

**PENINGKATAN KINERJA SDM KPPBC TMP TANJUNG
EMAS BERBASIS *ROLE PLAYING TRAINING APPROACH*
DAN *SERVICE COMPETENCE***

Tesis

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Memperoleh
Gelar Magister Manajemen (MM)
Konsentrasi Sumber Daya Manusia



Disusun Oleh :

FAJAR SIDIQ AAN PRAWITOAJI
MM 20402400636

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
SEMARANG
2 0 2 5


LEMBAR PENGESAHAN
PENINGKATAN KINERJA SDM KPPBC TMP TANJUNG
EMAS BERBASIS *ROLE PLAYING TRAINING APPROACH*
DAN *SERVICE COMPETENCE*

Disusun Oleh:
FAJAR SIDIQ AAN PRAWITOAJI
MM 20402400636

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Tesis
Program Studi Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 21 November 2025

Pembimbing


Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE, MSi
NIK 210493032


LEMBAR PENGUJIAN
**PENINGKATAN KINERJA SDM KPPBC TMP TANJUNG
EMAS BERBASIS *ROLE PLAYING TRAINING APPROACH*
DAN *SERVICE COMPETENCE***

Disusun oleh :
FAJAR SIDIQ AAN PRAWITOAJI
MM 20402400636


Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 01 Desember 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI


Pembimbing


Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE, M.Si
NIK 210493032

Penguji I


Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.
NIK. 210491028

Penguji II


Dr. Marno Nugroho., SE, MM
NIK. 210491025

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh Gelar
Magister Manajemen Tanggal 01 Desember 2025

Ketua Program Pascasarjana


Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:


Nama : Fajar Sidiq Aan Prawitoaji
NIM : 20402400636
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peningkatan Kinerja SDM KPPBC TMP Tanjung Emas berbasis *Role Playing Training Approach* dan *Service Competence*“, 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.

Pembimbing

Semarang, 29 November 2025

Saya yang menyatakan,


Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE, MSi
NIK 210493032


Fajar Sidiq Aan Prawitoaji
NIM 20402400636

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Fajar Sidiq Aan Prawitoaji
NIM : 20402400636
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: Peningkatan Kinerja SDM KPPBC TMP Tanjung Emas berbasis *Role Playing Training Approach* dan *Service Competence*; 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 ada pelanggaran 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, 21 November 2025
Yang menyatakan



Fajar Sidiq Aan Prawitoaji
NIM 20402400636

ABSTRAK

Penelitian ini merupakan jenis *explanatory research* yang bertujuan untuk menjelaskan pengaruh Role Playing Training Approach terhadap Service Competence dan Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) di KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi Role Playing Training Approach, Service Competence, dan Kinerja SDM. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden, sedangkan data sekunder diperoleh dari laporan instansi, literatur, serta dokumen terkait. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai KPPBC berjumlah 260 orang, dengan sampel maksimal 160 responden yang ditentukan melalui metode purposive sampling dengan kriteria masa kerja minimal 5 tahun dan usia minimal 25 tahun.

Pengumpulan data dilakukan melalui studi pustaka, observasi, dan kuesioner dengan skala Likert 1–5. Analisis data menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Role Playing Training Approach berpengaruh positif dan signifikan terhadap Service Competence, serta berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Selain itu, Service Competence juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM.

Temuan ini menegaskan bahwa penerapan metode pelatihan berbasis peran tidak hanya mampu meningkatkan kompetensi layanan, tetapi juga secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja SDM, khususnya dalam aspek kemampuan, ketepatan waktu, dan kualitas pelayanan. Dengan demikian, role playing training dapat menjadi strategi pengembangan SDM yang efektif untuk meningkatkan mutu layanan dan kinerja organisasi.

Kata kunci: *Role Playing Training Approach*; *Service Competence*; Kinerja SDM

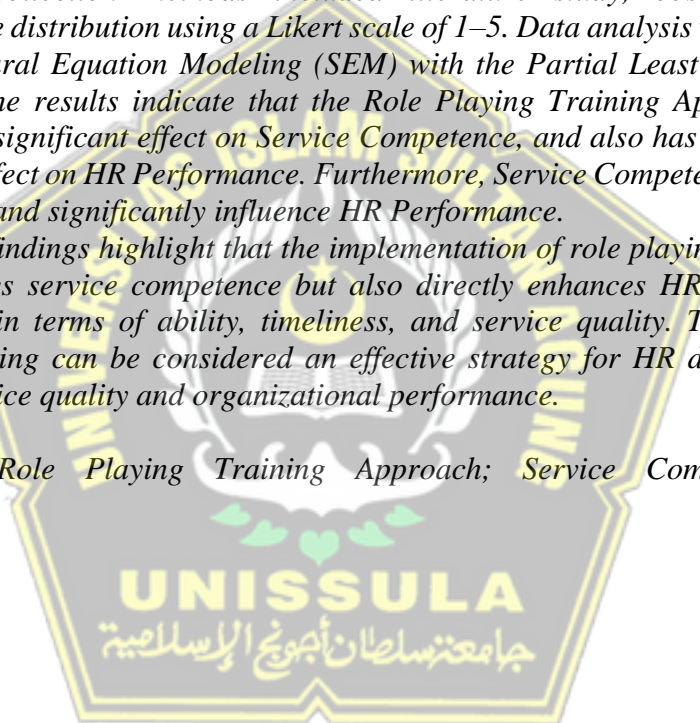
ABSTRACT

This study is an explanatory research that aims to examine the effect of Role Playing Training Approach on Service Competence and Human Resources (HR) Performance at KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. The variables used in this research include Role Playing Training Approach, Service Competence, and HR Performance. Primary data were collected through questionnaires distributed to respondents, while secondary data were obtained from institutional reports, literature, and related documents. The research population consisted of 260 employees, with a maximum sample of 160 respondents determined using purposive sampling, with criteria of a minimum of five years of service and a minimum age of 25 years.

Data collection methods included literature study, observation, and questionnaire distribution using a Likert scale of 1–5. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) with the Partial Least Square (PLS) approach. The results indicate that the Role Playing Training Approach has a positive and significant effect on Service Competence, and also has a positive and significant effect on HR Performance. Furthermore, Service Competence was found to positively and significantly influence HR Performance.

These findings highlight that the implementation of role playing training not only improves service competence but also directly enhances HR performance, particularly in terms of ability, timeliness, and service quality. Therefore, role playing training can be considered an effective strategy for HR development to improve service quality and organizational performance.

Keywords: Role Playing Training Approach; Service Competence; HR Performance



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW beserta sahabat dan keluarganya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Peningkatan Kinerja SDM KPPBC TMP Tanjung Emas berbasis *Role Playing Training Approach* dan *Service Competence*”. Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat magister pada Program Pascasarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

Terselesaikannya tesis ini merupakan anugerah dan karunia dari Allah SWT yang patut disyukuri. Segala proses yang telah dilalui hingga tahap akhir ini tentu tidak terlepas dari bantuan, dukungan, doa, serta dorongan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si, selaku dosen pembimbing sekaligus Dekan Fakultas Ekonomi Unissula yang telah dengan sabar dan penuh perhatian memberikan arahan, bimbingan, dan masukan selama proses penulisan tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, atas motivasi dan arahnya selama menjalani perkuliahan.
3. Seluruh dosen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Unissula atas ilmu dan pengetahuan yang telah diberikan dengan tulus selama masa studi.

4. Seluruh staf dan karyawan Fakultas Ekonomi Unissula yang telah membantu kelancaran proses administrasi dan akademik selama masa perkuliahan.
5. Pimpinan dan seluruh pegawai KPPBC TMP Tanjung Emas atas bantuan dan kerja sama dalam pengumpulan data penelitian ini.
6. Ibunda tercinta, Retno Dewi Yekti Mulyani, atas doa, cinta, dan pengorbanannya yang tak ternilai sepanjang hidup penulis.
7. Istri tercinta, Desy Mardiani, serta anakku tersayang, Birendra Arsena Kamil, yang senantiasa menjadi sumber semangat, cinta, dan kebahagiaan dalam setiap langkah perjuangan ini.
8. Teman-teman seperjuangan Magister Manajemen Unissula Tahun 2024, khususnya kelas 80L, atas kebersamaan, semangat, dan dukungan selama menjalani perjalanan akademik bersama.

Semoga segala bentuk kebaikan dan dukungan yang telah diberikan menjadi amal jariyah yang mendapat balasan terbaik dari Allah SWT.

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Semarang, 21 November 2025

Penulis

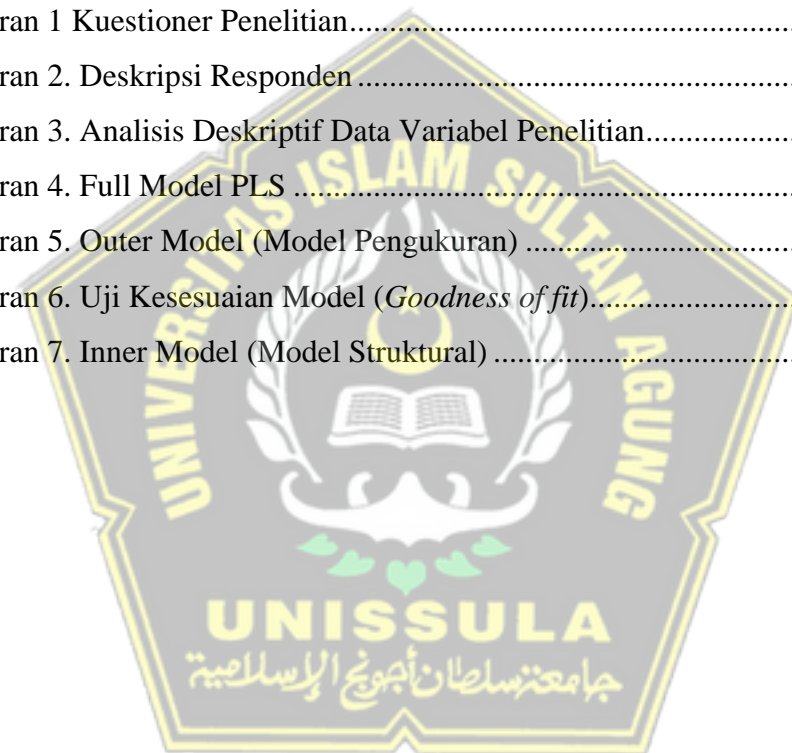


Fajar Sidiq Aan Prawitoaji
NIM 20402400636

Daftar Isi

LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PENGUJIAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR	viii
Daftar Isi	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	7
2.1. Kinerja SDM	7
2.2. 9	
2.3. 10	
2.4. Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis	12
2.5. Kerangka Konseptual	15
BAB III METODE PENELITIAN	16
3.1. Jenis Penelitian	16
3.2. Sumber data Penelitian	16
3.3. Metode Pengumpulan Data	16
3.4. Populasi dan Sampel	18
3.5. Variabel dan Indikator	20
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN	26
4.1. Deskripsi Responden	26
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian	28
4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	32
4.4. Pengujian Goodness of Fit	42

4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	44
4.6.	Pembahasan	49
BAB V PENUTUP.....		55
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian	55
5.2.	Implikasi Teoritis	55
5.3.	Implikasi Praktis	58
5.4.	Limitasi Hasil Penelitian	59
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang	60
DAFTAR PUSTAKA		62
Lampiran 1 Kuestioner Penelitian.....		65
Lampiran 2. Deskripsi Responden		69
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian.....		70
Lampiran 4. Full Model PLS		71
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)		72
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (<i>Goodness of fit</i>).....		74
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)		75



BAB I PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang Masalah

Perkembangan teknologi yang sangat dinamis mempengaruhi gaya hidup setiap individu. Teknologi menjadi sarana penyelesaian berbagai masalah pekerjaan dan juga menjadi gaya hidup semua lapisan masyarakat. Melalui penggunaan internet, organisasi publik dapat dengan lebih mudah menjangkau customernya sebagai platform untuk media pelayanan (Tashanova et al., 2020).

Perubahan incremental di era teknologi menuntut organisasi untuk menempuh langkah-langkah strategis dalam bersaing pada kondisi apapun agar tetap bisa mempertahankan eksistensinya. Selain tuntutan akan kemampuan bersaing, organisasi juga dituntut untuk memiliki keunggulan yang dapat membedakan organisasi yang satu dengan organisasi lainnya. Untuk meningkatkan keunggulan, organisasi perlu melakukan peningkatan kinerja sumber daya manusia yang dimilikinya. Suatu organisasi dapat dikatakan berhasil jika organisasi tersebut telah mencapai apa yang telah ditargetkan organisasi selama ini (Blut & Wang, 2020).

Peranan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam sebuah organisasi sangat penting, walaupun teknologi secanggih apa pun tidak dapat berjalan jika tidak diproses oleh manusia (Bakirova Oynura, 2022). SDM merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi (Widodo, 2018). SDM adalah aset utama organisasi yang menjadi pelaku aktif dari setiap kegiatan organisasi. SDM memiliki perasaan, pikiran, keinginan, status, latar belakang pendidikan, usia dan jenis kelamin yang berbeda-beda yang dibawa kedalam perusahaan (Vrchota et al.,

2020). SDM bukanlah mesin dan uang yang sifatnya pasif dan dapat dikuasai serta diatur sepenuhnya dalam mencapai tujuan perusahaan, melainkan asset berharga organisasi yang harus dipelihara dengan baik (Omondi-Ochieng, 2018).

Kinerja yang baik merupakan hal yang didambakan perusahaan. Semakin banyak SDM yang disiplin di dalam sebuah organisasi tersebut maka kinerja atau produktivitas organisasi secara keseluruhan akan semakin meningkat (Mustafa et al., 2013). Kinerja SDM dapat dilihat dari seberapa banyak SDM memberikan tenaga, pikiran atau memberikan kontribusi kepada organisasi. Kinerja adalah sebuah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang SDM dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Ngurah Astawan & Putra Suryanata, 2020)

Dalam suatu organisasi yang juga tidak kalah pentingnya adalah kemampuan organisasi untuk meningkatkan kompetensi kerja para SDM. SDM yang berbasis kompetensi dapat meningkatkan kapasitas dan membangun fondasi yang kuat yang sesuai tuntutan organisasi karena apabila orang-orang bekerja dalam organisasi memiliki kompetensi yang tepat sesuai dengan tuntutan pekerjaannya orang-orang tersebut mampu untuk baik dari segi pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), maupun mental serta sikap (*attitude*) produktifnya (Sabuhari et al., 2020).

SDM yang kompeten pada umumnya mampu melakukan tugas dengan baik dan memuaskan serta dapat dipercaya untuk tugas-tugas tertentu yang membutuhkan tingkat kompetensi tinggi, KPPBC TMP Tanjung Emas menginginkan agar SDM memiliki kompetensi yang dibutuhkan organisasi agar dapat melaksanakan berbagai tugas dengan baik.

KPPBC TMP Tanjung Emas menghadapi tantangan besar dalam memberikan pelayanan publik yang cepat, akurat, dan ramah di tengah meningkatnya tuntutan akan efisiensi dan responsivitas, terutama dengan pesatnya perkembangan teknologi. Untuk mendukung hal tersebut, peningkatan kapasitas bagi SDM KPPBC diperlukan agar proses pelayanan dapat berjalan lebih efisien dan efektif. Salah satu pendekatan yang diambil untuk mencapai tujuan ini adalah dengan metode pelatihan *role playing*, yang memungkinkan peserta melibatkan diri dalam simulasi pelayanan sebagai petugas maupun pelanggan. Melalui metode ini, peserta pelatihan dapat memahami situasi nyata dalam menghadapi berbagai skenario pelayanan, sehingga mereka dapat berlatih mencari solusi yang tepat untuk masalah yang sering muncul di lapangan (Libin et al., 2010).

Metode *role playing* tidak hanya membekali SDM dengan keterampilan tetapi juga dengan sikap dan keterampilan pelayanan yang tanggap terhadap kebutuhan pelanggan (Oh & Solomon P, 2014). Peserta akan menghadapi skenario simulasi yang mengharuskan mereka untuk mengimplementasikan keterampilan teknologi sambil tetap menjaga komunikasi yang baik dan menyelesaikan masalah secara efektif. Peningkatan kapasitas SDM di KPPBC TMP Tanjung Emas bertujuan untuk tidak hanya mempermudah pekerjaan internal, tetapi juga untuk memberikan nilai tambah pada kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Manajemen perlu mengetahui bagaimana cara kerja dan tenaga kerja yang mereka miliki. Pelatihan akan memberikan kesempatan bagi SDM mengembangkan keahlian dan kemampuan dalam bekerja agar apa yang diketahui dan dikuasai dapat membantu SDM untuk mengerti apa yang seharusnya dikerjakan dan mengapa harus dikerjakan, memberikan kesempatan untuk menambah

pengetahuan dan keahlian (Onyeador et al., 2021). Setiap orang memiliki kemampuan masing-masing, akan tetapi kemampuan (*ability*) yang dimiliki belum tentu sesuai dengan spesifikasi yang dicari dan dibutuhkan oleh perusahaan, maka dari itu penting bagi organisasi untuk melaksanakan pelatihan agar SDM tahu apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana melakukannya (June et al., 2013).

Pelatihan berarti proses membantu SDM untuk menguasai keterampilan khusus atau untuk memperbaiki kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan (Ngurah Astawan & Putra Suryanata, 2020). Pelatihan bagi SDM merupakan sebuah proses yang mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, sehingga SDM akan semakin terampil dan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik (Rivaldo & Nabella, 2023). Dengan adanya program pelatihan kerja akan membantu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Penelitian terdahulu mengenai peran training terhadap kinerja SDM juga masih banyak perdebatan diantaranya adalah (Pramono & Prahiawan, 2021) yang menyatakan bahwa *training* memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja SDM, hasil ini berbeda dengan hasil (Ismail et al., 2021) yang menyatakan bahwa *training* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Sehingga dalam penelitian ini, kompetensi pelayanan diajukan sebagai pemediasi untuk menengahi permasalahan tersebut.

Kompetensi pelayanan diharapkan dapat memenuhi ekspektasi masyarakat terhadap kecepatan dan kemudahan layanan (Yuliyanti, 2015). Kompetensi pelayanan atau *service competence* menjadi sangat penting, karena pengguna jasa KPPBC mengharapkan layanan yang transparan, solutif, dan mudah diakses (R, 2022). Kemampuan seseorang untuk memberikan layanan yang baik kepada

pelanggan atau masyarakat dikenal sebagai kualitas pelayanan. Kesuksesan organisasi dalam memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggannya berkorelasi langsung dengan kemampuan ini, yang merupakan bagian penting dari kinerja sumber daya manusia (SDM).

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan gap penelitian terkait peran kompetensi terhadap kinerja maka penelitian ini memunculkan permasalahan yaitu “Peran *Roleplaying Training Approach* dalam Meningkatkan *Service Competence* Terhadap Kinerja SDM”. Berdasarkan latar belakang diatas dapatlah dirumuskan masalah dalam penelitian ini yaitu :

1. Bagaimana pengaruh *roleplaying training approach* terhadap *Service competence*?
2. Bagaimana pengaruh *roleplaying training approach* terhadap kinerja SDM?
3. Bagaimana pengaruh *service competence* terhadap Kinerja SDM?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh *roleplaying training approach* terhadap *Service competence*.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh *roleplaying training approach* terhadap kinerja SDM.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh *service competence* terhadap Kinerja SDM.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi organisasi, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi terhadap kebijakan-kebijakan organisasi terutama yang berkaitan dengan upaya untuk meningkatkan kinerja SDM.
2. Bagi peneliti selanjutnya menjadi masukan bagi penelitian yang akan datang dalam bidang sumber daya manusia tentang pengaruh *roleplaying training approach* terhadap *service competence* dan kinerja SDM.



BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1.Kinerja SDM

Kinerja SDM adalah tingkat di mana para SDM mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan (Mathis., 2018). Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu (Munadil et al., 2024). Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai atau kinerja karyawan adalah kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika organisasi (Pioh & Tawas, 2016).

Menurut (Nurcahyani & Adnyani, 2018), kinerja merupakan hasil kerja kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut (Bernardin & Russel, 2013) mengajukan enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. Kualitas (*Quality*)

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

2. Kuantitas (*Quantity*)

Merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya: jumlah rupiah, jumlah unit dan jumlah siklus kegiatan yang dapat diselesaikan sesuai dengan target.

3. Ketepatan Waktu (*Timeliness*)

Merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.

4. Efektivitas (*Cost Effectiveness*)

Merupakan tingkat sejauh mana penerapan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit pengguna sumber daya.

5. Kemandirian (*Need for Supervision*)

Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

6. Komitmen Kerja (*Interpersonal Impact*)

Merupakan tingkat sejauh mana SDM memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan. Indikator yang digunakan dalam penelitian inia adalah menurut (Bernardin & Russel, 2013) yaitu: kualitas (*Quality*), kuantitas (*Quantity*), ketepatan Waktu (*Timeliness*), efektivitas (*Cost Effectiveness*), kemandirian (*Need for Supervision*) dan komitmen Kerja (*Interpersonal Impact*).

2.2. Roleplaying Training Approach (Pelatihan)

Role Playing (bermain peran), peserta diminta memainkan peran tertentu, pada situasi tertentu dalam organisasi tiruan. Diharapkan peserta memiliki pemahaman sikap dan perilaku tertentu yang harus diambil dalam kaitannya dengan situasi atau kondisi yang tertentu pula, melalui pengalihan pengetahuan/pengalaman. Metode *roleplaying* atau dikenal dengan bermain peran merupakan salah satu bentuk pelatihan yang menggunakan pendekatan memperagakan peran – perannya dalam berinteraksi. Peran yang dilakukan berhubungan dengan masalah maupun tantangan dan hubungannya dengan manusia (Elmohandes et al., 2018).

Metode *roleplaying* / bermain peran merupakan suatu metode pelatihan di mana subjek diminta untuk berpura – pura menjadi seseorang dengan profesi tertentu yang digeluti orang tersebut dengan tujuan agar dia dapat mempelajari tentang bagaimana menjadi seseorang dengan profesi tersebut (Boulais, 1977). Metode *roleplaying* dapat juga disebut sebagai sosiodrama. Metode ini mampu menunjukkan suatu kondisi kehidupan yang nyata dan merefleksikan empathy ditunjukkan oleh peran tersebut (Boulais, 1977). Metode *roleplaying* merupakan suatu model pembelajaran yang bertujuan untuk mencapai kompetensi yang dibutuhkan dalam pekerjaan (Elmohandes et al., 2018).

Metode *roleplaying* merupakan suatu cara yang digunakan untuk meniru cara bertingkah laku seseorang dalam sebuah drama yang terkait dengan hubungan sosial (Gidey, 2016). Metode *roleplaying* mendayagunakan pengaruh kinestetik atau gerakan, untuk mengembangkan kemampuan interpersonal atau kemampuan individu untuk melakukan interaksi dengan orang lain (Makhathini & Studies,

2017). Metode *roleplaying* merupakan suatu kegiatan yang bersifat sosiologis, di mana pola-pola dalam berperilaku yang ditunjukkan oleh seseorang, ditentukan oleh norma-norma sosial yang hidup di masyarakat (Gupta et al., 2020).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa metode *roleplaying* / bermain peran merupakan suatu metode pelatihan yang mampu menunjukkan suatu kondisi kehidupan yang nyata dan merefleksikan *emphaty* ditunjukkan oleh peran tersebut untuk mencapai kompetensi yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Metode *role playing* atau bermain peran, menurut Santoso (2010) memiliki beberapa indikasi yaitu sebagai berikut :

1. membantu dalam memahami masalah-masalah yang sedang dihadapi (*altruisme*)
2. Mampu menempatkan dirinya sendiri seperti watak dari karakter yang dimainkan itu (*emphaty*)
3. Mampu merasakan perasaan yang dialami oleh orang lain (*sympathetic*)
4. Mampu memperhatikan dan menghargai orang lain (*tolerance*)
5. Mengembangkan kemampuan interpersonal atau kemampuan individu untuk melakukan interaksi dengan orang lain (*interpersonal ability*).

2.3.Service Competence

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan untuk melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

Kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staff yang mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik (Karyono et al., 2020) Tiga klasifikasi dimensi dan komponen kompetensi individu; yaitu: (a) kompetensi intelektual, (b) kompetensi emosional, dan (c) kompetensi sosial (Spencer, L & Spencer, S, 1993). Kompetensi terdiri dari lima jenis karakteristik kompetensi: Motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan dan memiliki keterkaitan dengan kinerja unggul dalam melakukan pekerjaan (Spencer, L & Spencer, S, 1993).

Kompetensi pelayanan mengacu pada kemampuan yang ditentukan melalui berbagai metode untuk memastikan bahwa dua orang yang melakukan prosedur yang sama atau setara akan menghasilkan hasil yang sama atau setara pula. Kompetensi pelayanan juga dapat diartikan sebagai kemampuan untuk secara konsisten menghasilkan hasil yang serupa atau identik saat melaksanakan prosedur yang sama atau setara.

Selain itu, kompetensi pelayanan mencakup kemampuan untuk memenuhi atau melampaui kebutuhan dan harapan pelanggan, serta memberikan layanan yang unggul baik secara langsung maupun tidak langsung. Kompetensi ini juga mencakup kemampuan untuk secara efektif menyampaikan dan menafsirkan informasi melalui komunikasi yang tepat dengan pelanggan internal maupun eksternal.

Sehingga disimpulkan bahwa kompetensi pelayanan merupakan kemampuan untuk memenuhi atau melampaui kebutuhan dan harapan masyarakat, serta memberikan layanan yang unggul baik secara langsung maupun tidak

langsung. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan (Spencer, L & Spencer, S, 1993).

2.4. Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

2.4.1. Pengaruh *Roleplaying Training Approach* Terhadap *service competency*

Pelatihan sering dianggap sebagai aktifitas yang paling dapat dilihat dan paling umum dari semua aktifitas kepegawaian. Pelatihan yang baik dapat juga menunjang keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Adanya pelatihan tersebut akan menciptakan kinerja SDM yang tinggi sehingga dapat menunjang keberhasilan perusahaan. Kinerja SDM merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuan. Dengan adanya kinerja yang tinggi yang dimiliki pegawai, diharapkan tujuan organisasi yang diinginkan dapat tercapai.

Tingkat kompetensi SDM dikatakan baik apabila organisasi telah memberikan pelatihan kerja yang baik dan menjaga lingkungan kerja (Sudibya & Utama, 2012). Kompetensi merupakan kemampuan sebagai faktor penentu keberhasilan departemen personalia dalam mempertahankan sumber daya manusia yang efektif (Karyono et al., 2020).

Hasil penelitian terdahulu memberikan hasil bahwa variabel pelatihan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kompetensi (Sari, 2019). Hasil tersebut didukung oleh penelitian yang menyatakan bahwa semakin tinggi kesuksesan pelaksanaan program pelatihan kerja kepada karyawan, maka semakin tinggi pula peningkatan kompetensi karyawan (Karyono et al., 2020).

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Terdapat pengaruh antara *Roleplaying Training Approach* terhadap *service competency*

2.4.2. Pengaruh Roleplaying Training Approach Terhadap Kinerja

Perkembangan di dalam dunia bisnis pada saat ini mengakibatkan persaingan antara organisasi semakin kompetitif. Organisasi perlu menerapkan suatu sistem yang tepat untuk dapat menjaga keberlangsungan kegiatan operasionalnya.

Pelatihan sering dianggap sebagai aktifitas yang paling dapat dilihat dan paling umum dari semua aktifitas kepegawaian. Pelatihan yang baik dapat juga menunjang keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Adanya pelatihan tersebut akan menciptakan kinerja SDM yang tinggi sehingga dapat menunjang keberhasilan perusahaan. Kinerja SDM merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuan. Dengan adanya kinerja yang tinggi yang dimiliki pegawai, diharapkan tujuan organisasi yang diinginkan dapat tercapai.

Penelitian terdahulu menyatakan bahwa kinerja adalah variabel acak yang ekspektasinya terkait dengan pelatihan, semakin sesuai pelatihan dengan bidang kerja SDM maka akan semakin meningkatkan kinerja SDM (Scarf et al., 2019). Praktik pengelolaan manajemen berkelanjutan di tempat kerja, organisasi harus mengadopsi dan menerapkan pelatihan yang sesuai bagi peningkatan kinerja secara efektif (Elia, 2019; Kumar et al., 2019).

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Terdapat pengaruh antara *Roleplaying Training Approach* terhadap kinerja SDM

2.4.3. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja SDM

Kompetensi dikatakan sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Kompetensi diperlukan untuk membantu organisasi untuk menciptakan budaya kinerja tinggi. Banyaknya kompetensi yang digunakan oleh sumber daya manusia akan meningkatkan kinerja (Shieh & Wang, 2019). Kinerja dan keefektifan SDM dalam melaksanakan tugas sangat ditentukan oleh kompetensi yang disyaratkan oleh bidang pekerjaan (Ikhsan et al., 2019).

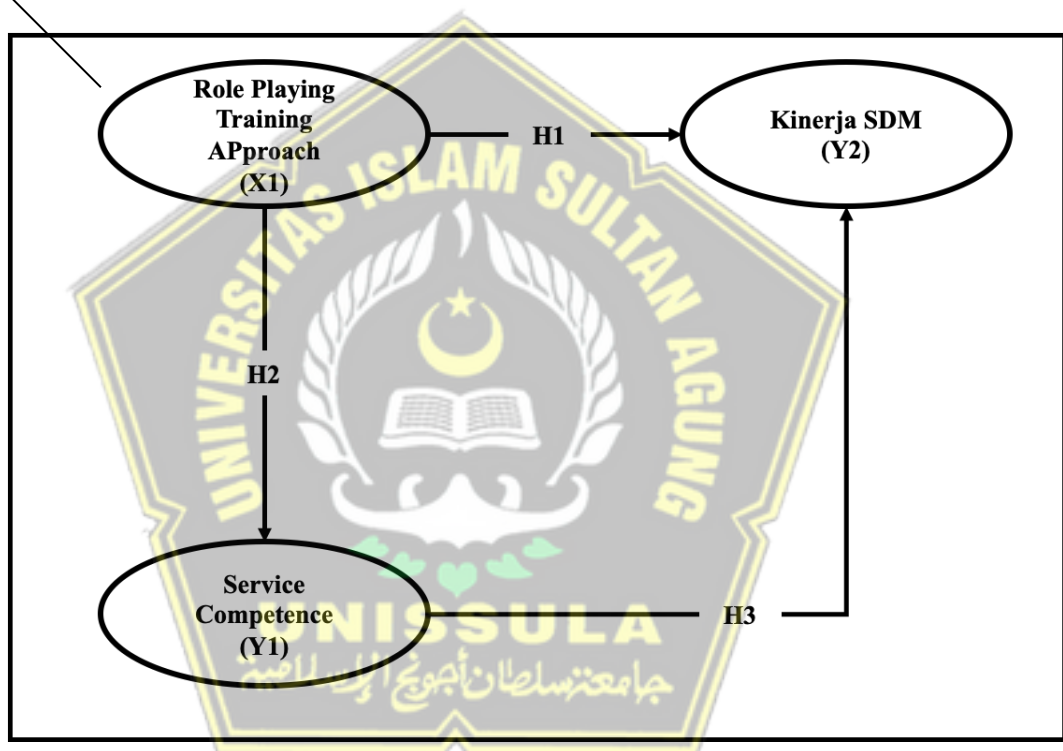
Hasil penelitian yang menyatakan bahwa hasil kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM (Alhashimi, M., Reyad, S., Hamdan, A., Badawi, S., Al-Sartawi, A., & Razzaque, 2019). Penelitian terdahulu menyatakan bahwa pengalaman kerja dan kompetensi sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Ratu et al., 2020).

Kompetensi adalah karakteristik dasar yang dimiliki oleh individu yang secara kausal terkait dalam memenuhi kriteria yang dibutuhkan untuk menempati posisi dan mengandung aspek pengetahuan, keterampilan, atau karakteristik kepribadian yang mampu mempengaruhi kinerja (June et al., 2013). Kinerja seluruh organisasi tergantung pada kompetensi karyawannya (Karyono et al., 2020; Sabuhari et al., 2020; Sari, 2019; Sudibya & Utama, 2012)

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Terdapat pengaruh antara Service Competence terhadap kinerja SDM

2.5. Kerangka Konseptual



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah “*Explanatory Research*” atau penelitian yang bersifat menjelaskan. Variabel yang digunakan adalah variabel *Roleplaying Training Approach*, *service competence*, dan kinerja SDM.

3.2. Sumber data Penelitian

a. Data Primer

Data Primer merupakan data yang diperoleh langsung dari responden penelitian. Data ini diambil berdasarkan questionnaire yang di bagikan kepada responden. Data primer adalah tanggapan responden terhadap variabel penelitian yang mencakup *Roleplaying Training Approach*, *service competence*, dan kinerja SDM.

b. Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang telah diolah oleh orang atau lembaga lain dan telah dipublikasikan. Data tersebut diperoleh dari majalah majalah, laporan instansi terkait maupun dari literatur literatur yang ada meliputi : jumlah personil, struktur organisasi, deskripsi jabatan, dan lain lain.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini pengumpulan data yang dilakukan adalah :

1. Studi Pustaka

Metode ini digunakan untuk memperoleh data sekunder, yaitu meliputi data yang terkait dengan variable penelitian yaitu variabel *job burntout*, *job demand*, *pshycological capital* dan *supervisory support*.

2. Observasi.

Menurut Observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki. Observasi atau pengamatan langsung dimaksudkan untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang keadaan dan kegiatan yang dilakukan di organisasi.

3. Penyebaran *Questionnaire*.

Merupakan metode pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan yang diserahkan secara langsung pada responden dan dikembalikan pada peneliti dalam kurun waktu 7 hari setelah pengajuan *questionnaire*.

Metode penyebaran *questionnaire* ini direkomendasikan untuk digunakan karena memiliki keuntungan dapat menghubungi responden yang sulit ditemui, lebih murah, dan responden memiliki waktu untuk mempertimbangkan jawaban secara langsung (Sekaran, 1983).

Penilaian atas jawaban responden dalam penelitian ini menggunakan skala semantik diferensial dengan penentuan skoring atas jawaban tiap item dari masing masing responden dengan pengukuran skala semantik diferensial 1 s/d 5 sebagaimana berikut:

<i>STS</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>SS</i>
------------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

3.4. Populasi dan Sampel

3.4.1. Populasi

Populasi adalah ruang lingkup atau besaran karakteristik dari seluruh objek yang diteliti. Sampel adalah besaran karakteristik tertentu dari sebagian populasi yang memiliki karakteristik sama dengan populasi. Populasi adalah seluruh kumpulan elemen (orang, kejadian, produk) yang dapat digunakan untuk membuat beberapa kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah Seluruh SDM di KPPBC TMP Tanjung Emas sebanyak 260 orang. Populasi ini di pilih karena kesesuaian dengan variable dan tema penelitian serta kemudahan untuk mendapatkan data penelitian.

3.4.2. Sample

Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil atau ditentukan berdasarkan karakteristik dan teknik tertentu. Untuk menarik sifat karakteristik populasi, suatu sampel harus benar-benar dapat mewakili populasinya. Oleh karena itu, diperlukan tata cara yang digunakan dalam memilih bagian sampel sehingga dapat diperoleh sampel penelitian yang representatif seperti karakteristik populasinya. Mengingat populasinya besar dan keterbatasan waktu dan biaya penelitian, maka sampel perlu dibatasi yang dalam pengambilan sampel.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah random sampling, yaitu mengambil sampel secara acak dari populasi yang telah ditentukan. Menurut (Hair et al., 2020) besarnya sampel bila

terlalu besar akan menyulitkan untuk mendapat model yang cocok, dan disarankan ukuran sampel yang sesuai antara 100-200 responden agar dapat digunakan estimasi interpretasi dengan *Structural Equation Model* (SEM). Untuk itu jumlah sampel akan ditentukan berdasarkan hasil perhitungan sampel minimum. Penentuan jumlah sampel minimum untuk SEM menurut (Hair et al., 2019) adalah: (Jumlah indikator + jumlah variabel laten) x (5 sampai 10 kali). Berdasarkan pedoman tersebut, maka jumlah sampel maksimal untuk penelitian ini adalah: Sampel maksimal = $(13 + 3) \times 10 = 160$ responden. Berdasarkan rumus diatas, maka jumlah sampel maksimal dalam penelitian ini adalah 160 responden.

Sampel harus mencerminkan karakteristik populasi, sehingga meminimalkan kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel. Penggunaan desain pengambilan sampel yang tepat dapat mencapai tujuan penelitian (Hair et al., 2020).

Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *non probability sampling* yaitu dengan metode *Purposive Sampling*. *Purposive Sampling* adalah teknik penentuan sampel yang samplingnya dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu agar memperoleh satuan sampling yang memiliki karakteristik yang dikehendaki. Didalam pemilihan sampel adapun kriteria yang digunakan yaitu:

- a. Memiliki masa kerja minimal 5 tahun
- b. Berusia minimal 25 tahun.

3.5. Variabel dan Indikator

Variabel indikator dalam penelitian ini terdiri dari variabel endogenus dan exogenus. Adapun definisi operasional masing–masing variabel dan indikator pada penelitian ini disajikan pada tabel 3.1.

Tabel 3.1

IKHTISAR VARIABEL DAN INDIKATOR

Definisi Operasional Variabel	Indikator	Skala
<i>Role playing training approach</i> (X ₁) metode pelatihan yang mampu menunjukkan suatu kondisi kehidupan yang nyata dan merefleksikan <i>emphaty</i> ditunjukkan oleh peran tersebut untuk mencapai kompetensi yang dibutuhkan dalam pekerjaan.	1. <i>altruisme</i> 2. <i>sympathetic</i> 3. <i>tolerance</i> 4. <i>interpersonal ability</i>	Skala Likert 5=SS 4=S 3=CS 2=TS 1=STS
<i>Service Competence</i> (Y ₁) kemampuan untuk memenuhi atau melampaui kebutuhan dan harapan masyarakat, serta memberikan layanan yang unggul baik secara langsung maupun tidak langsung.	1. Pengetahuan 2. Ketrampilan 3. Kemampuan 4. Sikap pelayanan (<i>attitude</i>)	Skala Likert 5=SS 4=S 3=CS 2=TS 1=STS
<i>Human Resources Performance</i> (Y ₂) Kinerja SDM adalah hasil kerja yang dicapai SDM dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan	1. Kualitas (<i>Quality</i>) 2. Kuantitas (<i>Quantity</i>) 3. Ketepatan Waktu (<i>Timeliness</i>)	Skala Likert 5=SS 4=S 3=CS 2=TS 1=STS

Definisi Operasional Variabel	Indikator	Skala
atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.	4. Efektivitas (<i>Cost Effectiveness</i>) 5. Komitmen Kerja (<i>Interpersonal Impact</i>)	

3.6. Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah permodelan persamaan *structural* dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). Pendekatan ini digunakan karena pendugaan variable *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 :

- 1) *Outer model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya. Blok dengan indikator refleksif dapat ditulis persamaannya:

$$y1 = a_1x_1 + a_1x_2 + e$$

$$y2 = a_1x_1 + a_1x_2 + a_3y_1 + e$$

Outer model dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan :

- a) *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.
- b) *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 konstruk, dengan korelasi antar konstruk 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.

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

- c) *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.

$$(\sum \lambda_i)^2$$

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

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

$$\eta_1 = \gamma_{1.1} \xi_1 + \gamma_{1.2} \xi_2$$

$$\eta_2 = \lambda_1 \xi_1 + \lambda_2 \xi_2 + \beta_{2.1} \eta_1$$

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 *kweight* 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*).

Inner model untuk mengukur hubungan variabel eksogen dengan variabel endogen yang diteliti. Kriteria pengujian bila nilai t hitung atau t statistik lebih besar dibanding t tabel atau p -value lebih $< 0,05$ maka H_a diterima dan H_o ditolak.

Apabila nilai Q -square > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai Q -square ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*.

Perhitungan Q -Square dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2).....(1-R_p^2)$$

Dimana $(1-R_1^2)(1-R_2^2).....(1-R_p^2)$ 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.

3.7 Evaluasi Model

Model pengukuran atau *outermodel* dengan indikator reflektif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktur atau *inner model* dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiser Q Square test* dan juga

melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.



BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

4.1. Deskripsi Responden

Penelitian ini melibatkan 160 sumber daya manusia (SDM) sebagai responden dari Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Data mengenai karakteristik responden diperoleh melalui metode survei dengan penyebaran kuesioner. Seluruh responden berpartisipasi penuh, menghasilkan 160 kuesioner yang terisi lengkap dan valid, yang kemudian digunakan untuk analisis data penelitian.

Deskripsi terkait responden penelitian ini dapat dijelaskan dalam empat karakteristik, yaitu berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir dan masa keraj yang dipaparkan berikut ini:

4.1.1. Jenis Kelamin

Responden penelitian ini dapat digambarkan berdasarkan faktor jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.1
Data Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	112	70.0
Wanita	48	30.0
Total	160	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Menurut Tabel 4.1, dapat diketahui bahwa mayoritas jenis kelamin responden adalah pria sebanyak 112 orang (70%), sedangkan wanita berjumlah 48 orang (30%). Komposisi ini menunjukkan bahwa pekerjaan di KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Emas masih didominasi oleh pegawai pria. Dominasi

ini dapat mencerminkan karakteristik pekerjaan di bidang kepabeanan yang menuntut mobilitas, fisik, dan ketegasan dalam penegakan aturan, yang dalam konteks budaya kerja di Indonesia umumnya lebih banyak diisi oleh laki-laki. Namun demikian, keberadaan pegawai wanita yang cukup signifikan (30%) juga menjadi potensi penting dalam mendukung kinerja organisasi, terutama pada aspek layanan publik dan administrasi yang menuntut ketelitian serta komunikasi interpersonal yang baik..

4.1.2. Usia

Karakteristik responden penelitian ini dapat dideskripsikan berdasarkan faktor tingkat usia sebagai berikut:

Tabel 4.2
Data Karakteristik Responden Menurut Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
25 - 30 tahun	42	26.3
31 - 40 tahun	56	35.0
41 - 50 tahun	49	30.6
51 - 60 tahun	13	8.1
Total	160	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Dilihat dari usia, responden terbanyak berada pada rentang 31–40 tahun yaitu 56 orang (35%), disusul usia 41–50 tahun sebanyak 49 orang (30,6%), usia 25–30 tahun sebanyak 42 orang (26,3%), dan sisanya 51–60 tahun sebanyak 13 orang (8,1%). Pola distribusi ini menggambarkan bahwa mayoritas pegawai berada pada usia produktif menengah, yang biasanya sudah memiliki pengalaman cukup sekaligus masih memiliki energi tinggi untuk berkinerja optimal. Pegawai usia produktif ini berpotensi besar untuk meningkatkan kompetensi melalui pelatihan

maupun adaptasi terhadap perubahan kebijakan, sehingga dapat mendukung kinerja institusi.

4.1.3. Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden penelitian ini dapat dideskripsikan berdasarkan faktor tingkat pendidikan sebagai berikut:

Tabel 4.3
Data Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
Diploma	14	8.8
S1	121	75.6
S2	25	15.6
Total	160	100.0

Sumber : Hasil Hasil pengolahan data, 2025.

Dari segi pendidikan terakhir, sebagian besar responden berpendidikan S1 sebanyak 121 orang (75,6%), kemudian S2 sebanyak 25 orang (15,6%), dan Diploma sebanyak 14 orang (8,8%). Komposisi ini memperlihatkan bahwa mayoritas pegawai memiliki tingkat pendidikan yang memadai untuk mendukung kompetensi teknis dan manajerial. Tingginya proporsi lulusan S1 dan S2 menjadi aset penting bagi organisasi karena berkontribusi terhadap kemampuan analitis, penguasaan regulasi, serta keterampilan dalam menghadapi dinamika tugas kepabeanan. Pendidikan yang relatif tinggi ini diharapkan mampu meningkatkan kualitas pelayanan serta efektivitas implementasi kebijakan di lapangan

4.1.4. Lama Bekerja

Karakteristik responden penelitian ini dapat dideskripsikan berdasarkan faktor masa kerja sebagai berikut:

Tabel 4.4

Data Karakteristik Responden Menurut Lama Bekerja		
Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
5 -10 tahun	37	23.1
11 - 20 tahun	62	38.8
21 - 30 tahun	43	26.9
> 30 tahun	18	11.3
Total	160	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2025.

Berdasarkan masa kerja pegawai, responden terbanyak memiliki masa kerja 11–20 tahun sebanyak 62 orang (38,8%), diikuti 21–30 tahun sebanyak 43 orang (26,9%), 5–10 tahun sebanyak 37 orang (23,1%), dan lebih dari 30 tahun sebanyak 18 orang (11,3%). Distribusi ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang, sehingga penguasaan terhadap prosedur dan regulasi kepabeanaan relatif baik. Masa kerja yang dominan pada kategori menengah (11–20 tahun) juga menunjukkan adanya kombinasi yang ideal antara pengalaman, kemampuan adaptasi, serta motivasi untuk terus meningkatkan kompetensi. Hal ini menjadi modal penting dalam menjaga konsistensi kinerja pegawai dan mendukung pencapaian target organisasi.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif statistik merupakan salah satu metode dasar yang digunakan dalam penelitian kuantitatif untuk memberikan deskripsi atau gambaran mengenai data yang telah dikumpulkan tanpa membuat kesimpulan yang digeneralisasi ke populasi. Menurut Ghazali (2018), tujuan dari analisis ini adalah untuk mendeskripsikan atau memberikan gambaran data yang diperoleh dari sampel sebagaimana adanya, tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk populasi.

Kuesioner terdiri dari pernyataan dengan tanggapan responden berupa skala likert 1-5, yaitu: Sangat Setuju (SS) skor 5, Setuju (S) skor 4, Cukup Setuju (CS) skor 3, Tidak Setuju (TS) skor 2, Sangat Tidak Setuju (STS) skor 1. Selanjutnya dari skala tersebut akan dibentuk kategorisasi data menjadi 3 kelompok. Untuk menentukan kriteria skor setiap kelompok dapat dihitung sebagai berikut (Sugiyono, 2017):

- a. Skor tertinggi = 5
- b. Skor terendah = 1
- c. Rentang = Skor tertinggi – skor terendah = 5 - 1 = 4
- d. Interval kelas = Range / banyak kategori = 4/3 = 1,33

Berdasarkan besaran interval kelas tersebut, maka kriteria dari ketiga kategori tersebut, 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 secara lengkap disajikan berikut ini:

Tabel 4.5.
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	Role playing training approach	3.86	
	a. <i>Altruisme</i>	3.93	0.73
	b. <i>Sympathetic</i>	3.88	0.79
	c. <i>Tolerance</i>	3.81	0.76
	d. <i>Interpersonal ability</i>	3.83	0.75
2	Service Competence	3.89	
	a. Pengetahuan	3.79	0.94
	b. Ketrampilan	3.95	0.82
	c. Kemampuan	3.93	0.86
	d. Sikap pelayanan (<i>attitude</i>)	3.91	0.86

3	Kinerja SDM	3.89	
	a. Kualitas (<i>Quality</i>)	3.88	0.80
	b. Kuantitas (<i>Quantity</i>)	3.91	0.70
	c. Ketepatan Waktu (<i>Timeliness</i>)	3.96	0.70
	d. Efektivitas (<i>Cost Effectiveness</i>)	3.78	0.78
	e. Komitmen Kerja (<i>Interpersonal Impact</i>)	3.92	0.71

Tabel 4.5 menunjukkan hasil deskriptif bahwa variabel Role Playing Training Approach memiliki nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,86, yang termasuk dalam kategori baik. Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah altruisme (3,93), menunjukkan bahwa responden merasakan bahwa pelatihan berbasis peran mampu menumbuhkan sikap peduli dan membantu rekan kerja. Hal ini memperlihatkan efektivitas pelatihan dalam membangun nilai kebersamaan. Sementara itu, indikator dengan nilai terendah adalah tolerance (3,81), yang berarti aspek keterbukaan dan kemampuan menerima perbedaan pandangan dalam praktik pelatihan masih perlu ditingkatkan. Secara keseluruhan, metode pelatihan ini sudah memberikan kontribusi positif pada peningkatan kemampuan interpersonal pegawai, namun masih terdapat ruang perbaikan khususnya dalam memperkuat sikap toleransi.

Pada variabel Service Competence, nilai rata-rata keseluruhan adalah 3,89, menunjukkan bahwa kompetensi pelayanan pegawai berada pada kategori baik. Indikator dengan nilai tertinggi adalah keterampilan (3,95), menandakan bahwa pegawai relatif mampu menguasai aspek teknis dalam memberikan layanan kepabeanaan. Sementara indikator dengan nilai terendah adalah pengetahuan (3,79), mengindikasikan bahwa pemahaman konseptual dan regulatif terkait tugas pelayanan masih perlu ditingkatkan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun

keterampilan teknis sudah baik, namun penguatan pengetahuan substantif akan semakin mendukung kemampuan pegawai dalam menjawab kebutuhan dan harapan masyarakat.

Variabel Kinerja SDM memiliki rata-rata keseluruhan sebesar 3,89, yang menegaskan bahwa kinerja pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Emas secara umum berada pada kategori baik. Indikator dengan nilai tertinggi adalah Ketepatan Waktu (*Timeliness*) dengan skor rata-rata 3,96, yang berarti pegawai mampu menyelesaikan volume pekerjaan sesuai target. Sebaliknya, indikator dengan nilai terendah adalah efektivitas (*cost effectiveness*) dengan skor 3,78, menunjukkan bahwa aspek efisiensi penggunaan sumber daya dalam melaksanakan tugas masih relatif kurang optimal. Hasil ini memperlihatkan bahwa meskipun pegawai produktif dalam jumlah pekerjaan, namun efisiensi biaya, waktu, dan sumber daya masih perlu ditingkatkan agar kinerja lebih seimbang.

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) dan data diolah dengan menggunakan program Smart PLS 4.1.0. Menurut Ghazali dan Latan (2015:7) model pengukuran PLS terdiri dari model pengukuran (*outer model*), kriteria *Goodness of fit* (GoF) dan model struktural (*inner model*). PLS bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada pengaruh atau hubungan antar konstruk tersebut.

Pengujian model pengukuran (*outer model*) menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel mempresentasi variabel laten untuk

diukur. Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk uji validitas dan reliabilitas model. 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

Convergent validity dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score komponen score yang dihitung menggunakan PLS. Ukuran refleksif individual dinyatakan tinggi jika nilai loading factor lebih dari 0,7 dengan konstruksi yang diukur untuk penelitian yang bersifat confirmatory dan nilai loading factor antara 0,6 - 0,7 untuk penelitian yang bersifat exploratory masih dapat diterima serta nilai Average Variance Extracted (AVE) harus lebih besar dari 0,5.

Evaluasi validitas konvergen (*convergent validity*) pada masing-masing variabel laten, dapat disajikan pada bagian nilai outer loading yang menggambarkan kekuatan indikator dalam menjelaskan variabel laten. Hasil uji validitas konvergen tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Evaluasi Validitas Konvergen *Role playing training approach* (X1)

Pengukuran variabel *Role playing training approach* pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel *Role playing training approach* menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran *outer loading* bagi konstruk *Role playing training approach*.

Tabel 4.6
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel *Role playing training approach (X1)*

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>	T statistics	P values	Keterangan
X1_1	<i>Altruisme</i>	0.764	17.331	0.000	Valid
X1_2	<i>Sympathetic</i>	0.910	50.929	0.000	Valid
X1_3	<i>Tolerance</i>	0.928	60.718	0.000	Valid
X1_4	<i>Interpersonal ability</i>	0.949	72.831	0.000	Valid

Sajian data atas menunjukkan seluruh indikator variabel *Role playing training approach (X1)* memiliki nilai loading faktor berada di atas 0,700 yaitu pada rentang nilai 0,764 – 0,949. Selain itu, masing-masing indikator diperoleh nilai $t > 1,96$ dan nilai $p < 0,05$ yang menunjukkan nilai loading tersebut tersebut signifikan. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel *Role playing training approach (X1)* mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator *Altruisme* , *Sympathetic*, *Tolerance*, dan *Interpersonal ability*.

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel *Service Competence*

Pengukuran variabel *Service Competence* pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel *Service Competence* menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk *Service Competence*.

Tabel 4.7
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel *Service Competence* (Y1)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>	T statistics	P values	Keterangan
Y11	Pengetahuan	0.856	46.655	0.000	Valid
Y12	Ketrampilan	0.952	102.904	0.000	Valid
Y13	Kemampuan	0.963	137.996	0.000	Valid
Y14	Sikap pelayanan (<i>attitude</i>)	0.954	95.619	0.000	Valid

Data yang disajikan di atas menunjukkan seluruh indikator variabel *Service Competence* (Y1) memiliki nilai loading faktor berada di atas angka 0,700 yaitu pada rentang nilai 0,856 – 0,963. Selain itu, masing-masing indikator diperoleh nilai $t > 1,96$ dan nilai $p < 0,05$ yang menunjukkan nilai loading tersebut signifikan. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel *Service Competence* (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM

Variabel Kinerja SDM pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator. Evaluasi model pengukuran (*outer model*) diidentifikasi dari nilai loading faktor dari setiap indikator variabel Kinerja SDM. Berikut ditampilkan besaran nilai loading bagi variabel Kinerja SDM.

Tabel 4.8
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kinerja SDM (Y2)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>	T statistics	P values	Keterangan
Y2_1	Kualitas (<i>Quality</i>)	0.744	18.147	0.000	Valid
Y2_2	Kuantitas (<i>Quantity</i>)	0.883	42.892	0.000	Valid
Y2_3	Ketepatan Waktu (<i>Timeliness</i>)	0.888	45.289	0.000	Valid
Y2_4	Efektivitas (<i>Cost Effectiveness</i>)	0.749	17.716	0.000	Valid
Y2_5	Komitmen Kerja (<i>Interpersonal Impact</i>)	0.881	37.433	0.000	Valid

Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Kinerja SDM (Y2) berada di atas angka 0,700 yaitu pada rentang nilai 0,744 – 0,888. Selain itu, masing-masing indikator diperoleh nilai $t > 1,96$ dan nilai $p < 0,05$ yang menunjukkan nilai loading tersebut tersebut signifikan. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Kinerja SDM (Y2) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Kualitas (*Quality*), Kuantitas (*Quantity*), Ketepatan Waktu (*Timeliness*), Efektivitas (*Cost Effectiveness*), dan Komitmen Kerja (*Interpersonal Impact*).

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan dalam model penelitian ini dinyatakan valid, sehingga dapat dipakai sebagai ukuran bagi variabel yang digunakan pada penelitian ini.

4.3.2. Discriminant Validity

Pengujian *discriminant validity* dalam PLS dapat dilakukan dengan melihat tiga parameter statistik yaitu: Fornell Lacker Criterion, *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), dan pemeriksaan *cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Fornell Lacker Criterion

Uji *Fornell Lacker Criterion* yaitu menguji validitas indikator dengan membandingkan nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya.

Tabel 4.9
Matrik *Fornell Lacker Criterion*

Variabel	Kinerja SDM	<i>Role playing training approach</i>	<i>Service Competence</i>
Kinerja SDM	0.832		
<i>Role playing training approach</i>	0.536	0.891	
<i>Service Competence</i>	0.636	0.548	0.932

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Dari Tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk. 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 4.10
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Heterotrait -monotrait ratio (HTMT)
<i>Role playing training approach</i> <-> Kinerja SDM	0.589
<i>Service Competence</i> <-> Kinerja SDM	0.692
<i>Service Competence</i> <-> <i>Role playing training approach</i>	0.581

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak ada yang melebihi angka 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (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

Analisis terhadap cross loading dilakukan untuk melihat besarnya korelasi indikator dengan konstruk laten. Tabel *cross-loading* berikut ini menampilkan hasil dari analisis korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau dengan indikator lainnya.

Tabel 4.11
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Kinerja SDM	Role playing training approach	Service Competen ce
X1_1	0.337	0.764	0.376
X1_2	0.557	0.910	0.546
X1_3	0.496	0.928	0.517
X1_4	0.486	0.949	0.488

Y1_1	0.604	0.545	0.856
Y1_2	0.594	0.514	0.952
Y1_3	0.606	0.490	0.963
Y1_4	0.570	0.486	0.954
Y2_1	0.744	0.463	0.483
Y2_2	0.883	0.450	0.572
Y2_3	0.888	0.448	0.557
Y2_4	0.749	0.463	0.483
Y2_5	0.882	0.407	0.552

Hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel cross-loading di atas menunjukkan nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri bernilai positif dan lebih besar daripada dengan konstruk lainnya. Hal ini berarti bahwa semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas diskriminan yang baik.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Dalam Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS), kriteria reliabilitas dan validitas konstruk digunakan untuk memastikan bahwa model pengukuran akurat dan dapat dipercaya. Berikut penjelasan singkat mengenai Cronbach's Alpha, Composite Reliability (CR), dan Average Variance Extracted (AVE):

- a. *Cronbach alpha*. Kriteria ini digunakan untuk mengukur konsistensi internal item-item dalam suatu konstruk, menunjukkan sejauh mana item-item tersebut mengukur konsep yang sama. Kriteria skor *cronbach alpha* yang lebih dari 0,70

memiliki arti bahwa reliabilitas konstruk yang diteliti tergolong baik (Ghozali, 2014).

- b. *Composite Reliability*. Mengukur reliabilitas internal konstruk dengan mempertimbangkan bobot indikator (loading) dalam model PLS. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu memberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,70.
- c. *Average Variance Extracted* (AVE). Kriteria AVE yang berada di atas 0,5 menunjukkan indikator yang membentuk variabel penelitian dikatakan reliabel, sehingga dapat dipergunakan dalam analisis lebih lanjut dalam penelitian.

Nilai-nilai *cronbach's alpha*, *composite reliability* dan *AVE* untuk masing-masing konstruk penelitian ini tersaji seluruhnya dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.12
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kinerja SDM	0.887	0.918	0.692
<i>Role playing training approach</i>	0.912	0.938	0.793
<i>Service Competence</i>	0.950	0.964	0.871

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur 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 pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas di atas, maka dapat diambil kesimpulan yaitu indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel laten, seluruhnya dapat dinyatakan sebagai indikator pengukur yang valid dan reliabel.

4.3.4. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas perlu dilakukan sebelum pengujian hipotesis. Multikolinearitas merupakan kondisi di mana terdapat korelasi yang tinggi atau sempurna antara variabel bebas dalam model regresi. Multikolinearitas dapat menyebabkan ketidaktepatan estimasi parameter mengenai pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel hasil. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada *inner VIF. Values*. Apabila $\text{inner VIF} < 5$ menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

Tabel 4.13
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
<i>Role playing training approach</i> -> Kinerja SDM	1.429
<i>Role playing training approach</i> -> <i>Service Competence</i>	1.000
<i>Service Competence</i> -> Kinerja SDM	1.429

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Berdasarkan hasil yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa nilai VIF untuk semua variabel berada di bawah angka 5. Ini menunjukkan bahwa dalam model yang dibangun tidak terdapat masalah multikolinieritas. Oleh karena itu, analisis dapat dilanjutkan dengan pengujian hipotesis.

4.4. Pengujian Goodness of Fit

Uji kriteria *Goodness of Fit* (GoF) digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan model pengukuran. Pengujian GoF dilakukan untuk menguji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square (R²) dan Q² (model relevansi prediktif).

4.4.1. R-square (R²)

R² mengukur proporsi varians variabel dependen (endogen) yang dijelaskan oleh variabel independen (eksogen) dalam model struktural. Ini menunjukkan kekuatan prediktif model. Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R²) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4.14
Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	R-square
Kinerja SDM	0.455
Service Competence	0.300

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Tabel 4.16 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang diperoleh pada model variabel Kinerja SDM sebesar 0,55. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Kinerja SDM dapat dijelaskan oleh variabel Role playing training approach dan Service Competence sebesar 45,5%, sedangkan sisanya 54,5% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (R-square) pada model variabel Service Competence bernilai 0,300. Artinya Service Competence dapat dipengaruhi oleh Role playing training approach sebesar 30,0% dan sisanya 70,0% diperoleh oleh pengaruh dari variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

4.4.2. Q-Square (Q²)

Q² mengukur relevansi prediktif model, yaitu kemampuan model untuk memprediksi data di luar sampel yang digunakan (*out-of-sample prediction*). Q² dihitung menggunakan prosedur blindfolding di SEM-PLS. Nilai Q-Square (Q²) merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya.

Besaran Q² memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk. Nilai Q² > 0 menunjukkan model mempunyai predictive relevance dan jika Q² < 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Penjelasan lainnya yaitu nilai Q² sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan lemah, moderate dan kuat (Ghozali & Latan, 2015). Nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini dapat diperoleh dari hasil perhitungan *blindfolding* PLS sebagai berikut:

Tabel 4.15
Nilai Q-Square

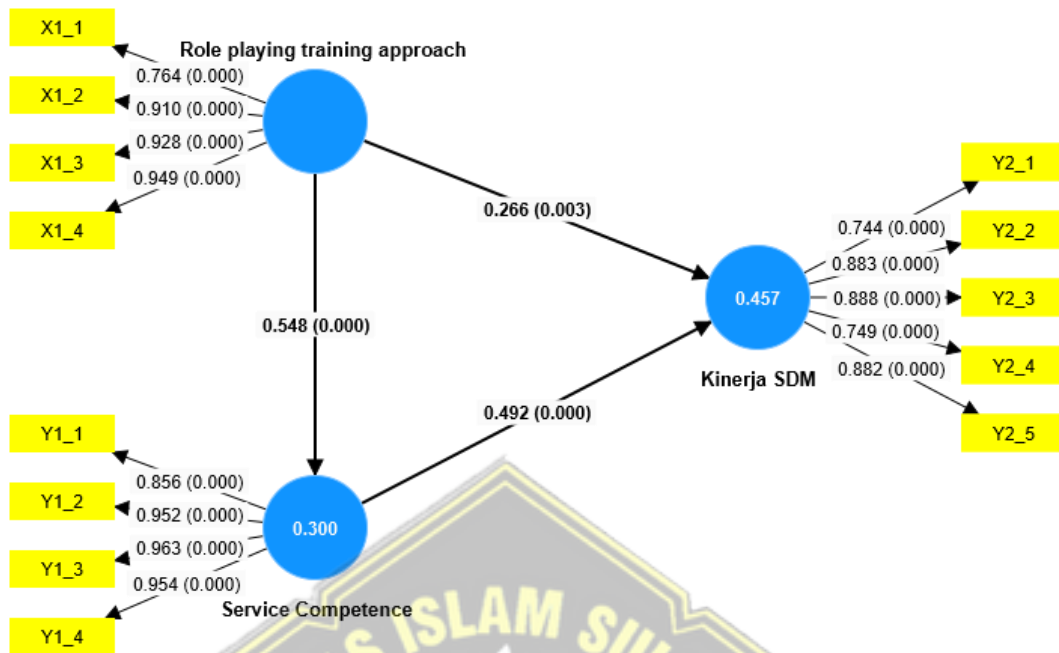
	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Kinerja SDM	800.00 0	554.196	0.307
Service Competence	640.00 0	477.672	0.254

Perhitungan Q-square (Q^2) dihasilkan nilai Q square sebesar 0,307 untuk variabel Kinerja SDM dan pada variabel Service Competence didapatkan nilai Q square sebesar 0,254. Nilai tersebut lebih besar dari 0,15, artinya model memiliki *predictive relevance* yang cukup kuat (moderat). Nilai semuanya berada Q^2 di atas 0, menunjukkan bahwa model struktur mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi.

4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau inner model. Pada analisis model struktural dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui uji statistik t (*T Statistics*). Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada signifikansi *loading factor* yang menjelaskan pengaruh konstruk Role playing training approach terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Service Competence sebagai variabel intervening.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak *SmartPLS* v4.1.0. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.
Inner Model SEM-PLS

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.0* (2025)

4.5.1. Analisis Pengaruh Langsung

Bagian ini menyajikan hasil dari pengujian hipotesis penelitian yang dilakukan dalam bab sebelumnya. Untuk mengetahui apakah hipotesis diterima atau tidak, Anda dapat membandingkan thitung dengan t-tabel, dengan asumsi bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Tabel berikut menunjukkan hasil uji pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis *Partial Least Square*.

Tabel 4.18
Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
<i>Role playing training approach -> Kinerja SDM</i>	0.266	0.265	0.091	2.929	0.003
<i>Role playing training approach - > Service Competence</i>	0.548	0.548	0.054	10.151	0.000
<i>Service Competence -> Kinerja SDM</i>	0.492	0.494	0.082	5.995	0.000

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Berdasarkan output PLS dari hasil olah data tersebut, selanjutnya dapat dilakukan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian, yaitu:

1. Pengujian Hipotesis 1

H1: Terdapat pengaruh antara *Role Playing Training Approach* terhadap *Service Competence*.

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,548. Nilai tersebut menunjukkan bahwa *Role Playing Training Approach* berpengaruh positif terhadap *Service Competence*. Hasil ini diperkuat dengan nilai *t hitung* (10,151) > *t tabel* (1,96) dan nilai signifikansi *p* (0,000) < 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima, artinya semakin baik penerapan metode pelatihan berbasis peran maka semakin meningkat pula kompetensi layanan pegawai.

2. Pengujian Hipotesis 2

H2: Terdapat pengaruh antara *Role Playing Training Approach* terhadap *Kinerja SDM*.

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,266. Nilai ini mengindikasikan adanya pengaruh positif dari *Role Playing Training Approach* terhadap *Kinerja SDM*. Hasil tersebut didukung oleh nilai $t_{hitung} (2,929) > t_{tabel} (1,96)$ dengan nilai signifikansi $p (0,003) < 0,05$. Maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis kedua diterima. Artinya semakin efektif metode pelatihan berbasis peran yang diterapkan, semakin baik pula kinerja pegawai di KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Emas.

3. Pengujian Hipotesis 3

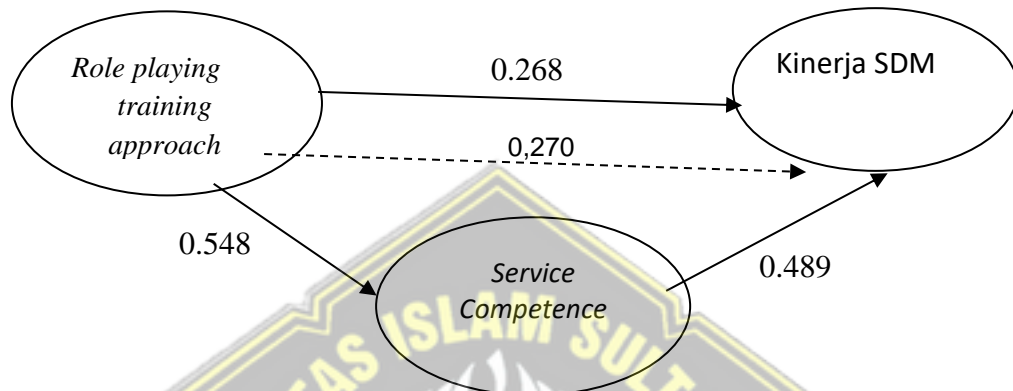
H3: Terdapat pengaruh antara *Service Competence* terhadap *Kinerja SDM*.

Hasil pengujian menunjukkan nilai *original sample estimate* sebesar 0,492. Hal ini menandakan adanya pengaruh positif dari *Service Competence* terhadap *Kinerja SDM*. Nilai tersebut diperkuat dengan $t_{hitung} (5,995) > t_{tabel} (1,96)$ dan nilai signifikansi $p (0,000) < 0,05$. Dengan demikian hipotesis ketiga diterima, yang berarti semakin baik kompetensi layanan pegawai, maka semakin baik pula kinerja SDM dalam melaksanakan tugas.

4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung *Role playing training approach* terhadap *Kinerja SDM* melalui mediasi *Service Competence*

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (*Role playing*

training approach) terhadap variabel endogen (Kinerja SDM) melalui variabel intervening, yaitu variabel *Service Competence*. Pengaruh tidak langsung Role playing training approach terhadap Kinerja SDM melalui mediasi *Service Competence* digambarkan pada diagram jalur berikut:



Gambar 4.2.
Koefisien Jalur Pengaruh Role playing training approach terhadap Kinerja SDM melalui Service Competence

Keterangan :

- ▼ : Pengaruh langsung
- : Pengaruh tidak langsung

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung dari hasil perhitungan dengan smartPLS dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.16
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
<i>Role playing training approach</i> -> <i>Service Competence</i> -> Kinerja SDM	0.270	0.272	0.058	4.642	0.000

Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Pengujian efek tidak langsung menunjukkan bahwa *Role Playing Training Approach* berpengaruh terhadap Kinerja SDM melalui *Service Competence*. Nilai original sample estimate diperoleh sebesar 0,268, yang menunjukkan adanya pengaruh positif. Hasil ini semakin diperkuat dengan nilai t hitung ($4,642$) $>$ t tabel ($1,96$) dan nilai signifikansi p ($0,000$) $<$ $0,05$. Dengan demikian, *Service Competence* terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara *Role Playing Training Approach* dan Kinerja SDM.

Temuan ini memberikan makna bahwa penerapan metode pelatihan berbasis peran tidak hanya berdampak langsung pada kinerja pegawai, tetapi juga memperkuat kinerja tersebut melalui peningkatan kompetensi layanan. Artinya, semakin baik pelatihan berbasis peran dilakukan, semakin tinggi pula kompetensi pelayanan yang terbentuk, dan pada akhirnya akan mendorong peningkatan kinerja pegawai secara lebih optimal. Hal ini menegaskan bahwa *Service Competence* merupakan faktor mediasi yang penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di lingkungan KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Emas

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh *Role Playing Training Approach* terhadap *Service Competence*.

Hasil dan pembahasan penelitian menunjukkan bahwa *Role Playing Training Approach* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Service*

Competence. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima, artinya semakin baik penerapan metode pelatihan berbasis peran maka semakin meningkat pula kompetensi layanan pegawai.

Hasil penelitian terdahulu memberikan hasil bahwa variabel pelatihan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kompetensi (Sari, 2019). Hasil tersebut didukung oleh penelitian yang menyatakan bahwa semakin tinggi kesuksesan pelaksanaan program pelatihan kerja kepada karyawan, maka semakin tinggi pula peningkatan kompetensi karyawan (Karyono et al., 2020).

Pengukuran variabel *Role playing training approach* pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator Altruisme , Sympathetic, Tolerance, dan Interpersonal ability. Keempat aspek tersebut terbukti mampu meningkatkan *Service Competence* yang dalam penelitian ini diukur dari empat indikator yaitu indikator Pengetahuan, Ketrampilan, Kemampuan, dan Sikap pelayanan (attitude).

Hasil analisis menunjukkan bahwa pada variabel *Role Playing Training Approach*, indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah *Interpersonal Ability*. Sementara itu, pada variabel *Service Competence*, indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah Kemampuan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kemampuan interpersonal yang dimiliki peserta maka semakin baik pula kompetensi pelayanan yang dapat ditampilkan. Dengan kata lain, keterampilan interpersonal berperan dominan dalam meningkatkan kemampuan layanan secara keseluruhan.

Sebaliknya, indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel *Role Playing Training Approach* adalah *Altruisme*, sedangkan pada variabel *Service Competence* adalah Pengetahuan. Hal ini mengandung arti bahwa peningkatan sikap altruisme yaitu keinginan untuk membantu, serta pengorbanan demi kepentingan bersama akan diikuti oleh peningkatan pengetahuan yang menunjang kompetensi layanan. Walaupun kontribusinya relatif lebih rendah dibandingkan indikator lain, altruisme tetap memiliki pengaruh positif terhadap upaya pengembangan pengetahuan dalam mendukung kualitas pelayanan.

4.6.2. Pengaruh *Role Playing Training Approach* terhadap Kinerja SDM.

Berdasarkan hasil pengujian, mengindikasikan adanya pengaruh positif dan signifikan dari *Role Playing Training Approach* terhadap *Kinerja SDM*. Artinya semakin efektif metode pelatihan berbasis peran yang diterapkan, semakin baik pula kinerja pegawai di KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Penelitian terdahulu menyatakan bahwa kinerja adalah variabel acak yang ekspektasinya terkait dengan pelatihan, semakin sesuai pelatihan dengan bidang kerja SDM maka akan semakin meningkatkan kinerja SDM (Scarf et al., 2019).

Pengukuran *Role playing training approach* pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator Altruisme, Sympathetic, Tolerance, dan Interpersonal ability. Keempat aspek tersebut terbukti mampu meningkatkan Kinerja SDM pada penelitian ini diukur dari refleksi

lima indikator yaitu indikator Kualitas (*Quality*), Kuantitas (*Quantity*), Ketepatan Waktu (*Timeliness*), Efektivitas (*Cost Effectiveness*), dan Komitmen Kerja (*Interpersonal Impact*).

Pada variabel *Role Playing Training Approach*, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah *Interpersonal Ability*. Sementara itu, pada variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah Ketepatan Waktu (*Timeliness*). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik kemampuan interpersonal yang dimiliki individu, maka semakin baik pula ketepatan waktu dalam bekerja. Dengan kata lain, keterampilan berinteraksi dan berkomunikasi dengan orang lain berperan penting dalam mendukung disiplin, efisiensi, serta kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan kinerja SDM dari sisi ketepatan waktu tidak hanya ditentukan oleh faktor teknis, tetapi juga oleh kemampuan interpersonal yang mendukung koordinasi dan kerja sama.

Pada variabel *Role Playing Training Approach*, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah Altruisme. Sedangkan pada variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah Kualitas (*Quality*). Hasil ini berarti bahwa peningkatan sikap *altruisme* yaitu kepedulian, rasa ingin membantu, dan kesediaan mendahulukan kepentingan bersama akan berkontribusi pada peningkatan kualitas hasil kerja. Artinya, meskipun kontribusinya relatif lebih rendah dibandingkan indikator lain, sikap altruisme tetap memiliki pengaruh positif dalam

mendorong SDM untuk menghasilkan pekerjaan yang lebih baik, lebih teliti, dan sesuai standar mutu yang diharapkan. Dengan demikian, kualitas kerja dapat semakin meningkat seiring dengan bertumbuhnya nilai kepedulian dan keikhlasan dalam menjalankan tugas.

4.6.3. Pengaruh antara *Service Competence* terhadap *Kinerja SDM*.

Hasil pengujian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan *Service Competence* terhadap *Kinerja SDM* yang berarti semakin baik kompetensi layanan pegawai, maka semakin baik pula kinerja SDM dalam melaksanakan tugas. Penelitian terdahulu menyatakan bahwa pengalaman kerja dan kompetensi sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Ratu et al., 2020).

Variabel *Service Competence* dalam penelitian ini diukur dari empat indikator yaitu indikator Pengetahuan, Ketrampilan, Kemampuan, dan Sikap pelayanan (*attitude*). Keempat aspek tersebut terbukti mampu meningkatkan *Kinerja SDM* pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator yaitu indikator Kualitas (*Quality*), Kuantitas (*Quantity*), Ketepatan Waktu (*Timeliness*), Efektivitas (*Cost Effectiveness*), dan Komitmen Kerja (*Interpersonal Impact*).

Pada variabel *Service Competence*, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah Kemampuan. Sementara itu, pada variabel *Kinerja SDM*, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah Ketepatan Waktu (*Timeliness*). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi

kemampuan seseorang dalam memberikan layanan maka semakin baik pula ketepatan waktu yang dapat dicapai dalam pelaksanaan tugas. Dengan kata lain, kinerja SDM dalam hal disiplin waktu sangat dipengaruhi oleh sejauh mana kemampuan individu dikuasai dan diterapkan secara efektif. Kemampuan yang baik akan mendorong efisiensi kerja, mengurangi hambatan, dan mempercepat pencapaian target sesuai jadwal yang ditentukan.

Pada variabel *Service Competence*, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah Pengetahuan. Sedangkan pada variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah Kualitas (*Quality*). Temuan ini mengandung arti bahwa peningkatan pengetahuan akan mendukung peningkatan kualitas hasil kerja. Walaupun kontribusinya lebih rendah dibandingkan indikator lainnya, pengetahuan tetap berperan penting dalam memastikan bahwa pekerjaan dilakukan sesuai standar mutu, lebih teliti, dan dapat memberikan hasil yang memuaskan. Dengan demikian, kualitas kinerja SDM tidak hanya dipengaruhi oleh keterampilan praktis, tetapi juga oleh seberapa luas dan dalam pengetahuan yang dimiliki serta diterapkan dalam praktik kerja sehari-hari.

BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian maka jawaban atas pertanyaan penelitian yang muncul Adalah sebagaimana berikut :

- 1) Hasil dan pembahasan penelitian menunjukkan bahwa *Role Playing Training Approach* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Service Competence*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima, artinya semakin baik penerapan metode pelatihan berbasis peran maka semakin meningkat pula kompetensi layanan pegawai.
- 2) Berdasarkan hasil pengujian, mengindikasikan adanya pengaruh positif dan signifikan dari *Role Playing Training Approach* terhadap *Kinerja SDM*. Artinya semakin efektif metode pelatihan berbasis peran yang diterapkan, semakin baik pula kinerja pegawai di KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Emas.
- 3) Hasil pengujian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan *Service Competence* terhadap *Kinerja SDM* yang berarti semakin baik kompetensi layanan pegawai, maka semakin baik pula kinerja SDM dalam melaksanakan tugas.

5.2. Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa implikasi teoritis yang dapat ditarik kesimpulan bahwa penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan teori di bidang manajemen sumber daya manusia dan pelatihan,

dengan menegaskan bahwa *role playing training approach* merupakan strategi pembelajaran yang efektif dalam meningkatkan kompetensi layanan sekaligus kinerja pegawai. Temuan ini juga memperluas pemahaman tentang pentingnya kemampuan interpersonal dan sikap altruisme dalam mendukung keberhasilan layanan dan kinerja, sehingga teori tentang kompetensi dan kinerja perlu memasukkan aspek teknis sekaligus afektif sebagai faktor yang saling melengkapi.

1. Penelitian ini menegaskan bahwa metode pelatihan berbasis peran (*role playing training approach*) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi layanan pegawai. Temuan ini memperkuat teori bahwa pembelajaran berbasis pengalaman dan simulasi situasi nyata mampu meningkatkan keterampilan interpersonal yang menjadi faktor utama dalam kompetensi layanan. Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan dukungan empiris bahwa metode *role playing* relevan digunakan sebagai pendekatan pembelajaran praktis yang menekankan aspek komunikasi, interaksi sosial, dan pemecahan masalah, sesuai dengan pandangan teori pembelajaran konstruktivis yang menekankan pentingnya pengalaman langsung dalam proses belajar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator interpersonal ability merupakan faktor dominan dalam peningkatan kompetensi layanan. Implikasi teoritis dari temuan ini adalah bahwa kompetensi layanan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh kemampuan membangun hubungan yang positif dengan pihak lain. Dengan demikian, penelitian ini memperluas pemahaman bahwa peningkatan kualitas layanan dapat dicapai melalui

pengembangan aspek soft skills, khususnya komunikasi dan interaksi. Meskipun kontribusinya relatif lebih rendah, hasil penelitian menunjukkan bahwa altruisme tetap berperan dalam meningkatkan pengetahuan yang mendukung kualitas layanan. Hal ini memberikan kontribusi teoritis bahwa faktor-faktor afektif seperti kepedulian sosial dan empati turut menjadi pendorong dalam pengembangan pengetahuan serta kualitas layanan. Temuan ini mendukung teori human relations yang menekankan bahwa sikap peduli dan keinginan membantu dapat memperkaya pemahaman individu dalam menjalankan tugas pelayanan.

2. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa *role playing training approach* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, khususnya dalam aspek ketepatan waktu (timeliness). Hal ini memberikan implikasi teoritis bahwa metode pelatihan yang berbasis simulasi situasi kerja nyata dapat meningkatkan efisiensi dan kedisiplinan pegawai. Temuan ini mendukung teori manajemen sumber daya manusia yang menyatakan bahwa pelatihan berbasis praktik langsung berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan efektivitas kinerja. Meskipun bukan faktor dominan, altruisme terbukti tetap memberikan kontribusi terhadap kualitas kerja pegawai. Temuan ini menekankan faktor teknis dan keterampilan, dengan menambahkan dimensi afektif berupa kepedulian sosial sebagai salah satu faktor yang dapat memengaruhi mutu pekerjaan. Dengan demikian, penelitian ini mengindikasikan bahwa kinerja yang berkualitas dapat dicapai tidak hanya

melalui peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga melalui pembentukan sikap sosial yang positif.

3. Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan kompetensi layanan terhadap kinerja SDM. Temuan ini menekankan bahwa kompetensi layanan merupakan salah satu determinan utama dalam peningkatan kinerja pegawai. Indikator kemampuan terbukti memiliki pengaruh besar terhadap ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, sedangkan pengetahuan turut berkontribusi dalam menjaga kualitas hasil kerja. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa teori kompetensi layanan tidak hanya berfokus pada aspek keterampilan praktis, tetapi juga melibatkan dimensi pengetahuan sebagai bagian integral dalam mendukung kinerja yang optimal.

5.3. Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil loading factor tertinggi dan terendah dari setiap variabel maka dapat disusun implikasi manajerial dari penelitian ini yaitu :

1. Terkait variabel *role playing training approach* Hasil pengukuran menunjukkan bahwa indikator dengan nilai tertinggi adalah *interpersonal ability*. Hal ini berarti di KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Emas harus mempertahankan kemampuan interpersonal pegawai melalui program pelatihan berkelanjutan, praktik komunikasi efektif, serta pembiasaan kerja sama tim. Sementara itu, indikator dengan nilai terendah adalah *altruisme*. Oleh karena itu, KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Emas perlu merancang strategi untuk meningkatkan sikap kepedulian dan empati pegawai, misalnya

melalui kegiatan *team building*, pembiasaan budaya tolong-menolong, atau pemberian penghargaan terhadap perilaku prososial di lingkungan kerja.

2. Terkait variabel *Service Competence*, indikator dengan nilai tertinggi adalah *kemampuan*. Artinya, KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Emas harus mempertahankan keterampilan pegawai dalam melaksanakan tugas yang sudah baik. Manajemen dapat menjaga hal ini dengan memastikan adanya pelatihan teknis berkala, monitoring kinerja, serta memberikan kesempatan untuk mengasah keahlian sesuai bidang pekerjaan. Adapun indikator dengan nilai terendah adalah *pengetahuan*. Hal ini menunjukkan perlunya peningkatan pemahaman dan wawasan pegawai. KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Emas dapat melakukan intervensi berupa penyediaan pelatihan berbasis pengetahuan, *knowledge sharing session*, mentoring, atau akses yang lebih luas terhadap sumber informasi dan referensi kerja.

5.4. Limitasi Hasil Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam beberapa hal diantaranya adalah sebagaimana berikut :

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai R-square pada variabel *Service Competence* cukup rendah yang akhirnya membatasi kemampuan model dalam memberikan gambaran menyeluruh terkait faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap kompetensi layanan pegawai.
2. Keterbatasan cakupan populasi yang diteliti yaitu hanya pada pegawai di KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Emas sehingga hasil penelitian ini

belum dapat digeneralisasikan secara luas ke unit kerja atau instansi lain dengan karakteristik berbeda.

3. Penelitian ini hanya menggunakan pendekatan kuantitatif, sehingga hasilnya terbatas pada analisis angka dan hubungan antarvariabel. Pendekatan ini belum mampu menggali aspek kualitatif, seperti pengalaman, motivasi, dan persepsi mendalam dari responden yang mungkin dapat memberikan pemahaman lebih komprehensif terkait pengaruh *role playing training* terhadap kompetensi layanan dan kinerja SDM.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan beberapa kelemahan dalam penelitian ini maka dapat disusun beberapa saran penelitian selanjutnya yaitu :

1. Penelitian mendatang disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kompetensi layanan, misalnya motivasi kerja, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, atau dukungan manajerial.
2. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan melibatkan populasi yang lebih luas, baik di lingkungan instansi pemerintah lain, sektor swasta, maupun lintas wilayah sehingga meningkatkan generalisasi temuan penelitian dan memperkuat validitas eksternal hasil yang diperoleh.
3. Penelitian di masa depan sebaiknya tidak hanya menggunakan pendekatan kuantitatif, tetapi juga dikombinasikan dengan metode kualitatif. Wawancara mendalam atau *focus group discussion* dapat dilakukan untuk menggali faktor-

faktor non-kuantitatif, seperti persepsi pegawai, pengalaman langsung, serta kendala yang dihadapi dalam penerapan role playing training.



DAFTAR PUSTAKA

- Alhashimi, M., Reyad, S., Hamdan, A., Badawi, S., Al-Sartawi, A., & Razzaque, A. (2019). Entrepreneurial Competencies and Firm Performance: Evidence from Bahrain. *International Conference on Innovation and Entrepreneurship*, 49–XXIV.
- Bakirova Oynura. (2022). HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. *Uzbek Scholar Journal*, 8(9), 114–120. www.uzbekscholar.com
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. A. (2013). *Human resource management (An Experimental Approach International Edition)*. Mc. Graw-Hill Inc. Singapore.
- Blut, M., & Wang, C. (2020). Technology readiness: a meta-analysis of conceptualizations of the construct and its impact on technology usage. In *Journal of the Academy of Marketing Science* (Vol. 48, Issue 4, pp. 649–669). Springer. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00680-8>
- Boulais, G. (1977). *Counselor empathy training via audiotape, roleplaying and microcounseling*.
- Elia, F. D. (2019). *Training and performance in the transition period*. 14(January), 25–26. <https://doi.org/10.14198/jhse.2019.14.Proc2.15>
- Elmohandes, N., Abbas, T., & Mansour, N. (2018). Investigating the Effects of Using Simulation Training on Hotel Front-Office Employees' Performance. *International Academic Journal Faculty of Tourism and Hotel Management*, 4(4), 50–71. <https://doi.org/10.21608/ijaf.2018.95499>
- Gidey, A. (2016). The Effect of Training and Development on Employees Performance : the case of Commercial Bank of Ethiopia. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(10), 45–50.
- Gupta, S., Tanenbaum, T. J., Muralikumar, M. D., & Marathe, A. S. (2020). *Investigating Roleplaying and Identity Transformation in a Virtual Reality Narrative Experience*. 1–13. <https://doi.org/10.1145/3313831.3376762>
- Ikhsan, M., Reni, A., & Hakim, W. (2019). Effects of Work Motivation, Competence and Compensation on Agent Performance Through Job Satisfaction: Study at Prudential Life Assurance in Makassar. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, 2(1), 60–71.
- Ismail, A. I., Majid, A. H. A., Jibrin-Bida, M., & Joarder, M. H. R. (2021). Moderating Effect of Management Support on the Relationship Between HR Practices and Employee Performance in Nigeria. *Global Business Review*, 22(1), 132–150. <https://doi.org/10.1177/0972150918811487>
- June, S., Kheng, Y. K., & Mahmood, R. (2013). Determining the importance of competency and person-job fit for the job performance of service SMEs employees in Malaysia. *Asian Social Science*, 9(10), 114–123. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n10p114>
- Karyono, Indradewa, R., Yanuar, T., & Syah, R. (2020). The Work Motivation Effect , Training , and Competence on the Employee Performance Over Kemayoran Hospital. *Journal of Multidisciplinary Academic*.
- Kumar, S., Chen, J., Del, M., & El-kassar, A. (2019). Technological Forecasting & Social Change Environmental ethics , environmental performance , and competitive

- advantage : Role of environmental training. *Technological Forecasting & Social Change*, 146(May 2018), 203–211. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.05.032>
- Libin, A., Lauderdale, M., Millo, Y., Shamloo, C., Spencer, R., Green, B., Donnellan, J., Wellesley, C., & Groah, S. (2010). Role-Playing Simulation as an Educational Tool for Health Care Personnel: Developing an Embedded Assessment Framework. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 13(2), 217–224.
- Makhathini, B. S., & Studies, M. (2017). *INVESTIGATING THE EXTENT TO WHICH TRAINING AND DEVELOPMENT ENHANCES LECTURER PERFORMANCE AT ROSEBANK*.
- Mathis., R. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Munadil, R., Mumang, A. B., & Arifin, I. (2024). Pengembangan Sumber Daya Manusia: Kunci Keberhasilan Pembangunan Jangka Panjang. ... *Jurnal Edukasi Dan* <https://journal.ininnawaparaedu.com/edusos/article/view/60>
- Mustafa, M., Richards, J. J., Ramos, H. M., Broga, J., Ehsan, S. D., Campus, J., Road, W., & Kingdom, U. (2013). *High Performance Human Resource Practices and Corporate Entrepreneurship: the Mediating Effect of Middle Managers Knowledge Collecting and*. 18(2), 17–36.
- Ngurah Astawan, I. G., & Putra Suryanata, I. G. N. (2020). Peran Kompetensi, Motivasi dan Kepemimpinan Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17(1), 41. <https://doi.org/10.38043/jmb.v17i1.2341>
- Nurchayani, N. M., & Adnyani, I. G. A. D. (2018). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *BMAJ: Business Management Analysis Journal*, 1(1), 26–36. <https://doi.org/10.24176/bmaj.v1i1.2639>
- Oh, H., & Solomon P. (2014). Role-playing as a tool for hiring, training, and supervising peer providers. . *J Behav Health Serv Res.* , 41(2), 216–231.
- Omondi-Ochieng, P. (2018). Gold Cup: human resources as sources of competitive advantage and superior performance. *Evidence-Based HRM*, 6(3), 242–254. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-10-2017-0052>
- Onyeador, I. N., Hudson, S. kiera T. J., & Lewis, N. A. (2021). Moving Beyond Implicit Bias Training: Policy Insights for Increasing Organizational Diversity. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 8(1), 19–26. <https://doi.org/10.1177/2372732220983840>
- Pioh, N. L., & Tawas, H. N. (2016). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pns Di Kantor Kecamatan Sonder Kabupaten Minahasa). *Jurnal EMBA*, 4(2), 838–848.
- Pramono, A. C., & Prahiawan, W. (2021). Effect Of Training On Employee Performance With Competence And Commitment As Intervening. *APTISI Transactions on Management (ATM)*, 6(2), 142–150. <https://doi.org/10.33050/atm.v6i2.1742>
- R, K. A. (2022). LEARNING IS A COMPETENCY-BASED APPROACH AS A CONTENT UPDATE STEP. In *GALAXY INTERNATIONAL INTERDISCIPLINARY RESEARCH JOURNAL (GIIRJ) ISSN (E)* (Vol. 10).
- Ratu, R., Koleangan, R. A. M., & Kojo, C. (2020). *TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA RUMAH MAKAN DABU-DABU LEMONG DI MANADO THE INFLUENCE OF WORK EXPERIENCE AND HUMAN RESOURCE*

COMPETENCIES ON EMPLOYEE PERFORMANCE OF DABU-DABU LEMONG RESTAURANT IN MANADO. 8(1).

- Rivaldo, Y., & Nabella, S. D. (2023). Employee Performance: Education, Training, Experience and Work Discipline. *Quality - Access to Success*, 24(193), 182–188. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.193.20>
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D. W., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1777–1786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.001>
- Sari, N. (2019). *The Effect Of Training And Utilization Of SIPKD On Competency And Its Impact On The Quality Of Financial Statements In Dharmasraya Regency SKPD*. 7(7), 112–121.
- Scarf, P., Shrahili, M., Alotaibi, N., Jobson, S., & Passfield, L. (2019). *Modelling the effect of training on performance in road cycling : estimation of the Banister model parameters using field data*. 1–14.
- Shieh, C., & Wang, I. (2019). a Study of the Relationships Between Corporate Core Competence , Management Innovation. *Innovation*, 395–411.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Models for superior performance*. New York: Wiley.
- Sudibya, I. G. A., & Utama, I. W. M. (2012). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 6(2), 173–184.
- Tashanova, D., Sekerbay, A., Chen, D., Luo, Y., Zhao, S., & Zhang, Q. (2020). Investment Opportunities and Strategies in an Era of Coronavirus Pandemic. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3567445>
- Vrchota, J., Maříková, M., Řehoř, P., Rolínek, L., & Toušek, R. (2020). Human resources readiness for industry 4.0. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(1). <https://doi.org/10.3390/joitmc6010003>
- Widodo. (2018). GRAND THEORY MODEL OF STRATEGY QUALITY : STRATEGIC ASSET APPROACH AT INDUSTRY. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(2), 1–10.
- Yuliyanti, D. (2015). PENGARUH KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KUALITAS PELAYANAN JASA DOKUMEN IMPOR DI PT SARANA PUBLIK LOGISTIK JAKARTA THE EFFECT OF COMPETENCE HUMAN RESOURCES ON THE QUALITY SERVICES OF IMPORT DOCUMENTS AT PUBLIC FACILITIES LOGISTICS JAKARTA. In *IJPA-The Indonesian Journal of Public Administration* (Vol. 1).