



AICONOMIA:

Jurnal Hukum Ekonomi Syariah

Vol.4, No.1, Juni 2025, pp.45-60

ISSN: 2985-5780

DOI: <https://doi.org/10.32939/acm.v4i1.6921>

Website: <https://ejournal.iainkerinci.ac.id/index.php/aiconomia/>

Pengaruh Kerjasama Tim dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Kerinci dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening

Devia Adriani¹, Suhelmi Helia²

^{1,2} Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi KBP, Padang, Indonesia

Article Info

Publish : 20-06-2025

Keyword

Kerjasama Tim;
Komunikasi; Kinerja
Pegawai; Disiplin Kerja

E-mail:

deviaadriani15@gmail.com

Abstract

This study examines the effects of teamwork and communication on employee performance with work discipline as an intervening variable at the Kerinci Regency Education Office. An associative quantitative approach was applied using a census method involving 45 civil servants. Data were collected through Likert-scale questionnaires and analyzed using path analysis with SPSS. The findings indicate that teamwork, communication, and work discipline have positive and significant effects on employee performance. Teamwork and communication also significantly influence work discipline. Furthermore, work discipline mediates the relationship between teamwork, communication, and performance. The model explains 50,8% of the variance in employee performance. These results emphasize the strategic role of collaboration, effective organizational communication, and work discipline in enhancing public sector performance.

This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.



Pendahuluan

Berdasarkan data (BPS, 2021), diketahui jumlah penduduk Kota Sungai Penuh sebanyak 99.771 jiwa dimana hampir 27% diantaranya merupakan pebisnis dari berbagai tawaran produk dan pastinya bisnis tersebut berorientasi pada keuntungan. Kegiatan pemasaran sudah merupakan suatu kebutuhan utama bagi pebisnis dan suatu keharusan untuk dijalankan, oleh karena itu para pebisnis dituntut untuk inovatif dan kreatif dalam melakukan kegiatan pemasaran.

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang paling menentukan sukses atau tidaknya suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengakuan terhadap pentingnya sumber daya manusia atau tenaga kerja dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna sumber daya manusia dalam organisasi, dengan tujuan untuk memberikan kepada organisasi suatu satuan kerja yang efektif (Onsardi & Juita, 2020). Sumber daya manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap organisasi, karena sumber daya manusia merupakan

perencanaan, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi, (Wibowo, 2021). Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya dengan baik demi kelangsungan hidup, kemajuan dan keberhasilan organisasi.

Dalam konteks organisasi sektor publik, pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya berdampak pada efisiensi internal organisasi, tetapi juga mencerminkan kualitas tata kelola pemerintahan dan efektivitas implementasi kebijakan publik, khususnya dalam penyelenggaraan layanan pendidikan di tingkat daerah.

Kurangnya kesadaran pegawai terhadap permasalahan yang terjadi membuat kinerja pegawai tidak optimal dan tidak sesuai dengan ketentuan kinerja. Oleh karena itu, perencanaan sumber daya manusia sangat penting meningkatkan kinerja pegawai, karena saat ini dan dimasa yang akan datang pegawai adalah sumber daya manusia yang akan menentukan aset untuk mencapai atau tidaknya tujuan yang telah ditetapkan organisasi (Nurbaya, Winanda & Maklassa, 2023). Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja pegawai. Peningkatan kinerja pegawai akan membawa kemajuan bagi organisasi untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan dunia kerja yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup organisasi, institusi tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang terdapat di dalamnya (Istiantara, 2019).

Dalam birokrasi daerah, persoalan kinerja pegawai tidak hanya berdampak pada pencapaian target internal, tetapi juga pada kualitas pelayanan publik yang diterima masyarakat sebagai pengguna layanan pendidikan.

Kinerja pegawai mempunyai hubungan erat dengan pemberdayaan sumber daya manusia karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Pegawai dengan tingkat produktivitas tinggi dalam suatu organisasi dapat menghasilkan kinerja yang baik. Kinerja yang baik dipengaruhi oleh komunikasi internal dan disiplin kerja (Fitisan et al, 2021). Selain itu, kinerja juga dipengaruhi oleh kerjasama tim (Khaerunnisa et al, 2022).

Dalam perspektif perilaku organisasi, kinerja tidak berdiri sendiri, tetapi dibentuk oleh proses sosial dalam organisasi. Organizational Behavior menjelaskan bahwa kualitas interaksi kerja, koordinasi, dan norma perilaku kerja memengaruhi efektivitas individu dan tim. Model IMOI yang dikembangkan oleh Gary Ilgen (2005) menempatkan kerja sama tim sebagai input yang memengaruhi proses internal tim dan berujung pada output kinerja. Dalam kerangka Job Demands–Resources Model, komunikasi dan kerja sama berfungsi sebagai sumber daya kerja yang memperkuat efektivitas pelaksanaan tugas dalam organisasi sektor publik.

Komunikasi internal adalah suatu proses penyampaian pesan yang terjadi di antara anggota organisasi, berlangsung dari pemimpin ke bawahan, pemimpin terhadap pemimpin, maupun ke bawahan (Suryani, 2019). Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Suwanto et al, 2021). Kemudian, hasil penelitian lain menunjukkan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Tafsir et al, 2023). Sementara itu, terdapat hasil penelitian yang dilakukan oleh (Prathomo et al, 2022), menemukan bahwa komunikasi internal tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian, kinerja pegawai juga dapat dipengaruhi oleh disiplin kerja.

Dalam konteks birokrasi publik, komunikasi internal berperan sebagai instrumen tata kelola yang memastikan kebijakan dan keputusan pimpinan dapat diterjemahkan secara operasional di tingkat pelaksana.

Menurut Hasibuan (2016), disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Keterkaitan antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai dikemukakan oleh Hasibuan (2016), kedisiplinan adalah fungsi operatif keenam dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Ramadani, Rizal & Andayaningsih, 2043). Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian (Putra & Fernos, 2023), bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Akan tetapi berbeda dengan hasil penelitian (Muna & Isnowati, 2022), bahwa disiplin kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, serta hasil penelitian (Nasrul et al, 2021), bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dalam organisasi publik, disiplin kerja juga merefleksikan kualitas pengendalian internal dan kepatuhan terhadap aturan pelayanan publik. Kerja sama tim juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Kerjasama tim merupakan suatu tindakan yang harus dibangun antar pegawai dalam organisasi karena memiliki tujuan yang sama sehingga harus bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kerjasama tim merupakan cara bekerja kreatif dengan mempunyai komunikasi yang baik dan kemampuan untuk memecahkan masalah yang dihadapi secara bersama-sama. Menurut Susanti et al. (2021), kerjasama tim adalah sistem perpaduan kerja suatu kelompok yang didukung oleh berbagai keahlian dengan kejelasan tujuan, dan juga didukung oleh kepemimpinan dan komunikasi untuk menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada kinerja individu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Hidayat, 2021). Hasil penelitian tersebut sejalan dengan (Lebi et al, 2021), bahwa kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

pegawai. Selain itu berbeda dengan hasil penelitian (Abdillah & Sari, 2023), berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kerjasama tim tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam organisasi sektor publik yang memiliki struktur kerja terfragmentasi, kerja sama tim menjadi prasyarat penting bagi integrasi kebijakan dan kelancaran koordinasi lintas unit. Kerja sama tim menjadi salah satu aspek penting yang menarik perhatian peneliti untuk ditelaah lebih lanjut, khususnya di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Kerinci. Hal ini didasari oleh struktur organisasi di Dinas Pendidikan yang terdiri dari tiga sub bagian utama, yaitu Sub Bagian Kepegawaian, Sub Bagian Keuangan, serta Sub Bagian Umum, Perencanaan, dan Pelaporan. Meskipun masing-masing sub bagian memiliki tugas dan fungsi yang berbeda, namun idealnya tetap terjalin kerja sama yang solid dan koordinasi yang efektif antar tim. Kolaborasi lintas sub bagian sangat penting untuk memastikan setiap program dan kebijakan yang dirancang dapat dijalankan secara sinergis.

Dalam konteks tersebut, sinergi antar sub bagian tidak hanya menjadi harapan, tetapi juga sebuah kebutuhan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja organisasi. Kurangnya kerja sama dapat menyebabkan tumpang tindih tugas, miskomunikasi, serta hambatan dalam pencapaian tujuan strategis organisasi. Oleh karena itu, penting untuk mengevaluasi sejauh mana kerja sama tim telah terjalin di antara ketiga sub bagian tersebut. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai dinamika kerja tim di Dinas Pendidikan Kabupaten Kerinci dan memberikan masukan yang konstruktif untuk peningkatan kinerja secara menyeluruh.

Berdasarkan hasil yang ditemukan adanya penurunan kinerja pegawai serta komunikasi internal yang tidak efektif. Komunikasi yang tidak efektif menyebabkan terjadinya kesalahan dalam penyampaian informasi, sehingga tujuan organisasi tidak tercapai secara optimal. Padahal, komunikasi yang efektif cenderung mampu mendorong kinerja dan kepuasan kerja pegawai menjadi lebih baik. Disiplin kerja di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Kerinci juga masih menjadi tantangan, terutama terkait dengan kepatuhan terhadap ketentuan jam kerja. Masih terdapat pegawai yang datang terlambat, tidak mengikuti apel pagi, atau pulang sebelum jam kerja berakhir. Selama ini, pelanggaran terhadap ketentuan jam kerja masih banyak ditoleransi oleh pimpinan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan disiplin kerja pegawai, selain melalui himbauan, perlu dilakukan tindakan yang lebih tegas seperti pemberian sanksi kepada pegawai yang melanggar. Di samping itu, keteladanan dari para pemimpin sangat diperlukan sebagai contoh nyata bagi bawahannya. Penerapan disiplin kerja yang konsisten diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Kerinci secara keseluruhan.

Tabel 1. Intensitas Kehadiran dan Ketepatan pegawai berdasarkan absensi kehadiran 45 Pegawai kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Kerinci Tahun 2025

No	Bulan	Jumlah Rata-rata Pegawai hadir pada 3 bulan tahun 2025	Persen tase (%)	Jumlah pegawai yang hadir di bawah jam 08.00 WIB, pada 3 bulan tahun 2025	Persen tase (%)
1.	Feb	39	86,67	29	64,44
2.	Maret	40	88,89	33	73,33
3.	April	41	91,11	32	71,11

Sumber: Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Kerinci

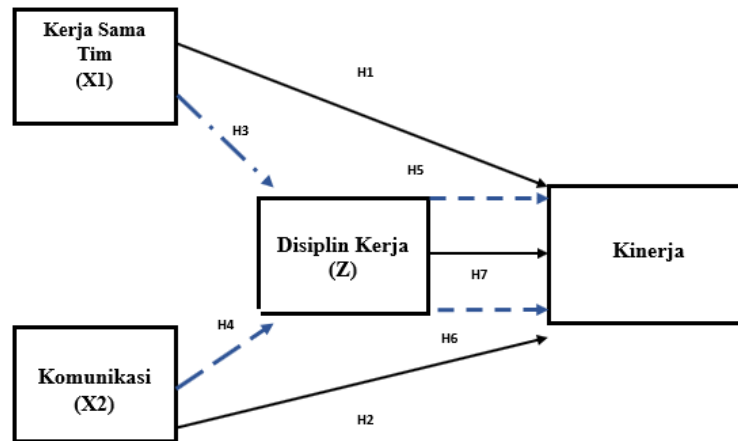
Data absensi menunjukkan bahwa tingkat kehadiran pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Kerinci pada Februari 2025 sebesar 86,67%, meningkat menjadi 88,89% pada Maret, dan kembali meningkat menjadi 91,11% pada April. Namun, ketepatan waktu hadir sebelum pukul 08.00 WIB masih relatif rendah dan fluktuatif, yakni 64,44% pada Februari, meningkat menjadi 73,33% pada Maret, lalu menurun menjadi 71,11% pada April. Temuan ini menegaskan bahwa masalah utama bukan sekadar kehadiran fisik, melainkan konsistensi disiplin waktu kerja, yang berimplikasi langsung pada efektivitas koordinasi lintas subbagian dan kinerja pelayanan publik di lingkungan dinas.

Demikian juga dengan fenomena yang terdapat pada kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Kerinci kurangnya kekompakan dan kerjasama pegawai sehingga membuat pekerjaan yang dilakukan pada kantor kadang tidak selesai tepat waktu dan secara tidak langsung performa yang dihasilkan tidak sesuai dengan yang diharapkan. Sehingga hal ini perlu menjadi perhatian bagi instansi untuk meningkatkan kinerja pegawainya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kebaruan penelitian ini terletak pada penempatan kerja sama tim, komunikasi, dan disiplin kerja bukan hanya sebagai determinan kinerja pegawai secara individual, tetapi sebagai mekanisme tata kelola internal yang memengaruhi efektivitas implementasi kebijakan publik di sektor pendidikan daerah. Studi ini memberikan bukti empiris dari konteks birokrasi dinas pendidikan tingkat kabupaten yang memiliki struktur lintas subbagian, yang selama ini relatif jarang dibahas dalam literatur kinerja aparatur publik. Selain itu, penelitian ini memosisikan disiplin kerja sebagai mekanisme mediasi yang menjelaskan bagaimana dinamika kerja sama tim dan komunikasi diterjemahkan menjadi kinerja aparatur dalam konteks pelayanan publik pendidikan.

Berdasarkan fenomena yang terjadi dan telah diuraikan serta adanya riset gap hasil penelitian yang menunjukkan positif signifikan dan ada juga yang negatif tidak signifikan, sehingga menjadi hal yang menarik untuk diteliti kembali. Penelitian ini akan menyelesaikan bagaimana pengaruh komunikasi internal, disiplin kerja dan kerjasama tim terhadap kinerja pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Kerinci. Berikut kerangka konseptual dalam penelitian ini:

Gambar 1. Kerangka Konseptual



Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif untuk menguji hubungan kausal antara kerja sama tim (X1) dan komunikasi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) dengan disiplin kerja (Z) sebagai variabel intervening. Penelitian dilaksanakan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Kerinci selama periode Mei–September 2025. Populasi penelitian mencakup seluruh 45 Pegawai Negeri Sipil. Mengingat ukuran populasi relatif kecil, teknik sampel jenuh digunakan sehingga seluruh populasi dijadikan responden penelitian.

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert lima poin sebagai data primer dan didukung oleh data sekunder dari arsip institusi. Variabel kinerja diukur menggunakan indikator kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian (Robbins & Coulter, 2016). Variabel kerja sama tim diukur melalui indikator kerja sama, kepercayaan, dan kekompakan (Padang & Sitorus, 2022). Variabel komunikasi diukur melalui indikator komunikasi ke bawah, ke atas, dan horizontal (Saputra, 2014). Variabel disiplin kerja diukur melalui indikator disiplin waktu, kepatuhan terhadap peraturan, dan tanggung jawab kerja (Dewi & Harjoyo, 2019).

Sebelum digunakan pada lokasi penelitian utama, instrumen penelitian terlebih dahulu diuji coba (pilot test) pada instansi lain yang memiliki karakteristik responden sejenis dengan lokasi penelitian. Uji coba instrumen dilakukan terhadap 30 responden untuk memastikan kelayakan alat ukur sebelum diterapkan pada seluruh responden penelitian utama.

Uji kualitas instrumen meliputi uji validitas menggunakan corrected item–total correlation dan uji reliabilitas menggunakan koefisien Cronbach’s Alpha dengan batas penerimaan $> 0,70$. Item pernyataan yang tidak memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas dieliminasi atau direvisi sebelum instrumen digunakan pada lokasi penelitian utama.

Setelah instrumen dinyatakan layak, pengumpulan data utama dilakukan di lokasi penelitian. Uji asumsi normalitas data dilakukan menggunakan uji Kolmogorov–Smirnov sebagai prasyarat analisis regresi. Analisis data meliputi regresi linear berganda, koefisien determinasi (R^2), uji t untuk menguji pengaruh parsial, serta uji F untuk menguji pengaruh simultan. Seluruh pengolahan data dilakukan menggunakan perangkat lunak SPSS.

Pengujian peran variabel intervening dilakukan menggunakan analisis jalur (path analysis) dengan dua persamaan struktural. Persamaan pertama digunakan untuk mengestimasi pengaruh langsung kerja sama tim dan komunikasi terhadap disiplin kerja, sedangkan persamaan kedua digunakan untuk mengestimasi pengaruh langsung kerja sama tim, komunikasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Seluruh proses pengolahan dan analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak SPSS versi 25. Secara matematis, model struktural dinyatakan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Z &= \beta_{X1Z}X_1 + \beta_{X2Z}X_2 + e_1 \\ Y &= \beta_{X1Y}X_1 + \beta_{X2Y}X_2 + \beta_{ZY}Z + e_2 \end{aligned}$$

Pengaruh langsung (direct effect) diukur berdasarkan nilai koefisien jalur dari variabel independen terhadap variabel dependen, yaitu β_{X1Y} untuk pengaruh kerja sama tim terhadap kinerja dan β_{X2Y} untuk pengaruh komunikasi terhadap kinerja.

Pengaruh tidak langsung (indirect effect) dihitung sebagai hasil perkalian koefisien jalur dari variabel independen terhadap variabel intervening dengan koefisien jalur dari variabel intervening terhadap variabel dependen, yang secara matematis dinyatakan sebagai:

$$\begin{aligned} IE_{X1} &= \beta_{X1Z} \times \beta_{ZY} \\ IE_{X2} &= \beta_{X2Z} \times \beta_{ZY} \end{aligned}$$

Pengaruh total (total effect) dihitung sebagai penjumlahan antara pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung, yang dirumuskan sebagai:

$$\begin{aligned} TE_{X1} &= \beta_{X1Y} + IE_{X1} \\ TE_{X2} &= \beta_{X2Y} + IE_{X2} \end{aligned}$$

Hasil dan Pembahasan

Analisis Lajur (Path Analysis)

Analisis pengaruh Kerjasama tim (X1) dan Komunikasi (X2) Terhadap Disiplin kerja (Z)

Hasil analisis pengaruh kerjasama tim dan komunikasi terhadap disiplin kerja dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Analisis Persamaan Substruktur 1

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.895	3.637		3.546	.001
	X1	.585	.116	.534	5.026	.000
	X2	.428	.106	.428	4.260	.001
a. Dependent Variable: Z						
Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.552 ^a	.304	.290	4.91327		
a. Predictors: (Constant), X2, X1						

Berdasarkan hasil analisis jalur pada substruktur 1, kerja sama tim (X1) dan komunikasi (X2) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja (Z). Kerja sama tim menunjukkan pengaruh paling kuat dengan koefisien beta sebesar 0,534 ($t = 5,026$; $sig. = 0,000$), diikuti komunikasi dengan koefisien beta sebesar 0,428 ($t = 4,260$; $sig. = 0,001$), yang mengindikasikan bahwa semakin baik kerja sama tim dan komunikasi, semakin tinggi tingkat disiplin kerja pegawai. Secara simultan, kedua variabel mampu menjelaskan 30,4% variasi disiplin kerja ($R^2 = 0,304$), sementara 69,6% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model, sehingga model jalur ini layak digunakan untuk menjelaskan peran kerja sama tim dan komunikasi dalam membentuk disiplin kerja.

Analisis Pengaruh Kerjasama Tim (X1), Komunikasi (X2), dan Disiplin Kerja (Z) Terhadap Kinerja (Y)

Berikut ini akan dibahas tentang pengaruh kerjasam tim, komunikasi dan disiplin kerja terhadap kinerja, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3. Analisis Persamaan Substruktur 2

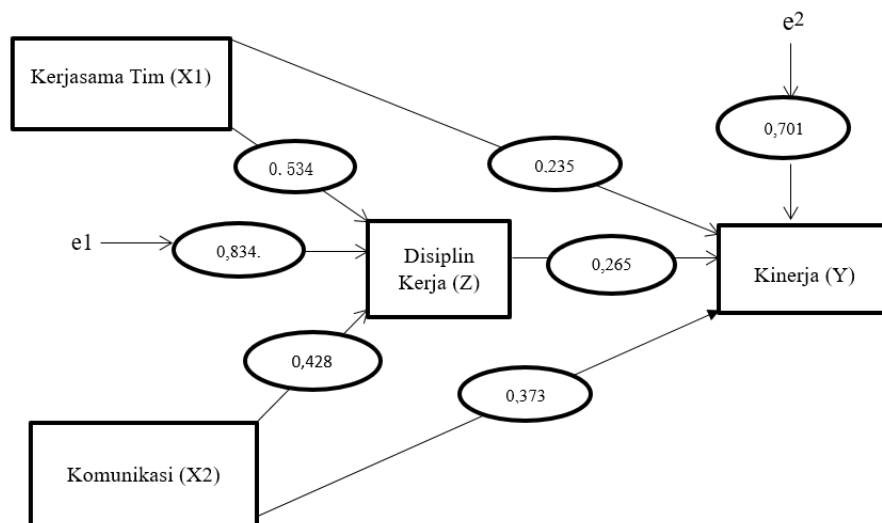
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.897	3.166		1.231	.221
	X1	.249	.107	.235	4.325	.000
	X2	.362	.087	.373	4.153	.000
	Z	.257	.083	.265	3.090	.003
a. Dependent Variable: Y						
Model Summary						

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.713 ^a	.508	.493	4.02459
a. Predictors: (Constant), Z, X2, X1				

Berdasarkan hasil analisis jalur pada substruktur 2, kerja sama tim (X1), komunikasi (X2), dan disiplin kerja (Z) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Komunikasi menunjukkan pengaruh paling dominan dengan koefisien beta sebesar 0,373 ($t = 4,153$; $sig. = 0,000$), diikuti disiplin kerja dengan beta 0,265 ($t = 3,090$; $sig. = 0,003$) dan kerja sama tim dengan beta 0,235 ($t = 4,325$; $sig. = 0,000$). Secara simultan, ketiga variabel mampu menjelaskan 50,8% variasi kinerja pegawai ($R^2 = 0,508$), sedangkan 49,2% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model, sehingga hasil ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai secara langsung dipengaruhi oleh kualitas komunikasi, kekuatan kerja sama tim, dan tingkat disiplin kerja

Dengan demikian dapat dilihat persamaan Substruktur (1) dan (2) adalah sebagai berikut :

Gambar 2. Hasil Uji Analisis Jalur



Persamaan struktural dalam analisis jalur terdiri atas dua persamaan. Persamaan pertama digunakan untuk menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi disiplin kerja sebagai variabel mediator. Secara matematis, hubungan tersebut dinyatakan dalam bentuk $Z = \beta_{X1Z} X1 + \beta_{X2Z} X2 + e1$. Berdasarkan hasil estimasi koefisien jalur, persamaan mediator dapat dituliskan menjadi $Z = 0,534X1 + 0,428X2 + e1$. Persamaan ini menunjukkan bahwa kerja sama tim dan komunikasi berkontribusi positif terhadap pembentukan disiplin kerja.

Persamaan kedua digunakan untuk menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja sebagai variabel dependen. Hubungan struktural antara kerja sama tim, komunikasi, disiplin kerja, dan kinerja dinyatakan dalam bentuk $Y =$

$\beta_{X1Y} X1 + \beta_{X2Y} X2 + \beta_{ZY} Z + e2$. Hasil estimasi koefisien jalur menghasilkan persamaan $Y = 0,235X1 + 0,373X2 + 0,265Z + e2$. Persamaan ini menunjukkan bahwa kerja sama tim, komunikasi, dan disiplin kerja secara simultan memberikan kontribusi positif terhadap kinerja.

Dalam analisis jalur, pengaruh langsung diukur melalui nilai koefisien jalur yang menghubungkan variabel independen secara langsung dengan variabel dependen. Dengan demikian, pengaruh langsung kerja sama tim terhadap kinerja direpresentasikan oleh koefisien 0,235, sedangkan pengaruh langsung komunikasi terhadap kinerja direpresentasikan oleh koefisien 0,373.

Pengaruh tidak langsung dihitung sebagai hasil perkalian koefisien jalur dari variabel independen ke variabel mediator dengan koefisien jalur dari variabel mediator ke variabel dependen. Berdasarkan perhitungan tersebut, pengaruh tidak langsung kerja sama tim terhadap kinerja melalui disiplin kerja diperoleh sebesar $0,534 \times 0,265 = 0,141$, sedangkan pengaruh tidak langsung komunikasi terhadap kinerja melalui disiplin kerja sebesar $0,428 \times 0,265 = 0,113$. Nilai ini menunjukkan adanya kontribusi tambahan dari masing-masing variabel independen terhadap kinerja melalui mekanisme disiplin kerja.

Pengaruh total merupakan penjumlahan antara pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Dengan demikian, pengaruh total kerja sama tim terhadap kinerja adalah sebesar $0,235 + 0,141 = 0,376$, sedangkan pengaruh total komunikasi terhadap kinerja adalah sebesar $0,373 + 0,113 = 0,486$. Nilai pengaruh total tersebut mencerminkan besarnya kontribusi keseluruhan masing-masing variabel independen terhadap kinerja, baik melalui jalur langsung maupun melalui peran disiplin kerja sebagai variabel intervening.

Tabel 4. Rekapitulasi Pengaruh Variabel Independen dan Variabel intervening

No	Jalur Hubungan	Koefisien Jalur (β)	Jenis Pengaruh	Keterangan
1	Kerjasama Tim (X1) → Disiplin Kerja (Z)	0,534	Langsung	Positif
2	Komunikasi (X2) → Disiplin Kerja (Z)	0,428	Langsung	Positif
3	Disiplin Kerja (Z) → Kinerja (Y)	0,265	Langsung	Positif
4	Kerjasama Tim (X1) → Kinerja (Y)	0,235	Langsung	Positif
5	Komunikasi (X2) → Kinerja (Y)	0,373	Langsung	Positif
6	Kerjasama Tim (X1) → Disiplin Kerja (Z) → Kinerja (Y)	0,141	Tidak Langsung	Mediasi Parsial
7	Komunikasi (X2) → Disiplin Kerja (Z) → Kinerja (Y)	0,113	Tidak Langsung	Mediasi Parsial

8	Total Pengaruh X1 terhadap Y	0,376	Total	Dominan melalui Z
9	Total Pengaruh X2 terhadap Y	0,486	Total	Dominan langsung

Hasil analisis jalur memperlihatkan bahwa kerja sama tim berperan nyata dalam membentuk disiplin kerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Kerinci. Nilai koefisien jalur sebesar 0,534 menunjukkan bahwa ketika antarpegawai terbiasa bekerja bersama, saling percaya, dan solid dalam menyelesaikan tugas, kepatuhan terhadap jam kerja, aturan dinas, serta tanggung jawab pekerjaan ikut meningkat. Pola kerja kolektif yang berjalan baik mendorong pegawai untuk tidak bekerja sendiri-sendiri dan lebih menjaga komitmen terhadap aturan kerja yang berlaku di lingkungan organisasi.

Komunikasi juga terbukti memberi kontribusi besar terhadap disiplin kerja, dengan koefisien jalur sebesar 0,428. Alur informasi yang jelas dari pimpinan ke staf, keterbukaan bawahan dalam menyampaikan kendala, serta koordinasi antarbagian membuat pegawai lebih memahami apa yang harus dilakukan, kapan harus diselesaikan, dan bagaimana prosedurnya. Dalam praktik keseharian di Dinas Pendidikan Kabupaten Kerinci, kejelasan komunikasi ini membantu mengurangi keterlambatan pekerjaan administratif, kesalahan pelaksanaan program, dan tumpang tindih tugas antarunit kerja.

Disiplin kerja kemudian berdampak langsung pada kinerja pegawai dengan koefisien sebesar 0,265. Pegawai yang lebih tertib terhadap waktu, lebih patuh pada aturan, dan konsisten menjalankan tanggung jawab cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas lebih baik, tepat waktu, dan lebih efisien. Hal ini terlihat dari kelancaran pelaksanaan program, ketepatan penyelesaian laporan, serta keteraturan proses pelayanan yang dijalankan oleh pegawai di lingkungan dinas.

Di luar peran disiplin kerja, kerja sama tim juga berkontribusi langsung terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien 0,235. Kolaborasi dalam tim kerja membantu mempercepat penyelesaian pekerjaan, mengurangi beban individu, dan meningkatkan kualitas hasil karena pekerjaan diselesaikan secara bersama. Namun, pengaruh langsung kerja sama tim terhadap kinerja tidak sebesar komunikasi, yang menunjukkan bahwa kerja tim akan lebih efektif jika dibarengi dengan alur komunikasi yang rapi dan jelas.

Komunikasi menunjukkan pengaruh langsung paling kuat terhadap kinerja pegawai dengan koefisien 0,373. Ini menegaskan bahwa kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Kerinci sangat dipengaruhi oleh seberapa jelas instruksi kerja diberikan, seberapa lancar koordinasi antarbidang, serta seberapa terbuka ruang komunikasi antara pimpinan dan staf. Ketika informasi tidak tersendat dan

pesan kerja dipahami dengan benar, pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat, kesalahan dapat ditekan, dan target kerja lebih mudah tercapai.

Peran disiplin kerja sebagai mediator terlihat dari adanya pengaruh tidak langsung kerja sama tim terhadap kinerja sebesar 0,141 dan pengaruh tidak langsung komunikasi terhadap kinerja sebesar 0,113. Ini berarti peningkatan kerja sama tim dan komunikasi bukan hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga membentuk perilaku kerja yang lebih disiplin, yang pada akhirnya ikut mengangkat kinerja pegawai. Jalur mediasi ini bersifat parsial karena pengaruh langsung dari kerja sama tim dan komunikasi terhadap kinerja tetap ada meskipun disiplin kerja dilibatkan dalam model.

Jika dilihat dari besarnya kontribusi total, pengaruh kerja sama tim terhadap kinerja menjadi lebih kuat ketika lewat jalur disiplin kerja, dengan nilai total sebesar 0,376. Sementara itu, komunikasi tetap menjadi faktor yang paling dominan dalam menjelaskan kinerja pegawai dengan total pengaruh sebesar 0,486, terutama karena pengaruh langsungnya cukup besar. Temuan ini menunjukkan bahwa perbaikan kinerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Kerinci akan lebih berdampak jika dimulai dari pembenahan pola komunikasi kerja, lalu diperkuat dengan budaya kerja sama tim yang mendorong terbentuknya disiplin kerja pegawai secara konsisten.

Kesimpulan

Temuan penelitian ini memberi bukti empiris yang kuat bahwa kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Kerinci tidak terutama digerakkan oleh faktor individual semata, tetapi oleh mekanisme kerja sosial yang terbentuk di dalam organisasi, khususnya melalui kualitas komunikasi, kerja sama tim, dan disiplin kerja. Data menunjukkan bahwa komunikasi memiliki pengaruh langsung paling besar terhadap kinerja pegawai, melampaui kerja sama tim dan disiplin kerja. Ini membuktikan bahwa persoalan kinerja di lingkungan birokrasi pendidikan lebih banyak dipengaruhi oleh bagaimana informasi, instruksi, dan koordinasi kerja dijalankan, bukan semata-mata oleh kemampuan teknis individu. Dengan kata lain, hambatan kinerja di instansi ini lebih bersifat sistem komunikasi kerja yang belum optimal, bukan kekurangan kompetensi pegawai. Bukti empiris juga menunjukkan bahwa disiplin kerja berfungsi sebagai mekanisme penguat, bukan sekadar variabel pendamping. Jalur mediasi parsial membuktikan bahwa kerja sama tim dan komunikasi meningkatkan kinerja bukan hanya secara langsung, tetapi juga dengan membentuk perilaku kerja yang lebih tertib, konsisten, dan patuh terhadap prosedur. Ini penting secara praktis karena memperlihatkan bahwa program peningkatan kinerja yang hanya menekankan kerja tim atau rapat koordinasi tanpa diikuti penguatan disiplin kerja berpotensi menghasilkan dampak yang tidak maksimal. Disiplin kerja menjadi titik kunci yang mengonversi kualitas interaksi kerja menjadi output kinerja yang nyata..

Daftar Pustaka

- Abdillah, R., & Sari, E. P. (2023). Pengaruh Kerjasama Tim Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Indolakto Cabang Medan. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(1), 170-183.
- Anggraeni, L., & Saragih, R. (2019). Pengaruh Kerjasama Tim Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pt. Pln (persero) Transmisi Jawa Bagian Tengah. *eProceedings of Management*, 6(1).
- Ansory, A. F., & Indrasari, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Aziz, A., Sahra, A., & Budi, N. F. (2018). Pelatihan Komunikasi Interpersonal Untuk Meningkatkan Teamwork Karyawan pada PT.X. *Jurnal Psikologi Islam*, 47-57.
- Balakrishnan, C., (2013). Impact of Internal Communication on Employee Engagement – A Study at Delhi International Airport. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(8), pp.1–13.
- Bangun, W., (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga
- Daga, R., & Sujatmiko, S. (2023). Pengaruh Komunikasi Internal, Evaluasi, dan Reward terhadap Motivasi Kerja Pegawai (Studi Kasus Bank BTN KC Makassar). *SEIKO: Journal of Management & Business*, 6(1), 335-345.
- Dewi, D. P., & Harjoyo. (2019). *Manajemen sumber daya manusia (Issue 1)*. Unpan Press.
- Enny W, Mahmudah. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama. Surabaya: UBHARA Manajemen Press.
- Ganyang, M. T. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Realita*. Bogor (ID): In Media.
- Hamali. (2016). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia (Strategi Pengelola Karyawan)*. (S. Bala, Ed.) (Cetakan pe). Jakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Hamiruddin., Hajar, I., & Saleh, S. (2019). Pengaruh Komunikasi Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kerja sama Tim Terhadap Kinerja Pegawai (The Effect Of Organizational Communication, Work Motivation And Teamwork On Employees Performance). *Jurnal Manajemen, Bisnis dan Organisasi (Jumbo)*, 3(1), 138-151.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Hasibuan, Malayu S. P. (2019). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hidayat, R. (2021). Pengaruh Komunikasi Internal, Disiplin Kerja Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, 10(1), 58-75.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annu. Rev. Psychol.*, 56(1), 517-543.
- Istiantara, D. T. (2019). Pengembangan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi guna meningkatkan kinerja pegawai dan dosen politeknik perkeretaapian Indonesia. *Jurnal Perkeretaapian Indonesia (Indonesian Railway Journal)*, 3(2).
- Khaerunnisa, Riono, S. B., & Harini, D. (2022). Pengaruh Kerja Sama Tim Dan Organisasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Karyawan Pt Selim Elektro. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan*, 1(2), 314- 321.
- Lebi, M. S., Wellem, I., & Yulianti, M. (2023). Pengaruh kerjasama tim dan pengawasan terhadap kinerja pegawai di Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sikka. *Jurnal Kewirausahaan dan Manajemen Bisnis: Cuan*, 1(2), 133-145.
- Mangkunegara, A. P., (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Masyithah, S. M., Adam, M., & Tabrani, M. (2018). Analisis Pengaruh Kompensasi, Kerjasama Tim Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Ppada Kinerja Karyawan Pt. Bank Muamalat Cabang Banda Aceh. *Jurnal Simen* , 9(1),50-59.
- Muna, N., & Isnowati, S. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt Lkm Demak Sejahtera). *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(2), 1119-1130.
- Nasrul, H. W., Irawati, D., & Ratnasari, S. L. (2021). Analisis Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Dimensi*, 10(3), 555-568.
- Nurbaya, S., Winanda, N., & Maklassa, D. (2023). Perencanaan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai pada lembaga penyiaran publik di Sulawesi Selatan. *Jurnal Ilmu Multidisiplin Indonesia* , 3 (3), 268-271.
- Onsardi, O., & Juita, R. (2020). *Manajemen Sdm Global* (No.7n9ds). Pusat Sains Terbuka.

- Padang S. I, & Sitorus H. D. (2022). Analisis Motivasi dan Kerjasama Tim Terhadap Produktivitas PT Pradana Indah Sejahtera. *Jurnal Manajemen dan Sains*. Universitas Putera Batam 7.2, 713.
- Panggiki, A. C., Lumanauw, B., & Lumintang, G. G. (2017). Pengaruh Kompensasi, Kerjasama Tim Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Ajb Bumiputera 1912 Cabang Sam Ratulangi. *Jurnal Emba*, 5(2),3018-302.
- Prathomo, J., El Al. (2022). Pengaruh Komunikasi Internal Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Sulteng Cabang Tolitoli: The Influence Of Internal Communication And Work Discipline On Employee Performance At Pt. Bank Sulteng Tolitoli Branch. *Economics And Business Management Journal (Ebmj)*, 1(02), 72-81.
- Putra, GS, & Fernos, J. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Dan Perindustrian Kota Padang. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan* , 3 (2), 617-629.
- Rahardjo, D. A. S. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik.
- Ramadani, H., Rizal, S., & Andayaningsih, S. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pariwisata Kota Makassar. *Jurnal Riset Ekonomi dan Akuntansi Keuangan Internasional (IJERFA)* , 2 (3).
- Rivai, V. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Jakarta: Murai Kencana.
- Robbins, S., P. & Coulter, M. (2016). *Manajemen*, Jilid 1 Edisi 13, Alih Bahasa: Bob Sabran Dan Devri Bardani P, Erlangga, Jakarta.
- Ruliana, P., (2016). *Komunikasi Organisasi Teori dan Studi kasus*, edisi kedua. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Ruslan, R., (2009). *Manajemen Public relations dan Media Komunikasi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Santoso, S. (2003). *Mengatasi Berbagai Masalah dengan SPSS Versi 12*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Saputra, Y. E. A., (2014). *Manajemen dan Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sriyono & Lestari, F. (2013). Pengaruh Teamwork, Kepuasan Kerja, Dan Loyalitas Terhadap Produktivitas Pada Perusahaan Jasa, *Jurnal Pendidikan Akuntansi*, Vol 1 No 4, Tahun 2013. ISSN 2089-7953.

- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan Re&D*. Bandung: Cv. Alfabeta.
- Sulaiman, W. (2004). *Analisis Regresi Menggunakan SPSS Contoh Kasus dan Pemecahannya*. Yogyakarta: ANDI Yogyakarta.
- Supomo, R. & Nurhayati, E. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yrama Widya, Bandung.
- Suryani, D. R., & Hendarwati, A. (2019). Pengaruh Komunikasi Internal Dan Budaya Organisasi Terhadap Persepsi Kinerja Pegawai Di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Kabupaten Wonogiri. *Prima Ekonomika*, 10(2), 51-79.
- Susanti, Widyani, A. A., & Utami, N. M. (2021). Pengaruh Keterlibatan Kerja Karyawan, Loyalitas Kerja Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan Cv. Sanitary Bali Pinangasia. *Jurnal Emas*, 2(2), 223-234.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.
- Suwanto, S., Nurjaya, N., Sunarsi, D., Rozi, A., & Affandi, A. (2021). Pengaruh Komunikasi Internal Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi Pt Adicipta Boga Intiprima Jakarta Pusat. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 1 (3), 222-229.
- 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), 161-169.
- Wibowo, A. S., & Kusmiyanti, K. (2021). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai. *Kinerja*, 18(3), 330-335.