

Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Kerjasama Tim dengan Komunikasi sebagai Variabel Mediasi pada PT FESI

Bintang Narpati¹, Milda Handayani^{2*}, Triana Yuniati³, Rycha Kuwarasari⁴, Eri
Bukhari⁵

^{1,2,3,4,5} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

*corresonden author milda.handayani@dsn.ubharajaya.ac.id

ARTICLE INFO

*Kata kunci : kerjasama tim,
komunikasi, kinerja karyawan*

Received : 12, Feb

Revised : 25, Feb

Accepted: 23, March

©2026 The Author(s): This is an
open-access article distributed
under the terms of the [Creative
Commons Atribusi 4.0
Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi peningkatan kinerja karyawan melalui kerjasama tim dengan komunikasi sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Data diperoleh melalui kuesioner yang disebarkan kepada karyawan perusahaan ini. Variabel independen adalah kerjasama tim, variabel dependen adalah kinerja karyawan, dan komunikasi berperan sebagai variabel mediasi.

Hasil uji reliabilitas menunjukkan semua variabel reliable dengan Cronbach's Alpha di atas 0,7. Nilai Average Variance Extracted (AVE) juga memenuhi syarat ($>0,5$). Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($p=0,011$). Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kerjasama tim ($p=0,020$), namun pengaruh langsung komunikasi terhadap kinerja karyawan tidak signifikan ($p=0,909$). Efek tidak langsung melalui jalur mediasi komunikasi, kerjasama tim dan kinerja karyawan sebesar 0,689, yang mengindikasikan peran mediasi yang kuat. Penelitian ini menyimpulkan bahwa komunikasi berfungsi sebagai mediator penting dalam meningkatkan efektivitas kerjasama tim terhadap kinerja karyawan. Implikasi praktis bagi manajemen perusahaan adalah perlu meningkatkan komunikasi dua arah dan membangun budaya kerjasama tim yang kolaboratif guna mengoptimalkan produktivitas karyawan.

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk mampu meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan guna mencapai keunggulan kompetitif (Uin & Djati, 2019). Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya (Triansyah et al., 2023). Karyawan yang memiliki kinerja tinggi akan mampu memberikan kontribusi optimal terhadap produktivitas, efisiensi operasional, serta kualitas layanan perusahaan. Oleh karena itu, manajemen perlu mengidentifikasi berbagai

faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, baik yang bersifat individu maupun organisasi.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, strategi merupakan serangkaian tindakan terencana yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Menurut Michael E. Porter, strategi adalah upaya untuk menciptakan posisi yang unik dan bernilai melalui serangkaian aktivitas yang terintegrasi. Dalam hal ini, strategi peningkatan kinerja karyawan tidak hanya berfokus pada individu, tetapi juga pada sistem kerja yang mendukung, seperti kerjasama tim dan komunikasi organisasi.

Selanjutnya (Teece et al., 1997) melalui konsep *dynamic capability* menjelaskan bahwa organisasi harus mampu mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal untuk menghadapi perubahan lingkungan. Dalam konteks penelitian ini, kemampuan organisasi dalam membangun kerjasama tim yang solid dan komunikasi yang efektif merupakan bagian dari strategi dinamis untuk meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Strategi peningkatan kinerja juga dapat dikaitkan dengan pendekatan perilaku organisasi, di mana interaksi antar individu dalam tim menjadi faktor kunci keberhasilan. Kerjasama tim sebagai strategi kolaboratif memungkinkan terjadinya sinergi kerja, sementara komunikasi sebagai strategi interpersonal berperan dalam memperlancar koordinasi dan penyampaian informasi. Dengan demikian, kombinasi antara kerjasama tim dan komunikasi yang efektif merupakan strategi yang relevan dalam meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan organisasi modern.

Penelitian terdahulu mendukung pentingnya strategi tersebut. Studi oleh (Salas et al., 2018) menunjukkan bahwa *teamwork* merupakan strategi utama dalam meningkatkan efektivitas dan kinerja tim dalam organisasi. Selain itu, penelitian oleh (Hargie, 2016) menemukan bahwa komunikasi organisasi yang efektif berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja dan keterlibatan karyawan. Penelitian lain oleh (Misra, 2018) juga menegaskan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang strategis, termasuk komunikasi dan kerja tim, memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi.

Salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kerjasama tim (Hutapeya et al., 2024). Dalam lingkungan kerja modern, sebagian besar pekerjaan tidak lagi dilakukan secara individu, melainkan membutuhkan kolaborasi antar karyawan dalam tim. Kerjasama tim yang efektif memungkinkan terjadinya sinergi, pembagian tugas yang jelas, serta penyelesaian pekerjaan secara lebih cepat dan tepat (Borrill & West, 2005). Selain itu, kerjasama tim juga dapat meningkatkan rasa tanggung jawab kolektif dan memperkuat hubungan interpersonal antar karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja (Wanyeki et al., 2019). Selain kerjasama tim, komunikasi juga memiliki peran yang sangat penting dalam organisasi. Komunikasi yang efektif dapat memastikan bahwa informasi yang disampaikan oleh pimpinan dapat dipahami dengan baik oleh karyawan (Pillay & Hoque, 2017), sehingga meminimalkan kesalahan dalam pelaksanaan tugas. Komunikasi yang baik juga mendorong terciptanya hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan keterbukaan, serta memfasilitasi pertukaran ide dan gagasan (Soid et al., 2025). Dalam konteks organisasi, komunikasi tidak hanya bersifat satu arah, tetapi harus berlangsung secara dua arah agar tercipta umpan balik yang konstruktif.

Komunikasi juga dapat berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan kerjasama tim dengan kinerja karyawan. Artinya, efektivitas kerjasama tim dalam meningkatkan kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh kualitas komunikasi yang terjadi di dalam tim (Irwan et al., 2024). Komunikasi yang baik akan memperkuat koordinasi, memperjelas peran masing-masing anggota tim, serta meningkatkan

pemahaman terhadap tujuan bersama. Sebaliknya, komunikasi yang tidak efektif dapat menghambat proses kerjasama tim dan menurunkan kinerja karyawan (I.Ilavarasi & S.No, 2024). Hubungan antara kerjasama tim, komunikasi, dan kinerja karyawan merupakan hal yang penting bagi perusahaan karena sebagai dasar dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi tidak hanya secara teoritis, tetapi juga praktis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif dan efisien.

Permasalahan yang terjadi pada perusahaan ini adalah terjadinya komunikasi satu arah antara pimpinan dan bawahan. Tidak adanya umpan balik dari karyawan kepada atasan atas informasi yang diterimanya yang menyebabkan adanya kesalah pahaman dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh pimpinan terlebih dalam menjalankan operasional dan pengeluaran biaya. Berdasarkan laporan evaluasi kinerja PT FESI tahun 2024, tingkat penyelesaian pekerjaan tepat waktu mengalami penurunan dari 92% pada tahun 2023 menjadi 78% pada tahun 2024. Selain itu, terdapat peningkatan revisi pekerjaan sebesar 25% yang sebagian besar disebabkan oleh kesalahan komunikasi antara pimpinan dan karyawan. Hasil observasi awal juga menunjukkan bahwa 65% karyawan menyatakan jarang memberikan umpan balik kepada atasan, sementara 58% karyawan mengaku mengalami kesulitan berkoordinasi dengan rekan kerja dalam penyelesaian tugas. Kondisi tersebut mengindikasikan adanya permasalahan komunikasi dan kerja sama tim yang berpotensi menurunkan kinerja karyawan.

TINJAUAN TEORITIS

Kerjasama Tim

Menurut (Robbins, S. P., & Judge, 2019), kerjasama tim merupakan aktivitas yang dilakukan oleh dua orang atau lebih yang saling berinteraksi dan berkoordinasi untuk mencapai tujuan bersama. Menurut (Salas, E., Sims, D. E., & Burke, 2005), teamwork adalah proses kolaborasi antar anggota tim yang melibatkan koordinasi, komunikasi, dan dukungan timbal balik untuk mencapai kinerja yang efektif. Indikator kerjasama Tim adalah Partisipasi anggota tim, Koordinasi kerja, Tanggung jawab bersama, Saling membantu, Komitmen terhadap tujuan tim.

Komunikasi

Menurut Onong Uchjana Effendy (Effendy, 2006), komunikasi adalah proses penyampaian pesan dari komunikator kepada komunikan untuk mengubah sikap, pendapat, atau perilaku. Menurut (Robbins, S. P., & Judge, 2015), komunikasi adalah transfer dan pemahaman makna antara individu atau kelompok dalam organisasi. Indikator Komunikasi adalah Kejelasan informasi, Ketepatan informasi, Umpan balik (feedback), Keterbukaan komunikasi, Kemudahan memperoleh informasi.

Kinerja Karyawan

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (Mangkunegara, 2021) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Menurut Veithzal Rivai (Rivai, 2004), kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan seseorang sebagai prestasi kerja sesuai perannya dalam organisasi. Indikator Kinerja Karyawan adalah Kualitas kerja, Kuantitas kerja, Ketepatan waktu, Efektivitas kerja, Kemandirian dalam bekerja.

Komunikasi dalam penelitian ini berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kerjasama tim dan kinerja karyawan. Komunikasi yang efektif mencakup penyampaian informasi yang jelas, adanya umpan balik, serta

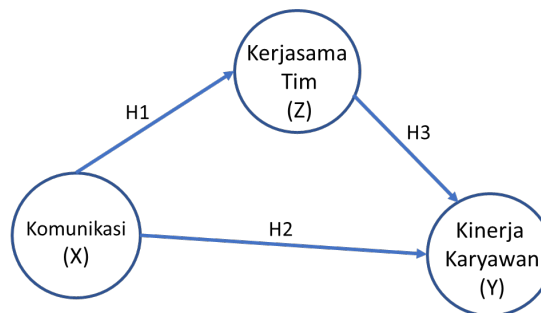
keterbukaan antar individu dalam organisasi. Komunikasi yang baik akan meningkatkan kualitas interaksi dalam tim, sehingga memperlancar proses koordinasi dan pelaksanaan tugas. Dengan demikian, komunikasi tidak hanya mempengaruhi kerjasama tim, tetapi juga secara tidak langsung berdampak pada kinerja karyawan melalui peningkatan efektivitas kerja tim.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kemampuan bekerja dalam tim dan efektivitas komunikasi yang terjadi dalam organisasi.

Berdasarkan hubungan antar variabel tersebut, dapat dijelaskan bahwa kerjasama tim berpengaruh terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komunikasi sebagai variabel mediasi. Dengan kata lain, komunikasi berfungsi sebagai penghubung yang memperkuat pengaruh kerjasama tim terhadap peningkatan kinerja karyawan. Kerangka konseptual ini menjadi dasar dalam penyusunan hipotesis penelitian yang akan diuji secara empiris.

Kerangka konseptual dalam penelitian ini menggambarkan hubungan antara variabel kerjasama tim, komunikasi, dan kinerja karyawan. Model penelitian ini menempatkan kerjasama tim sebagai variabel independen, kinerja karyawan sebagai variabel dependen, serta komunikasi sebagai variabel mediasi yang menghubungkan keduanya. Kerjasama tim diartikan sebagai kemampuan individu dalam bekerja sama secara efektif dengan anggota tim lainnya untuk mencapai tujuan bersama. Kerjasama tim yang baik ditandai dengan adanya koordinasi yang jelas, pembagian tugas yang seimbang, serta saling mendukung antar anggota tim. Dalam penelitian ini, kerjasama tim diasumsikan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kerjasama tim yang terjalin, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan.

Gambar1. Kerangka Konseptual Penelitian



Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kerjasama tim memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh (Wijayanti, 2021) menemukan bahwa teamwork dan komunikasi interpersonal secara bersama-sama mampu meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi. Selain itu, penelitian oleh (Phulpoto et al., 2023) juga membuktikan bahwa teamwork berpengaruh signifikan terhadap employee performance pada sektor jasa. Penelitian lain oleh (Manzoor, Ullah, et al., 2011) menunjukkan bahwa teamwork berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan engagement. Hipotesis ini menyatakan bahwa semakin baik kerjasama tim yang terjalin antar karyawan, maka semakin tinggi kinerja karyawan yang dihasilkan.

H1: Kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif berperan penting dalam meningkatkan kerjasama tim (Meneses-La-Riva et al., 2025). Studi pada

tenaga kesehatan menunjukkan adanya hubungan signifikan antara komunikasi efektif dan teamwork dalam organisasi. Selain itu, penelitian lain menemukan bahwa kualitas komunikasi mampu meningkatkan koordinasi dan kolaborasi dalam tim kerja. Penelitian tambahan juga menunjukkan bahwa komunikasi tim berpengaruh terhadap efektivitas dan keberhasilan tim dalam mencapai tujuan. Hipotesis ini menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif, terbuka, dan dua arah akan meningkatkan kualitas kerjasama tim dalam organisasi.

H2: Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kerjasama tim.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa komunikasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Penelitian oleh (Setyawati et al., 2023) menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dalam organisasi. Selain itu, penelitian oleh (Jayanti, 2025) juga menemukan bahwa komunikasi dan teamwork secara bersama-sama meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian lain (Setiawan et al., 2024) menunjukkan bahwa komunikasi dapat mempengaruhi kinerja melalui variabel mediasi seperti teamwork atau motivasi kerja. Hipotesis ini menguji apakah komunikasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, meskipun dalam model penelitian juga berperan sebagai variabel mediasi melalui kerjasama tim.

H3: Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

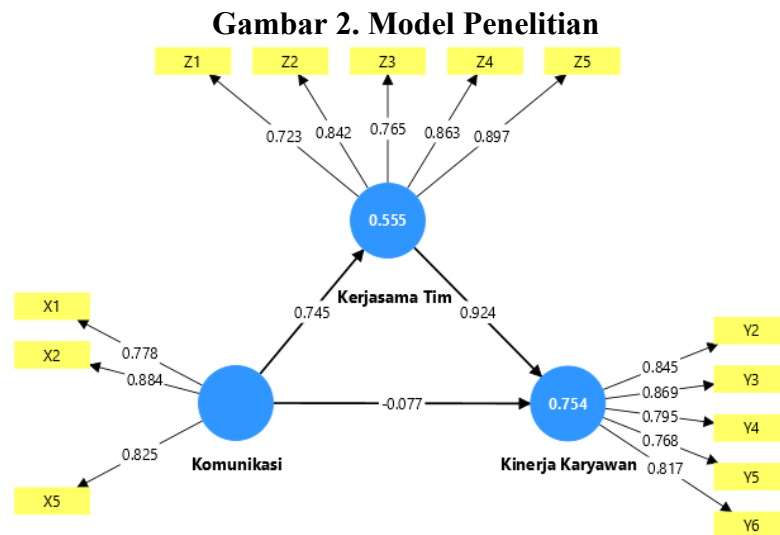
METODOLOGI

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT FESI yang berjumlah 50 orang. Mengingat jumlah populasi relatif terbatas, penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh (*saturated sampling*), yaitu seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian. Dengan demikian jumlah sampel yang digunakan sebanyak 50 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh (*saturated sampling*) karena seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian sehingga dapat menggambarkan kondisi perusahaan secara menyeluruh. Unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan PT FESI yang menjadi responden penelitian. Setiap responden memberikan penilaian terhadap variabel kerjasama tim, komunikasi, dan kinerja karyawan melalui kuesioner yang telah disusun.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Partial Least Square – Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Pengolahan data dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4. Analisis dilakukan melalui Uji validitas konvergen (AVE dan *outer loading*), Uji reliabilitas (Cronbach's Alpha dan Composite Reliability), Uji validitas diskriminan (HTMT), Uji koefisien determinasi (R^2), Uji hipotesis menggunakan bootstrapping, Uji pengaruh langsung (*direct effect*) dan tidak langsung (*indirect effect/mediation effect*).

Model penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah model kuantitatif dengan pendekatan kausalitas yang bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel yang telah dirumuskan dalam kerangka konseptual. Penelitian ini menggunakan metode Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) untuk menganalisis pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel. Dalam model penelitian ini, kerjasama tim diposisikan sebagai variabel independen (*eksogen*) yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai variabel dependen (*endogen*). Selain itu, komunikasi berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan kerjasama tim dengan kinerja karyawan. Model ini dirancang untuk menguji sejauh mana kerjasama tim dapat meningkatkan kinerja karyawan secara langsung, serta bagaimana komunikasi memperkuat hubungan tersebut secara tidak langsung.

Hubungan antar variabel dalam model penelitian ini meliputi pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja karyawan, pengaruh komunikasi terhadap kerjasama tim, serta pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan. Selain itu, model ini juga menguji efek tidak langsung komunikasi terhadap kinerja karyawan melalui kerjasama tim sebagai variabel intervening dan dengan menggunakan model ini, diharapkan dapat diperoleh gambaran yang komprehensif mengenai peran strategis kerjasama tim dan komunikasi dalam meningkatkan kinerja karyawan, sehingga hasil penelitian dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengelolaan sumber daya manusia di dalam organisasi.



HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian outer model dilakukan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas indikator yang digunakan dalam mengukur konstruk penelitian. Validitas konvergen dinilai melalui nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE). Menurut Joseph F. Hair, indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0,70 dan nilai AVE lebih besar dari 0,50.

Tabel 1. Hasil Outer Loading

Indikator	Variabel	Outer Loading (O)
X1	Komunikasi	0.778
X2	Komunikasi	0.884
X5	Komunikasi	0.825
Y2	Kinerja Karyawan	0.845
Y3	Kinerja Karyawan	0.869
Y4	Kinerja Karyawan	0.795
Y5	Kinerja Karyawan	0.768
Y6	Kinerja Karyawan	0.817
Z1	Kerjasama Tim	0.723
Z2	Kerjasama Tim	0.842
Z3	Kerjasama Tim	0.765
Z4	Kerjasama Tim	0.863
Z5	Kerjasama Tim	0.897

Sumber : data diolah, 2026

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan Average Variance Extracted (AVE), dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas konstruk yang baik. Nilai Cronbach's Alpha pada variabel kerjasama tim (0,877), kinerja karyawan (0,878), dan komunikasi (0,778) menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki tingkat konsistensi internal yang tinggi, karena telah melebihi batas minimum yang disyaratkan yaitu 0,70. Hal ini berarti indikator-indikator yang digunakan dalam masing-masing variabel mampu mengukur konstruk secara konsisten.

Selanjutnya, nilai Composite Reliability (ρ_a dan ρ_c) pada seluruh variabel juga menunjukkan nilai di atas 0,70, yaitu kerjasama tim (0,891 dan 0,911), kinerja karyawan (0,885 dan 0,911), serta komunikasi (0,820 dan 0,869). Hasil ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk memiliki tingkat reliabilitas yang sangat baik dalam menjelaskan variabel laten yang diukur. Selain itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) pada masing-masing variabel menunjukkan nilai di atas 0,50, yaitu kerjasama tim (0,673), kinerja karyawan (0,672), dan komunikasi (0,689). Nilai ini menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki validitas konvergen yang baik, yang berarti indikator-indikator dalam variabel mampu menjelaskan lebih dari 50% varians dari konstruk yang diukur.

Kesimpulannya adalah seluruh variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel dan valid, sehingga layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut, khususnya dalam pengujian model struktural menggunakan PLS-SEM.

Tabel 2. Cronbach's Alpha, Reliability dan AVE

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (ρ_a)	Composite Reliability (ρ_c)	Average Variance Extracted (AVE)
Kerjasama Tim	0.877	0.891	0.911	0.673
Kinerja Karyawan	0.878	0.885	0.911	0.672
Komunikasi	0.778	0.82	0.869	0.689

Sumber : data diolah, 2026

Berdasarkan hasil pengujian Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) pada tabel, digunakan untuk menilai validitas diskriminan antar konstruk dalam model penelitian. Uji HTMT bertujuan untuk memastikan bahwa setiap variabel laten memiliki perbedaan yang jelas satu sama lain, sehingga tidak terjadi tumpang tindih antar konstruk. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai HTMT antara variabel kinerja karyawan dan kerjasama tim sebesar 0,970, komunikasi dengan kerjasama tim sebesar 0,867, serta komunikasi dengan kinerja karyawan sebesar 0,711. Secara umum, nilai HTMT yang disarankan adalah di bawah 0,90 untuk menunjukkan validitas diskriminan yang baik, meskipun dalam beberapa literatur batas toleransi dapat mencapai 0,95. Nilai HTMT antara komunikasi dan kinerja karyawan (0,711) serta komunikasi dan kerjasama tim (0,867) masih berada dalam batas yang dapat diterima, sehingga menunjukkan bahwa kedua pasangan variabel tersebut memiliki validitas diskriminan yang baik. Namun, nilai HTMT antara kinerja karyawan dan kerjasama tim sebesar 0,970 sedikit melebihi batas umum 0,90, yang mengindikasikan adanya potensi kedekatan konsep atau hubungan yang sangat kuat antara kedua variabel tersebut.

Berdasarkan interval kepercayaan (confidence interval) yang ditunjukkan pada nilai 2,5% dan 97,5%, sebagian besar nilai masih berada dalam rentang yang dapat diterima, sehingga secara keseluruhan model masih dapat dikatakan memenuhi kriteria validitas diskriminan. Kesimpulannya adalah variabel dalam penelitian ini secara umum memiliki validitas diskriminan yang memadai, meskipun terdapat indikasi hubungan yang sangat kuat antara kerjasama tim dan kinerja karyawan yang perlu diperhatikan dalam interpretasi hasil penelitian.

Tabel 3. HTMT

Variabel	Original sample	Sample mean
Kinerja Karyawan <-> Kerjasama Tim	0.970	0.973
Komunikasi <-> Kerjasama Tim	0.867	0.872
Komunikasi <-> Kinerja Karyawan	0.711	0.707

Sumber : data diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4, nilai koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen dalam model penelitian. Nilai R-Square pada variabel kerjasama tim sebesar 0,555. Hal ini menunjukkan bahwa variabel komunikasi mampu menjelaskan variasi kerjasama tim sebesar 55,5%, sedangkan sisanya sebesar 44,5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Nilai ini termasuk dalam kategori moderat, yang berarti model memiliki kemampuan penjelasan yang cukup baik terhadap variabel kerjasama tim. Nilai R-Square pada variabel kinerja karyawan sebesar 0,754. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kerjasama tim dan komunikasi secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi kinerja karyawan sebesar 75,4%, sedangkan sisanya sebesar 24,6% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Nilai ini termasuk dalam kategori kuat, yang menunjukkan bahwa model penelitian memiliki daya jelaskan yang tinggi terhadap kinerja karyawan.

Kesimpulannya adalah model penelitian ini memiliki tingkat kemampuan prediksi yang baik, terutama dalam menjelaskan kinerja karyawan. Variabel kerjasama tim dan komunikasi terbukti memberikan kontribusi yang signifikan dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan dalam penelitian ini.

Tabel 4. Hasil Determinasi

Variabel	R-square
Kerjasama Tim	0.555
Kinerja Karyawan	0.754

Sumber : data diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 5, pengujian ini bertujuan untuk melihat pengaruh langsung antar variabel serta mengevaluasi peran komunikasi dalam hubungan antara kerjasama tim dan kinerja karyawan. Analisis dilakukan dengan melihat nilai koefisien jalur (original sample), nilai t-statistics, dan p-values sebagai dasar pengambilan keputusan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa hubungan antara kerjasama tim terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien sebesar 0,924 dengan t-statistics sebesar 8,576 dan p-values sebesar 0,000. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kerjasama tim berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin baik kerjasama tim, maka semakin tinggi kinerja karyawan yang dihasilkan.

Hubungan antara komunikasi terhadap kerjasama tim menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,745 dengan t-statistics sebesar 11,294 dan p-values sebesar 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kerjasama tim, sehingga komunikasi yang efektif mampu meningkatkan kualitas kerjasama antar karyawan. Namun, hubungan langsung antara komunikasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai koefisien sebesar -0,077 dengan t-statistics sebesar 0,483 dan p-values sebesar 0,629. Nilai ini menunjukkan bahwa komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung.

Kesimpulannya adalah komunikasi tidak berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara kerjasama tim dan kinerja karyawan, melainkan lebih tepat berperan sebagai variabel mediasi. Hal ini diperkuat dengan hasil pengujian sebelumnya yang menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung yang signifikan melalui kerjasama tim.

Tabel 5. Hasil Uji Moderasi

Hubungan	Original sample (O)	T statistics	P values
Kerjasama Tim -> Kinerja Karyawan	0.924	8.576	0.000
Komunikasi -> Kerjasama Tim	0.745	11.294	0.000
Komunikasi -> Kinerja Karyawan	-0.077	0.483	0.629

Sumber : data diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 6, pengujian dilakukan untuk mengetahui pengaruh antar variabel dalam model penelitian dengan melihat nilai koefisien jalur (original sample), t-statistics, dan p-values. Kriteria pengujian menyatakan bahwa hipotesis diterima apabila nilai t-statistics > 1,96 dan p-values < 0,05. Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien sebesar 1,547, t-statistics sebesar 2,536, dan p-values sebesar 0,011. Nilai tersebut memenuhi kriteria pengujian, sehingga H1 diterima. Hal ini berarti bahwa peningkatan kerjasama tim akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Hipotesis kedua (H2) menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kerjasama tim, dengan nilai koefisien sebesar 1,248, t-statistics sebesar 2,334, dan p-values sebesar 0,020. Dengan demikian, H2 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif dapat meningkatkan kualitas kerjasama tim dalam organisasi. Namun, hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) menunjukkan bahwa komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien sebesar 0,011, t-statistics sebesar 0,114, dan p-values sebesar 0,909. Nilai tersebut tidak memenuhi kriteria pengujian, sehingga H3 ditolak. Hal ini mengindikasikan bahwa komunikasi tidak memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Kesimpulannya adalah kerjasama tim memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, serta komunikasi berkontribusi dalam memperkuat kerjasama tim, namun tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis

Hubungan	Original sample (O)	T statistics	P values
Kerjasama Tim -> Kinerja Karyawan	1.547	2.536	0.011
Komunikasi -> Kerjasama Tim	1.248	2.334	0.020
Komunikasi -> Kinerja Karyawan	0.011	0.114	0.909

Sumber : data diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 7, pengujian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh tidak langsung variabel komunikasi terhadap kinerja karyawan melalui kerjasama tim sebagai variabel mediasi. Analisis ini penting untuk memahami apakah komunikasi memiliki peran dalam memperkuat hubungan antara kerjasama tim dan kinerja karyawan secara tidak langsung. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai pengaruh tidak langsung (specific indirect effects) dari komunikasi terhadap kinerja karyawan melalui kerjasama tim sebesar 0,689. Nilai ini menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung yang cukup kuat dan positif. Artinya, komunikasi yang efektif mampu meningkatkan kerjasama tim, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Jika dikaitkan dengan hasil uji hipotesis sebelumnya, diketahui bahwa komunikasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Namun, melalui kerjasama tim sebagai variabel mediasi, komunikasi memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa peran komunikasi dalam organisasi lebih bersifat tidak langsung, yaitu dengan memperkuat interaksi, koordinasi, dan kolaborasi dalam tim.

Kesimpulan yang didapat adalah kerjasama tim berperan sebagai variabel mediasi yang mampu menjembatani pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas komunikasi dalam organisasi akan lebih efektif jika diiringi dengan penguatan kerjasama tim, sehingga kinerja karyawan dapat meningkat secara optimal.

Tabel 7. Indirect Effects

Hubungan	Specific indirect effects
Komunikasi -> Kerjasama Tim -> Kinerja Karyawan	0.689

Sumber : data diolah, 2026

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil penelitian. Pertama, penelitian ini hanya dilakukan pada satu perusahaan, yaitu PT FESI, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas pada perusahaan lain dengan karakteristik yang berbeda. Kondisi budaya organisasi, sistem kerja, serta gaya kepemimpinan yang berbeda pada perusahaan lain dapat mempengaruhi hubungan antar variabel yang diteliti. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner, sehingga

sangat bergantung pada persepsi responden. Hal ini memungkinkan adanya bias subjektivitas, seperti ketidakjujuran atau kesalahpahaman dalam menjawab pertanyaan, yang dapat mempengaruhi akurasi data yang diperoleh.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terbatas pada kerjasama tim, komunikasi, dan kinerja karyawan. Sementara itu, masih terdapat banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, seperti motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi, serta lingkungan kerja yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Penelitian ini bersifat cross-sectional, yaitu data dikumpulkan dalam satu periode waktu tertentu, sehingga tidak dapat menangkap dinamika perubahan perilaku karyawan dan organisasi dalam jangka panjang.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian, menambahkan variabel lain yang relevan, serta menggunakan pendekatan longitudinal agar dapat memberikan hasil yang lebih komprehensif dan mendalam terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Pengaruh Kerjasama Tim terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 1,547$; $p = 0,011$). Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik tingkat kerjasama tim yang terjalin antar karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Kerjasama tim memungkinkan terjadinya koordinasi yang efektif, pembagian tugas yang jelas, serta saling mendukung dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara lebih efisien.

Penelitian ini sejalan dengan teori teamwork yang dikemukakan oleh (Salas, E., et al., 2018) yang menyatakan bahwa tim yang efektif mampu menciptakan sinergi positif sehingga menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan individu yang bekerja secara terpisah. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian (Phulpoto, et al., 2023) yang menemukan bahwa teamwork berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance pada sektor jasa. Selain itu, penelitian (Manzoor, R., et al., 2011) menunjukkan bahwa kerja sama tim mampu meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja karyawan melalui peningkatan keterlibatan kerja (employee engagement).

Hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

Pengaruh Komunikasi terhadap Kerjasama Tim

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kerjasama tim ($\beta = 1,248$; $p = 0,020$). Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif mampu meningkatkan kualitas hubungan kerja, memperjelas pembagian tugas, serta memperkuat koordinasi antar anggota tim.

Hasil ini secara teoritis, mendukung pandangan (Hargie, 2016) yang menyatakan bahwa komunikasi merupakan faktor penting dalam membangun efektivitas organisasi karena memungkinkan terjadinya pertukaran informasi, umpan balik, dan pemahaman bersama antar individu. Komunikasi yang baik dapat mengurangi kesalahpahaman dan konflik sehingga kerja sama tim dapat berjalan lebih efektif.

Penelitian ini juga konsisten dengan penelitian (Hargie, 2016) yang menemukan bahwa komunikasi efektif memiliki hubungan yang signifikan dengan teamwork dalam organisasi. Penelitian lain oleh (Setiawan, A. R., 2022) juga menunjukkan bahwa komunikasi yang baik mampu meningkatkan koordinasi dan kolaborasi antar anggota tim kerja.

Hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kerjasama tim dapat diterima.

Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,011$; $p = 0,909$). Temuan ini mengindikasikan bahwa komunikasi yang terjadi dalam organisasi belum mampu meningkatkan kinerja karyawan secara langsung.

Fenomena ini dapat dijelaskan bahwa komunikasi hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, sementara peningkatan kinerja memerlukan adanya implementasi informasi tersebut melalui koordinasi kerja yang efektif. Dengan kata lain, komunikasi saja belum cukup untuk meningkatkan kinerja apabila tidak diikuti oleh kerja sama tim yang baik.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian (Setyawati, N. W., 2023) yang menemukan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Irwan, A., 2024) yang menyatakan bahwa pengaruh komunikasi terhadap kinerja lebih banyak terjadi melalui variabel lain seperti teamwork dibandingkan secara langsung.

Hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan ditolak.

Peran Mediasi Komunikasi dalam Hubungan Kerjasama Tim dan Kinerja Karyawan

Hasil pengujian indirect effect menunjukkan nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0,689. Hasil ini menunjukkan bahwa komunikasi berperan penting dalam memperkuat hubungan antara kerjasama tim dan kinerja karyawan.

Temuan ini mendukung konsep Dynamic Capability Theory yang dikemukakan oleh (Teece, 2018), yang menjelaskan bahwa organisasi perlu mengembangkan kemampuan internal untuk mengintegrasikan sumber daya dan kompetensi guna mencapai keunggulan kompetitif. Dalam penelitian ini, komunikasi berfungsi sebagai mekanisme yang memungkinkan anggota tim mengintegrasikan informasi, pengetahuan, dan pengalaman untuk meningkatkan efektivitas kerja.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian (Setiawan, A. R., 2022) yang menemukan bahwa komunikasi mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui teamwork sebagai variabel intervening. Dengan demikian, komunikasi bukan merupakan faktor yang secara langsung meningkatkan kinerja, tetapi berperan sebagai mekanisme yang memperkuat efektivitas kerjasama tim sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa kerjasama tim memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik tingkat kerjasama antar karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Kerjasama tim yang efektif mampu meningkatkan koordinasi, tanggung jawab kolektif, serta efisiensi dalam penyelesaian pekerjaan. Komunikasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kerjasama tim. Komunikasi yang efektif, terbuka, dan dua arah mampu memperkuat hubungan antar anggota tim, memperjelas pembagian tugas, serta meningkatkan pemahaman terhadap tujuan bersama. Namun demikian, komunikasi tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Walaupun tidak berpengaruh secara langsung, komunikasi memiliki peran penting sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kerjasama tim dan kinerja

karyawan. Hasil uji efek tidak langsung menunjukkan bahwa komunikasi mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kerjasama tim. Dengan kata lain, komunikasi yang baik dapat lebih efektif dalam meningkatkan kinerja apabila diimplementasikan melalui kerja tim yang solid. Penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan dapat dicapai melalui penguatan kerjasama tim yang didukung oleh komunikasi yang efektif. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk membangun budaya kerja kolaboratif serta menciptakan sistem komunikasi yang terbuka dan interaktif guna meningkatkan kinerja karyawan secara optimal.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kerjasama tim memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, komunikasi terbukti berpengaruh positif terhadap kerjasama tim, namun tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Meskipun demikian, komunikasi memiliki peran penting sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kerjasama tim dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan dapat lebih efektif jika dilakukan melalui penguatan kerjasama tim yang didukung oleh komunikasi yang efektif.

Beberapa strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah pertama, perusahaan perlu mengembangkan strategi penguatan kerjasama tim melalui pembentukan tim kerja yang terstruktur, penetapan peran yang jelas, serta pelaksanaan kegiatan team building secara berkala guna meningkatkan solidaritas dan rasa tanggung jawab kolektif. Kedua, perusahaan perlu menerapkan strategi komunikasi dua arah dengan mendorong adanya umpan balik antara pimpinan dan karyawan. Hal ini dapat dilakukan melalui forum diskusi rutin, evaluasi kinerja berbasis komunikasi terbuka, serta pemanfaatan teknologi komunikasi internal yang efektif. Ketiga, perusahaan dapat mengintegrasikan strategi kolaboratif berbasis kinerja, yaitu dengan mengaitkan pencapaian kinerja individu dengan kinerja tim. Pendekatan ini akan mendorong karyawan untuk lebih aktif berkolaborasi dan saling mendukung dalam menyelesaikan pekerjaan.

Melalui penerapan strategi tersebut, perusahaan diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan komunikatif, sehingga kinerja karyawan dapat meningkat secara optimal dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Borrill, C., & West, M. A. (2005). *The Psychology of Effective Teamworking*.
Effendy, O. U. (2006). *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek*. PT Remaja Rosdakarya.
Hargie, O. (2016). *The Importance of Communication for Organisational Effectiveness* (F. Lobo, Ed.). Axioma, Braga, Portuga.
https://doi.org/https://doi.org/10.17990/Axi/2016_9789726972556_015
Hutapeya, R. M., Siboro, R. M. H. T., & Butar-Butar, R. H. P. . (2024). Qualitative Study: The Impact of Teamwork on the Effectiveness of Employee Performance at the Langsa City Regional Financial Management Agency. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMBI)*, 5(2), 344–350.
<https://doi.org/https://doi.org/10.31289/jimbi.v5i2.5260>
I.Illavarasi, & S.No. (2024). Enhancing Workplace Productivity: A Review of Effective Communication Techniques and Their Role in Fostering Team Collaboration and Conflict Resolution. *International Journal for Multidimensional Research Perspectives*, 2(4), 33–45. <https://doi.org/https://doi.org/10.61877/ijmrp.v2i4.132>
Irwan, A., D. (2024). Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Teamwork sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi*,

- 6(2), 125–138.
- Irwan, Badaruddin, Putra, R. K., Mooy, D., & Mansyur. (2024). The Effect of Communication on Employee Performance with Team Work As a Moderating Variable. *Reslaj : Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 6(4), 2720–2729. <https://doi.org/DOI: 10.47476/reslaj.v6i4.2121>
- Jayanti, N. M. (2025). The Effect of Communication and Teamwork on the Effectiveness of Employee Performance at PT Permodalan Nasional Madani Mekar Unit Kedungwaringin. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Pariwisata*, 1(1), 7–13. <https://doi.org/https://doi.org/10.65358/manbispar.v1i1.7>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (14th ed.). PT Remaja Rosdakarya.
- Manzoor, R., S. U. H., M., H., & Ahmad, Z. M. (2011). Effect of teamwork on employee performance. *International Journal of Learning and Development*, 1(1), 110–126. <https://doi.org/https://doi.org/10.5296/ijld.v1i1.1110>
- Manzoor, S. R., Ullah, H., Hussain, M., & Ahmad, Z. (2011). Effect of Teamwork on Employee Performance. *International Journal of Learning and Development*, 11(3), 1589–1598. <https://doi.org/https://doi.org/10.20491/isarder.2019.691>
- Meneses-La-Riva, M. E., Fernández-Bedoya, V. H., Suyó-Vega, J. A., & Hitler Giovanni Ocupa-Cabrera, R. V. G.-S. and G. di D. O.-M. (2025). Enhancing Healthcare Efficiency: The Relationship Between Effective Communication and Teamwork Among Nurses in Peru. *Nursing Reports*, 15(59). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/nursrep15020059>
- Misra, K. (2018). High-Performance Human Resource Practices and Team Job Satisfaction: Moderating Role of Team Citizenship Behaviors. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i3.13010>
- Phulpoto, N. H., Xi, W., Memon, S., & Phulpoto, S. (2023). Teamwork and its impact on employee performance: Mediated by job satisfaction - A comprehensive study of services sector of Pakistan. *RISUS – Journal on Innovation and Sustainability*, 14(3), 21–31.
- Phulpoto, N. H., Xi, W., Memon, S., & Shumaila. (2023). Teamwork And Its Impact On Employee Performance: Mediated By Job Satisfaction -A Comprehensive Study Of Services Sector Of Pakistan. *RISUS - Journal on Innovation and Sustainability*, 14(3), 21–31. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23925/2179-3565.2023v14i3p21-31>
- Pillay, K. D., & Hoque, M. E. (2017). Enhancing communication between management and employees at a storage organization in the freight industry. *Problems and Perspectives in Management*, 13, 193–201.
- Rivai, V. (2004). Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik. In *PT RajaGrafindo Persada*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (16th ed.).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a “Big Five” in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555–599.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kozlowski, S. W., & Miller, K. A. (2018). *Teams that work: The seven drivers of team effectiveness* (Eds). Oxford University.
- Salas, E., Reyes, D. L., & McDaniel, S. (2018). The science of teamwork: Progress, reflections, and the road ahead. *American Psychologist*, 73(4). <https://doi.org/https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/amp0000334>
- Setiawan, A. R., D. (2022). *Metode Penelitian Ilmu Sosial*.

- Setiawan, A., Maulana, R., & Sugiarti, G. (2024). Influence Communication and Teamwork on Employee Performance with Motivation Work as Intervening Variables. *Saudi Journal of Economics and Finance*, 8(12), 405–416. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.36348/sjef.2024.v08i12.003>
- Setyawati, N. W., D. (2023). Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 10(2), 123–135.
- Setyawati, N. W., Agustina, C., & PG, D. S. W. (2023). Employee Performance Impact on Communication and Work Environment. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 2(1), 301–308. <https://doi.org/DOI:https://10.55927/eajmr.v2i1.2610>
- Soid, Fatih, M., Fauzi, N., & Norman, E. (2025). Effective Communication in Building Healthy and Productive Relationships. *MES Management Journal*, 4(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.56709/mesman.v4i1.631>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51, 40–49. https://doi.org/https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1016%2Fj.lrp.2017.06.007?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicG9zaXRpb24iOiJwYWdlQ29udGVudCJ9fQ
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. <https://doi.org/http://www.jstor.org/stable/3088148>
- Triansyah, F. A., Hejin, W., & Stefania, S. (2023). Factors Affecting Employee Performance: A Systematic Review. *Journal Markcount Finance*, 1(3), 150–159. <https://doi.org/Performance:ASystematicReview.https://doi.org/10.55849/jmf.v1i2.102>
- Uin, B., & Djati, S. G. (2019). Realizing Sustainable Organizational Competitive Advantage by encouraging Sustainable Human Resource Development. *ENDLESS: International Journal of Future Studies*, 2(1), 85–93. <https://doi.org/https://doi.org/10.54783/endless.v2i1.43>
- Wanyeki, M. N., Maina, C. W., Sanyanda, J. N., & Kiiru, D. M. (2019). *Impact Of Teamwork On Employee Performance: Study Of Faculty Members In Kenyatta University*.
- Wijayanti, T. C. (2021). Influence of Interpersonal Communication and Teamwork on Organization to Enhance Employee Performance: A Case Study. *Conference: 1st UMGESHIC International Seminar on Health, Social Science and Humanities*. <https://doi.org/https://doi.org/10.2991/assehr.k.211020.060>