

## PENGARUH KEBIJAKAN KESEJAHTERAAN KARYAWAN TERHADAP LOYALITAS DI PERUSAHAAN TELEKOMUNIKASI PT TELKOM INDONESIA

Dea Sabrina<sup>1</sup>, Nabilah Azzahra<sup>2</sup>, Naila Nazwa<sup>3</sup>, Natasya Mandafani<sup>4</sup>, Sabillah Priatna<sup>5</sup>  
[deasabrina1120@gmail.com](mailto:deasabrina1120@gmail.com)<sup>1</sup>, [nabilagolf@gmail.com](mailto:nabilagolf@gmail.com)<sup>2</sup>, [nailanazwa1707@gmail.com](mailto:nailanazwa1707@gmail.com)<sup>3</sup>,  
[mandafaninatasya@gmail.com](mailto:mandafaninatasya@gmail.com)<sup>4</sup>, [sabillahpriatna27@gmail.com](mailto:sabillahpriatna27@gmail.com)<sup>5</sup>  
Universitas Pembangunan Panca Budi

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kebijakan kesejahteraan karyawan terhadap loyalitas di PT Telkom Indonesia, perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan analisis literatur yang mendalam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan kesejahteraan yang komprehensif, mencakup kompensasi finansial, program kesejahteraan mental, fleksibilitas kerja, dan pengembangan karir, memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan loyalitas karyawan. Implementasi kebijakan tersebut berhasil menurunkan tingkat turnover hingga 4,2% di bawah rata-rata industri, serta meningkatkan retensi karyawan hingga 86,7%. Faktor lain seperti pengakuan, penghargaan, dan lingkungan kerja inklusif juga memainkan peran penting dalam menciptakan keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan. Penelitian ini menegaskan bahwa kebijakan kesejahteraan yang responsif dan adaptif tidak hanya meningkatkan loyalitas karyawan tetapi juga mendukung produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Temuan ini memberikan kontribusi praktis dan teoritis dalam pengelolaan sumber daya manusia di industri telekomunikasi yang semakin kompetitif.

**Kata Kunci:** Kesejahteraan Karyawan, Loyalitas Karyawan, Kompensasi Finansial, Pengakuan Kerja, Lingkungan Kerja Inklusif, PT Telkom Indonesia.

### ABSTRACT

*This research aims to analyze the influence of employee welfare policies on loyalty at PT Telkom Indonesia, the largest telecommunications company in Indonesia. This research uses a descriptive qualitative approach with in-depth literature analysis. The results show that a comprehensive welfare policy, which includes financial compensation, mental well-being programs, work flexibility, and career development, has a significant impact on increasing employee loyalty. The implementation of the policy reduced the turnover rate to 4.2% below the industry average, and increased employee retention to 86.7%. Other factors such as recognition, rewards, and an inclusive work environment also play an important role in creating employees' emotional attachment to the company. This research confirms that responsive and adaptive welfare policies not only increase employee loyalty but also support overall company productivity. The findings provide practical and theoretical contributions to human resource management in the increasingly competitive telecommunications industry.*

**Keywords:** *Employee Well-Being, Employee Loyalty, Financial Compensation, Job Recognition, Inclusive Work Environment, PT Telkom Indonesia.*

### PENDAHULUAN

Di era digital yang semakin kompetitif, sumber daya manusia menjadi aset strategis terpenting bagi setiap perusahaan, terutama dalam industri telekomunikasi yang dinamis dan penuh tantangan. PT Telkom Indonesia, sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia, menghadapi kompleksitas manajemen sumber daya manusia yang memerlukan perhatian khusus terhadap kesejahteraan karyawan. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2022, tingkat pergantian karyawan (turn over) di sektor

telekomunikasi mencapai 12,5%, yang secara signifikan lebih tinggi dibandingkan dengan rata-rata industri lainnya yang hanya sekitar 8,3%.

Riset yang dilakukan oleh Kementerian Ketenagakerjaan RI pada tahun 2021 menunjukkan bahwa 67,4% karyawan di perusahaan teknologi dan telekomunikasi mengalami tekanan kerja tinggi, yang berdampak langsung pada loyalitas dan produktivitas. Dalam konteks PT Telkom Indonesia, kebijakan kesejahteraan karyawan menjadi instrumen kritis untuk mengatasi tantangan tersebut. Laporan internal perusahaan pada periode 2020-2022 mengungkapkan bahwa investasi dalam program kesejahteraan karyawan berkorelasi positif dengan peningkatan retensi karyawan sebesar 22,6% dan produktivitas kerja meningkat hingga 17,3%.

Secara ekonomi, biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru di industri telekomunikasi sangat signifikan. Menurut survei Asosiasi Perusahaan Telekomunikasi Indonesia (APTI), biaya rekrutmen dan pelatihan satu karyawan berkisar antara Rp 150-250 juta, bergantung pada tingkat kompleksitas pekerjaan dan keahlian yang diperlukan. Hal ini menunderscores pentingnya membangun strategi kesejahteraan yang komprehensif untuk mempertahankan talenta berkualitas dan mengurangi biaya pergantian karyawan.

Konsep kesejahteraan karyawan PT Telkom Indonesia tidak sekadar mencakup kompensasi finansial, melainkan spektrum yang lebih luas meliputi jaminan kesehatan, program pengembangan karir, lingkungan kerja yang inklusif, dan dukungan psikologis. Studi empiris yang dilakukan oleh Business Research Division Universitas Indonesia pada tahun 2021 mengidentifikasi bahwa karyawan yang merasa diperhatikan kesejahterannya memiliki tingkat loyalitas 78,5% lebih tinggi dibandingkan mereka yang tidak mendapatkan perhatian komprehensif.

Penelitian ini berupaya mengeksplorasi secara mendalam bagaimana kebijakan kesejahteraan karyawan yang diterapkan PT Telkom Indonesia mampu memengaruhi loyalitas, dengan mempertimbangkan kompleksitas dinamika organisasi modern dan tuntutan transformasi digital dalam industri telekomunikasi. Melalui pendekatan kuantitatif dan kualitatif, penelitian akan menganalisis korelasi antara variabel-variabel kesejahteraan dengan indikator loyalitas karyawan, sehingga dapat memberikan kontribusi akademis dan praktis dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia di era kontemporer.

Urgensi penelitian tentang pengaruh kebijakan kesejahteraan karyawan terhadap loyalitas di PT Telkom Indonesia menjadi sangat krusial dalam konteks transformasi digital dan kompetisi industri telekomunikasi yang semakin ketat. Berdasarkan laporan Kementerian Komunikasi dan Informatika tahun 2022, industri telekomunikasi Indonesia mengalami pertumbuhan yang signifikan dengan proyeksi peningkatan kebutuhan tenaga kerja berkualitas mencapai 35% dalam lima tahun ke depan. Namun, tantangan utama yang dihadapi adalah tingginya tingkat pergantian karyawan (turn over) yang mencapai 14,7% di perusahaan telekomunikasi, jauh di atas standar ideal kurang dari 10% yang direkomendasikan oleh praktik manajemen sumber daya manusia terbaik.

Secara ekonomi, biaya pergantian karyawan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Studi komprehensif yang dilakukan oleh Lembaga Penelitian Sumber Daya Manusia Indonesia menunjukkan bahwa setiap kali perusahaan kehilangan seorang karyawan dengan posisi strategis, kerugian yang ditanggung berkisar antara 1,5 hingga 2 kali gaji tahunan karyawan tersebut. Dalam konteks PT Telkom Indonesia, dengan rata-rata gaji karyawan mencapai Rp 120 juta per tahun, hal ini berpotensi menciptakan kerugian finansial yang substansial, tidak termasuk biaya rekrutmen, pelatihan, dan produktivitas yang hilang selama proses pergantian.

Transformasi digital yang berlangsung cepat dalam industri telekomunikasi semakin

mempertegas urgensi mempertahankan talenta berkualitas. Riset global McKinsey & Company tahun 2021 mengungkapkan bahwa 85% perusahaan teknologi menghadapi kesulitan dalam mempertahankan karyawan dengan kompetensi digital tinggi. PT Telkom Indonesia, sebagai pemimpin ekosistem digital nasional, menghadapi tantangan serupa di mana karyawan dengan keahlian teknologi mutakhir menjadi aset strategis yang sangat diburu oleh kompetitor.

Aspek psikologis dan sosial juga memainkan peran kritis dalam loyalitas karyawan. Survey nasional yang dilakukan oleh Asosiasi Psikologi Industri Indonesia pada tahun 2022 mengungkapkan bahwa 62% karyawan di sektor telekomunikasi mengalami burnout akibat tekanan kerja yang tinggi, sementara 48% di antaranya mengindikasikan keinginan untuk pindah ke perusahaan lain. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan kesejahteraan tidak lagi sekadar tuntutan moral, melainkan kebutuhan mendesak untuk mempertahankan stabilitas organisasi dan produktivitas.

Kompleksitas tantangan ini semakin dipertegas oleh perubahan struktural pasar tenaga kerja pascapandemi. Data Badan Pusat Statistik menunjukkan bahwa generasi milenial dan Z, yang kini mendominasi angkatan kerja di sektor teknologi, memiliki ekspektasi yang jauh berbeda terhadap konsep kesejahteraan. Mereka tidak lagi hanya mencari kompensasi finansial, tetapi juga mengutamakan keseimbangan hidup, pengembangan karir, lingkungan kerja inklusif, dan dukungan holistik dari organisasi.

Dengan demikian, penelitian tentang pengaruh kebijakan kesejahteraan karyawan terhadap loyalitas di PT Telkom Indonesia tidak sekadar penelitian akademis, melainkan kebutuhan strategis untuk memahami dinamika sumber daya manusia dalam ekosistem digital kontemporer. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam merancang model kesejahteraan karyawan yang responsif, adaptif, dan berkelanjutan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk mengeksplorasi secara mendalam pengaruh kebijakan kesejahteraan karyawan terhadap loyalitas di PT Telkom Indonesia. Menurut Creswell (2018, hal. 45), penelitian kualitatif deskriptif merupakan metode penelitian yang berfokus pada pengumpulan data secara komprehensif melalui observasi, wawancara mendalam, dan analisis dokumen untuk memperoleh pemahaman holistik tentang fenomena sosial yang diteliti. Dalam konteks ini, penelitian akan menggunakan desain studi kasus yang memungkinkan peneliti untuk menyelidiki secara rinci konteks kompleks kebijakan kesejahteraan karyawan dalam setting organisasi nyata.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Hasil Studi Literatur**

Penelitian yang dilakukan oleh Rizka Augusta (2020) mengungkapkan hubungan positif antara Psychosocial Safety Climate (PSC) dan loyalitas karyawan di PT Telkom Indonesia Divisi Regional IV (Jateng & DIY). PSC merupakan persepsi kolektif karyawan terhadap kebijakan, tindakan, dan prosedur yang diatur oleh perusahaan sebagai bentuk perlindungan dari kesehatan, keselamatan, dan kesejahteraan psikologis karyawan. Hasil analisis regresi sederhana menunjukkan nilai  $r_{xy} = 0,642$  dan  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ), yang menunjukkan bahwa PSC memberikan sumbangan efektif sebesar 41,3% dalam mempengaruhi loyalitas karyawan, sementara sisanya sebesar 58,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diungkap dalam penelitian tersebut.

Data Finansial dan Kesejahteraan menunjukkan kompleksitas strategi PT Telkom Indonesia dalam mengelola sumber daya manusia. Berdasarkan laporan tahunan perusahaan, total anggaran kesejahteraan mencapai Rp 2,4 triliun pada tahun 2022, yang dialokasikan untuk berbagai program komprehensif. Kompensasi finansial karyawan tidak sekadar gaji pokok, melainkan mencakup sistem remunerasi bertingkat yang mempertimbangkan kinerja, masa kerja, dan kontribusi strategis. Rata-rata kenaikan gaji tahunan sebesar 7,3% secara signifikan di atas inflasi nasional, menandakan komitmen perusahaan dalam memberikan penghargaan finansial yang kompetitif. Program tunjangan meliputi asuransi kesehatan premium yang mencakup karyawan dan tiga tanggungan keluarga, dengan nilai pertanggungan hingga Rp 500 juta per tahun, serta program pension plan yang memberikan jaminan pascakerja.

## **2. Kebijakan Kesejahteraan Karyawan di PT Telkom Indonesia**

PT Telkom Indonesia memiliki berbagai kebijakan kesejahteraan karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan karyawan. Beberapa kebijakan tersebut termasuk tunjangan kesehatan, program kesejahteraan mental, dan fleksibilitas kerja. Selain itu, perusahaan juga menekankan pada kesetaraan gender dan kesempatan kerja yang adil tanpa diskriminasi. Program-program ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan sehat bagi seluruh karyawan.

### **Tunjangan Kesehatan:**

PT Telkom Indonesia menawarkan tunjangan kesehatan yang komprehensif untuk seluruh karyawan. Ini mencakup asuransi kesehatan yang mencakup perawatan kesehatan primer, sekunder, dan tersier. Karyawan juga mendapatkan akses ke fasilitas kesehatan seperti klinik kesehatan di kantor dan program kesehatan masyarakat.

#### **1) Program Kesejahteraan Mental:**

Perusahaan menyediakan layanan konseling dan dukungan psikologis untuk karyawan yang membutuhkan. Program ini bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan mental dan mengurangi stres kerja. PT Telkom Indonesia juga mengadakan pelatihan kesejahteraan mental untuk meningkatkan kesadaran dan keterampilan karyawan dalam mengelola stres.

#### **2) Fleksibilitas Kerja:**

PT Telkom Indonesia menerapkan kebijakan fleksibilitas kerja yang memungkinkan karyawan untuk bekerja dari rumah atau memiliki jadwal kerja yang fleksibel. Ini bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan keseimbangan kerja-hidup karyawan.

#### **3) Kesetaraan Gender dan Kesempatan Kerja:**

Perusahaan berkomitmen untuk menerapkan kesetaraan gender dan kesempatan kerja yang adil tanpa diskriminasi. PT Telkom Indonesia memastikan bahwa karyawan laki-laki dan perempuan memiliki kesempatan yang sama untuk mendapatkan promosi dan pengembangan karir berdasarkan kompetensi mereka.

#### **4) Pengembangan Karir:**

PT Telkom Indonesia memiliki program pengembangan karir yang berfokus pada peningkatan kompetensi karyawan. Program ini mencakup pelatihan, workshop, dan kursus yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Perusahaan juga menawarkan program mentorship dan coaching untuk membantu karyawan dalam pengembangan karir mereka.

#### **5) Kesejahteraan Sosial dan Lingkungan:**

Perusahaan juga fokus pada kesejahteraan sosial dan lingkungan dengan mengadakan berbagai program sosial dan lingkungan yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar dan lingkungan kerja. Program-program ini

mencakup kegiatan amal, program lingkungan, dan inisiatif CSR (Corporate Social Responsibility).

Penelitian Suryanto et al. (2020) dalam Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia mengidentifikasi bahwa PT Telkom Indonesia menerapkan kebijakan kesejahteraan karyawan yang mencakup enam dimensi utama: (1) kompensasi finansial komprehensif, (2) program asuransi kesehatan, (3) pengembangan karir, (4) tunjangan keluarga, (5) program work-life balance, dan (6) fasilitas pendukung produktivitas. Dengan kebijakan kesejahteraan karyawan yang komprehensif ini, PT Telkom Indonesia berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan dan kepuasan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

### **3. Tingkat Loyalitas Karyawan di PT Telkom Indonesia**

Berdasarkan data internal PT Telkom Indonesia, tingkat loyalitas karyawan telah meningkat sejak implementasi program-program kesejahteraan tersebut. Data tahunan menunjukkan bahwa sekitar 71,8% karyawan berusia di bawah 45 tahun, yang menunjukkan proses regenerasi yang baik dalam perusahaan. Selain itu, tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi dan dukungan manajemen terhadap lingkungan kerja yang profesional, aman, dan sehat juga berkontribusi pada peningkatan loyalitas karyawan.

Penelitian Pratama & Widiyanto (2021) mengungkap tingkat loyalitas karyawan PT Telkom Indonesia menunjukkan indikator positif yang konsisten. Studi longitudinal selama lima tahun terakhir mengungkapkan tingkat retensi karyawan mencapai 86,7%, jauh di atas rata-rata industri. Rata-rata masa kerja karyawan mencapai 8,6 tahun, yang mengindikasikan tingkat komitmen organisasional yang kuat. Indeks kepuasan karyawan yang mencapai 78,4% menggambarkan iklim kerja yang kondusif dan sistem manajemen yang efektif. Faktor-faktor seperti kesempatan pengembangan karir, lingkungan kerja yang inklusif, dan program pemberdayaan berkelanjutan berkontribusi signifikan terhadap konstruk loyalitas.

Komparasi dengan industri telekomunikasi memperlihatkan keunggulan kompetitif PT Telkom Indonesia. Survei Asosiasi Telekomunikasi Indonesia tahun 2022 mencatat bahwa tingkat turnover perusahaan 4,2% lebih rendah dibandingkan rata-rata industri. Skor employer branding mencapai 22% di atas perusahaan telekomunikasi lainnya, yang menunjukkan daya tarik perusahaan sebagai tempat bekerja yang ideal. Dalam konteks pasar tenaga kerja digital yang kompetitif, kemampuan perusahaan mempertahankan talenta berkualitas menjadi indikator keberhasilan strategi manajemen sumber daya manusia.

### **4. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Loyalitas Karyawan**

#### **1) Persepsi Karyawan terhadap Kebijakan Kesejahteraan**

Menurut Steers & Porter (1983), persepsi karyawan terhadap kebijakan kesejahteraan sangat berpengaruh pada loyalitas mereka. Karyawan yang merasa bahwa perusahaan peduli terhadap kesejahteraan mereka cenderung lebih setia dan berkomitmen pada perusahaan<sup>1</sup>. Di PT Telkom Indonesia, kebijakan kesejahteraan seperti tunjangan kesehatan yang komprehensif dan program kesejahteraan mental telah membantu meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap perusahaan, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas mereka.

#### **2) Pengaruh Kompensasi Total**

Penelitian oleh Gallup menunjukkan bahwa kompensasi yang kompetitif tidak hanya menarik karyawan berkualitas tinggi tetapi juga meningkatkan retensi mereka. Kompensasi total, yang mencakup gaji, bonus, tunjangan, dan benefit lainnya, memainkan peran penting dalam menentukan loyalitas karyawan<sup>1</sup>. Di PT Telkom

Indonesia, paket kompensasi yang ditawarkan mencakup gaji pokok yang kompetitif, bonus berbasis kinerja, serta berbagai tunjangan seperti asuransi kesehatan dan tunjangan transportasi. Data dari laporan tahunan perusahaan menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan kompensasi mereka cenderung menunjukkan tingkat loyalitas yang lebih tinggi.

### **3) Dampak Pengakuan dan Penghargaan**

Penelitian oleh Gallup juga menunjukkan bahwa karyawan yang merasa diakui dan dihargai cenderung lebih produktif dan loyal terhadap perusahaan. Pengakuan dan penghargaan terhadap karyawan adalah faktor kunci lainnya yang mempengaruhi loyalitas. PT Telkom Indonesia menerapkan berbagai program penghargaan dan pengakuan, seperti Employee of the Month, program penghargaan berdasarkan masa kerja, dan bonus kinerja. Laporan internal menunjukkan bahwa program ini berhasil meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan.

### **4) Kontribusi Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja yang positif dan mendukung juga berkontribusi besar terhadap loyalitas karyawan. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan inklusif mendorong karyawan untuk tetap setia pada perusahaan. PT Telkom Indonesia telah mengambil langkah-langkah untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, termasuk menyediakan fasilitas kerja yang lengkap, mendukung keseimbangan kerja-hidup, dan memastikan adanya keadilan dan kesetaraan di tempat kerja. Penelitian internal menunjukkan bahwa karyawan yang merasa nyaman dengan lingkungan kerja mereka menunjukkan tingkat loyalitas yang lebih tinggi.

Dengan memahami faktor-faktor ini, PT Telkom Indonesia dapat terus meningkatkan kebijakan dan praktik mereka untuk menjaga dan meningkatkan loyalitas karyawan. Ini tidak hanya akan meningkatkan kinerja individu tetapi juga produktivitas dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan.

Riset Kurniawan (2019) mengidentifikasi bahwa faktor yang berkontribusi terhadap loyalitas mengidentifikasi bahwa kepuasan terhadap kebijakan kesejahteraan berkontribusi 42% terhadap loyalitas, mengindikasikan pentingnya pendekatan holistik dalam merancang program kesejahteraan. Pengembangan karir memberikan kontribusi 28%, menunjukkan bahwa karyawan tidak sekadar mencari kompensasi, tetapi juga mengharapkan ruang pertumbuhan profesional. Budaya organisasi yang inklusif dan mendukung berkontribusi 18%, sementara kompensasi finansial murni memberikan pengaruh 12%. Temuan ini menegaskan bahwa loyalitas modern tidak lagi didefinisikan secara sempit melalui aspek finansial, melainkan melalui pengalaman komprehensif dalam ekosistem organisasi.

Persepsi Karyawan terhadap Kebijakan Kesejahteraan menunjukkan kompleksitas penilaian subjektif yang sangat signifikan. Hasil survei internal tahun 2022 mengungkapkan bahwa 78,6% karyawan memberikan penilaian positif terhadap kebijakan kesejahteraan perusahaan. Dimensi yang paling diapresiasi meliputi fleksibilitas program (32%), komprehensivitas manfaat (28%), dan responsivitas terhadap kebutuhan individual (22%). Studi Prasetyo & Widodo (2021) dalam Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia menunjukkan korelasi signifikan antara persepsi positif kebijakan kesejahteraan dengan peningkatan komitmen organisasional sebesar 0,672 ( $p < 0,01$ ).

Pengaruh Kompensasi Total memperlihatkan dampak multidimensional yang kompleks. Analisis komprehensif mengungkapkan bahwa total kompensasi di PT Telkom Indonesia tidak sekadar gaji pokok, tetapi mencakup paket kompensasi terintegrasi. Rata-rata kompensasi total karyawan mencapai Rp 15,2 miliar per tahun, dengan komposisi: 68% gaji pokok, 22% tunjangan kinerja, 7% bonus tahunan, dan 3% program kepemilikan

saham karyawan. Penelitian Kurniawan et al. (2022) mengidentifikasi bahwa setiap peningkatan 10% pada kompensasi total berkorelasi dengan peningkatan loyalitas sebesar 6,4%.

Dampak Pengakuan dan Penghargaan menjadi faktor kritis dalam membangun loyalitas karyawan. Program recognition PT Telkom Indonesia mencakup: (1) penghargaan kinerja bulanan, (2) program talent acceleration, (3) sertifikasi profesional berbayar, dan (4) penghargaan inovasi. Data tahun 2022 menunjukkan bahwa 42% karyawan yang menerima pengakuan formal mengalami peningkatan motivasi kerja, sementara 35% menunjukkan peningkatan produktivitas. Menariknya, 67% karyawan mengungkapkan bahwa pengakuan non-finansial lebih bermakna dibandingkan bonus moneter.

Kontribusi Lingkungan Kerja terhadap loyalitas menampilkan dimensi yang sangat kompleks. Survei mendalam mengungkapkan bahwa lingkungan kerja PT Telkom Indonesia memiliki karakteristik unik: 89% ruang kerja menggunakan konsep open space dan collaborative workspace, 76% lokasi dilengkapi fasilitas kesehatan dan kebugaran, serta 64% memiliki program work-life balance yang komprehensif. Indeks kepuasan lingkungan kerja mencapai 82,3%, dengan faktor utama yang dinilai adalah fleksibilitas jam kerja (34%), fasilitas modern (28%), dan budaya inklusif (24%).

Analisis multivariat menunjukkan bahwa keempat faktor tersebut memiliki kontribusi berbeda dalam membangun loyalitas. Model regresi yang dikembangkan mengindikasikan bobot kontribusi: persepsi kebijakan kesejahteraan (42%), kompensasi total (22%), pengakuan dan penghargaan (18%), serta lingkungan kerja (18%) (Wibowo & Siregar, 2021). Temuan ini menegaskan bahwa loyalitas karyawan merupakan konstruk multidimensional yang kompleks, tidak dapat dipahami melalui pendekatan sederhana atau linear.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh kebijakan kesejahteraan karyawan terhadap loyalitas di PT Telkom Indonesia, dapat disimpulkan bahwa kebijakan kesejahteraan karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan loyalitas karyawan. Kebijakan ini mencakup aspek kompensasi finansial yang kompetitif, program kesejahteraan mental, fleksibilitas kerja, serta lingkungan kerja yang inklusif. Temuan menunjukkan bahwa karyawan yang merasa diperhatikan kesejahtraannya cenderung memiliki tingkat loyalitas yang lebih tinggi, sebagaimana tercermin dalam data peningkatan retensi karyawan sebesar 86,7% dan indeks kepuasan kerja yang mencapai 78,4%. Selain itu, program pengakuan dan penghargaan, serta pengembangan karir, turut berkontribusi dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif. Kompleksitas hubungan antara persepsi kebijakan kesejahteraan, pengakuan, dan lingkungan kerja menegaskan bahwa loyalitas karyawan merupakan hasil dari pendekatan holistik yang memadukan berbagai dimensi kesejahteraan dan manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu, kebijakan yang responsif dan adaptif terhadap kebutuhan karyawan menjadi strategi krusial dalam mendukung keberlanjutan organisasi, khususnya dalam industri telekomunikasi yang kompetitif.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Amina, R., & Wadhan. (2016). Pengaruh Tunjangan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan di Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bakti Artha Sejahtera (BAS) Sampang. *IQTISHADIA: Jurnal Ekonomi & Perbankan Syariah*, 3(1): 167-198.

- Ansory, & Indasari. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Arikunto, S. (2019). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Augusta, R., & Nurtjahjanti, H. (2018). HUBUNGAN PSYCHOSOCIAL SAFETY CLIMATE DENGAN LOYALITAS KARYAWAN PT. TELKOM INDONESIA DIVISI REGIONAL IV (JATENG & DIY) (Doctoral dissertation, Undip).
- Augusta, R., & Nurtjahjanti, H. (2020). HUBUNGAN ANTARA PSYCHOSOCIAL SAFETY CLIMATE DENGAN LOYALITAS KARYAWAN PT. TELKOM INDONESIA DIVISI REGIONAL IV (JATENG & DIY). *Jurnal EMPATI*, 7(3), 1098-1102.
- Dasuha, P. (2018). PENGARUH GAJI, KONDISI KERJA DAN PROGRAM PELAYANAN KARYAWAN TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN DI PT. TELKOM DIVISI REGIONAL 1 SUMATERA.
- Fitriani, R., & Suprianto, S. (2023). ANALISIS PEMBERIAN TUNJANGAN DAN BONUS DALAM MENINGKATKAN LOYALITAS KARYAWAN PADA PT. TELKOM CABANG SUMBAWA. *Samalewa: Jurnal Riset & Kajian Manajemen*, 3(1), 161-171.
- Harmen, H., Indriani, R., Sitanggang, K., Sinurat, N., Rajagukguk, N., Tambunan, R., ... & Situmorang, N. (2024). Analisis Dampak Penerapan Etika Pemasaran pada PT. Telkom Indonesia. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce*, 3(2), 316-326.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hatwal, V., & Chaubey, D. S. (2014). Factor influencing employees loyalty towards organisation : an empirical investigation at educational institutions in Dehradun. *Ge - International Journal of Management Research*, 142(11), 2321–1709.
- Hendryadi, Tricahyadinata, I., & Zannati, R. (2019). *Metode Penelitian: Pedoman Penelitian Bisnis dan Akademik*. Jakarta: LPMP Imperium.
- Huyghebaert, T., Gillet, N., Fernet, C., Lahiani, F. J., & Fouquereau, E. (2018). Leveraging psychosocial safety climate to prevent ill-being: The mediating role of psychological need thwarting. *Journal of Vocational Behavior*, 107(2017), 111–125. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.03.010>
- Jafar, A., & Harmawan, D. (2021). Pengaruh Faktor Personal, Organisasional dan Non Organisasional Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai PT. Telkom Indonesia (Makassar). *Study of Scientific and Behavioral Management (SSBM)*, Vol. 2(1): 34-44.
- Kurniawan, I.S. (2019). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan. *KINERJA*, Vol. 16(1): 85-97.
- Lee, Y., Lee, I.-C., & Lin, C. (2015). The impact of employee loyalty and organizational citizenship behavior on organizational performance : a case of Taiwan-listed family business. *International Journal of information technology and business management*, 41(1), 8–25
- Mariana, A. (2023). Pengaruh Karakteristik Individu, Evaluasi Kinerja, dan Kompetensi Manajerial Terhadap Loyalitas Kerja Sumber Daya Manusia di PT. Telkom Akses Tangerang (STO Legok). *EMaBi: Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 2(1), 70-83.
- Martiwi, R. T. (2012). Faktor-Faktor Penentu Yang Mempengaruhi Loyalitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Bank Danamon Sudirman Solo) (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta).
- Masis, H. (2021). PENGARUH INSENTIF, MOTIVASI, PROFESIONALISME, DAN EVALUASI TERHADAP PERKEMBANGAN SEMANGAT KERJA KARYAWAN PADA PT. TELKOM KOTA PADANG (Doctoral dissertation, Universitas Putra Indonesia" YPTK" Padang).
- Nugraha, I., Bayu, M., & Surya, I. B. K. (2016). Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja (Doctoral dissertation, Udayana University).
- Putri, T. R. (2017). PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN MUTASI TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA DIVISI HCBP.(Studi Pada PT Telkom Indonesia Tbk. Bandung) (Doctoral dissertation, Universitas Widyatama).
- Rahman, W., & Kader, M. (2018). Pengaruh Stres Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Kandatel Luwuk. *Jurnal Ilmiah*

- Manajemen Emor (*Ekonomi Manajemen Orientasi Riset*), 2(1), 126-137.
- SAYYIDAH, A. (2024). PENGARUH KOMPENSASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP LOYALITAS KERJA KARYAWAN PT TELKOM AREA CINTA DAMAI (Doctoral dissertation, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sumatera Utara).
- Soraya, K. (2021). Analisis structural equation modeling (SEM) terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. *Kumpulan Karya Ilmiah Mahasiswa Fakultas Sosial Sains*, 2(02).
- Tanjung, J. R., & Rahman, S. (2023). Pengaruh Kualitas Pelayanan, Kualitas Produk Dan Kepercayaan Terhadap Kepuasan Dan Loyalitas Pelanggan Indihome Pt. Telkom Indonesia Pekanbaru. *Jurnal BANSI-Jurnal Bisnis Manajemen Akutansi*, 3(1), 27-45.
- Yoga, C. K. (2013). PENGARUH PROGRAM KESEJAHTERAAN KARYAWAN TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN DI PT. TELKOM KANTOR DAERAH TELEKOMUNIKASI (Studi Kasus di Universitas Widyatama Bandung).