

Membangun kinerja tim awak kapal multikultur: Peran *cross-cultural agility*, komunikasi organisasional, dan *knowledge sharing* di industri pelayaran China

Sarbini*, Sri Rahayu, Rifda Fitrianty, Fanny Dwi Puspitasari
Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardika, Indonesia

*) Korespondensi (e-mail: mas_bean17@yahoo.com)

Abstract

This study aims to analyze the effects of cross-cultural agility and organizational communication on crew team performance through knowledge sharing in a China-based shipping company. This study uses a quantitative approach involving 140 crew members working in a multicultural environment. The variables analyzed include cross-cultural agility, organizational communication, knowledge sharing, and team performance. Data were analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) through two main stages, namely the outer model and inner model assessments. The results show that cross-cultural agility has a positive and significant effect on both knowledge sharing and crew team performance. Organizational communication has a positive and significant effect on knowledge sharing, but it does not have a direct effect on team performance. In addition, knowledge sharing significantly affects team performance and mediates the relationship between cross-cultural agility and team performance, as well as the relationship between organizational communication and team performance.

Keywords: Cross-Cultural Agility, Organizational Communication, Knowledge Sharing, Crew Team Performance, SEM-PLS

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *cross-cultural agility* dan komunikasi organisasional terhadap kinerja tim awak kapal melalui *knowledge sharing* pada perusahaan pelayaran yang berbasis di China. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melibatkan 140 awak kapal yang bekerja dalam lingkungan multikultural sebagai responden. Variabel yang dianalisis meliputi *cross-cultural agility*, komunikasi organisasional, *knowledge sharing*, dan *team performance*. Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) melalui pengujian *outer model* dan *inner model*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *cross-cultural agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing* serta kinerja tim awak kapal. Komunikasi organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*, tetapi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja tim. Selain itu, *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja tim dan berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *cross-cultural agility* dan kinerja tim, serta antara komunikasi organisasional dan kinerja tim.

Kata kunci: Cross-Cultural Agility, Komunikasi Organisasional, Knowledge Sharing, Kinerja Tim Awak Kapal, SEM-PLS

How to cite: Sarbini, S., Rahayu, S., Fitrianty, R., & Puspitasari, F. D. (2026). Membangun kinerja tim awak kapal multikultur: Peran *cross-cultural agility*, komunikasi organisasional, dan *knowledge sharing* di industri pelayaran China. *Journal of Management and Digital Business*, 6(2), 669–685. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v6i2.2670>



1. Pendahuluan

Globalisasi telah membawa perubahan signifikan dalam kehidupan sosial, politik, ekonomi, maupun budaya. Fenomena ini menjadikan dunia semakin tanpa batas, dimana interaksi antarbangsa berlangsung lebih intensif dan cepat. Dalam konteks dunia kerja, globalisasi mendorong mobilitas tenaga kerja lintas negara sehingga menciptakan lingkungan kerja yang multikultural. Industri pelayaran merupakan salah satu sektor yang paling dipengaruhi oleh dinamika globalisasi tersebut. Kapal-kapal dagang internasional umumnya dioperasikan oleh awak dengan latar belakang etnis, budaya, dan bahasa yang beragam. Keanekaragaman ini dapat menjadi kekuatan yang mendorong kreativitas, inovasi, serta pertukaran pengetahuan antar awak kapal. Namun, perbedaan budaya juga berpotensi menimbulkan hambatan komunikasi, kesalahpahaman, bahkan konflik yang dapat mengganggu efektivitas kerja tim (Riyanto et al., 2023; Suhardi, 2023; Wijaya et al., 2021).

Seiring dengan semakin kompleksnya tantangan dan peluang yang dihadapi organisasi modern akibat perkembangan teknologi informasi dan ketidakpastian lingkungan, kebutuhan akan cara kerja yang lincah (*agile*) menjadi semakin nyata (Steegh et al., 2025). Pendekatan kerja yang lincah diyakini mampu menciptakan perubahan sekaligus memfasilitasi adaptasi terhadap perubahan yang terjadi secara dinamis. Dalam industri pelayaran internasional, dinamika tersebut semakin terasa karena adanya keberagaman awak kapal yang berasal dari latar belakang budaya berbeda. Lingkungan kerja multikultural di atas kapal menuntut adanya *cross-cultural agility*, yakni kemampuan individu untuk cepat beradaptasi, membangun komunikasi efektif, serta mengelola konflik lintas budaya. Dengan kelincahan ini, awak kapal tidak hanya mampu menavigasi perbedaan budaya, tetapi juga menciptakan sinergi dalam kerja tim (Yuwono et al., 2024).

Pertukaran pengetahuan dan keterampilan di antara karyawan meningkatkan efisiensi dan produktivitas di tempat kerja, menumbuhkan lingkungan kolaboratif yang kondusif untuk inovasi (Yuwono et al., 2024). Kapasitas untuk berbagi pengetahuan dalam tim yang beragam tersebut secara signifikan dipengaruhi oleh kecerdasan budaya, yang memungkinkan individu untuk beroperasi secara efektif di berbagai konteks budaya (Theotokas et al., 2024). Namun, keterbatasan dalam berbagi pengetahuan seringkali menghambat kinerja tim, terutama ketika perbedaan budaya menjadi penghalang dalam komunikasi dan interaksi antar anggota tim, mengurangi potensi sinergi (Riyanto et al., 2023; Wijaya et al., 2021). Meskipun demikian, integrasi prinsip-prinsip ketangkasan lintas budaya dapat membantu mengatasi tantangan ini dengan mempromosikan adaptasi dan memfasilitasi pertukaran informasi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja tim dalam lingkungan maritim yang *multicultural* (Wijaya et al., 2021). Integrasi prinsip-prinsip ketangkasan lintas budaya dapat membantu mengatasi tantangan ini dengan mempromosikan adaptasi dan memfasilitasi pertukaran informasi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja tim dalam lingkungan maritim yang multikultural (Wijaya et al., 2021).

Sebuah studi menunjukkan bahwa semakin cepat proses pertukaran informasi dan emosi terjadi antarbudaya, semakin mudah anggota kru beradaptasi dengan kondisi baru, sehingga mengurangi dampak *culture shock* (Nikonorova & Kemalova, 2021). Menyadari peran penting keragaman, organisasi harus mengintegrasikannya ke dalam pendekatan operasional organisasi, memanfaatkan berbagai perspektif untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Suhardi, 2023).

Pelayaran rute China, yang melibatkan tim awak kapal dengan latar belakang multinasional, menawarkan konteks unik untuk mengeksplorasi bagaimana budaya organisasi dan diversitas memengaruhi efektivitas tim (Igbinenikaro et al., 2024). Penelitian ini berupaya menjelaskan mekanisme dimana kemampuan beradaptasi individu terhadap beragam pengaturan budaya diterjemahkan ke dalam peningkatan kinerja kolektif, terutama melalui mediasi pertukaran pengetahuan yang efektif di antara pelaut dari berbagai latar belakang nasional dan etnis. Dengan memeriksa dinamika ini, penelitian ini bermaksud untuk memberikan wawasan yang dapat ditindaklanjuti bagi perusahaan maritim yang bertujuan untuk mengoptimalkan strategi sumber daya manusia mereka untuk meningkatkan efisiensi operasional dan kesejahteraan awak dalam jaringan pelayaran yang terintegrasi secara global.

Dengan melihat kondisi eksisting yang ada, maka ditemukan bahwa keragaman budaya dalam tim pelayaran bukan hanya menimbulkan tantangan signifikan, seperti perbedaan SOP dan keterbatasan pertukaran informasi yang berpotensi mengurangi responsivitas terhadap ancaman, namun juga memiliki potensi konflik dan perpecahan yang memerlukan pengelolaan yang efektif (Putri, 2024). Sehingga, penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi permasalahan utama terkait dampak *cross-cultural agility* dan komunikasi organisasional terhadap kinerja tim awak kapal melalui *knowledge sharing* sebagai pemediasi dalam konteks perusahaan pelayaran internasional pada rute pelayaran China. Penelitian ini juga berupaya menganalisis bagaimana perusahaan pelayaran dapat mengatasi tantangan ini dengan memanfaatkan *cross-cultural agility* dan komunikasi organisasional untuk meningkatkan integrasi tim dan difasilitasi *knowledge sharing*, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja operasional awak kapal.

2. Tinjauan Pustaka

Cross-Cultural Agility

Cross-cultural agility merupakan kemampuan individu untuk beradaptasi secara efektif dan berinteraksi secara tepat dalam berbagai budaya yang berbeda (Freking, 2025). *Cross-cultural agility* sangat penting dalam hal ini karena memungkinkan individu untuk beradaptasi dan berinteraksi secara efektif dalam lingkungan multikultural. Bukti menunjukkan bahwa individu yang memiliki kemampuan kultural yang tinggi cenderung lebih berhasil ketika bekerja dalam konteks yang penuh dengan tekanan (Cleveland & Cleveland, 2021). Dimensi yang diukur adalah *cross-cultural communication*, *multicultural awareness*, dan *cultural cognitive intelligence*, yang secara bersama-sama diharapkan membentuk kinerja individu dalam *multicultural business* (Song et al., 2021).

Berdasarkan perspektif tersebut, *cross-cultural agility* diposisikan sebagai kapabilitas strategis yang tidak hanya menentukan keberhasilan interaksi lintas budaya, tetapi juga menjadi prasyarat terbentuknya kolaborasi dan pertukaran pengetahuan diantara awak kapal multikultural. Sehingga, penelitian ini mengasumsikan bahwa semakin tinggi tingkat *cross-cultural agility* yang dimiliki awak kapal, semakin baik kinerja tim yang dihasilkan serta semakin intensif proses *knowledge sharing* yang terjadi, sebagaimana dirumuskan dalam hipotesis berikut ini:

H₁ : *Cross-cultural agility* berpengaruh positif terhadap kinerja tim awak kapal.

H₂ : *Cross-cultural agility* berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing*.

Komunikasi Organisasional

Komunikasi organisasional merupakan proses dinamis pertukaran informasi, makna, dan interpretasi antara individu, kelompok, dan level organisasi yang bertujuan menciptakan pemahaman bersama serta koordinasi tindakan untuk mencapai tujuan organisasi (Izak et al., 2024). Beberapa indikator kunci dalam keberhasilan komunikasi organisasi, yaitu: (1) pengarahan kepada bawahan, (2) penyampaian laporan kepada atasan, dan (3) pertukaran informasi dengan rekan sejawat. (Lubertri & Azizah, 2020; Triana et al., 2016; Vindriana et al., 2023).

Berbeda dari temuan Lubertri & Azizah (2020), Triana et al. (2016) dan Vindriana et al. (2023) yang menempatkan komunikasi organisasional sebagai faktor pendukung umum dalam peningkatan kinerja, penelitian ini menguji peran ganda komunikasi organisasional dalam konteks awak kapal multikultural, yaitu sebagai determinan langsung *knowledge sharing* sekaligus sebagai faktor yang berpotensi meningkatkan kinerja tim dalam lingkungan kerja yang hierarkis, berisiko tinggi, dan lintas budaya. Riset ini memperluas konteks empiris studi terdahulu ke industri pelayaran dan memperjelas jalur pengaruh komunikasi organisasional terhadap kinerja tim, yang dirumuskan dalam hipotesis berikut ini:

H₃ : Komunikasi Organisasional berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing*.

H₄ : Komunikasi Organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja tim awak kapal.

Knowledge Sharing

Knowledge sharing merupakan proses pertukaran informasi, pengalaman, dan keahlian antar individu atau kelompok dalam suatu organisasi (Hagneaux & Toumi, 2016; Jayanto & Putra, 2022; Van Greunen, 2022). Terdapat 2 indikator *knowledge sharing* yang saling melengkapi. *Tacit knowledge* sharing menekankan pada aspek pengalaman dan keterampilan personal, sementara *explicit knowledge sharing* lebih menekankan pada aspek dokumentasi dan standarisasi. Keduanya menjadi landasan penting dalam membangun budaya berbagi pengetahuan yang kuat di dalam tim maupun organisasi (Mahmudi et al., 2025; Van Greunen, 2022).

Proses *knowledge sharing* yang dilakukan oleh tenaga kerja asing umumnya mencakup 2 aktivitas utama, yaitu *knowledge collection* dan *knowledge donation*. *Knowledge collection* merujuk pada upaya ekspatriat untuk mencari, memperoleh, serta menyerap pengetahuan dari lingkungan organisasi dan budaya kerja lokal di

negara penempatan agar mampu menyesuaikan diri. Sementara itu, *knowledge donation* menggambarkan kesediaan untuk membagikan pengetahuan, pengalaman, serta keterampilan kepada karyawan lokal, baik melalui mentoring, pelatihan, berbagi praktik terbaik, maupun penyediaan panduan kerja yang terstruktur (Jayanto & Putra, 2022).

Berangkat dari temuan Nikonorova & Kemalova (2021) yang menegaskan bahwa percepatan pertukaran informasi dan emosi lintas budaya mempermudah adaptasi kru serta menekan dampak *culture shock*, serta pandangan Suhardi (2023) yang menekankan pentingnya integrasi keragaman dalam pendekatan operasional organisasi, riset ini memosisikan *knowledge sharing* sebagai mekanisme strategis dalam pengelolaan tim awak kapal multikultural. Sejalan dengan Hagneaux & Toumi (2016) yang menyoroti peran berbagi pengetahuan dalam meningkatkan koordinasi dan efektivitas tim, serta didukung oleh Jayanto & Putra (2022) dan (Van Greunen, 2022) yang menekankan pentingnya komunikasi organisasional dan kapabilitas lintas budaya dalam konteks kerja berisiko tinggi, penelitian ini mengembangkan kerangka konseptual yang menjelaskan bagaimana *cross-cultural agility* dan komunikasi organisasional tidak hanya berpengaruh langsung, tetapi juga ditransmisikan melalui *knowledge sharing* untuk meningkatkan kinerja tim awak kapal.

H₅ : *Knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap kinerja tim awak kapal.

H₆ : *Cross-cultural agility* berpengaruh terhadap kinerja tim awak kapal yang dimediasi oleh *Knowledge sharing*.

H₇ : Komunikasi Organisasional berpengaruh terhadap kinerja tim awak kapal yang dimediasi oleh *Knowledge sharing*.

Kinerja Tim Awak Kapal

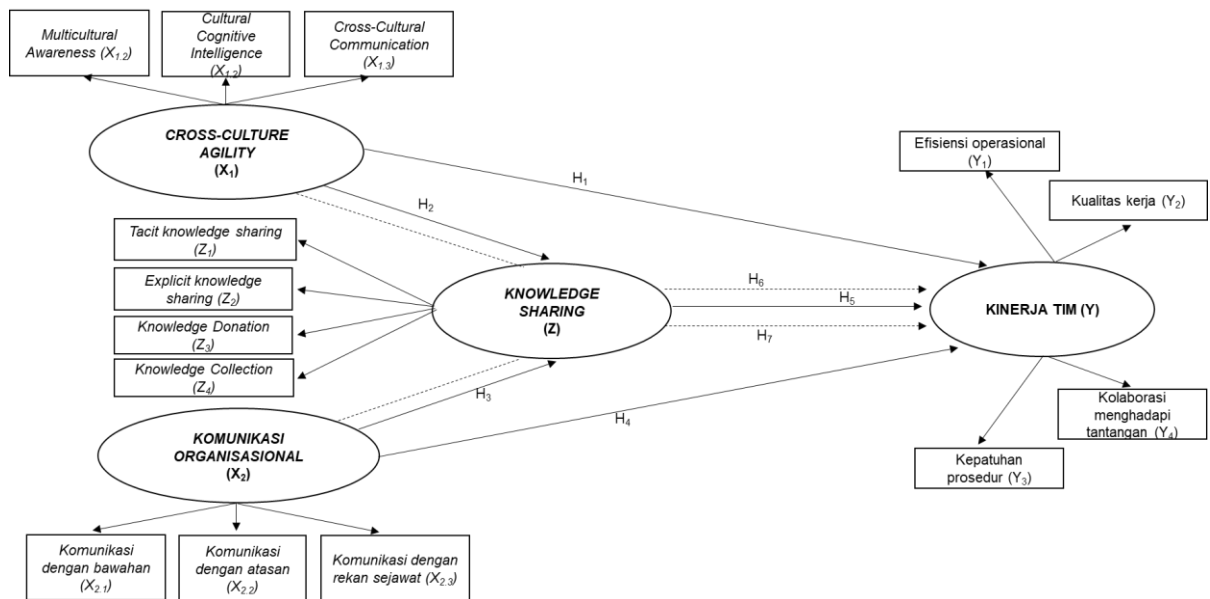
Kinerja awak kapal adalah ukuran *multidimensional* dari efektivitas operasional, keselamatan, dan kepatuhan terhadap standar dalam lingkungan maritim (Lu et al., 2012; Wijaya et al., 2021). Kinerja menentukan tingkat keberhasilan pelayaran dan efisiensi operasional secara keseluruhan, yang meliputi aspek-aspek seperti navigasi, pemeliharaan kapal, penanganan kargo, serta respons terhadap situasi darurat. Beberapa aspek utama yang digunakan untuk mengukur kinerja tim awak kapal antara lain (Lu et al., 2012; Wijaya et al., 2021): efisiensi operasional, kualitas kerja, kepatuhan prosedur, dan kolaborasi menghadapi tantangan.

3. Metode Penelitian

Jenis penelitian kuantitatif adalah penelitian yang berfokus pada pengumpulan dan analisis data numerik untuk menguji hipotesis dan membangun hubungan kausalitas antara variabel-variabel yang diteliti (An et al., 2023; Kusuma et al., 2021; Rožman et al., 2020; Sari et al., 2025). Data diperoleh dengan penyebaran kuesioner dengan Skala Likert untuk mengukur respons responden pada rentang 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju) untuk setiap pernyataan, memungkinkan kuantifikasi persepsi dan sikap terhadap variabel yang diteliti (An et al., 2023; Kusuma et al., 2021; Rožman et al., 2020; Sari et al., 2025).

Tabel 1. Penjabaran Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel	Definisi Konseptual	Indikator
<i>Cross-Cultural Agility</i> (X_1) (Freking, 2025; Song et al., 2021)	Kemampuan individu untuk beradaptasi secara efektif dan berinteraksi secara tepat dalam berbagai budaya yang berbeda	1) <i>Multicultural Awareness</i> 2) <i>Cross-Cultural Communication</i> 3) <i>Cultural Cognitive Intelligence</i>
Komunikasi Organisasional (X_2) (Izak et al., 2024; Lubertri & Azizah, 2020; Triana et al., 2016)	Proses dinamis pertukaran informasi, makna, dan interpretasi antara individu, kelompok, dan level organisasi yang bertujuan menciptakan pemahaman bersama serta koordinasi tindakan untuk mencapai tujuan organisasi.	1) pengarahan kepada bawahan, 2) penyampaian laporan kepada atasan, 3) pertukaran informasi dengan rekan sejawat.
<i>Knowledge Sharing</i> (Z) (Hagneaux & Toumi, 2016; Jayanto & Putra, 2022; Van Greunen, 2022)	Proses pertukaran informasi, pengalaman, dan keahlian antar individu atau kelompok dalam suatu organisasi	1) <i>Tacit knowledge sharing</i> 2) <i>Explicit knowledge sharing</i> 3) <i>Knowledge Donation</i> 4) <i>Knowledge Collection</i>
Kinerja Tim Awak Kapal (Y) (Lu et al., 2012; Wijaya et al., 2021)	Tingkat pencapaian hasil kerja tim dalam menjalankan tugas di kapal yang tercermin dari efisiensi, kualitas, kepatuhan, dan kolaborasi.	1) Efisiensi operasional 2) Kualitas kerja 3) Kepatuhan prosedur 4) Kolaborasi menghadapi tantangan



Gambar 1. Model Penelitian

Studi sebelumnya mengindikasikan bahwa untuk model yang lebih kompleks, diperlukan sampel yang lebih besar, hingga 5 atau 10 kali indikator menjadi pedoman umum untuk menentukan ukuran sampel yang memadai dalam *Structural Equation Modeling* guna memastikan ketepatan estimasi parameter (An et al., 2023; Kusuma et al., 2021; Rožman et al., 2020; Sari et al., 2025). Diketahui bahwa penelitian ini menggunakan 14 indikator penelitian, sehingga jumlah sample penelitian adan $14 \times 10 = 140$ sample atau responden. Responden penelitian ini adalah personel kapal

yang bekerja berdasarkan kompetensi tertentu sebagai Ahli Nautika Tingkat (ANT), Ahli Teknik Tingkat (ATT) dan Electrical Officer (ETO). Pengumpulan data dilakukan pada Agustus hingga Oktober 2025 terhadap awak kapal yang berlayar di rute pelayaran China.

Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling – Partial Least Squares* (SEM-PLS) dimana menganalisis hubungan yang kompleks antarvariabel laten (Kusuma et al., 2021) dan dianggap metode yang *robust*, terutama saat data tidak terdistribusi normal. Uji asumsi klasik dalam SEM-PLS tidak perlu dilakukan karena metode SEM-PLS merupakan teknik non-parametrik yang tidak mengasumsikan distribusi data normal (Hair et al., 2019).

Analisis dilakukan dalam 2 tahap, yaitu pengujian *outer model* untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas instrumen pengukuran, serta pengujian *inner model* untuk melihat kekuatan hubungan antarvariabel laten. Tahap *outer model* meliputi uji *convergent validity*, *discriminant validity*, serta reliabilitas melalui *composite reliability* dan *Cronbach's alpha*. Sedangkan tahap *inner model* dilakukan dengan menguji nilai *R-square*, *path coefficient*, serta signifikansi hubungan melalui *bootstrapping* (Abbas et al., 2022; Althnayan et al., 2022; Hair et al., 2019).

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil Penelitian

Karakteristik Responden

Tabel 2. Distribusi Responden Berdasarkan Karakteristik Demografis

Karakteristik	Kategori	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	76,4
	Perempuan	23,6
Usia (tahun)	20–29	20,0
	30–39	23,6
	40–49	26,4
	50–59	30,0
Pangkat/Golongan	ANT II	23,6
	ANT III	24,5
	ETO	20,0
	ATT	31,8
Negara Asal	Indonesia	30,0
	China	29,1
	Filipina	20,9
	India	20,0
Lama Bekerja (tahun)	≤10 tahun	30,0
	11–20 tahun	37,3
	>20 tahun	32,7
Bahasa yang Digunakan Saat Bekerja	Inggris	43,6
	Mandarin	40,9
	Indonesia	15,5

Sumber: data primer diolah, 2025

Berdasarkan analisis deskriptif terhadap 140 responden, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki (76,4%), mencerminkan dominasi tenaga kerja laki-laki dalam lingkungan kerja yang diteliti. Dari sisi usia, sebagian besar responden berada pada rentang 40–59 tahun, yang menunjukkan tingkat pengalaman kerja yang relatif tinggi. Hal ini diperkuat oleh lama bekerja responden yang didominasi oleh masa kerja di atas 11 tahun. Berdasarkan pangkat, mayoritas responden berprofesi sebagai ATT (31,8%) yang bertugas di bagian mesin kapal, diikuti ANT III (24,5%) dan ANT II (23,6%) yang berperan dalam navigasi dan operasional dek. Sementara itu, ETO (20,0%) bertugas sebagai petugas kelistrikan dan elektronika kapal yang menangani sistem listrik, navigasi elektronik, dan komunikasi. Keberagaman asal negara serta penggunaan bahasa Inggris dan Mandarin sebagai bahasa kerja utama menegaskan kuatnya konteks multikultural dalam organisasi yang menjadi objek penelitian.

Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Diskriminan

	<i>Cross-Cultural Agility</i>	<i>Knowledge Sharing</i>	<i>Komunikasi Organisasional</i>	<i>Teamwork Performance</i>
<i>Fornell-Larcker criterion</i>				
<i>Cross-Cultural Agility</i>	0,768			
<i>Knowledge Sharing</i>	0,818	0,796		
<i>Komunikasi Organisasional</i>	0,477	0,626	0,879	
<i>Teamwork Performance</i>	0,805	0,879	0,485	0,768
<i>Cross-loadings</i>				
X1.2	0,778	0,619	0,322	0,686
X1.3	0,718	0,569	0,329	0,544
X1.4	0,787	0,668	0,354	0,664
X1.5	0,745	0,575	0,376	0,560
X1.6	0,817	0,695	0,344	0,680
X1.7	0,772	0,647	0,303	0,584
X1.8	0,743	0,593	0,470	0,545
X1.9	0,780	0,647	0,448	0,660
X2.1	0,418	0,556	0,859	0,456
X2.2	0,378	0,498	0,870	0,388
X2.3	0,467	0,587	0,899	0,432
X2.4	0,410	0,553	0,888	0,424
Y1.1	0,652	0,726	0,400	0,823
Y1.2	0,595	0,629	0,290	0,736
Y2.1	0,545	0,656	0,346	0,738
Y2.2	0,591	0,646	0,461	0,774
Y2.3	0,599	0,533	0,229	0,728
Y3.1	0,650	0,600	0,217	0,753
Y3.2	0,644	0,719	0,424	0,808
Y3.3	0,707	0,779	0,496	0,817
Y4.1	0,567	0,738	0,436	0,724
Z1.3	0,682	0,846	0,478	0,778
Z2.1	0,646	0,783	0,572	0,642
Z2.2	0,649	0,818	0,624	0,700
Z2.3	0,658	0,790	0,527	0,765
Z3.1	0,636	0,807	0,402	0,699
Z3.2	0,671	0,798	0,424	0,691
Z3.3	0,667	0,801	0,472	0,676
Z4.1	0,604	0,718	0,522	0,585
Z4.3	0,646	0,797	0,462	0,740

Pada tahap awal pengujian validitas konvergen, diperoleh beberapa indikator yang memiliki nilai *outer loading* di bawah batas minimum 0,7, yaitu X1.1, X2.5, X2.6, Z1.1, Z1.2, Z4.2, Y1.3, Y4.2 dan Y4.3. Sesuai dengan kriteria validitas konvergen dalam analisis SEM-PLS, indikator-indikator dengan nilai *loading factor* di bawah 0,7 dianggap kurang mampu merepresentasikan konstruk yang diukur, sehingga perlu dieliminasi agar model pengukuran menjadi lebih akurat dan reliabel (Hair et al., 2019).

Pada Tabel 3, *Fornell–Larcker* menunjukkan bahwa semua konstruk dalam model memiliki validitas diskriminan yang baik dan nilai *factor loading* juga diatas 0,7 (Hair, et al., 2019). Artinya, tiap variabel mengukur konsep yang berbeda dan tidak saling tumpang tindih, sehingga model PLS-SEM Anda telah memenuhi persyaratan penting untuk analisis lanjutan. Dengan demikian, *Cross-Cultural Agility*, Komunikasi Organisasional, *Knowledge Sharing*, dan Kinerja Tim Awak Kapal dapat dinyatakan sebagai konstruk yang berbeda secara konseptual dan empiris, serta layak untuk dianalisis lebih lanjut pada tahap pengujian model struktural.

Nilai *Composite Reliability (CR)* seluruh variabel juga melampaui batas rekomendasi 0,7, yang menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki keterandalan komposit yang sangat baik, sehingga indikator-indikator penyusunnya mampu secara konsisten merepresentasikan konstruk yang diukur. Dari sisi validitas konvergen, nilai *Average Variance Extracted (AVE)* untuk masing-masing konstruk menunjukkan nilai AVE lebih besar dari ambang batas 0,5, sehingga dapat disimpulkan bahwa lebih dari 50% varians indikator dijelaskan oleh konstruk laten yang diwakilinya.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<i>Cross-Cultural Agility</i>	0,900	0,903	0,920	0,590
<i>Knowledge Sharing</i>	0,927	0,929	0,940	0,634
<i>Komunikasi Organisasional</i>	0,902	0,904	0,932	0,773
<i>Teamwork Performance</i>	0,912	0,915	0,928	0,589

Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Hubungan antarvariabel laten dalam model ini dapat dikatakan bebas dari masalah multikolinearitas, yang berarti bahwa prediksi terhadap *Kinerja Karyawan Maritim* tidak mengalami distorsi akibat korelasi tinggi antarvariabel independen. Hal ini ditunjukkan dari nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* yang jauh di bawah batas maksimum yang direkomendasikan, yaitu 5.0 (Hair et al., 2019).

Evaluasi kesesuaian model (*model fit*) dilakukan dengan melihat beberapa indeks, yaitu SRMR, d_ULS, d_G, dan NFI. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai SRMR = 0,070, yang berada di bawah ambang batas 0,08, sehingga dapat disimpulkan bahwa model memiliki tingkat *goodness of fit* yang memadai. Nilai d_ULS = 1,726 dan d_G = 1,527 juga relatif kecil, menandakan konsistensi antara model teoritis dengan data empiris. Adapun nilai NFI = 0,997, berada di atas kriteria ideal 0,90. Hal ini menunjukkan bahwa model sudah optimal dalam menjelaskan variasi data jika dibandingkan dengan model dasar (*null model*).

Tabel 5. Hasil *Goodness of Fit (GoF)*

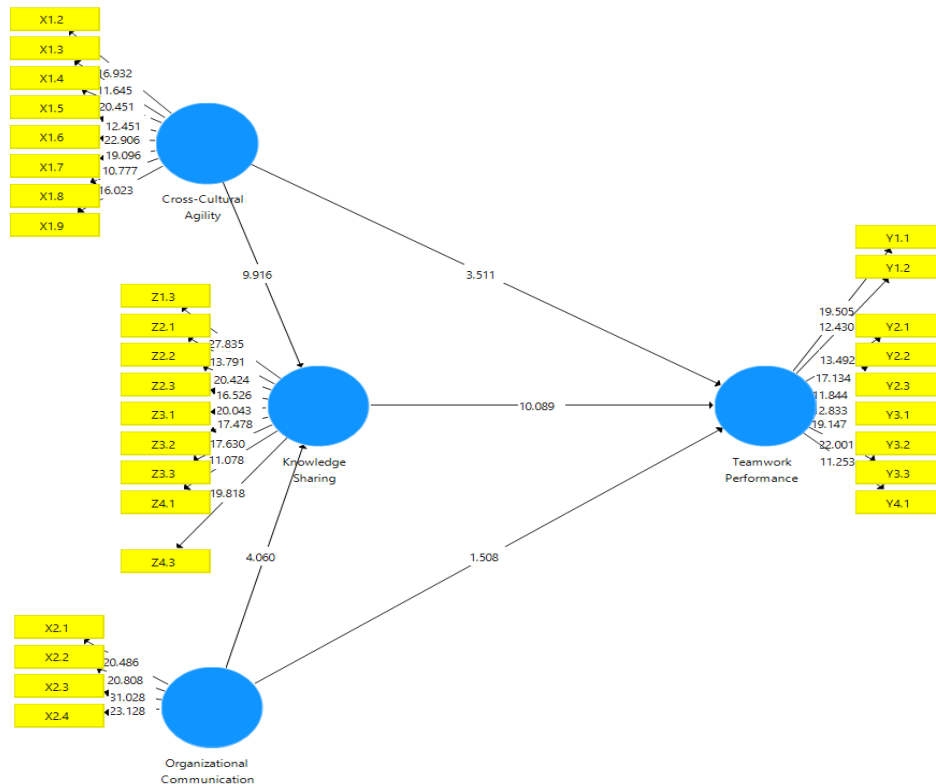
Indikator GoF	Nilai <i>Saturated Model</i>	Nilai <i>Estimated Model</i>	<i>Cut-off</i>	Interpretasi
<i>SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)</i>	0,073	0,073	< 0,10 = <i>Good fit</i> < 0,08 = <i>Very good fit</i>	Model tergolong <i>Very good fit</i> karena $SRMR < 0,08$
<i>d_ ULS (Squared Euclidean Distance)</i>	1,478	1,478	Tidak ada <i>cut-off</i> baku; dibandingkan dengan nilai bootstrapping ($p\text{-value} > 0,05 = fit$)	Perlu dibandingkan dengan hasil bootstrapping untuk melihat apakah tidak signifikan (<i>fit</i>)
<i>d_ G (Geodesic Distance)</i>	1,636	1,636	Sama seperti <i>d_ ULS</i> , dibandingkan dengan hasil bootstrapping	Jika tidak signifikan → model dianggap <i>fit</i>
<i>Chi-Square</i>	381,81	381,81	Semakin kecil semakin baik, tapi pada PLS-SEM tidak digunakan sebagai kriteria utama	Nilai 381,81 menunjukkan model bisa diterima
<i>NFI (Normed Fit Index)</i>	0,937	0,937	> 0,90 = <i>good fit</i> 0,80–0,90 = <i>acceptable</i>	Nilai 0,937 menunjukkan model bisa diterima

Berikut ini dijelaskan dalam Tabel 6 bahwa hipotesis penelitian diterima kecuali H_4 dimana disebutkan bahwa *Cross-Cultural Agility* tidak berpengaruh langsung terhadap *Knowledge Sharing* karena nilai $p\text{-value} > 0,05$ dan $t\text{-hitung} 1,508 < t\text{-tabel} 1,97743$.

Tabel 6. Hasil Analisis *Path Coefficients* dan Keputusan Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur (O)	T-hitung	$p\text{-Value}$	Keputusan
H_1	<i>Cross-Cultural Agility</i> → <i>Teamwork Performance</i>	0,251	3,511	0,000	Diterima
H_2	<i>Cross-Cultural Agility</i> → <i>Knowledge Sharing</i>	0,673	9,916	0,000	Diterima
H_3	Komunikasi Organisasional → <i>Knowledge Sharing</i>	0,305	4,060	0,000	Diterima
H_4	Komunikasi Organisasional → <i>Teamwork Performance</i>	-0,093	1,508	0,132	Ditolak
H_5	<i>Knowledge Sharing</i> → <i>Teamwork Performance</i>	0,732	10,089	0,000	Diterima
H_6	<i>Cross-Cultural Agility</i> → <i>Teamwork Performance</i> melalui <i>Knowledge Sharing</i> *	0,492	7,496	0,000	Diterima
H_7	Komunikasi Organisasional → <i>Teamwork Performance</i> melalui <i>Knowledge Sharing</i> **	0,223	3,498	0,001	Diterima

Keterangan: *nilai 0,492 merupakan efek tidak langsung (*indirect effect*) hasil perkalian jalur CCA → KS (0,673) dan KS → TP (0,732). **nilai 0,223 merupakan efek tidak langsung (*indirect effect*) hasil perkalian jalur KO → KS (0,305) dan KS → TP (0,732).



Gambar 2. Model Struktur SEM

4.2. Pembahasan

Pengaruh *Cross-Cultural Agility* Kinerja Tim Awak Kapal

Hasil ini sejalan dengan teori *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh Blau pada tahun 1986 (Cook et al., 2013; Ribeiro et al., 2018), dimana dibuktikan teori perubahan sosial dalam organisasi dimulai dari pola pikir pemimpin yang mendorong nilai, perilaku, dan hasil kerja baru yang lebih adaptif terhadap lingkungan maritim yang dinamis dan menuntut keberlanjutan. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa *Cross-Cultural Agility* berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Tim Awak Kapal. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan untuk bersikap lincah dalam menghadapi perbedaan budaya berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja tim.

Temuan ini melengkapi studi Riyanto et al. (2023) yang menyoroti tantangan komunikasi antarbudaya di kalangan pelaut Indonesia. Jika penelitian sebelumnya menekankan pentingnya keterampilan komunikasi untuk mengurangi konflik, penelitian ini menambahkan bahwa *cross-cultural agility* memungkinkan awak kapal untuk lebih cepat menyesuaikan diri dengan gaya komunikasi yang beragam, sehingga memperkuat efektivitas kerja sama tim. Temuan ini sejalan dengan penelitian Dang et al. (2025) yang menegaskan bahwa karakteristik kerja sama tim yang kuat dan kemampuan adaptasi lintas budaya berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja kolaboratif dalam tim global. Hasil ini juga didukung oleh Castillo et al. (2023) yang menemukan bahwa *agility* dan kemampuan komunikasi antarbudaya meningkatkan efektivitas tim melalui pemahaman bersama dan koordinasi yang lebih baik antaranggota tim dari latar belakang berbeda. Selanjutnya, penelitian Theotokas

et al. (2024) dalam konteks maritim menunjukkan bahwa keberagaman budaya dalam tim awak kapal dapat meningkatkan efisiensi operasional apabila dikelola dengan kemampuan lintas budaya yang baik, termasuk keterampilan komunikasi dan empati antarbudaya. Freking (2025) pun memperkuat temuan ini dengan menjelaskan bahwa tim yang memiliki tingkat *cultural agility* tinggi mampu mengatasi perbedaan persepsi dan gaya kerja, sehingga menghasilkan kolaborasi yang harmonis dan produktif.

Pengaruh *Cross-Cultural Agility* terhadap *Knowledge Sharing*

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa *Cross-Cultural Agility* berpengaruh secara langsung terhadap *Knowledge Sharing*. Artinya semakin tinggi *cross-cultural agility* yang dimiliki awak kapal, semakin besar pula kecenderungan untuk berbagi pengetahuan dengan rekan kerja multinasional. Hasil ini sejalan dengan temuan sebelumnya Jayanto dan Putra (2022) yang menekankan pentingnya kemampuan adaptasi lintas budaya bagi terciptanya *knowledge sharing*.

Temuan ini sejalan dengan hasil riset Van Greunen (2022) yang menegaskan bahwa *cultural intelligence* atau kecerdasan lintas budaya memiliki hubungan positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan dalam tim yang beragam secara budaya. Begitu pula, hasil riset Cleveland dan Cleveland (2021) mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa pengembangan *cultural agility* pada pemimpin dan anggota organisasi global mampu memperkuat komunikasi terbuka, saling pengertian, dan kolaborasi lintas budaya, yang pada akhirnya mendorong proses berbagi pengetahuan secara efektif.

Pengaruh Komunikasi Organisasional terhadap *Knowledge Sharing*

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa Komunikasi Organisasional berpengaruh secara langsung terhadap *Knowledge Sharing*. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik kualitas komunikasi organisasi, semakin tinggi pula tingkat berbagi pengetahuan di antara awak kapal. Komunikasi yang jelas dan terstruktur meningkatkan transfer pengetahuan. Pada lingkungan kerja kapal yang multinasional dan penuh risiko, instruksi yang tepat, informasi operasional yang jelas, serta alur komunikasi yang tidak terputus memudahkan awak kapal untuk saling bertukar pengalaman, teknik kerja, hingga prosedur keselamatan.

Temuan ini juga mengindikasikan semakin baik komunikasi organisasional, maka dapat meminimalkan miskomunikasi antar awak kapal dengan latar budaya berbeda. Kapal yang beroperasi dalam pelayaran China biasanya melibatkan awak dari berbagai negara. Komunikasi organisasi yang baik, melalui *briefing* rutin, penggunaan bahasa kerja yang disepakati dan SOP yang standar, mendorong awak untuk lebih terbuka dalam membagikan informasi tanpa takut terjadi salah paham.

Pengaruh Komunikasi Organisasional terhadap Kinerja Tim Awak Kapal

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa Komunikasi Organisasional tidak berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Tim Awak Kapal. Temuan ini menegaskan bahwa kualitas komunikasi organisasi belum mampu memberikan dampak langsung terhadap bagaimana tim awak kapal bekerja secara kolektif. Komunikasi saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja tim awak kapal internasional. Meskipun informasi dan instruksi

diberikan dengan baik, kinerja tim awak kapal ternyata lebih banyak dipengaruhi oleh faktor lain seperti pengalaman kerja, tingkat kedisiplinan, kemampuan teknis, budaya kerja, ataupun harmonisasi antarpribadi. Awak kapal mungkin menerima informasi, tetapi tidak otomatis bekerja lebih efektif. Artinya, komunikasi organisasi berjalan secara formal (*briefing*, laporan, SOP), tetapi belum cukup mendorong kerja sama tim secara langsung, mungkin karena adanya kesenjangan pemahaman, hambatan bahasa, atau perbedaan budaya kerja.

Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Tim Awak Kapal

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa *Knowledge Sharing* berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Tim Awak Kapal. Hasil ini menunjukkan bahwa *Knowledge Sharing* merupakan mekanisme penting yang menghubungkan kemampuan individu dengan kinerja kolektif tim. Hal ini konsisten dengan penelitian Wijaya et al. (2021) yang menekankan bahwa komunikasi efektif dalam tim multikultural mampu meningkatkan kinerja tim.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Van Greunen (2022) yang menegaskan bahwa praktik berbagi pengetahuan dalam tim multikultural mampu memperkuat koordinasi kerja, meningkatkan pemahaman bersama, dan mendorong terciptanya sinergi tim yang produktif. Castillo et al. (2023) pun menguatkan bahwa *knowledge sharing* yang baik dapat mempercepat proses pemecahan masalah dan memperkuat keandalan operasional tim dalam konteks kerja lintas budaya. Namun sebaliknya, Riyanto et al. (2023) menunjukkan temuan yang berbeda, bahwa dalam kondisi komunikasi lintas budaya yang kurang optimal, *knowledge sharing* justru dapat terhambat oleh perbedaan bahasa, persepsi, dan gaya kerja, sehingga dampaknya terhadap kinerja tim menjadi tidak signifikan.

***Knowledge Sharing* memediasi pengaruh *Cross-Cultural Agility* terhadap Kinerja Tim Awak Kapal**

Knowledge sharing berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara *cross-cultural agility* dan kinerja tim awak kapal. Hal ini membuktikan bahwa *knowledge sharing* berperan sebagai mediator penting dalam memperkuat hubungan antara *cross-cultural agility* dan kinerja tim awak kapal. Temuan ini memperluas studi Theotokas et al. (2024) yang menekankan peran budaya organisasi dan kecerdasan budaya dalam inovasi digital di sektor pelayaran, namun belum menguji secara langsung bagaimana kemampuan lintas budaya diterjemahkan menjadi kinerja tim. Demikian pula, riset Freking (2025) yang berfokus pada *cultural intelligence* (CQ) sebagai faktor kognitif, penelitian ini menambahkan dimensi praktis berupa *cross-cultural agility* yang memungkinkan awak kapal bertindak cepat, fleksibel, dan adaptif dalam situasi kerja multikultural yang penuh tekanan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan riset Castillo et al. (2023), Cleveland dan Cleveland (2021), serta Van Greunen (2022) yang semuanya menegaskan bahwa *knowledge sharing* adalah mekanisme mediasi penting yang menjembatani hubungan antara *cross-cultural agility* dan kinerja tim, terutama dalam konteks kerja multinasional seperti industri pelayaran internasional. Hasil ini mengindikasikan bahwa awak kapal

yang memiliki kelincuhan lintas budaya (*cultural agility*) lebih mampu memahami perbedaan nilai, bahasa, dan kebiasaan kerja, sehingga awak kapal lebih terbuka dan aktif dalam proses berbagi pengetahuan, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas dan koordinasi kerja tim di kapal.

Knowledge Sharing memediasi pengaruh Komunikasi Organisasional terhadap Kinerja Tim Awak Kapal

Knowledge Sharing berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara komunikasi organisasional dan kinerja tim awak kapal. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun komunikasi organisasional tidak memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja tim awak kapal, namun komunikasi organisasional tetap mampu meningkatkan kinerja tim awak kapal melalui mekanisme *knowledge sharing*. Peran *knowledge sharing* terlihat sangat krusial karena menjembatani komunikasi organisasional yang bersifat formal yang terjadi dalam praktik kerja kolaboratif dan adaptif yang berdampak langsung pada peningkatan kinerja tim. Tanpa adanya proses *knowledge sharing*, pesan dari organisasi mungkin hanya berhenti pada tingkat informasi, tidak berkembang menjadi tindakan yang mampu meningkatkan efektivitas kerja tim. Temuan ini menegaskan bahwa penguatan mekanisme *knowledge sharing* di lingkungan pelayaran adalah kunci untuk memastikan komunikasi organisasional benar-benar memberikan dampak terhadap performa tim awak kapal.

Temuan ini menegaskan bahwa penguatan mekanisme *knowledge sharing* di lingkungan pelayaran adalah kunci untuk memastikan komunikasi organisasional benar-benar memberikan dampak terhadap performa tim awak kapal. Penelitian ini sejalan dengan Zhang et al. (2024) dimana semakin menunjukkan pentingnya komunikasi organisasi dalam menciptakan keberhasilan operasional, serta menunjukkan perannya dalam praktik berbagi pengetahuan yang berdampak pada penciptaan inovasi dan merupakan faktor strategis untuk menghasilkan keunggulan bersaing yang berdampak pada peningkatan kinerja finansial perusahaan.

5. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa semakin tinggi kemampuan karyawan dalam beradaptasi lintas budaya, semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk berbagi pengetahuan di tempat kerja. Sedangkan Komunikasi organisasional berpengaruh secara langsung terhadap *knowledge sharing*, meskipun tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja tim awak kapal. *Knowledge Sharing* berfungsi sebagai mediator parsial dalam hubungan antara *Cross-Cultural Agility* dan kinerja tim awak kapal. Artinya, kinerja tim akan meningkat optimal ketika kemampuan lintas budaya diikuti dengan budaya berbagi pengetahuan yang baik.

Knowledge Sharing memiliki peran penting sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara komunikasi organisasional dan kinerja tim awak kapal. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun komunikasi organisasi tidak memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja tim, komunikasi tersebut tetap mampu meningkatkan kinerja tim awak kapal melalui mekanisme berbagi pengetahuan. Riset ini belum mengidentifikasi faktor lain yang memungkinkan komunikasi organisasional

memengaruhi kinerja tim secara langsung (seperti struktur hierarkis kapal, K3, dan perbedaan budaya kerja), sehingga penelitian selanjutnya disarankan menguji mediator atau moderator tambahan serta menggunakan desain multilevel untuk memperkuat generalisasi temuan.

Referensi

- Abbas, A., Chengang, Y., Zhuo, S., Bilal, Manzoor, S., Ullah, I., & Mughal, Y. H. (2022). Role of Responsible Leadership for Organizational Citizenship Behavior for the Environment in Light of Psychological Ownership and Employee Environmental Commitment: A Moderated Mediation Model. *Frontiers in Psychology, 12*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.756570>
- Althnayan, S., Alarifi, A., Bajaba, S., & Alsabban, A. (2022). Linking Environmental Transformational Leadership, Environmental Organizational Citizenship Behavior, and Organizational Sustainability Performance: A Moderated Mediation Model. *Sustainability (Switzerland), 14*(14). <https://doi.org/10.3390/su14148779>
- An, J., Gao, W., Liu, R., & Liu, Z. (2023). The impact of communication on the work performance of Chinese seafarers on board. *Journal of Navigation, 76*(1), 113–132. <https://doi.org/10.1017/S0373463322000479>
- Castillo, I. B., Santos, M. A., Lopez, J. R., & Vigonte, F. G. (2023). General Information, Multi-Cultural Awareness, Influencing Factors, Issues Encountered and Need Assessment Among Seafarers Of Foreign Vessel In Bataan Philippine-Based Coal Plant. *SSRN*. <https://ssrn.com/abstract=4623388>
- Cleveland, M., & Cleveland, S. (2021). Developing Leadership Cultural Agility for Civil Discourse. *International Journal of Smart Education and Urban Society, 12*(3), 1–10. <https://doi.org/10.4018/IJSEUS.2021070101>
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R. W., & Nakagawa, S. (2013). Social Exchange Theory. In *Handbooks of Sociology and Social Research* (pp. 61–88). Springer Science and Business Media B.V. https://doi.org/10.1007/978-94-007-6772-0_3
- Dang, Y., Wanyan, X., Liu, S., Min, Y., Liao, Z., Zhou, T., & Li, N. (2025). Assessment of Team Performance Based on Teamwork Characteristics in Collaborative Teams. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, 35*(4). <https://doi.org/10.1002/hfm.70021>
- Freking, J. (2025). How Cultural Intelligence Shapes Communication and Decision-Making in Multicultural Teams. *The Scholarship Without Borders Journal, 3*(2). <https://doi.org/10.57229/2834-2267.1069>
- Hagneaux, LI., & Toumi, M. (2016). The Effects of Intercultural Difference on the Management of Knowledge, of Knowledge and of Skill Acquisition. Case of Staff in the Adging Homes (EHPAD). *Labor: Human Capital Ejournal, 8*(115). <https://doi.org/10.2139/ssrn.2819541>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review, 31*(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Igbinenikaro, O. P., Adekoya, O. O., & Etukudoh, E. A. (2024). Fostering Cross-Disciplinary Collaboration In Offshore Projects: Strategies And Best Practices.

- International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(4), 1176–1189. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i4.1006>
- Izak, M., Case, P., & Ybema, S. (2024). Communication in organizations: An overview and provocations. *International Journal of Management Reviews*, 26(4), 628–648. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12374>
- Jayanto, J., & Putra, M. S. (2022). The role of cross-cultural adaptability to mediate the effect of cultural intelligence on knowledge sharing of workers of expatriates in Bali. *International Journal of Business, Economics & Management*, 5(4), 328–339. <https://doi.org/10.21744/ijbem.v5n4.1988>
- Kusuma, W., Sindy Setiawan, R. N., Verma, K., & Utomo, C. F. (2021). Structural Equation Modeling-Partial Least Square for Poverty Modeling in Papua Province. *Jurnal Varian*, 4(2), 79–90. <https://doi.org/10.30812/varian.v4i2.852>
- Lu, C.-S., Lai, K., Lun, Y. H. V., & Cheng, T. C. E. (2012). Effects of national culture on human failures in container shipping: The moderating role of Confucian dynamism. *Accident Analysis & Prevention*, 49, 457–469. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2012.03.018>
- Lubertri, & Azizah, S. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Knowledge Sharing sebagai Pemediasi (Studi pada Karyawan Tetap TRAC Astra Rent a Car Cabang Yogyakarta). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 2(3), 450–465. <http://journal.stieputrabangsa.ac.id/index.php/jimmba/index>
- Mahmudi, I., Sundjoto, S., & Rahayu, S. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Kolaboratif Dan Knowledge Sharing Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Pegawai Melalui Kecerdasan Emosional (Studi Kasus Pada Dinas Sosial Kota Surabaya). *Jurnal Lentera Bisnis*, 14(2), 1972–1989. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i2.1562>
- Nikonorova, M., & Kemalova, L. (2021). Technology of training future seafarers to work in a multinational ship crew. *E3S Web of Conferences*, 258. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125810015>
- Putri, F. M. (2024). A Comparative Analysis of Indonesia and China on Managing Cultural Diversity in Multinational Corporations. *OALib*, 11(03), 1–16. <https://doi.org/10.4236/oalib.1111326>
- Ribeiro, N., Yücel, İ., & Gomes, D. (2018). How transformational leadership predicts employees' affective commitment and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1901–1917. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2017-0229>
- Riyanto, B., Nurmala, E., Agustina, I., & Maidari, S. R. (2023). Indonesian Seafarers' Intercultural Communication Challenges With Multinational Crews. *Journal of Intercultural Communication*, 23(1), 76–81. <https://doi.org/10.36923/jicc.v23i1.92>
- Rožman, M., Tominc, P., & Milfelner, B. (2020). A comparative study using two SEM techniques on different samples sizes for determining factors of older employee's motivation and satisfaction. *Sustainability (Switzerland)*, 12(6). <https://doi.org/10.3390/su12062189>
- Sari, R. P., Koswara, I., & Fuady, I. (2025). Pengaruh ulasan produk terhadap niat pembelian di platform e-commerce Shopee. *Comdent: Communication Student Journal*, 2(2), 438–455. <https://doi.org/10.24198/comdent.v2i2.60190>

- Song, M., Choi, H., & Sean Hyun, S. (2021). MBTI Personality Types of Korean Cabin Crew in Middle Eastern Airlines, and Their Associations with Cross-Cultural Adjustment Competency, Occupational Competency, Coping Competency, Mental Health, and Turnover Intention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 3419. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/ijerph18073419>
- Steegh, R., De Voorde, K. Van, Paauwe, J., & Peeters, T. (2025). The agile way of working and team adaptive performance: A goal-setting perspective. *Journal of Business Research*, 189. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115163>
- Suhardi, M. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Diversitas Terhadap Efektivitas Organisasi. *Cendekia: Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 3(2), 120-127. <https://doi.org/10.51878/cendekia.v3i2.2304>
- Theotokas, I. N., Lagoudis, I. N., Syntychaki, A., & Prosilias, J. (2024). Factors affecting E-HRM practices in Greek shipping management companies: the role of organizational culture, cultural intelligence, and innovation. *Journal of Shipping and Trade*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/s41072-024-00174-z>
- Triana, A., Hamidah, N. U., & Ruhana, I. (2016). Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Knowledge Sharing dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Hotel Gajah Mada Graha Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 35(2), 86–93. <https://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/1372>
- Van Greunen, C. (2022). The influence of cultural intelligence on the intra-team knowledge-sharing behaviour of knowledge-intensive teams. *South African Journal of Information Management*, 24, a1567. <https://doi.org/https://doi.org/10.4102/sajim.v24i1.1567>
- Vindriana, E. N., Sundjoto, & Rahayu, S. (2023). The Influence Of Employee Engagement, Communication, Work Motivation, And Compensation On Employee Performance At The Inspectorate Of East Java Province. *Journal of Social and Economics Research*, 5(2), 1581–1596. <https://idm.or.id/JSER/index>
- Wijaya, L., Samuel, S., & Anggiani, S. (2021). Membangun Teamwork Performance Dari Culture Diversity Melalui Communication Di Lingkungan Kerja. *Jurnal IPTA*, 9(1), 214. <https://doi.org/10.24843/ipta.2021.v09.i01.p21>
- Yuwono, W., Tjan, C., & Kesumahati, E. (2024). The Impact of Intellectual Capital and Cultural Intelligence on Innovation and Performance, with Knowledge Sharing as a Mediator in Manufacturing Companies. *Journal of Global Business and Management Review*, 6(2), 260–279. <https://doi.org/10.37253/jgbmr.v6i2.9982>
- Zhang, J., Jehangir, F. N., Yang, L., Tahir, M. A., & Tabasum, S. (2024). Competitive Advantage and Firm Performance: The Role of Organizational Culture, Organizational Innovation, and Knowledge Sharing. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01910-3>