

**PENINGKATAN KINERJA PERSONIL HUMAS  
POLDA KALTENG MELALUI KUALITAS  
KOMUNIKASI INTERPERSONAL DAN *TEAMWORK*  
*SKILL*, DALAM KONTEKS LITERASI TEKNOLOGI  
INFORMASI DAN KOMUNIKASI**

**Tesis**

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



**Disusun Oleh :  
Teguh Kurniawan  
NIM 20402400066**

**MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG**

**2026**

**LEMBAR PENGESAHAN TESIS**

**PENINGKATAN KINERJA PERSONIL HUMAS  
POLDA KALTENG MELALUI KUALITAS  
KOMUNIKASI INTERPERSONAL DAN *TEAMWORK*  
*SKILL*, DALAM KONTEKS LITERASI TEKNOLOGI  
INFORMASI DAN KOMUNIKASI**

**Disusun oleh :**

**Teguh Kurniawan  
NIM 20402400066**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
Dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian tesis Program Magister

Manajemen

Universitas Islam Sultan Agung Semarang  
Semarang, Januari 2026

Pembimbing

**UNISSULA**

جامعة سلطان أبجوج الإسلامية

**LEMBAR PENGUJIAN**

**PENINGKATAN KINERJA PERSONIL HUMAS  
KALTENG MELALUI KUALITAS KOMUNIKASI  
INTERPERSONAL DAN *TEAMWORK SKILL*, DALAM  
KONTEKS LITERASI TEKNOLOGI INFORMASI  
DAN KOMUNIKASI**

**Disusun Oleh:  
Teguh Kurniawan  
NIM 20402400066**

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal ... Januari 2026

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

**Pembimbing**

**Penguji I**

**Penguji II**

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh Gelar  
Magister Manajemen Tanggal ..... 2026

Ketua Program Pascasarjana

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

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Teguh Kurniawan  
NIM : 20402400066  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peningkatan Kinerja Personil Humas Polda Kalteng Melalui Kualitas Komunikasi Interpersonal dan *Teamwork Skill*, dalam Konteks Literasi Teknologi Informasi dan Komunikasi“, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, Januari 2026

Pembimbing

Saya yang menyatakan,

.....

Teguh Kurniawan  
NIM 20402400066

## LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Teguh Kurniawan  
NIM : 20402400066  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: Peningkatan Kinerja Personil Humas Polda Kalteng Melalui Kualitas Komunikasi Interpersonal dan *Teamwork Skill*, dalam Konteks Literasi Teknologi Informasi dan Komunikasi; 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, Januari 2026  
Yang menyatakan

Teguh Kurniawan  
NIM 20402400066

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kualitas komunikasi interpersonal dan teamwork skill terhadap kinerja SDM serta menguji peran literasi teknologi informasi dan komunikasi (TIK) sebagai variabel moderator dalam hubungan antara teamwork skill dan kinerja SDM. Penelitian ini menggunakan pendekatan explanatory research untuk menjelaskan hubungan kausal antarvariabel yang diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SDM pada Satuan Kerja Humas, Satuan Kerja TIK, dan Satuan Kerja Spripim Polda Kalimantan Tengah yang berjumlah 100 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sensus, sehingga seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Data yang digunakan terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang berisi pertanyaan terbuka dan tertutup terkait persepsi terhadap kualitas komunikasi interpersonal, teamwork skill, literasi TIK, dan kinerja SDM. Data sekunder diperoleh dari Polda Kalimantan Tengah untuk mendukung keakuratan dan kelengkapan informasi responden. Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) untuk menguji hubungan antarvariabel dan peran moderasi literasi TIK.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Selain itu, kualitas komunikasi interpersonal juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap teamwork skill. Selanjutnya, teamwork skill berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, yang menunjukkan bahwa kemampuan bekerja sama dalam tim memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Literasi TIK juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, yang mengindikasikan bahwa penguasaan teknologi informasi dan komunikasi berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas dan produktivitas kerja.

Kata kunci: kualitas komunikasi interpersonal; teamwork skill; literasi TIK; kinerja SDM

## ABSTRACT

*This study aims to analyze the effect of interpersonal communication quality on human resource performance (HR performance), both directly and indirectly through teamwork skills, as well as to examine the role of information and communication technology (ICT) literacy as a moderating variable in the relationship between teamwork skills and HR performance. This study employs an explanatory research approach to explain the causal relationships among the variables examined.*

*The population in this study consists of all personnel in the Public Relations Unit, ICT Unit, and Protocol and Leadership Support Unit (Spripim) of the Central Kalimantan Regional Police, totaling 100 respondents. The sampling technique used is a census, in which the entire population is included as the research sample. The data used consist of primary and secondary data. Primary data were obtained through the distribution of questionnaires containing both open-ended and closed-ended questions regarding respondents' perceptions of interpersonal communication quality, teamwork skills, ICT literacy, and HR performance. Secondary data were obtained from the Central Kalimantan Regional Police to support the accuracy and completeness of respondent information.*

*The results show that interpersonal communication quality has a positive and significant effect on HR performance. In addition, interpersonal communication quality also has a positive and significant effect on teamwork skills. Furthermore, teamwork skills have a positive and significant effect on HR performance, indicating that effective teamwork plays a crucial role in improving employee performance. ICT literacy also has a positive and significant effect on HR performance, suggesting that proficiency in information and communication technology contributes to increased work effectiveness and productivity.*

*Keywords: interpersonal communication quality; teamwork skills; ICT literacy; human resource performance*

UNISSULA  
جامعة سلطان أبوبوع الإسلامية

## 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 Personil Humas Polda Kalteng Melalui Kualitas Komunikasi *Interpersonal* dan *Teamwork Skill*, dalam Konteks Literasi Teknologi Informasi dan Komunikasi”. 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 kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyو, 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 arahannya 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 Kabid Humas Polda Kalteng dan seluruh personel Bidhumas Polda Kalteng atas bantuan dan kerja sama dalam pengumpulan data penelitian ini.
6. Teruntuk Orang tua Bapak dan Mamah, Terimakasih, atas doa, cinta, dan pengorbanannya yang tak ternilai sepanjang hidup penulis.
7. Untuk orang terdekat saya , Terimakasih atas Support yang sudah diberikan, dan, 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, Januari 2026  
Penulis

Teguh Kurniawan  
NIM 20402400066

## DAFTAR ISI

HALAMAN COVER.....	i
LEMBAR PENGESAHAN TESIS.....	ii
LEMBAR PENGUJIAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	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
1.5. Manfaat Penelitian.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	8
2.1. Kinerja Personil Kepolisian.....	8
2.2. Interpersonal Communication Quality.....	10
2.3. Teamwork.....	12
2.4. Literasi Informasi dan Komunikasi (TIK).....	14
2.5. Hubungan antar Variabel dan Perumusan Hipotesis.....	16
2.6. Model Empirik Penelitian.....	20
BAB III METODE PENELITIAN.....	21
2.1. Jenis Penelitian.....	21
2.2. Populasi dan Sampel.....	21
2.3. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	22
2.4. Variabel dan Indikator.....	24
2.5. Teknik Analisis Data.....	25
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN.....	31
4.1. Deskripsi Responden.....	31

4.2.	Analisis Deskriptif Data Penelitian .....	33
4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model) .....	38
4.4.	Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit) .....	48
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model) .....	50
4.5.1.	Analisis Pengaruh antar Variabel .....	51
4.5.2.	Analisis Pengaruh Tidak Langsung .....	55
4.6.	Pembahasan .....	57
BAB V PENUTUP.....		68
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian .....	68
5.2.	Implikasi Teoritis .....	70
5.3.	Implikasi Praktis .....	72
5.4.	Limitasi Hasil Penelitian .....	75
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang .....	76
Daftar Pustaka .....		78
Lampiran 1 Kuestioner.....		84
Lampiran 2. Deskripsi Responden .....		88
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian.....		89
Lampiran 4. Full Model PLS .....		90
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran) .....		91
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit) .....		93
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural) .....		94

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Kepolisian Negara Republik Indonesia (POLRI) merupakan institusi yang memiliki peran strategis dalam menjaga keamanan, ketertiban, penegakan hukum, serta memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat (Mayastinasari, 2019). Kinerja POLRI menjadi sorotan publik karena berkaitan erat dengan kualitas pelayanan dan kepercayaan masyarakat terhadap institusi negara (Heri, 2019). Oleh karena itu, peningkatan kinerja personel POLRI merupakan kebutuhan mendesak agar mampu menjawab tuntutan perkembangan sosial, politik, dan teknologi yang semakin kompleks .

Salah satu unsur penting dalam struktur organisasi POLRI adalah bidang Hubungan Masyarakat (Humas). Humas Polda berperan sebagai penghubung komunikasi antara institusi POLRI dengan masyarakat, media massa, maupun pemangku kepentingan lainnya. Tugas pokok dan fungsi humas meliputi penyebaran informasi, membangun citra positif institusi, menangkal isu negatif, serta memastikan arus informasi berjalan dua arah secara efektif. Dengan demikian, kinerja personel Humas tidak hanya diukur dari kemampuan teknis, tetapi juga dari keterampilan dalam menjalin hubungan interpersonal dan membangun kerja sama tim.

Kinerja SDM pada dasarnya dipengaruhi oleh berbagai aspek, baik internal maupun eksternal (Samsuni, 2023). Salah satu faktor penting adalah kualitas

komunikasi interpersonal, yang menjadi landasan dalam interaksi kerja sehari-hari (Gita Friolina et al., 2017). Komunikasi yang efektif mendorong terciptanya pemahaman, keterbukaan, serta mengurangi konflik dalam pelaksanaan tugas (Kotamena et al., 2021). Komunikasi di tempat kerja adalah proses pertukaran informasi dalam lingkungan kerja yang dapat dilakukan melalui percakapan pribadi, rapat tim, email, maupun panggilan video (Akhtar et al., 2019). Komunikasi yang efektif menuntut kejelasan dalam menyampaikan ide dan hasil, sehingga setiap anggota tim memahami pesan dengan tepat (Ong Choon Hee et al., 2019). Hal ini penting karena perbedaan metode komunikasi yang digunakan karyawan sering kali menimbulkan kesenjangan pemahaman (Ong Choon Hee et al., 2019). Dengan komunikasi yang baik, karyawan memperoleh informasi yang dibutuhkan untuk bekerja optimal, terbentuk lingkungan kerja yang positif, dan berkurangnya berbagai inefisiensi.

Komunikasi yang efektif di lingkungan kerja memegang peranan penting bagi keberhasilan suatu organisasi (Leth, 2020). Proses ini mencakup penyampaian informasi yang jelas, akurat, dan tepat waktu antarindividu maupun antar tim (Wijayanti, 2021). Penguasaan keterampilan komunikasi, seperti mendengarkan dengan penuh perhatian, memberikan masukan secara konstruktif, serta menggunakan bahasa non-verbal secara tepat, menjadi kunci dalam membangun hubungan kerja yang solid, menyelesaikan konflik, dan mendorong kolaborasi (Widayati et al., 2021). Sebaliknya, komunikasi yang tidak efektif dapat menimbulkan salah pengertian, menurunkan kinerja, serta menciptakan suasana kerja yang kurang sehat. Oleh karena itu, organisasi perlu mengalokasikan

perhatian pada pelatihan komunikasi dan menumbuhkan budaya kerja yang mendukung keterbukaan serta kejujuran dalam bertukar informasi.

Selain itu, *teamwork skill* juga berkontribusi signifikan dalam pencapaian kinerja (Ahmad & Manzoor, 2017). Kemampuan bekerja dalam tim, berbagi informasi, dan saling mendukung antaranggota menjadi modal utama dalam mewujudkan output yang optimal (Tupamahu et al., 2020). Keterampilan kerja tim di lingkungan kerja merupakan faktor penting dalam mencapai tujuan Bersama (Widayati et al., 2021). Aspek-aspek yang tercakup di dalamnya meliputi komunikasi yang efektif, kolaborasi, sikap saling menghormati, mendengarkan secara aktif, tanggung jawab, serta kemampuan menyelesaikan konflik (Monroe et al., 2021). Pengembangan keterampilan ini dapat menciptakan suasana kerja yang positif, mendorong kontribusi optimal setiap individu, dan menghasilkan peningkatan produktivitas sekaligus inovasi (Yasa et al., 2021).

Selain itu, kemampuan kerja tim juga berperan besar dalam keberhasilan proyek serta kelancaran operasional organisasi (Alviani & Nuvriasari, 2022). Dengan keterampilan ini, karyawan dapat bekerja sama secara harmonis, berbagi tanggung jawab, dan menghadapi perbedaan dengan cara yang konstruktif (Wijayanti, 2021). Individu yang menguasai keterampilan kerja tim cenderung lebih adaptif terhadap dinamika dan tantangan yang muncul, sehingga mampu memberikan dampak positif dalam pencapaian tujuan organisasi (Hermawan et al., 2023).

Sejumlah penelitian sebelumnya menunjukkan adanya kesenjangan hasil penelitian terkait hubungan antara *teamwork skill* terhadap kinerja SDM

diantaranya menunjukkan bahwa *teamwork* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM (Ariyanto et al., 2019; Dira et al., 2020). Kemudian, penelitian selanjutnya memastikan bahwa kerjasama tim pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Yasa et al., 2021). Namun, penelitian tersebut berbeda dengan hasil yang menunjukkan bahwa kerja sama tim tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Alviani & Nuvriasari, 2022). Perbedaan temuan mengenai kontribusi *teamwork* terhadap kinerja ini membuka ruang untuk kajian lebih mendalam. Sehingga dalam penelitian ini literasi Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) diajukan sebagai pemoderasi.

Kemampuan literasi Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) menjadi aspek yang tidak dapat diabaikan dalam menghadapi era digital (Reddy et al., 2022). Literasi TIK memungkinkan SDM untuk mengakses, mengolah, dan menyebarkan informasi secara lebih cepat, akurat, dan strategis (Cahen & Borini, 2020). Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan literasi TIK sebagai variabel pemoderasi yang memperkuat hubungan antara komunikasi interpersonal, *teamwork skill*, dan kinerja personel Humas Polda Kalteng. Dengan demikian, penelitian ini penting dilakukan untuk memberikan gambaran empiris mengenai bagaimana kualitas komunikasi interpersonal dan *teamwork skill* dapat meningkatkan kinerja personel Humas Polda Kalteng, serta sejauh mana literasi TIK berperan sebagai faktor pemoderasi dalam konteks organisasi kepolisian modern. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, sekaligus memberikan

implikasi praktis bagi peningkatan kualitas kerja Humas POLDA dalam menghadapi tantangan era digital.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, dan adanya perbedaan hasil penelitian terkait peran Komunikasi terhadap kinerja SDM maka pertanyaan penelitian yang muncul adalah “Bagaimana model Peningkatan Kinerja SDM Melalui Kualitas Komunikasi Interpersonal dan *teamwork skill*, dengan literasi Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) sebagai pemoderasi?”. Kemudian pertanyaan penelitian (*Research Question*) adalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh kualitas komunikasi interpersonal terhadap *Teamwork skill* ?
2. Bagaimanakah pengaruh kualitas komunikasi interpersonal terhadap kinerja SDM?
3. Bagaimanakah pengaruh *Teamwork skill* terhadap kinerja SDM?
4. Bagaimanakah peran literasi Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) terhadap pengaruh kualitas komunikasi interpersonal terhadap kinerja SDM?
5. Bagaimanakah peran literasi Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) terhadap pengaruh *Teamwork skill* terhadap kinerja SDM?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagaimana berikut :

1. Mendeskripsikan dan menganalisis keterkaitan kualitas komunikasi interpersonal terhadap *Teamwork skill*.

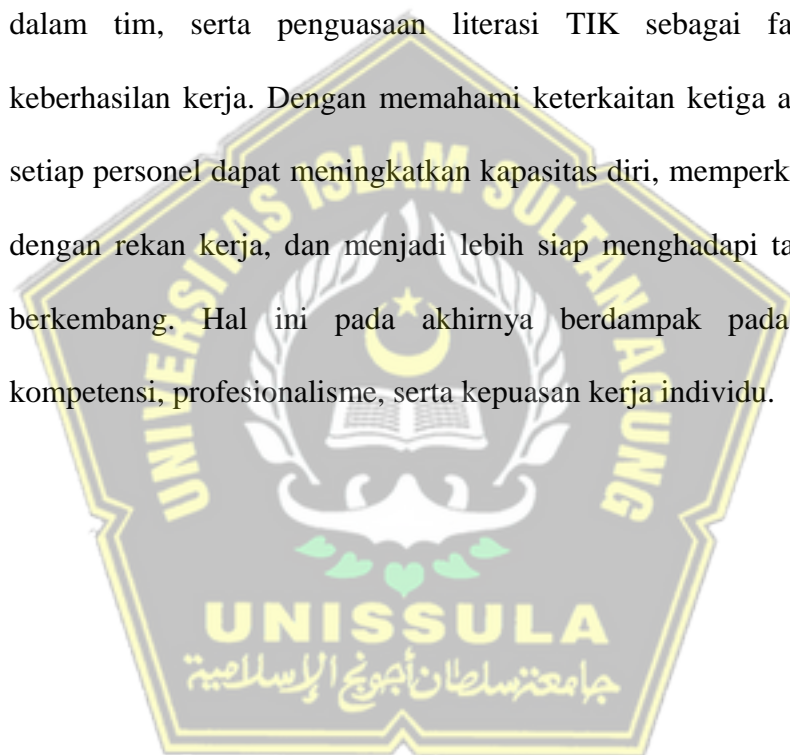
2. Mendeskripsikan dan menganalisis keterkaitan kualitas komunikasi interpersonal terhadap kinerja SDM.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis keterkaitan *Teamwork skill* terhadap kinerja SDM.
4. Mendeskripsikan dan menganalisis peran literasi Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) terhadap pengaruh kualitas komunikasi interpersonal terhadap kinerja SDM.
5. Mendeskripsikan dan menganalisis peran literasi Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) terhadap pengaruh *Teamwork skill* terhadap kinerja SDM.

#### **1.5. Manfaat Penelitian**

1. Bagi Organisasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi organisasi, khususnya Polda Kalteng, dalam upaya meningkatkan kinerja personel Humas. Hasil penelitian dapat menjadi dasar dalam merancang strategi pengembangan sumber daya manusia melalui penguatan komunikasi interpersonal, peningkatan keterampilan kerja tim, serta optimalisasi literasi teknologi informasi dan komunikasi. Dengan demikian, organisasi dapat lebih adaptif dalam menghadapi tuntutan era digital sekaligus memperkuat citra dan pelayanan publik.
2. Secara Teoritis penelitian ini berkontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan komunikasi organisasi. Temuan penelitian memberikan pemahaman lebih mendalam mengenai hubungan antara komunikasi interpersonal, *teamwork skill*, dan kinerja, serta

menambahkan perspektif baru dengan menghadirkan literasi TIK sebagai variabel pemoderasi. Hal ini diharapkan dapat memperkaya khazanah teori dan menjadi referensi bagi penelitian lanjutan yang mengkaji dinamika kinerja SDM dalam konteks organisasi modern.

3. Bagi individu, penelitian ini dapat memberikan gambaran mengenai pentingnya keterampilan komunikasi interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, serta penguasaan literasi TIK sebagai faktor penentu keberhasilan kerja. Dengan memahami keterkaitan ketiga aspek tersebut, setiap personel dapat meningkatkan kapasitas diri, memperkuat kolaborasi dengan rekan kerja, dan menjadi lebih siap menghadapi tantangan yang berkembang. Hal ini pada akhirnya berdampak pada peningkatan kompetensi, profesionalisme, serta kepuasan kerja individu.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kinerja Personil Kepolisian**

Kinerja sumber daya manusia atau prestasi kerja adalah akumulasi hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Simamora, 2006). Kinerja (prestasi kerja) sumber daya manusia adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan (Kadarisman, 2012). Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat (Hidayani, 2016). Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya (Sakban et al., 2019). Ardian (2020) menyatakan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah pemenuhan tugas yang diberikan dengan standar yang telah ditetapkan tentang akurasi, kelengkapan, biaya dan kecepatan.

Sedarmayanti (2017) mendefinisikan bahwa kinerja sumber daya manusia pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan SDM. Indikasi kinerja SDM menurut Mathis & John H. Jackson (2012) adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi, antara lain (1) kuantitas keluaran, (2) kualitas

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

Kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam ukuran kinerja umum, yang diartikan sebagai penilaian perilaku mendasar yaitu meliputi (Robbins, 2002): 1) kuantitas kerja, 2) kualitas kerja, 3) kualitas komunikasi, dan 4) kontribusi. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah (1) kuantitas keluaran, (2) kualitas keluaran, (3) kontribusi, (4) hubungan dengan rekan kerja. Bernardin & Russel (2013) menyatakan ada enam dimensi dalam mengukur kinerja karyawan, yaitu :

- 1) Kualitas (*Quality*) : hasil suatu pekerjaan yang dilakukan SDM hampir sempurna artinya hasil kerja keras SDM telah sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.
- 2) Kuantitas (*Quantity*), merupakan hasil kerja keras SDM yang mencapai skala maksimal dari yang ditentukan oleh perusahaan.
- 3) Ketepatan Waktu (*Timeliness*), SDM bekerja tepat waktu sesuai yang ditetapkan perusahaan.
- 4) Keefektifan Biaya (*Cost Effectiveness*), merupakan penggunaan sumber daya dari SDM yang digunakan secara optimal dan efisien.
- 5) Perlu Pengawasan (*Need for Supervision*), merupakan kemampuan SDM dalam bekerja secara mandiri dan baik, dengan atau tanpa ada pengawasan dari pihak perusahaan.

- 6) Hubungan Rekan Sekerja (*Interpersonal Impact*), dengan hubungan yang baik dengan rekan kerja maka SDM termotivasi berusaha mencapai hasil dengan maksimal.

Pendapat lain menyatakan bahwa faktor – faktor yang memengaruhi kinerja SDM, yaitu : (a) Kemampuan (b) Motivasi (c) Dukungan yang diterima (d) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan (e) Hubungan mereka dengan organisasi (Handoko, 2012).

Berdasarkan beberapa definisi mengenai kinerja menurut para ahli di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja SDM adalah akumulasi hasil kerja individu yang berupa kuantitas keluaran dan kualitas keluaran yang dicapai secara efektif sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah (Bernardin & Russel, 2013) Kualitas (*Quality*); Kuantitas (*Quantity*); Ketepatan Waktu (*Timeliness*); Keefektifan Biaya (*Cost Effectiveness*); Perlu Pengawasan (*Need for Supervision*); Hubungan Rekan Sekerja (*Interpersonal Impact*).

## **2.2. *Interpersonal Communication Quality***

Grant & Jennifer H. Meadows (2010) mendefinisikan komunikasi sebagai proses pengiriman dan penerimaan pesan antara dua orang atau lebih secara timbal balik, memungkinkan pemahaman pesan yang disampaikan. Komunikasi digambarkan sebagai usaha untuk berbagi informasi, ide, atau sikap antar individu (Puscas et al., 2021). Menurut

Moffett et al (2020) komunikasi adalah proses di mana dua orang atau lebih saling bertukar informasi dengan tujuan mencapai saling pengertian.

Dalam konteks interaksi komunikatif, terdapat tiga kategori utama, yaitu komunikasi interpersonal, komunikasi kelompok kecil, dan komunikasi public (Kim A Johnston & Taylor, 2018). Penelitian ini akan lebih fokus pada komunikasi interpersonal, yang merupakan proses komunikasi sosial di mana individu saling mempengaruhi satu sama lain.

Harjanti et al (2021) mencatat bahwa meskipun teknologi komunikasi telah signifikan memfasilitasi kolaborasi tim dan meningkatkan kinerja tim, dinamika interpersonal yang kuat tetap penting. Menurut Xie & Derakhshan (2021) komunikasi adalah suatu proses penyampaian pesan dengan tujuan mengubah atau membentuk sikap, pendapat, atau perilaku, baik melalui media atau secara langsung.

Menurut (Wijayanti, 2021) kualitas komunikasi interpersonal dapat diukur melalui indikator seperti keterbukaan, empati, dan umpan balik. Keterbukaan mengacu pada kemampuan komunikator dan komunikan untuk saling mengungkapkan ide tanpa penutupan informasi. Empati melibatkan pemahaman terhadap perasaan dan pandangan orang lain. Umpan balik, menurut Clement dan Frandsen (1976), adalah tanggapan terhadap pesan yang dikirimkan dengan makna tertentu.

Boyd (2013) menekankan bahwa kualitas komunikasi interpersonal memengaruhi kinerja tim virtual secara positif. Dalam konteks penelitian (Wijayanti, 2021) komunikasi interpersonal memainkan peran penting

dalam mempengaruhi kinerja sumber daya manusia (SDM). Secara keseluruhan, komunikasi interpersonal yang efektif memiliki dampak positif pada hubungan interpersonal, kepercayaan, dan kinerja individu atau tim (Puscas et al., 2021).

Disimpulkan bahwa kualitas komunikasi interpersonal adalah tingkat efektivitas interaksi antarindividu yang tercermin dari kejelasan pesan, empati, keterbukaan, serta kemampuan memahami dan membangun hubungan yang harmonis. Indikator yang digunakan untuk mengukur kualitas komunikasi interpersonal dalam pebekitian ini menurut (Wijayanti, 2021) adalah kualitas komunikasi interpersonal dapat diukur melalui indikator seperti keterbukaan, empati, dan umpan balik.

### **2.3. Teamwork**

Kerjasama merupakan suatu proses sosial yang melibatkan aktivitas tertentu dengan tujuan mencapai hasil bersama, di mana individu saling membantu dan memahami satu sama lain (Khademian & Neshat, 2017). Driskell et al (2018) menjelaskan bahwa kerjasama mencerminkan kepedulian dan kegiatan saling menguntungkan dengan prinsip saling percaya, menghargai, dan adanya norma yang mengatur. Dalam konteks organisasi, kerjasama melibatkan kerja antar anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama (Ahmad & Manzoor, 2017).

Peterson & Thompson (1997) menyatakan bahwa kerjasama berarti bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama. Ini adalah proses

sosial dasar yang melibatkan pembagian tugas di antara individu untuk mencapai tujuan bersama. Riset oleh Brenda Barker Scott (2017) menunjukkan bahwa kerjasama dalam tim lebih efektif dibandingkan dengan kerja individual, baik dari segi efisiensi maupun efektivitas.

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

Driskell et al (2018) menyebutkan bahwa kondisi kerjasama melibatkan kepuasan terhadap pengambilan keputusan, kualitas penerimaan terhadap keputusan, partisipasi anggota tim, dan persetujuan keanggotaan. Indikator kesuksesan teamwork bukan hanya berasal dari teknologi yang digunakan, melainkan dari orang-orang yang terlibat di dalamnya (Scott, 2017).

Sehingga disimpulkan *Teamwork skill* adalah kemampuan individu untuk bekerja sama secara efektif dengan orang lain melalui komunikasi, kolaborasi, saling menghormati, dan berbagi tanggung jawab guna mencapai tujuan bersama. Indikator *Teamwork skill* adalah kontribusi dan tanggung jawab bersama, saling mendukung serta menghormati, koordinasi,

pemecahan masalah secara kolaboratif, rasa percaya, dan tujuan serta visi bersama (Hoegl & Gemuenden, 2001).

#### **2.4. Literasi Informasi dan Komunikasi (TIK)**

Literasi Informasi dan Komunikasi (TIK) adalah kemampuan komprehensif untuk menggunakan, mengelola, mengevaluasi, menciptakan, dan mengomunikasikan informasi serta ide melalui berbagai teknologi digital dan alat komunikasi secara efektif dan bertanggung jawab (Gretzel & Stankov, 2021). Literasi TIK mencakup aspek pengetahuan dan keterampilan dalam mengoperasikan perangkat teknologi, mengolah informasi secara online, dan berkomunikasi secara digital, yang sangat penting untuk berfungsi dalam masyarakat informasi saat ini (Mailizar & Fan, 2020).

Literasi Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) pada dasarnya merujuk pada kemampuan individu dalam memahami, mengakses, menggunakan, dan mengelola teknologi serta informasi secara efektif dalam kehidupan sehari-hari maupun dunia kerja (Cueva-Ortiz & Cruz-Cárdenas, 2021). Menurut UNESCO (2011), literasi TIK adalah seperangkat keterampilan yang memungkinkan seseorang untuk secara kritis dan kreatif menggunakan teknologi digital, alat komunikasi, dan jaringan untuk memperoleh, mengevaluasi, menciptakan, serta menyebarkan informasi (Ominde et al., 2021). Definisi ini menekankan bahwa literasi TIK bukan hanya soal kemampuan teknis, melainkan juga kemampuan berpikir kritis dan produktif.

Trisiana (2020) memperkenalkan konsep literasi digital yang menjadi bagian dari literasi TIK, yaitu kemampuan untuk memahami dan menggunakan informasi dalam berbagai format dari berbagai sumber melalui komputer. Sementara itu, (Rizaldi et al., 2020) menyatakan bahwa literasi TIK mencakup pemahaman konseptual, keterampilan operasional, dan kompetensi sikap yang memungkinkan individu beradaptasi dengan perkembangan teknologi. Definisi ini menunjukkan bahwa literasi TIK bersifat dinamis, menuntut individu untuk terus belajar mengikuti perubahan teknologi.

Sejalan dengan itu, (Faeni et al., 2024) menekankan bahwa literasi TIK meliputi kemampuan mengidentifikasi kebutuhan informasi, mengakses sumber informasi secara efektif, mengevaluasi validitasnya, serta menggunakan informasi tersebut secara etis. Dengan demikian, literasi TIK tidak hanya soal penguasaan perangkat teknologi, tetapi juga mencakup aspek etika, evaluasi kritis, dan tanggung jawab sosial dalam penggunaannya.

Sehingga disimpulkan bahwa Literasi Informasi dan Komunikasi (TIK) adalah kemampuan untuk mendefinisikan, mengakses, mengelola, mengintegrasikan, mengevaluasi, menciptakan, dan mengomunikasikan informasi secara digital menggunakan alat TIK untuk memecahkan masalah, mengambil keputusan, dan berpartisipasi secara efektif dalam menyelesaikan tugas dan fungsi pokoknya. Indikator Literasi Informasi dan Komunikasi (TIK) meliputi pemahaman penggunaan alat TIK, kemampuan

menganalisis informasi, serta keterampilan berkolaborasi dan beretika dalam lingkungan digital (Mozammel et al., 2024).

## **2.5. Hubungan antar Variabel dan Perumusan Hipotesis**

2.5.1. Pengaruh kualitas komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan sumber daya manusia.

Penelitian menunjukkan bahwa komunikasi ke bawah (DC) dan komunikasi horizontal (HC) memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Ong Choon Hee et al., 2019). Temuan tersebut menggarisbawahi pentingnya komunikasi yang efektif di setiap organisasi dalam memengaruhi kinerja karyawan (Kalogiannidis, 2020). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa peningkatan komunikasi yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan (Nyakundi Atambo & Kemunto Momanyi, 2016). Selain itu, ditemukan bahwa komunikasi dan motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Harsono & Atunisa, 2021). Kemudian, hasil penelitian lain juga menyatakan bahwa komunikasi memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Susanto, 2021) secara bersamaan.

Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam studi ini adalah :

H1 : Semakin meningkat kualitas komunikasi interpersonal, maka semakin tinggi kinerja sumber daya manusia.

### 2.5.2. Pengaruh kualitas komunikasi interpersonal terhadap keterampilan kerja tim.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara keterampilan komunikasi interpersonal dan sikap kerja sama tim (Khademian & Neshat, 2017). Ridwan et al (2020) menyatakan bahwa pembinaan hubungan kerja dan kepercayaan antar sumber daya manusia (SDM) penting untuk menciptakan kerjasama yang kompak dan harmonis. Komunikasi interpersonal memiliki pengaruh terhadap kerja tim (Izzul Ihsan & Palapa, 2022; Lantara, 2019)

H2 : Semakin meningkat kualitas komunikasi interpersonal, maka semakin tinggi kemampuan SDM untuk bekerjasama

### 2.5.3. Pengaruh *teamwork skill* terhadap kinerja sumber daya manusia.

Hasil penelitian Ahmad & Manzoor (2017) menunjukkan bahwa kerja sama dalam tim kerja akan mampu menciptakan kinerja sumber daya manusia. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM (Driskell et al., 2018). Kemudian, penelitian lain membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kerjasama tim terhadap kinerja karyawan (Yasa et al., 2021). Kerjasama ditemukan menjadi elemen kunci dalam mencapai tujuan bersama dalam organisasi (Qamari et al., 2020).

Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H3 : Semakin baik kemampuan bekerjasama, maka semakin tinggi kinerja SDM.

#### 2.5.4. Pengaruh literasi TIK terhadap kinerja sumber daya manusia.

Individu yang memiliki kemampuan literasi TIK yang baik mampu mengakses, mengelola, dan memanfaatkan informasi secara efektif untuk mendukung pelaksanaan tugasnya (Nicolás-Agustín et al., 2026). Menurut (Youssef et al., 2022) literasi TIK memungkinkan pegawai untuk bekerja lebih efisien dan produktif melalui penggunaan teknologi yang tepat dalam aktivitas kerja sehari-hari (Gubbels et al., 2020).

Penelitian yang dilakukan oleh (Yuwono et al., 2026) menunjukkan bahwa literasi TIK berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai karena teknologi membantu mempercepat alur komunikasi, mempermudah pengambilan keputusan, serta memperluas akses terhadap informasi kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa literasi TIK menjadi salah satu faktor kunci dalam peningkatan kinerja sumber daya manusia, terutama pada organisasi yang dituntut untuk beroperasi secara efektif dan responsif di tengah perkembangan teknologi yang pesat

Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H4 : Semakin baik kemampuan bekerjasama, maka semakin tinggi kinerja SDM.

2.5.5. Peran moderasi dari ICT dalam mempengaruhi hubungan antara kemampuan komunikasi dan keterampilan kerja tim terhadap kinerja sumber daya manusia.

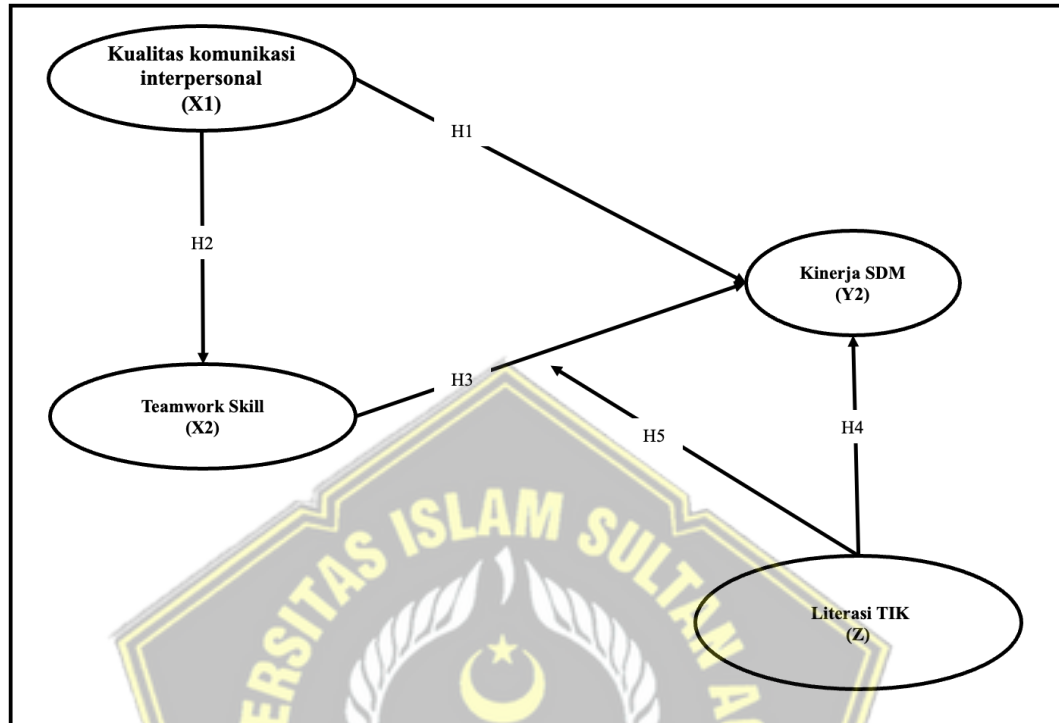
Dengan semakin meluasnya adopsi ICT, komunikasi menjadi lebih efisien dan terbantu, memungkinkan anggota tim untuk berkolaborasi dengan lebih efektif (Kumar, 2019). Hal ini dapat memperkuat keterkaitan antara kemampuan komunikasi dan keterampilan kerja tim dengan kinerja SDM. Selain itu, ICT juga menyediakan alat dan platform yang mendukung kerja tim, memfasilitasi penggunaan sumber daya secara lebih efisien, dan mempermudah koordinasi antara individu dan tim (Ariana et al., 2020).

Penerapan teknologi informasi dan komunikasi yang sesuai akan berdampak pada kinerja (Hämäläinen et al., 2021). Adopsi ICT dianggap sebagai kebutuhan untuk meningkatkan kinerja, sementara organisasi yang gagal beradaptasi dengan teknologi baru mungkin tertinggal dalam persaingan (Zhou & Verburg, 2020). Sistem informasi komputer diakui dapat memberdayakan organisasi dengan menyelesaikan masalah lebih cepat dan merespons kondisi lingkungan serta klien secara lebih efisien (ASHARI et al., 2014; Breza et al., 2021; Purwohedi et al., 2019; Riyanto et al., 2018).

H5 : Pengaruh keterampilan kerja tim terhadap kinerja akan semakin kuat, jika SDM mampu memanfaatkan ICT dengan efektif.

Berdasarkan *literature review* dan perumusan hypothesis maka dapat disusun model empiric penelitian sebagaimana disajikan pada Gambar 2.1 berikut :

## 2.6. Model Empirik Penelitian



Gambar 2.1 Model Empirik penelitian

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **2.1. Jenis Penelitian**

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

#### **2.2. Populasi dan Sampel**

Populasi merupakan sekumpulan individu yang memiliki karakteristik yang khas yang mendiami suatu wilayah (Sugiyono, 1999). Melalui penelitian yang dilakukan, populasi yang digunakan sebagai objek penelitian adalah seluruh SDM Satker Humas, satker TIK dan Satker Spripim Poldak Kalteng sebanyak 100 orang.

Sampel adalah bagian dari populasi yang dijadikan obyek penelitian (Sugiyono, 1999). Dengan kata lain, sampel merupakan sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap dapat mewakili keseluruhan populasi serta jumlahnya lebih sedikit dari jumlah populasinya. Berikut data jumlah pengambilan sampel yang direncanakan dalam penelitian ini.

Tabel 3.1

Jumlah SDM Satker Humas, satker TIK dan Satker Spripim Polda Kalteng

Rincian	Jumlah
Satker Humas Polda Kalteng	40
Satker TIK Polda Kalteng	30
Satker Spripim Polda Kalteng	30
Jumlah	100

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diperlukan untuk mewakili keseluruhan populasi (Ghozali, 2018). Penting untuk memastikan bahwa sampel mencerminkan karakteristik populasi guna mengurangi kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel. Teknik pengambilan sample menggunakan tehnik sampling sensus dimana seluruh populasi merupakan sample. Sehingga dalam penelitian ini, sample adalah SDM Satker Humas, satker TIK dan Satker Spripim Polda Kalteng sebanyak 100 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah sensus dimana seluruh populasi adalah merupakan sample.

### 2.3. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

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

- a. Data primer yang berasal dari jawaban responden atas angket/ kuesioner yang disebarakan ke SDM Ditrektorat Humas Kriminal Khusus Polda

Jateng. Pertanyaan dalam kuesioner terdiri dari pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka. Keputusan menggunakan pertanyaan terbuka atau tertutup amat tergantung dari seberapa jauh si peneliti memahami masalah penelitian (Kuncoro, 2003). Data primer yang akan digali adalah identitas responden serta persepsi responden mengenai variabel-variabel penelitian yaitu kinerja SDM, kualitas komunikasi interpersonal, *teamwork skill* dan LiterasiTIK.

- b. Data sekunder didapatkan dari Polda Kalteng. Data sekunder ini digunakan untuk mendapatkan data responden yang lebih rinci berdasarkan kuesioner yang terisi.

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

Selain itu, Peneliti juga menggunakan metode dokumentasi. Dokumentasi adalah mencari dan mengumpulkan data mengenai hal-hal yang atau variabel-variabel yang berupa catatan-catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen rapat, agenda dan lain sebagainya (Arikunto, 1996).

## 2.4.Variabel dan Indikator

**Tabel 3.2**  
**Definisi Operasional dan Pengukuran**

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Kinerja SDM akumulasi hasil kerja individu yang berupa kuantitas keluaran dan kualitas keluaran yang dicapai secara efektif sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas (<i>Quality</i>);</li> <li>2. Kuantitas (<i>Quantity</i>);</li> <li>3. Ketepatan Waktu (<i>Timeliness</i>);</li> <li>4. Keefektifan Biaya (<i>Cost Effectiveness</i>);</li> <li>5. Perlu Pengawasan (<i>Need for Supervision</i>);</li> <li>6. Hubungan Rekan Sekerja (<i>Interpersonal Impact</i>).</li> </ol>	(Bernardin & Russel, 2013)
2	Kualitas komunikasi interpersonal tingkat efektivitas interaksi antarindividu yang tercermin dari kejelasan pesan, empati, keterbukaan, serta kemampuan memahami dan membangun hubungan yang harmonis.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. keterbukaan,</li> <li>2. empati,</li> <li>3. umpan balik.</li> </ol>	(Wijayanti, 2021)
3	<i>Teamwork skill</i> kemampuan individu untuk bekerja sama secara efektif dengan orang lain melalui komunikasi, kolaborasi, saling menghormati, dan berbagi tanggung jawab guna mencapai tujuan bersama.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Paham kontribusi dan tanggung jawab bersama,</li> <li>2. Saling mendukung serta menghormati,</li> <li>3. Koordinasi,</li> <li>4. pemecahan masalah secara kolaboratif,</li> <li>5. rasa percaya,</li> <li>6. pemahaman tujuan dan visi bersama</li> </ol>	(Hoegl & Gemuenden, 2001).
4	Literasi Informasi dan Komunikasi (TIK) kemampuan untuk mendefinisikan, mengakses, mengelola,	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. pemahaman penggunaan alat TIK,</li> </ol>	(Mozammel et al., 2024)

mengintegrasikan, mengevaluasi, menciptakan, dan mengomunikasikan informasi secara digital menggunakan alat TIK untuk memecahkan masalah, mengambil keputusan, dan berpartisipasi secara efektif dalam menyelesaikan tugas dan fungsi pokoknya.

2. kemampuan menganalisis informasi,
3. keterampilan berkolaborasi
4. beretika dalam lingkungan digital.

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

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

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

### 3.6.1. Spesialisasi Model.

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Dimana  $W_{kb}$  dan  $W_{ki}$  adalah *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen ( $\eta$ ) dan eksogen ( $\xi$ ). 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  $\eta$  dan variabel laten eksogen adalah  $\xi$  (independent), sedangkan  $\zeta$  merupakan residual dan  $\beta$  dan  $\gamma$  adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*).

### 3.6.2. Evaluasi Model

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskannya itu 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 lewat prosedur *bootstrapping*. *Outer model* dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan :

1. *Convergent Validity* yaitu korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 1 sampai 4 indikator.

2. *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of Avarage Variance Extracted* (AVE) setiap kontruk, dengan korelasi antar kontruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai kontruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan kontruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

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

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

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

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

kurang memiliki *predictive relevante*. Perhitungan Q-Square dilakukan dengan rumus :

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

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

### 3.6.3. Pengujian Hipotesis

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

1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

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

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

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

$Df = (\alpha;n-k)$

Pengujian menggunakan pengujian dua sisi dengan probabilitas ( $\alpha$ ) 0,05 dan derajat bebas pengujian adalah

$$\begin{aligned} Df &= (n-k) \\ &= (68-4) \\ &= 64 \end{aligned}$$

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

### 3) Kriteria pengujian

$H_0$  diterima bila  $-\text{t}^{\text{tabel}} \leq \text{t}^{\text{hitung}} \leq \text{t}^{\text{tabel}}$

$H_0$  ditolak artinya  $H_a$  diterima bila  $\text{t}^{\text{hitung}} \geq \text{t}^{\text{tabel}}$  atau  $\text{t}^{\text{hitung}} \leq -\text{t}^{\text{tabel}}$

#### 3.6.4. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator reflektif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskannya itu 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 ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

#### 4.1. Deskripsi Responden

Responden penelitian ini adalah 100 personel Satker Humas, satker TIK dan Satker Spripim Polda Kalteng. Kuesioner yang didistribusikan berhasil terkumpul dalam kondisi terisi lengkap, sehingga menghasilkan 100 data yang layak untuk dianalisis lebih lanjut. Berikut disajikan analisis deskriptif mengenai karakteristik demografis responden:

**Tabel 4.1 Deskripsi Karakteristik Responden**

No	Karakteristik	Total Sampel n = 100	
		Jumlah	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin		
	Pria	89	89.0
	Wanita	11	11.0
2.	Usia		
	21 - 30 tahun	30	30.0
	31- 40 tahun	36	36.0
	41 - 50 tahun	17	17.0
	51 – 60 tahun	17	17.0
3.	Pendidikan Terakhir		
	SMA/SMK	36	36.0
	Diploma	10	10.0
	S1	49	49.0
	S2	5	5.0
4.	Masa kerja		
	0 - 10 tahun	20	20.0
	11 - 20 tahun	36	36.0
	21 - 30 tahun	28	28.0
	> 30 tahun	16	16.0

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian (2026).

Berdasarkan karakteristik responden, komposisi jenis kelamin menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah pria sebanyak 89 (89,0%), sedangkan wanita berjumlah 11 (11,0%). Dominasi responden laki-laki

mencerminkan kondisi umum komposisi anggota pada institusi kepolisian, di mana mayoritas tugas operasional dan staf didominasi oleh personel pria. Proporsi tersebut dapat berdampak pada pola komunikasi, gaya kepemimpinan, serta dinamika kerja tim.

Pada aspek usia, responden tersebar pada empat kelompok, dengan distribusi terbesar berada pada rentang 31–40 tahun sebanyak 36 (36,0%), diikuti usia 21–30 tahun sebanyak 30 (30,0%), serta kelompok 41–50 tahun dan 51–60 tahun masing-masing 17 (17,0%). Sebaran usia ini menunjukkan komposisi personel yang relatif matang dan berpengalaman, namun tetap didukung oleh tenaga usia muda yang produktif. Kondisi ini dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja karena kombinasi antara pengalaman kerja senior dan fleksibilitas generasi muda dapat meningkatkan kualitas kolaborasi, adaptasi teknologi, serta kualitas komunikasi antarpersonel.

Dilihat dari pendidikan terakhir, mayoritas responden berpendidikan Sarjana sebanyak 49 (49,0%), diikuti SMA/SMK 36 (36,0%), Diploma 10 (10,0%), dan Pascasarjana 5 (5,0%). Komposisi ini merefleksikan bahwa sebagian besar personel telah memiliki kemampuan akademik yang memadai untuk memahami prosedur kerja, teknologi informasi, serta tuntutan profesional dalam menjalankan tugas di satker Humas, TIK, dan Spripim. Tingginya proporsi lulusan Sarjana juga mengindikasikan potensi peningkatan kualitas analisis, komunikasi interpersonal, dan penyelesaian masalah, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.

Selanjutnya, berdasarkan masa kerja, distribusi responden menunjukkan bahwa kelompok terbesar berada pada masa kerja 11–20 tahun sebanyak 36 (36,0%), disusul kelompok 21–30 tahun sebanyak 28 (28,0%), 0–10 tahun sebanyak 20 (20,0%), dan lebih dari 30 tahun sebanyak 16 (16,0%). Pola ini menunjukkan bahwa sebagian besar personel berada pada fase karier menengah menuju senior, yang umumnya telah memiliki pemahaman mendalam terkait tugas dan fungsi organisasi. Masa kerja yang relatif panjang biasanya berhubungan dengan kematangan komunikasi, efisiensi kerja, serta kemampuan adaptasi dalam tim, sehingga berpotensi memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja SDM.

#### **4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian**

Pada bagian ini, analisis deskriptif dilakukan untuk memperoleh gambaran tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Analisis ini dilakukan untuk memperoleh persepsi tentang kecenderungan responden untuk menanggapi item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut dan untuk menentukan status variabel yang diteliti di lokasi penelitian.

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

##### **4.2.1. Kualitas komunikasi interpersonal**

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

Tabel 4.2.  
 Statistik Deskriptif Variabel Kualitas komunikasi interpersonal

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
<b>Kualitas komunikasi interpersonal</b>	<b>3.79</b>	
1. Keterbukaan	3.85	0.78
2. Empati	3.78	0.72
3. Umpan balik	3.75	0.80

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan variabel kualitas komunikasi interpersonal adalah 3,79, termasuk dalam kategori tinggi/baik (3,67–5,00). Nilai mean tertinggi terdapat pada indikator keterbukaan ( $X_{1\_1} = 3,85$ ), yang menunjukkan bahwa anggota Satker Humas, TIK, dan Spripim Polda Kalteng merasakan adanya keterbukaan dalam komunikasi internal di lingkungan institusi. Sementara itu, indikator dengan nilai terendah adalah umpan balik ( $X_{1\_3} = 3,75$ ), meskipun tetap berada pada kategori tinggi, namun mengindikasikan bahwa anggota merasa bahwa respons dalam komunikasi dalam internal masih perlu ditingkatkan lagi. Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi antarindividu berjalan efektif, yang penting dalam mendukung koordinasi lintas fungsi. Kualitas komunikasi interpersonal yang baik akan berdampak positif terhadap kelancaran tugas, pengurangan miskomunikasi, dan meningkatnya efektivitas penyelesaian pekerjaan.

#### 4.2.2. *Teamwork skill*

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

Tabel 4.3.  
Statistik Deskriptif Variabel *Teamwork skill*

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
<b><i>Teamwork skill</i></b>	<b>3.73</b>	
1. Paham kontribusi dan tanggung jawab bersama,	3.79	0.71
2. Saling mendukung serta menghormati,	3.71	0.71
3. Koordinasi,	3.67	0.67
4. Pemecahan masalah secara kolaboratif,	3.69	0.69
5. Rasa percaya,	3.73	0.71
6. Pemahaman tujuan dan visi bersama	3.80	0.77

Tampilan data pada Tabel 4.3 menunjukkan bahwa *Teamwork skill* berada pada kategori tinggi, dengan mean keseluruhan **3,73**. Hal ini menegaskan bahwa personel mampu bekerja sama secara efektif melalui komunikasi, koordinasi, dan pembagian peran yang jelas. Indikator dengan nilai tertinggi adalah pemahaman tujuan dan visi bersama (3,80) yang menunjukkan bahwa personel memiliki keselarasan orientasi terhadap target organisasi. Indikator dengan nilai terendah adalah koordinasi (3,67), meskipun masih termasuk kategori tinggi, tetapi menunjukkan bahwa integrasi antarpersonel saat menjalankan tugas teknis maupun administratif masih dapat diperkuat. Kondisi teamwork yang baik ini memberikan implikasi positif terhadap kelancaran tugas, mengurangi konflik, serta meningkatkan produktivitas dan kinerja kolektif.

Secara keseluruhan, hasil ini mencerminkan bahwa kemampuan inovasi personel cukup baik dan berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja organisasi, namun masih dibutuhkan dorongan manajerial yang lebih kuat dalam mendorong eksplorasi ide dan kreativitas di luar rutinitas kerja.

### 4.2.3. Literasi TIK

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Literasi TIK dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.4.  
Statistik Deskriptif Variabel Literasi TIK

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
<b>Literasi TIK</b>	<b>4.02</b>	
1. pemahaman penggunaan alat TIK,	3.95	0.77
2. kemampuan menganalisis informasi,	4.04	0.90
3. keterampilan berkolaborasi	4.08	0.98
4. beretika dalam lingkungan digital.	4.02	0.92

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, Variabel literasi TIK memperoleh nilai rata-rata 4,02, termasuk kategori tinggi, menandakan bahwa personel telah memiliki kemampuan yang baik dalam memanfaatkan teknologi untuk mendukung pelaksanaan tugas. Indikator tertinggi adalah keterampilan berkolaborasi digital (4,08), yang menunjukkan bahwa personel mampu menggunakan platform digital untuk koordinasi, berbagi informasi, dan bekerja secara daring. Indikator terendah adalah pemahaman alat TIK (3,95), meski tetap tinggi, menandakan bahwa masih diperlukan pelatihan lanjutan terkait penguasaan perangkat dan aplikasi tertentu, terutama bagi personel yang bertugas di bidang TIK maupun Humas. Tingginya literasi TIK ini sangat mendukung percepatan pelayanan informasi, kecepatan respons, serta kualitas pelaksanaan tugas berbasis teknologi.

### 4.2.4. Kinerja SDM

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

Tabel 4.5.  
Statistik Deskriptif Variabel Kinerja SDM

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
<b>Kinerja SDM</b>	<b>3.90</b>	
1. Kualitas ( <i>Quality</i> );	3.74	0.86
2. Kuantitas ( <i>Quantity</i> );	3.93	0.74
3. Ketepatan Waktu ( <i>Timeliness</i> );	3.96	0.76
4. Keefektifan Biaya ( <i>Cost Effectiveness</i> );	3.89	0.80
5. Perlu Pengawasan ( <i>Need for Supervision</i> );	3.99	0.75
6. Hubungan Rekan Sekerja ( <i>Interpersonal Impact</i> ).	3.86	0.79

Pada variabel Kinerja SDM, Variabel kinerja SDM mencapai mean 3,90, berada pada kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa personel mampu menjalankan tugas dengan baik dari aspek kualitas, kuantitas, serta ketepatan waktu. Indikator dengan nilai tertinggi adalah perlu pengawasan (3,99), yang menunjukkan bahwa personel dapat bekerja mandiri tanpa membutuhkan supervisi yang intensif. Indikator dengan nilai terendah adalah kualitas kerja (3,74), meski tetap tinggi, menandakan bahwa aspek ketelitian dan konsistensi mutu hasil kerja masih dapat ditingkatkan. Secara keseluruhan, tingginya kinerja SDM menggambarkan bahwa personel memiliki kompetensi, disiplin, serta kemampuan kerja sama yang baik, sehingga mampu memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan satker. Secara umum, kinerja SDM yang berada pada kategori tinggi menjadi refleksi keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia, namun aspek manajemen waktu dan efisiensi proses perlu mendapat perhatian agar efektivitas organisasi dapat terus meningkat.

### 4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

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

#### 4.3.1. Convergent Validity

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

#### 1. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kualitas komunikasi interpersonal

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

Tabel 4.6  
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Kualitas komunikasi interpersonal

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
1. Keterbukaan,	0.778	Valid
2. Empati,	0.879	Valid
3. Umpan balik.	0.906	Valid

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Kualitas komunikasi interpersonal memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kualitas komunikasi interpersonal (X1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid oleh ketiga indikator yaitu Keterbukaan, Empati, Umpan balik.

## 2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel *Teamwork skill*

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel *Teamwork skill* (X2) direfleksikan melalui enam indikator yaitu Paham kontribusi dan tanggung jawab bersama, Saling mendukung serta menghormati, Koordinasi, pemecahan masalah secara kolaboratif, rasa percaya, pemahaman tujuan dan visi bersama.. Tabel 4.7 menunjukkan seluruh nilai loading faktor indikator *Teamwork skill* memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel *Teamwork skill* sebagai berikut:

Tabel 4.7  
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk *Teamwork skill*

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
1. Paham kontribusi dan tanggung jawab bersama,	0.760	Valid
2. Saling mendukung serta menghormati,	0.907	Valid
3. Koordinasi,	0.890	Valid

4. pemecahan masalah secara kolaboratif,	0.856	Valid
5. rasa percaya,	0.891	Valid
6. pemahaman tujuan dan visi bersama	0.732	Valid

Dengan demikian variabel *Teamwork skill* (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid oleh keenam indikator pembentuknya.

### 3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kinerja SDM (Y1) direfleksikan melalui enam indikator yaitu Kualitas (Quality); Kuantitas (Quantity); Ketepatan Waktu (Timeliness); Keefektifan Biaya (Cost Effectiveness); Perlu Pengawasan (Need for Supervision); Hubungan Rekan Sekerja (Interpersonal Impact). Tabel 4.8 terlihat bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Kinerja SDM memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kinerja SDM sebagai berikut:

Tabel 4.8  
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Kinerja SDM

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
1. Kualitas (Quality);	0.808	Valid
2. Kuantitas (Quantity);	0.756	Valid
3. Ketepatan Waktu (Timeliness);	0.844	Valid
4. Keefektifan Biaya (Cost Effectiveness);	0.849	Valid
5. Perlu Pengawasan (Need for Supervision);	0.851	Valid
6. Hubungan Rekan Sekerja (Interpersonal Impact).	0.859	Valid

Dengan demikian variabel Kinerja SDM (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid oleh indikator pembentuknya.

#### 4. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Literasi TIK

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Literasi TIK (Z) direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Literasi TIK sebagai berikut:

Tabel 4.9  
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Literasi TIK

Indikator	Outer loadings	Keterangan
1. Pemahaman penggunaan alat TIK,	0.794	Valid
2. Kemampuan menganalisis informasi,	0.789	Valid
3. Keterampilan berkolaborasi	0.940	Valid
4. Beretika dalam lingkungan digital.	0.921	Valid

Pada tabel di atas dapat menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Literasi TIK memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel *Literasi TIK* (Z) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid oleh indikator Pemahaman penggunaan alat TIK, Kemampuan menganalisis informasi, Keterampilan berkolaborasi, Beretika dalam lingkungan digital.

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

#### 4.3.2. *Discriminant Validity*

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

##### 1. Hasil Uji *Fornell Lacker Criterion*

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

Tabel 4.10  
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteri *Fornell-Larcker Criterion*

	Kinerja SDM	Kualitas komunikasi interpersonal	Literasi TIK	Teamwork skill
Kinerja SDM	<b>0.829</b>			
Kualitas komunikasi interpersonal	0.629	<b>0.856</b>		
Literasi TIK	0.757	0.434	<b>0.864</b>	
Teamwork skill	0.382	0.498	0.012	<b>0.842</b>

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Hasil uji *Fornell-Larcker Criterion* pada Tabel 4.10 dapat dilihat bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

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

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

Tabel 4.11  
 Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Kualitas komunikasi interpersonal <-> Kinerja SDM	0.732
Literasi TIK <-> Kinerja SDM	0.845
Literasi TIK <-> Kualitas komunikasi interpersonal	0.506
Teamwork skill <-> Kinerja SDM	0.415
Teamwork skill <-> Kualitas komunikasi interpersonal	0.571
Teamwork skill <-> Literasi TIK	0.103

Sumber: Data primer yang diolah (2026)

Hasil uji *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* pada Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *HTMT* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

### 3. *Cross Loading*

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

Tabel 4.12  
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Kualitas			
	Kinerja SDM	komunikasi interpersonal	Literasi TIK	Teamwork skill
X1_1	0.557	<b>0.778</b>	0.406	0.355
X1_2	0.485	<b>0.879</b>	0.288	0.481
X1_3	0.573	<b>0.906</b>	0.420	0.440
X2_1	0.300	0.409	0.003	<b>0.760</b>
X2_2	0.384	0.505	0.011	<b>0.907</b>
X2_3	0.315	0.416	-0.038	<b>0.890</b>
X2_4	0.293	0.363	-0.056	<b>0.856</b>
X2_5	0.299	0.449	-0.039	<b>0.891</b>
X2_6	0.328	0.347	0.059	<b>0.732</b>
Y1_1	<b>0.808</b>	0.475	0.647	0.181
Y1_2	<b>0.756</b>	0.541	0.568	0.382
Y1_3	<b>0.844</b>	0.502	0.634	0.377
Y1_4	<b>0.849</b>	0.511	0.679	0.219
Y1_5	<b>0.851</b>	0.533	0.602	0.439
Y1_6	<b>0.859</b>	0.565	0.633	0.289
Z_1	0.594	0.223	<b>0.794</b>	-0.091

Z_2	0.608	0.377	<b>0.789</b>	0.056
Z_3	0.690	0.403	<b>0.940</b>	-0.065
Z_4	0.714	0.477	<b>0.921</b>	0.054

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

#### 4.3.3. Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas dalam penelitian kuantitatif, khususnya pada model pengukuran (measurement model) berbasis *Structural Equation Modeling* (SEM), dapat dilakukan dengan tiga metode utama, yaitu (Ghozali & Latan, 2015):

##### a. Cronbach's Alpha

Cronbach's Alpha digunakan untuk menilai konsistensi internal dari suatu konstruk atau variabel laten. Nilai ini menunjukkan sejauh mana indikator-indikator yang digunakan mampu mengukur konsep yang sama secara konsisten. Umumnya, nilai Cronbach's Alpha  $\geq 0,70$

dianggap menunjukkan reliabilitas yang baik, meskipun dalam penelitian eksploratori nilai  $\geq 0,60$  masih dapat diterima.

b. *Composite Reliability (CR)*

Composite Reliability mengukur reliabilitas internal dengan mempertimbangkan bobot (*loading*) masing-masing indikator terhadap konstruk. Berbeda dengan Cronbach's Alpha yang mengasumsikan semua indikator memiliki kontribusi yang sama, CR memberikan penilaian yang lebih akurat pada model SEM karena memperhitungkan kontribusi relatif tiap indikator. Nilai  $CR \geq 0,70$  umumnya menunjukkan bahwa konstruk memiliki konsistensi internal yang memadai.

c. *Average Variance Extracted (AVE)*

AVE digunakan untuk mengukur validitas konvergen sekaligus menunjukkan proporsi varians indikator yang berhasil dijelaskan oleh konstruk laten. Nilai  $AVE \geq 0,50$  mengindikasikan bahwa lebih dari setengah varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk tersebut, sehingga menunjukkan tingkat konsistensi yang memadai.

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

Tabel 4.16  
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kinerja SDM	0.908	0.929	0.687
Kualitas komunikasi interpersonal	0.815	0.891	0.733

Literasi TIK	0.884	0.921	0.746
Teamwork skill	0.916	0.936	0.709

Sumber: Data primer yang diolah (2026)

Berdasarkan tabel di atas, hasil uji reliabilitas pada setiap konstruk menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha berada di atas 0,7, nilai reliabilitas komposit (Composite Reliability) juga melebihi 0,7, serta nilai AVE pada masing-masing konstruk melampaui 0,5. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang baik.

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

#### 4.3.4. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah suatu kondisi dimana terjadi korelasi antara variabel bebas atau antar variabel bebas tidak bersifat saling bebas. Sebelum dilakukan uji hipotesis, perlu dilakukan pengujian multikolinieritas. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity Statistics* (VIF) pada inner VIF Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas (Hair et al., 2019).

Tabel 4.19  
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Kualitas komunikasi interpersonal -> Kinerja SDM	1.863
Kualitas komunikasi interpersonal -> Teamwork skill	1.000

Literasi TIK -> Kinerja SDM	1.593
Teamwork skill -> Kinerja SDM	1.594
Literasi TIK x Teamwork skill -> Kinerja SDM	1.238

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak dapat adanya masalah multikolinieritas.

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

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

##### 4.4.1. R square

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

Tabel 4.17  
Nilai *R-Square*

Variabel	R-square
Kinerja SDM	0.758
Teamwork skill	0.248

Koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan dari model sebesar 0,758. Artinya variabel Kinerja SDM dapat dijelaskan 75,8 % oleh variabel *Teamwork skill*, Kualitas komunikasi interpersonal, dan Literasi TIK . Sedangkan sisanya 24,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,758) berada di atas nilai 0,67, artinya variabel *Teamwork skill*, Kualitas komunikasi interpersonal, dan Literasi TIK memberikan pengaruh yang besar terhadap variabel Kinerja SDM.

Nilai R-square *Teamwork skill* diketahui sebesar 0,248. Artinya *Teamwork skill* dapat dijelaskan 24,8 % oleh variabel Kualitas komunikasi interpersonal. Sedangkan sisanya 75,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,248) berada diantara nilai 0,19 – 0,33, artinya variabel Kualitas komunikasi interpersonal memberikan pengaruh yang tidak terlalu besar terhadap *Teamwork skill*.

#### 4.4.2. Q square

Q-Square ( $Q^2$ ) menggambarkan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel endogen. *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Ukuran. Q square di atas 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik. Kriteria kuat lemahnya model diukur berdasarkan *Q-Square Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) menurut Ghazali & Latan (2015, p. 80) adalah sebagai berikut: 0,35 (model kuat), 0,15 (model moderat), dan 0,02 (model lemah).

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

Tabel 4.18  
Nilai Q-square

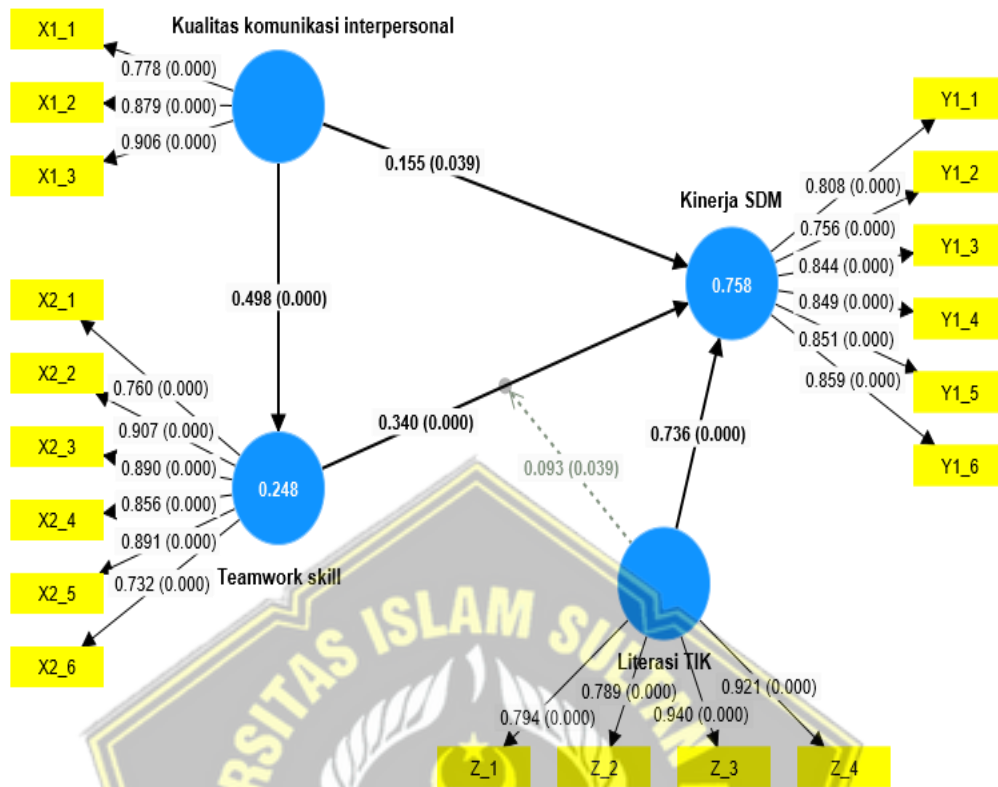
Variabel	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
Kinerja SDM	600.000	296.461	0.506
Teamwork skill	600.000	500.074	0.167

Nilai Q-square (Q<sup>2</sup>) untuk variabel Kinerja SDM sebesar 0,506, sedangkan Q square *Teamwork skill* diperoleh sebesar 0,167. Kedua nilai Q square tersebut di atas 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural *fit* dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik.

#### 4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

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

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



Gambar 4.1.

Full Model SEM-PLS Moderasi

Sumber: Hasil olah data penelitian dengan *Smart PLS* 4.1.0 (2026)

#### 4.5.1. Analisis Pengaruh antar Variabel

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

Tabel 4.19  
Hasil Uji Hipotesis

	Pengaruh	Original sample (O)	T statistics ((O/STDEV))	P values	Keterangan
H1	Kualitas komunikasi interpersonal -> Kinerja SDM	0.155	2.062	0.039	Diterima
H2	Kualitas komunikasi interpersonal -> <i>Teamwork skill</i>	0.498	6.373	0.000	Diterima
H3	<i>Teamwork skill</i> -> Kinerja SDM	0.340	4.263	0.000	Diterima
H4	Literasi TIK -> Kinerja SDM	0.736	10.251	0.000	Diterima
H5	Literasi TIK x <i>Teamwork skill</i> -> Kinerja SDM	0.093	2.070	0.039	Diterima

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2026)

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

### 1. Pengujian Hipotesis 1 (H1)

*H1: Semakin meningkat kualitas komunikasi interpersonal, maka semakin tinggi kinerja sumber daya manusia.*

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,155. Nilai tersebut menunjukkan bahwa Kualitas komunikasi interpersonal berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM. Hasil ini diperkuat oleh nilai t hitung sebesar  $2,062 > t$  tabel (1,96) dan nilai p sebesar  $0,039 <$

0,05. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengaruh Kualitas komunikasi interpersonal terhadap Kinerja SDM adalah positif dan signifikan. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa “*Semakin meningkat kualitas komunikasi interpersonal, maka semakin tinggi kinerja sumber daya manusia*” dapat **diterima**.

## 2. Pengujian Hipotesis 2 (H2)

*H2: Semakin meningkat kualitas komunikasi interpersonal, maka semakin tinggi kemampuan SDM untuk bekerjasama.*

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,498. Nilai ini menunjukkan bahwa kualitas komunikasi interpersonal memiliki pengaruh positif terhadap *Teamwork skill*. Hasil tersebut juga didukung oleh nilai t hitung sebesar 6,373 > t tabel (1,96) dan nilai p sebesar 0,000 < 0,05. Artinya, kualitas komunikasi interpersonal terbukti memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan *Teamwork skill*. Dengan demikian, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa “*Semakin meningkat kualitas komunikasi interpersonal, maka semakin tinggi kemampuan SDM untuk bekerjasama*” dapat **diterima**.

## 3. Pengujian Hipotesis 3 (H3)

*H3: Semakin baik kemampuan bekerjasama, maka semakin tinggi kinerja SDM.*

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,166. Nilai tersebut menunjukkan bahwa *Teamwork skill* berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM. Hasil ini diperkuat oleh nilai t

hitung sebesar  $4,263 > t$  tabel (1,96) dan nilai  $p$  sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengaruh *Teamwork skill* terhadap Kinerja SDM adalah positif dan signifikan. Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa “*Semakin baik kemampuan bekerjasama, maka semakin tinggi kinerja SDM*” dapat **diterima**.

#### 4. Pengujian Hipotesis 4 (H4)

*H4: Semakin baik literasi TIK, maka semakin tinggi kinerja SDM.*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 4, diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,736. Nilai tersebut menunjukkan bahwa *literasi TIK* berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM. Hasil ini diperkuat oleh nilai  $t$  hitung sebesar  $10,251 > t$  tabel (1,96) dan nilai  $p$  sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengaruh *literasi TIK* terhadap Kinerja SDM adalah positif dan signifikan. Oleh karena itu, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa “*Semakin baik literasi TIK, maka semakin tinggi kinerja SDM*” dapat **diterima**.

#### 5. Pengujian Hipotesis 5 (H5)

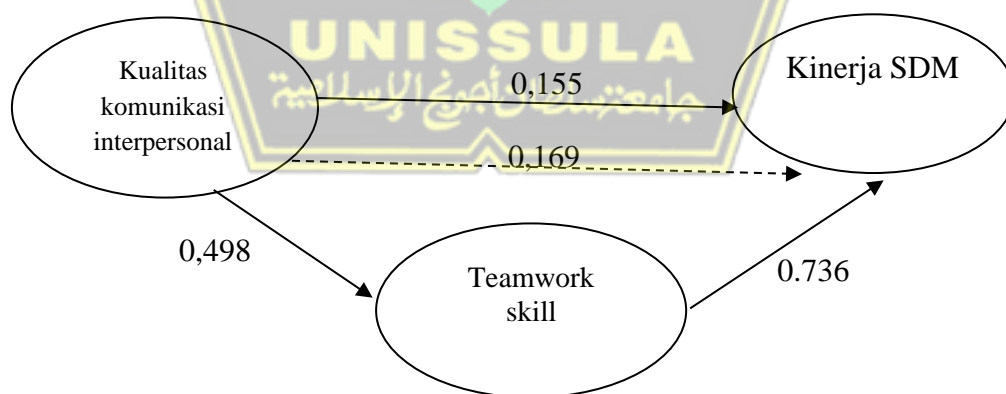
*H5: Pengaruh keterampilan kerja tim terhadap kinerja akan semakin kuat, jika SDM memiliki Literasi TIK yang baik*

Pada pengujian hipotesis 5 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,093. Nilai ini menunjukkan pengaruh moderasi *Literasi TIK* menunjukkan arah pengaruh positif. Hasil pengujian juga diperkuat dengan nilai  $t$  hitung sebesar  $2,070 > t$  tabel (1,96) dan nilai  $p$  sebesar  $0,039 < 0,05$ .

Hal ini membuktikan bahwa Literasi TIK secara signifikan memoderasi pengaruh *Teamwork skill* terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian, hipotesis kelima yang menyatakan bahwa “*Pengaruh keterampilan kerja tim terhadap kinerja akan semakin kuat, jika SDM memiliki Literasi TIK yang baik*” dapat **diterima**.

#### 4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (Kualitas komunikasi interpersonal) terhadap variabel endogen (Kinerja SDM) melalui variabel intervening, yaitu variabel *Teamwork skill*. Pengaruh tidak langsung Kualitas komunikasi interpersonal terhadap Kinerja SDM melalui mediasi *Teamwork skill* digambarkan pada diagram jalur berikut:



**Gambar 4.2.**  
**Koefisien Jalur Pengaruh Kualitas komunikasi interpersonal terhadap Kinerja SDM melalui Teamwork skill**

Keterangan :

- > : Pengaruh langsung
- - - - -> : Pengaruh tidak langsung

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

Tabel 4.20  
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Kualitas komunikasi interpersonal -> Teamwork skill -> Kinerja SDM	0.169	0.177	0.052	3.236	0.001

Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2026)

Pengaruh mediasi Teamwork skill dalam hubungan antara Kualitas komunikasi interpersonal terhadap Kinerja SDM diketahui sebesar 0,169. Hasil uji *indirect effect* diperoleh nilai t-hitung 3,236 ( $t > 1.96$ ) dengan  $p = 0,001 < 0,05$ . Hasil uji tersebut menunjukkan bahwa Teamwork skill secara signifikan memediasi pengaruh Kualitas komunikasi interpersonal terhadap Kinerja SDM.

Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas komunikasi interpersonal tidak serta-merta meningkatkan kinerja SDM secara langsung, tetapi efek tersebut menjadi lebih kuat dan signifikan ketika diiringi dengan kemampuan bekerja dalam tim yang baik. Dengan kata lain, komunikasi interpersonal yang efektif baru mampu terkonversi menjadi kinerja unggul ketika individu memiliki kapasitas kolaboratif yang memadai. Hasil ini mengimplikasikan bahwa SDM yang dapat berkomunikasi dengan jelas dan terbuka memiliki peluang lebih besar untuk mengembangkan kerja sama tim yang solid. Kualitas komunikasi yang baik mendorong terciptanya koordinasi yang efisien, saling percaya, dan keselarasan peran dalam tim, sehingga

mampu memperkuat dinamika kerja kolektif di lingkungan tugas kepolisian. Ketika kolaborasi dalam tim berjalan optimal, maka proses kerja menjadi lebih terstruktur dan responsif, yang pada akhirnya memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja SDM.

#### **4.6. Pembahasan**

##### **4.6.1. Pengaruh kualitas komunikasi interpersonal terhadap kinerja sumber daya manusia.**

Kualitas komunikasi interpersonal terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Hasil ini diperkuat oleh penelitian yang menemukan bahwa komunikasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Harsono & Atunisa, 2021). Kemudian, hasil penelitian lain juga menyatakan bahwa komunikasi memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Susanto, 2021) secara bersamaan.

Kualitas komunikasi interpersonal pada penelitian ini diukur dari refleksi tiga indikator yaitu indikator Keterbukaan, Empati, Umpan balik. Ketiga indikator tersebut terbukti mampu meningkatkan Kinerja SDM yang pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator yaitu indikator Kualitas (Quality); Kuantitas (Quantity); Ketepatan Waktu (Timeliness); Keefektifan Biaya (Cost Effectiveness); Perlu Pengawasan (Need for Supervision); Hubungan Rekan Sekerja (Interpersonal Impact).

Hasil analisis menunjukkan bahwa pada variabel kualitas komunikasi interpersonal, indikator yang memiliki nilai outer loading tertinggi adalah

umpan balik. Sementara itu, pada variabel kinerja SDM, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah hubungan rekan sekerja (interpersonal impact). Temuan ini mengindikasikan bahwa umpan balik merupakan unsur paling dominan dalam membentuk kualitas komunikasi interpersonal, sedangkan kualitas hubungan antarpegawai menjadi aspek paling utama dalam mencerminkan kinerja SDM. Dengan demikian, semakin efektif dan konstruktif umpan balik yang diberikan dalam proses komunikasi, semakin baik pula hubungan kerja yang terjalin antarpegawai. Hal ini menunjukkan bahwa umpan balik berperan sebagai mekanisme utama dalam membangun saling pengertian, meningkatkan kepercayaan, serta memperkuat kerja sama di lingkungan kerja, yang pada akhirnya berdampak langsung pada kualitas interaksi antarindividu.

Sebaliknya, indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel kualitas komunikasi interpersonal adalah keterbukaan, sedangkan pada variabel kinerja SDM indikator terendah adalah kuantitas hasil kerja. Meskipun memiliki kontribusi paling kecil dibandingkan indikator lainnya, keterbukaan tetap terbukti berpengaruh terhadap kuantitas output kerja. Temuan ini mengisyaratkan bahwa semakin terbuka individu dalam menyampaikan informasi, ide, maupun permasalahan, semakin besar peluang peningkatan jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan. Keterbukaan memungkinkan arus informasi yang lebih lancar, meminimalisasi kesalahpahaman, serta mempercepat proses pengambilan keputusan, sehingga pegawai dapat bekerja lebih efisien dan produktif. Dengan

demikian, walaupun keterbukaan bukan indikator dominan, perannya tetap penting dalam menunjang peningkatan kuantitas kinerja secara keseluruhan.

#### **4.6.2. Pengaruh kualitas komunikasi interpersonal terhadap teamwork skill**

Kualitas komunikasi interpersonal terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *teamwork skill*. Hasil ini diperkuat oleh penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa komunikasi interpersonal memiliki pengaruh terhadap kerja tim (Izzul Ihsan & Palapa, 2022; Lantara, 2019)

Kualitas komunikasi interpersonal pada penelitian ini diukur dari refleksi tiga indikator yaitu indikator Keterbukaan, Empati, Umpan balik. Ketiga indikator tersebut terbukti mampu meningkatkan *Teamwork skill* yang dalam penelitian ini diukur dari enam indikator yaitu indikator Paham kontribusi dan tanggung jawab bersama, Saling mendukung serta menghormati, Koordinasi, pemecahan masalah secara kolaboratif, rasa percaya, pemahaman tujuan dan visi bersama.

Indikator dengan nilai outer loading tertinggi pada variabel kualitas komunikasi interpersonal adalah umpan balik, sedangkan pada variabel teamwork skill indikator yang memiliki kontribusi terbesar adalah saling mendukung serta menghormati. Temuan ini mengindikasikan bahwa umpan balik merupakan aspek yang paling dominan dalam mencerminkan kualitas komunikasi interpersonal, sementara sikap saling mendukung dan menghormati menjadi unsur utama dalam membentuk keterampilan kerja sama tim. Hubungan tersebut menunjukkan bahwa semakin efektif proses

pemberian dan penerimaan umpan balik antaranggota organisasi, maka semakin kuat pula perilaku saling mendukung dan menghormati dalam tim kerja. Artinya, umpan balik yang konstruktif tidak hanya berfungsi sebagai sarana evaluasi dan perbaikan kinerja, tetapi juga berperan dalam membangun relasi kerja yang harmonis, menumbuhkan rasa saling percaya, serta memperkuat solidaritas antarpersonel dalam mencapai tujuan bersama.

Sementara itu, indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel kualitas komunikasi interpersonal adalah keterbukaan, dan pada variabel teamwork skill adalah pemahaman terhadap tujuan dan visi bersama. Temuan ini menunjukkan bahwa keterbukaan merupakan aspek komunikasi interpersonal yang kontribusinya relatif paling rendah, demikian pula pemahaman visi bersama dalam merefleksikan teamwork skill. Meskipun demikian, hubungan kedua indikator tersebut tetap menunjukkan pola positif, yaitu semakin tinggi tingkat keterbukaan dalam komunikasi, maka semakin baik pula pemahaman anggota tim terhadap tujuan dan visi organisasi. Artinya, keterbukaan dalam menyampaikan informasi, pendapat, dan perasaan secara jujur dan transparan menjadi prasyarat penting bagi terbentuknya kesamaan persepsi mengenai arah dan sasaran kerja tim. Rendahnya nilai outer loading pada kedua indikator ini mengisyaratkan perlunya perhatian manajerial dalam meningkatkan budaya keterbukaan sebagai upaya strategis untuk memperkuat keselarasan visi dan tujuan bersama dalam tim kerja.

#### 4.6.3. Pengaruh *teamwork skill* terhadap kinerja sumber daya manusia.

*Teamwork skill* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Hasil ini diperkuat oleh penelitian lain yang membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kerjasama tim terhadap kinerja karyawan (Yasa et al., 2021).

*Teamwork skill* dalam penelitian ini diukur dari enam indikator yaitu indikator Paham kontribusi dan tanggung jawab bersama, Saling mendukung serta menghormati, Koordinasi, pemecahan masalah secara kolaboratif, rasa percaya, pemahaman tujuan dan visi bersama. Keenam indikator tersebut terbukti mampu meningkatkan Kinerja SDM yang pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator yaitu indikator Kualitas (Quality); Kuantitas (Quantity); Ketepatan Waktu (Timeliness); Keefektifan Biaya (Cost Effectiveness); Perlu Pengawasan (Need for Supervision); Hubungan Rekan Sekerja (Interpersonal Impact).

Pada variabel *teamwork skill*, indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah saling mendukung serta menghormati, sedangkan pada variabel kinerja SDM indikator dengan nilai tertinggi adalah hubungan rekan sekerja (*interpersonal impact*). Temuan ini menunjukkan adanya keterkaitan yang kuat antara kemampuan individu dalam memberikan dukungan dan menunjukkan sikap saling menghormati dengan kualitas hubungan kerja antarpegawai. Semakin tinggi tingkat saling mendukung serta menghormati dalam tim, semakin harmonis dan efektif pula hubungan rekan sekerja yang terbentuk. Hal ini mengindikasikan bahwa kerja sama yang dilandasi oleh

rasa saling percaya, empati, dan penghargaan terhadap perbedaan individu berperan penting dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif, meningkatkan komunikasi interpersonal, serta memperkuat solidaritas tim. Dalam konteks organisasi, kondisi tersebut berkontribusi pada peningkatan kenyamanan kerja, pengurangan konflik, dan tumbuhnya rasa kebersamaan yang mendukung pencapaian kinerja secara keseluruhan.

Sebaliknya, indikator dengan nilai *outer loading* terendah pada variabel *teamwork skill* adalah pemahaman terhadap tujuan dan visi bersama, sedangkan pada variabel kinerja SDM indikator terendah adalah kuantitas hasil kerja. Hasil ini mengindikasikan bahwa rendahnya pemahaman terhadap tujuan dan visi bersama berpotensi berkorelasi dengan rendahnya tingkat produktivitas pegawai. Semakin baik pemahaman individu terhadap arah, sasaran, dan tujuan organisasi, semakin tinggi pula kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan. Kondisi ini menunjukkan bahwa kejelasan visi dan kesamaan persepsi dalam tim tidak hanya berfungsi sebagai pedoman kerja, tetapi juga sebagai pendorong motivasi dan efektivitas pelaksanaan tugas. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa tujuan dan visi bersama dikomunikasikan secara jelas, konsisten, dan berkelanjutan agar setiap anggota tim memiliki orientasi yang sama dalam bekerja, sehingga output kerja yang dihasilkan dapat meningkat secara optimal baik dari sisi jumlah maupun kesinambungannya.

#### **4.6.4. Pengaruh literasi TIK terhadap kinerja SDM.**

Literasi TIK terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Hasil ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh (Yuwono et al., 2026) menunjukkan bahwa literasi TIK berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Literasi TIK dalam penelitian ini diukur dari empat indikator yaitu Pemahaman penggunaan alat TIK, Kemampuan menganalisis informasi, Keterampilan berkolaborasi, Beretika dalam lingkungan digital. Keempat indikator tersebut terbukti mampu meningkatkan Kinerja SDM yang pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator yaitu indikator Kualitas (Quality); Kuantitas (Quantity); Ketepatan Waktu (Timeliness); Keefektifan Biaya (Cost Effectiveness); Perlu Pengawasan (Need for Supervision); Hubungan Rekan Sekerja (Interpersonal Impact).

Variabel Literasi TIK menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah keterampilan berkolaborasi, sedangkan pada variabel Kinerja SDM indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah hubungan rekan sekerja (interpersonal impact). Temuan ini mengindikasikan adanya keterkaitan yang kuat antara kemampuan individu dalam memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk bekerja secara kolaboratif dengan kualitas hubungan kerja antarpersonel. Semakin baik keterampilan berkolaborasi yang dimiliki, semakin efektif pula interaksi, komunikasi, dan kerja sama yang terjalin di lingkungan kerja. Hal ini berarti bahwa literasi TIK tidak hanya berperan sebagai kemampuan teknis semata,

tetapi juga memiliki implikasi sosial-organisasional yang signifikan, khususnya dalam membangun hubungan kerja yang harmonis, saling mendukung, dan produktif. Dengan demikian, penguatan aspek kolaborasi berbasis TIK berkontribusi langsung terhadap terciptanya iklim kerja yang kondusif dan peningkatan kinerja SDM dari sisi hubungan interpersonal.

Sebaliknya, indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel Literasi TIK adalah kemampuan menganalisis informasi, sedangkan pada variabel Kinerja SDM indikator terendah adalah kuantitas hasil kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun kontribusinya relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya, kemampuan menganalisis informasi tetap memiliki peran penting dalam mendorong peningkatan jumlah output kerja. Semakin baik individu dalam mengolah, menafsirkan, dan memanfaatkan informasi secara tepat, semakin besar pula potensi peningkatan produktivitas kerja yang dihasilkan. Artinya, kemampuan analitis dalam literasi TIK berfungsi sebagai fondasi kognitif yang mendukung efisiensi kerja, ketepatan pengambilan keputusan, dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kuantitas hasil pekerjaan. Oleh karena itu, meskipun berada pada posisi terendah dalam struktur indikator, penguatan kemampuan menganalisis informasi tetap menjadi aspek strategis dalam upaya peningkatan kinerja SDM secara berkelanjutan.

#### **4.6.5. Pengaruh keterampilan kerja tim terhadap kinerja akan semakin kuat, jika SDM memiliki Literasi TIK yang baik**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Literasi TIK secara signifikan memoderasi pengaruh *Teamwork skill* terhadap Kinerja SDM. Dengan semakin meluasnya adopsi ICT, komunikasi menjadi lebih efisien dan terbantu, memungkinkan anggota tim untuk berkolaborasi dengan lebih efektif (Kumar, 2019).

Literasi TIK dalam penelitian ini diukur dari empat indikator yaitu Pemahaman penggunaan alat TIK, Kemampuan menganalisis informasi, Keterampilan berkolaborasi, Beretika dalam lingkungan digital. Kemudian *Teamwork skill* dalam penelitian ini diukur dari enam indikator yaitu indikator Paham kontribusi dan tanggung jawab bersama, Saling mendukung serta menghormati, Koordinasi, pemecahan masalah secara kolaboratif, rasa percaya, pemahaman tujuan dan visi bersama. Keenam indikator tersebut terbukti mampu meningkatkan Kinerja SDM yang pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator yaitu indikator Kualitas (Quality); Kuantitas (Quantity); Ketepatan Waktu (Timeliness); Keefektifan Biaya (Cost Effectiveness); Perlu Pengawasan (Need for Supervision); Hubungan Rekan Sekerja (Interpersonal Impact).

Hasil analisis pengukuran menunjukkan bahwa pada variabel Literasi TIK, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah keterampilan berkolaborasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan individu dalam bekerja sama secara efektif melalui pemanfaatan teknologi informasi

dan komunikasi merupakan representasi paling kuat dari literasi TIK dalam penelitian ini. Selanjutnya, pada variabel teamwork skill, indikator dengan kontribusi tertinggi adalah perilaku saling mendukung serta menghormati antaranggota tim. Hal ini menunjukkan bahwa aspek relasional dalam kerja tim, khususnya sikap saling menghargai dan memberikan dukungan, menjadi elemen utama dalam membentuk kerja sama tim yang efektif. Pada variabel kinerja SDM, indikator hubungan rekan sekerja (interpersonal impact) memiliki nilai outer loading tertinggi, yang menegaskan bahwa kualitas hubungan interpersonal di lingkungan kerja merupakan refleksi paling dominan dari kinerja sumber daya manusia.

Keterkaitan antara ketiga temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin baik keterampilan berkolaborasi yang dimiliki individu, maka semakin kuat pula pengaruh perilaku saling mendukung dan menghormati dalam tim terhadap kualitas hubungan rekan kerja. Dengan kata lain, literasi TIK yang tercermin dalam kemampuan kolaborasi tidak hanya berfungsi sebagai kompetensi teknis, tetapi juga berperan sebagai penguat dinamika sosial dalam tim kerja. Kondisi ini berdampak pada terciptanya hubungan kerja yang lebih harmonis, terbuka, dan produktif, sehingga mendorong peningkatan kinerja SDM dari aspek interpersonal. Artinya, penguasaan TIK yang diimbangi dengan kemampuan bekerja sama secara efektif akan memperbesar peluang terbangunnya iklim kerja yang kondusif melalui interaksi yang sehat antarindividu.

Sebaliknya, indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel Literasi TIK adalah kemampuan menganalisis informasi. Pada variabel teamwork skill, indikator terendah adalah pemahaman terhadap tujuan dan visi bersama, sedangkan pada variabel kinerja SDM, indikator terendah adalah kuantitas hasil kerja (quantity). Temuan ini menunjukkan bahwa aspek kognitif berupa analisis informasi dan aspek konseptual berupa pemahaman visi serta tujuan bersama belum menjadi representasi utama dari masing-masing variabel, dan kontribusinya terhadap kinerja juga relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya.

Meskipun demikian, kemampuan menganalisis informasi dan keterampilan berkolaborasi tetap memiliki peran penting dalam memperkuat pengaruh pemahaman tujuan dan visi bersama terhadap kuantitas hasil pekerjaan. Artinya, ketika individu mampu mengolah dan memahami informasi secara tepat serta didukung oleh kolaborasi yang efektif, maka kekurangan dalam pemahaman visi bersama dapat diminimalkan, sehingga tetap mendorong peningkatan produktivitas kerja. Dengan kata lain, literasi TIK yang baik dapat berfungsi sebagai faktor kompensatoris yang membantu tim mencapai target kinerja meskipun keselarasan terhadap tujuan dan visi belum sepenuhnya optimal. Temuan ini mengimplikasikan bahwa penguatan pada aspek analisis informasi dan internalisasi visi bersama perlu menjadi fokus pengembangan SDM agar kinerja tidak hanya unggul dalam relasi interpersonal, tetapi juga meningkat dalam kuantitas hasil kerja.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Penelitian ini menyimpulkan bahwa Literasi TIK, teamwork skill, dan kinerja SDM memiliki keterkaitan yang erat serta saling memperkuat satu sama lain dalam membentuk kualitas sumber daya manusia. Hasil pembuktian hipotesis membuktikan bahwa :

- 1) Kualitas komunikasi interpersonal terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Artinya, semakin baik kualitas komunikasi antarindividu di dalam organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja SDM yang dihasilkan. Komunikasi interpersonal yang efektif, ditandai dengan adanya umpan balik yang jelas, keterbukaan, dan saling pengertian, mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis, mengurangi kesalahpahaman, serta meningkatkan kepercayaan antarpersonel. Kondisi ini mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal karena merasa dihargai, didukung, dan dipahami, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kualitas hasil kerja maupun hubungan kerja antarpegawai.
- 2) Kualitas komunikasi interpersonal terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *teamwork skill*. Artinya, komunikasi interpersonal yang berkualitas akan memperkuat kemampuan individu dalam bekerja secara tim. Proses komunikasi yang terbuka, jelas, dan disertai umpan balik yang

konstruktif mendorong terwujudnya sikap saling menghormati, saling mendukung, dan kepercayaan dalam tim kerja. Dengan demikian, semakin baik komunikasi antaranggota tim, semakin kuat pula keterampilan kerja sama yang terbangun, sehingga tim menjadi lebih solid, kooperatif, dan efektif dalam menyelesaikan tugas bersama.

- 3) *Teamwork skill* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Artinya, kemampuan bekerja sama dalam tim berperan penting dalam meningkatkan kinerja SDM. Tim yang memiliki tingkat kerja sama yang tinggi, ditandai oleh adanya saling mendukung, menghormati, dan pemahaman peran, akan menghasilkan suasana kerja yang kondusif dan produktif. Kerja sama tim yang efektif membantu mempercepat penyelesaian pekerjaan, mengurangi konflik, serta meningkatkan kualitas hubungan kerja, sehingga kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan menjadi lebih optimal.
- 4) Literasi TIK terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Artinya, semakin tinggi literasi TIK yang dimiliki pegawai, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Penguasaan teknologi informasi tidak hanya memudahkan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan secara lebih cepat dan akurat, tetapi juga meningkatkan kualitas komunikasi dan kolaborasi. Literasi TIK memungkinkan pegawai mengakses, mengelola, dan memanfaatkan informasi secara efektif, yang berdampak pada peningkatan produktivitas dan efisiensi kerja.

5) Literasi TIK secara signifikan memoderasi pengaruh Teamwork skill terhadap Kinerja SDM. Artinya, tingkat literasi TIK memperkuat atau memperlemah pengaruh keterampilan kerja sama tim terhadap kinerja SDM. Semakin baik literasi TIK yang dimiliki individu, semakin besar pengaruh teamwork skill dalam meningkatkan kinerja. Literasi TIK berfungsi sebagai faktor penguat yang membuat kerja sama tim menjadi lebih efektif melalui pemanfaatan teknologi, misalnya dalam koordinasi, pertukaran informasi, dan kolaborasi kerja. Dengan kata lain, teamwork skill akan memberikan dampak yang lebih besar terhadap kinerja apabila didukung oleh penguasaan TIK yang memadai.

## **5.2. Implikasi Teoretis**

Implikasi teoretis dari temuan penelitian ini berkontribusi terhadap pengembangan teori organisasi dengan menghadirkan model konseptual yang mengintegrasikan komunikasi interpersonal, teamwork skill, dan literasi TIK dalam menjelaskan kinerja SDM. Temuan ini menegaskan bahwa kinerja tidak semata-mata lahir dari kompetensi individual, melainkan merupakan hasil interaksi kompleks antara kemampuan komunikasi, kualitas kerja tim, dan penguasaan teknologi, sehingga memperkaya kajian teoretis dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi.

1. Hasil penelitian memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori komunikasi organisasi dengan menegaskan bahwa umpan balik memiliki peran sentral sebagai mekanisme penggerak kualitas hubungan kerja.

Temuan ini memperluas pemahaman teoretis bahwa komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai sarana pertukaran informasi, tetapi juga sebagai instrumen relasional yang membentuk pola interaksi, kepercayaan, serta kohesivitas dalam organisasi.

2. Temuan bahwa keterbukaan berkontribusi terhadap kuantitas kerja memberikan dukungan empiris terhadap teori komunikasi yang menekankan pentingnya transparansi dan kejujuran dalam mendorong produktivitas individu. Secara teoretis, hasil ini menegaskan bahwa keterbukaan dalam komunikasi memperlancar aliran informasi, mengurangi distorsi pesan, dan mempercepat pengambilan keputusan, sehingga berdampak pada kecepatan dan volume penyelesaian tugas.
3. Temuan bahwa umpan balik berpengaruh dominan terhadap sikap saling mendukung dan menghormati menunjukkan bahwa dimensi komunikasi memiliki peran yang sama pentingnya dengan dimensi struktural dalam membentuk kerja sama yang efektif. Dengan demikian, penelitian ini mendukung pendekatan perilaku (*behavioral approach*) dalam teori *teamwork* yang menekankan relevansi interaksi sosial, empati, dan respek sebagai fondasi kerja sama tim.
4. Temuan yang menunjukkan pengaruh *teamwork skill* terhadap kinerja SDM memberikan dukungan terhadap teori perilaku organisasi yang menempatkan kerja sama sebagai faktor kunci efektivitas individu dan organisasi. Sikap saling mendukung dan menghormati terbukti berperan dalam meningkatkan kualitas hubungan kerja, sehingga memperkuat hasil

kajian terdahulu yang menyatakan bahwa kualitas relasi interpersonal menjadi komponen inti dalam pembentukan kinerja unggul. Implikasi teoretisnya adalah bahwa kinerja SDM tidak dapat dipahami secara parsial melalui indikator individualistik semata, melainkan harus dipandang sebagai hasil dari proses kolektif dan dinamika sosial di tempat kerja.

5. Keterampilan berkolaborasi berbasis TIK terbukti menjadi determinan penting dalam hubungan kerja antarpegawai, sehingga secara teoretis memperkuat pendekatan socio-technical system theory yang memandang teknologi dan manusia sebagai satu kesatuan sistem kerja. Temuan ini mengimplikasikan bahwa literasi TIK perlu dimaknai sebagai kemampuan adaptif yang mendukung interaksi sosial, bukan hanya penguasaan perangkat teknologi.
6. Selain itu, temuan mengenai peran kemampuan analisis informasi dalam meningkatkan kuantitas kinerja memperkaya teori literasi informasi yang menegaskan keterkaitan antara kapasitas kognitif individu dengan produktivitas kerja. Secara teoretis, hal ini menunjukkan bahwa literasi TIK memiliki dua dimensi utama, yaitu teknis-operasional dan kognitif-analitis, yang keduanya berkontribusi terhadap efektivitas dan produktivitas kerja.

### **5.3. Implikasi Praktis**

Secara keseluruhan, implikasi manajerial penelitian ini menegaskan pentingnya pendekatan terintegrasi dalam pengelolaan SDM, yang mengombinasikan penguatan komunikasi interpersonal, pengembangan kerja sama

tim, dan peningkatan literasi TIK. Hasil penelitian ini mengimplikasikan bahwa pengelolaan sumber daya manusia perlu diarahkan pada penguatan indikator-indikator yang masih lemah sekaligus mempertahankan indikator yang telah menunjukkan kinerja optimal.

- 1) Pada variabel kualitas komunikasi interpersonal, indikator umpan balik memiliki nilai kontribusi tertinggi, sehingga perlu dipertahankan melalui kebijakan komunikasi yang mendorong budaya saling memberi masukan secara konstruktif, terstruktur, dan berkelanjutan. Manajemen dapat memfasilitasi hal ini dengan membangun mekanisme umpan balik formal seperti evaluasi berkala, forum diskusi terbuka, dan penilaian kinerja berbasis dialog, sekaligus mendorong umpan balik informal melalui komunikasi sehari-hari yang terbuka dan saling menghargai. Sebaliknya, indikator keterbukaan yang memiliki kontribusi terendah perlu ditingkatkan dengan menciptakan iklim kerja yang aman secara psikologis, di mana pegawai merasa nyaman menyampaikan pendapat, ide, maupun permasalahan tanpa rasa takut terhadap sanksi. Hal ini dapat dilakukan melalui penguatan budaya komunikasi dua arah, penerapan gaya kepemimpinan yang partisipatif, serta penyediaan saluran komunikasi internal yang transparan dan mudah diakses.
- 2) Pada variabel teamwork skill, indikator saling mendukung serta menghormati menunjukkan kontribusi tertinggi, sehingga perlu dipertahankan dengan membangun budaya kerja yang menjunjung tinggi nilai kebersamaan, empati, dan penghargaan terhadap perbedaan. Pimpinan

unit kerja diharapkan menjadi teladan dalam menunjukkan sikap saling menghargai serta mendorong terciptanya hubungan kerja yang harmonis. Sementara itu, indikator pemahaman terhadap tujuan dan visi bersama yang memiliki kontribusi terendah perlu mendapat perhatian manajerial melalui penguatan proses sosialisasi visi dan misi organisasi. Manajemen perlu memastikan bahwa tujuan organisasi dikomunikasikan secara jelas, konsisten, dan berkelanjutan melalui berbagai media, seperti rapat rutin, papan informasi, serta media internal digital. Selain itu, perlu dilakukan internalisasi visi melalui kegiatan pembinaan, diskusi kelompok, dan penyelarasan target kerja individu dengan tujuan organisasi agar setiap pegawai memiliki persepsi dan arah kerja yang sama.

- 3) Pada variabel kinerja SDM, indikator hubungan rekan sekerja merupakan aspek yang sangat kuat dan perlu dipertahankan dengan mengembangkan kegiatan yang mendorong interaksi sosial positif, seperti kerja kelompok lintas unit, kegiatan kebersamaan, dan forum koordinasi antarbagian. Manajemen juga perlu memastikan bahwa konflik diselesaikan secara konstruktif melalui mekanisme mediasi yang adil dan transparan. Di sisi lain, indikator kuantitas hasil kerja yang memiliki kontribusi terendah perlu ditingkatkan melalui perbaikan sistem pengelolaan kinerja, seperti penetapan target kerja yang realistis, pembagian tugas yang proporsional, serta monitoring dan evaluasi kinerja secara terukur. Penerapan sistem penghargaan berbasis capaian output juga dapat menjadi stimulus untuk meningkatkan produktivitas pegawai.

- 4) Pada variabel literasi TIK, indikator keterampilan berkolaborasi menjadi aspek dominan yang perlu dipertahankan dengan menyediakan platform kerja digital yang mendukung kolaborasi, seperti sistem manajemen dokumen online, aplikasi kerja tim, serta sarana komunikasi digital yang terintegrasi. Sebaliknya, indikator kemampuan menganalisis informasi perlu ditingkatkan melalui program pelatihan yang berfokus pada pengolahan data, literasi informasi, dan pemanfaatan teknologi untuk pengambilan keputusan. Manajemen perlu mendorong pengembangan kompetensi analitis pegawai melalui pelatihan berbasis kasus, pendampingan teknis, serta penyediaan sumber belajar digital yang relevan.

#### 5.4. Limitasi Hasil Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menafsirkan hasil dan menarik kesimpulan.

- 1) Rendahnya nilai *R-square* variabel *teamwork skill* sebesar 0,248 menunjukkan bahwa nilai tersebut berada pada kategori lemah hingga moderat, sehingga menunjukkan bahwa pengaruh kualitas komunikasi interpersonal terhadap *teamwork skill* belum sepenuhnya kuat secara statistik. Dengan demikian, temuan penelitian ini belum dapat menggambarkan secara komprehensif seluruh faktor yang memengaruhi *teamwork skill*, karena masih terdapat variabel lain seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, kepribadian, dan sistem penghargaan yang tidak diikutsertakan dalam model penelitian ini.

- 2) Keterbatasan populasi menjadi salah satu keterbatasan dalam penelitian ini. Populasi penelitian hanya mencakup subjek dalam lingkup organisasi kepolisian, sehingga karakteristik responden relatif homogen. Kondisi ini membatasi generalisasi hasil penelitian ke konteks organisasi lain yang memiliki karakteristik, budaya, dan sistem kerja yang berbeda. Oleh karena itu, hasil penelitian ini lebih tepat dipahami sebagai gambaran empiris pada konteks organisasi yang diteliti, dan generalisasi pada populasi yang lebih luas perlu dilakukan dengan kehati-hatian.
- 3) Keterbatasan metode penelitian pengumpulan data yang dilakukan menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama, sehingga hasil penelitian sangat bergantung pada kejujuran, persepsi, dan subjektivitas responden dalam memberikan jawaban. Selain itu, desain penelitian yang bersifat kuantitatif dan cross-sectional hanya menggambarkan kondisi pada satu waktu tertentu, sehingga belum mampu menjelaskan perubahan perilaku atau hubungan antarvariabel dalam jangka panjang.

### **5.5. Agenda Penelitian Mendatang**

Berdasarkan limitasi penelitian yang ada maka agenda penelitian selanjutnya disarankan untuk :

- 1) Variabel seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta iklim kerja psikologis dapat dipertimbangkan untuk memperkaya model penelitian dan meningkatkan daya jelaskan (*explanatory power*). Dengan memasukkan variabel-variabel

tersebut, diharapkan nilai koefisien determinasi dapat meningkat sehingga pemahaman terhadap faktor-faktor penentu kerja sama tim dan kinerja SDM menjadi lebih komprehensif.

- 2) Penelitian mendatang juga disarankan untuk memperluas cakupan populasi dan lokasi penelitian, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasi secara lebih luas. Studi lanjutan dapat melibatkan responden dari berbagai jenis organisasi, sektor industri, atau wilayah yang berbeda guna memperoleh gambaran yang lebih representatif mengenai dinamika komunikasi interpersonal, teamwork skill, literasi TIK, dan kinerja SDM dalam konteks yang beragam. Perluasan sampel juga memungkinkan dilakukan analisis komparatif antarorganisasi atau antarwilayah untuk mengidentifikasi pola hubungan yang lebih spesifik dan kontekstual.
- 3) Penelitian selanjutnya dapat menggunakan desain longitudinal untuk memahami perubahan perilaku dan hubungan antarvariabel dalam jangka panjang. Pendekatan kualitatif atau metode campuran (*mixed methods*) juga dapat digunakan untuk menggali secara lebih mendalam faktor psikologis, sosial, dan organisasi yang memengaruhi komunikasi interpersonal dan kerja sama tim. Wawancara mendalam, focus group discussion, atau observasi langsung dapat memberikan pemahaman yang lebih kontekstual dan memperkaya interpretasi hasil kuantitatif.

## Daftar Pustaka

- Ahmad, I., & Manzoor, S. R. (2017). Effect of Teamwork, Employee Empowerment and Training on Employee Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(11). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i11/3472>
- Akhtar, S., Khan, K. U., Hassan, S., Irfan, M., & ... (2019). Antecedents of task performance: An examination of transformation leadership, team communication, team creativity, and team trust. *Journal of Public ...*. <https://doi.org/10.1002/pa.1927>
- Alviani, L., & Nuvriasari, A. (2022). PENGARUH PERILAKU INOVATIF, MOTIVASI KERJA, DAN TEAMWORK TERHADAP KINERJA KARYAWAN YAYASAN LAUTAN CENDIKIA MULIA Oleh. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1).
- Ariana, S., Azim, C., & Antoni, D. (2020). Clustering of ICT human resources capacity in the implementation of E-government in expansion area: a case study from pali regency. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1754103>
- Ariyanto, D., Wardoyo, P., & Rusdianti, E. (2019). PENGARUH TEAMWORK DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA SDM DENGAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT SEBAGAI VARIABEL MODERATING. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 12(3), 180-190.
- ASHARI, H. A., HEIDARI, M., & PARVARESH, S. (2014). Improving SMTEsâ€™™ Business Performance through Strategic Use of Information Communication Technology: ICT and Tourism Challenges and Opportunities. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 4(3). <https://doi.org/10.6007/ijarafms/v4-i3/976>
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. A. (2013). *Human resource management (An Experimental Approach International Edition)*. Mc. Graw-Hill Inc. Singapore.
- Boyd, C. (2013). Communication, Collaboration, and trust within virtual teams. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Brenda Barker Scott. (2017). Creating a Collaborative Workplace Amplifying Teamwork in Your Organization. *QUEEN'S UNIVERSITY IRC*, 1–10.
- Breza, E., Kanz, M., & Klapper, L. F. (2021). Learning to Navigate a New Financial Technology: Evidence from Payroll Accounts. *SSRN Electronic Journal, December*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3753159>
- Cahen, F., & Borini, F. M. (2020). International Digital Competence. *Journal of International Management*, 26(1). <https://doi.org/10.1016/j.intman.2019.100691>
- Cueva-Ortiz, S., & Cruz-Cárdenas, J. (2021). Knowledge Cities: ICT and Urban Components. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 276, 181–188. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-80094-9\\_22](https://doi.org/10.1007/978-3-030-80094-9_22)
- Dira, A. A., Kusniawati, A., & Muhidin, A. (2020). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN TEAMWORK TERHADAP KINERJA PEGAWAI

- (Studi pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Ciamis). *Business Management and Entrepreneurship Journal*, 2(2), 147–162.
- Driskell, T., Salas, E., & Driskell, J. E. (2018). Teams in extreme environments: Alterations in team development and teamwork. *Human Resource Management Review*, 28(4), 434–449. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.002>
- Faeni, D. P., Setyawati, N. W., Fauzi, A., & ... (2024). Kompetensi SDM, Peran Industri 5.0, Literasi Digital Terhadap Kinerja Organisasi Dimediasi Motivasi Belajar Karyawan PT XYZ. ... : *Pusat Publikasi Ilmu ...* <https://ejournal-nipamof.id/index.php/PPIMAN/article/view/355>
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.
- Gita Friolina, D., Endhiarto, T., & Pujo Musmedi, D. (2017). Do Competence, Communication, And Commitment Affect The Civil Servants Performance? *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH*, 6. [www.ijstr.org](http://www.ijstr.org)
- Grant, A. E., & Jennifer H. Meadows. (2010). *Communication technology update and fundamentals*. Routledge.
- Gretzel, U., & Stankov, U. (2021). ICTs and well-being: challenges and opportunities for tourism. *Information Technology and Tourism*, 23(1), 1–4. <https://doi.org/10.1007/s40558-021-00198-2>
- Gubbels, J., Swart, N. M., & Groen, M. A. (2020). Everything in moderation: ICT and reading performance of Dutch 15-year-olds. *Large-Scale Assessments in Education*, 8(1), 1–17. <https://doi.org/10.1186/s40536-020-0079-0>
- Hämäläinen, R., Nissinen, K., Mannonen, J., Lämsä, J., Leino, K., & Taajamo, M. (2021). Understanding teaching professionals' digital competence: What do PIAAC and TALIS reveal about technology-related skills, attitudes, and knowledge? *Computers in Human Behavior*, 117. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106672>
- Handoko, T. H. (2012). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPF.
- Harjanti, W., Wahjoedi, T., Kartika Sari, A., Budi Setiadi, P., & Suhermin, S. (2021). WORK EXPERIENCE, INTERPERSONAL COMMUNICATION ON PERFORMANCE AND USE OF INFORMATION TECHNOLOGY, AIRCRAFT MAINTENANCE COMPANIES. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 5(4). <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2021.v5.i4.4840>
- Harsono, Y., & Atunisa, R. (2021). The Effect of Communication and Motivation on Employee Performance CV. Eternal Moon Bienar in East Jakarta. *Journal of Socio Humanities Review (JSHR)*, 1(2).
- Heri, E. I. (2019). Tantangan Pengembangan SDM Polri di Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Ilmu Kepolisian*, 2(2), 90–106. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2018-1-008>
- Hermawan, A., Susanti, E., Pendidikan, K., Teknologi, D., Indrati, B., & Alkarimiyah, S. (2023). TEACHER PERFORMANCE IMPROVEMENT OPTIMIZATION THROUGH TEAMWORK STRENGTHENING, INTERPERSONAL COMMUNICATION, ADVERSITY QUOTIENT AND WORK MOTIVATION Article History. *IJEMS: Indonesian Journal of*

- Education and Mathematical Science*, 4(1), 2715–2985.  
<https://doi.org/10.30596%2Fijems.v4i1.13305>
- Hidayani, S. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2008(Apr-2016), 1–86.
- Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence. *Organization Science*, 12(4), 435–449.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.435.10635>
- Izzul Ihsan, N., & Palapa, A. (2022). Pengaruh Karakteristik Individu Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Crew Kapal Di Bawah Management PT.APOL. *Majalah Ilmiah Bahari Jogja*, 20(2), 142–152.  
<https://doi.org/10.33489/mibj.v20i2.302>
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rajawali Pers.
- Kalogiannidis, S. (2020). Impact of Effective Business Communication on Employee Performance. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.6.631>
- Khademian, & Neshat, T. (2017). The Relationship between Interpersonal Communication Skills and Nursing Students' Attitudes toward Teamwork. *Sadra Medical Sciences Journal*, 5(2), 99-110.
- Kim A Johnston, & Taylor, M. (2018). *The Handbook of Communication Engagement*. John Wiley & Sons, Inc.
- Kotamena, F., Senjaya, P., Putri, R. S., & Andika, C. B. (2021). COMPETENCE OR COMMUNICATION: FROM HR PROFESSIONALS TO EMPLOYEE PERFORMANCE VIA EMPLOYEE SATISFACTION. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 22(1), 33–44. <https://doi.org/10.9744/jmk.22.1.33-44>
- Kumar, A. (2019). *Exploring the relationship between ICT , SCM practices and organizational performance in agri-food supply chain*.  
<https://doi.org/10.1108/BIJ-11-2019-0500>
- Lantara, A. N. F. (2019). The effect of the organizational communication climate and work enthusiasm on employee performance. *Management Science Letters*, 9(8), 1243–1256. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.4.017>
- Leth, A. (2020). *Public Sector Communication and Performance Management Drawing Inferences from Public Performance Numbers København* Universitet Public Sector Communication and Performance Management Olsen , Asmus Leth. 2018.
- Mailizar, M., & Fan, L. (2020). Indonesian teachers' knowledge of ICT and the use of ICT in secondary mathematics teaching. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 16(1), 1–13.  
<https://doi.org/10.29333/ejmste/110352>
- Mathis, R., & John H. Jackson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. , (immy Sadeli & Bayu. Prawira Hie, Eds.; 1st ed., Vol. 1). alemba Empat.
- Mayastinasari, V. (2019). Strategi Pengelolaan Kinerja untuk Mewujudkan Polri Promoter Novi Indah Earlyanti Syafruddin. *Jurnal Ilmu Kepolisian* |, 13.

- Moffett, J. W., Folsie, J. A. G., & Palmatier, R. W. (2020). A theory of multiformat communication: mechanisms, dynamics, and strategies. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00750-2>
- Monroe, C., Loresto, F., Horton-Deutsch, S., Kleiner, C., Eron, K., Varney, R., & Grimm, S. (2021). The value of intentional self-care practices: The effects of mindfulness on improving job satisfaction, teamwork, and workplace environments. *Archives of Psychiatric Nursing*, 35(2), 189–194. <https://doi.org/10.1016/j.apnu.2020.10.003>
- Mozammel, S., Alkashami, M., Salah Abdulla, I., Iradat Abbas, S., & Akbar, M. (2024). Bridging the Digital HRM and Business Performance Gap: Exploring the Mediating Role of Employee Digital Literacy in the Banking Sector. *International Journal of Operations and Quantitative Management*, 30(2), 110–123. <https://doi.org/10.46970/2024.30.2.06>
- Nicolás-Agustín, Á., Jiménez-Jiménez, D., Maeso Fernandez, F., & Di Prima, C. (2026). ICT training, digital transformation and company performance: an empirical study. *European Journal of Innovation Management*, 28(4), 1687–1708. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2022-0622>
- Nyakundi Atambo, W., & Kemunto Momanyi, D. (2016). Effects of Internal Communication on Employee Performance: A Case Study of Kenya Power and Lighting Company, South Nyanza Region, Kenya. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*, 2(5).
- Ominde, D., Ochieng, E. G., & Omwenga, V. O. (2021). Optimising ICT infrastructure performance in developing countries: Kenyan viewpoint. *Technological Forecasting and Social Change*, 169. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120844>
- Ong Choon Hee, Delanie Ang Hui Qin, Tan Owee Kowang, Maizaitulaidawati Md Husin, & Lim Lee Ping. (2019). Exploring the Impact of Communication on Employee Performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3S2), 654–658. <https://doi.org/10.35940/ijrte.c1213.1083s219>
- Peterson, E., & Thompson, L. (1997). Negotiation Teamwork: The Impact of Information Distribution and Accountability on Performance Depends on the Relationship among Team Members. In *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN DECISION PROCESSES* (Vol. 72, Issue 3).
- Purwohedi, U., Fathi, J., Pt, B., & Lintasarta, A. (2019). THE INFLUENCE OF STRATEGIC ORIENTATION, ORGANIZATIONAL INNOVATION CAPABILITIES AND STRATEGIC PLANNING ON THE PERFORMANCE OF TECHNOLOGY-BASED FIRMS SROI analysis to measure impact of sanitation facility in Yogyakarta View project. In *Article in Academy of Strategic Management Journal*. <https://www.researchgate.net/publication/333506799>
- Puscas, L., Kogan, J. R., & Holmboe, E. S. (2021). Assessing Interpersonal and Communication Skills. *Journal of Graduate Medical Education*, 13(2), 91–95. <https://doi.org/10.4300/JGME-D-20-00883.1>
- Qamari, I. N., Ferdinand, A. T., Dwiatmadja, C., & Yuniawan, A. (2020). Transformative interaction capability: the mediating role between quality of work life and teamwork performance. *International Journal of Quality and*

- Service Sciences*, 12(2), 133–148. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-01-2019-0008>
- Rahman Yudi Ardian. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Tsaqofah: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(2).
- Reddy, P., Sharma, B., & Chaudhary, K. (2022). Digital literacy: a review in the South Pacific. *Journal of Computing in Higher Education*, 34(1), 83–108. <https://doi.org/10.1007/s12528-021-09280-4>
- Ridwan, M., Mulyani, S. R., & Ali, H. (2020). Building Behavior and Performance Citizenship Perceived Organizational Support and Competence (Case Study at SPMI Private University In West Sumatra). *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(06), 2049–2055.
- Riyanto, A., Primiana, I., Yunizar, & Azis, Y. (2018). Disruptive Technology: The Phenomenon of FinTech towards Conventional Banking in Indonesia. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 407(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/407/1/012104>
- Rizaldi, D. R., Nurhayati, E., & Fatimah, Z. (2020). The Correlation of Digital Literation and STEM Integration to Improve Indonesian Students' Skills in 21st Century. *International Journal of Asian Education*, 1(2), 73–80. <https://doi.org/10.46966/ijae.v1i2.36>
- Robbins, S. P. (2002). *The truth about managing people--and nothing but the truth*. FT Press.
- Sakban, S., Nural, I., & Bin Ridwan, R. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Administration and Educational Management (Alignment)*, 2(1), 93–104. <https://doi.org/10.31539/alignment.v2i1.721>
- Samsuni. (2023). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. *JEBIMAN: Jurnal Ekonomi, Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi*, 1(3), 187–193.
- Scott, B. B. (2017). Creating a Collaborative Workplace : Amplifying Teamwork in Your Organization. *Queen's Universiti IRC*, 1–7. <https://irc.queensu.ca/sites/default/files/articles/designing-for-collaboration-by-brenda-barker-scott.pdf>
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumberdaya Manusia*.
- Susanto, A. (2021). ANALYSIS OF THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, COMMUNICATION AND MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *International Journal of Educational Review*, 11(1).
- Trisiana, A. (2020). Digital Literation Models for Character Education in Globalization Era. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 8(1), 522–531. <https://doi.org/10.18510/hssr.2020.8164>
- Tupamahu, F. A. S., Pelamonia, M., & Wiclif. S. Pinoa. (2020). Dampak Moderasi Perilaku Knowledge Sharing dan Teamwork terhadap Produktivitas Dosen. *Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 5, 2580–3417. <https://doi.org/10.17977/um025v5i12020p12>
- Widayati, C. C., Arijanto, A., Widjaja, P. H., & Fintura, A. T. (2021). *THE EFFECT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE, COMMUNICATION AND*

*TEAMWORK ON EMPLOYEE PERFORMANCE.* 2(3).  
<https://doi.org/10.31933/dijdbm.v2i3>

- Wijayanti, T. C. (2021). Influence of Interpersonal Communication and Teamwork on Organization to Enhance Employee Performance: A Case Study. *1st UMGESHIC International Seminar on Health, Social Science and Humanities (UMGESHIC-ISHSSH 2020)*, 425–431.
- Xie, F., & Derakhshan, A. (2021). A Conceptual Review of Positive Teacher Interpersonal Communication Behaviors in the Instructional Context. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.708490>
- Yasa, I. W. S., Sugianingrat, I. A. P. W., & Gede, I. K. (2021). Pengaruh Teamwork Dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Penta Valent Denpasar. *Widya Amrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*, 1(3), 778–785.
- Youssef, A. Ben, Dahmani, M., & Ragni, L. (2022). ICT Use, Digital Skills and Students' Academic Performance: Exploring the Digital Divide. *Information (Switzerland)*, 13(3). <https://doi.org/10.3390/info13030129>
- Yuwono, T., Novandari, W., Suroso, A., & Setyanto, R. P. (2026). The importance of ICT adoption on MSMEs performance: the mediating role of distinctive competencies. *Journal of Enterprising Communities*, 19(3), 610–630. <https://doi.org/10.1108/JEC-06-2024-0113>
- Zhou, Z., & Verburg, R. (2020). Open for business: The impact of creative team environment and innovative behaviour in technology-based start-ups. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 38(4), 318–336. <https://doi.org/10.1177/0266242619892793>

