

Pengaruh Hubungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telkom Akses Service Area Tana Toraja

Agnes Kristy Rapa¹, Jeane Tandirerung², Mira Labi Bandhaso³

^{1,2,3}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Kristen Indonesia Paulus

¹agnesrapa09@gmail.com, ²jeanetandirerung05@gmail.com, ³mirabandhaso115@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh hubungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Telkom Akses Service Area Tana Toraja. Hubungan kerja yang berkualitas menjadi determinan penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi, khususnya pada perusahaan jasa telekomunikasi yang mengandalkan sinergi tim dan koordinasi antarunit kerja. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 51 responden yang dipilih menggunakan rumus Slovin dari populasi 59 karyawan. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner terstruktur dengan skala Likert, kemudian dianalisis menggunakan teknik korelasi Pearson, koefisien determinasi, dan uji t. Temuan penelitian menunjukkan nilai korelasi Pearson sebesar 0,842 yang mengindikasikan hubungan sangat kuat dan positif antara hubungan kerja dengan kinerja karyawan. Hasil uji t menghasilkan nilai t hitung 10,919 dengan signifikansi 0,000 ($p < 0,05$), membuktikan bahwa hubungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Koefisien determinasi menunjukkan nilai R Square sebesar 0,709, yang berarti 70,9% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel hubungan kerja, sementara 29,1% dipengaruhi faktor lain seperti kompensasi, motivasi intrinsik, dan gaya kepemimpinan. Penelitian ini mengkonfirmasi bahwa komunikasi efektif, kepemimpinan partisipatif, kerja sama tim yang solid, sistem motivasi yang tepat, dan lingkungan kerja kondusif merupakan elemen krusial dalam membentuk hubungan kerja yang produktif. Implikasi manajerial dari penelitian ini menyarankan agar perusahaan mengoptimalkan program pengembangan komunikasi interpersonal, memperkuat mekanisme koordinasi lintas divisi, dan menciptakan iklim kerja yang mendukung kolaborasi untuk meningkatkan kinerja organisasional secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Hubungan Kerja, Kinerja Karyawan, Komunikasi Organisasi, Koordinasi Tim, PT Telkom Akses

1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam era persaingan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk mengoptimalkan kinerja karyawan sebagai upaya mempertahankan keunggulan kompetitif (Robbins & Judge, 2019). Kinerja karyawan menjadi faktor krusial yang secara langsung memengaruhi produktivitas dan pencapaian target organisasi. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia perlu merancang strategi yang efektif dalam memotivasi dan mengendalikan perilaku karyawan untuk mencapai standar kinerja yang diharapkan (Armstrong & Taylor, 2020).

Perkembangan industri jasa telekomunikasi di era digital menuntut organisasi untuk memiliki sumber daya manusia yang berkinerja tinggi dan mampu beradaptasi dengan dinamika pekerjaan yang kompleks. Kinerja karyawan menjadi indikator penting keberhasilan organisasi karena secara langsung berkaitan dengan kualitas layanan, kepuasan pelanggan, serta daya saing perusahaan (Dessler, 2020). Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kinerja tidak hanya ditentukan oleh kompetensi individu, tetapi juga oleh kondisi lingkungan kerja dan kualitas hubungan kerja yang terjalin di dalam organisasi (Robbins & Judge, 2019) (Hasibuan, 2019).

Hubungan kerja mencerminkan pola interaksi profesional antara atasan dan bawahan maupun antar sesama karyawan yang terbentuk melalui komunikasi, koordinasi, dan kerja sama dalam menjalankan tugas organisasi. Hubungan kerja yang harmonis mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif, meningkatkan kepercayaan, serta memperkuat komitmen karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, hubungan kerja yang kurang efektif dapat memicu konflik, miskomunikasi, serta menurunkan motivasi dan produktivitas kerja karyawan (Wibowo, 2020; Mangkunegara, 2017).

Pada perusahaan jasa telekomunikasi, hubungan kerja memiliki peran yang semakin strategis mengingat karakteristik pekerjaan yang menuntut ketepatan waktu, akurasi teknis, serta koordinasi lintas divisi. PT Telkom Akses sebagai anak perusahaan PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk berperan penting dalam pembangunan dan pemeliharaan infrastruktur jaringan akses. Aktivitas operasional perusahaan ini sangat bergantung pada sinergi antara teknisi lapangan, staf administrasi, dan manajemen, sehingga kualitas hubungan kerja menjadi faktor kunci dalam mendukung kinerja karyawan secara optimal (Rahmat & Yusuf, 2022).

Berbagai studi empiris menunjukkan bahwa hubungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh Pratama dan Lestari (2019) serta Hidayat et al. (2021) menemukan bahwa komunikasi yang efektif, kepemimpinan yang supportif, dan kerja sama tim yang baik berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Namun demikian, hasil penelitian tersebut masih menunjukkan variasi temuan pada konteks organisasi dan sektor industri yang berbeda, sehingga diperlukan pengujian lebih lanjut pada perusahaan jasa telekomunikasi, khususnya di wilayah non-metropolitan.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan pada PT Telkom Akses Service Area Tana Toraja, masih ditemukan beberapa permasalahan yang berkaitan dengan hubungan kerja, seperti kurang optimalnya komunikasi antar divisi, perbedaan persepsi antara pimpinan dan karyawan, serta rendahnya intensitas kerja sama tim dalam beberapa aktivitas operasional. Kondisi ini berpotensi menghambat kelancaran proses kerja dan berdampak pada penurunan kinerja karyawan. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa hubungan kerja merupakan aspek penting yang perlu dikaji secara empiris dalam kaitannya dengan kinerja karyawan.

Sebagai gambaran awal fenomena penelitian, Tabel 1 menyajikan indikasi permasalahan hubungan kerja dan implikasinya terhadap kinerja karyawan berdasarkan hasil observasi pendahuluan.

Tabel 1. Indikasi Fenomena Hubungan Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan

Fenomena Hubungan Kerja	Indikasi Dampak terhadap Kinerja
Komunikasi antar divisi belum optimal	Keterlambatan penyelesaian pekerjaan
Koordinasi kerja kurang efektif	Ketidaktepatan pelaksanaan tugas
Kerja sama tim rendah	Penurunan efisiensi kerja
Perbedaan persepsi pimpinan dan karyawan	Menurunnya motivasi kerja

Sumber: Observasi awal peneliti, 2025

Urgensi Penelitian

Penelitian ini memiliki urgensi yang tinggi mengingat peran strategis PT Telkom Akses dalam mendukung kualitas layanan jaringan dan transformasi digital nasional. Hubungan kerja yang tidak dikelola secara efektif berpotensi menurunkan kinerja karyawan dan menghambat pencapaian target operasional perusahaan. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait hubungan kerja dan kinerja karyawan pada sektor jasa telekomunikasi. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi manajemen dalam merumuskan kebijakan dan strategi pengelolaan hubungan kerja yang lebih efektif guna meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan fenomena yang telah diuraikan, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh hubungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Telkom Akses Service Area Tana Toraja, serta sejauh mana hubungan kerja mampu menjelaskan variasi kinerja karyawan dalam mendukung efektivitas operasional perusahaan.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian bertujuan untuk menguji hubungan kausal antara variabel hubungan kerja sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen melalui pengukuran numerik dan analisis statistik. Desain eksplanatori digunakan untuk menjelaskan pengaruh hubungan kerja terhadap kinerja karyawan secara empiris berdasarkan data yang dikumpulkan dari responden (Sugiyono, 2019; Creswell & Creswell, 2018).

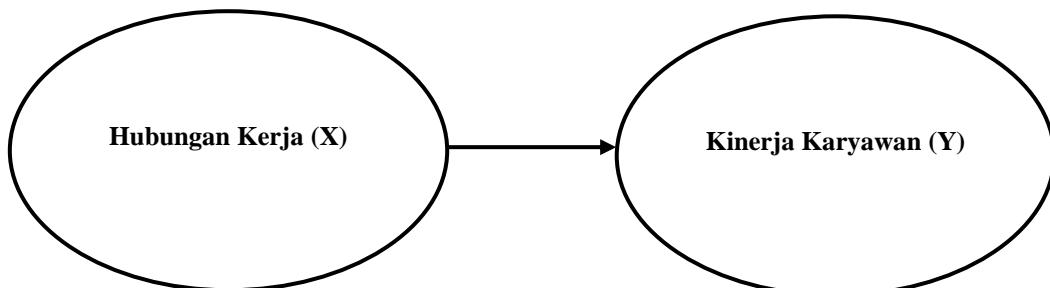
Penelitian dilaksanakan pada PT Telkom Akses Service Area Tana Toraja yang berlokasi di Kabupaten Tana Toraja, Provinsi Sulawesi Selatan. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa perusahaan tersebut merupakan unit operasional yang memiliki karakteristik pekerjaan berbasis layanan teknis dan koordinasi tim yang intensif, sehingga relevan dengan fokus kajian hubungan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini dilaksanakan dalam kurun waktu Oktober hingga November 2025, yang mencakup tahap persiapan instrumen, pengumpulan data, hingga pengolahan dan analisis data.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan aktif PT Telkom Akses Service Area Tana Toraja yang terlibat langsung dalam kegiatan operasional perusahaan pada tahun 2025. Berdasarkan data perusahaan, jumlah populasi tercatat sebanyak 59 karyawan. Populasi ini dipilih karena seluruh anggota populasi memiliki karakteristik yang sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu terlibat dalam hubungan kerja formal di lingkungan organisasi serta memiliki tanggung jawab terhadap pencapaian kinerja perusahaan (Sugiyono, 2019).

Sampel penelitian ditentukan menggunakan teknik probability sampling dengan metode simple random sampling, di mana setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih sebagai responden. Teknik ini digunakan untuk meminimalkan bias pemilihan sampel dan meningkatkan representativitas data. Penentuan jumlah sampel dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin pada tingkat kesalahan 5%, sehingga diperoleh sampel sebanyak 51 responden. Jumlah sampel tersebut dinilai memadai untuk mewakili populasi dan memungkinkan dilakukan analisis statistik secara reliabel (Umar, 2014).

Data penelitian dikumpulkan menggunakan instrumen kuesioner tertutup yang disusun berdasarkan indikator variabel hubungan kerja dan kinerja karyawan. Variabel hubungan kerja diukur melalui indikator komunikasi, kepemimpinan, motivasi, kondisi lingkungan kerja, dan kerja sama tim, sedangkan variabel kinerja karyawan diukur melalui indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, dan kemampuan kerja sama. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert lima poin, karena skala ini mampu menangkap persepsi responden secara lebih variatif dan umum digunakan dalam penelitian perilaku organisasi (Sekaran & Bougie, 2020).

Kerangka berpikir penelitian ini dibangun berdasarkan landasan teoretis manajemen sumber daya manusia yang menyatakan bahwa hubungan kerja yang efektif akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi, serta mendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal. Hubungan kerja diposisikan sebagai variabel yang memengaruhi kinerja karyawan, dengan asumsi bahwa semakin baik kualitas hubungan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Kerangka berpikir ini menjadi dasar logis dalam perumusan hipotesis penelitian.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Sumber: Konsepsi pribadi penulis, 2025

Berdasarkan kerangka berpikir tersebut, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah bahwa hubungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Telkom Akses Service Area Tana Toraja. Hipotesis ini dirumuskan dengan mengacu pada teori dan temuan empiris sebelumnya yang menunjukkan adanya keterkaitan

antara kualitas hubungan kerja dan pencapaian kinerja individu dalam organisasi (Robbins & Judge, 2019; Wibowo, 2020).

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden serta kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing variabel penelitian. Selanjutnya, analisis inferensial dilakukan untuk menguji hipotesis penelitian menggunakan uji korelasi Pearson dan uji regresi linear sederhana. Uji korelasi Pearson digunakan untuk mengetahui tingkat keeratan hubungan antara hubungan kerja dan kinerja karyawan, sedangkan regresi linear sederhana digunakan untuk menguji besarnya pengaruh hubungan kerja terhadap kinerja karyawan. Pengujian signifikansi dilakukan melalui uji t dengan tingkat signifikansi 5%. Seluruh proses analisis data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak statistik, sehingga hasil penelitian diharapkan akurat dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah (Ghozali, 2021).

3. Hasil dan Diskusi

Hasil Penelitian

Karakteristik Responden

Pengumpulan data penelitian dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara daring menggunakan Google Form kepada karyawan PT Telkom Akses Service Area Tana Toraja. Jumlah responden yang berhasil dihimpun sebanyak 51 orang dengan karakteristik yang beragam berdasarkan jenis kelamin, usia, dan lama bekerja. Analisis karakteristik responden dilakukan untuk memberikan gambaran umum mengenai profil responden yang terlibat dalam penelitian ini.

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin Jumlah Persentase		
Laki-laki	43	84,3%
Perempuan	8	15,7%
Total	51	100%

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 2, responden penelitian didominasi oleh karyawan laki-laki dengan persentase sebesar 84,3%. Kondisi ini mencerminkan karakteristik pekerjaan di PT Telkom Akses yang sebagian besar melibatkan aktivitas teknis lapangan, sehingga lebih banyak diisi oleh tenaga kerja laki-laki.

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Persentase
< 20 tahun	2 3,9%
20–25 tahun	25 49,0%
26–30 tahun	15 29,4%
31–35 tahun	8 15,6%
36–40 tahun	1 1,9%

Usia	Jumlah Persentase	
> 40 tahun	0	0%
Total	51	100%

Sumber: Data primer diolah, 2025

Tabel 3 menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada rentang usia 20–25 tahun, yaitu sebesar 49,0%. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan berada pada usia produktif, yang secara umum memiliki tingkat energi dan kemampuan adaptasi kerja yang tinggi.

Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
< 1 tahun	12	23,5%
1–3 tahun	21	41,1%
4–6 tahun	13	25,4%
7–10 tahun	5	9,8%
> 10 tahun	0	0%
Total	51	100%

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4, mayoritas responden memiliki masa kerja 1–3 tahun, yaitu sebesar 41,1%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan relatif telah memiliki pengalaman kerja yang cukup untuk memahami pola hubungan kerja dan tuntutan kinerja di lingkungan perusahaan.

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui persepsi responden terhadap variabel hubungan kerja dan kinerja karyawan. Pengukuran dilakukan menggunakan skala Likert lima poin dengan kategori penilaian mengacu pada Sugiyono (2015).

Tabel 5. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Rata-rata	Kategori
Hubungan Kerja	4,33	Sangat Baik
Kinerja Karyawan	4,38	Sangat Baik

Sumber: Data primer diolah, 2025

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel hubungan kerja memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,33 yang berada pada kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai komunikasi, kerja sama, dan interaksi kerja di lingkungan perusahaan telah berjalan secara positif. Variabel kinerja karyawan juga memperoleh nilai

DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.5591>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

rata-rata yang tinggi, yaitu sebesar 4,38, yang mengindikasikan bahwa karyawan menilai kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu kerja berada pada tingkat yang sangat baik.

Analisis Hubungan dan Pengaruh Variabel

Uji korelasi Pearson dilakukan untuk mengetahui tingkat keeratan hubungan antara hubungan kerja dan kinerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien korelasi sebesar **0,842**, yang berada pada interval 0,80–1,00 dan termasuk dalam kategori hubungan **sangat kuat** serta bersifat positif.

Tabel 6. Hasil Uji Korelasi Pearson

Variabel	r hitung	Sig.
Hubungan Kerja – Kinerja Karyawan	0,842	0,000

Sumber: Data primer diolah, 2025

Nilai signifikansi sebesar 0,000 (< 0,01) menunjukkan bahwa hubungan antara hubungan kerja dan kinerja karyawan bersifat signifikan secara statistik. Artinya, semakin baik hubungan kerja yang terjalin, maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Selanjutnya, uji koefisien determinasi menunjukkan nilai **R Square sebesar 0,709**, yang berarti bahwa hubungan kerja mampu menjelaskan **70,9%** variasi perubahan kinerja karyawan, sedangkan **29,1%** sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Tabel 7. Hasil Uji Koefisien Determinasi

R Square	Adjusted R Square
0,709	0,703

Sumber: Data primer diolah, 2025

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan uji t. Hasil uji menunjukkan nilai **t hitung sebesar 10,919**, yang lebih besar dari nilai t tabel sebesar 2,009 dengan tingkat signifikansi 0,000 (< 0,05). Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa hubungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan **diterima**.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan kerja memiliki hubungan yang sangat kuat dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Telkom Akses Service Area Tana Toraja. Nilai koefisien korelasi sebesar 0,842 menegaskan bahwa kualitas hubungan kerja merupakan faktor yang sangat menentukan dalam mendukung kinerja karyawan. Hubungan kerja yang baik memungkinkan terjadinya komunikasi yang efektif, koordinasi yang lancar, serta kerja sama yang solid antar karyawan maupun antara atasan dan bawahan.

Besarnya nilai koefisien determinasi sebesar 70,9% menunjukkan bahwa hubungan kerja merupakan faktor dominan dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks perusahaan jasa telekomunikasi yang menuntut koordinasi teknis dan kecepatan respons, hubungan kerja yang harmonis menjadi prasyarat utama bagi tercapainya kinerja yang optimal. Ketika karyawan merasa nyaman dalam berinteraksi dan bekerja sama, proses penyelesaian pekerjaan dapat berjalan lebih efisien dan minim kesalahan.

Hasil uji t yang menunjukkan pengaruh signifikan memperkuat temuan bahwa hubungan kerja bukan sekadar faktor pendukung, melainkan memiliki peran langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan teori perilaku organisasi yang menyatakan bahwa kualitas interaksi sosial dalam organisasi akan memengaruhi sikap, motivasi, dan perilaku kerja karyawan (Robbins & Judge, 2019). Penelitian ini juga

mendukung temuan empiris sebelumnya yang menyatakan bahwa hubungan kerja yang positif berkontribusi signifikan terhadap kinerja karyawan (Pratama & Lestari, 2019; Hidayat et al., 2021).

Novelty penelitian ini terletak pada konteks penelitian yang dilakukan pada unit layanan telekomunikasi di wilayah non-metropolitan. Hasil penelitian membuktikan bahwa meskipun berada di luar kawasan perkotaan besar, hubungan kerja tetap menjadi faktor kunci dalam menentukan kinerja karyawan. Hal ini memperluas generalisasi temuan penelitian sebelumnya yang umumnya dilakukan pada perusahaan di wilayah perkotaan.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi manajemen PT Telkom Akses untuk terus menjaga dan meningkatkan kualitas hubungan kerja melalui penguatan komunikasi internal, peningkatan kerja sama tim, serta penciptaan iklim kerja yang saling mendukung. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat konsep bahwa hubungan kerja merupakan determinan penting dalam model kinerja karyawan dan dapat dijadikan dasar bagi pengembangan penelitian selanjutnya dengan memasukkan variabel lain sebagai faktor pendukung.

4. Kesimpulan

Studi ini telah mendemonstrasikan secara empiris bahwa interaksi profesional dalam lingkungan kerja memberikan dampak substansial terhadap produktivitas karyawan di PT Telkom Akses Service Area Tana Toraja. Pengujian statistik menggunakan korelasi Pearson menghasilkan koefisien 0,842 yang menandakan adanya keterkaitan yang sangat erat dan bersifat positif di antara kedua konstruk. Penemuan ini mengonfirmasi bahwa mutu relasi interpersonal dan kolaborasi di dalam organisasi menjadi faktor determinan yang krusial dalam mendorong optimalisasi performa pegawai. Terdapat pola yang konsisten bahwa peningkatan kualitas relasi kerja berbanding lurus dengan peningkatan capaian kinerja individu. Verifikasi hipotesis melalui analisis uji t memperlihatkan angka t hitung mencapai 10,919 dengan tingkat signifikansi 0,000 ($p<0,05$), yang mengindikasikan bahwa interaksi kerja memberikan pengaruh yang bermakna secara statistik terhadap performa pegawai. Proposisi riset yang mengajukan bahwa relasi kerja berdampak signifikan pada kinerja karyawan dapat diterima kebenarannya. Nilai koefisien determinasi memperlihatkan R Square sejumlah 0,709, yang mengartikan bahwa 70,9% fluktiasi dalam kinerja pegawai dapat diterangkan melalui variabel relasi kerja. Hasil ini memvalidasi bahwa interaksi profesional merupakan elemen utama yang memberi kontribusi substansial terhadap produktivitas karyawan dalam konteks industri jasa telekomunikasi. Dari perspektif aplikatif, temuan riset ini menyajikan konsekuensi manajerial yang signifikan bagi PT Telkom Akses Service Area Tana Toraja. Pihak manajemen organisasi perlu memaksimalkan inisiatif pengembangan kompetensi komunikasi antarpersonal, mengkonsolidasikan mekanisme koordinasi antar-unit, dan membangun atmosfer kerja yang mendorong sinergi kolaboratif guna meningkatkan performa organisasional secara berkesinambungan. Komponen-komponen fundamental seperti transmisi informasi yang efisien, gaya kepemimpinan yang inklusif, kolaborasi tim yang kokoh, mekanisme insentif yang proporsional, dan ekosistem kerja yang supportif perlu dikelola secara strategis untuk membentuk relasi kerja yang produktif. Dari sudut pandang keilmuan, riset ini memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia, terutama dalam konteks relasi kerja dan produktivitas karyawan pada sektor layanan telekomunikasi di kawasan non-metropolitan. Hasil penelitian memperkuat teori perilaku organisasi yang menyatakan bahwa mutu interaksi sosial dalam struktur organisasi memberi pengaruh terhadap sikap, dorongan, dan perilaku kerja pegawai. Studi ini juga memperluas validitas eksternal temuan-temuan empiris terdahulu dengan memverifikasi bahwa relasi kerja tetap menjadi faktor kunci dalam menentukan produktivitas karyawan, bahkan dalam konteks geografis di luar area urban utama. Studi ini memiliki sejumlah limitasi yang patut dipertimbangkan. Pertama, investigasi hanya terfokus pada satu unit operasional PT Telkom Akses di Tana Toraja dengan jumlah partisipan yang terbatas (51 responden), sehingga eksternal validitas hasil riset terhadap konteks organisasional lain memerlukan kehati-hatian dalam penerapannya. Kedua, riset ini hanya menginvestigasi dampak relasi kerja terhadap produktivitas karyawan, sementara masih terdapat 29,1% varians kinerja yang dipengaruhi oleh determinan lain di luar konstruk penelitian, seperti remunerasi, dorongan internal, dan pola kepemimpinan. Ketiga, pemanfaatan metode survei dengan instrumen tertutup berpotensi menimbulkan bias subjektivitas responden dan tidak dapat mengeksplorasi informasi komprehensif mengenai dinamika relasi kerja secara kontekstual. Berdasarkan limitasi penelitian, beberapa rekomendasi dapat diusulkan untuk investigasi berikutnya. Pertama, riset mendatang dapat mengeksplorasi cakupan partisipan dengan melibatkan beberapa area layanan PT Telkom Akses di lokasi berbeda untuk meningkatkan generalisabilitas temuan. Kedua, studi selanjutnya dapat mengembangkan konstruk penelitian dengan menginkorporasikan variabel moderasi atau mediasi seperti kultur organisasi, kepuasan kerja, atau komitmen organisasional untuk memberikan pemahaman yang lebih holistik mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan. Ketiga, penerapan pendekatan metode campuran (mixed method) dengan mengintegrasikan survei kuantitatif dan eksplorasi kualitatif dapat memberikan perspektif yang lebih mendalam mengenai dinamika relasi kerja dan performa karyawan. Keempat, bagi manajemen PT Telkom Akses,

direkomendasikan untuk mendesain program intervensi organisasional yang terfokus pada penguatan relasi kerja melalui pelatihan komunikasi, aktivitas pembangunan tim, dan pengembangan kompetensi kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Referensi

1. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page Publishers.
2. Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
3. Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
4. Ghazali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariante dengan program IBM SPSS 26* (10th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
5. Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi Revisi). PT Bumi Aksara.
6. Hidayat, R., Suryani, N. K., & Wibowo, A. (2021). Pengaruh komunikasi, kepemimpinan dan kerja sama tim terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 9(2), 156–167.
7. Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
8. Pratama, A., & Lestari, D. (2019). Hubungan kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan pada perusahaan jasa. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(1), 45–58.
9. Rahmat, A., & Yusuf, M. (2022). Analisis kinerja karyawan pada industri telekomunikasi di Indonesia. *Jurnal Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 10(3), 234–248.
10. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
11. Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research methods for business: A skill building approach* (8th ed.). John Wiley & Sons.
12. Sugiyono. (2015). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
13. Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (2nd ed.). Alfabeta.
14. Umar, H. (2014). *Metode penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis* (2nd ed.). PT RajaGrafindo Persada.
15. Wibowo. (2020). *Manajemen kinerja* (6th ed.). PT RajaGrafindo Persada.