



---

## **ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN PROFESIONALISME KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. TELKOM INDONESIA**

**Eva Retno Nur Hazizah<sup>1</sup>, Laely Kholifah<sup>2</sup>, Toman Sony Tambunan<sup>3</sup>**

<sup>1,2</sup> *Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Swadaya Gunung Jati*

<sup>3</sup> *Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas HKBP Nommensen Medan*

[Evaretno111@gmail.com](mailto:Evaretno111@gmail.com)

**Published: 29 Dec' 2023**

### **Abstrak**

Penelitian ini mengangkat permasalahan kinerja pegawai yang fluktuatif, gaya kepemimpinan dan profesionalisme kerja terhadap kinerja karyawan pada PT.Telkom Indonesia. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan dua variabel independen yang terdiri dari Gaya kepemimpinan (X1), Profesionalisme kerja(X2), serta variabel dependen Kinerja karyawan (Y). Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 50 responden. Berdasarkan latar belakang masalah ,dirumuskan 3 hipotesis, menganalisis data menggunakan SPSS 22. Hasil penelitian ini adalah pertama ,variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kedua,variabel profesionalisme berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketiga, variabel gaya kepemimpinan,profesionalisme kerja dapat menunjukkan hubungan yang kuat terhadap kinerja pegawai.

**Kata kunci:** Gaya Kepemimpinan, Profesionalisme Kerja, Kinerja

### **Abstrack**

*This study raises the issue of fluctuating employee performance, leadership style and work professionalism on employee performance at PT Telkom Indonesia. This type of research is quantitative with two independent variables consisting of leadership style (X1), work professionalism (X2), and the dependent variable employee performance (Y). The number of samples in this study were 50 respondents. Based on the background of the problem, 3 hypotheses were formulated, analysing the data using SPSS 22. The results of this study are first, the leadership style variable has a positive and significant effect on employee performance. Second, the professionalism variable has a negative and insignificant effect on employee performance. Third, the variables of leadership style, work professionalism can show a strong relationship to employee performance.*

**Keyword:** Leadership style; Work professionalism; Employee performance

## PENDAHULUAN

Di dalam perusahaan ada 5 unsur-unsur manajemen yaitu terdiri dari *man* (manusia), *material* (bahan baku), *machines* (mesin), *methods* (metode), *money* (modal), *market* (pasar). Sumber daya manusia adalah salah satu hal yang sangat penting bagi perusahaan dalam skala mkecil maupun besar, tanpa sumber daya manusia perusahaan bisa saja mengalami kemunduran. Setiap manusia pasti memiliki keahlian, *intelligence*, bakat, dan lainnya yang bisa memberikan kontribusi kepada perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan membutuhkan orang-orang yang bertanggung jawab dan memiliki kemampuan kinerja yang baik dan tidak hanya itu, gaya kepemimpinan untuk mengatur sumber daya manusia juga berpengaruh agar karyawan memiliki kinerja yang baik. Pekerjaan seorang pemimpin bukan hanya memecahkan persoalan seorang diri. melainkan mengilhami mereka yang dipimpinnya untuk memecahkan persoalan secara bersama-sama untuk itu diperlukan adanya komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan. Seorang pemimpin yang baik harus dapat menyadari bahwa mereka tidak memiliki semua jawaban dan berusaha melatih kembali dirinya sendiri dalam bisnis dan mempertajam keahliannya dalam memimpin dan berkomunikasi dengan karyawan.

PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk (Telkom) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa layanan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dan jaringan telekomunikasi di Indonesia. PT. Telkom Wilayah Medan melayani ratusan juta pelanggan diseluruh Indonesia dengan layanan yang terdiri dari bagian pemasaran, bagian pelayanan pelanggan dan bagian gangguan. Karyawan yang bekerja pada kantor pusat adalah karyawan manajerial yang memiliki fungsi strategis dan sangat penting. Yang berperan penting dalam penyediaan informasi dan komunikasi serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi adalah PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Dikarenakan perusahaan ini memiliki kontribusi besar terhadap masyarakat sekitarnya, sehingga apabila perusahaan ini bermasalah maka akan berpengaruh besar terhadap masyarakat di sekitarnya. Kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja atau pencapaian masing-masing karyawan yang dalam pelaksanaan tugas pekerjaan berdasarkan ukuran dan waktu yang telah ditentukan guna mewujudkan tujuan organisasi. Kinerja pada dasarnya merupakan sesuatu hal bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan berbeda dalam mengerjakan tugasnya, dan dengan meningkatkan kinerja berarti meningkatkan mutu dan standar perusahaan (Sururi et al., 2020). Tingginya tingkat kinerja individu pada suatu organisasi menunjukkan apa yang dilakukan oleh individu tersebut telah sesuai dengan yang terprogramkan (Widagdo, 2019).

Perbandingan target dan realisasi Telkom Tahun 2022, Telkomgroup mengalami pertumbuhan pendapatan sebesar 2,9% menjadi Rp147.306 miliar. EBDA dan Laba Bersih tahun 2022 tercatat sebesar Rp78.992 miliar dan Rp20.753 miliar. Sementara margin EBITDA dan margin Laba Bersih Telkom Group tahun 2022 sebesar 53,6% dan 14,1%. TelkomGroup membelanjakan Rp34.156 miliar untuk belanja modal atau 23,2% dari total pendapatan selama tahun 2022. Tabel berikut menyajikan perbandingan target awal tahun 2022 dengan realisasi per 31 Desember 2022. (PT Telkom Indonesia Tbk, 2022).

**Tabel 1. Perbandingan Target Dan Realisasi Telkom**

Indikator	Realisasi tahun 2022	Target awal Tahun 2022
Pertumbuhan pendapatan	Pendapatan tumbuh sebesar 2,9%	147.306 M

Margin EBITDA dan margin laba bersih	Margin EBITDA 53,6% dan Margin laba bersih 14,1%	Rp78.992 M dan Rp20.753 M (57,6% & 21,9%)
Belanja Modal	Realisasi belanja modal Rp34.156 M/ 23,2%	24%-27%

Sumber: PT. Telkom Indonesia Laporan tahunan 2022

Target untuk satu tahun mendatang TelkomGroup terus berupaya mencapai pertumbuhan Perusahaan yang berkelanjutan berdasarkan Framework 2021-2025 sebagai landasan strategi korporasi yang berfokus pada pengembangan tiga pilar utama, yaitu digital connectivity, digital platform, dan digital services. Ketiga pilar tersebut didukung oleh tujuh pilar lainnya yang menjadi delivery direction, yaitu optimalisasi portofolio, teknologi, organisasi, sinergi dan keunggulan operasional, individu dan budaya perusahaan, inorganic, serta tata kelola. TelkomGroup menargetkan pendapatan dapat tumbuh secara kompetitif di tahun 2023, dengan IndiHome sebagai kontributor terbesar dan terus berupaya mempertahankan dominasi di pasar seluler dan secara agresif di tengah pengembangan bisnis digital. Sepanjang tahun 2022, TelkomGroup juga menjalankan investasi untuk ekspansi kapasitas dan juga menjaga kualitas layanan di tengah peningkatan trafik. Investasi juga diarahkan untuk pengembangan platform digital sebagai enabler bisnis di masa depan. Oleh sebab itu, TelkomGroup merencanakan alokasi capital expenditure sekitar 25%-30% dari pendapatan untuk membangun infrastruktur tersebut. (PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, 2022)

Pertumbuhan Pendapatan Dampak dari pandemi COVID-19 dan iklim kompetisi yang semakin menantang, kami perkirakan masih akan memengaruhi Perusahaan. Secara keseluruhan, Perusahaan diharapkan dapat tumbuh positif pada kisaran low to mid-single digit Margin EBITDA dan Margin Net Income Margin EBITDA dan Margin Net Income diproyeksikan sedikit mengalami kenaikan sejalan dengan penurunan bisnis legacy yang beralih ke bisnis digital (connectivity, platform, dan service). Belanja Modal Sekitar 25%-30% dari pendapatan kami rencanakan untuk belanja modal dengan fokus membangun infrastruktur bisnis digital. Dalam penelitian ini, peneliti hanya membatasi penelitian pada 3 variabel yaitu 2 variabel independent (X) dan 1 variabel dependent (Y). (PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, 2022).

Pada penelitian ini, peneliti mengidentifikasi beberapa masalah yaitu yang pertama, berdasarkan latar belakang yang sudah diuraikan diatas, maka pertanyaan penelitian ini adalah Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap pengembangan kinerja?. Kedua bagaimana kinerja karyawan pada PT. Telkom wilayah Medan berjalan dengan baik tapi belum maksimal, ketiga profesionalisme kerja pada PT. Telkom wilayah medan menunjukkan bahwa terkait profesionalisme kerja di mana penerapannya masih kurang efektif dan tidak maksimal.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka pertanyaan penelitian ini adalah: yang pertama, bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan yang kedua, bagaimana pengaruh profesionalisme kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom wilayah Medan. Tujuan untuk penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan agar kinerja karyawan berkembang dan untuk mengetahui pengaruh profesionalisme kerja terhadap kinerja karyawan.

### Metode penelitian

Metode analisis deskriptif adalah: “Metode statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskriptifkan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi”. Dalam penelitian deskriptif ini bertujuan untuk memperoleh gambaran umum

mengenai variable gaya kepemimpinan, profesionalisme kerja dan kinerja karyawan. Eksplanatori (explanatory research). Menurut Singarimbun & Effendi (2011), penelitian eksplanatori adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesis. Karena alasan utama dari penelitian eksplanatori adalah untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka diharapkan melalui penelitian ini dapat dijelaskan hubungan dan pengaruh dari variabel-variabelnya. Populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 50 orang pada PT. Telkom Indonesia. Metode pengumpulan data menggunakan observasi, kuesioner dan studi dokumentasi, metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda dengan menggunakan program statistic SPSS (*Statistical package for social sciences*). Uji-uji yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heterokedastisitas. Untuk menguji hipotesis menggunakan uji parsial (uji T), uji serempak (uji F), dan koefisien determinasi ( $R^2$ ).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

**Tabel 2. Hasil analisis linear berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	24.422	3.401		7.180	.000
X1	.200	.113	.227	1.765	.084
X2	-.405	.129	-.405	-3.147	.003

a. Dependent Variable: Y Sumber: Hasil diolah dengan SPSS

$$Y = 24,422 + 0,200 + -0,405 + e$$

Hasil dapat dilihat dari keterangan sebagai berikut:

1. Pada model regresi ini, nilai konstan yang tercantum adalah 24,422. Artinya, jika variable bebas dalam model diasumsikan sama dengan nol, secara rata-rata variable diluar model tetap akan meningkatkan kinerja pegawai tetap sebesar 24,422 satu-satuan atau dengan kata lain jika variable gaya kepemimpinan dan profesionalisme kerja tidak ditingkatkan, maka kinerja pegawai masih sebesar 24,422.
2. Nilai besaran koefisien regresi b1 adalah sebesar 0,200. Artinya, ketika gaya kepemimpinan (X1) mengalami peningkatan sebesar satu-satuan, maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,200.
3. Nilai besaran koefisien regresi b2 adalah sebesar -0,405. Artinya, ketika profesionalisme kerja (X2) mengalami peningkatan sebesar satu-satuan, maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar -0,405.

### Uji Hipotesis

#### Uji Parsial (uji t)

Hasil pengujian hipotesis pertama secara parsial dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3. Hasil Uji t**

Model	Unstandardized		Standardized	T	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	24.422	3.401		7.180	.000
X1	.200	.113	.227	1.765	.084
X2	-.405	.129	-.405	-3.147	.003

a. *Dependent Variable: Y*

Berdasarkan Tabel 3 diatas diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Nilai signifikansi untuk variable gaya kepemimpinan (0,084) lebih besar dibandingkan dengan alpha 5% (0,05) atau thitung = 1,765 > ttabel -3,147 (n-k=50-3 = 47). Berdasarkan hasil yang diperoleh, maka menolak Ho dan menerima Ha untuk variable gaya kepemimpinan, dengan demikian secara parsial bahwa variable gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Telkom Indonesia.
2. Nilai signifikansi untuk variable profesionalisme (0,003) lebih kecil dibandingkan dengan alpha 5% (0,05) atau thitung = -3,147 < ttabel 1,765 (n-k=50-3=47). Berdasarkan hasil yang diperoleh maka menerima Ho dan menolak Ha untuk variable profesionalisme kerja. Dengan demikian, secara parsial bahwa variable profesionalisme kerja tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap profesionalisme kerja pada PT. Telkom Indonesia.

### Uji Simultan (Uji F)

Hasil pengujian uji F pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4

**Tabel 4. Hasil uji simultan (Uji F)**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	25.843	2	12.922	6.730	.003b
Residual	90.237	47	1.920		
Total	116.080	49			

a. *Dependent Variable: Y*

b. *Predictors: (Constant), X2, X1 Sumber: Hasil diolah dengan SPSS*

Pada hasil uji regresi dalam penelitian ini diketahui nilai signifikansi adalah 0.003. Dimana diisyaratkan nilai signifikan F lebih besar dari 5% atau 0.05 atau nilai Fhitung = 6,730 > Ftabel = 3,18 (df1 = k-1 = 3-1=2) sedangkan df2 = n-k (50-3 = 47) dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variable independent yaitu profesionalisme kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Telkom Indonesia.

### Koefisien Determinasi R<sup>2</sup>

Hasil Uji determinasi dapat dilihat pada table 5 berikut ini:

**Tabel 5. Hasil Uji Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.472 <sup>a</sup>	.223	.190	1.386	1.305

a. *Predictors: (Constant), X2, X1*

b. *Dependent Variable: Y*

Berdasarkan Tabel 5 diperoleh:

1. Nilai regresi korelasi adalah sebesar 0,472, artinya secara Bersama-sama kepemimpinan, profesionalisme terhadap kinerja pegawai pada PT. Telkom Indonesia yang memiliki taraf yang kuat.
2. Untuk variable bebas lebih dari satu baik menggunakan *Adjusted R Square*. Dimana nilai ( $R^2$ ) sebesar 0,190 (19,0%) sehingga dapat dikatakan bahwa 19,0% variasi variable terikat yaitu kepemimpinan ,profesionalisme kerja pada model dapat menjelaskan variable kinerja pegawai pada PT. Telkom Indonesia.
3. *Standard Error Of The Estimated* adalah ukuran kesalahan prediksi. *Standard Error Of the Estimated* disebut dengan standard deviasi. Dalam penelitian ini nilainya sebesar 1,386. Semakin kecil standard deviasi. Berarti model semakin baik.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Dalam penelitian ini diketahui bahwa nilai signifikansi untuk variable gaya kepemimpinan (0,084) lebih besar dibandingkan alpha 5% (0,05) atau thitung = 1,765 > ttabel -3,147 (n-k=50-3=47). Berdasarkan hasil yang di peroleh maka menolak Ho dan menerima Ha untuk variable gaya kepemimpinan. Dengan demikian secara parsial bahwa variable gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Telkom Indonesia. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori dari (Mangkunegara, 2005) yang menyebutkan bahwa faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang berkaitan dengan sifat-sifat seseorang, seperti kemampuan kerja dan tipe pekerja, sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor kinerja yang dipengaruhi lingkungan. (Fachriyah, Azmi, Wijayanti, 2021) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kompetensi, kompensasi dan disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (Maulia, Funna, 2021) menuliskan bahwa inovasi, kepemimpinan transformasional dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### Pengaruh Profesionalisme Terhadap Kinerja Pegawai

Dalam penelitian ini diketahui bahwa nilai signifikansi untuk variable profesionalisme kerja (0,003) lebih kecil dibandingkan alpha 5% (0,05) atau thitung = -3,147 < ttabel 1,765 (n-k=50-3=47). Berdasarkan hasil yang di peroleh maka menerima Ho dan menolak Ha untuk variable profesionalisme kerja. Dengan demikian secara parsial bahwa variable profesionalisme kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Telkom Indonesia. Hasil ini sekaligus mendukung landasan teori yang dikemukakan oleh (Ardana, 2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa profesionalisme adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Namun pengaruh profesionalisme terhadap kinerja.

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Profesionalisme Terhadap Kinerja Pegawai

Dalam penelitian ini diketahui bahwa nilai signifikansi 0,000. Dimana diisyaratkan nilai signifikansi F lebih besar dari 5% atau 0,05 atau nilai Fhitung = 6,730 > Ftabel = 3,18 (df1 = k-1 = 3-1 = 2) sedangkan (df2 = n-k(50-3 = 47)). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel independen yaitu gaya kepemimpinan, profesionalisme kerja berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Nurjannah, 2008), Khairizah, yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian dari Ramamoorthy, and Kavitha (2017)(Ramamoorthy, Nagarajan& flood, 2004) yang menyebutkan bahwa kinerja diukur berdasarkan faktor kualitas hasil, inisiatif, kemampuan kepemimpinan, kerja sama, dan penilaian. Hasil yang didapat dalam penelitian ini sejalan dengan penelitian- penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang kuat antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Walaupun dalam penelitian- penelitian sebelumnya mereka meneliti denganbeberapa variabel lainnya dan menggunakan alat analisis yang berbeda,namun hasil dari masing-masing penelitian menunjukan adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja setiap karyawan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Secara parsial terdapat pengaruh dari variabel Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Secara parsial diketahui bahwa pengaruh dari variabel profesionalisme kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Secara parsial diketahui bahwa pengaruh dari variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
4. Secara simultan diketahui bahwa pengaruh dari variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
5. Hasil determinasi diperoleh gaya kepemimpinan, profesionalisme kerja dapat menunjukkan hubungan yang kuat terhadap kinerja pegawai.

## DAFTAR RUJUKAN

- Ardana, K. dkk. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu Yogyakarta.
- Fachriyah, Azmi , Wijayanti, Y. K. (2021). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Manajemen Dan Bisnis Terapan*, 31–40.
- Fahmi. (n.d.). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (14th ed.).
- Gerry Richard Bolung, Bernhard Tewal, & Yantje Uhing. (2018). Pengaruh profesionalisme dan keterampilan terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4), 3245.
- Kartono. (2018). Pengaruh Profesionalisme dan Iklim Kerja Terhadap kinerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Malang. *Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Inovasi Bisnis*, 1.
- Khumaira, S. A. (2020). Pengaruh Insentif dan Profesionalisme terhadap Disiplin dan Kinerja Pegawai pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Riau. *Jurnal Ekonomi KIAT*, 31(2), 34–45. <http://eprints.uniska-bjm.ac.id/614/2/6>. Rospana Sofian.pdf
- Mangkunegara, A. P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (14th ed.). PT. Remaja Rosdakarya.

- Maulia, Funna, D. (2021). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. *Ilmu Pengetahuan Internasional Penelitian Dasar Dan Terapan*, 2, 156-1722.
- Nurjannah. (2008). *Analisis Budaya Organisasi Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan*. UIN Syarif Hidayatullah.
- Parashakti, R. D., & Setiawan, D. I. (2019). Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BJB Cabang Tangerang. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 10(1). <https://doi.org/10.33059/jseb.v10i1.1125>
- Prasetyo. (2006). Pengantar Manajemen. *PT.Gtamedia Pustaka Utama*, 2.
- PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. (2022). *Laporan Tahunan 2022: Bold Moves, Boosting Sustainable Growth*. 1-487. <http://www.telkom.co.id>
- Rahayu, I. D., Musadieg, M. Al, Prasetya, A., Administrasi, F. I., & Brawijaya, U. (2017). KESEHATAN KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA ( Studi pada Karyawan Tetap Maintenance Department PT Badak LNG Bontang ). 43(1), 1-9.
- Ramamoorthy, Nagarajan & flood, P. . (2004). Individualism/Collectivism, Perceived task interdependence and teamwork attitudes among Irish Bluecollar Employes. *Human Relations*, 57.
- Ranupandojo, Heidjrahman, S. H. (1984). *Manajemen Personalia* (3rd ed.). BPFE UGM. Ruswaji. (2017). *Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Pegawai Pd. BPR Bank Daerah*
- Siagian. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (15th ed.). Bumi Aksara.
- Sugiyono. (n.d.). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF, KUALITATIF DAN R & D*. Alfabeta.
- Sururi, N., Djaelani, A. K., & Rizal, M. (2020). Prodi manajemen. *Pengaruh Motivasi Dan Strategic Leadership Terhadap Work Performance Pada Koperasi Agriniaga Kecamatan Jabung, Kabupaten Malang*.
- Sutrisno, E. (n.d.). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Pertama). Kencana.
- Tambunan, T. S. (2023). No Title. *Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Dinas Perpustakaan Dan Arsip Provinsi Sumatera Utara*, 1, 44.
- Widagdo, H. W. (2019). Pengaruh motivasi, Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Sltip Ibu Kartini Semarang. *Jurnal Ekonomi*, X.