

Peran Moderasi Karakteristik Individu dalam Hubungan antara Kerja Sama Tim dan Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan PT X

Hesti Risnawati¹, Rohimat Nurhasan²

¹Fakultas Ekonomi, Universitas Garut

Email : ¹hestirisnawati24@gmail.com, ²rohimat.nurhasan@uniga.ac.id

Diterima	13	Mei	2025
Disetujui	01	Juni	2025
Dipublish	02	Juni	2025

Abstract

The purpose of this study was to determine how employee performance is affected by teamwork and internal communication, and how individual traits function as moderating factors in PT X. To explain the causal relationship, quantitative techniques using a descriptive causality approach are the research methods used. Meanwhile, all personnel of PT X were sampled using a saturated sample approach and a non-probability sampling method. The data analysis method of this study used the Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) approach using 87 respondents and the Smart PLS 4.0 tool. Questionnaires were distributed as part of the data collection process. Based on the research findings, it was determined that internal communication and teamwork significantly and positively affect employee performance, and that individual traits can moderate or enhance the effects of both factors. Individual traits play a moderating effect in enhancing the impact of teamwork on employee performance. The impact of internal communication on employee performance is not moderated by individual characteristics. This study shows that cohesiveness will improve employee performance in terms of quantity. Employee performance will also be improved with internal communication and vertical communication that are developed effectively.

Keywords: *teamwork, internal communication, employee performance, individual characteristics*

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan dipengaruhi oleh kerja sama dan komunikasi internal, serta bagaimana sifat-sifat individu berfungsi sebagai faktor moderasi di PT X. Untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat tersebut, teknik kuantitatif dengan menggunakan pendekatan kausalitas deskriptif merupakan metode penelitian yang digunakan. Sementara itu, seluruh personil PT X dijadikan sampel dengan menggunakan pendekatan sampel jenuh dan metode non-probability sampling. Metode analisis data penelitian ini menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) dengan menggunakan 87 responden dan alat bantu Smart PLS 4.0. Kuesioner didistribusikan sebagai bagian dari proses pengumpulan data. Berdasarkan temuan penelitian, ditentukan bahwa komunikasi internal dan kerja sama tim secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja karyawan, dan bahwa sifat-sifat individu dapat memoderasi atau meningkatkan efek dari kedua faktor tersebut. Sifat-sifat individu memainkan efek moderasi dalam memperlemah dampak kerja sama terhadap kinerja karyawan. Dampak komunikasi internal terhadap kinerja karyawan tidak dimoderasi oleh karakteristik individu. Penelitian ini menunjukkan bahwa kekompakan akan meningkatkan kinerja karyawan dalam hal kuantitas. Kinerja karyawan juga akan ditingkatkan dengan komunikasi internal dan komunikasi vertikal yang dikembangkan secara efektif.

Kata kunci: *kerja sama tim, komunikasi internal, kinerja karyawan, karakteristik individu*



Pendahuluan

Sebagai komponen strategis perusahaan, manajemen sumber daya manusia (MSDM) berupaya mengelola, mengembangkan, dan mengoptimalkan potensi tenaga kerja secara sistematis guna menunjang tercapainya tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien. Fungsi MSDM mencakup berbagai kegiatan seperti perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan karir, serta pemberian kompensasi dan evaluasi kinerja. Peran MSDM tidak hanya terbatas pada aspek administratif, tetapi juga pada pengembangan potensi individu dalam organisasi untuk mencapai hasil yang optimal. Dalam konteks organisasi modern, MSDM berfungsi sebagai mitra strategis yang berkontribusi pada pencapaian visi dan misi perusahaan (Gandung, 2023).

Perilaku organisasi merupakan kajian yang meneliti pola tindakan, sikap, dan interaksi individu maupun kelompok dalam lingkungan organisasi. Hal ini mencakup analisis terhadap sikap, persepsi, motivasi, dan interaksi antar individu yang mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Fokus utama perilaku organisasi adalah memahami dinamika internal yang ada dalam organisasi dan bagaimana faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi produktivitas, efektivitas, serta kesejahteraan karyawan.

Manajer dapat membuat kebijakan dan strategi yang mendorong terciptanya lingkungan kerja yang produktif dan menyenangkan di mana orang-orang merasa termotivasi untuk berkinerja baik dan berkontribusi secara efektif dengan memiliki pemahaman yang kuat tentang perilaku organisasi. (Widodo et al., 2024).

Kedua konsep ini, MSDM dan perilaku organisasi, memiliki keterkaitan yang erat, karena pengelolaan sumber daya manusia yang optimal dapat mendorong munculnya perilaku positif di dalam lingkungan organisasi, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Mengingat sumber daya manusia merupakan fokus dari setiap kegiatan bisnis, maka sumber daya manusia merupakan komponen penting yang memegang posisi yang signifikan dalam sebuah organisasi atau bisnis. Kelangsungan hidup dan kemajuan perusahaan sangat dipengaruhi oleh keberadaan sumber daya manusia, terutama pada masa globalisasi saat ini (Hidayat, 2021). Keberhasilan suatu organisasi atau bisnis sangat bergantung pada sumber daya manusianya. (Najati & Susanto, 2022).

Kinerja karyawan merupakan salah satu indikator utama keberhasilan organisasi, termasuk di sektor Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Namun hingga saat inibanyak perusahaan BUMN masih menghadapi tantangan dalam mengoptimalkan kinerja sumber daya manusianya. Salah satu elemen krusial yang berperan dalam memengaruhi kinerja tersebut adalah kerja sama tim dan komunikasi internal. Beberapa BUMN mengalami keterlambatan dalam transformasi dan menghadapi masalah tata kelola yang lemah. Hal ini berisiko menjadi bencana bagi perusahaan-perusahaan tersebut, menghambat kerja sama tim lintas unit, dan memperburuk komunikasi internal (Tonce, 2024).

Salah satu faktor terpenting dalam mencapai tujuan bisnis adalah kinerja



karyawan (Agus Triansyah et al., 2023). Menurut Robbins (2016) kinerja adalah sejauh mana seorang individu berhasil menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai dengan norma atau persyaratan yang ditetapkan untuk suatu peran tertentu. Dalam lingkungan yang semakin kompetitif dan dinamis, organisasi dituntut untuk terus berinovasi dan meningkatkan efisiensi operasional agar dapat bersaing. Perusahaan tidak pernah lepas dari bantuan sumber daya manusia, salah satunya untuk memiliki kinerja karyawan yang berkualitas maka dibutuhkan kerja sama tim.

Menurut Susanti (2021) Kolaborasi dalam sebuah kelompok yang membutuhkan administrasi dan struktur yang efisien disebut kerja tim. Individu dengan berbagai keahlian berkumpul untuk membentuk tim. Sedangkan Robbins & Judge (2017) menjelaskan bahwa kerja tim adalah sebuah kelompok di mana setiap individu memberikan kontribusi yang dapat menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan hasil yang dicapai jika dilakukan secara individu. Menurut Sibarani (2018) Kerja tim merupakan hasil kolaborasi kelompok yang dipadukan dengan beragam keterampilan dan tujuan yang jelas, serta diperkuat oleh kepemimpinan yang efektif dan efisien untuk menghasilkan kinerja yang lebih unggul dibandingkan dengan kinerja individu. Dimensi berikut ini dapat digunakan untuk mengukur kerja tim: kerja sama, kepercayaan, dan kekompakan.

Berdasarkan berbagai pendapat yang dikemukakan, kerja sama tim dapat disimpulkan sebagai bentuk kolaborasi dalam kelompok yang terdiri dari individu-individu dengan keahlian berbeda, yang diorganisir dan dikelola secara efektif melalui kepemimpinan dan komunikasi

yang baik, dengan tujuan bersama untuk mencapai hasil yang lebih baik daripada kinerja yang berbeda. Kerja sama tim yang efektif biasanya ditandai oleh kepercayaan antara anggota, komunikasi yang baik, dan kemampuan untuk menyelesaikan konflik. Selain kerja sama tim, komunikasi yang baik mendukung peningkatan kinerja karyawan. Komunikasi adalah kegiatan fundamental manusia yang memungkinkan setiap individu berinteraksi dan membangun hubungan satu sama lain.

Menurut Effendy (2019) Proses berbagi ide antara manajer dan staf dalam sebuah bisnis atau organisasi dikenal sebagai komunikasi internal, dan ini dapat terjadi secara horizontal dan vertikal. Pertukaran informasi, bimbingan, koordinasi, motivasi, kepemimpinan, dan manajemen berbagai tugas tingkat bawah antara atasan dan bawahan dikenal sebagai komunikasi vertikal. Sementara itu, komunikasi horizontal merujuk pada interaksi yang terjadi antara departemen atau bagian yang setara dalam suatu organisasi, dengan tujuan untuk mempengaruhi, meyakinkan, serta menyampaikan informasi kepada pihak-pihak yang memiliki posisi yang setara.

Komunikasi internal yang efektif berkontribusi dalam meminimalisir potensi kesalahpahaman dan konflik, serta mendukung stabilitas kinerja karyawan. Komunikasi internal juga diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan di masa depan. Meskipun kerja sama tim dan komunikasi internal dapat meningkatkan kinerja, tetapi tidak semua individu memiliki respon yang sama terhadap kedua faktor tersebut. Hal ini disebabkan oleh perbedaan karakteristik individu yang mempengaruhi cara mereka berinteraksi dalam tim dan merespons komunikasi



dalam organisasi.

Studi yang dilakukan oleh Sari et al., (2023) menggunakan pemodelan persamaan struktural (SEM) dengan smartPLS 4 untuk menguji dampak komunikasi internal dan kolaborasi tim terhadap performa karyawan pada divisi proyek pembongkaran microwave di PT. Panca Karsa Sejahtera, Kota Bekasi. Menurut temuan penelitian, kolaborasi memiliki dampak positif dan substansial terhadap kinerja karyawan, sementara komunikasi internal memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kerja sama tim. Komunikasi internal, di sisi lain, tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Alur kerja harus disederhanakan dengan komunikasi internal yang efektif, dan kerja sama tim harus ditingkatkan melalui partisipasi aktif dan pelatihan untuk meningkatkan kinerja.

Sedangkan studi yang dilakukan oleh Yasa et al., (2021) Analisis regresi dari temuan studi tentang kontribusi komunikasi internal serta sinergi tim terhadap peningkatan kinerja pegawai di PT Penta Valent Denpasar mengungkapkan bahwa komunikasi internal dan kerja sama tim memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta kerja sama tim dan komunikasi internal memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara bersamaan. Menurut temuan penelitian lain oleh Hidayat (2021) yang berjudul Pengaruh Komunikasi Internal, Disiplin Kerja dan Kerja Sama Tim terhadap Kinerja Karyawan, ketiga faktor tersebut secara signifikan dan parsial meningkatkan kinerja karyawan.

Berbeda dengan penelitian lainnya, penelitian ini memasukkan karakteristik individu sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara kinerja karyawan,

komunikasi internal, dan kolaborasi. Beberapa penelitian meneliti bagaimana karakteristik individu, seperti kepribadian dan minat, dapat mengurangi efek kerja sama dan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan. Dengan menyajikan sifat-sifat individu sebagai variabel yang dapat meningkatkan atau memperburuk hubungan antara kinerja karyawan, komunikasi internal, dan kerja sama tim, penelitian ini menawarkan sudut pandang baru.

PT X termasuk dalam jajaran Badan Usaha Milik Negara yang menjalankan usahanya di sektor kelistrikan yang ada di suatu wilayah di Jawa Barat, dan memiliki lima kantor unit dalam pelaksanaannya. Proses bisnis PT X ini meliputi pelayanan pelanggan, penyambungan baru, pengelolaan jaringan, dan penanganan gangguan. Seluruh proses bisnis ini tidak hanya melibatkan satu individu atau satu bagian, melainkan melibatkan banyak orang atau berbagai bagian. Tentu saja, Tak perlu dikatakan lagi bahwa bisnis membutuhkan sumber daya manusia yang berkualifikasi tinggi dan kompeten di samping individu-individu yang berkinerja terbaik.

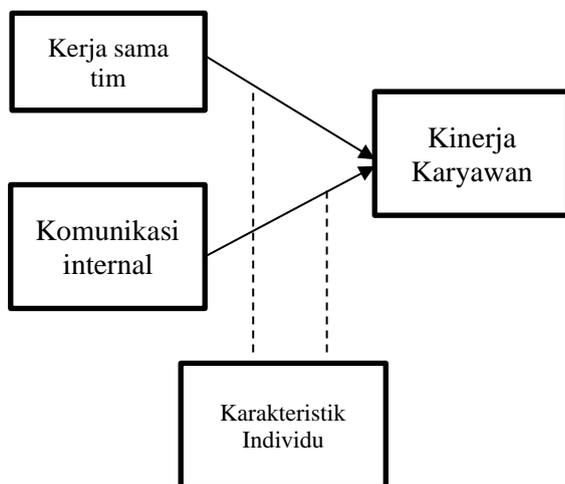
Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah teoritis dan praktis manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam menjelaskan peran komunikasi internal dan kerja sama tim dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dari segi teori, penelitian ini dapat menambah kekayaan literatur yang ada mengenai perilaku organisasi dengan menambah perspektif mengenai karakteristik individu sebagai variabel moderting. Dari segi praktik, temuan penelitian ini dapat menjadi landasan pertimbangan bagi manajemen PT X dalam



merancang strategi peningkatan kinerja karyawan melalui penguatan budaya kerja sama, perbaikan sistem komunikasi internal, serta pengelolaan perbedaan karakteristik individu secara lebih adaptif dan efektif.

Dengan mempertimbangkan pada latar belakang yang telah dijelaskan, peneliti bermaksud melaksanakan studi dengan judul **“Pengaruh Kerja Sama Tim dan Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan dengan Karakteristik Individu sebagai Variabel Moderating”**

Gambar 1. Model Kerangka Berpikir



(Robbins & Judge 2016)

Metode Penelitian

Untuk memahami hubungan sebab akibat antara kerja tim dan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan, penelitian ini menggunakan teknik kuantitatif dengan pendekatan kausalitas deskriptif, dengan menggunakan karakteristik individu sebagai variabel moderasi. Seluruh karyawan PT X diikutsertakan dalam

strategi pengambilan sampel, yang menggabungkan metodologi sampel jenuh dengan metode pengambilan sampel non-probabilitas. Dalam studi ini, digunakan data primer maupun sekunder untuk mendukung analisis. Pengamatan langsung dan penyebaran kuesioner kepada masyarakat umum menghasilkan 87 tanggapan dan data primer. distribusi survei rating-scale yang dikuantifikasi menggunakan skala data interval.

Strategi analisis data dalam penelitian ini menggunakan alat Smart PLS 4.0 dan pendekatan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS). Tingkat kepercayaan 95% dan tingkat signifikansi alpha 5% digunakan untuk pengujian.

Hasil dan Pembahasan

Hasil

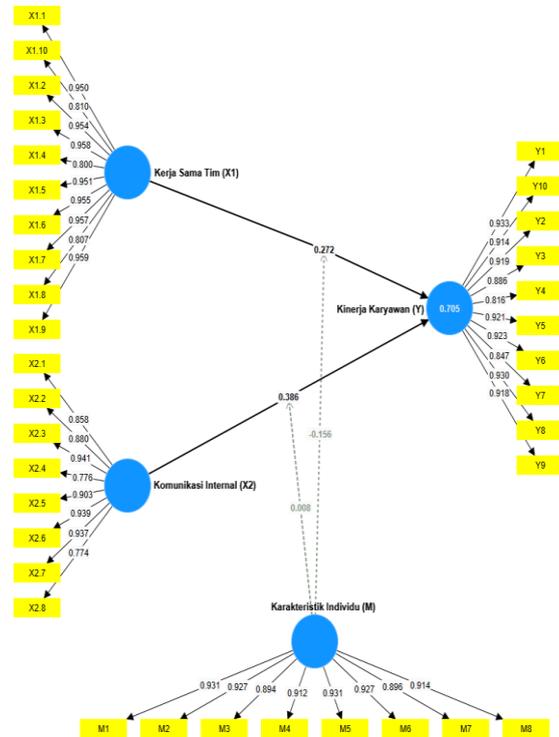
Analisis Outer Model (Evaluation Measurement Model)

Analisis Outer Model merupakan salah satu tahap dalam evaluasi model pada *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Tujuannya untuk menilai kualitas indikator dalam merepresentasikan konstruk (variabel laten). Pengujian ini mencakup convergent validity, discriminant validity, dan composite reliability.



Convergent Validiy

Gambar 2. Hasil output outer model



Sumber: Hasil pengolahan data (2025)

Berdasarkan Gambar 1, jika nilai outer loading setiap indikator lebih dari 0.70, maka data dikatakan memenuhi validitas konvergen. Menurut temuan analisis, setiap indikator memiliki nilai outer loading > 0.70. Hal ini dapat dikatakan bahwa setiap indikasi memenuhi syarat validitas konvergen. Selain factor loading, nilai AVE > 0.50 adalah metrik lain yang digunakan untuk menilai validitas.

Tabel 1. Hasil AVE

	AVE
Kerja Sama Tim (X1)	0,833
Komunikasi Internal (X2)	0,771
Karakteristik Individu (M)	0,840
Kinerja Karyawan (Y)	0,813

Sumber : Hasil pengolahan data (2025)

Berdasarkan tabel 1 hasil pengujian untuk nilai AVE > 0,50 sehingga sudah memenuhi *convergent validity*.

Discriminant Validity

Sebuah metrik yang disebut validitas diskriminan digunakan untuk mengevaluasi seberapa jauh sebuah konstruk sebenarnya berbeda dari konstruk lain dan seberapa besar korelasi dengan konstruk lain dalam model. *Fornell-Larcker* metode ini digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur validitas diskriminan. Jika akar dari AVE pada konstruk lebih tinggi dari korelasi konstruk dengan variabel lain, maka uji *Fornell-Larcker* dianggap sangat baik.

Tabel 2. Hasil Uji Fornell-Larcker

	Kerja SamTim (X1)	Komunikasi Internal (X2)	Karakte ristik Individu (M)	Kinerja Karyawan (Y)
Kerja Sama Tim (X1)	0.913			
Komunikasi Internal (X2)	0.547	0.878		
Karakteristik Individu (M)	0.554	0.471	0.917	
Kinerja Karyawan (Y)	0.690	0.647	0.684	0.902

Sumber : Hasil pengolahan data (2025)

Tabel 2 menyajikan temuan pengujian, yang mengindikasikan bahwa nilai akar AVE konstruk lebih tinggi daripada asosiasinya dengan faktor lain. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa konstruk apa pun memenuhi validitas diskriminan.

Composite Reliability

Konsistensi internal adalah metrik ketergantungan yang paling sering digunakan. Indikator *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (ρ_c) dapat digunakan untuk menilai konsistensi internal



atau keandalan data. Data dianggap terpercaya jika nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* > 0,70.

Tabel 3. Nilai Construct Reliability

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>
Kerja Sama Tim (X1)	0.977	0.980
Komunikasi Internal (X2)	0.957	0.964
Karakteristik Individu (M)	0.973	0.977
Kinerja Karyawan (Y)	0.974	0.977

Sumber : Hasil pengolahan data (2025)

Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability (rho_c)* > 0,70, yang menandakan bahwa setiap konstruk variabel dapat dianggap reliabel.

Analisis Inner Model

R-Square

Sesuai dengan Ghazali, (2016), nilai *R-squared* sebesar 0,67 diklasifikasikan sebagai kuat, 0,33 sebagai moderat atau sedang, dan 0,19 sebagai lemah. Kualitas penelitian akan meningkat dengan nilai *R2* yang lebih tinggi.

Tabel 4. R Square

Variabel	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Kinerja Karyawan (Y)	0.705	0.687

Sumber : Hasil pengolahan data (2025)

Berdasarkan tabel 4, bisa dilihat bahwa nilai *R² adjusted* dari variabel independent yakni Kerja Sama Tim (X1) dan Komunikasi Internal (X2) yang mempengaruhi variabel

Kinerja Karyawan (Y) ialah sebesar 0.687 (68,7%) dimana nilai itu tergolong kuat.

F-Square

Terdapat tiga kelas batasan nilai *F-Square* digunakan untuk menilai model struktural: 0.02 (lemah), 0.15 (sedang), dan 0.35 (kuat), yang masing-masing menunjukkan pengaruh yang lemah, sedang, dan signifikan. Ghazali, I., & Latan, (2015). Sedangkan untuk efek moderasi 0.005 (rendah), 0,010 (sedang), dan (0,025) tinggi Kenny, (2018) dalam Hair et al., (2021), berikut merupakan data yang sudah diperoleh:

Tabel 5. F-Square

Variabel	<i>f-square</i>
Kerja Sama Tim (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.113
Komunikasi Internal (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.310
Karakteristik Individu (M) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.220
Karakteristik Individu (M) x Komunikasi Internal (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.000
Karakteristik Individu (M) x Kerja Sama Tim (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.053

Sumber : Hasil pengolahan data (2025)

Tabel 5 menunjukkan bahwa ada korelasi yang buruk antara kerja tim dan kinerja karyawan, dengan nilai *F-Square* dari kerja tim terhadap kinerja karyawan adalah 0,113. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh komunikasi internal dengan tingkat sedang, seperti yang ditunjukkan oleh koefisien 0,310. Kinerja karyawan agak dipengaruhi oleh karakteristik individu, seperti yang terlihat dari efek moderasi 0,220 dari karakteristik individu terhadap kinerja karyawan. Lebih lanjut, ada dampak kecil dari Karakteristik Individu yang memoderasi Kerjasama Tim terhadap Kinerja Karyawan, seperti yang ditunjukkan oleh nilai *F-Square* sebesar 0,053 untuk hubungan ini. Lebih lanjut, karena nilai



F-Square dari hubungan antara kinerja karyawan dan karakteristik individu yang memoderasi komunikasi internal adalah 0,000, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan tersebut lemah.

Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis, setiap jalur diuji secara statistik, dan metode bootstrapping digunakan untuk menghitung signifikansi koefisien parameter. Pengujian dilakukan dengan tingkat signifikansi alpha 5% (0,05) dan tingkat kepercayaan 95%.

Path Coefficient

Tabel 6. Path Coefficients

	Original sample (O)	T statistics ((O/STDEV))	P values
Kerja Sama Tim (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.272	2.850	0.004
Komunikasi Internal (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.386	4,140	0.000
Karakteristik Individu (M) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.323	3.693	0.000
Karakteristik Individu (M) x Komunikasi Internal (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.008	0.111	0.911
Karakteristik Individu (M) x Kerja Sama Tim (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	-0.156	2.127	0.033

Sumber : Hasil pengolahan data (2025)

Berdasarkan tabel 6, menunjukkan bahwa:

1. Hipotesis pertama (H1) **diterima** Kerja Sama Tim terhadap Kinerja Karyawan mempunyai nilai original sample (*path coefficient*) sebesar 0,272, dan nilai p-

values sebesar 0.004 dibawah alpha (0.05) artinya bahwa Kerja Sama Tim berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan secara positif dan signifikan.

2. Hipotesis kedua (H2) **diterima** Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan mempunyai nilai original sample sebesar 0,386 dan nilai p-values sebesar 0.000 dibawah alpha (0.05) yang artinya bahwa Komunikasi Internal berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan secara positif dan signifikan.
3. Hipotesis ketiga (H3) **diterima** Karakteristik Individu memoderasi Kinerja Karyawan mempunyai nilai original sample sebesar 0,323 dan nilai p-values sebesar 0.000 dibawah alpha (0.05) artinya bahwa Karakteristik Individu memperkuat pengaruh terhadap Kinerja Karyawan secara positif dan signifikan.
4. Hipotesis keempat (H4) **diterima** Karakteristik Individu memoderasi Kerja Sama Tim terhadap Kinerja Karyawan mempunyai nilai original sample sebesar -0,15 nilai p-values sebesar 0.033 dibawah alpha (0.05) maka artinya bahwa Karakteristik Individu signifikan memoderasi pengaruh Kerja Sama Tim terhadap Kinerja Karyawan. Karena path coefficient (-0,15) negatif ini artinya memperlemah.
5. Hipotesis kelima (H5) **ditolak**, Karakteristik Individu tidak signifikan memoderasi Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan mempunyai nilai original sample sebesar 0,008 dan nilai p-values sebesar 0.911 diatas alpha (0.05) yang artinya bahwa Karakteristik Individu tidak berperan memoderasi Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan.



Pembahasan

1. Pengaruh Kerja Sama Tim terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan terpengaruh secara positif oleh kerja sama. Hal ini menunjukkan bahwa semua anggota tim selalu dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan ketika ada kolaborasi yang kompak. Kinerja karyawan juga dapat ditingkatkan melalui kerja sama dan partisipasi aktif anggota tim yang baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan akan meningkat dengan adanya kerjasama yang lebih baik.

Temuan ini konsisten dengan penelitian Devi et al., (2022) menemukan bahwa kerja sama secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja karyawan. Namun, penelitian ini didukung oleh berbagai pengetahuan dengan tujuan yang jelas, serta komunikasi dan kepemimpinan yang dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian yang menemukan bahwa kerja sama secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja karyawan yang diukur dari seberapa baik orang berkolaborasi untuk menyelesaikan tugas. Menurut penelitian Talian et al., (2021) dan Widayati et al., (2021) ketika ada kerja sama yang baik, kinerja karyawan terpengaruh secara signifikan. Selain itu penelitian Phuong, (2022) menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat sangat ditingkatkan dengan kerja sama yang dikombinasikan dengan kepercayaan dan penghargaan tim.

2. Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan

Temuan studi ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara positif

dan oleh komunikasi internal. Kinerja karyawan akan meningkat melalui komunikasi vertikal yang efektif, seperti ketika pekerja diberi kesempatan untuk mengungkapkan tantangan dalam pekerjaan. Kinerja karyawan juga akan meningkat melalui komunikasi horizontal, yang memotivasi karyawan untuk menyelesaikan tugas. Kinerja karyawan akan meningkat sebanding dengan kualitas komunikasi internal yang dikembangkan.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Tafsir et al., (2023) yang menemukan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh komunikasi internal. Terbangunnya hubungan yang harmonis antara manajer dan staf menjadi salah satu tanda efektivitas komunikasi internal dalam penelitian ini. Selain itu, hal ini konsisten dengan temuan penelitian Putu & Saharani, (2022) yang menemukan bahwa komunikasi horizontal dan vertikal di dalam perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu temuan penelitian yang dilakukan oleh Yulianti et al., (2024) menunjukkan bahwa kontak pemimpin dengan bawahan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan komunikasi horizontal dan diagonal, penelitian Dwi & Alamsyah, (2025) mengindikasikan bahwa komunikasi internal melalui komunikasi vertikal memiliki dampak yang berdampak signifikan pada kinerja karyawan, sesuai dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh (Winanda & Destiwati, 2022) menunjukkan bahwa komunikasi internal memiliki dampak vertikal yang condong ke atas terhadap kinerja karyawan. Namun dalam penelitian yang dilakukan oleh (Rasu et al., 2023) menunjukkan bahwa perbaikan integritas guru dalam berkomunikasi dapat berjalan dengan baik dan benar serta didukung oleh indoktinasi pembicaraan dengan gata



komunikasi secara vertikal dan horizontal.

3. Peran Karakteristik Individu Memoderasi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut temuan penelitian, sifat-sifat individu yang berfungsi sebagai variabel moderator menunjukkan bahwa dampak komunikasi internal dan kerja sama terhadap kinerja pekerja dapat berbeda berdasarkan sifat-sifat pribadi yang unik dari setiap pekerja. Hal ini mengimplikasikan bahwa kinerja dapat ditingkatkan oleh sifat-sifat pribadi termasuk bakat, nilai, sikap, dan minat.

Hal ini sejalan dengan Robbins & Judge (2017) yang menyatakan bahwa respons seseorang terhadap lingkungan kerja dapat dipengaruhi oleh variasi dalam sifat-sifat pribadinya. Hal ini sejalan dengan pandangan McShane & Von Glinow, (2024) yang menyatakan bahwa kepribadian, motivasi, dan preferensi kerja berperan penting dalam menentukan seberapa besar kebijakan organisasi memengaruhi perilaku dan output kerja karyawan. Perbedaan sikap terhadap kerja sama dan komunikasi dapat menimbulkan variasi dalam efektivitas implementasi strategi organisasi. Oleh karena itu, manajemen perlu mempertimbangkan perbedaan karakteristik individu dalam menyusun kebijakan internal agar strategi yang dijalankan lebih adaptif dan berdampak optimal terhadap kinerja.

4. Pengaruh Karakteristik Individu memoderasi Kerja sama tim terhadap Kinerja Karyawan

Menurut temuan penelitian, dampak kerja sama pada kinerja karyawan berkurang oleh sifat-sifat individu. Kinerja karyawan akan lebih dipengaruhi oleh mereka yang terbiasa bekerja sama. Karena mereka yang kurang

supel dan tertutup terhadap pengalaman baru terkadang kesulitan untuk membangun koneksi di tempat kerja yang bermanfaat, maka kepribadian memainkan peran yang signifikan (Robbins & Judge, 2017). Sifat-sifat individu memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan hubungan tim. Kontribusi individu terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan dan bagaimana mereka berinteraksi dalam pengaturan tim dapat dipengaruhi oleh karakteristik tertentu.

Studi oleh Curşeu et al., (2019) mengungkapkan bahwa kepribadian seperti ekstraversi, kesepakatan, dan keteraturan memiliki hubungan berbentuk *inverted U* (terbalik U) dengan kontribusi individu terhadap kerja sama tim. Artinya, kontribusi terhadap kerja sama tim meningkat seiring dengan peningkatan tingkat kepribadian tersebut hingga mencapai titik optimal, setelah itu kontribusi mulai menurun jika tingkat kepribadian terus meningkat.

Temuan ini menyiratkan bahwa tingkat kepribadian yang seimbang tidak terlalu tinggi atau terlalu rendah merupakan komponen penting dalam meningkatkan kinerja kolaboratif. Untuk menjamin bahwa setiap anggota dapat berkontribusi sebaik mungkin, organisasi harus mempertimbangkan berbagai tipe kepribadian anggota selama proses pembangunan tim. Diharapkan strategi ini akan meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan.

5. Pengaruh Karakteristik Individu memoderasi Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa tidak ada efek moderasi dari sifat-sifat individu pada hubungan antara kinerja karyawan dan komunikasi internal. Hal ini



mengindikasikan bahwa terlepas dari variasi dalam sifat-sifat individu seperti kepribadian, sikap, nilai, atau minat, komunikasi internal secara konsisten memiliki dampak yang baik pada kinerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa komunikasi internal yang baik dapat menjangkau seluruh karyawan secara efektif tanpa harus bergantung pada sifat atau latar belakang psikologis tertentu.

Menurut teori, hal ini dapat diperjelas dengan menggunakan pendekatan sistem pada komunikasi perusahaan, di mana pola komunikasi, arus informasi, dan struktur organisasi diciptakan untuk mempengaruhi pekerja di semua tingkatan. Setiap orang, terlepas dari variasi kepribadiannya, memiliki kesempatan yang sama untuk menyerap informasi, memahami pesan, dan memberikan umpan balik ketika komunikasi internal dilakukan secara terbuka, transparan, dan dua arah, baik secara vertikal maupun horizontal.

Asumsi mendasarnya adalah bahwa sistem komunikasi yang efektif akan mampu menembus batas perbedaan individu dan menciptakan pemahaman bersama yang diperlukan dalam proses kerja. Dalam hal ini, karakteristik individu seperti introversi, ekstroversi, keterbukaan terhadap pengalaman baru, atau bahkan preferensi kerja tidak lagi menjadi penghalang utama dalam efektivitas komunikasi. Selain itu, penelitian ini mendukung metodologi Robbins & Judge (2017), yang menyatakan bahwa meskipun sifat-sifat individu memengaruhi bagaimana informasi dicerna, bisnis yang berhasil menciptakan platform komunikasi yang inklusif dan fleksibel dapat mengurangi kebutuhan mereka akan adaptasi individu. Hal ini menyiratkan bahwa untuk mendorong kinerja yang optimal di seluruh spektrum latar belakang individu yang luas membutuhkan komunikasi internal yang sistematis, berbasis sistem, dan konsisten.

Dengan demikian, organisasi sebaiknya fokus pada penguatan sistem komunikasi internal yang bersifat universal, mudah dipahami, dan terbuka bagi seluruh karyawan. Ini mencakup penyampaian pesan secara jelas, menciptakan ruang diskusi, menyediakan saluran umpan balik, serta memastikan bahwa informasi yang diberikan relevan dan mudah diakses oleh seluruh karyawan. Langkah ini penting untuk menjamin bahwa komunikasi internal dapat berfungsi sebagai alat penggerak kinerja yang efektif, tanpa perlu terlalu bergantung pada faktor karakteristik individu.

Kesimpulan

Kinerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kerja sama dan komunikasi internal, menurut temuan studi tersebut. Kekompakan dan partisipasi aktif merupakan ciri khas kerja tim, yang dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas pekerja. Serupa dengan hal ini, menumbuhkan suasana kerja yang positif dan membantu pencapaian kinerja puncak sangat bergantung pada komunikasi internal yang efisien, baik secara horizontal maupun vertikal. Namun demikian, karakteristik individu terbukti memoderasi hubungan tersebut. Dampak kerja sama dan komunikasi internal terhadap kinerja dapat ditingkatkan atau dikurangi oleh perbedaan keterampilan, sikap, nilai, kepribadian, dan minat. Orang-orang yang terbuka, kooperatif, dan memiliki keterampilan interpersonal yang kuat lebih cenderung bereaksi positif terhadap dinamika komunikasi dan kerja sama perusahaan.

Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa sifat-sifat individu memodulasi dampak kerja sama terhadap kinerja pekerja, dengan kepribadian yang terbuka, ekstrovert, dan mudah beradaptasi lebih cocok untuk kerja sama tim. Sistem komunikasi internal yang



efisien, bagaimanapun, dapat menjangkau semua orang tanpa bergantung pada perbedaan individu dalam atribut pribadi karena hubungan antara komunikasi internal dan kinerja karyawan tidak dimoderasi oleh karakteristik individu.

Dengan demikian, organisasi perlu memperkuat strategi kerja sama tim dengan mempertimbangkan dinamika kepribadian anggota tim, serta mengembangkan sistem komunikasi internal yang inklusif dan adaptif agar dapat meningkatkan kinerja karyawan secara merata.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Triansyah, F., Hejin, W., & Stefania, S. (2023). Factors Affecting Employee Performance: A Systematic Review. *Journal Markcount Finance*, 1(2), 118–127.
<https://doi.org/10.55849/jmf.v1i2.102>
- Curşeu, P. L., Schruijer, S. G. L., & Fodor, O. C. (2019). Cognitive complexity in interprofessional teams and health care: A review. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 23 (3), 155–169.
- Devi, N. K., Tewal, B., & Uhing, Y. (2022). *MANADO EFFECT OF TEAMWORK , CREATIVITY AND INTEGRITY ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT . PEGADAIAN (PERSERO) OFFICE REGION V MANADO* Oleh : Fakultas Ekonomi dan Bisnis , Jurusan Manajemen Universitas Sam Ratulangi Manado *Jurnal EMBA Vol . 10 No . 2 April 202. 10(2)*, 632–640.
- Dwi, A., & Alamsyah, N. (2025). *PENGARUH KETERLIBATAN KARYAWAN , PENGEMBANGAN KARYAWAN PADA CV . BERKAT UTAMA PERKASA NGANJUK. 3(3)*, 96–108.
- Effendy. (2019). *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek* (6th ed.). PT. Remaja Rosdakarya.
- Gandung, M. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Kinerja dan Perilaku Berorganisasi*. CV. AA Rizky.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *artial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23* (Edisi 8). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage.
- Hidayat, R. (2021). Pengaruh Komunikasi Internal, Disiplin Kerja Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, 10(1), 58–75.
<https://doi.org/10.33373/dms.v10i1.2836>
- Kenny, D. A. (2018). *Moderation*. <https://davidakenny.net/cm/moderation.htm>
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. Y. (2024). *Organizational Behavior*. McGraw Hill LLC.
- Najati, A. H., & Susanto, H. A. (2022). *PENGARUH KOMUNIKASI DAN KERJA SAMA TIM TERHADAP KINERJA KARYAWAN INEWS JAKARTA. 1(2)*.
- Phuong, V. H. (2022). *EFFECTS OF TEAMWORK ON EMPLOYEE PERFORMANCE: A CASE STUDY OF THE HOTEL SECTOR IN CAN THO CITY, VIETNAM* Vo Hong PHUONG. 41(2), 472–476.
<https://doi.org/10.30892/gtg.41218-852>
- Putu, N., & Saharani, C. (2022). *Pengaruh Komunikasi Internal , Beban Kerja dan*



- Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan*. 2(4), 1032–1042.
- Rasu, F. L., M. Teol, V. N. J. R., & Jacobus, S. N. H. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Komunikasi terhadap Kinerja Guru di SMK N 1 Kakas. *JURNAL PARADIGMA: Journal of Sociology Research and Education*, 4(2), 95–109. <https://doi.org/10.53682/jpjsre.v4i2.8155>
- Robbins, S. P. (2016). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017a). *Organizational Behaviour* (17 th ed). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017b). *Organizational Behaviour* (17th ed). Pearson Education.
- Sari, M., Indrajaya, T., & Nurminingsih. (2023). the Influence of Internal Communication and Teamwork on Employee Performance in the Microwave Dismantle Project Division Pt. Panca Karsa Sejahtera Bekasi City. *Journal of Humanities Social Sciences and Business (Jhssb)*, 3(1), 1–13. <https://doi.org/10.55047/jhssb.v3i1.770>
- Sibarani, E. M. (2018). Pengaruh Kerjasama Tim, Kreativitas Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Tbk, Kantor Regional I Medan. *Universitas Sumatera Utara Medan*.
- Susanti, W. (2021). Pengaruh Keterlibatan Kerja Karyawan, Loyalitas Kerja dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan CV. Sanitary Bali Pinangsia. *Jurnal Emas*, 2, 224–234.
- Tafsir, M., Alam, W. I., Kanto, M., & Data, M. U. (2023). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja Dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Pegawai. *YUME: Journal of Management*, 6(1), 161. <https://doi.org/10.37531/yum.v6i1.3523>
- Talian, N., Widyani, D. A. A. A., & Utami, S. (2021). *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KERJA SAMA TIM, DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN WARUNG MINA CABANG RENON*. 2, 343–352.
- Tonce, D. (2024). BUMN Bertumbuhan, Lambat Transformasi hingga Salah Tata Kelola jadi Penyebab. *NewsWire-Espos.Id*.
- Widayati, C., Arijanto, A., Widjaja, P. H., Agustina, T., Mercu, U., & Jakarta, B. (2021). *THE EFFECT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE, COMMUNICATION AND TEAMWORK ON EMPLOYEE PERFORMANCE*. 2(3), 554–568.
- Widodo, Z. ., Cahyadiana, W., Sari, A. P., Aryani, L., Djasuli, M., Hayati, I. K., & Haris, R. (2024). *Perilaku Organisasi: Implementasi Perilaku Organisasi bagi Akademisi dan Pelaku Bisnis*. CV Widina Media Utama.
- Winanda, K., & Destiwati, R. (2022). *Jurnal ilmu pemerintahan dan ilmu komunikasi*. 1, 18–33.
- Yasa, I. W. S., Sugianingrat, I. A. P. W., & Gede, I. K. (2021). Pengaruh Teamwork Dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Penta Valent Denpasar. *Widya Amrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*, 1(3), 778–785.
- Yulianti, E., Eprianti, Y., Manajemen, P. S., Insan, U. B., Sakti, C. M., Tim, K. S., & Pegawai, K. (2024). *PENGARUH KOMUNIKASI INTERNAL DAN KERJA SAMA TIM*. 30(1).

