Gaya Kepemimpinan Paternalistik Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Pegawai

Rizal Parlindungan Giharja[1], Miftahul Munir[2]
[1]KPP Bea Dan Cukai Kediri
[2]Magister Agribisnis, Program Pascasarjana Universitas Islam Kadiri
Email: rizalparlindungan@gmail.com

Abstract

Employee loyalty is an important aspect of public-sector human resource management because it reflects compliance, responsibility, dedication, integrity, and employees' willingness to continue contributing to the organization. This study examines the effects of Paternalistic Leadership Style and Work Environment on Employee Loyalty at the Kediri Middle-Type Customs and Excise Supervision and Service Office. The study employed a quantitative, verificative, explanatory research design. The population consisted of 82 employees, and 70 employees were selected using purposive sampling based on three criteria: not being assigned outside the city, serving in executive positions, and being under 50 years of age. Data were collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed with Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) using SmartPLS 4.0 through measurement-model assessment, structural-model assessment, and bootstrapping. The results show that Paternalistic Leadership Style has a positive and significant effect on Employee Loyalty ($\beta = 0.570$; $t = 7.784$; $p < 0.001$), while Work Environment also has a positive and significant effect ($\beta = 0.404$; $t = 5.404$; $p < 0.001$). The R^2 value for Employee Loyalty is 0.868, indicating that the two predictors explain 86.8% of its variance. Paternalistic Leadership Style is the dominant predictor with an f^2 value of 0.781, while Work Environment has an f^2 value of 0.391; both represent large effects according to the criteria applied in the thesis. The study concludes that leadership characterized by proportionate benevolence, morality, and authority, together with a conducive work environment, can strengthen civil servants' loyalty. Interpretation should nevertheless consider that discriminant validity was not fully established because all HTMT values exceeded 0.90.
Keywords: paternalistic leadership; work environment; employee loyalty; civil servants; SEM-PLS.

A. Latar Belakang Teoritis

Sumber daya manusia merupakan faktor strategis dalam pencapaian tujuan organisasi publik. Dalam lingkungan Aparatur Sipil Negara, kualitas SDM tidak hanya ditentukan oleh kompetensi teknis, tetapi juga oleh sikap kerja, komitmen, dan loyalitas terhadap organisasi. Loyalitas menjadi penting karena pegawai yang patuh, bertanggung jawab, berdedikasi, dan berintegritas memiliki kecenderungan lebih kuat untuk mempertahankan kontribusi terhadap organisasi dan menjalankan fungsi pelayanan publik secara konsisten.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat membentuk loyalitas pegawai. Kepemimpinan paternalistik menempatkan pemimpin sebagai figur pelindung, pembimbing, sekaligus pemegang otoritas. Farh dan Cheng (2000) memandang kepemimpinan paternalistik sebagai kombinasi kontrol yang kuat dan perhatian terhadap kesejahteraan bawahan. Dedahanov et al. (2022) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan paternalistik berkaitan dengan dukungan emosional, rasa aman, dan hubungan psikologis antara pemimpin dan bawahan. Dalam tesis ini, kepemimpinan paternalistik direpresentasikan melalui benevolence, morality, dan authoritarianism sebagaimana digunakan oleh Pratiwi dan Rahmawati (2022).

Lingkungan kerja merupakan faktor lain yang berpotensi membentuk loyalitas. Kondisi ruang kerja, hubungan antarpegawai, komunikasi, fasilitas, dan dukungan dalam pelaksanaan tugas dapat memengaruhi kenyamanan pegawai. Sihaloho dan Siregar (2020) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berkaitan dengan hasil kerja karyawan, sedangkan Afandi (2018) membedakan lingkungan kerja ke dalam aspek fisik dan psikologis. Lingkungan kerja yang kondusif dapat memperkuat rasa nyaman dan keterikatan pegawai terhadap organisasi.

Penelitian terdahulu yang digunakan dalam tesis memperlihatkan hasil yang tidak sepenuhnya seragam. Telaumbanua dan Parashakti (2023), yang pada tesis disebut Vania (2023), menunjukkan hasil yang berbeda mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap loyalitas. Sebaliknya, Oktaviani et al. (2024), yang pada tesis disebut Erika (2024), menemukan adanya pengaruh signifikan gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap

loyalitas karyawan. Inkonsistensi tersebut menunjukkan perlunya pengujian pada konteks organisasi publik yang memiliki karakteristik berbeda dari perusahaan swasta.

KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri memiliki fungsi pelayanan dan pengawasan kepabeanan dan cukai yang menuntut kepatuhan, integritas, tanggung jawab, dan konsistensi pegawai. Berdasarkan konteks tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik dan Lingkungan Kerja terhadap Loyalitas Pegawai pada KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri.

Kajian Teori dan Pengembangan Hipotesis

Gaya Kepemimpinan Paternalistik dan Loyalitas Pegawai

Gaya kepemimpinan paternalistik menggambarkan hubungan pemimpin-bawahan yang menekankan perhatian terhadap kesejahteraan, keteladanan moral, dan pelaksanaan otoritas. Dalam penelitian ini, kepemimpinan paternalistik diukur melalui benevolence (kepedulian), morality (moralitas), dan authoritarianism (otoritas). Kepedulian dapat menumbuhkan rasa aman dan kepercayaan; moralitas memberikan keteladanan bagi pegawai; sedangkan otoritas menjaga keteraturan dan kepatuhan terhadap aturan. Ketiga aspek tersebut secara teoritis dapat mendorong kepatuhan, tanggung jawab, dedikasi, dan integritas sebagai bentuk loyalitas.

H1: Gaya Kepemimpinan Paternalistik berpengaruh positif terhadap Loyalitas Pegawai pada KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri.

Lingkungan Kerja dan Loyalitas Pegawai

Lingkungan kerja merupakan kondisi fisik dan nonfisik di sekitar pegawai yang dapat mendukung atau menghambat pelaksanaan pekerjaan. Penelitian ini mengukur lingkungan kerja melalui suasana kerja, hubungan kerja, dan fasilitas kerja. Afandi (2018) menjelaskan bahwa lingkungan fisik dan psikologis dapat memengaruhi kenyamanan dan hasil kerja, sedangkan Sihaloho dan Siregar (2020) menunjukkan pentingnya lingkungan kerja bagi perilaku kerja. Ketika suasana kerja nyaman, hubungan antarpegawai harmonis, dan fasilitas memadai, pegawai memiliki dasar yang lebih kuat untuk mempertahankan keterikatan dan loyalitas terhadap organisasi.

H2: Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Loyalitas Pegawai pada KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri.

B. Metode Penelitian

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif, bersifat verifikatif, dengan metode explanatory research. Objek penelitian adalah pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik dan Lingkungan Kerja terhadap Loyalitas Pegawai pada KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri.

Populasi penelitian terdiri atas 82 pegawai. Sampel sebanyak 70 pegawai ditentukan melalui purposive sampling dengan kriteria pegawai yang tidak sedang ditugaskan di luar kota, pegawai bagian pelaksana, dan pegawai berusia di bawah 50 tahun.

Data primer diperoleh melalui kuesioner menggunakan skala Likert 1-5. Gaya Kepemimpinan Paternalistik diukur melalui benevolence, morality, dan authoritarianism; Lingkungan Kerja melalui suasana kerja, hubungan kerja, dan fasilitas kerja; sedangkan Loyalitas Pegawai melalui kepatuhan, tanggung jawab, dedikasi, dan integritas.

Analisis data menggunakan PLS-SEM dengan SmartPLS 4.0. Evaluasi model pengukuran mencakup outer loading, Average Variance Extracted (AVE), Fornell-Larcker Criterion, Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), Cronbach's Alpha, dan Composite Reliability. Evaluasi model struktural menggunakan R^2, f^2, VIF, koefisien jalur, t-statistics, p-values, dan bootstrapping.

C. Hasil dan Pembahasan

Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	56	80,0%
Jenis kelamin	Perempuan	14	20,0%
Usia	21-30 tahun	27	38,6%
Usia	31-40 tahun	23	32,9%
Usia	41-50 tahun	20	28,6%
Pendidikan	SMA	1	1,4%

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Pendidikan	D1	16	22,9%
Pendidikan	D3	18	25,7%
Pendidikan	S1	25	35,7%
Pendidikan	S2	10	14,3%

Responden didominasi laki-laki sebanyak 56 orang atau 80,0%. Kelompok usia terbesar adalah 21-30 tahun sebanyak 27 orang atau 38,6%, sedangkan pendidikan terakhir terbanyak adalah S1 sebanyak 25 orang atau 35,7%.

Evaluasi Model Pengukuran

Konstruk	AVE	Cronbach's Alpha	rho_a	rho_c
Gaya Kepemimpinan Paternalistik	0,532	0,853	0,856	0,888
Lingkungan Kerja	0,505	0,803	0,806	0,859
Loyalitas Pegawai	0,697	0,960	0,961	0,965

Seluruh konstruk memiliki AVE di atas 0,50 dan nilai reliabilitas di atas 0,70. Dengan demikian, validitas konvergen dan konsistensi internal dinilai memadai berdasarkan kriteria yang digunakan dalam tesis. Namun, validitas diskriminan belum terpenuhi. Nilai HTMT Gaya Kepemimpinan Paternalistik-Lingkungan Kerja sebesar 0,991, Gaya Kepemimpinan Paternalistik-Loyalitas Pegawai sebesar 0,993, dan Lingkungan Kerja-Loyalitas Pegawai sebesar 0,992. Seluruh nilai tersebut melebihi 0,90, sehingga ketiga konstruk belum dapat dibedakan secara empiris dengan kuat. Fornell-Larcker juga menunjukkan korelasi antarkonstruk yang tinggi. Kondisi ini merupakan keterbatasan penting ketika menafsirkan hasil struktural.

Evaluasi Model Struktural dan Pengujian Hipotesis

Hubungan	β	t-statistics	p-value	f^2	Keputusan
GKP -> Loyalitas Pegawai	0,570	7,784	< 0,001	0,781	H1 diterima
Lingkungan Kerja -> Loyalitas Pegawai	0,404	5,404	< 0,001	0,391	H2 diterima

Nilai R^2 Loyalitas Pegawai sebesar 0,868 dengan R^2 adjusted sebesar 0,864. Artinya, 86,8% variasi Loyalitas Pegawai dapat dijelaskan oleh Gaya Kepemimpinan Paternalistik dan Lingkungan Kerja, sedangkan 13,2% sisanya berkaitan dengan faktor lain di luar model. Nilai VIF kedua prediktor sebesar 3,163, sehingga masih berada di bawah ambang 5 yang digunakan dalam tesis. Gaya Kepemimpinan Paternalistik memiliki effect size lebih besar dibandingkan Lingkungan Kerja.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik terhadap Loyalitas Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Paternalistik berpengaruh positif terhadap Loyalitas Pegawai dengan koefisien 0,570, t-statistics 7,784, dan $p < 0,001$. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mampu memberikan perhatian kepada bawahan, menampilkan keteladanan moral, memberikan perlindungan, serta menggunakan otoritas secara proporsional dapat meningkatkan rasa memiliki dan kesediaan pegawai untuk mempertahankan kontribusi kepada organisasi. Hasil ini konsisten dengan kerangka kepemimpinan paternalistik Farh dan Cheng (2000), serta mendukung penjelasan Dedahanov et al. (2022) mengenai peran dukungan dan hubungan psikologis pemimpin-bawahan. Nilai f^2 sebesar 0,781 menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Paternalistik merupakan prediktor paling dominan dalam model.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Loyalitas Pegawai

Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Loyalitas Pegawai dengan koefisien 0,404, t-statistics 5,404, dan $p < 0,001$. Lingkungan yang nyaman, hubungan kerja yang baik, komunikasi yang efektif, serta fasilitas yang memadai dapat meningkatkan kenyamanan dan rasa keterikatan pegawai terhadap organisasi. Temuan ini sejalan dengan konsep lingkungan kerja yang digunakan dalam tesis dan memperkuat pentingnya kondisi fisik maupun nonfisik dalam menjaga loyalitas. Effect size sebesar 0,391 menunjukkan pengaruh yang besar, meskipun kontribusinya masih di bawah Gaya Kepemimpinan Paternalistik.

D. Kesimpulan

1. Gaya Kepemimpinan Paternalistik berpengaruh positif terhadap Loyalitas Pegawai pada KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri.
2. Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Loyalitas Pegawai KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri.

KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri perlu menjaga keseimbangan antara kepedulian, keteladanan moral, dan penggunaan otoritas pimpinan. Ketegasan tetap diperlukan untuk menjaga disiplin dan kepatuhan, tetapi perlu diimbangi komunikasi dua arah dan hubungan kerja yang suportif. Pada aspek lingkungan kerja, organisasi perlu menjaga kenyamanan ruang kerja, kelayakan fasilitas, keamanan dan kebersihan, serta hubungan antarpegawai yang harmonis. Evaluasi kepatuhan, tanggung jawab, dedikasi, dan integritas dapat digunakan sebagai salah satu dasar pembinaan dan pengembangan budaya kerja.

E. Daftar Pustaka

Afandi, P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia: Teori, konsep dan indikator*. Zanafa Publishing.

Dedahanov, A. T., Fayzullaev, A. K. U., Abdurazzakov, O. S., Rakhmonov, D. A., & Zakirova, O. (2022). Paternalistic leadership styles and employee voice: The roles of trust in supervisors and self-efficacy. *Sustainability, 14*(19), 12805. https://doi.org/10.3390/su141912805

Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context* (pp. 84-127). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230511590_5

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50. https://doi.org/10.1177/002224378101800104

Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.

Oktaviani, E., Utomo, F. C., & Setiorini, A. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan pada perusahaan manufaktur di Bekasi. *PANDITA: Interdisciplinary Journal of Public Affairs, 7*(1), 136-149. https://doi.org/10.61332/ijpa.v7i1.123

Pitoy, T. I., Pio, R. J., & Rumawas, W. (2020). Faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan (Studi pada PT Midi Utama Indonesia Tbk. Branch Manado). *Productivity, 1*(4), 339-344.

Pratiwi, S., & Rahmawati, I. (2022). Gaya kepemimpinan paternalistik kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru. *Jurnal Kajian Islam Modern, 8*(1), 47-57. https://doi.org/10.56406/jkim.v8i1.68

Sihaloho, R. D., & Siregar, H. (2020). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Super Setia Sagita Medan. *Jurnal Ilmiah Socio Secretum, 9*(2), 273-281.

Telaumbanua, V. D., & Parashakti, R. D. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan. *AGILITY: Lentera Manajemen Sumber Daya Manusia, 1*(2). https://doi.org/10.59422/lmsdm.v1i02.106