

**PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA
MELALUI KUALITAS KOMUNIKASI DAN *TEAMWORK*
SKILL DENGAN DIMODERASI *HOSPITALITY SKILLS***

Proposal Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :
Nur Rochman Setyadi
NIM : 20402300321

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
2025**

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS
PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA
MELALUI KUALITAS KOMUNIKASI DAN *TEAMWORK*
SKILL* DENGAN DIMODERASI *HOSPITALITY SKILLS

Disusun Oleh :
Nur Rochman Setyadi
NIM : 20402300321

Disetujui oleh Pembimbing
Tanggal, 03 Mei 2025



Prof. Dr. Mulyana, SE., M.Si.
NIK. 0607056003

LEMBAR PENGUJIAN

**PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA
MELALUI KUALITAS KOMUNIKASI DAN *TEAMWORK*
SKILL DENGAN DIMODERASI *HOSPITALITY SKILLS***

Disusun oleh:
Nur Rochman Setyadi
NIM : 20402300321

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 03 Mei 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



Prof. Dr. Mulyana, S.E., M.Si.
NIK. 0607056003

Penguji I



Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si.
NIK. 0605106702

Penguji II



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.
NIK. 0628066301

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen tanggal 03 Mei 2025.

Ketua Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 0628066301

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Nur Rochman Setyadi
NIM : 20402300321
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Kualitas Komunikasi dan *Teamwork Skill* dengan Dimoderasi *Hospitality Skills*“, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 03 Mei 2025

Saya yang menyatakan,

Pembimbing


Prof. Dr. Mulyana, S.E., M.Si.
NIK. 0607056003


Nur Rochman Setyadi
NIM : 20402300321

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Nur Rochman Setyadi
NIM : 20402300321
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul : Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Kualitas Komunikasi dan *Teamwork Skill* dengan Dimoderasi *Hospitality Skills* dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti adapelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 03 Mei 2025

Yang menyatakan



Nur Rochman Setyadi
20402300321

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui kualitas komunikasi dan kemampuan bekerja dalam tim dalam konteks *hospitality skills*. Perbedaan hasil penelitian sebelumnya mengenai peran kerja sama tim terhadap kinerja sumber daya manusia menjadi dasar dalam merumuskan pertanyaan penelitian: "Bagaimana peningkatan kinerja sumber daya manusia dapat dicapai melalui kualitas komunikasi dan kemampuan bekerja dalam tim dalam konteks *hospitality skills*?"

Penelitian ini menggunakan pendekatan eksplanatori dengan objek penelitian seluruh SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Sampel penelitian berjumlah 135 responden yang dipilih menggunakan teknik *convenience sampling* berdasarkan metode non-probability sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan skala pengukuran interval 1 hingga 5. Analisis data menggunakan pemodelan persamaan struktural dengan pendekatan Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas komunikasi berpengaruh positif terhadap kemampuan bekerja dalam tim dan kinerja sumber daya manusia. Semakin baik kualitas komunikasi, semakin tinggi kemampuan bekerja dalam tim serta peningkatan kinerja SDM. Selain itu, kemampuan bekerja dalam tim juga berpengaruh positif terhadap kinerja SDM, menunjukkan bahwa kerja sama yang baik meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. Namun, *hospitality skills* tidak memberikan pengaruh moderasi yang signifikan pada hubungan antara kualitas komunikasi dan kinerja SDM. Sebaliknya, *hospitality skills* mampu memperkuat pengaruh kemampuan bekerja dalam tim terhadap kinerja SDM. Dengan demikian, penguatan *hospitality skills* menjadi faktor penting dalam memaksimalkan dampak kerja sama tim terhadap kinerja SDM di sektor pelayanan publik.

Kata kunci: Kualitas Komunikasi, Kemampuan Bekerja dalam Tim, *Hospitality Skills*, Kinerja Sumber Daya Manusia

ABSTRACT

This study aims to analyze the improvement of human resource performance through communication quality and teamwork ability in the context of hospitality skills. Differences in previous research findings regarding the role of teamwork in human resource performance form the basis for the research question: "How can human resource performance be enhanced through communication quality and teamwork ability in the context of hospitality skills?"

This explanatory research focuses on the human resources of the Supervision and Customs and Excise Service Office Type Madya Pabean A Semarang. The study sample consists of 135 respondents selected using a convenience sampling technique based on non-probability sampling methods. Data collection was conducted through questionnaires using an interval measurement scale ranging from 1 to 5. Data analysis was performed using structural equation modeling with the Partial Least Square (PLS) approach.

The results indicate that communication quality has a positive effect on both teamwork ability and human resource performance. The better the communication quality, the higher the teamwork ability and overall human resource performance. Additionally, teamwork ability positively influences human resource performance, demonstrating that effective collaboration enhances both individual and organizational performance. However, hospitality skills do not significantly moderate the relationship between communication quality and human resource performance. Instead, hospitality skills strengthen the effect of teamwork ability on human resource performance. Therefore, enhancing hospitality skills is crucial in maximizing the impact of teamwork on human resource performance in the public service sector.

Keywords: *Communication Quality, Teamwork Ability, Hospitality Skills, Human Resource Performance*

KATA PENGANTAR

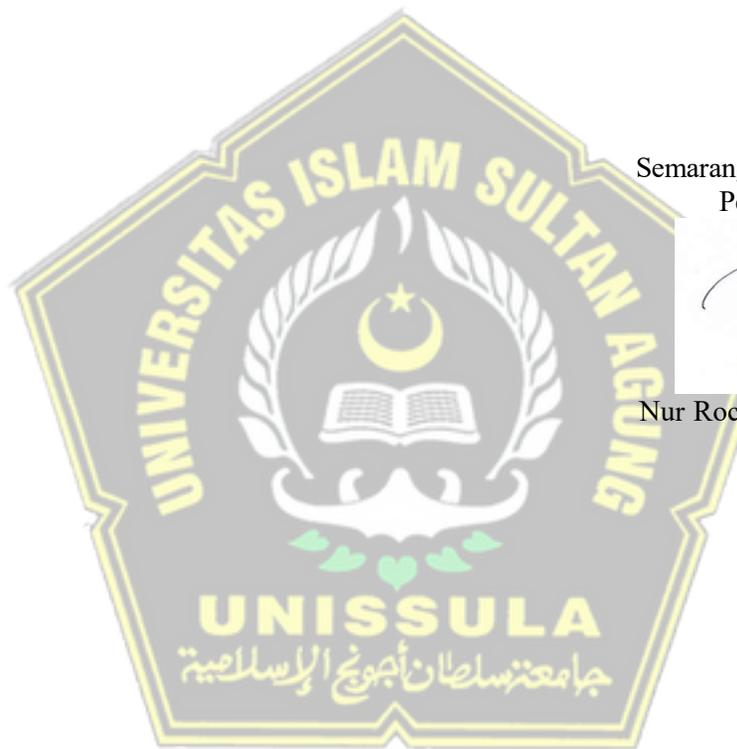
Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah, dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Thesis dengan judul “Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Kualitas Komunikasi Interpersonal dan Teamwork Skill Dengan Dimoderasi Hospitality Skills”.

Terselesaikannya Thesis ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Heru Sulisty, SE., MM. selaku Dekan FE Unissula yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Prof. Dr. Mulyana, SE., M.Si. Selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan masukan dan saran-saran kepada peneliti dalam menyusun Thesis ini.
3. Prof. Drs. Widiyanto, M.Si, Ph.D. dan Dr. H. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM. Selaku Dosen Penguji yang telah membantu peneliti untuk menyusun Thesis lebih baik.
4. Bapak Bier Budy Kismulyanto selaku pimpinan KPPBC TMP A Semarang yang selalu memberikan dukungan kepada anggotanya.
5. Seluruh pengelola dan staf administrasi MM FE Unissula yang telah dengan sabar mendampingi, membantu, memfasilitasi kebutuhan penulis selama menempuh studi.
6. Istri saya tercinta, beserta anak saya yang selalu mendukung penulis dalam berproses.
7. Bapak Jumadi dan Ibu Sudarmi yang menjadi motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan studi S2 di Pasca Sarjana FE Unissula.

8. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan Thesis ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan Thesis ini. Semoga Thesis ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.



Semarang, 03 Mei 2025
Penyusun

Nur Rochman Setyadi

DAFTAR ISI

Table of Contents	
Halaman Judul	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
TESIS	ii
LEMBAR PENGUJIAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iii
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
Daftar Isi	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	9
2.1. Kinerja SDM.....	9
2.2. Kualitas Komunikasi	10
2.3. Kemampuan Bekerja dalam Tim	11
2.4. Hospitality Skill.....	13
2.5. Pengembangan Hipotesis	14
2.6. Model Empirik Penelitian	17
BAB III METODE PENELITIAN	18
3.1. Jenis Penelitian.....	18
3.2. Populasi dan Sampel.....	18
3.3. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data	20
3.4. Variabel dan Indikator	21
3.5. Teknik Analisis Data.....	23
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN	30

4.1.	Deskripsi Responden.....	30
4.2.	Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	31
4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	35
4.3.1.	Convergent Validity	36
4.3.2.	Discriminant Validity	39
4.3.3.	Uji Reliabilitas	42
4.4.	Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit)	44
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	46
4.5.1.	Analisis Pengaruh antar Variabel.....	47
4.6.	Pembahasan	52
BAB V PENUTUP.....		61
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian.....	61
5.2.	Implikasi Teoritis	62
5.3.	Implikasi Praktis.....	65
5.4.	Limitasi Penelitian	67
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang	67
Daftar Pustaka		69
Lampiran I Kuesioner		73
Lampiran 2. Deskripsi Responden.....		77
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian.....		78
Lampiran 4. Full Model PLS.....		79
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran).....		80
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit)		82
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural).....		83

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia yang kompeten memiliki peran penting dalam memajukan sebuah organisasi. Sumber daya manusia merupakan salah satu aset dalam organisasi sebagai pelaksana utama dari aktivitas organisasi. Organisasi menginginkan karyawan untuk bekerja dengan sungguh-sungguh dengan memaksimalkan kompetensi dan skill yang dimiliki untuk mencapai tujuan dari organisasi. Keberhasilan organisasi ditentukan dari kinerja yang baik dari seluruh karyawan. Seorang karyawan harus memiliki pandangan bahwa kinerja yang baik merupakan hasil pekerjaan yang memiliki kualitas lebih baik dari kualitas pekerjaan pada masa lalu.

Kinerja (prestasi kerja) sumber daya manusia adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan (Kadarisman, 2012). Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat (Hidayani, 2016). Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya (Sakban et al., 2019). Indikasi kinerja SDM menurut Mathis & John H. Jackson (2012) adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi, antara lain (1) kuantitas keluaran, (2) kualitas

keluaran, (3) jangka waktu keluaran, (4) kehadiran di tempat kerja, (5) Sikap kooperatif.

Komunikasi interpersonal yang efektif di antara pegawai dapat meningkatkan koordinasi (Ghofar & Tola, 2018), mengurangi kesalahpahaman, dan mempercepat penyelesaian masalah (Lee & Doran, 2017). Sementara itu, keterampilan kerja tim yang baik memungkinkan sinergi dan kolaborasi yang lebih efisien, sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas pelayanan yang diberikan (Brenda Barker Scott, 2017). Kemampuan bekerja dalam tim dan komunikasi interpersonal memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan berorientasi pada pelayanan prima (Wijayanti, 2021).

Keterampilan komunikasi penting untuk memberdayakan lulusan dalam menyampaikan gagasan mereka baik secara individu maupun dalam kelompok (Kotamena et al., 2021). Seperti yang ditunjukkan oleh (de Vries et al., 2010) keterampilan ini menggabungkan berbagai elemen untuk memfasilitasi pengambilan keputusan yang efektif, pemecahan masalah, dan negosiasi.

Keterampilan kerja tim berkontribusi pada hubungan kerja yang produktif dan hasil yang menguntungkan. Keterampilan ini berfokus pada pengembangan dan kinerja tim. Pengembangan tim melibatkan membantu tim dalam membentuk dan mencapai tujuan, sedangkan kinerja tim berkaitan dengan dinamika tim dan upaya untuk mempertahankan hubungan (Ahmad & Manzoor, 2017).

Kerjasama di lingkungan kerja biasanya dilakukan berdasarkan tujuan bersama yang ingin dicapai (Scott, 2017). Sebuah organisasi atau perusahaan, yang terdiri atas berbagai bagian atau unit kerja, tidak dapat berdiri sendiri melainkan

saling berkaitan. Oleh karena itu, diperlukan kerjasama tim yang efektif, di mana manusia, bukan mesin atau komputer, adalah penggerak utama organisasi. Untuk menciptakan kerjasama yang baik, sumber daya manusia harus memahami sepenuhnya tujuan, visi, dan misi organisasi. Pemahaman ini akan meningkatkan produktivitas kerja dan kinerja sumber daya manusia serta organisasi secara keseluruhan.

Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang (KPPBC TMP A Semarang) memainkan peran penting dalam mengatur arus barang dan kegiatan kepabeanan di wilayahnya. Misi Bea Cukai diringkas menjadi tiga komponen utama, yaitu fasilitator perdagangan (*trade facilitator*), pelindung masyarakat (*community protector*), dan pengumpul penerimaan negara (*revenue collector*). Pelayanan yang efektif dan efisien di sektor publik sangat dibutuhkan untuk mendukung kelancaran arus barang di wilayah tersebut. Dengan cakupan wilayah pengawasan dan pelayanan yang begitu luas komunikasi yang baik antar pegawai sangat dibutuhkan. Selain itu, organisasi harus mampu membangun kerjasama tim yang baik antar lini. Kesuksesan organisasi tidak luput dari peran masing-masing pegawai pada setiap bagian. Kinerja diukur dari seberapa besar kontribusi pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi. Selain dengan memaksimalkan kompetensi dan skill yang ada, kinerja pegawai akan dipengaruhi oleh kualitas komunikasi dan kerjasama tim yang baik. Karena setiap pegawai dalam melaksanakan tugasnya tidak bisa berjalan sendiri-sendiri pasti membutuhkan rekan kerja dalam menyelesaikan tugasnya. Koordinasi antar lini, peningkatan kompetensi pegawai, serta kegiatan-kegiatan lain yang membutuhkan

peran orang lain. Hasil kinerja pegawai akan berpengaruh pada tingkat kompensasi/reward yang diterima pegawai. Sehingga motivasi untuk meningkatkan kinerja sangat tinggi khususnya dalam meningkatkan kualitas komunikasi dan kerjasama tim yang baik. Berikut data Nilai Kinerja Pegawai (NKP) tahun 2021 s.d. 2023 pada KPPBC TMP A Semarang:

Tabel 1.1
 Nilai Kinerja Pegawai (NKP)
 KPPBC TMP A Semarang tahun 2021 – 2023

Tahun	Jumlah Pegawai	Rentang Nilai		
		$X \leq 100$	$101 < X \leq 110$	$111 \leq X \leq 120$
2021	205	9	67	129
2022	205	0	203	2
2023	203	0	117	86

*Nilai maksimal NKP adalah 120

Dari data diatas dapat diketahui bahwa nilai kinerja pegawai pada KPPBC TMP A Semarang pada tahun 2021 sampai dengan 2023 mengalami perubahan/bervariasi. Pada tahun 2021 jumlah pegawai yang memperoleh nilai kinerja dengan nilai mendekati nilai maksimal berjumlah 129 pegawai, yang mana jumlah tersebut terbanyak dibandingkan dengan tahun 2022 dan 2023. Akan tetapi pada tahun itu juga, pegawai KPPBC TMP A Semarang masih ada yang memperoleh nilai kinerja yang jauh dari nilai maksimal yaitu sebanyak 9 pegawai. Pada tahun 2022, nilai kinerja pegawai mengalami penurunan yang signifikan pada nilai kinerja yang mendekati nilai maksimal yaitu dari 129 pegawai turun yang hanya 2 pegawai yang mendapat nilai kinerja mendekati maksimal. Hal tersebut bisa disebabkan oleh beberapa faktor seperti perubahan kontrak kinerja, target

capaian kinerja, dan penurunan kinerja pegawai itu sendiri. Penurunan kinerja bisa dipicu Ketika pegawai mendapat kontrak kerja baru akan tetapi belum menguasai pekerjaan yang diberikan sehingga perlunya komunikasi dan kerja sama antar pegawai untuk membantu menyelesaikan tugas yang baru. Pada tahun 2023, jumlah pegawai yang mendapat nilai kinerja mendekati maksimal mengalami kenaikan dari 2 pegawai menjadi 86 pegawai. Akan tetapi hal tersebut masih belum maksimal karena capaian kinerja pegawai tersebut merupakan salah satu penentu besarnya kompensasi atau *reward* yang diterima masing-masing pegawai. Semakin tinggi nilai kinerja pegawai maka semakin tinggi pula kompensasi atau *reward* yang diperoleh.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *teamwork* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM (Ariyanto et al., 2019; Dira et al., 2020). Kemudian, penelitian selanjutnya memastikan bahwa kerjasama tim pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Yasa et al., 2021). Namun, penelitian tersebut berbeda dengan hasil yang menunjukkan bahwa kerja sama tim tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Alviani & Nuvriasari, 2022). Sehingga dalam penelitian ini *hospitality skills* diajukan untuk menjadi variable pemoderasi.

Hospitality skills sangat penting di sektor publik karena membantu menciptakan layanan yang ramah, responsif, dan efektif, yang penting untuk membangun kepercayaan dan kepuasan masyarakat (El Hajal & Rowson, 2020). *Hospitality skills* memastikan pegawai instansi publik dapat berkomunikasi dengan baik, memahami kebutuhan warga, dan memberikan solusi dengan cara yang

menghargai dan memperhatikan mereka (Herabudin, 2022). Hal ini tidak hanya meningkatkan kualitas pelayanan publik, tetapi juga memperkuat hubungan antara pemerintah dan masyarakat serta meningkatkan citra positif instansi publik.

Hospitality skills sangat penting di sektor publik, termasuk di KPPBC TMP A Semarang. Dengan *Hospitality skills* petugas dapat memberikan pelayanan yang ramah, responsif, dan profesional kepada para pengguna jasa, seperti importir, eksportir, dan masyarakat umum (Varra et al., 2021). Hal ini sangat esensial dalam membangun kepercayaan dan kepuasan pelanggan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan kepabeanan dan cukai.

Lebih lanjut, dalam era globalisasi dan persaingan yang ketat, kompetensi hospitalitas (*hospitality competence*) juga menjadi elemen penting yang harus dimiliki oleh pegawai KPPBC TMP A Semarang. Kompetensi ini mencakup sikap ramah, responsif, dan profesional dalam melayani pengguna jasa (Luk & Layton, 2005). Sikap dan kompetensi ini dapat membangun citra positif KPPBC TMP A Semarang di mata publik dan pelaku usaha, serta meningkatkan kepuasan dan kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, dan adanya perbedaan hasil penelitian terkait peran kerjasama tim terhadap kinerja sumber daya manusia maka pertanyaan penelitian yang muncul adalah “Peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui kualitas komunikasi dan kemampuan bekerja dalam tim dalam konteks *hospitality skills*?”. Kemudian pertanyaan penelitian (*Research Question*) adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh kualitas komunikasi terhadap kemampuan bekerja dalam tim?
2. Bagaimanakah pengaruh kualitas komunikasi terhadap kinerja sumber daya manusia?
3. Bagaimanakah pengaruh kemampuan bekerja dalam tim terhadap kinerja sumber daya manusia?
4. Bagaimanakah peran *hospitality skills* terhadap pengaruh kualitas komunikasi terhadap kinerja sumber daya manusia?
5. Bagaimanakah peran *hospitality skills* terhadap pengaruh kemampuan bekerja dalam tim terhadap kinerja sumber daya manusia?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagaimana berikut:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kualitas komunikasi terhadap kemampuan bekerja dalam tim.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kualitas komunikasi terhadap kinerja sumber daya manusia.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis kemampuan bekerja dalam tim terhadap kinerja sumber daya manusia.
4. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *hospitality skills* terhadap pengaruh kualitas komunikasi terhadap kinerja sumber daya manusia.

5. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *hospitality skills* terhadap pengaruh kemampuan bekerja dalam tim terhadap kinerja sumber daya manusia.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi Organisasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan informasi bagi organisasi dalam rangka menunjang peningkatan kinerja sumber daya manusia dalam meningkatkan kerjasama internal, mempercepat proses pelayanan, dan meningkatkan efisiensi operasional di KPPBC TMP A Semarang akan menghasilkan pelayanan yang lebih bersahabat, responsif, dan efektif kepada pengguna jasa seperti importir dan eksportir..
2. Secara Teoritis diharapkan bermanfaat sebagai sumbangan pada manajemen sumber daya manusia khususnya yang berkaitan peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui kualitas komunikasi dan kemampuan untuk bekerja dalam tim.
3. Bagi individu. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan referensi bagi peneliti selanjutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja SDM

Sedarmayanti (2017) mendefinisikan bahwa kinerja sumber daya manusia pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan SDM. Ardian (2020) menyatakan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah pemenuhan tugas yang diberikan dengan standar yang telah ditetapkan tentang akurasi, kelengkapan, biaya, dan kecepatan. Kinerja sumber daya manusia atau prestasi kerja adalah akumulasi hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Simamora, 2006).

Kinerja (prestasi kerja) sumber daya manusia adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan (Kadarisman, 2012). Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat (Hidayani, 2016). Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya (Sakban et al., 2019).

Indikasi kinerja SDM menurut Mathis & John H. Jackson (2012) adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi, antara lain (1) kuantitas keluaran, (2) kualitas keluaran, (3) jangka waktu keluaran, (4) kehadiran di tempat kerja, (5) Sikap kooperatif.

Berdasarkan beberapa definisi mengenai kinerja menurut para ahli di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja SDM Kepabeanan adalah seberapa efektif individu yang bekerja di bidang kepabeanan dalam menjalankan tugas mereka dengan menerapkan peraturan kepabeanan secara tepat, memastikan kepatuhan terhadap prosedur yang berlaku, dan memberikan layanan yang baik kepada para pemangku kepentingan seperti importir, eksportir, dan masyarakat umum. Indikator yang digunakan untuk menilai kinerja organisasi kepabeanan meliputi: (a) Kecepatan penyelesaian proses kepabeanan dan cukai; (b) Capaian penerimaan negara dibidang kepabeanan dan cukai; (c) Tingkat kepatuhan dari pengguna jasa; (d) Mutu pelaksanaan anggaran.

2.2. Kualitas Komunikasi

Boyd (2013) mendefinisikan komunikasi sebagai proses pengiriman dan penerimaan pesan antara dua orang atau lebih secara timbal balik, memungkinkan pemahaman pesan yang disampaikan. Dalam konteks interaksi komunikatif, terdapat tiga kategori utama, yaitu komunikasi interpersonal, komunikasi kelompok kecil, dan komunikasi public (Puscas et al., 2021). Menurut Xie & Derakhshan (2021) komunikasi adalah suatu proses penyampaian pesan dengan tujuan mengubah atau membentuk sikap, pendapat, atau perilaku, baik melalui media atau secara langsung.

Sharma & Patterson (1999) menjelaskan kualitas komunikasi interpersonal bisa diukur dengan menggunakan indikator seperti keterbukaan, empati, dan umpan balik. Keterbukaan mencakup kemampuan komunikator dan penerima pesan untuk saling berbagi ide tanpa menyembunyikan informasi. Empati melibatkan

pemahaman terhadap perasaan dan sudut pandang orang lain. Umpan balik adalah respon terhadap pesan yang dikirimkan dengan makna tertentu.

Boyd (2013) menekankan bahwa kualitas komunikasi interpersonal memengaruhi kinerja tim virtual secara positif. Komunikasi interpersonal yang efektif memiliki dampak positif pada hubungan interpersonal, kepercayaan, dan kinerja individu atau tim (Puscas et al., 2021).

Membangun hubungan kerja dan kepercayaan antar sumber daya manusia (SDM) merupakan hal yang krusial untuk menciptakan kerjasama yang solid dan harmonis, serta untuk menciptakan lingkungan kerja yang damai dan menyelesaikan masalah dengan pendekatan yang bersifat keluarga. (Men et al., 2022) Keberhasilan kerjasama dapat diukur melalui komunikasi akan pencapaian akan tujuan yang ditetapkan (Park et al., 2012). Temuan penelitian menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif yang signifikan antara keterampilan komunikasi interpersonal dan sikap kerja sama tim (Khademian & Neshat, 2017). Temuan ini didukung oleh penelitian lain yang menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal mempengaruhi kinerja tim (Hermawan et al., 2023; Lee & Doran, 2017; Wijayanti, 2021).

2.3. Kemampuan Bekerja dalam Tim

Keterampilan kerja tim adalah kemampuan individu untuk bekerja secara efektif dengan orang lain dalam satu kelompok atau tim, dengan tujuan mencapai hasil yang lebih baik dari pada yang bisa dicapai oleh individu secara terpisah (Khademian & Neshat, 2017). Keterampilan kerja tim mencakup kemampuan untuk

bekerja bersama dalam mencapai tujuan bersama, termasuk koordinasi, komunikasi, dan saling mendukung antar anggota tim (Ahmad & Manzoor, 2017).

Keterampilan kerja tim adalah kemampuan untuk berkontribusi secara produktif dalam suatu tim, termasuk berbagi ide, mendukung rekan kerja, dan beradaptasi dengan dinamika kerja kelompok (Brenda Barker Scott, 2017). Teamwork skill adalah kemampuan untuk berinteraksi, berkolaborasi, dan mengintegrasikan kerja anggota tim untuk mencapai tujuan bersama dengan efektif dan efisien (Driskell et al., 2018). Driskell et al (2018) menyebutkan bahwa kondisi kerjasama melibatkan kepuasan terhadap pengambilan keputusan, kualitas penerimaan terhadap keputusan, partisipasi anggota tim, dan persetujuan keanggotaan. Indikator kesuksesan teamwork bukan hanya berasal dari teknologi yang digunakan, melainkan dari orang-orang yang terlibat di dalamnya (Scott, 2017).

Kerjasama dalam tim memainkan peran penting dalam meningkatkan prestasi dan kinerja (Yasa et al., 2021). Dengan saling bekerja sama, berbagai masalah dapat diselesaikan dengan lebih cepat melalui sinergi antar individu dalam tim. Kontribusi tiap individu menjadi kekuatan terintegrasi, dan kerja sama menciptakan manfaat besar bagi kinerja tim, terutama dalam organisasi berbasis tim yang memiliki struktur yang responsif terhadap perubahan (Qamari et al., 2020)Kerjasama tim melibatkan sekelompok orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama (Monroe et al., 2021).

2.4. Hospitality Skill

Hospitality Skill mencakup perilaku, alat, dan pengetahuan yang membantu profesional di industri jasa membangun hubungan positif antara pelanggan dan perusahaan (Varra et al., 2021). *Hospitality Skill* memastikan SDM dapat memenuhi kebutuhan pelanggan melalui komunikasi interpersonal yang baik (Luk & Layton, 2005).

Hospitality Skill tidak terbatas pada industri perhotelan dan pariwisata saja, keterampilan ini juga dapat diterapkan di berbagai industri lainnya (Aziah et al., 2017). Dengan menerapkan *Hospitality Skill*, perusahaan dapat memberikan layanan berkualitas tinggi dan memastikan pengalaman pelanggan yang memuaskan (Varra et al., 2021).

Hospitality Skill adalah kumpulan kemampuan, pengetahuan, dan perilaku yang memungkinkan seseorang atau profesional di industri jasa untuk memberikan pengalaman layanan yang superior kepada pelanggan atau tamu (Varra et al., 2021). Keterampilan ini mencakup kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik, memahami dan merespons kebutuhan pelanggan, menunjukkan sikap ramah dan keramahan, serta mampu menangani situasi dengan fleksibilitas dan kecerdasan emosional untuk menciptakan suasana yang nyaman dan menyenangkan bagi pelanggan (Luk & Layton, 2005).

Hospitality skill dalam bahasa Indonesia dapat disebut sebagai "keterampilan pelayanan jasa" atau "keterampilan keramahtamahan" mengacu pada kumpulan kemampuan dan sikap yang memungkinkan seseorang untuk memberikan layanan yang baik dan ramah kepada pelanggan atau tamu, baik di industri perhotelan,

pariwisata, maupun layanan jasa lainnya (El Hajal & Rowson, 2020). Terdapat 10 sifat atau keterampilan dalam keterampilan pelayanan jasa: (a) keterampilan relasional; (b) kerja sama; (c) pembelajaran sepanjang hayat; (d) profesionalisme; (e) keterampilan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan; (f) keahlian dalam aplikasi dan praktik; (g) pengetahuan tentang prinsip-prinsip ilmu pengetahuan dan teknik; (h) pengetahuan tentang isu-isu kontemporer; (i) perancangan strategi sistem; dan (j) keahlian dalam prinsip-prinsip teknik khusus (Aziah et al., 2017).

Sehingga *Hospitality skill* disimpulkan sebagai kemampuan memberikan pelayanan yang ramah, efisien, dan profesional kepada para pemangku kepentingan dan memastikan pengalaman layanan yang positif dalam setiap interaksi dan transaksi kepebeanaan. Indikator yang digunakan disesuaikan dengan lokus penelitian adalah : (a) keterampilan relasional; (b) keterampilan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan; (c) keahlian dalam aplikasi dan praktik (Aziah et al., 2017).

2.5. Pengembangan Hipotesis

2.5.1. Pengaruh kualitas komunikasi terhadap kemampuan bekerja dalam tim

Hasil studi Khademian & Neshat (2017) menunjukkan bahwa kualitas komunikasi memiliki dampak positif pada kerjasama. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Monroe et al., 2021) yang menyatakan bahwa komunikasi interpersonal meningkatkan kualitas kerjasama. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam studi ini adalah:

H1 : Semakin baik kualitas komunikasi interpersonal, maka semakin tinggi kemampuan sumber daya manusia untuk bekerjasama.

2.5.2. Pengaruh kualitas komunikasi terhadap kinerja sumber daya manusia

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kualitas komunikasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja (Raharjo, 2021; Wijayanti, 2021). Kemudian, penelitian lain mendukung hasil tersebut dengan menyatakan bahwa semakin baik komunikasi interpersonal SDM akan semakin baik kinerjanya (Gita Friolina et al., 2017; Hermawan et al., 2023; Kalogiannidis, 2020; Kotamena et al., 2021; Ong Choon Hee et al., 2019; Subari & Raidy, 2015). Komunikasi yang berkualitas akan membawa organisasi publik mampu bekerja dengan baik dalam melayani masyarakatnya (Leth, 2020). Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam studi ini adalah:

H2 : Semakin baik kualitas komunikasi interpersonal, maka semakin tinggi kinerja sumber daya manusia.

2.5.3. Pengaruh kemampuan bekerja dalam tim terhadap kinerja sumber daya manusia

Hasil penelitian Yasa et al (2021) menunjukkan bahwa kerja sama dalam tim kerja akan mampu menciptakan kinerja sumber daya manusia. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM (Ariyanto et al., 2019; Dira et al., 2020). Kemudian, penelitian lain membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan

kerjasama tim terhadap kinerja karyawan (Yasa et al., 2021). Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H3 : Semakin baik kerja sama, maka semakin tinggi kinerja sumber daya manusia.

2.5.4. Peran *Hospitality skills* sebagai variabel moderasi pengaruh kualitas komunikasi terhadap kinerja sumber daya manusia

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *Hospitality skill* memungkinkan para SDM untuk membangun hubungan yang lebih baik dengan para pengguna jasa, seperti importir dan eksportir, serta masyarakat umum, melalui komunikasi interpersonal yang efektif dan pelayanan yang responsive (Van Praagh, 2009). Dengan memiliki keterampilan ini, mereka dapat lebih mudah berkolaborasi dalam tim untuk mencapai tujuan bersama dan mengatasi tantangan yang kompleks dalam proses kepabeanaan dan cukai. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam studi ini adalah :

H4 : Bila kualitas komunikasi yang baik dan didukung *Hospitality skill* yang baik akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

2.5.5. Peran *Hospitality skills* sebagai variabel moderasi pengaruh kemampuan bekerja dalam tim terhadap kinerja sumber daya manusia

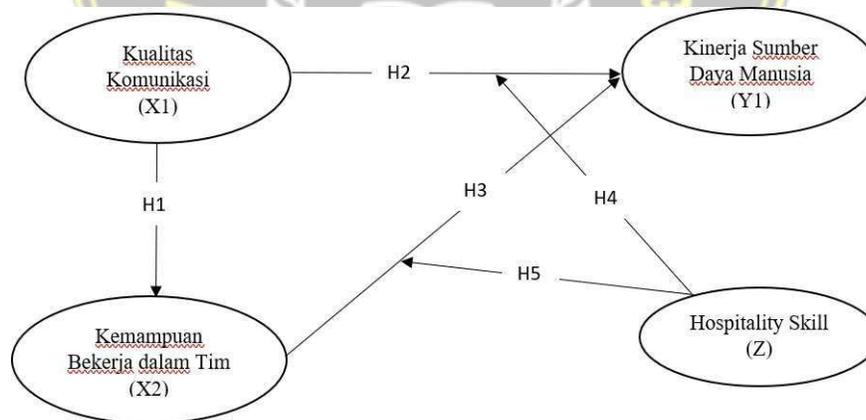
Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *Hospitality skill* juga mencakup kemampuan untuk memahami kebutuhan dan harapan para pelanggan, sehingga meningkatkan kepuasan mereka terhadap layanan yang diberikan (Weber et al., 2013). Dalam konteks ini, *hospitality skill* dapat memperkuat efek positif dari

teamwork skill dan kualitas komunikasi terhadap kinerja SDM kepabeanan dan cukai dengan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, produktif, dan berorientasi pada pelayanan yang berkualitas tinggi. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam studi ini adalah :

H5 : Bila kemampuan bekerja dalam tim baik dan didukung *hospitality skill* yang baik akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

2.6. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka dan pengembangan hipotesis maka dapat disusun model empirik penelitian sebagaimana disajikan pada Gambar 2.1. sebagai berikut :



Gambar 2.1. Model Empirik penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Dalam melakukan kajian penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Menurut Widodo (2010) penelitian eksplanatori adalah penelitian yang bersifat menjelaskan, artinya penelitian ini menekankan pada hubungan antar variabel dengan menguji hipotesis, uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variabel yaitu kinerja SDM, kualitas komunikasi, kemampuan bekerja dalam tim, dan *hospitality skill*. Peneliti memilih metode ini bertujuan agar hasil dari penelitian ini bisa diterapkan langsung pada organisasi dimana Peneliti bekerja.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi merupakan sekumpulan individu yang memiliki karakteristik yang khas yang mendiami suatu wilayah (Sugiyono, 1999). Melalui penelitian yang dilakukan, populasi yang digunakan sebagai objek penelitian adalah seluruh SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diperlukan untuk mewakili keseluruhan populasi (Ghozali, 2018). Penting untuk memastikan bahwa sampel mencerminkan karakteristik populasi guna mengurangi kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel. Menurut (Hair et al., 2020) teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan jumlah sampel yang

akan diteliti terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan (Hair, 2021). Dikarenakan jumlah yang cukup besar maka jumlah responden dihitung dengan menggunakan rumus slovin. Rumus Slovin mempersyaratkan anggota populasi diketahui jumlahnya.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

n = ukuran sampel

N= ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diijinkan. Penelitian menggunakan tingkat kelonggaran ketidakteelitian sebesar 0,05.

Berdasarkan rumus tersebut, maka perhitungan ukuran sampel adalah sebagai berikut :

$$\text{Slovin} = \frac{203}{1 + (203 * 0,0025)} = \frac{203}{1,5075} = 134,66 \sim 135$$

Berdasarkan perhitungan Slovin diatas maka sample dalam penelitian ini berjumlah 135 responden yang akan diambil dari SDM pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang.

Tehnik pengambilan sample menggunakan *non-probability sampling* dengan teknik *convenience sampling* (Hair, 2021). *Non-probability sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk menjadi sampel sedangkan *Convenience*

sampling adalah teknik di mana sampel dipilih berdasarkan ketersediaannya, yaitu sampel diambil karena mudah ditemukan pada tempat dan waktu tertentu (Hair, 2021). Pemilihan teknik *convenience sampling* pada penelitian ini didasarkan pada pertimbangan efisiensi waktu dan biaya, memudahkan peneliti dalam proses pengumpulan data.

3.3. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis, yaitu:

- a. Data primer yang berasal dari jawaban responden atas angket/ kuesioner yang disebar ke Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Pertanyaan dalam kuesioner terdiri dari pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka. Keputusan menggunakan pertanyaan terbuka atau tertutup dan sangat tergantung dari seberapa jauh si peneliti memahami masalah penelitian (Kuncoro, 2003). Data primer yang akan digali adalah identitas responden serta persepsi responden mengenai variabel-variabel penelitian kinerja SDM kepabeanan dan cukai, kualitas komunikasi, kemampuan bekerja dalam tim, dan *hospitality skill*.
- b. Data sekunder didapatkan dari Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Data sekunder ini digunakan untuk mendapatkan data responden yang lebih rinci berdasarkan kuesioner yang terisi. Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner/ daftar pertanyaan kepada SDM yang menjadi responden. Mengingat

cakupan wilayah yang luas, penyebaran kuesioner dilakukan melalui *Google Form*. Peneliti menganggap metode *mailing system* ini yang paling efisien meskipun kelemahan utama metode ini adalah tingkat respon/ pengembalian kuesioner yang rendah. Namun untuk mengatasi hal tersebut, peneliti akan melakukan aksi tindak lanjut (*Follow Up Action*), yakni melakukan komunikasi secara *face to face* agar setiap responden dapat memberikan data yang peneliti perlukan. Dengan demikian diharapkan pengolahan data dapat dilakukan sesuai waktu yang diperlukan oleh peneliti.

Selain itu, Peneliti juga menggunakan metode dokumentasi. Dokumentasi adalah mencari dan mengumpulkan data mengenai hal-hal atau variabel-variabel yang berupa catatan-catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen rapat, agenda dan lain sebagainya yang sesuai dengan variabilitas yang diteliti yaitu kinerja SDM, kualitas komunikasi, kemampuan bekerja dalam tim, dan *hospitality skill* (Arikunto, 1996).

3.4. Variabel dan Indikator

Bagian ini menampilkan definisi dan indikator dari masing masing variable yang diteliti dalam penelitian ini adalah kinerja SDM, kualitas komunikasi, kemampuan bekerja dalam tim, dan *hospitality skill*.

Tabel 3.2
Definisi Operasional dan Pengukuran

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Kualitas komunikasi interpersonal proses komunikasi tatap muka antara individu dengan pengiriman pesan baik secara verbal maupun non-verbal, yang diikuti oleh efek dan umpan balik.	Empati Keterbukaan Umpan Balik	De Vito (2008)
2	Kerjasama tim proses interaksi sosial di mana dua orang atau lebih bekerja sama secara terpadu, melakukan aktivitas bersama untuk mencapai suatu target atau tujuan tertentu.	Pencapaian tujuan Penyelesaian masalah Perencanaan kerja	Kuhlmeier (2010)
3	<i>Hospitality skill</i> kemampuan memberikan pelayanan yang ramah, efisien, dan profesional kepada para pemangku kepentingan dan memastikan pengalaman layanan yang positif dalam setiap interaksi dan transaksi kepabeanaan.	Keterampilan relasional; Keterampilan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan; Keahlian dalam aplikasi dan praktik.	(Aziah et al., 2017)
4	Kinerja Sumber Daya Manusia Seberapa efektif individu yang bekerja di bidang kepabeanaan dan cukai dalam menjalankan tugas mereka dengan menerapkan peraturan kepabeanaan dan cukai secara tepat, memastikan kepatuhan terhadap prosedur yang berlaku, dan memberikan layanan yang baik kepada para pemangku kepentingan seperti importir, eksportir, dan masyarakat umum.	Kecepatan penyelesaian tugas; Capaian penerimaan dibidang kepabeanaan dan cukai; Mutu pelaksanaan anggaran; Tanggung jawab pekerjaan	(Dharmawan et al., 2018)

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut :

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

3.5. Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah permodelan persamaan *struktural* dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Pendekatan ini digunakan karena pendugaan variabel *latent* dalam PLS adalah sebagai *exact* kombinasi linier dari indikator, sehingga mampu menghindari masalah *indeterminacy* dan menghasilkan skor komponen yang tepat. Di samping itu metode analisis PLS *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. Adapun langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis *Partial Least Square (PLS)* dengan software Smart PLS adalah sebagai berikut:

3.6.1. Spesialisasi Model.

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

- a. *Outer model* yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya.

$$y_1 : \beta_{1x_1} + \beta_{1x_2} + e_i \quad (1)$$

$$y_2 : \beta_{2x_1} + \beta_{2x_2} + (\beta_{1x_1} * \beta_{3y_1}) + (\beta_{2x_1} * \beta_{3y_1}) + e_i \quad (2)$$

Pada persamaan 1 variabel laten eksogennya adalah kualitas komunikasi (x1) dan kemampuan bekerja dalam tim (x2) berhubungan langsung dengan variabel laten endogen kinerja SDM (y1). Pada persamaan 2 variabel kualitas komunikasi (x1) dan kemampuan bekerja dalam tim (x2) berhubungan langsung dengan variabel laten endogen kinerja SDM (y1) yang dipengaruhi variable *hospitality skill* (Z) sebagai variable control.

- b. *Inner Model* yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zeromeans* dan unit varian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model. Inner model yang diperoleh adalah :

$$\eta_1 = \gamma_{1.1} \xi_1$$

$$\eta_2 = \gamma_{2.1} \xi_1 + \gamma_{2.3} \xi_3 + \beta_{2.1} \eta_1$$

Weight Relation, estimasi nilai kasus variabel laten, inner, dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_1 = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregat dari indikator yang nilai *weight*-nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*).

- c. Direct dan Indirect Effect yaitu analisis jalur pengaruh dari variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat berupa pengaruh langsung dan tidak langsung atau (direct dan indirect effect), atau dengan kata lain analisis jalur memperhitungkan adanya pengaruh langsung dan tidak langsung. Secara sistematis, analisis jalur mengikuti pola model struktural. Persamaan struktural atau juga disebut model struktural yaitu apabila setiap variabel endogen (y) secara unik keadaan ditentukan oleh seperangkat variabel eksogen (x).

Persamaan struktural 1

$$Y = \beta_{yx1} X_1 + \beta_{yx2} X_2 + e_1$$

Persamaan struktural 2

$$Z = \beta_{zx1} X_1 + \beta_{zx2} X_2 + \beta_{zy1} Y_1 + e_2$$

Keterangan :

β = Koefisien jalur

X_1 = Kualitas komunikasi

X_2 = Kemampuan bekerja dalam tim

Y = Kinerja SDM

Z = *hospitality skill*

e_1 dan e_2 = Error

3.6.2. Evaluasi Model

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskanya itu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat lewat prosedur *bootstrapping*. *Outer model* dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan :

1. *Convergent Validity* yaitu korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 1 sampai 4 indikator.
2. *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of Avarage Variance Extracted (AVE)* setiap kontruk, dengan korelasi antar kontruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

$$\Sigma \lambda_1^2$$

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

3. *Composit Reliability*, adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

$$pc = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

Inner model diukur menggunakan *R-square* variable laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevante* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai *Q-square* ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevante*. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R1^2)(1-R2^2) \dots (1-Rp^2)$$

Dimana $(1-R1^2)(1-R2^2) \dots (1-Rp^2)$ adalah *R-square* eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan *R-Square* untuk konstruk endogen (dependen), *Q-square* test untuk relevansi prediktif, *t-statistik* dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

3.6.3. Pengujian Hipotesis

Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Langkah langkah pengujiannya adalah :

1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

a) $H_0 : \beta_1 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

$H_a : \beta_1 \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

2) Menentukan *level of significance* : $\alpha = 5$ pengujian tabel t dua sisi (two tailed) nilai $t^{\text{tabel}} = 1,99$ atau 2

$$Df = (n-k)$$

Pengujian menggunakan pengujian dua sisi dengan probabilita (α) 0,05 dan derajat bebas pengujian adalah

$$Df = (n-k)$$

$$= (68-4)$$

$$= 64$$

sehingga nilai t tabel untuk df 45 tabel t pengujian dua sisi (*two tailed*) ditemukan koefisien sebesar 1,99 atau dibulatkan menjadi 2

3) Kriteria pengujian

Ho diterima bila $-t^{tabel} \leq t^{hitung} \leq t^{tabel}$

Ho ditolak artinya Ha diterima bila $t^{hitung} \geq t^{tabel}$ atau $t^{hitung} \leq -t^{tabel}$



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

4.1. Deskripsi Responden

Responden penelitian ini adalah pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada tanggal 13 - 21 Desember 2024. Hasil penyebaran kuesioner penelitian diperoleh sebanyak 135 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diolah. Gambaran responden dapat disajikan sesuai karakteristiknya yang disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.1 Deskripsi Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Total Sampel n=135	
		Jumlah	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin		
	Pria	74	54.8
	Wanita	61	45.2
2.	Usia		
	18 - 29 tahun	53	39.3
	30 - 39 tahun	51	37.8
	40 - 49 tahun	19	14.1
	50 - 59 tahun	12	8.9
3.	Pendidikan Terakhir		
	Diploma I / Diploma III	55	40.7
	Diploma IV / Sarjana (S1)	66	48.9
	Pascasarjana (S2)	13	9.6
	Doktoral (S3)	1	.7
4.	Masa kerja		
	≤ 10 tahun	59	43.7
	11 - 20 tahun	46	34.1
	21 - 30 tahun	20	14.8
	> 30 tahun	10	7.4

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian (2024).

Data deskripsi responden pada Tabel 4.1 di atas memperlihatkan bahwa sebagian besar responden adalah pria yaitu sebanyak 74 pegawai (54,8%), sedangkan responden wanita sebanyak 61 pegawai (45,2%).

Apabila dilihat dari segi usia, jumlah responden terbanyak adalah usia 18 - 29 tahun sebanyak 53 pegawai (39,3%). Pada usia tersebut, pegawai umumnya memiliki semangat kerja yang tinggi dan berupaya untuk mencari banyak pengalaman dalam bekerja.

Pendidikan terakhir yang dimiliki sebagian besar responden adalah Diploma IV / Sarjana (S1) yaitu sebanyak 66 pegawai (48,9%). Pendidikan yang tinggi tersebut menjadikan pegawai memiliki lebih banyak pengetahuan serta keterampilan pada berbagai aspek kerja, sangat mendukung pekerjaan pegawai, sehingga berperan besar dalam meningkatkan kinerja pegawai

Pada tabel tersebut terlihat pula bahwa lebih banyak responden bertugas antara di bawah 10 tahun yaitu sebanyak 59 responden (43,7%). Hal ini mengindikasikan bahwa Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang saat ini lebih banyak diisi oleh pegawai muda yang diharapkan dapat memberikan pelayanan yang baik bagi masyarakat melalui inovasi layanan.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Pada bagian ini, analisis deskriptif dilakukan untuk memperoleh gambaran tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Analisis ini dilakukan untuk memperoleh persepsi tentang kecenderungan responden untuk menanggapi item-

item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut dan untuk menentukan status variabel yang diteliti di lokasi penelitian.

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Deskripsi masing-masing variabel penelitian secara rinci dapat dijabarkan pada bagian berikut:

1. Kualitas komunikasi

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel kualitas komunikasi dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.2.
Statistik Deskriptif Variabel Kualitas komunikasi

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
Kualitas komunikasi	3.85	
1. Empati	3.83	0.80
2. Keterbukaan	3.77	0.75
3. Umpan Balik	3.95	0.72

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa nilai rata-rata variabel kualitas komunikasi secara keseluruhan sebesar 3,85 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden merasa kualitas komunikasi yang tercermin dari empati, keterbukaan, dan umpan balik antar rekan kerja maupun dengan atasan termasuk baik. Hasil deskripsi data pada variabel kualitas komunikasi didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator umpan balik (3,95) dan terendah indikator keterbukaan (3,77).

2. Kemampuan bekerja dalam tim

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel kemampuan bekerja dalam tim dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.3.
Statistik Deskriptif Variabel Kemampuan bekerja dalam tim

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
Kemampuan bekerja dalam tim	3.76	
1. Pencapaian tujuan	3.82	0.76
2. Penyelesaian masalah	3.69	0.76
3. Perencanaan kerja	3.78	0.80

Variabel kemampuan bekerja dalam tim secara keseluruhan memiliki nilai mean sebesar 3,76, yang termasuk dalam kategori tinggi atau baik (3,67 – 5,00). Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki keterampilan yang baik dalam bekerja sama dalam tim, yang tercermin dari kemampuan mereka dalam menyampaikan tujuan, menyelesaikan masalah, dan merencanakan pekerjaan secara efektif. Hasil deskripsi data pada variabel kemampuan bekerja dalam tim dengan nilai mean tertinggi adalah indikator pencapaian tujuan (3,82) dan terendah pada indikator penyelesaian masalah (3,69).

3. Hospitality skill

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel *Hospitality skill* dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.4.
 Statistik Deskriptif Variabel Hospitality skill

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
<i>Hospitality skill</i>	3.78	
1. Keterampilan relasional;	3.70	0.91
2. Keterampilan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan;	3.84	1.00
3. Keahlian dalam aplikasi dan praktik	3.79	0.96

Pada variabel *Hospitality skill* secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,78 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki kemampuan yang baik pada *Hospitality skill* yaitu kemampuan memberikan pelayanan yang ramah, efisien, dan profesional. Keterampilan dalam pelayanan tercermin melalui kemampuan dalam membangun hubungan interpersonal, keterampilan dalam menyelesaikan masalah dan membuat keputusan, serta keahlian dalam menerapkan teori ke dalam praktik kerja. Hasil deskripsi data pada *Hospitality skill* didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Keterampilan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan (3,84). Terdapat dua indikator dengan skor terendah yaitu indikator keterampilan relasional dengan skor 3,70.

4. Kinerja SDM

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Kinerja SDM dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.7.
 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja SDM

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
Kinerja SDM	3.81	
1. Kecepatan penyelesaian tugas;	3.66	0.96
2. Capaian penerimaan dibidang kepabeanan dan cukai;	3.86	0.92
3. Mutu pelaksanaan anggaran;	3.93	0.87
4. Tanggung jawab pekerjaan	3.80	0.91

Pada variabel Kinerja SDM secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,81 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki tingkat Kinerja SDM yang tinggi/baik yang ditunjukkan dengan kecepatan penyelesaian tugas, capaian penerimaan dibidang kepabeanan dan cukai, mutu pelaksanaan anggaran, dan tanggung jawab pekerjaan. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja SDM didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator mutu pelaksanaan anggaran (3,93) dan terendah pada indikator kecepatan penyelesaian tugas (3,66).

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pada penelitian ini, analisis data dilakukan dengan menggunakan model simultan dengan pendekatan PLS, evaluasi mendasar yang dilakukan yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dengan tujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas

konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

4.3.1. *Convergent Validity*

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat *convergent validity* masing-masing indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari besaran *outer loading* setiap indikator terhadap variabel latennya. Menurut Ghazali (2011) nilai *Outer loading* di atas 0,70 sangat direkomendasikan.

1. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kualitas komunikasi

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel kualitas komunikasi direfleksikan melalui tiga indikator. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel Kualitas komunikasi sebagai berikut:

Tabel 4.9
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Kualitas komunikasi

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Empati	0.750	Valid
Keterbukaan	0.844	Valid
Umpan Balik	0.777	Valid

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator kualitas komunikasi memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel kualitas komunikasi (X1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara *convergent* oleh ketiga indikator yaitu empati, keterbukaan, dan umpan balik.

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kemampuan bekerja dalam tim

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel kemampuan bekerja dalam tim (Y1) direfleksikan melalui tiga indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel kemampuan bekerja dalam tim sebagai berikut:

Tabel 4.10
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Kemampuan bekerja dalam tim

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Pencapaian tujuan	0.809	Valid
Penyelesaian masalah	0.796	Valid
Perencanaan kerja	0.879	Valid

Tabel di atas menunjukkan seluruh nilai loading faktor indikator kemampuan bekerja dalam tim memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel kemampuan bekerja dalam tim (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator pencapaian tujuan, penyelesaian masalah, dan perencanaan kerja.

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kinerja SDM (Y2) direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi outer model atau model

pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kinerja SDM sebagai berikut:

Tabel 4.11
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Kinerja SDM

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Kecepatan penyelesaian tugas;	0.847	Valid
Capaian penerimaan dibidang kepabeanan dan cukai;	0.860	Valid
Mutu pelaksanaan anggaran;	0.842	Valid
Tanggung jawab pekerjaan	0.824	Valid

Tabel di atas terlihat bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Kinerja SDM memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kinerja SDM (Y2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator kecepatan penyelesaian tugas, capaian penerimaan dibidang kepabeanan dan cukai, mutu pelaksanaan anggaran, dan tanggung jawab pekerjaan.

4. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel *Hospitality skill*

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel *Hospitality skill* (Z) direfleksikan melalui tiga indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel *Hospitality skill* sebagai berikut:

Tabel 4.12
 Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk *Hospitality skill*

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Keterampilan relasional;	0.845	Valid
Keterampilan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan;	0.842	Valid
Keahlian dalam aplikasi dan praktik	0.893	Valid

Pada tabel di atas dapat menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator *Hospitality skill* memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel *Hospitality skill* (Z) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara *convergent* oleh indikator Keterampilan relasional; Keterampilan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan; dan Keahlian dalam aplikasi dan praktik.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk menjelaskan variabel-variabel dalam penelitian ini.

4.3.2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity yaitu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel laten berbeda dengan konstruk atau variabel lain secara teori dan terbukti secara empiris melalui pengujian statistik. Validitas diskriminan diukur dengan Fornell Lacker Criterion, HTMT, serta *Cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hasil Uji *Fornell Larcker Criterion*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Fornell-Larcker Criterion* dilakukan dengan melihat nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dibandingkan dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel.

Tabel 4.13
Nilai Uji *Discriminant Validity* dengan kriteria *Fornell-Larcker Criterion*

	<i>Hospitality skill</i>	Kemampuan bekerja dalam tim	Kinerja SDM	Kualitas komunikasi
<i>Hospitality skill</i>	0.861			
Kemampuan bekerja dalam tim	0.312	0.829		
Kinerja SDM	0.765	0.422	0.843	
Kualitas komunikasi	0.685	0.306	0.670	0.792

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Dari Tabel 4.13 diperoleh informasi bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.14
 Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Kemampuan bekerja dalam tim <-> <i>Hospitality skill</i>	0.387
Kinerja SDM <-> <i>Hospitality skill</i>	0.897
Kinerja SDM <-> Kemampuan bekerja dalam tim	0.504
Kualitas komunikasi <-> <i>Hospitality skill</i>	0.845
Kualitas komunikasi <-> Kemampuan bekerja dalam tim	0.405
Kualitas komunikasi <-> Kinerja SDM	0.855

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.14 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *HTMT* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. *Cross Loading*

Hasil analisis mengenai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau korelasi konstruk dengan indikator yang lain dapat disajikan pada bagian tabel *cross loading*.

Tabel 4.15
 Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	<i>Hospitality skill</i>	Kemampuan bekerja dalam tim	Kinerja SDM	Kualitas komunikasi
X1_1	0.555	0.198	0.463	0.750
X1_2	0.601	0.259	0.575	0.844
X1_3	0.476	0.264	0.544	0.777
X2_1	0.238	0.809	0.297	0.197
X2_2	0.222	0.796	0.329	0.263
X2_3	0.306	0.879	0.408	0.289
Y1_1	0.708	0.310	0.847	0.576
Y1_2	0.694	0.437	0.860	0.583
Y1_3	0.607	0.377	0.842	0.527
Y1_4	0.555	0.289	0.824	0.574
Z_1	0.845	0.272	0.604	0.543
Z_2	0.842	0.314	0.672	0.585
Z_3	0.893	0.222	0.694	0.637

Pengujian *discriminant validity* dengan cara ini dikatakan valid jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya serta semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Dari hasil pengolahan data yang tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) cara yaitu :

- a. *Composite Reliability*.

Composite reliability menunjukkan derajat yang mengindikasikan common latent (*unobserved*), sehingga dapat menunjukkan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, nilai batas yang diterima untuk tingkat *composite reliability* adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2015)

b. *Average Variance Extracted (AVE)*

Jika nilai *AVE* > 0,5 maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian. Lebih baik nilai pengukuran *AVE* harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).

c. *Cronbach alpha*

Jika nilai *cronbach alpha* > 0,70 maka konstruk dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik.

Hasil *composite reliability*, *Cronbach's Alpha*, dan *AVE* antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.16
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
<i>Hospitality skill</i>	0.825	0.895	0.741
Kemampuan bekerja dalam tim	0.773	0.868	0.687
Kinerja SDM	0.865	0.908	0.711
Kualitas komunikasi	0.702	0.834	0.627

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk ditunjukkan pada tabel di atas. Temuan menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih dari 0,7, selanjutnya nilai reliabilitas komposit (*Composite reliability*) masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai *AVE* masing-masing konstruk lebih dari

0,5. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas yang tinggi.

Berdasarkan hasil evaluasi *convergent validity* dan *discriminant validity* serta reliabilitas variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator sebagai pengukur masing-masing variabel merupakan pengukur yang valid dan reliabel.

4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (*Goodness of fit*)

Analisis PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi. Beberapa ukuran untuk menyatakan penerimaan model yang diajukan, diantaranya yaitu R square, dan Q square (Hair et al., 2019).

4.3.1. *R square*

R square menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model. Interpretasi *R square* menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., & Hartono, 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan 0,67 (pengaruh tinggi). Berikut hasil koefisien determinasi (R^2) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut

Tabel 4.17
Nilai *R-Square*

	R-square
Kemampuan bekerja dalam tim	0.094
Kinerja SDM	0.678

Koefisien determinasi (*R-square*) yang didapatkan dari model sebesar 0,678. Artinya variabel Kinerja SDM dapat dijelaskan 67,8 % oleh variabel kemampuan bekerja dalam tim, kualitas komunikasi, dan hospitality skill. Sedangkan sisanya 32,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,678) berada pada rentang nilai 0,67 – 1,00, artinya variabel Kemampuan bekerja dalam tim, Kualitas komunikasi, dan Hospitality skill memberikan pengaruh yang besar terhadap variabel Kinerja SDM.

Nilai R square kemampuan bekerja dalam tim sebesar 0,094 artinya kemampuan bekerja dalam tim dapat dijelaskan 9,4 % oleh variabel kualitas komunikasi, sedangkan sisanya 90,6% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,094) berada pada rentang nilai 0,00 - 0,19, artinya variabel kualitas komunikasi memberikan pengaruh yang kecil bagi kemampuan bekerja dalam tim.

4.3.2. *Q square*

Q-Square (Q^2) menggambarkan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel endogen. *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Ukuran *Q square* di atas 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik. Kriteria kuat lemahnya model diukur berdasarkan *Q-Square Predictive Relevance* (Q^2)

menurut Ghozali & Latan (2015, p. 80) adalah sebagai berikut: 0,35 (model kuat), 0,15 (model moderat), dan 0,02 (model lemah).

Hasil perhitungan nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.18
Nilai Q-square

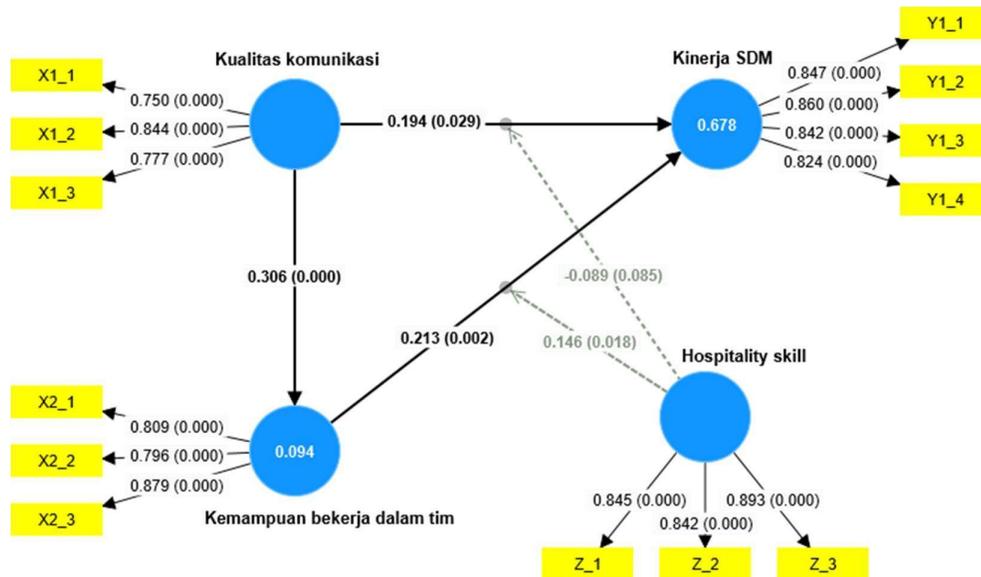
	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Kinerja SDM	540.000	290.752	0.462

Nilai *Q-square* (Q²) untuk variabel Kinerja SDM sebesar 0,462 yang menunjukkan nilai *Q square* > 0,35, sehingga dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance* yang tinggi. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural *fit* dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik.

4.5. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian model struktural (*inner model*) adalah melihat hubungan antara konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Prosedur tersebut dilakukan sebagai langkah dalam pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan. Pengujian diperoleh hasil output dari model struktur konstruk *loading factor* yang akan menjelaskan pengaruh konstruk kualitas komunikasi terhadap Kinerja SDM melalui kemampuan bekerja dalam tim dan moderasi *Hospitality skill*.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan menggunakan alat bantu software *Smart PLS v4.1.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.
Full Model SEM-PLS Moderasi
Sumber: Hasil olah data penelitian dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

4.5.1. Analisis Pengaruh antar Variabel

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dengan syarat jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka hipotesis diterima. Nilai kritis yang digunakan ketika ukuran sampel lebih besar dari 30 dan pengujian dua pihak adalah 1,65 untuk taraf signifikansi 10%, 1,96 untuk taraf signifikansi 5% dan 2,57 untuk taraf signifikansi 1% (Marliana, 2019). Dalam hal ini untuk menguji hipotesis digunakan taraf signifikansi 5% dimana nilai t tabel sebesar 1,96 (Ghozali & Latan, 2015). Hasil

pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.20
Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Original sample	T Statistik	P values	Keterangan
1	Kualitas komunikasi -> Kemampuan bekerja dalam tim	0.306	3.583	0.000	Diterima
2	Kualitas komunikasi -> Kinerja SDM	0.194	2.181	0.029	Diterima
3	Kemampuan bekerja dalam tim -> Kinerja SDM	0.213	3.123	0.002	Diterima
4	Hospitality skill x Kualitas komunikasi -> Kinerja SDM	-0.089	1.721	0.085	Ditolak
5	Hospitality skill x Kemampuan bekerja dalam tim -> Kinerja SDM	0.146	2.368	0.018	Diterima

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

Keputusan diambil berdasarkan nilai uji statistik yang dihitung dan tingkat signifikansi yang ditentukan sebelumnya. Uji hipotesis dilakukan dengan melakukan perbandingan t tabel yang sudah ditentukan dengan t-hitung yang dihasilkan dari perhitungan PLS. Berdasarkan tabel hasil olah data di atas dapat diketahui dalam pengujian masing-masing hipotesis yang telah diajukan, yaitu:

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1: *Semakin baik kualitas komunikasi interpersonal, maka semakin tinggi kemampuan sumber daya manusia untuk bekerjasama.*

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,306. Nilai tersebut membuktikan kualitas komunikasi berpengaruh

positif terhadap kemampuan sumber daya manusia untuk bekerjasama yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (3,583) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,00) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan kualitas komunikasi terhadap kemampuan sumber daya manusia untuk bekerjasama. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa "*Semakin baik kualitas komunikasi interpersonal, maka semakin tinggi kemampuan sumber daya manusia untuk bekerjasama*" dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2: *Semakin baik kualitas komunikasi interpersonal, maka semakin tinggi kinerja sumber daya manusia*

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,194. Nilai tersebut membuktikan kualitas komunikasi berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (2,181) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,029) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan kualitas komunikasi terhadap kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa "*Semakin baik kualitas komunikasi interpersonal, maka semakin tinggi kinerja sumber daya manusia*" dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3: *Semakin baik kerja sama, maka semakin tinggi kinerja sumber daya manusia*

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,213. Nilai tersebut membuktikan kemampuan bekerja dalam tim

berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (3,123) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,002) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan kemampuan bekerja dalam tim terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa “*Semakin baik kerja sama, maka semakin tinggi kinerja sumber daya manusia*” dapat **diterima**.

4. Pengujian Hipotesis 4:

H4: Bila kualitas komunikasi baik dan didukung Hospitality skill yang baik akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai *original sample estimate* untuk variabel moderasi (Hospitality skill x Kualitas komunikasi) sebesar -- 0,089. Namun pada hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (1,721) < t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,085) > 0,05$, sehingga dapat dikatakan bahwa Hospitality skill tidak memberikan pengaruh signifikan pada hubungan antara kualitas komunikasi terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa “*Bila kualitas komunikasi baik dan didukung Hospitality skill yang baik akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia*” dapat **ditolak**.

5. Pengujian Hipotesis 5:

H5: Bila kemampuan bekerja dalam tim baik dan didukung hospitality skill yang baik akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia

Pada pengujian hipotesis 5 diperoleh nilai *original sample estimate* untuk variabel moderasi (Hospitality skill x Kemampuan bekerja dalam tim) sebesar 0,146. Nilai tersebut membuktikan bahwa variabel moderator

Hospitality skill mampu memperkuat pengaruh kemampuan bekerja dalam tim terhadap Kinerja SDM. Hal ini dibuktikan dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (2,368) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,018) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan bahwa Hospitality skill yang baik mampu memperkuat pengaruh kemampuan bekerja dalam tim terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis kelima bahwa ‘*Bila kemampuan bekerja dalam tim baik dan didukung hospitality skill yang baik akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia*’ dapat **diterima**.

4.5.2. Pengaruh tidak langsung Kualitas Komunikasi terhadap Kinerja SDM melalui Kemampuan bekerja dalam tim

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh variabel kualitas komunikasi terhadap variabel Kinerja SDM melalui variabel intervening, yaitu variabel kemampuan bekerja dalam tim. Untuk menguji pengaruh tidak langsung dapat disajikan seperti pada tabel berikut.

Tabel 4.22
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung Kualitas Komunikasi terhadap Kinerja SDM melalui Kemampuan bekerja dalam tim

	Original sample	T statistics	P values	Keterangan
Kualitas komunikasi -> Kemampuan bekerja dalam tim -> Kinerja SDM	0.065	2.011	0.044	Signifikan

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2025

Sesuai hasil uji pada tabel di atas, diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung kualitas komunikasi terhadap Kinerja SDM melalui kemampuan bekerja dalam tim adalah 0,065. Hasil uji signifikansi menunjukkan t-hitung

2,011 ($t > 1.96$) dengan $p = 0,044 < 0,05$. Artinya, bahwa kemampuan bekerja dalam tim secara signifikan memediasi pengaruh kualitas komunikasi terhadap Kinerja SDM. Hal ini bermakna kualitas komunikasi yang baik dapat meningkatkan kemampuan bekerja dalam tim, selanjutnya kemampuan pegawai tersebut dapat mendukung kinerjanya.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh kualitas komunikasi interpersonal terhadap kemampuan sumber daya manusia untuk bekerjasama.

Penelitian membuktikan kualitas komunikasi berpengaruh positif terhadap kemampuan sumber daya manusia untuk bekerjasama yang hasilnya juga diperkuat dari hasil penelitian (Monroe et al., 2021) yang menyatakan bahwa komunikasi interpersonal meningkatkan kualitas kerjasama. Hasil ini menekankan bahwa semakin baik kualitas komunikasi interpersonal, maka semakin tinggi kemampuan sumber daya manusia untuk bekerjasama.

Pengukuran variabel kualitas komunikasi direfleksikan melalui tiga indikator yaitu empati, keterbukaan, umpan balik sedangkan pengukuran variabel kemampuan bekerja dalam tim direfleksikan melalui tiga indikator yaitu pencapaian tujuan, penyelesaian masalah, dan perencanaan kerja.

Variabel kualitas komunikasi dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah indikator keterbukaan sedangkan variabel kemampuan bekerja dalam tim dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah indikator perencanaan

kerja. Korelasi indikator tertinggi ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keterbukaan dalam komunikasi, maka semakin baik pula perencanaan kerja dalam tim. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang transparan dan terbuka memungkinkan anggota tim untuk berbagi informasi secara efektif, memahami tujuan bersama, serta menyusun strategi yang lebih terarah dan terkoordinasi.

Variabel kualitas komunikasi dengan nilai *outer loading* terendah adalah indikator empati sedangkan variabel kemampuan bekerja dalam tim dengan nilai *outer loading* terendah adalah indikator penyelesaian masalah. Korelasi indikator terendah ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat empati dalam komunikasi, semakin baik pula kemampuan tim dalam menyelesaikan masalah. Hal ini menunjukkan bahwa empati, yang mencerminkan kemampuan untuk memahami dan merasakan perspektif orang lain, berperan penting dalam menciptakan komunikasi yang efektif dan harmonis di dalam tim.

4.6.2. Pengaruh kualitas komunikasi interpersonal terhadap kinerja sumber daya manusia

Penelitian ini membuktikan kualitas komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia hasilnya juga diperkuat dari hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kualitas komunikasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja (Raharjo, 2021; Wijayanti, 2021).

Penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik kualitas komunikasi interpersonal, maka semakin tinggi kinerja sumber daya manusia.

Pengukuran variabel Kualitas komunikasi direfleksikan melalui tiga indikator yaitu indikator indikator yaitu Empati, Keterbukaan, Umpan Balik. Sedangkan Pengukuran variabel Kinerja SDM direfleksikan melalui empat indikator yaitu indikator Kecepatan penyelesaian tugas; Capaian penerimaan dibidang kepabeanaan dan cukai; Mutu pelaksanaan anggaran; dan Tanggung jawab pekerjaan.

Variabel Kualitas komunikasi dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah indikator Keterbukaan *sedangkan* Variabel Kinerja SDM dengan nilai *outer loading* terendah adalah indikator Tanggung jawab pekerjaan. Korelasi indikator tertinggi ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keterbukaan dalam komunikasi, maka semakin baik pula Tanggung jawab pekerjaan.

Hal ini menunjukkan bahwa Semakin tinggi tingkat keterbukaan dalam komunikasi, semakin meningkat pula tanggung jawab individu dalam menjalankan pekerjaannya. Keterbukaan dalam komunikasi memungkinkan pertukaran informasi yang lebih jelas, pemahaman yang lebih baik terhadap tugas dan harapan, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih transparan dan suportif.

Variabel kualitas komunikasi dengan nilai *outer loading* terendah adalah indikator empati *sedangkan* variabel Kinerja SDM dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah indikator capaian penerimaan dibidang kepabeanaan

dan cukai. Korelasi indikator terendah ini menunjukkan bahwa semakin tinggi empati dalam komunikasi, maka semakin baik pula capaian penerimaan dibidang kepabeanan dan cukai. Semakin tinggi tingkat empati dalam komunikasi, maka semakin baik pula capaian penerimaan di bidang kepabeanan dan cukai. Hal ini menunjukkan bahwa empati berperan penting dalam menciptakan interaksi yang lebih harmonis, baik antara pegawai maupun dengan pemangku kepentingan eksternal, seperti pelaku usaha dan masyarakat. Komunikasi yang dilandasi empati memungkinkan adanya pemahaman yang lebih mendalam terhadap kebutuhan, tantangan, dan kendala yang dihadapi dalam proses kepabeanan dan cukai.

4.6.3. Pengaruh Kemampuan bekerja dalam tim terhadap kinerja sumber daya manusia

Penelitian ini membuktikan kemampuan bekerja dalam tim berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM (Ariyanto et al., 2019; Dira et al., 2020). Hasil ini menekankan bahwa semakin baik kerja sama, maka semakin tinggi kinerja sumber daya manusia.

Pengukuran variabel kemampuan bekerja dalam tim direfleksikan melalui tiga indikator yaitu pencapaian tujuan, penyelesaian masalah, dan perencanaan kerja sedangkan pengukuran variabel Kinerja SDM direfleksikan melalui empat indikator yaitu kecepatan penyelesaian tugas,

capaian penerimaan dibidang kepabeanan dan cukai, mutu pelaksanaan anggaran, dan tanggung jawab pekerjaan.

Variabel kemampuan bekerja dalam tim dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah indikator perencanaan kerja sedangkan variabel Kinerja SDM dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah indikator capaian penerimaan dibidang kepabeanan dan cukai. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik perencanaan kerja dalam tim, semakin optimal capaian penerimaan di bidang kepabeanan dan cukai. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan kerja yang matang dan sistematis berperan penting dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia (SDM), terutama dalam pencapaian target penerimaan negara.

Variabel kemampuan bekerja dalam tim dengan nilai *outer loading* terendah adalah indikator penyelesaian masalah sedangkan variabel Kinerja SDM dengan nilai *outer loading* terendah adalah indikator tanggung jawab pekerjaan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik penyelesaian masalah akan semakin baik tanggung jawab pekerjaan. Semakin efektif kemampuan dalam menyelesaikan masalah, maka semakin tinggi pula rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa ketika individu atau tim mampu mengatasi tantangan dan menemukan solusi yang tepat, mereka akan lebih proaktif dalam menjalankan tugas serta lebih bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan mereka.

4.6.4. Pengaruh moderasi *Hospitality skill* pada hubungan kualitas komunikasi interpersonal terhadap kinerja sumber daya manusia

Penelitian ini membuktikan bahwa *Hospitality skill* tidak memberikan pengaruh moderasi yang signifikan pada hubungan antara kualitas komunikasi terhadap Kinerja SDM. Pengukuran variabel kualitas komunikasi direfleksikan melalui tiga indikator yaitu empati, keterbukaan, dan umpan balik. Kemudian, pengukuran variabel Kinerja SDM direfleksikan melalui empat indikator yaitu kecepatan penyelesaian tugas, apaiannya penerimaan di bidang kepabeanaan dan cukai, mutu pelaksanaan anggaran, dan tanggung jawab pekerjaan. Dan pengukuran variabel *Hospitality skill* direfleksikan melalui tiga indikator yaitu keterampilan relasional, keterampilan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, dan keahlian dalam aplikasi dan praktik.

Variabel kualitas komunikasi dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah indikator keterbukaan sedangkan variabel Kinerja SDM dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah indikator capaian penerimaan di bidang kepabeanaan dan cukai. Kemudian, variabel *Hospitality skill* dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah indikator keahlian dalam aplikasi dan praktik. Hasil ini menunjukkan bahwa keahlian dalam aplikasi dan praktik tidak secara signifikan memperkuat hubungan antara keterbukaan dalam komunikasi dan capaian penerimaan di bidang kepabeanaan dan cukai. Artinya, meskipun keterbukaan dalam komunikasi berperan penting dalam meningkatkan transparansi, koordinasi, dan efektivitas kerja, hal tersebut

tidak secara otomatis diperkuat oleh tingkat keahlian dalam aplikasi dan praktik yang dimiliki oleh individu. Dengan kata lain, keterbukaan dalam komunikasi mungkin lebih berpengaruh secara langsung terhadap pencapaian target penerimaan, sementara keahlian dalam aplikasi dan praktik berkontribusi dalam aspek lain yang tidak secara langsung memoderasi hubungan tersebut.

Variabel kualitas komunikasi dengan nilai *outer loading* terendah adalah indikator Empati sedangkan variabel Kinerja SDM dengan nilai *outer loading* terendah adalah indikator Tanggung jawab pekerjaan sedangkan variabel *Hospitality skill* dengan nilai *outer loading* terendah adalah indikator keterampilan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Keterampilan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan tidak mampu memperkuat hubungan antara empati dalam komunikasi dengan tanggung jawab pekerjaan dalam kinerja SDM. Artinya, meskipun empati merupakan elemen penting dalam komunikasi, keberadaannya tidak cukup untuk mendorong peningkatan tanggung jawab pekerjaan jika tidak didukung oleh keterampilan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang memadai. Dengan kata lain, meskipun seseorang memiliki empati yang tinggi, tanpa kemampuan yang baik dalam menyelesaikan masalah dan mengambil keputusan, tanggung jawab dalam menjalankan tugas dan kewajiban di tempat kerja tetap tidak optimal.

4.6.5. Pengaruh moderasi *Hospitality skill* pada hubungan kemampuan bekerja dalam tim terhadap kinerja sumber daya manusia

Penelitian ini membuktikan bahwa variabel moderator *Hospitality skill* mampu memperkuat pengaruh kemampuan bekerja dalam tim terhadap Kinerja SDM. Sehingga dapat dikatakan bahwa *Hospitality skill* yang baik mampu memperkuat pengaruh kemampuan bekerja dalam tim terhadap Kinerja SDM. Kerjasama dalam tim memainkan peran penting dalam meningkatkan prestasi dan kinerja (Yasa et al., 2021).

Pengukuran variabel kemampuan bekerja dalam tim direfleksikan melalui tiga indikator yaitu pencapaian tujuan, penyelesaian masalah, dan perencanaan kerja. Sedangkan Pengukuran variabel Kinerja SDM direfleksikan melalui empat indikator yaitu indikator kecepatan penyelesaian tugas, capaian penerimaan dibidang kepabeanan dan cukai, mutu pelaksanaan anggaran, dan tanggung jawab pekerjaan. Kemudian, pengukuran variabel *Hospitality skill* direfleksikan melalui tiga indikator yaitu keterampilan relasional, keterampilan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, dan keahlian dalam aplikasi dan praktik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam variabel kemampuan bekerja dalam tim, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah perencanaan kerja. Sementara itu, dalam variabel kinerja sumber daya manusia (SDM), indikator dengan nilai tertinggi adalah capaian penerimaan di bidang kepabeanan dan cukai. Adapun dalam variabel *hospitality skill*, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah keahlian dalam aplikasi

dan praktik. Temuan ini menegaskan bahwa semakin tinggi keahlian dalam aplikasi dan praktik, semakin kuat pengaruh perencanaan kerja terhadap capaian penerimaan di bidang kepabeanan dan cukai.

Variabel kemampuan bekerja dalam tim dengan nilai *outer loading* terendah adalah indikator penyelesaian masalah sedangkan variabel Kinerja SDM dengan nilai *outer loading* terendah adalah indikator Tanggung jawab pekerjaan, kemudian variabel *Hospitality skill* dengan nilai *outer loading* terendah adalah indikator keterampilan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keterampilan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, maka semakin kuat pengaruhnya terhadap penyelesaian masalah dalam tim serta peningkatan tanggung jawab dalam pekerjaan. Kemampuan individu dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan menyelesaikan masalah secara efektif berperan penting dalam meningkatkan kinerja tim maupun kualitas kerja secara keseluruhan.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pembuktian hypothesis maka jawaban atas pertanyaan penelitian yang muncul adalah sebagai berikut :

1. Kualitas komunikasi memiliki pengaruh positif terhadap kemampuan sumber daya manusia dalam bekerja sama. Artinya, semakin baik kualitas komunikasi, semakin tinggi pula kemampuan individu dalam menjalin kerja sama yang efektif dalam tim.
2. Kualitas komunikasi juga berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia, yang menunjukkan bahwa komunikasi yang jelas, terbuka, dan efektif dapat meningkatkan produktivitas serta efektivitas kerja. Dengan demikian, semakin baik kualitas komunikasi yang terjalin dalam lingkungan kerja, semakin tinggi pula kinerja yang dicapai oleh sumber daya manusia.
3. Kemampuan bekerja dalam tim juga terbukti memberikan pengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia. Hal ini menegaskan bahwa kerja sama yang solid dalam tim dapat meningkatkan efisiensi kerja, mempercepat penyelesaian tugas, serta meningkatkan kualitas hasil kerja secara keseluruhan.
4. *Hospitality skill* tidak memiliki pengaruh moderasi yang signifikan terhadap hubungan antara kualitas komunikasi dan kinerja sumber daya manusia.
5. *Hospitality skill* terbukti mampu memperkuat pengaruh kemampuan bekerja dalam tim terhadap kinerja sumber daya manusia. Dengan kata lain,

keterampilan hospitality yang baik dapat semakin meningkatkan efektivitas kerja tim, sehingga berdampak positif terhadap pencapaian kinerja yang lebih optimal.

5.2. Implikasi Teoritis

Penelitian ini menunjukkan beberapa implikasi teoritis diantaranya adalah sebagaimana berikut:

1. Penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas komunikasi memiliki pengaruh positif terhadap kemampuan sumber daya manusia dalam bekerja sama. Hasil analisis korelasi antar indikator mengungkap bahwa semakin tinggi keterbukaan dalam komunikasi, semakin optimal perencanaan kerja dalam tim. Lingkungan kerja yang mendorong keterbukaan komunikasi akan berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas tim dalam menyusun dan mengimplementasikan rencana kerja secara sistematis dan efisien. Selain itu, penelitian ini juga menekankan bahwa empati dalam komunikasi memainkan peran krusial dalam meningkatkan kemampuan tim dalam menyelesaikan masalah. Dengan demikian, penguatan empati dalam komunikasi akan berkontribusi pada peningkatan efektivitas kerja tim dalam menghadapi tantangan serta mencapai tujuan organisasi.
2. Kualitas komunikasi terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia. Keterbukaan dalam komunikasi memungkinkan pertukaran informasi yang lebih jelas, meningkatkan pemahaman mengenai tugas dan tanggung jawab, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih transparan

dan mendukung. Komunikasi yang terbuka memungkinkan individu untuk menerima masukan dengan lebih baik, memahami perannya dalam organisasi, serta meningkatkan motivasi dalam menjalankan tugasnya secara bertanggung jawab. Selain itu, keterbukaan dalam komunikasi juga mendorong peningkatan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan, memperjelas instruksi kerja, dan mengurangi potensi kesalahpahaman yang dapat menghambat produktivitas. Oleh karena itu, membangun budaya komunikasi yang terbuka menjadi faktor utama dalam meningkatkan rasa tanggung jawab individu terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan.

3. Selain keterbukaan, penelitian ini juga menunjukkan bahwa empati memiliki peran penting dalam membangun interaksi yang harmonis, baik di antara pegawai maupun dengan pemangku kepentingan eksternal, seperti pelaku usaha dan masyarakat. Komunikasi yang berbasis empati memungkinkan pemahaman yang lebih mendalam terhadap kebutuhan dan tantangan yang dihadapi dalam sektor kepabeanan dan cukai. Dengan demikian, pegawai dapat memberikan pelayanan yang lebih responsif, meningkatkan kepercayaan publik, serta mendorong kepatuhan yang lebih tinggi dari para pengguna layanan. Peningkatan empati dalam komunikasi tidak hanya memperkuat hubungan kerja internal tetapi juga berkontribusi pada optimalisasi penerimaan negara melalui mekanisme kepabeanan dan cukai yang lebih efektif.

4. Penelitian ini membuktikan bahwa kemampuan bekerja dalam tim memiliki pengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia. Hasil ini menunjukkan bahwa perencanaan kerja yang matang dan sistematis memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja SDM, khususnya dalam pencapaian target penerimaan negara. Koordinasi yang baik dalam tim mendorong peningkatan produktivitas dan akurasi dalam proses kepabeanan dan cukai, sehingga penerimaan negara dapat dioptimalkan. Oleh karena itu, penguatan aspek perencanaan kerja dalam tim menjadi faktor strategis dalam meningkatkan efektivitas kerja di sektor kepabeanan dan cukai.
5. Kemampuan problem-solving yang baik mencerminkan pemikiran kritis, kreativitas, dan ketahanan dalam menghadapi berbagai hambatan kerja. Faktor ini pada akhirnya memperkuat rasa kepemilikan individu terhadap tugas yang diberikan. Dengan demikian, organisasi yang berorientasi pada pengembangan keterampilan problem-solving akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan berorientasi pada tanggung jawab individu terhadap tugas dan hasil kerja mereka.
6. Penelitian ini juga mengonfirmasi bahwa keterampilan hospitality yang baik dapat memperkuat pengaruh kemampuan bekerja dalam tim terhadap kinerja SDM. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keahlian dalam aplikasi dan praktik, semakin kuat hubungan antara perencanaan kerja dengan capaian penerimaan di bidang kepabeanan dan cukai. Keahlian dalam aplikasi dan praktik memungkinkan individu menerjemahkan

rencana kerja ke dalam tindakan yang lebih strategis dan efisien, mengurangi potensi kesalahan, serta meningkatkan akurasi dan kecepatan dalam pelaksanaan tugas kepabeanan dan cukai. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan keterampilan praktis menjadi langkah strategis untuk memperkuat hubungan antara perencanaan kerja dan pencapaian target penerimaan di sektor ini.

7. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa semakin tinggi keterampilan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, semakin besar pengaruhnya terhadap efektivitas penyelesaian masalah dalam tim dan peningkatan rasa tanggung jawab individu dalam pekerjaan. Kemampuan individu dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan menyelesaikan masalah secara efektif berperan penting dalam meningkatkan kinerja tim serta kualitas kerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, peningkatan keterampilan ini dapat menjadi prioritas dalam strategi pengembangan SDM guna mencapai hasil kerja yang lebih optimal.

5.3. Implikasi Praktis

Implikasi praktis dari penelitian ini menunjukkan bahwa :

1. Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang perlu meningkatkan empati dalam komunikasi sambil tetap mempertahankan keterbukaan. Peningkatan empati dapat dilakukan melalui pelatihan komunikasi interpersonal, program mentoring, serta kebijakan yang mendorong pegawai untuk lebih memahami perspektif pengguna layanan.

Sementara itu, keterbukaan dalam komunikasi dapat terus dipertahankan dengan memperkuat transparansi informasi, mengadakan forum diskusi rutin, dan meningkatkan akses terhadap umpan balik yang konstruktif.

2. Terkait kemampuan bekerja dalam tim, hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan kerja memiliki pengaruh terbesar, sementara penyelesaian masalah masih perlu ditingkatkan. Oleh karena itu, KPPBC TMP A Semarang dapat memperkuat kemampuan penyelesaian masalah melalui simulasi kasus, pelatihan manajemen konflik, serta pembentukan tim kerja yang lebih kolaboratif. Di sisi lain, efektivitas perencanaan kerja dapat tetap dipertahankan dengan memperbaiki sistem koordinasi, mengoptimalkan penggunaan teknologi dalam manajemen tugas, dan memastikan setiap anggota tim memahami tujuan serta langkah-langkah strategis yang harus dicapai.
3. Pada variabel *hospitality skill*, keahlian dalam aplikasi dan praktik memiliki pengaruh paling kuat, sedangkan keterampilan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan masih perlu ditingkatkan. Untuk mengatasi hal ini, KPPBC TMP A Semarang dapat mengadakan pelatihan pengambilan keputusan berbasis data, meningkatkan pengalaman langsung melalui rotasi pekerjaan, serta memberikan panduan prosedural yang lebih jelas dalam menghadapi tantangan operasional. Sementara itu, untuk mempertahankan keahlian dalam aplikasi dan praktik, organisasi dapat terus mengembangkan program pelatihan berbasis kompetensi, menyediakan fasilitas pembelajaran yang mendukung, serta mendorong pembagian pengalaman antarpegawai guna memperkaya wawasan dan keterampilan teknis mereka.

5.4. Limitasi Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam interpretasi hasil.

1. Rendahnya nilai R square untuk variabel Kemampuan bekerja dalam tim yang hanya sebesar 0,094. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kualitas komunikasi hanya mampu menjelaskan 9,4% variasi dalam kemampuan bekerja dalam tim, sedangkan 90,6% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dianalisis dalam penelitian ini. Dengan nilai R square yang berada dalam rentang 0,00 - 0,19, dapat disimpulkan bahwa pengaruh kualitas komunikasi terhadap kemampuan bekerja dalam tim tergolong kecil.
2. Tidak adanya eksplorasi lebih lanjut terhadap variabel-variabel lain yang berpotensi berkontribusi lebih besar terhadap kemampuan bekerja dalam tim, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, atau motivasi kerja.
3. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang dapat membatasi pemahaman terhadap dinamika komunikasi dalam tim secara lebih mendalam, yang mungkin lebih baik dieksplorasi melalui metode kualitatif.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan penelitian ini, terdapat beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat dikembangkan untuk memperkaya pemahaman mengenai

faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan bekerja dalam tim serta implikasinya terhadap kinerja sumber daya manusia.

1. Penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi variabel lain yang berpotensi lebih dominan dalam mempengaruhi kemampuan bekerja dalam tim, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan sistem insentif.
2. Pendekatan metodologi dapat diperluas dengan menggunakan metode campuran (*mixed methods*), yang menggabungkan analisis kuantitatif dan kualitatif.
3. Penelitian di masa mendatang dapat memperluas cakupan sampel dengan melibatkan organisasi lain atau instansi serupa untuk memperoleh hasil yang lebih *generalizable*. Studi komparatif antar instansi dapat memberikan wawasan tambahan mengenai praktik terbaik dalam membangun kerja tim yang efektif di berbagai lingkungan kerja.
4. Penelitian lanjutan dapat meneliti hubungan jangka panjang antara kualitas komunikasi dan Kemampuan bekerja dalam tim dengan pendekatan longitudinal.

Daftar Pustaka

- Ahmad, I., & Manzoor, S. R. (2017). Effect of Teamwork, Employee Empowerment and Training on Employee Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(11). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i11/3472>
- Alviani, L., & Nuvriasari, A. (2022). PENGARUH PERILAKU INOVATIF, MOTIVASI KERJA, DAN TEAMWORK TERHADAP KINERJA KARYAWAN YAYASAN LAUTAN CENDIKIA MULIA Oleh. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1).
- Ariyanto, D., Wardoyo, P., & Rusdianti, E. (2019). PENGARUH TEAMWORK DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA SDM DENGAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT SEBAGAI VARIABEL MODERATING. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 12(3), 180-190.
- Aziah, A. N., Kenayathulla, B. H., & Rahman, I. A. (2017). EMPLOYABILITY SKILLS FOR HOSPITALITY STUDENTS IN MALAYSIA. *MALAYSIAN ONLINE JOURNAL OF EDUCATIONAL MANAGEMENT (MOJEM)*, 5, 63. <http://mojem.um.edu.my63>
- Boyd, C. (2013). Communication, Collaboration, and trust within virtual teams. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Brenda Barker Scott. (2017). Creating a Collaborative Workplace Amplifying Teamwork in Your Organization. *QUEEN'S UNIVERSITY IRC*, 1–10.
- de Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership = communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 367–380. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9140-2>
- Dharmawan, A., Raharjo, S. T., Kusumawardhani, A., & Kunci, K. (2018). ANALISIS KINERJA BEA CUKAI INDONESIA YANG DIPENGARUHI OLEH BUDAYA ORGANISASI, PARTISIPASI STAKEHOLDER, TEKNOLOGI INFORMASI, DAN TRANSFER OF KNOWLEDGE. *Jurnal Bisnis STRATEGI* •, 27(2), 110–122.
- Dira, A. A., Kusniawati, A., & Muhidin, A. (2020). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN TEAMWORK TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Ciamis). *Business Management and Entrepreneurship Journal*, 2(2), 147–162.
- Driskell, T., Salas, E., & Driskell, J. E. (2018). Teams in extreme environments: Alterations in team development and teamwork. *Human Resource Management Review*, 28(4), 434–449. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.002>
- El Hajal, G., & Rowson, B. (2020). The future of hospitality jobs. *Research in Hospitality Management*, 10(1), 55–61. <https://doi.org/10.1080/22243534.2020.1790210>

- Ghofar, A., & Tola, B. (2018). THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, INTERPERSONAL COMMUNICATION, AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF PUBLIC SERVICE QUALITY IN BNP2TKI. *International Journal of Human Capital Management*, 2(2), 9–17. <http://journal.unj.ac.id/unj/index.php/ijhcm>
- Gita Friolina, D., Endhiarto, T., & Pujo Musmedi, D. (2017). Do Competence, Communication, And Commitment Affect The Civil Servants Performance? *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH*, 6. www.ijstr.org
- Herabudin. (2022). IMPLEMENTATION OF NORMS AND ETHICS IN PUBLIC SERVICES IN INDONESIA. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi Dan Akuntansi)*, 6(2), 2022.
- Hermawan, A., Susanti, E., Pendidikan, K., Teknologi, D., Indrati, B., & Alkarimiyah, S. (2023). TEACHER PERFORMANCE IMPROVEMENT OPTIMIZATION THROUGH TEAMWORK STRENGTHENING, INTERPERSONAL COMMUNICATION, ADVERSITY QUOTIENT AND WORK MOTIVATION Article History. *IJEMS: Indonesian Journal of Education and Mathematical Science*, 4(1), 2715–2985. <https://doi.org/10.30596%2Fijems.v4i1.13305>
- Hidayani, S. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2008(Apr-2016), 1–86.
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rajawali Pers.
- Kalogiannidis, S. (2020). Impact of Effective Business Communication on Employee Performance. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.6.631>
- Khademian, & Neshat, T. (2017). The Relationship between Interpersonal Communication Skills and Nursing Students' Attitudes toward Teamwork. *Sadra Medical Sciences Journal*, 5(2), 99-110.
- Kotamena, F., Senjaya, P., Putri, R. S., & Andika, C. B. (2021). COMPETENCE OR COMMUNICATION: FROM HR PROFESSIONALS TO EMPLOYEE PERFORMANCE VIA EMPLOYEE SATISFACTION. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 22(1), 33–44. <https://doi.org/10.9744/jmk.22.1.33-44>
- Lee, C. T. S., & Doran, D. M. (2017). The Role of Interpersonal Relations in Healthcare Team Communication and Patient Safety: A Proposed Model of Interpersonal Process in Teamwork. *The Canadian Journal of Nursing Research = Revue Canadienne de Recherche En Sciences Infirmieres*, 49(2), 75–93. <https://doi.org/10.1177/0844562117699349>
- Leth, A. (2020). *Public Sector Communication and Performance Management Drawing Inferences from Public Performance Numbers Københavns Universitet Public Sector Communication and Performance Management Olsen, Asmus Leth. 2018.*
- Luk, S. T. K., & Layton, R. (2005). Service skills and service quality: An empirical analysis. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 3(2), 33–60. https://doi.org/10.1300/J171v03n02_02

- Mathis, R., & John H. Jackson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jimmy Sadeli & Bayu. Prawira Hie, Eds.; 1st ed., Vol. 1). Alfabeta Empat.
- Men, L. R., Qin, Y. S., & Jin, J. (2022). Fostering Employee Trust via Effective Supervisory Communication during the COVID-19 Pandemic: Through the Lens of Motivating Language Theory. *International Journal of Business Communication*, 59(2), 193–218. <https://doi.org/10.1177/23294884211020491>
- Monroe, C., Loresto, F., Horton-Deutsch, S., Kleiner, C., Eron, K., Varney, R., & Grimm, S. (2021). The value of intentional self-care practices: The effects of mindfulness on improving job satisfaction, teamwork, and workplace environments. *Archives of Psychiatric Nursing*, 35(2), 189–194. <https://doi.org/10.1016/j.apnu.2020.10.003>
- Ong Choon Hee, Delanie Ang Hui Qin, Tan Owee Kowang, Maizaitulaidawati Md Husin, & Lim Lee Ping. (2019). Exploring the Impact of Communication on Employee Performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3S2), 654–658. <https://doi.org/10.35940/ijrte.c1213.1083s219>
- Park, J., Lee, J., Lee, H., & Truex, D. (2012). Exploring the impact of communication effectiveness on service quality, trust and relationship commitment in IT services. *International Journal of Information Management*, 32(5), 459–468. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.02.005>
- Puscas, L., Kogan, J. R., & Holmboe, E. S. (2021). Assessing Interpersonal and Communication Skills. *Journal of Graduate Medical Education*, 13(2), 91–95. <https://doi.org/10.4300/JGME-D-20-00883.1>
- Qamari, I. N., Ferdinand, A. T., Dwiatmadja, C., & Yuniawan, A. (2020). Transformative interaction capability: the mediating role between quality of work life and teamwork performance. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12(2), 133–148. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-01-2019-0008>
- Raharjo, S. T. (2021). *The Influence of Interpersonal Communication and Job Satisfaction of The Members of Indonesian National Police on Work Performance Through Motivation Work in Indonesian Police Academy*.
- Rahman Yudi Ardian. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Tsaqofah: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(2).
- Sakban, S., Nural, I., & Bin Ridwan, R. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Administration and Educational Management (Alignment)*, 2(1), 93–104. <https://doi.org/10.31539/alignment.v2i1.721>
- Scott, B. B. (2017). Creating a Collaborative Workplace : Amplifying Teamwork in Your Organization. *Queen's University IRC*, 1–7. <https://irc.queensu.ca/sites/default/files/articles/designing-for-collaboration-by-brenda-barker-scott.pdf>
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Sharma, N., & Patterson, P. G. (1999). The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional

- services. *Journal of Services Marketing*, 13(2), 151–170.
<https://doi.org/10.1108/08876049910266059>
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumberdaya Manusia*.
- Subari, S., & Raidy, H. (2015). Influence of training, competence and motivation on employee performance, moderated by internal communications. *International Journal of Economic Research*, 12(4), 1319–1339.
<https://doi.org/10.11634/216796061504678>
- Van Praagh, M. (2009). *Information and Communications Technology Skill Requirements for Hospitality Students*. Unitec New Zealand .
- Varra, L., Scioni, M., Grassini, L., & Giusti, A. (2021). Job requirements in the hospitality industry: Technical or general skills? The dilemma for academic education. In *European Journal of Tourism Research* (Vol. 29).
- Weber, M. R., Crawford, A., Lee, J. (Jay), & Dennison, D. (2013). An Exploratory Analysis of Soft Skill Competencies Needed for the Hospitality Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 12(4), 313–332.
<https://doi.org/10.1080/15332845.2013.790245>
- Wijayanti, T. C. (2021). Influence of Interpersonal Communication and Teamwork on Organization to Enhance Employee Performance: A Case Study. *1st UMGESHIC International Seminar on Health, Social Science and Humanities (UMGESHIC-ISHSSH 2020)*, 425–431.
- Xie, F., & Derakhshan, A. (2021). A Conceptual Review of Positive Teacher Interpersonal Communication Behaviors in the Instructional Context. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.708490>
- Yasa, I. W. S., Sugianingrat, I. A. P. W., & Gede, I. K. (2021). Pengaruh Teamwork Dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Penta Valent Denpasar. *Widya Amrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*, 1(3), 778–785.

