Volume 12 Issue 1 (2027) Pages 510 - 521
Jurnal Mirai Management
ISSN : 2597- 4084 (Online)

Pengaruh Tim Kerja, Komunikasi Internal Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Institute of Business (IOB) Timor-Leste

Brigida Kosat Vieira[1], Santi Rizki[2], Roberto Roy Purba[3]
[1,2,3] Program Studi S2 Manajemen, Universitas Sari Mutiara Indonesia

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Tim Kerja, Komunikasi Internal, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di *Institute of Business* (IOB) Timor-Leste. Sektor pendidikan tinggi menuntut pengelolaan sumber daya manusia yang solid guna mempertahankan efisiensi operasional dan kualitas tri dharma perguruan tinggi. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif asosiatif. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada seluruh dosen dan staf administrasi di lingkungan IOB Timor-Leste. Teknik analisis data yang diterapkan adalah regresi linear berganda yang diolah menggunakan bantuan software SPSS. Hasil penelitian secara parsial (uji t) menunjukkan bahwa variabel Tim Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, yang mengindikasikan bahwa kolaborasi kelompok yang kuat meningkatkan pencapaian target institusi. Variabel Komunikasi Internal juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, menegaskan pentingnya transparansi informasi dua arah antara pimpinan dan staf. Selanjutnya, Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, di mana nilai-nilai integritas serta keterbukaan terhadap inovasi memacu produktivitas kerja yang lebih tinggi. Secara simultan (uji F), Tim Kerja, Komunikasi Internal, dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di IOB Timor-Leste. Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa keselarasan hubungan kerja, efektivitas saluran komunikasi, dan internalisasi budaya kerja yang baik merupakan pilar utama dalam mengoptimalkan performa individu demi mendukung kemajuan visi misi institusi Pendidikan.

Kata Kunci: Tim Kerja, Komunikasi Internal, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan

Abstract

This study aims to analyze the effect of Teamwork, Internal Communication, and Organizational Culture on Employee Performance at the Institute of Business (IOB) Timor-Leste. The higher education sector requires solid human resource management to maintain operational efficiency and quality. This study employed a quantitative associative approach. Data collection was carried out by distributing questionnaires to all lecturers and administrative staff within IOB Timor-Leste. Multiple linear regression analysis via SPSS software was used to analyze the data. The partial test results (t-test) show that Teamwork has a positive and significant effect on Employee Performance, indicating that strong group collaboration enhances institutional goal achievement. Internal Communication also demonstrates a positive and significant effect on Employee Performance, confirming the importance of two-way information transparency between leadership and staff. Furthermore, Organizational Culture significantly and positively influences Employee Performance, where values of integrity and openness to innovation drive higher work productivity. Simultaneously (F-test), Teamwork, Internal Communication, and Organizational Culture have a significant effect on Employee Performance at IOB Timor-Leste. In conclusion, the alignment of professional relations, effective communication channels,

and internalization of a sound work culture are key pillars in optimizing individual performance to support the institutional vision and mission.

Keywords: *Teamwork, Internal Communication, Organizational Culture, Employee Performance*

Copyright (c) 2026 Brigida Kosat Vieira

✉ Corresponding author :
Email Address : brigidakosatvieira94@gmail.com

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan pada dasarnya merupakan salah satu penentu utama keberhasilan organisasi, karena pencapaian tujuan organisasi pada akhirnya sangat bergantung pada kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas secara efektif, efisien, dan bertanggung jawab. Organisasi dapat memiliki teknologi, sistem, serta sumber daya finansial yang memadai, tetapi tanpa karyawan yang mampu bekerja secara optimal, seluruh sumber daya tersebut tidak akan menghasilkan pencapaian yang maksimal. Dalam lingkungan organisasi yang semakin kompleks, kinerja tidak lagi hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh kualitas hubungan kerja, efektivitas komunikasi, dan nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi. Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan perlu dipahami sebagai proses yang melibatkan individu sekaligus lingkungan organisasi tempat individu tersebut bekerja.

Persoalan kinerja sumber daya manusia menjadi semakin penting dalam konteks negara berkembang seperti Timor-Leste. Negara ini masih menghadapi tantangan dalam pembangunan modal manusia, penciptaan lapangan kerja produktif, pengembangan keterampilan, dan diversifikasi ekonomi. World Bank melaporkan bahwa Human Capital Index Timor-Leste meningkat dari 0,41 pada 2010 menjadi 0,45 pada 2020, tetapi anak yang lahir di Timor-Leste masih diperkirakan hanya mencapai sekitar 45% produktivitas potensialnya dibandingkan apabila memperoleh pendidikan dan kesehatan secara penuh. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia masih menjadi agenda penting bagi pembangunan ekonomi dan organisasi di Timor-Leste (Bank, 2023).

Tantangan tersebut juga terlihat pada kondisi pasar tenaga kerja. Laporan World Bank menunjukkan bahwa penciptaan pekerjaan di sektor informal yang relatif tidak aman, penurunan tingkat upah, dan rendahnya imbal hasil pendidikan menjadi faktor yang memengaruhi keputusan masyarakat, khususnya generasi muda, untuk masuk ke pasar kerja. Bahkan, proporsi penduduk muda berusia 15–24 tahun yang tidak sedang bekerja, mengikuti pendidikan, atau pelatihan (NEET) meningkat dari 24,3% pada 2013 menjadi 30,5% pada 2021. Kondisi ini memperlihatkan adanya persoalan dalam hubungan antara pendidikan, keterampilan, dan kesempatan kerja produktif di Timor-Leste. Permasalahan tersebut menjadi semakin relevan karena struktur demografi Timor-Leste didominasi oleh penduduk muda. World Bank mencatat bahwa sekitar 35–37% penduduk Timor-Leste berada pada kelompok usia di bawah 15 tahun. Besarnya populasi muda dapat menjadi modal penting bagi pertumbuhan ekonomi apabila didukung oleh pendidikan, keterampilan, dan kesempatan kerja yang memadai. Sebaliknya, apabila tidak disertai dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia dan penciptaan lingkungan kerja yang produktif, kondisi tersebut dapat menjadi tantangan bagi pembangunan. World Bank juga menekankan pentingnya investasi pada pendidikan, keterampilan, kesehatan, serta penguatan hubungan antara sistem pendidikan dan kebutuhan pasar kerja.

Dalam konteks tersebut, organisasi dan institusi pendidikan tinggi mempunyai posisi strategis. Perguruan tinggi tidak hanya berfungsi menghasilkan lulusan, tetapi juga menjadi organisasi yang membutuhkan sumber daya manusia berkinerja tinggi untuk melaksanakan kegiatan pendidikan, penelitian, pengabdian, administrasi, dan pelayanan kepada

mahasiswa. Kualitas dosen, tenaga administrasi, dan tenaga pendukung akan berpengaruh terhadap kualitas proses akademik dan kemampuan institusi dalam mencapai tujuan strategisnya. Oleh sebab itu, penelitian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan pada institusi pendidikan tinggi di Timor-Leste menjadi relevan, terutama karena penelitian mengenai perilaku organisasi di negara tersebut masih relatif terbatas dibandingkan dengan penelitian pada organisasi di Indonesia dan negara-negara lain.

Salah satu institusi yang memiliki relevansi untuk dikaji adalah Institute of Business (IOB) Timor-Leste. IOB merupakan institusi pendidikan tinggi yang berorientasi pada bidang bisnis dan pengembangan sumber daya manusia. Dalam menjalankan aktivitasnya, IOB melibatkan dosen, staf administrasi, serta tenaga pendukung yang memiliki tanggung jawab berbeda tetapi saling berkaitan. Kinerja masing-masing kelompok tersebut pada akhirnya menentukan kelancaran kegiatan akademik dan administratif. Berdasarkan informasi awal dan hasil wawancara yang digunakan dalam penelitian ini, masih ditemukan sejumlah persoalan yang berkaitan dengan beban kerja, koordinasi, komunikasi, pemberian penghargaan, dan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa persoalan kinerja di IOB tidak cukup dijelaskan hanya melalui kemampuan individual karyawan, tetapi perlu dianalisis berdasarkan faktor organisasi yang lebih luas.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan tujuan organisasi. Kinerja dapat tercermin melalui kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, kemampuan bekerja sama, serta kemampuan karyawan dalam menjalankan tanggung jawab yang diberikan. Dalam pengelolaan sumber daya manusia, kinerja juga berkaitan dengan kompetensi dan motivasi yang dimiliki karyawan. (Aulia & Abadiyah, 2025) misalnya, menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia, kompetensi, dan motivasi merupakan faktor yang relevan dalam menjelaskan kinerja karyawan. Dengan demikian, kinerja tidak dapat dipandang sebagai hasil yang muncul secara otomatis, tetapi merupakan konsekuensi dari interaksi antara kemampuan karyawan dan kondisi organisasi.

Dalam penelitian ini, kinerja karyawan ditempatkan sebagai variabel dependen yang dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu tim kerja, komunikasi internal, dan budaya organisasi. Pemilihan ketiga variabel tersebut didasarkan pada pertimbangan bahwa karyawan dalam organisasi tidak bekerja secara terisolasi. Mereka bekerja dalam kelompok, menerima dan menyampaikan informasi, serta menjalankan tugas berdasarkan nilai, norma, dan aturan yang berlaku dalam organisasi. Ketiga faktor tersebut memiliki hubungan yang erat dengan proses kerja sehari-hari sehingga secara teoritis dan empiris berpotensi memengaruhi kinerja karyawan.

Faktor pertama adalah tim kerja. Tim kerja merupakan kelompok individu yang bekerja secara terkoordinasi untuk mencapai tujuan bersama. Efektivitas tim ditentukan oleh pembagian tugas, kejelasan peran, kepemimpinan, kepercayaan, komunikasi antaranggota, serta kemampuan menyelesaikan konflik. Dalam organisasi pendidikan tinggi, keberadaan tim kerja menjadi semakin penting karena berbagai aktivitas seperti pengembangan kurikulum, penelitian, pelayanan mahasiswa, penyelenggaraan kegiatan akademik, dan administrasi membutuhkan koordinasi antarindividu maupun antardepartemen.

Dalam konteks IOB, informasi awal menunjukkan bahwa kerja sama antarpegawai masih menghadapi beberapa tantangan. Pembentukan tim pada kegiatan tertentu dapat bersifat ad hoc, sementara pembagian tugas belum selalu dirasakan merata oleh seluruh anggota. Perbedaan latar belakang dan posisi pekerjaan juga dapat memengaruhi pola interaksi dalam tim. Apabila kondisi tersebut tidak dikelola secara baik, pekerjaan dapat menjadi terkonsentrasi pada anggota tertentu, muncul konflik internal, dan pada akhirnya menurunkan efektivitas kerja. Sebaliknya, tim yang memiliki tujuan jelas, pembagian

tanggung jawab yang proporsional, komunikasi terbuka, dan dukungan kepemimpinan dapat membantu meningkatkan efisiensi dan kualitas pekerjaan.

Faktor kedua adalah komunikasi internal. Komunikasi internal berfungsi sebagai mekanisme utama untuk menyampaikan informasi, instruksi, koordinasi, umpan balik, dan penyelesaian masalah di dalam organisasi. Informasi yang jelas dan tepat waktu memungkinkan karyawan memahami apa yang harus dikerjakan, bagaimana pekerjaan dilakukan, serta kapan pekerjaan harus diselesaikan. Sebaliknya, komunikasi yang tidak efektif dapat menyebabkan kesalahpahaman, pekerjaan berulang, keterlambatan pengambilan keputusan, dan konflik antarpegawa.

Kajian empiris menunjukkan bahwa komunikasi internal memiliki hubungan penting dengan hasil kerja karyawan. (Sinitsyna, Anand, Dumarezt, & Kazakov, 2023), melalui tinjauan literatur menjelaskan bahwa komunikasi internal berkaitan dengan berbagai hasil karyawan, termasuk loyalitas, komitmen, dan perilaku kewargaan organisasi, serta dipengaruhi oleh konteks budaya, iklim organisasi, perubahan organisasi, dan peran manajer. Sementara itu, systematic review terbaru yang menganalisis 23 artikel periode 2020–2025 menunjukkan bahwa komunikasi internal yang efektif berperan dalam meningkatkan keterlibatan, produktivitas, dan efisiensi kerja, meskipun efektivitasnya dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan, kepuasan kerja, budaya organisasi, hambatan komunikasi, dan iklim kerja.

Permasalahan komunikasi internal juga menjadi salah satu fenomena yang ditemukan dalam konteks IOB berdasarkan wawancara awal penelitian. Komunikasi formal telah dilakukan melalui surat dinas, email institusi, dan grup WhatsApp resmi sehingga secara struktural terdapat saluran komunikasi yang jelas. Namun, terdapat keluhan bahwa beberapa permasalahan atau aspirasi karyawan tidak selalu memperoleh respons secara cepat. Selain itu, instruksi yang diterima secara mendadak atau kurang jelas dapat meningkatkan kebutuhan untuk melakukan klarifikasi ulang. Kondisi tersebut berpotensi menyebabkan pemborosan waktu, kesalahan administratif, dan menurunnya semangat kerja. Fenomena tersebut memperlihatkan bahwa keberadaan saluran komunikasi belum otomatis menjamin efektivitas komunikasi; kualitas pesan, kejelasan instruksi, kecepatan umpan balik, dan keterbukaan komunikasi juga menjadi aspek penting.

Penelitian oleh (Sibarani, Marbun, & Hartati, 2024) memperlihatkan pentingnya umpan balik dalam mengurangi ambiguitas komunikasi, khususnya dalam komunikasi berbasis pesan teks. Penelitian tersebut menemukan bahwa strategi seperti pengulangan, reformulasi, dan klarifikasi dapat membantu meningkatkan pemahaman dan mengurangi kesalahpahaman. Temuan tersebut relevan dengan kondisi organisasi yang menggunakan media digital seperti email dan WhatsApp, karena informasi yang disampaikan secara tertulis dapat menimbulkan interpretasi berbeda apabila konteks dan instruksi tidak disampaikan secara jelas.

Faktor ketiga adalah budaya organisasi. Budaya organisasi mencakup nilai, norma, keyakinan, kebiasaan, dan pola perilaku yang berkembang serta menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam menjalankan pekerjaannya. Budaya organisasi dapat membentuk cara karyawan memandang pekerjaan, berinteraksi dengan rekan kerja, merespons perubahan, menerima keputusan pimpinan, serta memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Budaya yang mendorong keterbukaan, kolaborasi, pembelajaran, dan penghargaan terhadap prestasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung kinerja. Sebaliknya, budaya yang terlalu hierarkis, tertutup, dan tidak memberikan ruang bagi partisipasi dapat menghambat inovasi dan keterlibatan karyawan.

Dalam konteks IOB, berdasarkan informasi awal dari wawancara, budaya organisasi dibangun berdasarkan profesionalisme, disiplin, dan semangat kekeluargaan. Keberadaan

standar operasional prosedur (SOP) yang dijalankan secara disiplin dapat membantu mengurangi tumpang tindih pekerjaan dan meningkatkan keteraturan. Pemberian penghargaan terhadap staf yang menunjukkan inovasi juga berpotensi menciptakan persaingan yang sehat. Namun demikian, masih terdapat persepsi bahwa sistem penghargaan belum sepenuhnya transparan, terutama bagi staf yang bekerja pada fungsi pendukung atau administratif. Selain itu, pola komunikasi yang masih dirasakan cenderung top-down dapat menyebabkan aspirasi karyawan pada tingkat bawah belum sepenuhnya terakomodasi.

Temuan penelitian terdahulu memperkuat pentingnya budaya organisasi dalam menjelaskan kinerja. (Yunianto, 2023) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara pengaruh komunikasi internal dalam penelitiannya tidak menunjukkan hasil yang signifikan secara parsial. Namun, ketiga variabel yang diuji secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja. Hasil tersebut penting karena menunjukkan bahwa hubungan antara faktor organisasi dan kinerja tidak selalu menghasilkan temuan yang seragam pada setiap konteks. Penelitian lain mengenai komunikasi dan budaya organisasi juga menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengaruh variabel organisasi terhadap kinerja dapat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, sektor, budaya kerja, struktur kepemimpinan, dan karakteristik karyawan. Oleh karena itu, hasil penelitian dari organisasi di Indonesia atau negara lain tidak dapat secara langsung digeneralisasikan ke Timor-Leste, khususnya pada institusi pendidikan tinggi. Kondisi tersebut menjadi dasar penting untuk melakukan pengujian empiris dalam konteks IOB Timor-Leste.

Berdasarkan uraian diatas, dapat dipahami bahwa masalah kinerja karyawan di Institute of Business (IOB) Timor-Leste bukanlah masalah yang terisolasi. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh bagaimana karyawan bekerja sebagai anggota tim, bagaimana informasi dikmunikasikan dena diterima di dalam organisasi dan bagaimana nila serta norma organisasi membentuk perilaku kerja. Kondisi ini semakin penting karena lembaga pendidikan tinggi memiliki tanggung jawab strategis untuk menghasilkan sumber daya manusia yang mampu mendukung pembanggunan Timor-Leste.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menentukan pengaruh tim kerja terhadap kinerja karyawan di Institute of Business (IOB) Timor-Leste, menganalisis pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh budaya oganisasi terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan serta menganalisis pengaruh tim kerja, komunikasi internal dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan di IOB Timor-Leste.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan kuantitatif dengan pendekatan asosiatif, yang bertujuan untuk menentukan hubungan atau pengaruh antara dua atau lebih variabel terhadap variabel lain (Abdullah, et al., 2021). Populasi dalam penelitian ini terdiri dari seluruh karyawan yang bekerja di Institute of Business (IOB) Timor-Leste yang berjumlah 126 karyawan. Teknik pengambian sampel yang digunakan adalah *non-probabilitas sampling* dengan metde *purposive sampling*. Responden yang representatif untuk dijadikan sampel penelitian sebanyak 93 orang.

Dalam penelitian ini, pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebarkan melalui G-Form kepada responden penelitian. Instrumen pengukuran kuesioner menggunakan Skala Likert, yang digunakan untuk mengukur sikap, persepsi dan opini responden mengenai pernayataan yang diberikan (Antoro, 2025). Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji kualitas data, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji hipotesis dan uji koefisien determinasi (R^2). Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) Versi 29.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Uji Kualitas Data

Pengujian kualitas data dilakukan melalui uji validitas dan reliabilitas (Ghozali, 2021). Uji validitas dilakukan pada tingkat signifikansi 5% yang melibatkan 30 responden, menghasilkan nilai r-tabel sebesar 0,3610. Berikut ini disajikan hasil uji validitas untuk item pernyataam variabel independen dan depende, dengan kriteria rhitung > rtabel.

Table 1. Hasil Uji Validitas

Variabel	Pernyataan	Rhitung	Rtabel	Keterangan
Tim Kerja (X1)	X1.1	0,899	0,3610	Valid
	X1.2	0,774	0,3610	Valid
	X1.3	0,553	0,3610	Valid
	X1.4	0,672	0,3610	Valid
	X1.5	0,789	0,3610	Valid
	X1.6	0,699	0,3610	Valid
	X1.7	0,825	0,3610	Valid
	X1.8	0,742	0,3610	Valid
	X1.9	0,645	0,3610	Valid
	X1.10	0,901	0,3610	Valid
	X1.11	0,398	0,3610	Valid
	X1.12	0,891	0,3610	Valid
	X1.13	0,899	0,3610	Valid
Komunikasi Internal (X2)	X2.1	0,889	0,3610	Valid
	X2.2	0,816	0,3610	Valid
	X2.3	0,700	0,3610	Valid
	X2.4	0,902	0,3610	Valid
	X2.5	0,826	0,3610	Valid
	X2.6	0,710	0,3610	Valid
	X2.7	0,784	0,3610	Valid
	X2.8	0,790	0,3610	Valid
	X2.9	0,742	0,3610	Valid
	X2.10	0,861	0,3610	Valid
Budaya Organisasi (X3)	X3.1	0,924	0,3610	Valid
	X3.2	0,824	0,3610	Valid
	X3.3	0,541	0,3610	Valid
	X3.4	0,852	0,3610	Valid
	X3.5	0,853	0,3610	Valid
	X3.6	0,729	0,3610	Valid
	X3.7	0,785	0,3610	Valid
	X3.8	0,747	0,3610	Valid
	X3.9	0,753	0,3610	Valid
	X3.10	0,753	0,3610	Valid
	X3.11	0,831	0,3610	Valid
	X3.12	0,896	0,3610	Valid
	X3.13	0,859	0,3610	Valid
	X3.14	0,876	0,3610	Valid
	X3.15	0,930	0,3610	Valid
	X3.16	0,906	0,3610	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	Y.1	0,880	0,3610	Valid
	Y.2	0,784	0,3610	Valid
	Y.3	0,632	0,3610	Valid
	Y.4	0,769	0,3610	Valid
	Y.5	0,812	0,3610	Valid

	Y.6	0,726	0,3610	Valid
	Y.7	0,855	0,3610	Valid
	Y.8	0,698	0,3610	Valid
	Y.9	0,646	0,3610	Valid
	Y.10	0,922	0,3610	Valid
	Y.11	0,746	0,3610	Valid
	Y.12	0,844	0,3610	Valid
	Y.13	0844	0,3610	Valid

Sumber: Hasil Olah Data Primer, 2026

Pada Tabel 1, nilai rhitung untuk semua variabel dalam kuesioner penelitian melebihi nilai rtabel (0,3610). Hal iini menunjukkan bahwa semua pernyataan kuesioner valid. Oleh karena itu dianggap valid dan sesuai untuk digunakan dalam penelitian.

Pendekatan *Cronbach's Alpha* digunakan untuk menilai reliabilitas, dengan hasil yang disajikan di bawah ini:

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	***Cronbach Alpha***	***Alpha Coefficient***	**Keterangan**
Tim Kerja (X1)	0,931	0,60	Reliabel
Komunikasi Internal (X2)	0,938	0,60	Reliabel
Budaya Organisasi (X3)	0,966	0,60	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,948	0,60	Reliabel

Sumber: Hasil Olah Data Primer, 2026

Tabel 2 menunjukkn bahwa semua variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa kuesioner secara konsisten dan akurat mengevaluasi karakteristik tersebut. Oleh karena itu, instrumen penelitian mampu mengumpulkan data yang dapat diandalkan.

Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas dilakukan untuk menentukan apakah data terdistribusi secara normal. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan uji normalitas menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*, yang dilakukan dengan memriksa nilai signifikansi. Distribusi data dianggap normal jika nilai probabilitas (Sig.) > 0,05. Model regresi yang baik adalah model yang residualnya terdistribusi secara normal. Hasil uji normalitas menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas Menggunakan *Kolmogorov-Smirnov*

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		93
Normal Parameters[a,b]	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.49216734
Most Extreme Differences	Absolute	.062
	Positive	.062
	Negative	-.043
Test Statistic		.062
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200[c,d]
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		

Sumber: Hasil Olah Data Primer, 2026

Pada Tabel 3, nilai Asymp. Sig. sebesar 0,200 > 0,05 menunjukkan bahwa data terdistribusi normal, sehingga memenuhi asumsi normalitas untuk analisis statistik.

Pengujian multikolinearitas dilakukan untuk memastikan bahwa model regresi bebas dari korelasi antar variabel independen. Model ideal membutuhkan tidak adanya hubungan linier yang kuat antar variabel independen. Indikator utamanya adalah nilai Tolerance > 0,10 dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) < 10. Hasil pengujiannya adalah sebagai berikut:

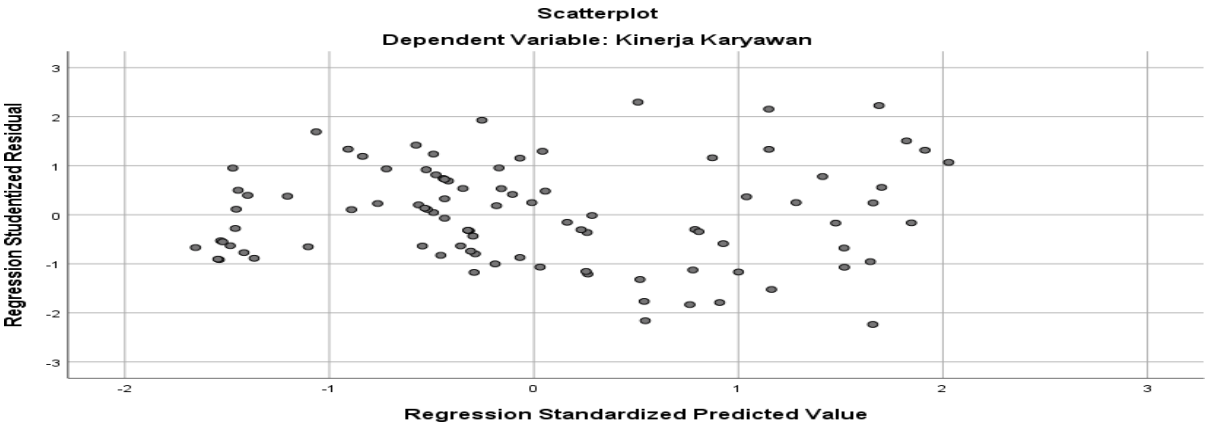
Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients[a]								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	7.809	2.191		3.563	.001		
	Tim Kerja	.293	.083	.308	3.535	.001	385	2,597
	Komunikasi Internal	.419	.108	.333	3.879	.000	412	2,427
	Budaya Organisasi	.228	.069	.324	3.318	.001	354	2,825
a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN								

Sumber: Hasil Olah Data Primer, 2026

Berdasarkan Tabel 4, hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa nilai Toleransi untuk variabel Kerja Tim, Komunikasi Internal, dan Budaya Organisasi masing-masing adalah 0,385, 0,412, dan 0,354. Semua nilai Toleransi > 0,10. Sementara itu, nilai VIF untuk setiap variabel masing-masing adalah 2,597, 2,427, dan 2,825, yang menunjukkan bahwa semua nilai VIF < 10. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas di antara variabel independen dalam model regresi.

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk memeriksa apakah ada perbedaan varians residual dalam model regresi. Dalam penelitian ini, uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan analisis grafis plot antara nilai prediksi variabel dependen (ZPRED) dan residualnya (SRESID). Hasil uji heteroskedastisitas menggunakan scatterplot disajikan sebagai berikut:



Gambar 1. Hasil Uji Heterokedastisitas Menggunakan Grafik Scatterplot

Berdasarkan Gambar 1, grafik scatterplot yang disajikan di atas menunjukkan bahwa titik-titik tersebut terdistribusi secara acak dan tidak membentuk pola yang jelas atau spesifik. Titik-titik tersebut juga terdistribusi baik di atas maupun di bawah nol pada sumbu Y. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada heteroskedastisitas dalam kinerja karyawan berdasarkan masukan variabel independen.

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menentukan arah dan besarnya pengaruh dua atau lebih variabel independen (X) terhadap satu variabel dependen (Y). Metode ini digunakan untuk memprediksi nilai variabel dependen ketika variabel independen mengalami perubahan. Hasil pengujiannya adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.809	2.191		3.563	.001
	Tim Kerja	.293	.083	.308	3.535	.001
	Komunikasi Internal	.419	.108	.333	3.879	.000
	Budaya Organisasi	.228	.069	.324	3.318	.001
a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN						

Sumber: Hasil Olah Data Primer, 2026

Persamaan regresi dari hasil pengujian diatas adalah:

$$Y= a+bX1+bX2+bX3+e$$

$$Y=7,809+0,293+0,419+0,228+e$$

Persamaan regresi dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Nilai konstanta adalah 7,809, yang menunjukkan bahwa ketika variabel Kerja Sama Tim, Komunikasi Internal, dan Budaya Organisasi diasumsikan bernilai nol, kinerja adalah 7,809.
2. Koefisien Kerja Sama Tim (X1) adalah 0,293, artinya setiap peningkatan satu unit pada Kerja Sama Tim akan meningkatkan kinerja sebesar 0,293 unit, dengan asumsi variabel lain tetap konstan.
3. Koefisien Komunikasi Internal (X2) adalah 0,419, artinya setiap peningkatan satu unit pada Komunikasi Internal akan meningkatkan kinerja sebesar 0,419 unit, dengan asumsi variabel lain tetap konstan.
4. Koefisien Budaya Organisasi (X3) adalah 0,228, artinya setiap peningkatan satu unit pada Budaya Organisasi akan meningkatkan kinerja sebesar 0,228 unit, dengan asumsi variabel lain tetap konstan.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis adalah proses validasi empiris kebenaran suatu asumsi mengenai hasil suatu studi, informasi, atau prediksi terkait hubungan antara fenomena kompleks yang sedang diselidiki. Dalam studi ini, pengujian hipotesis yang digunakan adalah uji parsial (uji t) dan uji simultan (uji F).

Uji parsial (uji t) digunakan untuk menguji signifikansi koefisien regresi secara parsial guna menentukan sejauh mana masing-masing variabel penjelas (independen) secara individual memengaruhi variabel dependen. Hasil pengujiannya adalah sebagai berikut:

Tabel 6. Hasil Uji Parsial (Uji t)

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.809	2.191		3.563	.001
	Tim Kerja	.293	.083	.308	3.535	.001
	Komunikasi Internal	.419	.108	.333	3.879	.000
	Budaya Organisasi	.228	.069	.324	3.318	.001
a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN						

Sumber: Hasil Olah Data Primer, 2026

Hasil uji parsial (uji t) Berdasarkan Tabel 6:

1. Hasil menunjukkan, sesuai dengan kerangka teori, bahwa variabel Kerja Sama Tim (X1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi variabel Kerja Sama Tim, dengan nilai sig. 0,001 < 0,05 dan nilai t-hitung 3,535 > nilai t-tabel 1,987, sehingga H1 diterima dan H_0 ditolak. Ini menunjukkan bahwa Kerja Sama Tim memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan kata lain, variabel Kerja Sama Tim (X1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).
2. Hasil menunjukkan, sesuai dengan kerangka teori, bahwa variabel Komunikasi Internal (X2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi variabel Komunikasi Internal, dengan nilai sig. Nilai t-hitung 0,000 < 0,05 dan nilai t-hitung 3,879 > nilai t-tabel 1,987, sehingga H2 diterima dan H_0 ditolak. Ini menunjukkan bahwa Komunikasi Internal memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
3. Hasil penelitian menunjukkan, sesuai dengan kerangka teori, bahwa variabel Budaya Organisasi (X3) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi variabel Budaya Organisasi, dengan nilai sig. 0,001 < 0,05 dan nilai t-hitung 3,318 > nilai t-tabel 1,987, sehingga H3 diterima dan H_0 ditolak.

Selanjutnya, uji simultan (uji F) digunakan untuk menentukan apakah semua variabel independen yang termasuk dalam model regresi memiliki pengaruh gabungan terhadap variabel dependen. Hasil uji tersebut disajikan sebagai berikut:

Tabel 7. Hasil Uji Simultan (Uji F)

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2639.823	3	879.941	137.057	.000[b]
	Residual	571.403	89	6.420		
	Total	3211.226	92			
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						
b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Komunikasi Internal, Tim Kerja						

Sumber: Hasil Olah Data Primer, 2026

Berdasarkan Tabel 7, nilai F yang dihitung diperoleh dengan tingkat signifikansi 0,000 < 0,05, dan nilai F yang dihitung sebesar 137,057 > nilai F tabel sebesar 2,71. Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan, variabel independen yaitu Kerja Tim (X_1), Komunikasi Internal (X_2), dan Budaya Organisasi (X_3) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Kerja Tim, Komunikasi Internal, dan Budaya Organisasi secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dapat diterima.

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi bertujuan untuk menentukan kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai R^2 berkisar dari 0 hingga 1, di mana nilai yang mendekati 1 menunjukkan daya penjelas model yang lebih kuat. Hasil uji tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 8. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary[b]				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.907[a]	.822	.816	2.533
a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Komunikasi Internal, Tim Kerja				
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan				

Sumber: Hasil Olah Data Primer, 2026

Berdasarkan Tabel 8, nilai R Kuadrat yang diperoleh adalah 0,822. Ini menunjukkan bahwa variabel independen, yaitu Kerja Tim, Komunikasi Internal, dan Budaya Organisasi, mampu menjelaskan 82,2% variasi pada variabel dependen, yaitu Kinerja Karyawan, sedangkan sisanya 17,8% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, seperti faktor relevan lainnya.

Nilai Adjusted R Kuadrat sebesar 0,816 menunjukkan bahwa, setelah disesuaikan dengan jumlah variabel prediktor dan ukuran sampel yang digunakan, kontribusi Kerja Tim, Komunikasi Internal, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan tetap tinggi sebesar 81,6%. Ini menunjukkan bahwa model penelitian yang digunakan cukup kuat dan mampu menjelaskan hubungan antar variabel dengan tingkat akurasi yang tinggi.

Sementara itu, nilai R sebesar 0,907 menunjukkan hubungan yang sangat kuat antara variabel independen (Kerja Tim, Komunikasi Internal, dan Budaya Organisasi) dan variabel dependen (Kinerja Karyawan). Nilai Standard Error of the Estimate sebesar 2,533 menunjukkan tingkat kesalahan standar dalam model regresi ketika memprediksi variabel dependen, yang relatif kecil dibandingkan dengan skala data penelitian. Oleh karena itu, model tersebut dapat dianggap cukup tepat untuk digunakan.

Dengan demikian, hasil ini semakin memperkuat kesimpulan bahwa Kerja Tim, Komunikasi Internal, dan Budaya Organisasi merupakan faktor penting yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan Kinerja Karyawan di Institut Bisnis (IOB) Timor-Leste.

Pembahasan

1. *Pengaruh Tim Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Si Institute of Business (IOB) Timor-Leste*

Berdasarkan pengujian hipotesis parsial (t-test), nilai t yang dihitung untuk variabel Kerja Sama Tim adalah 3,535, yang lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1,987. Selain itu, tingkat signifikansi yang diperoleh adalah 0,001, yang jauh lebih rendah dari tingkat signifikansi yang telah ditentukan sebesar 0,05 (0,001 < 0,05). Oleh karena itu, hipotesis pertama (H1) diterima, secara empiris menunjukkan bahwa Kerja Sama Tim memiliki pengaruh parsial yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Institut Bisnis (IOB), Timor-Leste.

Secara operasional, di lapangan, temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan individu dalam lingkungan IOB untuk saling melengkapi, berkoordinasi, dan menciptakan sinergi dalam kelompok kerja masing-masing merupakan faktor pendorong utama dalam mencapai target kerja lembaga secara optimal. Anggota organisasi di IOB menunjukkan respons positif yang sangat tinggi (Sangat Setuju) terhadap keberadaan kerja sama tim yang terkoordinasi dengan baik. Kolaborasi kelompok yang kuat mampu mendistribusikan beban kerja secara

adil, mendorong transfer pengetahuan antar karyawan, dan mempercepat penyelesaian tugas administratif dan akademik di kampus.

Temuan penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian (Melawat, et al., 2024) yang menemukan bahwa kerja tim memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja karyawan di Sekretariat DPRD Kabupaten Asahan. Temuan ini semakin mendukung hasil penelitian ini, yang menunjukkan bahwa kerja tim yang efektif dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja dan prestasi kerja karyawan.

2. *Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan Di Institute of Business (IOB) Timor-Leste*

Berdasarkan pengujian hipotesis parsial (t-test), nilai t yang dihitung untuk variabel Komunikasi Internal adalah 3,879, yang lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1,987. Selain itu, tingkat signifikansi yang diperoleh adalah 0,000, yang jauh lebih rendah dari tingkat signifikansi yang telah ditentukan sebesar 0,05 (0,000 < 0,05). Oleh karena itu, hipotesis kedua (H2) diterima, yang menunjukkan bahwa Komunikasi Internal memiliki pengaruh parsial yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Institut Bisnis (IOB), Timor-Leste.

Temuan ini menegaskan bahwa komunikasi adalah jantung dari efektivitas kerja di IOB. Pola komunikasi formal dan sistematis, yang dilakukan melalui surat resmi, email institusional, dan grup WhatsApp resmi, membantu memperjelas alur instruksi dari manajemen (Wakil Rektor I dan Dekan) kepada staf bawahan. Keterbukaan informasi dan transparansi dalam penugasan tugas meminimalkan risiko kesalahpahaman terkait pekerjaan (miskomunikasi), menghemat waktu kerja karyawan dengan mengurangi kebutuhan klarifikasi berulang, dan meningkatkan fokus karyawan dalam mencapai target kinerja akademik mereka.

Temuan empiris ini secara langsung mengkonfirmasi dan konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya oleh (Sono, 2025), yang menyimpulkan bahwa komunikasi internal memiliki dampak positif yang sangat signifikan terhadap peningkatan kinerja tim dan produktivitas organisasi. Komunikasi internal dua arah yang transparan dan efektif telah terbukti menjadi faktor penting dalam memastikan bahwa setiap unit organisasi memahami perannya dengan jelas, sehingga memungkinkan tercapainya target institusional dengan kesalahan administratif minimal.

3. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Institute of Business (IOB) Timor-Leste*

Berdasarkan pengujian hipotesis parsial (t-test), nilai t yang dihitung untuk variabel Budaya Organisasi adalah 3,318, yang lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1,987. Selain itu, tingkat signifikansi yang diperoleh adalah 0,001, yang jauh lebih kecil dari tingkat signifikansi yang telah ditentukan sebesar 0,05. Oleh karena itu, hipotesis ketiga (H3) diterima, yang menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh parsial yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Institut Bisnis (IOB) Timor-Leste.

Kondisi empiris di Institut Bisnis (IOB) Timor-Leste menunjukkan bahwa budaya organisasi, yang dibangun di atas fondasi profesionalisme, disiplin, dan rasa kekeluargaan yang kuat, telah terinternalisasi dengan baik ke dalam rutinitas kerja harian karyawan. Implementasi Prosedur Operasi Standar (SOP) yang disiplin dan konsisten telah berhasil meminimalkan tumpang tindih tanggung jawab antar departemen. Budaya kerja yang sehat, adil, dan kondusif berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial tak terlihat yang membimbing perilaku karyawan, menumbuhkan rasa memiliki yang mendalam, dan memotivasi staf dan dosen untuk memberikan kontribusi terbaik mereka terhadap kualitas layanan pendidikan tinggi.

Temuan studi ini konsisten dengan dan mendukung studi empiris terbaru yang dilakukan oleh (Denison & Mishra, 1995), Sebagaimana dibahas dalam kerangka teoritis Anda, yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang menekankan keterlibatan memiliki korelasi yang sangat kuat dengan peningkatan efektivitas organisasi melalui optimalisasi kinerja staf. Budaya kerja yang suportif tidak hanya mengatur aspek teknis pekerjaan tetapi juga memperkuat komitmen psikologis karyawan terhadap institusi, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan berkelanjutan baik dalam kuantitas maupun kualitas hasil kinerja institusi.

4. *Pengaruh Tim Kerja, Komunikasi Internal dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Institute of Business (IOB) Timor-Leste*

Berdasarkan hasil uji ANOVA (uji F) yang disajikan pada tabel di atas, nilai Fhitung adalah 137,057, dengan nilai signifikansi 0,000. Karena nilai signifikansi 0,000 < 0,05, dapat disimpulkan bahwa Kerja Tim, Komunikasi Internal, dan Budaya Organisasi secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Institut Bisnis (IOB) Timor-Leste. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Kerja Tim, Komunikasi Internal, dan Budaya Organisasi secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan dapat diterima. Nilai Regresi Sum of Squares sebesar 2.639,823, dibandingkan dengan Total Sum of Squares sebesar 3.211,226, juga menunjukkan bahwa proporsi yang substansial dari variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen tersebut.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui teori kinerja karyawan yang dikemukakan oleh (Robbins & Judge, 2022), yang menyatakan bahwa kinerja individu dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berkaitan dengan kemampuan, lingkungan kerja, dan dukungan organisasi. Lingkungan kerja tim yang efektif memungkinkan karyawan untuk saling membantu, berbagi pengetahuan, dan berkoordinasi dalam menyelesaikan tugas mereka. Sementara itu, komunikasi internal yang efektif memastikan bahwa informasi, instruksi, dan umpan balik disampaikan dengan jelas di antara anggota organisasi. Budaya organisasi juga memainkan peran penting dalam membentuk nilai-nilai, norma, dan perilaku yang membimbing karyawan dalam menjalankan pekerjaan mereka. Oleh karena itu, ketika kerja tim berfungsi secara efektif, komunikasi internal beroperasi secara efisien, dan budaya organisasi mendukung perilaku kerja yang positif, kondisi ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif yang meningkatkan kinerja karyawan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan maka kesimpulan dari penelitian ini adalah:

1. Tim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Institute of Business (UOB) Timor-Leste.
2. Komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Institute of Business (UOB) Timor-Leste.
3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Institute of Business (UOB) Timor-Leste.
4. Tim kerja, komunikasi internal dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Institute of Business (UOB) Timor-Leste.

DAFTAR PUSTAKA

Abdullah, K., Jannah, M., Aiman, U., Hasda, S., Faradila, Z., Taqwin, . . . Sari, M. E. (2021). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Pidie: Yayasan Penerbit Muhammad Zaini.

Antoro, B. (2025). Kesalahan Sistematis Penggunaan Skala Likert Dalam Penelitian: Analisis Systematic Literature Review. *Jurnal Multidisiplin Sosial Humaniora, 2*(2), 63-81.

Aulia, T., & Abadiyah, R. (2025). Human Resource Development Competence Motivation and Employee Performance. *Indonesia Journal of Law and Economics Review, 20*(4), 1-8. doi:10.21070/ijler.v20i4.1449

Bank, W. (2023). *Seizing Opportunities of a Lifetime: The Timor-Leste Human Capital Review.* Washington D.C.: World Bank.

Denison, D., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science, 6*(2), 204-223. doi:10.1287/orsc.6.2.204

Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analii Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26.* Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Melawat, M. S., Normansyah, Suriono, H., Pase, K., Fhitri, N., Wahyuni, D., & Rumondang, I. S. (2024). Pengaruh Tim Kerja, Stres Kerja Dan Reward Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Asahan. *Al-Mikraj Jurnal Studi Islam Dan Humaniora, 4*(2), 404-417. doi:10.37680/almikraj.v4i02.4735

Robbins, S., & Judge, T. (2022). *Organizatinal Behavior.* London: Pearson.

Sibarani, C. V., Marbun, W., & Hartati, R. (2024). Feedback and Literacy: Investigating the Mediating Role of Ambiguity in Texting Communication. *Jural Ilmu Bahasa dan Sastra Inggris, 2*(4), 184-200. doi:10.61132/fonologi.v2i4.1230

Sinitsyna, E., Anand, A., Dumarezt, J., & Kazakov, S. (2023). The Role of Internal Communication on Employee Outcomes: A Review and Direction. *Sage, 15*(3), 342-352. doi:10.1177/23197145231209643

Sono, M. G. (2025). Peran Budaya Organisasi dan Komunikasi Internal terhadap Kinerja Tim pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan West Science, 3*(1), 73-81. doi:10.58812/jekws.v3i01.1924

Yunianto, R. A. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Internal Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Arga Beton Gresik. *Jurnal Manajerial Bisnis, 6*(3), 214-226. doi:10.37504/jmb.v6i3.532