

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Kemajuan teknologi digital yang kian pesat telah mendorong peningkatan permintaan publik terhadap akses internet, layanan data, dan berbagai solusi digital lainnya. Aktivitas masyarakat, dunia usaha, dan pemerintahan sangat bergantung pada sektor telekomunikasi karena perannya yang krusial dalam mempercepat proses pertukaran informasi secara praktis dan efisien. Konektivitas pun menjadi semakin luas tanpa terhalang oleh kendala jarak maupun waktu. PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk. memegang posisi vital sebagai salah satu perusahaan utama dalam industri telekomunikasi dan layanan digital di Indonesia. Badan usaha milik negara ini menyediakan beragam produk seperti IndiHome, Telkomsel, jaringan data, layanan *cloud*, serta solusi digital untuk individu, pelaku bisnis, dan instansi pemerintah. Di antara wilayah operasionalnya yang strategis adalah Regional I Sumatera Utara yang mengelola dan menyediakan layanan di Aceh, Lampung, Bengkulu, Riau, Sumbagsel, Sumbar Jambi, dan Sumatera Utara. Keberhasilan kinerja unit regional tersebut tidak hanya bertumpu pada kecanggihan teknologi dan luasnya jaringan layanan. Kualitas SDM organisasi menjadi faktor penentu yang sama pentingnya. Loyalitas karyawan merupakan elemen krusial karena berkaitan erat dengan kesediaan mereka dalam menjalankan tanggung jawab, mendukung pencapaian target organisasi, dan memberikan kontribusi berkelanjutan bagi kemajuan perusahaan.

Kesetiaan, rasa memiliki, serta komitmen untuk terus berkontribusi secara maksimal merupakan esensi dari loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Individu dengan loyalitas tinggi tidak hanya berkeinginan untuk berkarir dalam jangka panjang, melainkan juga memperlihatkan kepedulian, tanggung jawab, dan partisipasi aktif dalam mencapai target organisasi. Di PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Regional I Sumatera Utara, pengembangan loyalitas tenaga kerja menjadi fokus utama yang memerlukan perhatian berkelanjutan. Tingkat loyalitas ini dipengaruhi oleh beberapa elemen seperti motivasi kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan budaya organisasi.

Dorongan internal dan dari luar mempengaruhi semangat, ketekunan, serta arah perilaku karyawan dalam bekerja disebut sebagai motivasi kerja. Motivasi intrinsik seperti keinginan untuk berkembang dan rasa tanggung jawab, bersama motivasi ekstrinsik berupa penghargaan, kompensasi, dan fasilitas, merupakan bentuk dari dorongan tersebut. Terdapat indikasi bahwa sebagian karyawan di PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Regional I Sumatera Utara merasa beban tugas yang diterima belum proporsional dengan imbalan yang didapat. Hal ini menandakan bahwa pemenuhan kebutuhan motivasional belum berjalan ideal sehingga berpotensi menurunkan loyalitas apabila tidak segera diatasi.

Kemampuan individu untuk menyelaraskan pekerjaan dengan kehidupan personal dikenal sebagai *work life balance*. Keseimbangan ini krusial karena berdampak pada kondisi fisik, psikologis, dan tingkat kepuasan karyawan saat menjalankan perannya. Sebagian karyawan PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Regional I Sumatera Utara masih mengalami kesulitan membagi waktu akibat tingginya beban dan intensitas kerja. Stres, penurunan semangat, serta berkurangnya kepuasan dalam menjalankan tugas dan peran pribadi merupakan

risiko yang muncul dari kondisi tersebut.

Nilai, norma, kebiasaan, dan pola perilaku yang menjadi panduan bagi pegawai dalam pekerjaan disebut budaya organisasi. Suasana kerja yang lebih harmonis, terarah, dan mendukung pencapaian sasaran perusahaan tercipta ketika budaya tertanam dengan baik. Rasa memiliki serta keterikatan karyawan terhadap perusahaan dapat diperkuat oleh budaya organisasi yang kokoh. Karyawan akan merasakan keterikatan yang lebih kuat terhadap perusahaan ketika nilai-nilai organisasi dijalankan secara berkesinambungan. Peningkatan loyalitas dan komitmen kerja menjadi konsekuensi logis dari pemahaman dan penerapan nilai-nilai tersebut secara konsisten. Di PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Regional I Sumatera Utara, nilai-nilai organisasi sudah dirumuskan. Namun implementasinya belum berjalan konsisten sehingga belum tercermin secara optimal dalam aktivitas keseharian. Dampak dari kondisi ini adalah menurunnya rasa kepemilikan dan lemahnya ikatan emosional karyawan terhadap perusahaan.

Fokus penelitian ini diarahkan pada pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi, serta keseimbangan kehidupan kerja terhadap loyalitas karyawan. Ketiga variabel tersebut dipilih berdasarkan kajian tentang keterkaitannya dengan kesetiaan tenaga kerja. Dengan demikian, studi ini diberi judul **“Pengaruh Motivasi Kerja, *Work Life Balance*, dan Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan pada PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Regional I Sumatera Utara”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

1. Bagaimana motivasi kerja berpengaruh terhadap loyalitas pegawai pada PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Regional I Sumatera Utara?
2. Bagaimana kontribusi *work life balance* terhadap loyalitas pegawai pada PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Regional I Sumatera Utara?
3. Bagaimana budaya organisasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan pada PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Regional I Sumatera Utara?
4. Bagaimana motivasi kerja, budaya organisasi, dan *work life balance*, bersama-sama mempengaruhi loyalitas pegawai di PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Regional I Sumatera Utara?

## **1.3 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Motivasi Kerja yang tidak optimal menyebabkan ketidakseimbangan antara beban kerja dengan kompensasi dan penghargaan yang diterima, sehingga menurunkan semangat kerja karyawan.
2. *Work Life Balance* yang tidak optimal membuat karyawan kesulitan membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga mengurangi keterikatan terhadap perusahaan.
3. Budaya Organisasi yang tidak efektif menyebabkan karyawan kurang merasakan nilai-nilai perusahaan, sehingga menurunkan rasa memiliki dan keterlibatan.
4. Motivasi Kerja, *Work Life Balance*, dan Budaya Organisasi yang tidak optimal berdampak pada rendahnya Loyalitas Karyawan.

#### 1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menguji peran motivasi kerja terhadap loyalitas pegawai di PT Telkom Indonesia Regional I Sumatera Utara secara empiris.
2. Untuk mengkaji keterkaitan antara *work life balance* (keseimbangan kehidupan kerja) dengan komitmen kerja staf pada PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Regional I Sumatera Utara.
3. Menelaah sejauh mana budaya organisasi berkontribusi dalam memperkuat loyalitas para pegawai di lingkungan PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Regional I Sumatera Utara.
4. Menganalisis efek gabungan dari motivasi kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan budaya organisasi secara serempak mempengaruhi loyalitas karyawan pada PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Regional I Sumatera Utara.

#### 1.5 Manfaat Penelitian

1. Bagi PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Regional I Sumatera Utara Sebagai masukan bagi perusahaan dalam merumuskan strategi peningkatan loyalitas karyawan dengan memperhatikan aspek motivasi kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan budaya organisasi yang mendukung.
2. Bagi Fakultas Ekonomi Universitas Prima Indonesia Menambah kontribusi ilmiah di bidang manajemen SDM dan menjadi referensi pembelajaran yang relevan dengan dunia kerja.
3. Bagi Peneliti Memberikan pengalaman langsung dalam proses penelitian serta menambah wawasan tentang pentingnya Loyalitas Karyawan di perusahaan.
4. Bagi Peneliti Selanjutnya Karya ilmiah ini dapat dimanfaatkan sebagai rujukan dan pijakan awal bagi para akademisi lain yang berminat untuk mengkaji lebih lanjut mengenai komitmen sumber daya manusia serta berbagai aspek operasional yang berkaitan dengan hal tersebut.

#### 1.6 Penelitian Terdahulu

**Tabel 0.1**  
**Penelitian Terdahulu**

Nama	Judul	Variabel	Hasil
(Kurniati & Riyanto, 2022)	Pengaruh Lingkungan, Motivasi, dan Beban Kerja terhadap Loyalitas Karyawan	Kajian ini memosisikan kondisi lingkungan, dorongan motivasi, serta beban tugas sebagai faktor independen (bebas) untuk mengukur dampaknya terhadap kesetiaan pegawai sebagai faktor dependen (terikat)	Kajian ini mengonfirmasi bahwa terdapat hubungan yang searah dan bermakna antara motivasi dengan kesetiaan pegawai. Temuan empiris memperlihatkan signifikansi yang kuat ( $p\text{-value} = 0,000 < 0,05$ ) didukung oleh capaian uji T-statistik (5,868) yang jauh melampaui batas kritis T-tabel (1,96), serta mencatatkan bobot <i>original sample</i> di angka 0,433.
(Sulistyo & Ali, 2023)	Kompensasi, Kepuasan Kerja Dan <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Loyalitas Karyawan	Model penelitian ini menelaah keterkaitan antara pemberian kompensasi, tingkat kepuasan, dan pilar keseimbangan kehidupan kerja selaku variabel prediktor terhadap variabel kriteria, yakni komitmen atau loyalitas staf	Keseimbangan antara kehidupan personal dan profesional ( <i>work life balance</i> ) ditemukan memberikan kontribusi yang positif sekaligus meyakinkan terhadap komitmen kerja. Bukti statistik menegaskan hal ini melalui perolehan probabilitas ( $p\text{-value}$ ) mutlak 0,000 di bawah ambang batas toleransi 0,05, didampingi lonjakan nilai T-statistik (29,868) yang secara mutlak melebihi standar ukur T-tabel (1,67866).
(Adilah & Pramono, 2024)	Pengaruh Insentif, Komunikasi Kerja, Kerjasama Tim Dan Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT Jaya Express	Analisis dalam literatur ini menjadikan pemberian insentif, kelancaran komunikasi, kolaborasi tim, hingga implementasi budaya perusahaan sebagai penentu utama dalam membentuk tingkat loyalitas karyawan	Ditemukan dinamika hasil di mana budaya organisasi secara mandiri (parsial) tidak memengaruhi kesetiaan pegawai akibat perolehan T-hitung yang amat rendah (0,180 < 2,408). Di sisi lain, integrasi dari empat variabel bebas secara serentak—meliputi budaya organisasi, insentif, komunikasi, dan kolaborasi tim—terbukti ampuh menentukan tingkat loyalitas secara kolektif, divalidasi oleh besaran F-hitung (21,467) yang melampaui standar F-tabel (2,41).

Sumber: Jurnal

## **1.7 Teori Pengaruh**

### **1.7.1 Teori Motivasi Kerja terhadap Loyalitas Karyawan**

Daft (2021) mendefinisikan motivasi kerja sebagai dorongan yang bersumber dari faktor internal individu dan pengaruh lingkungan luar yang mampu menumbuhkan semangat, antusiasme, dan ketekunan dalam melaksanakan pekerjaan. Motivasi tersebut berperan penting dalam menentukan bagaimana seorang karyawan bersikap, berusaha, serta mempertahankan konsistensi dalam menyelesaikan tugasnya. Selain itu, motivasi kerja juga memengaruhi tingkat kontribusi karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dewi & Temaluru (2024) mendefinisikan motivasi kerja sebagai daya dorong yang memengaruhi seseorang dalam menjalankan aktivitas tertentu. Dorongan untuk bekerja secara optimal pada diri karyawan bisa berasal dari faktor internal maupun eksternal di lingkungannya (Aprianto, 2016). Peran motivasi sebagai penggerak utama tersebut kemudian mengarahkan sikap dan perilaku individu dalam melaksanakan tugasnya. Karyawan yang memiliki 4 motivasi tinggi cenderung memberikan kontribusi maksimal demi tercapainya sasaran organisasi.

Motivasi pada hakikatnya merupakan dorongan internal yang lahir dari kebutuhan personal, sehingga perilaku individu terarah pada capaian tujuan spesifik. Hal ini merupakan simpulan dari berbagai pandangan ahli yang telah dikemukakan sebelumnya. Motivasi menjadi elemen krusial di lingkungan kerja karena mampu membangkitkan antusiasme, kegigihan, serta kepuasan individu saat menjalankan tanggung jawabnya. Dorongan internal yang kuat mendorong karyawan untuk mengerahkan kemampuan terbaik mereka agar sasaran organisasi dapat tercapai secara maksimal.

### **1.7.2 Teori *Work life balance* terhadap Loyalitas Karyawan**

Darmawan dan Dwarawati (2023) mendefinisikan *work life balance* sebagai kapasitas untuk menyelaraskan tekanan profesional dan kebutuhan personal. Dukungan institusi terhadap kehidupan personal staf, misalnya melalui jam kerja yang luwes, bantuan perawatan tanggungan, serta penyediaan cuti keluarga atau pribadi, merupakan aspek lain dari *work life balance* menurut Berk dan Gundogmus (2018). Sebagai sebuah pola kerja yang memungkinkan karyawan memenuhi tugas profesinya tanpa mengesampingkan kewajiban personal, *work life balance* dikemukakan oleh Weerakkody dan Mendis (2017). Individu yang berhasil menyelaraskan tekanan profesional dengan kebutuhan personalnya menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja telah tercapai. Dukungan organisasi dan sistem kerja yang fleksibel menjadi prasyarat utama terciptanya keseimbangan tersebut sehingga karyawan mampu memenuhi kewajiban pribadi tanpa mengorbankan mutu pekerjaannya. Produktivitas yang meningkat, kepuasan kerja, dan kualitas hidup yang lebih baik merupakan dampak langsung dari kondisi seimbang ini.

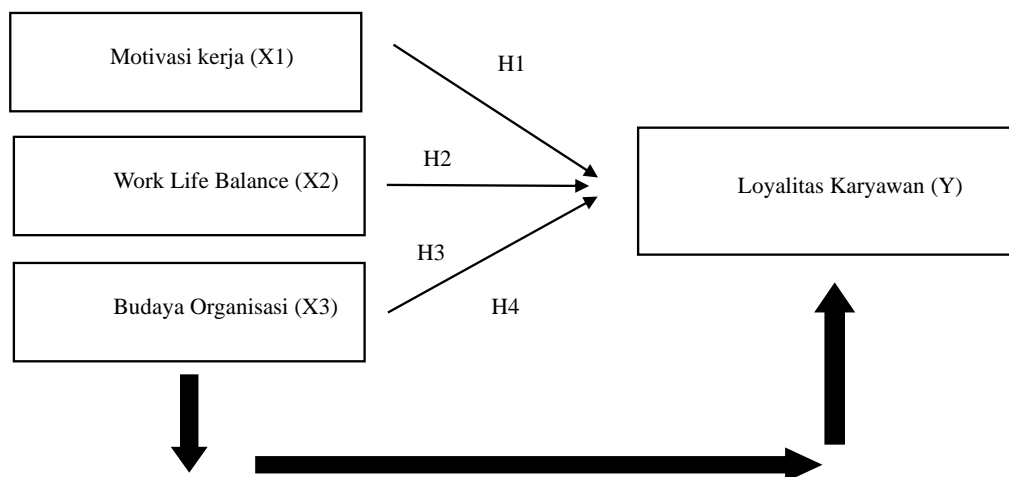
### **1.7.3 Teori Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan**

Ramadhani dan Marlinah (2025) mendefinisikan budaya organisasi sebagai gabungan nilai, asumsi, keyakinan, dan norma yang tumbuh dalam sebuah organisasi dan menjadi pedoman bersama bagi anggotanya dalam bertindak serta memecahkan masalah. Bahri (2018) menambahkan bahwa filosofi dasar suatu organisasi tercermin dalam budaya organisasi melalui nilai, norma, dan keyakinan kolektif yang mengarahkan cara anggota menjalankan tugas mereka. Nilai-nilai

yang harus dimengerti, dihayati, dan diterapkan secara kolektif oleh seluruh anggota organisasi merupakan inti dari budaya organisasi menurut Dunggio (2020). Kesimpulan dari berbagai perspektif yang telah dikemukakan menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai, norma, keyakinan, dan asumsi yang dipegang secara kolektif oleh para anggotanya. Landasan bersama ini berfungsi sebagai pedoman dalam bertindak, berinteraksi, dan mengatasi berbagai tantangan yang muncul. Ciri khas inilah yang kemudian membedakan satu organisasi dari organisasi lain sekaligus merefleksikan pola kerja serta perilaku yang melekat di dalamnya.

### 1.8 Teori Pengaruh

**Gambar 0.1**  
**Kerangka Konseptual**



### 1.9 Hipotesis

- H1 : Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Loyalitas pegawai pada PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Regional I Sumatera Utara.
- H2 : *Work life balance* mempengaruhi Loyalitas pegawai pada PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Regional I Sumatera Utara.
- H3 : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Loyalitas Karyawan pada PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Regional I Sumatera Utara.
- H4 : Secara simultan, Motivasi Kerja, *Work life balance*, dan Budaya Organisasi bersama-sama berdampak terhadap Loyalitas pegawai pada PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Regional I Sumatera Utara.