

Menjaga Amanah, Meningkatkan Layanan: Analisis Pengaruh Pelatihan, Kerja Sama Tim, dan Green Hrm Terhadap Petugas Haji dan Umroh di Indonesia

Shinta Amelya. O. P¹, Erina Nuraini², Mohammad Najib³, Fatsal Nur Jati. S⁴, Muhammad Yusuf Ariyadi⁵

^{1,2,3,4,5} Program Studi Bisnis Digital, Universitas Muhammadiyah Karanganyar, Karanganyar-Jawa Tengah, Indonesia

Email Penulis Korespondensi: 1shintaamelya20@gmail.com

Abstrak—Penelitian ini menganalisis pengaruh *Green Human Resource Management* (GHRM), pelatihan, dan kerja sama tim terhadap kualitas layanan petugas haji dan umrah di Indonesia. Metode kuantitatif digunakan dengan pendekatan PLS-SEM terhadap 125 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kerja sama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan, sedangkan GHRM dan pelatihan tidak berpengaruh signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas kolaborasi antarpetugas menjadi faktor utama dalam meningkatkan kualitas layanan. **Penelitian ini menyimpulkan bahwa penguatan budaya kerja tim perlu menjadi prioritas utama dalam pengelolaan layanan haji dan umrah.**

Kata Kunci: GHRM, Pelatihan, Kerjasama Tim, Kualitas Layanan.

Abstract—This study examines the effects of *Green Human Resource Management* (GHRM), training, and teamwork on the service quality of Hajj and Umrah officers in Indonesia. A quantitative approach using PLS-SEM was applied to data from 125 respondents. The findings reveal that teamwork has a positive and significant effect on service quality, while GHRM and training show no significant influence. These results indicate that effective collaboration among officers plays a crucial role in service performance. **The study concludes that strengthening teamwork culture is essential to improving the quality of Hajj and Umrah services.**

Keywords: GHRM, Training, Teamwork, Quality Service.

1. PENDAHULUAN

Penyelenggaraan ibadah haji dan umroh merupakan kegiatan keagamaan Islam berskala besar, yang memiliki kesiapan sumber daya manusia (SDM) secara profesional, kompeten, dan berintegritas tinggi. Dalam bagian pelayanan kepada jamaah, kualitas layanan menjadi indikator utama keberhasilan kinerja para petugas haji dan umroh. Kualitas layanan dapat diukur melalui kesenjangan antara **harapan dan persepsi pengguna** terhadap layanan yang diterima. Model SERVQUAL menjelaskan bahwa semakin kecil jarak antara ekspektasi dan pengalaman aktual, maka semakin tinggi persepsi kualitas layanan (Qadri, 2015). Meningkatnya jumlah jamaah setiap tahun, disertai dengan kompleksitas kebutuhan pelayanan, mengharuskan adanya peningkatan kompetensi serta pembentukan budaya kerja yang berorientasi pada efisiensi, kolaborasi, dan keberlanjutan lingkungan kerja. Oleh karena itu, strategi pengelolaan SDM berbasis pelatihan, kerja sama tim, serta pendekatan *Green Human Resource Management* (*Green HRM*) menjadi sangat relevan untuk diterapkan dalam meningkatkan kualitas layanan petugas penyelenggara ibadah haji dan umroh. Pendekatan SERVQUAL juga digunakan untuk menilai sejauh mana ekspektasi masyarakat terhadap layanan publik terpenuhi, termasuk dimensi **tangible, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy**, yang dapat disesuaikan dengan konteks pelayanan keagamaan seperti haji dan umroh (A et al., 2023).

Pelatihan (*employee training*) berperan penting dalam mengembangkan keterampilan teknis dan nonteknis yang dibutuhkan oleh para petugas haji dan umroh. Melalui program pelatihan yang sistematis, petugas tidak hanya memperoleh pengetahuan baru, namun juga meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan kebijakan dan kewajiban pelayanan jamaah (Cotta et al., 2024). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa penerapan *Green Human Resource Management* (*GHRM*) terbukti meningkatkan pelatihan dan kerja sama tim, yang secara langsung berkontribusi terhadap efisiensi dan produktivitas layanan para petugas (Khan et al., 2022). Selain pelatihan, kerja sama tim (*teamwork*) merupakan faktor penting yang mendukung koordinasi dan efektivitas kerja antar petugas (Amoroso et al., 2021). Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*) memperkuat kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota tim (*leader-member exchange*), yang berimplikasi pada meningkatnya kepercayaan, kesejahteraan, serta kinerja tim (Sanseverino et al., 2025). Dalam bagian pelayanan haji dan umroh, kerja tim yang solid diperlukan guna mengatasi berbagai situasi darurat, meminimalkan kesalahan, serta menciptakan sinergi dalam memberikan pelayanan terbaik bagi jamaah. Tim yang memiliki komunikasi terbuka, saling percaya, dan memiliki tujuan bersama cenderung memberikan kinerja yang lebih baik dalam hal pelayanan dan kepuasan jamaah (Papademetriou et al., 2025).

Sementara itu, *Green Human Resource Management (Green HRM)* menjadi pendekatan modern dalam pengelolaan SDM yang berorientasi pada keberlanjutan dan tanggung jawab lingkungan (Chowdhury et al., 2025). Penerapan konsep *Green HRM* tidak hanya mencakup efisiensi penggunaan sumber daya, tetapi juga membentuk kesadaran lingkungan di kalangan para petugas. Pelayanan haji dan umroh, prinsip *Green HRM* dapat diterapkan melalui kebijakan ramah lingkungan, pengurangan limbah, dan optimalisasi energi selama operasional pelayanan. Implementasi *Green HRM* diyakini mampu meningkatkan citra lembaga, motivasi karyawan, serta kepuasan pengguna layanan (Papademetriou et al., 2025). Kombinasi dari pelatihan yang efektif, kerja sama tim yang kuat, dan penerapan *Green HRM* yang konsisten diharapkan mampu meningkatkan kualitas layanan petugas haji dan umrah di Indonesia. Kualitas layanan yang baik tidak hanya meningkatkan kepuasan jamaah, tetapi juga memperkuat kepercayaan publik terhadap lembaga penyelenggara ibadah haji dan umrah.

Meskipun demikian, **kajian empiris yang mengaitkan GHRM, pelatihan, dan kerja sama tim terhadap kualitas layanan masih didominasi oleh konteks organisasi bisnis, manufaktur, dan layanan umum.** Penelitian dalam sektor pelayanan keagamaan, khususnya pada penyelenggaraan ibadah haji dan umrah, masih sangat terbatas. Sebagian besar studi sebelumnya menguji variabel-variabel tersebut secara terpisah, misalnya pengaruh pelatihan terhadap kinerja, atau kerja sama tim terhadap efektivitas layanan, tanpa mengintegrasikannya dalam satu kerangka analisis yang komprehensif. Dengan kata lain, **belum banyak penelitian yang menguji pengaruh GHRM, pelatihan, dan kerja sama tim secara simultan terhadap kualitas layanan dalam konteks pelayanan keagamaan.** Selain itu, penelitian terdahulu umumnya disajikan secara deskriptif dan parsial, sehingga belum memberikan gambaran yang jelas mengenai **apa yang telah diketahui (*established findings*) dan apa yang masih menjadi celah penelitian (*unexplored areas*).** Akibatnya, kontribusi teoretis dan empiris dari penelitian-penelitian tersebut menjadi kurang tegas, terutama dalam menjelaskan bagaimana kombinasi praktik SDM berkelanjutan dan mekanisme kerja tim dapat meningkatkan kualitas layanan yang bersifat religius dan bernilai amanah.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Green Human Resource Management*, pelatihan, dan kerja sama tim terhadap kualitas layanan petugas haji dan umrah di Indonesia. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dengan memperluas penerapan konsep GHRM dalam konteks pelayanan keagamaan, serta kontribusi praktis bagi lembaga penyelenggara haji dan umrah dalam merancang strategi pengelolaan SDM yang berkelanjutan, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas layanan jamaah.

2. METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menguraikan secara komprehensif pendekatan penelitian yang ditempuh guna menghasilkan data yang akurat serta dapat dipercaya. Metodologi yang dipakai memuat jenis dan pendekatan penelitian, lokasi dan waktu pelaksanaan, karakteristik populasi dan sampel, variabel yang diteliti, instrumen pengumpulan data, teknik analisis, serta penerapan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Model PLS-SEM dipilih karena mampu menganalisis hubungan variabel laten seperti pelatihan, kolaborasi tim, serta GHRM terhadap kualitas layanan, meskipun ukuran sampel moderat dan data tidak berdistribusi normal (A et al., 2023)(Cotta et al., 2024).

2.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian asosiatif kausal. Pendekatan kuantitatif dipilih karena fokus penelitian terletak pada pengujian hubungan dan pengaruh antar variabel melalui data numerik yang dianalisis menggunakan metode statistik. Menurut Sugiyono (2019), pendekatan kuantitatif dilakukan dengan meneliti populasi atau sampel tertentu, menggunakan instrumen pengumpulan data baku, serta analisis yang objektif dan terukur.

Rancangan penelitian asosiatif kausal ditujukan untuk mengetahui arah dan besarnya pengaruh variabel bebas *Green Human Resource Management (GHRM)*, pelatihan, dan kerja sama tim terhadap variabel terikat yaitu kualitas layanan. Dengan demikian, penelitian tidak hanya menampilkan hubungan antar variabel, tetapi juga menilai hubungan sebab-akibat dari variabel independen terhadap variabel dependen. Analisis dilakukan melalui metode *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* menggunakan aplikasi SmartPLS versi 4.0. Metode ini relevan untuk model prediktif dengan jumlah sampel kecil sampai menengah, data yang tidak normal, serta struktur model yang kompleks (Hair et al., 2021).

Melalui metode ini, peneliti dapat menilai validitas dan reliabilitas konstruk sekaligus memeriksa pengaruh langsung variabel laten dalam satu model. Pendekatan ini dinilai paling sesuai untuk menilai sejauh mana penerapan GHRM, pelatihan, dan kerja sama tim mampu meningkatkan kualitas layanan pada petugas penyelenggara ibadah haji dan umrah di Indonesia.

2.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh petugas haji dan umrah di Indonesia yang berperan langsung dalam pelayanan kepada jamaah. Populasi tersebut mencakup pegawai tetap, pegawai kontrak, serta relawan yang bekerja di berbagai lembaga penyelenggara haji dan umrah. Populasi ini dipilih karena kelompok tersebut memiliki keterlibatan langsung dalam penerapan prinsip *Green Human Resource Management (GHRM)*, pelaksanaan pelatihan kerja, serta kerja sama tim dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan.

Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel secara *purposive sampling*, yaitu pemilihan responden berdasarkan pertimbangan tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Responden yang dipilih merupakan petugas haji dan umrah yang telah bekerja minimal satu tahun pada lembaga penyelenggara, pernah mengikuti program pelatihan kerja yang berkaitan dengan peningkatan kompetensi pelayanan, serta aktif terlibat dalam kegiatan pelayanan jamaah baik di bidang teknis maupun administratif. Selain itu, seluruh responden bersedia memberikan data secara sukarela melalui pengisian kuesioner penelitian.

Jumlah responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini sebanyak 125 orang petugas haji dan umrah dari berbagai daerah. Jumlah tersebut dinilai memadai untuk pengujian model menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* karena telah melampaui batas minimal jumlah sampel yang direkomendasikan untuk penelitian dengan model prediktif dan variabel kompleks (Hair et al., 2021).

Karakteristik responden menunjukkan keragaman dari sisi jenis kelamin, usia produktif (didominasi usia 26–30 tahun), tingkat pendidikan (terbanyak lulusan S1), dan status kepegawaian (didominasi pegawai kontrak). Seluruh responden telah memiliki pengalaman kerja minimal satu tahun serta pernah mengikuti pelatihan yang sesuai dengan peran tugasnya.

2.3 Instrumen Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner terstruktur berbasis online yang terdiri dari beberapa bagian, antara lain informasi demografis responden, skala pelatihan, skala kerja sama tim, skala GHRM, serta skala kualitas layanan (Hany Hosny Sayed Abdelhamied, 2019; Mericia Waqanimaravu & Chris N. Arasanmi, 2020).

Seluruh variabel diukur menggunakan skala Likert 1–5, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Indikator setiap variabel diambil dari instrumen penelitian sebelumnya yang telah terbukti valid dan reliabel (Nhat Tan Pham dkk., 2019). Sebelum digunakan, instrumen melalui penilaian validitas konten oleh para pakar serta uji coba awal pada minimal 30 responden untuk menguji kejelasan item dan reliabilitas melalui *Cronbach's Alpha* (E.A Sao Joao, 2019; Hany Hosny Sayed Abdelhamied, 2019).

2.4 Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis varian melalui perangkat lunak SmartPLS (Mohammed A. Al Doghan, 2024). Tahapan analisis mencakup:

1. Pemeriksaan awal data serta penanganan data hilang atau outlier
2. Pengujian validitas konvergen dan diskriminan melalui nilai loading factor, Average Variance Extracted (AVE), dan Composite Reliability (CR)
3. Evaluasi measurement model
4. Pengujian structural model untuk menilai hipotesis hubungan langsung antarvariabel

Selain koefisien jalur, analisis juga menyajikan nilai t-statistik hasil bootstrap, nilai R-square (R^2) untuk menjelaskan variasi model, serta *effect size* (f^2) dan *predictive relevance* (Q^2) (Elizabeth A. McGuier dkk., 2024; Khurram Mustafa & dkk., 2023).

2.5 Pengendalian Variabel dan Etika Penelitian

Penelitian mengendalikan variabel demografis seperti usia, pendidikan, dan masa kerja yang berpotensi memengaruhi persepsi kualitas layanan. Dalam hal etika penelitian, partisipasi responden bersifat sukarela, informed consent dijelaskan pada awal kuesioner, data dikumpulkan secara anonym, dan hanya digunakan untuk keperluan akademik. Hasil penelitian disajikan secara agregat sehingga identitas individu tidak diungkapkan (Mitashree Tripathy, 2018).

2.6 Keterbatasan dan Pertimbangan Metodologis

Keterbatasan penelitian antara lain penggunaan desain *cross-sectional* yang membatasi inferensi kausalitas, potensi bias *self-report*, dan keterbatasan generalisasi apabila sampel tidak mencerminkan keseluruhan variasi petugas di berbagai lembaga. Disarankan penelitian lanjutan mempertimbangkan desain longitudinal, pendekatan campuran (*mixed methods*), atau eksperimen untuk memperkuat bukti penyebab.

Adapun tujuan hipotesis yang digunakan pada penelitian ini sebagai berikut:

H1) *Green HRM* berdampak positif dan signifikan terhadap *Quality Of Service* pada petugas haji dan umroh asal Indonesia.

H2) *Team Work* berdampak positif dan signifikan terhadap *Quality Of Service* pada petugas haji dan umroh asal Indonesia.

H3) *Training* berdampak positif dan signifikan terhadap *Quality Of Service* pada petugas haji dan umroh asal Indonesia.

Tabel 1. Pengukuran Variabel Penelitian

No	Variabel Penelitian	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
1	Green HRM	Penerapan praktik sumber daya manusia yang berorientasi pada pelestarian lingkungan dalam seluruh aspek manajemen pegawai mulai dari rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, hingga kompensasi guna mendukung keberlanjutan organisasi secara ekologis dan sosial.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan menerapkan tujuan ramah lingkungan dalam pelaksanaan tugas pelayanan. 2. Perusahaan menyediakan pelatihan ramah lingkungan dan menjaga kebersihan lingkungan. 3. Perusahaan mendorong penerapan sikap ramah lingkungan dalam penerapan tugas. 	(Khan et al., 2022)
2	Team Work	Kemampuan dan kemauan petugas untuk bekerja sama dalam tim guna mencapai tujuan pelayanan jamaah secara efisien dan efektif, dengan komunikasi terbuka, saling menghargai, dan tanggung jawab bersama.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu berdiskusi dan mengevaluasi kinerja tim. 2. Koordinator memastikan sumber daya kebutuhan tim. 3. Sesama tim saling memantau kinerja. 4. Mampu bertukar informasi dengan baik dalam kerja tim. 	(Papademetriou et al., 2022)
3	Training	Proses sistematis untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan sikap petugas haji dan umroh agar mampu melaksanakan tugas dengan profesional, aman, dan sesuai standar pelayanan jamaah.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat kesempatan untuk meningkatkan keterampilan. 2. Terdapat kesempatan untuk mempelajari hal-hal baru. 3. Perusahaan memiliki program pelatihan rutin. 	(Papademetriou et al., 2022)
4	Quality of Service	Tingkat kesesuaian antara pelayanan yang diberikan petugas haji dan umroh dengan harapan serta kebutuhan jamaah, meliputi aspek keandalan, ketanggapan, jaminan, empati, dan bukti fisik pelayanan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peralatan dan fasilitas yang digunakan dalam pelayanan layak digunakan. 2. Pelaksanan tugas sesuai jadwal yang telah ditentukan. 3. Pemberian informasi pelayanan dengan jelas dan tepat waktu. 	(Papademetriou et al., 2022)

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Karakteristik Responden

Hasil tabulasi menunjukkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebesar 78,4 persen, sedangkan perempuan berjumlah 21,6 persen. Hal ini mencerminkan bahwa bidang pelayanan haji dan

umrah masih didominasi oleh tenaga kerja laki-laki yang banyak terlibat dalam kegiatan teknis dan lapangan. Dari sisi usia, kelompok usia 26–30 tahun merupakan yang paling dominan dengan proporsi 46,4 persen. Kelompok ini berada pada fase usia produktif dengan tingkat aktivitas dan kemampuan adaptasi yang tinggi terhadap pelatihan maupun perubahan sistem kerja. Sementara itu, kelompok usia lainnya tersebar secara merata dari rentang 20 tahun hingga di atas 45 tahun, menunjukkan bahwa petugas haji dan umrah berasal dari berbagai generasi dengan pengalaman kerja yang beragam. Dari segi pendidikan terakhir, sebagian besar responden berpendidikan Sarjana (S1) sebesar 59,2 persen, diikuti oleh Pascasarjana (S2) sebanyak 15,2 persen. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas petugas telah memiliki latar belakang pendidikan yang cukup baik untuk memahami dan mengimplementasikan kebijakan sumber daya manusia modern.

Berdasarkan status kepegawaian, kelompok **pegawai kontrak** merupakan yang terbanyak dengan 48 persen, diikuti oleh **relawan** sebanyak 28,8 persen dan **pegawai tetap** sebesar 23,2 persen. Pola ini menunjukkan bahwa lembaga penyelenggara haji dan umrah mengandalkan kombinasi tenaga kerja tetap dan nonpermanen untuk mendukung fleksibilitas operasional. Seluruh responden dalam penelitian ini telah bekerja minimal satu tahun dan pernah mengikuti pelatihan kerja, sehingga dianggap kompeten untuk memberikan persepsi yang objektif terhadap implementasi *Green HRM*, pelatihan, dan kerja sama tim dalam meningkatkan kualitas layanan.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Kategori	Klasifikasi	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Pria	98	78,4
	Wanita	27	21,6
Usia	20–25 tahun	12	9,6
	26–30 tahun	58	46,4
	31–35 tahun	17	13,6
	36–40 tahun	13	10,4
	41–45 tahun	15	12,0
	Di atas 45 tahun	10	8,0
	Pendidikan Terakhir	SMA/Sederajat	23
Diploma		9	7,2
Sarjana (S1)		74	59,2
Pascasarjana (S2)		19	15,2
Status Kepegawaian	Tetap	29	23,2
	Kontrak	60	48,0
	Relawan	36	28,8
Pengalaman Kerja dan Pelatihan	≥ 1 tahun dan pernah mengikuti pelatihan	125	100,0

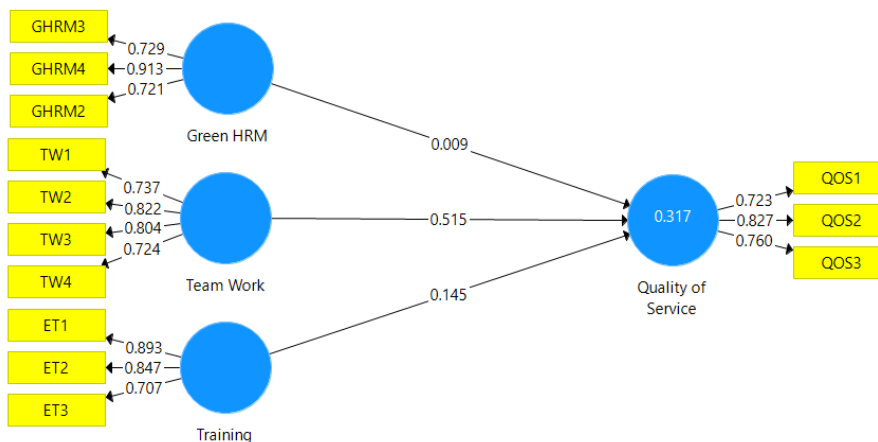
Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk memastikan bahwa setiap indikator pada variabel penelitian mampu mengukur konstruksya dengan baik.

3.2 Hasil Uji Model Pengukuran (Outer Model)

Tabel 3. Hasil Uji Outer Model

Variabel	Outer Loading	Hasil
GHRM1	0.721	Valid
GHRM2	0.729	Valid
GHRM3	0.913	Valid
QOS1	0.723	Valid
QOS2	0.827	Valid
QOS3	0.760	Valid
TW1	0.737	Valid
TW2	0.822	Valid
TW3	0.804	Valid
TW4	0.724	Valid
ET1	0.893	Valid

ET2	0.847	Valid
ET3	0.707	Valid



Validitas konvergen dinilai berdasarkan nilai *outer loading* serta *Average Variance Extracted (AVE)*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai loading factor lebih dari 0,70, sehingga dapat disimpulkan memenuhi kriteria valid (Hair et al., 2021). Nilai loading untuk konstruk *Green HRM* berada pada rentang 0,721–0,913, *Team Work* antara 0,724–0,822, *Training* antara 0,707–0,893, dan *Quality of Service* antara 0,723–0,827.

Tabel 4. Hasil Uji Outer Model

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Diekstrak (AVE)	Varians	Hasil
Green HRM	0.755	0.996	0.834	0.628		Reliabel
Quality of Service	0.658	0.662	0.814	0.595		Cukup Reliabel
Team Work	0.775	0.786	0.855	0.597		Reliabel
Training	0.762	0.828	0.859	0.671		Reliabel

Nilai AVE pada seluruh konstruk berada di atas 0,50, yang menunjukkan bahwa lebih dari separuh varian setiap indikator mampu dijelaskan oleh konstruk yang diwakilinya (Fornell & Larcker, 1981). Dengan demikian, instrumen dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan validitas konvergen.

Reliabilitas konstruk diukur menggunakan nilai *Cronbach's Alpha (CA)* dan *Composite Reliability (CR)*, di mana suatu konstruk dinyatakan reliabel jika memiliki $CA \geq 0,70$ dan $CR \geq 0,70$ (Hair et al., 2021). Walaupun nilai *Cronbach's Alpha* pada variabel *Quality of Service* sedikit berada di bawah 0,70, *Composite Reliability* yang diperoleh mencapai 0,814 sehingga tetap memenuhi standar reliabilitas. Dengan hasil tersebut, seluruh konstruk dinyatakan andal dan layak digunakan dalam analisis struktural.

3.3 Hasil Uji Inner Model

Setelah model pengukuran memenuhi syarat validitas dan reliabilitas, dilakukan uji model struktural untuk menilai hubungan antarvariabel laten dan kekuatan penjelasan model. Nilai R^2 untuk *Quality of Service* sebesar 0,317 dan *Adjusted R²* sebesar 0,297, yang berarti variabel *Green HRM*, *Team Work*, dan *Training* secara bersama-sama menjelaskan 31,7% variansi kualitas layanan. Berdasarkan pedoman Hair et al. (2021), nilai R^2 antara 0,25–0,50 dikategorikan sedang (*moderate*).

Selain itu, hasil *blindfolding* menunjukkan Q^2 sebesar 0,163, menandakan bahwa model memiliki relevansi prediktif kecil hingga sedang terhadap variabel *Quality of Service*. Kriteria Q^2 menurut Henseler et al. (2009) adalah: >0 menunjukkan relevansi prediktif; 0.02 kecil, 0.15 sedang, dan 0.35 besar. Nilai positif Q^2 membuktikan bahwa model ini memiliki kemampuan prediksi terhadap data observasi.

Tabel 5. Hasil Uji Inner Model

Konstruk Endogen	R ²	Adjusted R ²	Q ²
Quality of Service	0.317	0.297	0.163

3.4 Hasil Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan melalui metode *bootstrapping* dengan 5.000 sampel. Hasilnya ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Sampel Asli (O)	P Values	Hasil
H1	0.009	0.917	Ditolak
H2	0.515	0.000	Diterima
H3	0.145	0.087	Ditolak

Hasil pengujian menunjukkan bahwa **Green HRM tidak berpengaruh signifikan terhadap Quality of Service** ($p = 0.917$). Hal ini menandakan bahwa penerapan kebijakan ramah lingkungan belum berdampak langsung terhadap persepsi kualitas pelayanan. Temuan ini sejalan dengan penelitian **Zhang et al. (2020)** yang menemukan bahwa implementasi GHRM sering kali mempengaruhi kinerja layanan secara tidak langsung melalui mediasi komitmen organisasi dan motivasi kerja. Dalam konteks penelitian ini, kebijakan GHRM kemungkinan masih bersifat administratif dan belum terintegrasi dengan perilaku operasional sehari-hari karyawan. Implikasinya, manajemen perlu memperkuat internalisasi nilai-nilai hijau dalam budaya kerja agar efeknya terhadap kualitas layanan dapat muncul secara nyata.

Variabel **Team Work memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Quality of Service** (koefisien = 0.515; $p < 0.001$). Artinya, semakin kuat kerja sama antarpegawai, semakin tinggi kualitas layanan yang dirasakan oleh pelanggan. Hasil ini sejalan dengan **Salas et al. (2015)** dan **Rasool et al. (2021)** yang menegaskan bahwa sinergi dan komunikasi efektif dalam tim meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan. Dalam konteks penyelenggaraan haji dan umrah, koordinasi yang solid antarpetugas menjadi kunci dalam menghadirkan pelayanan prima. Secara praktis, organisasi perlu memperkuat budaya kolaborasi melalui pelatihan tim, sistem penghargaan kelompok, dan komunikasi lintas bagian untuk menjaga mutu layanan.

Hasil menunjukkan bahwa **Training berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Quality of Service** (koefisien = 0.145; $p = 0.087$). Ini menunjukkan bahwa program pelatihan yang ada belum cukup efektif dalam meningkatkan kompetensi pelayanan. Penelitian **Al-Tit (2016)** juga menemukan bahwa pelatihan tidak selalu berdampak langsung pada kualitas layanan, terutama jika materi dan metode tidak sesuai kebutuhan lapangan. Kemungkinan lain, durasi pelatihan yang singkat atau kurangnya tindak lanjut pasca-pelatihan menghambat transfer keterampilan ke pekerjaan. Arah hubungan yang positif mengindikasikan bahwa dengan peningkatan kualitas dan relevansi pelatihan, potensi pengaruh terhadap layanan akan meningkat.

Model penelitian ini mampu menjelaskan **31,7% variansi Quality of Service** dengan relevansi prediktif ($Q^2 = 0.163$). Nilai ini menunjukkan bahwa meskipun model sudah cukup baik, masih terdapat variabel lain seperti kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi yang dapat menambah kekuatan model di penelitian selanjutnya. Temuan ini sejalan dengan **Hair et al. (2021)** yang menyatakan bahwa R² di kisaran 0.25–0.50 mencerminkan model dengan kemampuan penjelasan moderat. Dengan demikian, penelitian ini memberikan dasar empiris bahwa **Team Work** merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kualitas layanan, sementara **Green HRM** dan **Training** perlu dioptimalkan melalui pendekatan yang lebih strategis.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh *Green Human Resource Management* (GHRM), program pelatihan, dan kerja sama tim terhadap kualitas layanan petugas haji dan umrah di Indonesia. Berbeda dengan dugaan awal, hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa hanya variabel kerja sama tim (*teamwork*) yang secara konsisten memberikan kontribusi positif dan signifikan dalam meningkatkan mutu pelayanan kepada jamaah. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa sinergi operasional dan koordinasi yang kuat antarpetugas menjadi pilar penting dalam menghadirkan pelayanan utama di lapangan, melampaui pengaruh faktor administratif maupun pengembangan kompetensi formal.

Sementara itu, hasil penelitian menyatakan bahwasannya penerapan kebijakan GHRM dan program pelatihan tidak memberikan dampak signifikan terhadap kualitas layanan secara langsung. GHRM memiliki nilai

signifikansi yang sangat rendah (0,917), yang mengindikasikan bahwa praktik ramah lingkungan saat ini masih bersifat formalitas atau belum terintegrasi ke dalam perilaku kerja yang memengaruhi persepsi pengguna layanan. Begitu pula dengan pelatihan (0,087), meskipun menunjukkan arah positif namun belum mampu mencapai ambang batas signifikansi statistik. Hal ini memberi sinyal penting bahwa metode pelatihan yang ada saat ini perlu dievaluasi kembali agar lebih relevan dengan kebutuhan nyata petugas di lapangan.

Secara keseluruhan, model penelitian ini mampu menjelaskan variansi kualitas layanan sebesar 31,7%. Dampak praktis dari penelitian ini menyarankan agar lembaga penyelenggara haji dan umrah memprioritaskan penguatan budaya kolaboratif dan sistem komunikasi tim untuk menjaga standar pelayanan. Bagi penelitian selanjutnya, sangat disarankan untuk mengeksplorasi variabel lain yang mungkin memediasi hubungan GHRM dan pelatihan terhadap kualitas layanan, serta mempertimbangkan pendekatan kualitatif untuk memahami mengapa kedua variabel tersebut belum mampu memberikan pengaruh nyata dalam konteks pelayanan keagamaan di Indonesia.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis menyampaikan apresiasi kepada program studi, dosen pembimbing, rekan-rekan, serta seluruh responden yang telah memberikan dukungan, arahan, dan kontribusi selama proses penelitian dan penyusunan artikel ini. Bantuan tersebut sangat berarti sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik, serta penulis berharap hasilnya dapat memberikan manfaat nyata bagi perkembangan ilmu pengetahuan di masa mendatang.

REFERENCES

- [1] H. H. S. Abdelhamied, "The impact of training activities on quality of service, customer satisfaction and behavioral intention," *American Research Institute for Policy Development*, vol. 7, pp. 135–148, 2019.
- [2] J. P. Amoroso et al., "Teamwork: A systematic review of implications from psychosocial constructs for research and practice in the performance of ultimate frisbee games," *Frontiers in Psychology*, vol. 12, pp. 1–10, Aug. 2021.
- [3] V. N. Amrutha, "A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability," *Elsevier*, 2019.
- [4] S. R. Chowdhury et al., "Aspects and practices of green human resource management: A review of literature exploring future research direction," *Future Business Journal*, vol. 11, no. 1, 2025.
- [5] R. M. M. Cotta et al., "The effectiveness of faculty development programs for training university professors in the health area: a systematic review and meta-analysis," *BMC Medical Education*, vol. 24, no. 1, pp. 1–11, 2024.
- [6] M. A. Al Doghan, "Green HRM practices, green capability and green performance: The avenues towards greener economy," *Taylor & Francis*, vol. 11, 2024.
- [7] R. D. Handoyo et al., "Determinants of exports performance: Evidence from Indonesian low-, medium-, and high-technology manufacturing industries," *PLOS ONE*, 2024.
- [8] E. A. Sao Joao, "Employee training contributes to service quality and therefore sustainability," 2019.
- [9] A. J. Khan et al., "Green HRM and employee efficiency: The mediating role of employee motivation in emerging small businesses," *Frontiers in Environmental Science*, vol. 10, pp. 1–10, Nov. 2022.
- [10] E. A. McGuier, D. J. Kolko, G. A. Aarons et al., "Teamwork and implementation of innovations in healthcare and human service settings: A systematic review," *Implementation Science*, pp. 1–19, 2024.
- [11] K. Mustafa et al., "Green human resource management practices to accomplish green competitive advantage: A moderated mediation model," *Heliyon*, 2023.
- [12] C. Papademetriou, S. Anastasiadou, D. Belias, and K. Ragazou, "Integrating sustainability into human resource management: Building a greener workforce for the future," *Sustainability*, vol. 17, no. 3, pp. 1–13, 2025.
- [13] C. Papademetriou, S. D. Anastasiadou, and G. Konteos, "The effect of human resource management practices on the quality of service, customer satisfaction, and organizational performance in Cypriot urban hotel industry," *CEUR Workshop Proceedings*, vol. 3293, pp. 342–352, 2022.
- [14] N. T. Pham, H. T. Hoang, and Q. P. T. Phan, "Green human resource management: A comprehensive review and future research agenda," *Emerald Publishing*, 2019.
- [15] U. A. Qadri, "Measuring service quality expectation and perception using SERVQUAL: A gap analysis," *Business and Economics Journal*, vol. 6, no. 3, 2015.
- [16] D. Sanseverino, A. Sacchi, V. Dolce, and M. Molino, "Employee profiles of remote work benefits and the role of leadership in a medium-sized Italian IT company," 2025, pp. 1–18.
- [17] A. S. R. M. S., S. S. B., B. M. C., A. G. Ben, D. Hamida, and D. M. Z. E., "Service quality towards retail stores on expected and perceived service quality," Jan. 2023, pp. 1–17.
- [18] M. Tripathy, "Building quality teamwork to achieve excellence in business organizations," 2018, pp. 1–7.

- [19] M. Waqanimaravu and C. N. Arasanmi, "Employee training and service quality in the hospitality industry," *Routledge*, 2020.
- [20] A. Widyatama and M. Yunida, "Akuntabilitas keuangan UMKM: Bagaimana perspektif dari sebuah UMKM bidang perdagangan?," *Jurnal Riset dan Aplikasi: Akuntansi dan Manajemen*, vol. 1, no. 3, pp. 202–210, 2016.