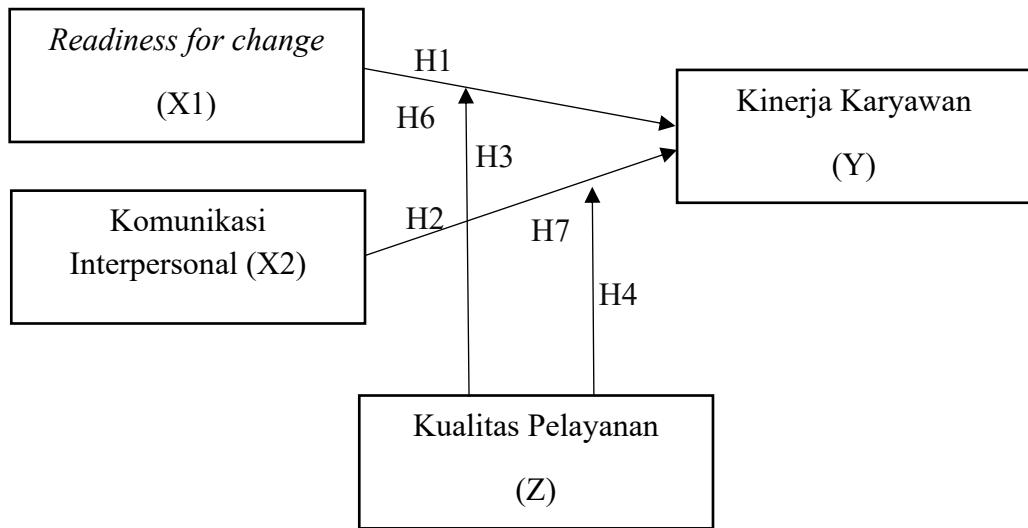
Hubungan Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan dengan Kualitas Pelayanan sebagai Moderasi sangat penting karena kualitas komunikasi dalam interaksi sehari-hari dapat memengaruhi efektivitas karyawan dalam menjalankan tugas dan memberikan pelayanan. Ketika karyawan memiliki kemampuan komunikasi yang baik, mereka lebih mudah memahami instruksi, menyampaikan ide, dan berkoordinasi dengan rekan kerja serta atasan. Hal ini berujung pada peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan. Namun, pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor lain, salah satunya adalah kualitas pelayanan. kualitas pelayanan berfungsi sebagai variabel moderasi, yang berarti bahwa apabila karyawan memiliki kualitas pelayanan yang tinggi, komunikasi interpersonal yang baik akan semakin memperkuat kinerja mereka.

Dari hasil penelitian yang ada, dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kualitas pelayanan bertindak sebagai faktor moderasi yang memperkuat pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang mampu berkomunikasi dengan baik dan memberikan pelayanan yang berkualitas akan lebih efisien dan efektif dalam menjalankan tugas, sehingga meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

**H7: Komunikasi Interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kualitas pelayanan sebagai moderasi**

**27. Kerangka Penelitian**

Kerangka penelitian merupakan Gambaran besar alur penelitian. Kerangka penelitian dibuat berdasarkan permasalahan penelitian yang sesuai dengan landasan teori dan juga hasil penelitian yang relevan. Berdasarkan tujuan Pustaka, maka dibuat kerangka pemikiran kinerja karyawan di pengaruhi oleh *Readiness For Change*, Komunikasi Interpersonal dengan Kualitas pelayanan sebagai moderasi sebagai berikut :



**Gambar 2.1 Kerangka Penelitian**

Berdasarkan Gambar 2.1 diatas memperlihatkan hubungan dan pengaruh antara *Readiness For Change* (X1), Komunikasi Interpersonal (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) ,baik secara parsial maupun silmutan. Variabel kualitas pelayanan (Z) bertindak sebagai variabel moderasi, yang berperan untuk menguatkan atau memperlemah hubungan antara variabel-variabel indepenpenden (X1 dan X2) dengan kinerja karyawan.