

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PATERNALISTIK DAN
IKLIM ORGANISASI TERHADAP LOYALITAS KERJA
KARYAWAN PT. SOG INDONESIA
SKRIPSI**



Oleh:

Dievya Nurill Saghita Sahadi Putri
NIM. 200401110097

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2024

LEMBAR JUDUL
PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PATERNALISTIK DAN IKLIM
ORGANISASI TERHADAP LOYALITAS KERJA KARYAWAN PT. SOG
INDONESIA

SKRIPSI

Diajukan kepada

Dekan Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang untuk memenuhi
salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Psikologi (S.Psi)

oleh

Dievya Nurill Saghita Sahadi Putri
NIM. 200401110097

FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2024

LEMBAR PERSETUJUAN
PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PATERNALISTIK DAN
IKLIM ORGANISASI TERHADAP LOYALITAS KERJA
KARYAWAN PT. SOG INDONESIA
SKRIPSI

oleh

Dievya Nurill Saghita Sahadi Putri

NIM. 200401110097

Telah Disetujui Oleh :

Dosen Pembimbing	Tanda Tangan Persetujuan	Tanggal Persetujuan
Dosen Pembimbing 1 <u>Dr. H. Rahmat Aziz, M.Si</u> NIP. 197008132001121001		22 April 2024
Dosen Pembimbing 2 <u>Agus Iqbal Hawabi, M. Psi</u> NIP. 198806012019031009		24 April 2024

Mengetahui,

Ketua Program Studi



Yusuf Ratu Agung, Ma

NIP. 198010202015031002

LEMBAR PENGESAHAN
PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PATERNALISTIK DAN
IKLIM ORGANISASI TERHADAP LOYALITAS KERJA
KARYAWAN PT. SOG INDONESIA
SKRIPSI

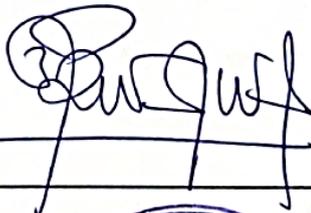
Oleh

Dievya Nurill Saghita Sahadi Putri

NIM. 200401110097

Telah diujikan dan dinyatakan LULUS oleh Dewan Penguji Skripsi dalam
Majlis Sidang Skripsi Pada Tanggal 10 Juni 2024

DEWAN PENGUJI SKRIPSI

Dosen Pembimbing	Tanda Tangan Persetujuan	Tanggal Persetujuan
Sekretaris Ujian <u>Agus Iqbal Hawabi, M.Psi</u> NIP. 198806012019031009		11/06/2024
Ketua Penguji <u>Dr. H. Rahmat Aziz, M.Si</u> NIP.197008132001121001		11/6/2024
Penguji Utama <u>Dr. Hj. Endah Kurniawati, M. Psi. Psikolog</u> NIP. 197505142000032003		10-juni-2024



Disyahkan oleh,
Dekan,

Prof. Dr. Rifa Hidayah, M.Si
NIP. 197611282002122001

LEMBAR PERNYATAAN

NOTA DINAS

Kepada Yth.,
Dekan Fakultas Psikologi
UIN Maulana Malik Ibrahim
Malang

Assalamu'alaikum wr.wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap naskah Skripsi berjudul :

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PATERNALISTIK DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP LOYALITAS KERJA KARYAWAN PT. SOG INDONESIA

Yang ditulis oleh :

Nama : Dievya Nurill Saghita Sahadi Putri
NIM : 200401110097
Program : S1 Psikologi

Saya berpendapat bahwa Skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang untuk diujikan dalam Sidang Ujian Skripsi.

Wassalamu'alaikum wr.wb.

Malang, 22 April 2024

Dosen Pembimbing 1,



Dr. Rahmat Aziz, M.Si

Kepada Yth.,
Dekan Fakultas Psikologi
UIN Maulana Malik Ibrahim
Malang

Assalamu 'alaikum wr.wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap naskah Skripsi berjudul :

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PATERNALISTIK DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP LOYALITAS KERJA KARYAWAN PT. SOG INDONESIA

Yang ditulis oleh :

Nama : Dievya Nurill Saghita Sahadi Putri

NIM 200401110097

Program : S1 Psikologi

Saya berpendapat bahwa Skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang untuk diujikan dalam Sidang Ujian Skripsi.

Wassalamu 'alaikum wr.wb.

Malang, 24 April 2024

Dosen Pembimbing 2,



Agus Iqbal Hawabi, M.Psi

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Dievya Nurill Saghita sahani Putri

NIM 200401110097

Fakultas : Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Menyatakan bahwa skripsi yang saya buat dengan judul **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PATERNALISTIK DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP LOYALITAS KERJA KARYAWAN PT. SOG INDONESIA**, adalah benar-benar hasil karya sendiri baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali dalam bentuk kutipan yang disebutkan sumbernya. Jika dikemudian hari ada *claim* dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan pihak Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila pernyataan ini tidak benar saya bersedia mendapatkan sanksi.

Malang, 26 April 2024

Penulis



Dievya Nurill Saghita

Sahani Putri

NIM. 200401110097

MOTTO

"Loyalitas adalah janji kebenaran untuk diri sendiri dan orang lain."

- Ada Velez-Boardley

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan segala kerendahan hati, Skripsi ini penulis persembahkan untuk : Kedua orang tua saya Bapak Rico Sahadi dan Ibu Atikah yang sudah memberikan support secara material maupun non-material. Juga selalu mendoakan dan membantu saya dalam segala keresahan dan kesalahan. Terima kasih sudah mendidik saya tanpa menuntut banyak hal kepada manusia ini.

Saya persembahkan juga skripsi ini untuk ketiga adik saya yang menjadi motivasi saya dalam menyelesaikan setiap tahapan dari kehidupan ini. Serta memberikan pengobatan emosional terbaik sejauh ini.

Saya persembahkan skripsi ini juga untuk diri sendiri yang sudah melewati segala kesulitan dengan baik dan mampu bertahan hingga saat ini

KATA PENGANTAR

Puji syukur *Alhamdulillah* senantiasa penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang selalu memberikan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan Skripsi ini. Sholawat serta salam senantiasa penulis haturkan kehadiran Nabi mugammas SAW, yang senantiasa kita nantikan syafa'atnya kelak dihari akhir. Karya ini tidak akan pernah ada tanpa bantuan serta dukungan dari berbagai pihak yang terlibat. Untuk itu dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan rasa terima kasih yang setinggi-tingginya kepada :

1. Allah SWT yang sudah memberikan kelancaran serta kesabaran dan kekuatan dalam penyelesaian skripsi ini.
2. Prof. Dr. H. M. Zainuddin M.A, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Prof. Dr. Rifa Hidayah, M.Si, selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Yusuf Ratu Agung, M.A, selaku Ketua Program Studi Psikologi Fakultas Psikologi Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Dr. Elok Halimatus Sa'diyah, M.Si selaku dosen wali akademik yang selalu memberikan informasi, masukan, dan pengarahan dalam segala aktivitas akademik di Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Dr. Rahmat Aziz, M.Si dan Agus Iqbal Hawabi, M.Psi selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan arahan, masukan, dan motivasi serta meluangkan waktunya sehingga penelitian ini dapat terselesaikan.
7. Bapak Rico Sahadi dan Ibu Atikah yang selalu mendukung penuh kepada penulis dan memberikan dukungan yang tidak terhingga baik materi maupun non materi.
8. Perempuan kuat bermarga Sahadi yang selalu memberikan dukungan emosional yang berarti.

9. Seluruh Bapak dan Ibu dosen serta seluruh civitas akademika Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang luar biasa saat belajar di kampus tercinta ini.
 10. Keluarga Asterica selaku bagian dari Koperasi Mahasiswa Padang Bulan yang memberikan banyak ilmu baru terkait banyak hal, serta mengajarkan kesabaran dan ketekunan didalamnya. Organisasi yang menjadi tempat meneduh selama penulis di tanah perantauan.
 11. Sahabat sekaligus saudara perantauan Ahdiyani dan Emira yang telah menemani penulisan skripsi ini sampai matahari terbit.
 12. Seluruh Sahabat dan teman saya khususnya Erlina, Putri, Nanda, Keke, Fadil, Dipa, Rifa, Epin, dan Gita teman lainnya yang namanya tidak bisa saya sebutkan satu persatu terima kasih sudah mau berjuang di tanah rantau ini.
 13. Terakhir, saya ucapkan terima kasih kepada diri sendiri yang sudah bertahan dari segala pergolakan emosional ketika menyelesaikan skripsi ini.
- Tentunya penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam karya ini, maka dari itu segala kritik dan saran yang akan membangun penelitian ini lebih baik akan senantiasa penulis terima. Penulis berharap karya ini mampu memberikan manfaat bagi penulis sendiri serta kepada pihak – pihak terkait.

DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN.....	v
MOTTO.....	viii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	ix
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
ABSTRAK.....	xviii
ABSTRACT.....	xix
خالصة.....	xx
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat.....	9
BAB II KAJIAN TEORI.....	11
A. Loyalitas Kerja.....	11
1. Pengertian Loyalitas Kerja.....	11
2. Dimensi Loyalitas Kerja.....	12
3. Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Kerja.....	13

4. Dampak Loyalitas Kerja Karyawan	15
5. Loyalitas Kerja dalam Islam	15
B. Gaya Kepemimpinan Paternalistik	16
1. Pengertian gaya kepemimpinan paternalistik.....	16
2. Dimensi dalam gaya kepemimpinan paternalistik	18
3. Kepemimpinan Paternalistik dalam Islam	19
C. Iklim Organisasi.....	20
1. Pengertian iklim organisasi	20
2. Dimensi Iklim Organisasi	21
3. Iklim Organisasi dalam Islam	23
D. Hipotesis Penelitian	24
BAB III METODE PENELITIAN	26
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian	26
B. Jenis Data.....	26
C. Identifikasi Variabel Penelitian	27
D. Definisi Operasional Variabel.....	28
1. Loyalitas Kerja.....	28
2. Gaya Kepemimpinan Paternalistik.....	28
3. Iklim Organisasi	28
E. Populasi dan Sampel Penelitian.....	29
F. Teknik Pengumpulan Data.....	30
G. Instrumen penelitian	30
1. Skala loyalitas	31
2. Skala gaya kepemimpinan paternalistik.....	31
3. Skala Iklim Organisasi	32
H. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	32
1. Validitas	32
2. Reliabilitas.....	33
I. Uji Asumsi Klasik.....	33
1. Uji Normalitas	34
2. Uji Multikolinieritas	34
3. Uji Heteroskedastisitas	34

J. Analisis Regresi Berganda.....	35
1. Uji Signifikan Parsial (Uji t).....	35
2. Uji Signifikan Simultan (Uji F).....	36
3. Koefisien Determinasi (R^2).....	36
K. Analisis Deskriptif	36
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	37
A. Pelaksanaan Penelitian.....	37
B. Waktu dan Tempat Penelitian	38
C. Jumlah Subjek Penelitian.....	38
D. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	39
1. Validitas	39
2. Reliabilitas.....	42
E. Hasil Uji Asumsi.....	44
1. Uji Normalitas.....	44
2. Uji Multikolinieritas	44
3. Uji Heterokedasitas	45
F. Hasil Analisis Regresi Berganda.....	45
1. Uji t (parsial)	45
2. Uji F (Simultan)	47
3. Koefisien Determinasi (R^2).....	47
G. Analisis Deskriptif	50
H. Pembahasan	55
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	75
A. Kesimpulan	75
B. Saran	77
DAFTAR PUSTAKA.....	79

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Deskripsi Nilai Tanggapan	29
Tabel 3. 2 Skala Loyalitas	30
Tabel 3. 3 Skala Gaya kepemimpinan paternalistik.....	31
Tabel 3. 4 Skala Iklim Organisasi.....	31
Tabel 4. 1 Validitas Gaya Kepemimpinan Paternalistik.....	39
Tabel 4.2 Validitas aitem iklim organisasi	40
Tabel 4.3 Validitas aitem loyalitas kerja karyawan	41
Tabel 4.4 Hasil uji reliabilitas skala iklim organisasi	42
Tabel 4.5 Hasil uji reliabilitas skala gaya kepemimpinan paternalistik.....	42
Tabel 4.6 Hasil uji reliabilitas skala loyalitas karyawan.....	43
Tabel 4.7 Hasil uji normalitas.....	43
Tabel 4.8 Hasil uji multikolinieritas	44
Tabel 4.9 Hasil uji heterokedasitas	44
Tabel 4.10 Hasil uji T	45
Tabel 4.11 Hasil Uji F.....	46
Tabel 4.12 Hasil koefisien determinasi.....	47
Tabel 4.13 Hasil koefisien determinasi gaya kepemimpinan paternalistik....	47
Tabel 4.14 Hasil koefisien determinasi iklim organisasi	48
Tabel 4.15 Hasil analisis regresi linier berganda.....	48
Tabel 4.16 Tingkat Capaian Responden (TCR).....	50
Tabel 4.17 Tanggapan subjek terhadap variabel gaya kepemimpinan paternalistik	50
Tabel 4.18 Tanggapan subjek terhadap variabel iklim organisasi	52
Tabel 4.19 Tanggapan subjek terhadap variabel loyalitas kerja karyawan....	53

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Hipotesis.....	24
------------------------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Izin Penelitian.....	74
Lampiran 2 Surat Pernyataan Penelitian	75
Lampiran 3 Skala Penelitian	76
Lampiran 4 Hasil Uji Validitas	79
Lampiran 5 Hasil Uji Reliabilitas	81
Lampiran 6 Hasil Uji Normalitas.....	81
Lampiran 7 Hasil Uji Multikolinieritas.....	82
Lampiran 8 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	82
Lampiran 9 Hasil Uji Analisis Regresi Berganda	82
Lampiran 11 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden	83
Lampiran 12 Data Penelitian.....	85

ABSTRAK

Dievya Nurill Saghita Sahadi Putri. 2024. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik dan Iklim Organisasi terhadap Loyalitas Kerja Karyawan PT. SOG Indonesia.* Jurusan Psikologi. Fakultas Psikologi. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Usaha sebuah perusahaan untuk meningkatkan loyalitas karyawan sangat tergantung pada atmosfer organisasi serta gaya kepemimpinan yang terdapat di dalamnya. Kepemimpinan paternalistik adalah pendekatan kepemimpinan yang menonjolkan sisi kepaternalisan, kehangatan, dan perhatian pemimpin terhadap kebutuhan anggotanya. Iklim organisasi mencerminkan persepsi kolektif karyawan terhadap budaya, norma, dan nilai-nilai organisasi tempat mereka bekerja.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan paternalistik dan iklim organisasi terhadap loyalitas kerja karyawan di PT. SOG Indonesia. Gaya kepemimpinan paternalistik, yang ditandai dengan pendekatan yang penuh perhatian dan perlindungan terhadap karyawan, serta iklim organisasi, yang mencakup suasana kerja yang kondusif dan mendukung, diyakini memiliki peran signifikan dalam membentuk loyalitas karyawan. Metodologi penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Sampel penelitian menggunakan teknik sampling jenuh yang terdiri dari 61 karyawan PT.SOG Indonesia. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh simultan dan parsial dari variabel-variabel tersebut.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan paternalistik dan iklim organisasi secara simultan berpengaruh terhadap loyalitas kerja karyawan dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai $F_{hitung} 43,608 > F_{tabel} 3,15$. Secara parsial ditemukan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh terhadap loyalitas kerja karyawan dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ dan nilai $T_{hitung} 6,401 > T_{tabel} 2,001$. Sedangkan gaya kepemimpinan paternalistik tidak memiliki pengaruh terhadap loyalitas kerja karyawan dengan nilai signifikansi $0,113 > 0,05$ dan nilai $T_{hitung} 1,609 < T_{tabel} 2,001$. Hal ini menunjukkan bahwa menciptakan lingkungan kerja yang positif disertai dengan adanya kepemimpinan paternalistik yang mendukung sangat penting untuk meningkatkan loyalitas kerja karyawan.

Kata kunci : Gaya kepemimpinan paternalistik, iklim organisasi, loyalitas kerja karyawan, PT. SOG Indonesia

ABSTRACT

Dievya Nurill Saghita Sahadi Putri. 2024. *The Influence of Paternalistic Leadership Style and Organizational Climate on Employee Work Loyalty at PT. SOG Indonesia.* Department of Psychology. Faculty of Psychology. State Islamic University Maulana Malik Ibrahim Malang.

A company's efforts to increase employee loyalty heavily depend on the organizational atmosphere and the leadership style within it. Paternalistic leadership is a leadership approach that emphasizes the paternal side, warmth, and attention of the leader towards the needs of the members. The organizational climate reflects the collective perception of employees towards the culture, norms, and values of the organization where they work.

This research aims to analyze the influence of paternalistic leadership style and organizational climate on employee work loyalty at PT. SOG Indonesia. Paternalistic leadership style, characterized by a caring and protective approach towards employees, and organizational climate, which includes a conducive and supportive work atmosphere, are believed to play significant roles in shaping employee loyalty. The research methodology uses a quantitative approach with a questionnaire as the data collection tool. The research sample used a saturated sampling technique consisting of 61 employees of PT. SOG Indonesia. Data analysis was conducted using multiple linear regression to determine the simultaneous and partial effects of these variables.

The results of the study indicate that paternalistic leadership style and organizational climate simultaneously affect employee work loyalty with a significance value of $0.000 < 0.05$ and an F-count value of $43.608 > F\text{-table } 3.15$. Partially, it was found that organizational climate has an influence on employee work loyalty with a significance value of $0.000 < 0.05$ and a T-count value of $6.401 > T\text{-table } 2.001$. Meanwhile, paternalistic leadership style does not have an influence on employee work loyalty with a significance value of $0.113 > 0.05$ and a T-count value of $1.609 < T\text{-table } 2.001$. This shows that creating a positive work environment accompanied by supportive paternalistic leadership is very important to increase employee work loyalty.

Key words: Paternalistic leadership style, organizational climate, employee work loyalty, PT. SOG Indonesia

خالصة

ديفيا نوريل ساغيتا سهادي بوتري. 2024. تأثير أسلوب القيادة الأبوية والمناخ التنظيمي على ولاء الموظفين ل PT. SOG إندونيسيا. قسم علم النفس. كلية علم النفس. جامعة موالنا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالنج.

تعتمد جهود الشركة لزيادة ولاء الموظفين بشكل كبير على الجو التنظيمي وأسلوب القيادة الوارد فيه. القيادة الأبوية هي نهج قيادي يسلط الضوء على الأبوية والدفء واهتمام القائد باحتياجات أعضائه. يعكس المناخ التنظيمي التصور الجماعي للموظفين لثقافة ومعايير وقيم المنظمة التي يعملون فيها.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير أسلوب القيادة الأبوية والمناخ التنظيمي على ولاء الموظفين في PT. SOG إندونيسيا. يعتقد أن أسلوب القيادة الأبوي، الذي يتميز بنهج الرعاية والحماية للموظفين، فضال عن المناخ التنظيمي، الذي يتضمن جو عمل موات وداعم، له دور مهم في تشكيل ولاء الموظفين. تستخدم منهجية هذه الدراسة نهجا كميا باستخدام الاستبيانات كأداة لجمع البيانات. استخدمت عينة البحث تقنية أخذ عينات مشبعة تتكون من 61 موظفا من PT. SOG إندونيسيا. تم إجراء تحليل البيانات باستخدام النحدر الخطي المتعدد لتحديد التأثير المترامن والجزئي لهذه المتغيرات.

أظهرت النتائج أن أسلوب القيادة الأبوية والمناخ التنظيمي أثرا في أن واحد على الولاء للعمل في عمل WAN بقيمة دلالة الجدول 3.15. وجد بشكل F > محسوبة 43.608 وقيمة $F < 0.05 < 0.000$ جزئي أن المناخ التنظيمي له تأثير على ولاء العمل للموظفين بقيمة دلالة قدرها $0.05 < 0.000$ وقيمة الجدول 2.001. بينما أسلوب القيادة الأبوية ال يؤثر على ولاء العمل للموظفين T > محسوبة 6.401 الجدول 2.001. وهذا يدل على أن T < محسوبة T 1.609 بقيمة دلالة قدرها $0.113 > 0.05$ وقيمة خلق بيئة عمل إيجابية مصحوبة بدعم القيادة الأبوية مهم للغاية لتعزيز ولاء العمل للموظفين

الكلمات المفتاحية: أسلوب القيادة الأبوية، المناخ التنظيمي، ولاء عمل الموظف، PT. SOG إندونيسيا

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada era saat ini, perusahaan yang dinamis terus meningkatkan produktivitasnya dengan menciptakan kinerja optimal dan mempertahankan daya saingnya untuk mencapai tujuan perusahaan. Berbagai faktor mampu mempengaruhi keberhasilan dalam mencapai tujuan tersebut, salah satu faktor kuncinya adalah sumber daya manusia atau karyawan yang bekerja di dalamnya. Menurut *Mercer Marsh Benefit* (MMB), mayoritas karyawan di Indonesia menganggap perusahaan yang menyediakan dukungan dan fleksibilitas di tempat kerja dihargai dengan baik, meskipun ada kekhawatiran terkait kekurangan manfaat kesejahteraan bagi karyawan dengan gaji rendah. (Mercer Marsh Benefit, 2021)

Hasil survei terbaru MMB pada tahun 2021, yang berjudul "*Health on Demand*" melibatkan 14.000 responden global termasuk 1.000 karyawan di Indonesia, menunjukkan bahwa 61% karyawan di Indonesia merasa bahwa perusahaan mereka memperhatikan kesejahteraan mereka. Angka ini melebihi rata-rata Asia sebesar 48% dan rata-rata global sebesar 46%. Hal ini menunjukkan bahwa manfaat kesejahteraan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dapat membuat karyawan merasa dihargai, yang pada akhirnya mendorong mereka untuk tetap bekerja di dalam organisasi tersebut. (Mercer Marsh Benefit, 2021)

Menurut Hasibuan (2014) loyalitas adalah salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Loyalitas seorang karyawan terhadap perusahaan atau organisasi merupakan hal yang sangat penting dan sangat diperlukan dalam sebuah perusahaan. Karyawan yang loyal berperan dalam kesuksesan organisasi, memperkuat diferensiasi, dan mendukung pertumbuhan berkelanjutan, sehingga memberikan keunggulan bagi organisasi dibandingkan dengan pesaingnya. Loyalitas ini lah yang mampu mendorong kolaborasi di antara karyawan yang memiliki pemahaman bahwa mereka memiliki tujuan, misi, dan visi yang sama. Pekerja yang berkomitmen cenderung menjadi individu yang kreatif, terus berusaha untuk meningkatkan diri, dan mencari solusi baru untuk mengatasi tantangan dengan lebih efektif, yang semuanya berkaitan dengan peningkatan produktivitas dan kinerja.

Tidak adanya loyalitas pada suatu perusahaan pun akan berdampak negatif bagi perusahaan. Hal ini dapat merugikan perusahaan khususnya dalam hal rekrutmen, orientasi dan juga pelatihan karyawan. Untuk menemukan karyawan yang sesuai dalam proses rekrutmen serta adanya pelatihan yang dilakukan guna memaksimalkan kemampuan para karyawan tentunya dapat menghabiskan waktu, tenaga serta material. Jika hal ini berlangsung terus menerus maka dapat menurunkan produktivitas perusahaan. Dibalik pertumbuhan bisnis yang kuat di Indonesia, rupanya loyalitas dan kesungguhan dalam bekerja yang dimiliki karyawan di Indonesia sangat rendah. Namun, loyalitas yang terlalu tinggi pun dapat memberikan dampak negatif sebagai

contoh, studi Berry (2023) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan cenderung enggan untuk mengungkap kasus korupsi. Mereka merasa terikat dengan komunitas di dalam organisasi dan memiliki dorongan untuk melindungi komunitas tersebut, sehingga mereka mungkin akan mengabaikan tindakan yang melanggar aturan. Dampak buruk dari memiliki tingkat loyalitas yang tinggi yaitu adanya eksploitasi kerja para karyawan oleh atasan nya. (Stanley, 2023)

Survei yang dilakukan *Gallup* pada April 2022 hingga Maret 2023 pada lebih dari 160 negara dan 1.000 peserta (usia kerja 15 tahun ke atas), menunjukkan hasil sebesar 51% responden di tingkat global menyatakan niat mereka untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Hasil temuan ini menegaskan perlunya upaya intensif dari para pemimpin dan manajer untuk fokus pada budaya organisasi, pengembangan kepemimpinan, pengembangan manajemen, serta keterlibatan dan pengalaman karyawan. (State of the Global Workplace 2023 Report, 2023)

Loyalitas yang ideal perlu diperhatikan agar keseimbangan tiap-tiap komponen dalam perusahaan tetap terjaga dengan baik. Dalam mengelola loyalitas karyawan perlu adanya kolaborasi yang etis antar sesama rekan kerja, sehingga tidak adanya persaingan tidak sehat yang terjadi dalam perusahaan tersebut. Jangan menutup mata pada hal - hal yang bertentangan dengan moral, karena sikap diam seorang karyawan terhadap perbuatan yang salah akan membuat hal tersebut berkelanjutan dalam jangka yang panjang. Adanya loyalitas yang ideal dapat memberikan jangka panjang bagi perusahaan

maupun karyawannya, adanya dinamika tim yang kuat mampu meningkatkan produktivitas serta kinerja dari para karyawan yang dapat menstabilkan keberlangsungan suatu perusahaan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh (Juwita & Khalimah, 2021) menghasilkan bahwa rasa ingin bertahan dan tidak ingin meninggalkan perusahaan antara kurun waktu 1 sampai lebih dari 5 tahun dapat dinyatakan sebagai bentuk loyalitas karyawan. Loyalitas tersebut tentunya dapat terjadi atas beberapa faktor, penelitian (Pitoy, Pio, & Rumawas, 2020) menghasilkan empat faktor yang menjadi kontributor tertinggi dalam mempengaruhi loyalitas seorang karyawan diantaranya yaitu gaya kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, dan pengembangan karir.

PT. SOG (*Security Operation Group*) Indonesia merupakan salah satu perusahaan terkemuka di Indonesia yang didirikan sejak tahun 2003, yang memiliki visi untuk menjadi perusahaan yang diakui secara regional maupun internasional atas inovasi, kualitas unggul nya, dan juga pelayanan yang berharga. Tujuan tersebut tentunya tidak luput dari adanya sumber daya manusia yang baik, PT. SOG Indonesia memiliki 61 karyawan tetap termasuk direktur utama, manajer, supervisor, dan staff. Karyawan dalam perusahaan ini merupakan karyawan tetap, dalam artian tiap karyawannya diperbolehkan melakukan pengunduran diri kapan pun atau karyawan keluar karena mengalami PHK.

Berdasarkan wawancara pada 11 Oktober 2023 melalui media komunikasi daring dengan karyawan PT. SOG Indonesia memperoleh

informasi bahwa mayoritas karyawan mampu untuk menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu dan sesuai dengan ketentuan yang diperintahkan oleh atasan, serta mampu menerima resiko atas keputusan yang dipilihnya. Hal ini sejalan dengan salah satu dimensi loyalitas kerja yang dijelaskan oleh (Saydam, 2005) yaitu bertanggung jawab. Dari data karyawan yang diperoleh menunjukkan bahwa sebanyak 50% dari total 61 karyawan tetap pada PT. SOG Indonesia sudah bekerja lebih dari 8 tahun, sedangkan sisanya sudah bekerja selama 2 sampai 7 tahun. Selama bertahun-tahun inilah karyawan menunjukkan perwujudan dari dimensi pengabdian yang merupakan dimensi lain dari loyalitas kerja karyawan pada perusahaan dengan memberikan kontribusi atas usaha serta pikirannya.

Penelitian terdahulu menunjukkan adanya dampak negatif dari tingginya bentuk pengabdian seorang karyawan pada perusahaan tempatnya bekerja, seperti yang dikutip dalam *Harvard Business Review* dijelaskan bahwa karyawan yang terlalu setia terhadap perusahaan dapat menumbuhkan perilaku yang tidak etis untuk mempertahankan pekerjaannya (Berry, 2023). Hal tersebut juga dijelaskan lebih lanjut ketika karyawan merasa terikat dengan komunitas di dalam organisasi dan memiliki dorongan untuk melindungi komunitas tersebut, sehingga mereka mungkin akan mengabaikan tindakan yang melanggar aturan. Selain itu, pada *Academy of Management 2004 Annual Meeting* (2004) menemukan bahwa tingkat pengabdian yang sangat tinggi di antara karyawan dapat menghalangi pengambilan risiko dan inovasi, karena karyawan cenderung menghindari langkah-langkah yang dapat dianggap

merusak stabilitas organisasi. Pada penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa tingkat loyalitas yang terlalu tinggi dapat menyebabkan perusahaan mempertahankan karyawan yang tidak lagi produktif atau tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan saat ini. Hal ini dapat mengurangi efisiensi operasional dan menghambat pertumbuhan perusahaan (SHRM, 2024).

Pada wawancara yang dilakukan tanggal 11 Oktober 2023 tersebut juga diperoleh informasi bahwa sosok pemimpin pada perusahaan ini digambarkan sebagai sosok yang memiliki kepedulian terhadap bawahannya baik dalam urusan pekerjaan maupun hal-hal diluar pekerjaan yang memang berdampak bagi karyawan tersebut. Karyawan ini juga menambahkan bahwa antar rekan kerja memiliki rasa kekeluargaan dalam perusahaan tersebut, hal itu juga membuat lingkungan kerja pada perusahaan ini pun digambarkan dengan suasana yang nyaman dan aman serta adanya keteraturan tiap karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tupoksinya masing-masing.

Penelitian ini akan fokus membahas bagaimana pengaruh dari faktor gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja (iklim organisasi) tersebut terhadap loyalitas kerja karyawan yang ada di PT. SOG Indonesia. (Nurramdiani, Mulia, & Jhoansyah, 2022) menunjukkan bahwa dengan terciptanya iklim organisasi yang baik merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan loyalitas kerja karyawan karena dengan terjaganya iklim organisasi tersebut mampu menunjang karyawan dalam bekerja dengan nyaman dan mampu mengoptimalkan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Wahda et al., (2019) mendefinisikan iklim organisasi adalah suatu istilah yang mengacu pada kondisi atau suasana keseluruhan di dalam lingkungan kerja di mana individu menjalankan tugas atau pekerjaannya. Dalam konteks ini, "lingkungan kerja" menggambarkan keseluruhan suasana, norma, dan interaksi yang ada di dalam organisasi. Ini mencakup berbagai elemen, seperti budaya perusahaan, nilai-nilai yang dianut, dinamika antar-personil, dan aturan-aturan yang berlaku di tempat kerja. Ketika karyawan merasakan iklim organisasi yang positif, di mana nilai-nilai perusahaan dihargai, komunikasi terbuka, dan kerja sama ditekankan, mereka cenderung merasa terikat dengan organisasi. Di sisi lain, gaya kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan hubungan yang kuat antara pemimpin dan karyawan, mendorong motivasi, dan memberikan dukungan yang diperlukan.

Gaya kepemimpinan yang dipilih pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan paternalistik, dimana Irawanto (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan ini digambarkan dengan baik dalam masyarakat adat di Indonesia, terutama di antara etnis terbesar negara ini, yaitu suku Jawa. Penelitian Rehman et al. (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan paternalistik memiliki kapasitas untuk menginspirasi rasa identitas karyawan terhadap organisasi mereka, mendorong keterikatan emosional karyawan, dan menciptakan pandangan positif dari karyawan terhadap biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Rivai (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam sebuah organisasi atau perusahaan mampu memotivasi

perilaku pengikut atau karyawannya untuk mencapai tujuannya dalam perusahaan tersebut, selain itu gaya kepemimpinan paternalistik yang dimaknai sebagai gaya kepatuhan ini diharapkan mampu meningkatkan hubungan kerja antara atasan dan bawahan. Sehingga ketika seorang karyawan memiliki kenyamanan dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh atasannya mampu membuat karyawan tersebut loyal atau setia terhadap pekerjaan maupun perusahaan.

Namun, meskipun hal ini penting, masih belum banyak penelitian yang secara komprehensif menggali bagaimana pengaruh antara iklim organisasi, gaya kepemimpinan paternalistik, dan loyalitas kerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan untuk mengisi kesenjangan pengetahuan dengan mengeksplorasi sejauh mana gaya kepemimpinan paternalistik dan iklim organisasi berkontribusi terhadap tingkat loyalitas karyawan saat ini.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka penelitian ini terdapat rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana tingkat gaya kepemimpinan paternalistik pada PT. SOG Indonesia ?
2. Bagaimana tingkat iklim organisasi pada PT. SOG Indonesia ?
3. Bagaimana tingkat loyalitas kerja karyawan PT. SOG Indonesia ?
4. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan paternalistik terhadap loyalitas kerja karyawan PT. SOG Indonesia ?

5. Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap loyalitas kerja karyawan PT. SOG Indonesia
6. Apakah gaya kepemimpinan paternalistik dan iklim organisasi berpengaruh secara simultan terhadap loyalitas kerja karyawan PT. SOG Indonesia ?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang telah diuraikan, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui tingkat gaya kepemimpinan paternalistik pada PT SOG Indonesia
2. Mengetahui tingkat iklim organisasi pada PT. SOG Indonesia
3. Mengetahui tingkat loyalitas kerja karyawan PT. SOG Indonesia
4. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan paternalistik terhadap loyalitas kerja karyawan PT. SOG Indonesia
5. Mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap loyalitas kerja Karyawan PT. SOG Indonesia
6. Mengetahui apakah gaya kepemimpinan paternalistik dan iklim organisasi berpengaruh secara simultan terhadap loyalitas kerja karyawan PT. SOG Indonesia

D. Manfaat

Adapun manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat Bagi Akademik

Hasil dari penelitian ini nantinya diharapkan dapat menjadi sumbangan pengetahuan dan menjadi bahan acuan untuk pengkajian lebih lanjut bagi pihak yang membutuhkan.

2. Manfaat Bagi Perusahaan

Manfaat dari penelitian yang diharapkan mampu menjadi pertimbangan perusahaan dalam menentukan kebijakan khususnya di bidang pengelolaan sumber daya manusia tentang gaya kepemimpinan paternalistik, iklim organisasi dan juga loyalitas kerja karyawan.

3. Manfaat Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan mampu menambah wawasan serta keterampilan peneliti sekaligus sebagai syarat bagi peneliti untuk mendapatkan gelar sarjana Psikologi. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan mampu menambah wawasan dan pengetahuan serta menjadi referensi bagi masyarakat luas pada umumnya serta penulis pada khususnya.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Loyalitas Kerja

1. Pengertian Loyalitas Kerja

Menurut Saydam (2005) menggambarkan loyalitas karyawan sebagai sikap mental seorang karyawan yang diperlihatkan terhadap perusahaan di mana mereka bekerja. Ia menambahkan bahwa loyalitas kerja merupakan suatu bentuk kesetiaan serta pengabdian yang dilakukan oleh karyawan kepada suatu organisasi dilihat dari sikap dan juga perilakunya dalam menjalankan pekerjaannya.

Angayarkanni & Shobana (2020) juga menjelaskan bahwa loyalitas merupakan suatu keterikatan yang dimiliki oleh seseorang terhadap suatu objek tertentu. Sedangkan loyalitas karyawan dijelaskan sebagai pengabdian seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya dan diwujudkan dalam pikiran dan tindakannya sehingga timbul keyakinan untuk terus bekerja pada suatu organisasi tanpa penyesalan.

Menurut Siagian (2014) loyalitas merupakan suatu keinginan karyawan untuk tidak pindah ke perusahaan lain, oleh karena itu loyalitas dapat mempengaruhi kenyamanan karyawan untuk bekerja pada suatu perusahaan. Sedangkan Huda (2018) menjelaskan bahwa loyalitas karyawan dapat diartikan sebagai bentuk keinginan dan kesanggupan untuk patuh, taat, bertanggung jawab, dan setia pada organisasi atau perusahaan. Seorang karyawan patut bisa mengidentifikasi pekerjaannya agar

memunculkan sikap dan perasaan untuk menjaga, membela, dan terlibat dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

Poerpoespito (2004) mengemukakan bahwa loyalitas kepada pekerjaan terlihat pada sikap karyawan tersebut dalam mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, melaksanakan tugas dengan tanggung jawab, jujur dalam bekerja, memiliki hubungan kerja yang baik dengan atasan, mampu bekerja sama dengan baik bersama rekan kerja, disiplin atas segala hal, mampu menjaga citra perusahaan dan adanya kesetiaan untuk bekerja dalam waktu lebih panjang. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Robbins et al. (2008), bahwa loyalitas para karyawan bukan hanya sekedar kesetiaan fisik atau keberadaannya di dalam organisasi, namun ini termasuk pikiran, perhatian, gagasan, serta dedikasi seorang karyawan kepada organisasi. Sehingga, loyalitas kerja pada karyawan dapat dilihat dari komitmen untuk mensukseskan organisasi dan percaya bahwa bekerja di organisasi tersebut adalah pilihan terbaik (Preko, 2013)

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa loyalitas kerja karyawan merupakan bentuk kesediaan karyawan untuk menjalankan tugas perusahaan dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab sehingga tujuan perusahaan berhasil diraih dengan maksimal.

2. Dimensi Loyalitas Kerja

Saydam (2005) menyatakan bahwa terdapat beberapa dimensi loyalitas, antara lain yaitu:

- a. Ketaatan atau kepatuhan

Ketaatan atau kepatuhan merujuk pada kemampuan seorang pekerja untuk mematuhi semua aturan yang berlaku di dalam suatu organisasi, serta bersedia untuk tidak melanggar ketentuan yang telah ditetapkan. Karakteristik dari ketaatan tersebut meliputi patuh terhadap semua hukum dan peraturan yang berlaku, mematuhi aturan organisasi dengan sungguh-sungguh, dan senantiasa memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

b. Tanggung jawab

Tanggung jawab merujuk pada kemampuan seorang karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan baik dan sesuai waktu, serta bersedia mengambil risiko terhadap keputusan yang diambilnya.

c. Pengabdian

Pengabdian adalah kontribusi pikiran dan usaha yang diberikan kepada perusahaan dengan tulus hati.

d. Kejujuran

Kejujuran adalah kesesuaian antara kata-kata atau tindakan dengan kenyataan. Tanda-tanda kejujuran melibatkan pelaksanaan tugas dengan integritas, tidak menyalahgunakan kekuasaan yang dimilikinya, dan selalu memberitahukan hasil pekerjaannya kepada atasan tanpa adanya perubahan.

3. Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Kerja

Menurut penelitian (Pitoy et al., 2020) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan, antara lain:

a. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor krusial dalam dinamika sebuah organisasi, karena pemimpin merupakan kekuatan utama dalam menggerakkan dan mengorganisir pegawai. Ketidakmampuan pemimpin untuk memimpin secara efektif dan berkolaborasi dapat menyebabkan ketidaknyamanan dan tekanan bagi karyawan di perusahaan, yang berpotensi mengurangi tingkat loyalitas mereka terhadap perusahaan.

b. Karakteristik pekerjaan

Menurut Luhan dalam (Lumi et al., 2019) menyampaikan bahwa karakteristik pekerjaan adalah bagian dari bagaimana ruang lingkup kerja, identitas dari tugas yang dilakukan, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik yang membentuk respon psikologis seseorang terhadap makna, tanggung jawab, serta pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan tersebut yang dapat mempengaruhi tingkat kemungkinan keluar masuknya karyawan.

c. Lingkungan kerja

Rivai dalam (Pitoy et al., 2020) mengartikan lingkungan kerja sebagai keseluruhan dari sarana serta prasarana ketika seorang karyawan melakukan pekerjaannya. Faktor lingkungan fisik di tempat kerja memiliki dampak signifikan pada loyalitas karyawan, karena kenyamanan yang dirasakan di lingkungan kerja dapat meningkatkan tingkat loyalitas terhadap perusahaan.

d. Pengembangan karir

Sinambela (2016) mendefinisikan pengembangan karir sebagai suatu tindakan organisasi dalam merencanakan jalur karir bagi karyawannya mencakup segala perencanaan, pelaksanaan, serta pengawasan karir karyawannya.

4. Dampak Loyalitas Kerja Karyawan

Penurunan tingkat loyalitas umumnya disebabkan oleh kurangnya kepercayaan terhadap keputusan dan kebijakan organisasi, kurangnya komunikasi yang efektif dan aliran informasi internal yang buruk, serta gaya kepemimpinan yang tidak efektif di dalam organisasi. Manfaat loyalitas karyawan menurut Runtu (2013) adalah:

- a. Meningkatkan kualitas dan jumlah produktivitas.
- b. Membentuk sikap komitmen dan kerjasama yang lebih baik.
- c. Memenuhi kebutuhan kerjasama yang lebih efektif.
- d. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- e. Membantu karyawan agar tetap bertahan di perusahaan.

5. Loyalitas Kerja dalam Islam

Dalam Islam loyalitas disebut sebagai Al-Wala yang merupakan konsekuensi dari kalimat syahadat. Kata *Wala'* berasal dari kata '*walayah*' yang berarti nasab, dukungan, dan pemerdekaan budak. Menurut Syaikhul Islam Ibnu Taimiyah akar dari *walayah* adalah cinta dan kedekatan. Menurut Al-Qahtani, *Walaayah* adalah dukungan, dan bersama orang-orang yang dicintai secara lahir dan batin. Firman Allah SWT dalam Al-Qur'an surat Al-Baqarah ayat 207:

وَمِنَ النَّاسِ مَنْ يَشْرِي نَفْسَهُ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ وَاللَّهُ رَءُوفٌ بِالْعِبَادِ

Yang artinya : “Dan di antara manusia ada orang yang mengorbankan dirinya untuk mencari keridhaan Allah. Dan Allah Maha Penyantun kepada hamba-hamba-Nya. “ (QS. Al-Baqarah : 207)

Dalam ayat tersebut digambarkan bahwa seorang karyawan harus memiliki sikap cinta atau loyal terhadap perusahaan nya dalam bentuk ketaatan dengan tujuan bahwa perusahaan pun akan loyal terhadap karyawan tersebut.

مَنْ أَحَبَّ لِلَّهِ وَأَبْغَضَ لِلَّهِ وَأَعْطَى لِلَّهِ وَمَنْعَ لِلَّهِ فَقَدْ اسْتَكْمَلَ الْإِيمَانَ

Yang artinya : “Barangsiapa yang mencintai karena Allah, membenci karena Allah, memberi karena Allah, dan tidak memberi karena-Nya, maka sungguh telah sempurna keimanannya“. (HR. Abu Dawud dan At-Tirmidzi)

Dari hadits diatas dapat kita hubungkan dengan yang dimaksud bekerja dengan loyalitas, dimana ketika seseorang bekerja dengan penuh rasa kesetiaan kepada Allah maka Allah juga akan setia kepada kita, meskipun kita bekerja di perusahaan orang lain kita harus tetap menunjukkan sikap loyal dengan niat untuk beribadah kepada Allah SWT.

B. Gaya Kepemimpinan Paternalistik

1. Pengertian gaya kepemimpinan paternalistik

Hsieh & Chen (2014) menggambarkan sosok pemimpin paternalistik merupakan pemimpin yang memberikan perhatian kepada individu atau bawahan baik dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi mereka. Mereka bertindak sebagai orang tua, dan memastikan bahwa semua orang diperhatikan.

Pellegrini & Scandura (2008) menggambarkan pemimpin paternalistik secara umum sebagai sosok pemimpin yang mengambil peran seperti ayah dan memberikan perlindungan dan perhatian terhadap kehidupan profesional dan pribadi karyawannya sebagai imbalan atas kesetiaan dan kepatuhan. Menurut Erben & Güneşer (2008) gaya kepemimpinan paternalistik merupakan salah satu gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin bertindak sebagai figur ayah dengan menjaga bawahannya seperti orang tua menjaga anak-anaknya.

Farh & Cheng (2000) menyebutkan dalam penelitiannya bahwa perilaku kepemimpinan paternalistik dapat diklasifikasikan ke dalam tiga dimensi: *otoritarianisme*, kebajikan, dan moralitas. Kepemimpinan otoriter adalah ketika seorang pemimpin menggunakan otoritas absolut, menegaskan kendali penuh terhadap bawahannya, dan menuntut ketaatan yang tidak diragukan. Kepemimpinan yang baik hati, di sisi lain, menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan individu di luar konteks kerja, dengan pemimpin yang memperhatikan, memberikan dukungan, dan menginspirasi karyawan ketika mereka menghadapi kesulitan. Sedangkan kepemimpinan moral adalah perilaku pemimpin yang menunjukkan kebajikan pribadi yang luhur, disiplin diri, dan tidak egois. Menurut Irawanto (2011) Kepemimpinan Paternalistik dicirikan oleh pendekatan patriarkis dan hierarkis dalam gaya manajemen yang bersifat otoriter. Ini secara khusus menekankan pada bimbingan yang mutlak, perlindungan

terhadap bawahan, upaya pembinaan keharmonisan, dan memperhatikan moralitas kepemimpinan.

Berdasarkan teori-teori yang telah dipaparkan di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan paternalistik merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin disini mampu memberikan perhatian penuh terhadap bawahan mereka. Sebagai imbalan dari gaya kepemimpinan nya tersebut pemimpin mendapatkan kepercayaan dan loyalitas penuh dari bawahan. Gaya kepemimpinan ini lebih mengutamakan hubungan yang kuat dan loyal antara bawahan dan atasan sehingga diharapkan dapat tercipta lingkungan kekeluargaan yang harmonis (*Social Oriented Leadership*).

2. Dimensi dalam gaya kepemimpinan paternalistik

Hsieh & Chen (2014) membagi gaya kepemimpinan paternalistik menjadi tiga dimensi, yaitu :

a) Benevolence (Kebajikan)

Kebajikan menyiratkan bahwa seorang pemimpin menunjukkan kepedulian individual dan holistik terhadap kesejahteraan pribadi dan keluarga bawahannya.

b) *Morality* (Moralitas)

Moralitas secara luas digambarkan sebagai perilaku seorang pemimpin yang menunjukkan karakter moral dan integritas yang unggul melalui tindakan yang tidak mementingkan diri sendiri dan memimpin dengan memberi contoh.

c) *Authoritarianism* (Otoritarianisme)

Otoritarianisme mengacu pada perilaku pemimpin yang menegaskan

otoritas dan kontrol yang kuat terhadap bawahannya dan menuntut kepatuhan yang tidak perlu dipertanyakan lagi dari mereka.

3. Kepemimpinan Paternalistik dalam Islam

Gaya kepemimpinan dalam Islam dapat kita lihat seperti yang dilakukan oleh Nabi Muhammad SAW. Dimana gaya kepemimpinan Nabi sesuai dengan ayat-ayat Allah SWT (Al-Qur'an), seperti yang diriwayatkan oleh Aisyah RA, bahwa akhlak Rasulullah SAW itu adalah Al Quran. Artinya setiap tindakan Nabi SAW mengacu pada petunjuk Al Quran atau tindakan Nabi itu adalah manifestasi dari Al Qur'an. Al Qur'an menjadi pedoman dalam memimpin seperti yang tertera dalam QS. As Sajadah : 24

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَّةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ

Artinya : *“dan kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah kami selama mereka sabar. Mereka meyakini ayat-ayat kami.”* (QS. As-Sajadah:24)

Dari ayat di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin merupakan karunia Allah dimana dalam memberikan arahan atau petunjuk sudah sepatutnya mengikuti apa yang ada di dalam al-qur'an. Seorang pemimpin juga dijelaskan harus mampu memiliki sikap sabar dalam menjalankan kepemimpinannya serta yang terpenting ialah bahwa seorang pemimpin harus yakin kepada Allah baik yang tertulis melalui Al-Qur'an maupun yg tertulis dalam alam ini.

C. Iklim Organisasi

1. Pengertian iklim organisasi

Lussier (2016) mengemukakan bahwa iklim organisasi adalah persepsi karyawan mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya.

Menurut Davis yang dikutip dalam Wahda et al. (2019) iklim organisasi merujuk pada lingkungan manusia tempat seseorang menjalankan tugasnya. Sebagai suatu entitas yang tidak dapat terlihat atau diraba, mirip dengan udara dalam sebuah ruangan yang mengelilingi dan memberikan dampak pada semua yang terjadi dalam organisasi.

Sementara itu, pandangan Owens yang dijelaskan dalam Sofyanty (2019) menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan persepsi individu-individu di dalam organisasi terhadap berbagai aspek lingkungan yang ada. Perbedaannya dengan pandangan Usman dalam Sofyanty (2019) adalah bahwa iklim organisasi bisa terlihat atau bersifat fisik, seperti kondisi ruang kerja yang nyaman, pencahayaan yang memadai, fasilitas yang memadai, dan sebagainya. Namun, iklim organisasi juga dapat bersifat tidak terlihat atau emosional, seperti rasa aman di tempat kerja, jaminan sosial yang memadai, dan sebagainya.

Robbins et al. (2008) mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu konsep yang mencakup sejumlah variabel perilaku, yang berkaitan dengan nilai-nilai, kepercayaan, dan prinsip-prinsip dasar yang menjadi landasan bagi sistem manajemen organisasi. Suasana kerja yang kondusif dan selaras

dalam iklim organisasi dapat membantu karyawan beradaptasi dengan lebih mudah terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di dalam organisasi.

Berdasarkan rangkaian pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi merujuk pada keseluruhan suasana, suasana hati, dan karakteristik lingkungan kerja dalam suatu organisasi. Ini mencakup berbagai faktor, seperti nilai-nilai, norma-norma, budaya, sikap, dan suasana umum yang dirasakan oleh anggota organisasi. Iklim organisasi mencerminkan pandangan, sikap, dan keyakinan bersama yang membentuk cara orang-orang berinteraksi di dalam organisasi.

2. Dimensi Iklim Organisasi

Lussier (2016) menjelaskan bahwa iklim organisasi mencakup beberapa dimensi, yaitu:

a. Struktur

Merupakan tingkat tuntutan yang dirasakan oleh karyawan karena adanya aturan dan prosedur terstruktur. Ini melibatkan pemahaman karyawan terhadap tujuan organisasi, tingkat tanggung jawab, dan nilai-nilai yang dipegang oleh organisasi. Mengetahui hal ini penting agar karyawan dapat memahami harapan organisasi terhadap mereka dan memberikan kontribusi yang sesuai.

b. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Merupakan tingkat pengawasan yang diterapkan oleh organisasi dan dirasakan oleh karyawan. Ini mencakup kualitas dan bentuk pengawasan, arahan, serta bimbingan yang diterima oleh karyawan dari atasan mereka.

c. Reward

Merupakan tingkat penghargaan yang diberikan kepada karyawan berdasarkan usaha yang mereka lakukan. Penghargaan diberikan sesuai dengan kinerja, dan pentingnya bagi pemimpin untuk memberikan pengakuan lebih banyak daripada kritikan, untuk membantu karyawan mencapai prestasi tertinggi.

d. Warmth

Terkait dengan tingkat kepuasan karyawan yang berkaitan dengan keanggotaan mereka dalam organisasi. Ini melibatkan perasaan terhadap suasana kerja yang bersahabat dan penekanan pada kondisi keramahan atau persahabatan dalam kelompok informal. Hubungan baik dengan rekan kerja, pengaruh persahabatan, dan kelompok sosial informal menjadi fokus.

e. Support

Berkaitan dengan dukungan yang diberikan kepada karyawan dalam menjalankan tugas organisasi. Ini mencakup saling menolong antara pimpinan dan karyawan serta dukungan yang saling membutuhkan antara atasan dan bawahan.

f. Organizational Identity and Loyalty

Terkait dengan perasaan bangga terhadap keberadaan dalam organisasi dan kesetiaan yang ditunjukkan selama masa kerja. Tingkat komitmen terhadap mencapai tujuan organisasi mencerminkan loyalitas personal, sedangkan tingkat rendah komitmen dapat menunjukkan apati terhadap organisasi dan tujuannya.

g. *Risk*

Berkaitan dengan memberikan karyawan ruang untuk mengambil risiko dalam menjalankan tugas sebagai tantangan.

3. Iklim Organisasi dalam Islam

Penulis menggambarkan iklim organisasi dengan mengaitkan lingkungan secara umum, terutama dalam konteks pengaruh dan ketergantungan manusia pada lingkungan. Dalam perspektif Islam, Al-Quran menunjukkan hubungan khusus antara umat manusia yang beriman dengan lingkungan. Allah SWT dalam Al-Quran surat Al-Qasas ayat 77 menegaskan pentingnya berbuat kebajikan kepada sesama makhluk hidup, seiring dengan berpegang pada kebijaksanaan Allah.

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ
الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Yang artinya : *“Dan, carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (pahala) negeri akhirat, tetapi janganlah kamu lupakan bagianmu di dunia. Berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu dan janganlah kamu berbuat kerusakan di bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.”* (Al-Qasas : 77)

Makna dari surah Al-Qur'an di atas mencerminkan bahwa mereka yang diberi petunjuk dan keyakinan untuk mengikuti jalan yang benar oleh Tuhan, seharusnya berbuat baik kepada sesama makhluk hidup. Lalu pada surat Ash-Shuraa ayat 40 Allah menyampaikan dampak dari kerusakan yang dilakukan oleh manusia.

وَجَزَاءُ سَيِّئَةٍ سَيِّئَةٌ مِّثْلُهَا ۗ فَمَنْ عَفَا وَأَصْلَحَ فَأَجْرُهُ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الظَّالِمِينَ

Yang artinya : *“Balasan suatu keburukan adalah keburukan yang setimpal. Akan tetapi, siapa yang memaafkan dan berbuat baik (kepada orang yang berbuat jahat), maka pahalanya dari Allah. Sesungguhnya Dia tidak menyukai orang-orang zalim.”* (QS. Asy-Shuraa : 40)

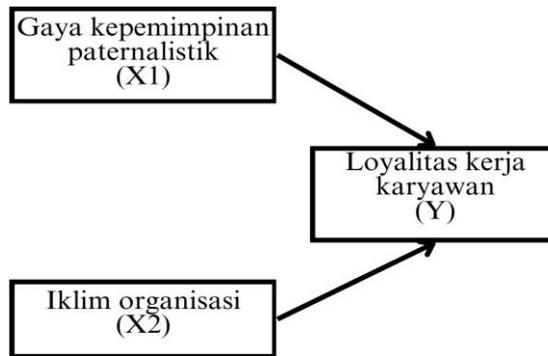
Semua ini mencerminkan bahwa lingkungan memiliki peran sentral sebagai arena kegiatan manusia, termasuk dalam konteks pendidikan. Dalam peran sebagai khalifah Allah, alat utama yang dimiliki manusia adalah pengetahuan tentang segala ciptaan dan perbuatan Allah, yang melibatkan pemahaman terhadap ilmu-ilmu kealaman dan sosial.

D. Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2013), hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dengan demikian hipotesis yang diajukan oleh penulis sebagai berikut :

- H1 : Gaya kepemimpinan paternalistik dan iklim organisasi berpengaruh secara simultan terhadap loyalitas kerja karyawan
- H2 : Gaya kepemimpinan paternalistik berpengaruh terhadap loyalitas kerja karyawan
- H3 : Iklim organisasi berpengaruh terhadap loyalitas kerja karyawan

Gambar 2.1 Kerangka Hipotesis



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode penelitian deskriptif melalui pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2013) metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang dilandaskan pada filsafat *positivisme*, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

B. Jenis Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer

Data primer adalah sumber data yang langsung diperoleh dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian (Sugiyono, 2013). Data primer yang secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam penelitian. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari kuesioner yang secara langsung diisi oleh karyawan yang ada pada PT. SOG Indonesia.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber data yang diperoleh tidak langsung, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen (Sugiyono, 2013). Data ini diperoleh melalui studi dokumen, buku-buku kepustakaan, hasil penelitian yang relevan, artikel dari media cetak maupun elektronik yang berkaitan, data yang diperoleh dari kamus, jurnal, web, laporan resmi, terbitan, kutipan dan penelitian terdahulu sebagai teori dalam menjawab permasalahan yang telah ditetapkan serta berbagai dokumen dan tulisan yang mendukung penelitian pengaruh gaya kepemimpinan paternalistik dan iklim organisasi terhadap loyalitas kerja karyawan PT. SOG Indonesia.

C. Identifikasi Variabel Penelitian

Sugiyono (2013) menjelaskan bahwa variabel penelitian adalah setiap hal yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Adapun variabel dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel dependen atau lebih sering disebut variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel independen atau variabel bebas.
2. Variabel independen atau lebih sering disebut variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau menyebabkan transformasi suatu variabel dependen atau variabel terikat.

Identifikasi ini bertujuan untuk memvalidasi hipotesis penelitian.

Identifikasi variabel dalam penelitian ini dijabarkan sebagai berikut :

1. Variabel X1 : gaya kepemimpinan paternalistik

2. Variabel X2 : iklim organisasi
3. Variabel Y : loyalitas kerja karyawan

D. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah suatu bentuk penjelasan mengenai bagaimana menemukan dan mengukur variabel-variabel tersebut di lapangan, dengan merumuskan secara pendek dan jelas, serta tidak menimbulkan berbagai tafsiran. Berikut ini penjabaran definisi operasional dari variabel penelitian:

1. Loyalitas Kerja

Loyalitas kerja karyawan adalah tekad dan kesanggupan untuk mematuhi, menaati, bertanggung jawab, dan setia pada organisasi atau lembaga. Karyawan juga harus dapat mengidentifikasi pekerjaannya sehingga timbul sikap dan perasaan untuk menjaga, membela, dan terlibat dalam organisasi tersebut, baik secara fisik maupun pikirannya.

2. Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Kepemimpinan paternalistik yaitu suatu gaya kepemimpinan yang memiliki karakteristik sebagai seorang pemimpin tegas, bermoral, dan peduli terhadap bawahannya. Gaya kepemimpinan ini berupaya mencapai tujuan bersama dicapai melalui sistem nilai berbasis budaya.

3. Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan suatu karakteristik yang mencerminkan kondisi psikologis dalam suatu organisasi adalah gambaran dari unsur-unsur

seperti nilai-nilai, norma-norma, sikap, dan perasaan yang dimiliki oleh anggota organisasi tersebut. Hal ini mencerminkan esensi dan kekuatan dari pengaruh yang ada di lingkungan organisasi.

E. Populasi dan Sampel Penelitian

Menurut Sugiyono populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek atau objek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dilihat dari pengertian tersebut menunjukkan bahwa populasi bukan hanya perangkat, tetapi juga objek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada objek atau subjek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki objek atau subjek tersebut.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. SOG Indonesia. Peneliti memilih perusahaan ini adalah karena umur dari perusahaan yang tergolong cukup lama bagi suatu perusahaan. Dalam hal tersebut, karyawan dalam perusahaan ini termasuk dalam karyawan tetap, dimana tiap karyawan tidak memiliki batasan waktu untuk berdedikasi untuk perusahaan. Selain itu, lokasi perusahaan yang bertempat di Kota Jakarta merupakan lokasi yang memiliki banyak peluang kerjanya, sehingga loyalitas karyawan pada perusahaan masih dipertanyakan. Sedangkan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pada penelitian ini, penarikan sampel menggunakan teknik sampling jenuh, Sugiyono (2019) menjelaskan bahwa sampling jenuh merujuk pada sampel yang jika ditambah

jumlahnya tidak akan meningkatkan representasi, sehingga tidak akan berdampak pada nilai informasi yang telah diperoleh.

F. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini mengambil data melalui penyebaran kuesioner dalam bentuk skala likert yang diberikan kepada subjek penelitian. Sugiyono (2013) menyebutkan kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan serangkaian pertanyaan kepada responden untuk di jawab. Ia juga menambahkan bahwa pengambilan data melalui kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti mengetahui dengan pasti variabel yang akan diukur nya.

Skala ini menggunakan skala *likert* dengan cara menyebarkan kuesioner *online* melalui aplikasi *google form* sebagai alat pengumpulan data dengan pengukuran menggunakan skala *likert* lima poin yang dimulai dengan "Sangat Setuju" dan berakhir dengan "Sangat Tidak Setuju".

Tabel 3.1 Deskripsi Nilai Tanggapan

Bentuk Jawaban	Nilai	
	<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>
Sangat setuju (SS)	5	1
Setuju (S)	4	2
Netral (N)	3	3
Tidak Setuju (TS)	2	4
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	5

G. Instrumen penelitian

Penelitian ini menggunakan alat ukur yang berisi item-item berupa pernyataan yang akan ditanggapi oleh karyawan PT. SOG Indonesia. Alat ukur yang digunakan tersusun dari beberapa skala antara lain :

1. Skala loyalitas

Skala loyalitas dalam penelitian ini menggunakan dimensi loyalitas karyawan menurut Saydam (2005) yang diadopsi secara keseluruhan oleh peneliti dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Andayani (2018). Skala ini berjumlah sebanyak 16 aitem yang *favorable*.

Tabel 3.2 Skala loyalitas

Variabel	Aspek	Aitem		Jumla
		Fav	Unfav	
Loyalitas	Ketaatan dan kepatuhan	1, 2, 3, 4	-	4
	Bertanggung jawab	5, 6, 7, 8, 9	-	5
	Pengabdian	10, 11, 12, 13	-	4
	Kejujuran	14, 15, 16	-	3

2. Skala gaya kepemimpinan paternalistik

Skala gaya kepemimpinan paternalistik dalam penelitian ini merupakan adopsi dari penelitian (Hsieh & Chen, 2014) dan disesuaikan kembali dengan kebutuhan penelitian. Skala ini berjumlah sebanyak 26 aitem, yang terdiri dari 24 aitem *favorable* dan 2 aitem *unfavorable*.

Tabel. 3.3 Skala gaya kepemimpinan paternalistik

Variabel	Aspek	Aitem		Jumlah
		Fav	UF	
Gaya kepemimpinan paternalistik	<i>Benevolence</i>	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10,11	-	9
	<i>Morality</i>	13, 15, 16, 17	12, 14,	6
	<i>Authoritarianism</i>	18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26	-	9

3. Skala Iklim Organisasi

Skala iklim organisasi dalam penelitian ini menggunakan dimensi iklim organisasi menurut Lussier (2016) yang diadopsi secara keseluruhan oleh peneliti dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ausri (2018) Skala ini berjumlah sebanyak 21 aitem yang *favourable*.

Tabel 3.4 Skala iklim organisasi

Variabel	Aspek	Aitem		Jumlah
		Fav	Unfav	
Iklim organisasi	Struktur	1, 2, 3	-	3
	Tanggung jawab	4, 5, 6	-	3
	Penghargaan	7, 8, 9	-	3
	Kehangatan	10, 11, 12	-	3
	Dukungan	13, 14, 15	-	3
	Identitas organisasi dan loyalitas	16, 17, 18	-	3
	Resiko	19, 20, 21	-	3

H. Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas dan reliabilitas alat ukur sangat penting dalam sebuah penelitian, sehingga perlu uji validitas dan reliabilitas terlebih dahulu sebelum alat ukur digunakan. Hal tersebut digunakan untuk menyeleksi aitem-aitem pernyataan mana yang dapat tercantum dalam alat ukur.

1. Validitas

Instrumen yang valid menandakan alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data penelitian tersebut valid. Dengan kata lain valid menunjukkan bahwa instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2013). Uji validitas merupakan uji yang digunakan untuk melihat kevalidan dari sebuah kuesioner. Validitas yang dihasilkan dapat menunjukkan kecermatan dan kevalidan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Penilaian validitas aitem didasarkan

pada nilai signifikansi (Sig) yang diperoleh, jika nilai signifikansi $<0,05$ maka aitem dianggap valid, sedangkan jika nilainya $>0,05$ maka aitem tersebut dianggap tidak valid.

2. Reliabilitas

Susan Stainback dalam Sugiyono (2013) menyatakan bahwa reliabilitas didefinisikan sebagai suatu bentuk konsistensi dan stabilitas dari sebuah data atau temuan. Stainback menambahkan dilihat dari perspektif *positivistik*, reliabilitas dianggap sebagai konsistensi data yang dihasilkan dari pengamatan yang dilakukan oleh peneliti yang berbeda, oleh peneliti yang sama pada waktu yang berbeda, atau dengan membagi kumpulan data menjadi dua bagian. Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui tingkat kehandalan dari butir-butir pertanyaan yang valid. Pengujian dilakukan dengan menggunakan *alpha cronbach* dengan kriteria :

- a. Jika nilai *alpha cronbach* $> 0,6$ maka aitem yang valid dikatakan reliabel.
- b. Jika nilai *alpha cronbach* $< 0,6$ maka aitem yang valid dikatakan tidak reliabel.

I. Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan perhitungan regresi berganda untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara bersama-sama, maka diadakan pengujian asumsi klasik.

1. Uji Normalitas

Uji normalitas berguna untuk mengetahui normal atau tidak sebaran data dari variabel bebas dan variabel tergantung. Data disebut normal apabila nilai $p > 0.05$, dan tidak normal apabila nilai $p < 0.05$. Teknik yang digunakan adalah *test of normality kolmogorov-smirnov*. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Uji normalitas data dilakukan dengan membandingkan probabilitas nilai *kolmogorov-smirnov* dengan sebesar 0,05 (5%). Apabila probabilitas nilai koefisien $a > 0,05$ maka dapat terdistribusi normal, sebaliknya jika nilai koefisien $< 0,05$ maka data tidak dapat berdistribusi normal.

2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independen. Dalam penelitian ini, untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi digunakan untuk matrik korelasi variabel-variabel bebas, dan melihat nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Faktor* (VIF) dengan perhitungan bantuan program SPSS versi 25.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan nilai simpangan residual akibat besar kecilnya nilai salah satu variabel bebas atau adanya perbedaan nilai ragam dengan semakin meningkatnya nilai variabel bebas. Dalam pengujian ini, untuk mengetahui

apakah ada heteroskedastisitas dalam ragam, digunakan uji korelasi *rank spearman*. Jika korelasi *rank spearman* antara setiap variabel independen dan residualnya memiliki nilai signifikan yang lebih besar dari α (5% / 0,05), maka tidak ada heteroskedastisitas. Sebaliknya, jika nilainya lebih kecil dari α (5% / 0,05), maka terdapat heteroskedastisitas.

J. Analisis Regresi Berganda

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda. Analisis regresi digunakan untuk melakukan prediksi mengenai perubahan nilai variabel dependen bila nilai variabel independen dinaikkan atau diturunkan nilainya (Sugiyono, 2013). Analisis ini diperlukan untuk mengetahui koefisien-koefisien regresi serta signifikansi sehingga dapat digunakan dalam menjawab hipotesis yang ada.

1. Uji Signifikan Parsial (Uji t)

Uji t dilakukan untuk mengetahui apakah masing-masing dari variabel bebas suatu penelitian mempengaruhi variabel terikat secara parsial (sendiri-sendiri) dilihat dari angka probabilitas pada tingkat $\alpha = 0,05$ dan juga perbandingan t tabel dan t hitung. Kriteria pengambilan keputusan ini yaitu dengan membandingkan nilai t hitung dengan nilai t tabel, jika t tabel > t hitung, maka H1 dan H2 diterima, begitu pula sebaliknya. Atau dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, jika angka probabilitas signifikansi < 0,05 maka H2 dan H3 diterima.

2. Uji Signifikan Simultan (Uji F)

Uji f dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel bebas dalam suatu penelitian mempengaruhi variabel terikat secara bersama-sama. Hal ini dapat ditentukan dengan melihat perbandingan nilai F hitung dengan nilai F tabel, jika $F_{\text{tabel}} > F_{\text{Hitung}}$, maka H3 diterima, begitu pula sebaliknya. Atau dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, jika angka probabilitas signifikansi $< 0,05$ maka H1 diterima.

3. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada dasarnya mengevaluasi sejauh mana model (yang mencakup ikatan, empati, timbal balik, dan kepercayaan) dapat menjelaskan variasi variabel dependen. Rentang nilai koefisien determinasi berada antara 0 hingga 1. Sebuah nilai R^2 yang rendah menunjukkan bahwa kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Secara spesifik, nilai *R-Square* digunakan sebagai metrik untuk mengukur koefisien determinasi tersebut.

K. Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2013) analisis deskriptif merupakan metode untuk mendeskripsikan atau menggambarkan data yang sudah terkumpul tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang lebih umum. Analisis ini dilakukan untuk memahami spesifikasi responden agar data dalam bentuk angka yang telah didapatkan oleh peneliti dapat dideskripsikan dengan jelas.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil

1. Pelaksanaan Penelitian

Didirikan pada tahun 2003, SOG Indonesia telah menjadi salah satu penyedia layanan satelit terkemuka di Indonesia. Seiring dengan pertumbuhan perusahaan, fokus kami telah meluas untuk mencakup penyediaan berbagai produk, perancangan, dan pengembangan sistem seperti komunikasi satelit, komunikasi radio, dan solusi telekomunikasi lainnya. Perusahaan ini memiliki tim ahli yang berpengalaman di bidang telekomunikasi, VSAT, dan sistem radio.

Memberikan komitmennya terhadap inovasi dan kualitas, SOG Indonesia terlibat dalam proyek-proyek yang ekonomis dan berkualitas tinggi. Serta selalu berupaya untuk memilih solusi yang tepat guna mendukung kebutuhan klien nya. Melalui dedikasi terhadap pelayanan pelanggan dan teknologi terkini, perusahaan ini berusaha menjadi mitra terpercaya bagi pelanggan dalam menghadapi tuntutan yang berkembang di dunia telekomunikasi.

Memiliki tekad untuk menjadi pionir di bidang teknologi telekomunikasi berbasis satelit di Indonesia, perusahaan ini berambisi menjadi perusahaan yang diakui baik secara regional maupun internasional karena inovasi, kualitas unggul, dan layanan yang berharga. Hal tersebut dapat direalisasikan dengan berkomitmen menyediakan produk layanan

telekomunikasi satelit yang unggul dan inovatif untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, membangun dan menjaga hubungan yang kuat dengan pelanggan, mitra, dan pemasok sebagai landasan keberlanjutan bisnis. Lalu tidak lupa juga dengan mengadopsi teknologi terkini dan terdepan secara berkelanjutan untuk terus meningkatkan efisiensi dan kualitas operasional kami, mengembangkan serta memelihara lingkungan kerja yang inklusif, kolaboratif, dan memberi fokus pada pertumbuhan dan perkembangan karyawan kami. Terakhir SOG Indonesia berkomitmen untuk menjalankan praktik bisnis yang berfokus pada *environmental, social, and corporate governance* (ESG) sebagai bagian integral dari operasional perusahaan.

2. Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. SOG Indonesia tepatnya di Menara Kadin Indonesia, PH II (*32nd floor*) Jl. H.R. Rasuna Said Blok. X-5, Kav. 2-3, Jakarta pada tanggal 23 Januari 2024 – 30 Januari 2023. Pengambilan data penelitian dilakukan dengan membagikan angket (kuesioner) skala loyalitas kerja karyawan, iklim organisasi, dan gaya kepemimpinan paternalistik kepada subjek penelitian yang sesuai dengan kepentingan penelitian, yaitu karyawan PT. SOG Indonesia.

3. Jumlah Subjek Penelitian

Penelitian ini menggunakan sampel jenuh dengan menggunakan seluruh populasi yang ada pada perusahaan yaitu sejumlah 61 karyawan termasuk didalamnya staf, kepala divisi, manajer, dan *supervisor*.

4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Validitas

Uji validitas merupakan uji yang digunakan melihat kevalidan dari sebuah kuesioner dengan melihat skor dari setiap item dalam alat ukur yang dihubungkan untuk menilai validitasnya. Penilaian validitas aitem didasarkan pada nilai signifikansi (Sig) yang diperoleh. Jika nilai signifikansi $<0,05$ maka aitem dianggap valid, sedangkan jika nilainya $>0,05$ maka item tersebut dianggap tidak valid.

1) Hasil Uji Validitas Skala Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Tabel 4.1 Validitas aitem gaya kepemimpinan paternalistik

No. aitem	Skor Sig.	Keterangan
1	0,000	Valid
2	0,000	Valid
3	0,000	Valid
4	0,000	Valid
5	0,000	Valid
6	0,000	Valid
7	0,000	Valid
8	0,000	Valid
9	0,000	Valid
10	0,000	Valid
11	0,000	Valid
12	0,510	Tidak valid
13	0,000	Valid
14	0,845	Tidak valid
15	0,344	Tidak valid
16	0,002	Valid
17	0,003	Valid
18	0,001	Valid
19	0,011	Valid
20	0,065	Tidak valid
21	0,065	Tidak valid
22	0,084	Tidak valid
23	0,001	Valid
24	0,000	Valid
25	0,000	Valid
26	0,167	Tidak valid

Berdasarkan tabel 4.1 aitem nomor 12, 14, 15, 20, 21, 22, dan 26 memiliki nilai Signifikansi $> 0,05$ sehingga aitem tersebut dinyatakan tidak valid, oleh karena itu aitem tersebut digugurkan. Sehingga total aitem secara keseluruhan sebanyak 20 aitem.

2) Hasil Uji Validitas Skala Iklim Organisasi

Tabel 4.2 Validitas aitem iklim organisasi

No. aitem	Skor Sig.	Keterangan
1	0,000	Valid
2	0,000	Valid
3	0,000	Valid
4	0,000	Valid
5	0,000	Valid
6	0,000	Valid
7	0,000	Valid
8	0,000	Valid
9	0,000	Valid
10	0,000	Valid
11	0,000	Valid
12	0,000	Valid
13	0,000	Valid
14	0,000	Valid
15	0,000	Valid
16	0,000	Valid
17	0,000	Valid
18	0,000	Valid
19	0,000	Valid
20	0,000	Valid
21	0,000	Valid

Berdasarkan hasil tabel 4.2 tidak ditemukan aitem yang tidak valid sehingga tidak ada aitem yang gugur dari total 21 aitem. Seluruh aitem pada skala iklim organisasi memiliki nilai signifikansi $< 0,05$ yang menunjukkan bahwa 21 aitem pada skala iklim organisasi dinyatakan valid.

3) Hasil Uji Validitas Skala Loyalitas Kerja Karyawan

Tabel 4.3 Validitas aitem loyalitas kerja karyawan

No. aitem	Skor Sig.	Keterangan
1	0,000	Valid
2	0,000	Valid
3	0,000	Valid
4	0,000	Valid
5	0,000	Valid
6	0,000	Valid
7	0,000	Valid
8	0,000	Valid
9	0,000	Valid
10	0,000	Valid
11	0,000	Valid
12	0,000	Valid
13	0,000	Valid
14	0,000	Valid
15	0,000	Valid
16	0,000	Valid

Berdasarkan tabel 4.3 tidak ditemukan aitem yang tidak valid sehingga tidak ada aitem yang gugur dari total 16 aitem. Seluruh aitem pada skala iklim organisasi memiliki nilai signifikansi $< 0,05$ yang menunjukkan bahwa 16 aitem pada skala loyalitas kerja karyawan dinyatakan valid.

b. Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui tingkat kehandalan dari butir-butir pertanyaan yang valid. Pengujian dilakukan dengan menggunakan *alpha cronbach* dengan kriteria :

- a. Jika nilai *alpha cronbach* $> 0,6$ maka item yang valid dikatakan reliabel.
- b. Jika nilai *alpha cronbach* $< 0,6$ maka item yang valid dikatakan tidak reliabel.

Tabel 4.4 Hasil uji reliabilitas skala iklim organisasi

Reliable Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,971	21

Skala iklim organisasi memperoleh nilai hasil uji reliabilitas sebesar 0,971. Hal ini menunjukkan bahwa skala ini memiliki nilai reliabilitas yang tinggi dan dapat dinyatakan sebagai alat ukur yang reliabel karena nilai *alpha cronbach* >0,6.

Tabel 4.5 Hasil uji reliabilitas skala gaya kepemimpinan paternalistik

Reliable Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,896	19

Skala gaya kepemimpinan paternalistik memperoleh nilai hasil uji reliabilitas sebesar 0,896 setelah menggugurkan aitem-aitem yang tidak valid. Hal ini menunjukkan bahwa skala ini memiliki nilai reliabilitas yang tinggi dan dapat dinyatakan sebagai alat ukur yang reliabel karena nilai *alpha cronbach* >0,6.

Tabel 4.6 Hasil uji reliabilitas skala loyalitas karyawan

Reliable Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,957	16

Skala ini memperoleh nilai hasil uji reliabilitas sebesar 0,957. Hal ini menunjukkan bahwa skala ini memiliki nilai reliabilitas yang tinggi dan dapat dinyatakan sebagai alat ukur yang reliabel karena nilai *alpha cronbach* >0,6.

5. Hasil Uji Asumsi

a. Uji Normalitas

Uji normalitas data dilakukan menggunakan SPSS versi 25.0.0 dengan membandingkan probabilitas nilai *kolmogorov-smirnov* dengan sebesar 0,05 (5%). Apabila probabilitas nilai koefisien $\alpha > 0,05$ maka dapat terdistribusi normal, sebaliknya jika nilai koefisien $< 0,05$ maka data tidak dapat berdistribusi normal (Santoso, 2003).

Tabel 4.7 Hasil uji normalitas

<i>One Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i>	
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,200

Hasil uji normalitas menunjukkan nilai sebesar 0,200. Dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa kedua variabel memiliki distribusi yang bersifat normal, karena nilai signifikansi nya $>0,05$ sehingga memenuhi kriteria normalitas.

b. Uji Multikolinieritas

Pengujian pada penelitian ini dilakukan dengan bantuan SPSS versi 25 yang berlandaskan pada nilai *tolerance* dan *Variation Inflation Factor* (VIF). Jika nilai *tolerance* lebih besar dari $>0,10$ maka tidak terjadi multikolinieritas dan jika nilai *Variation Inflation Factor* (VIF) lebih kecil dari $<10,00$ maka tidak terjadi multikolinieritas.

Tabel 4.8 Hasil uji multikolinieritas

<i>Tolerance</i>	VIF
0,641	1,560

Hasil uji multikolinieritas ini menyatakan bahwa nilai *Tolerance* sebesar 0,641 yang bermakna lebih besar dari 0,05 dan nilai VIF 1,560 yang

bermakna lebih kecil dari 10,00. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel.

c. Uji Heterokedasitas

Untuk mengetahui ada atau tidaknya masalah heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji *Spearman Rho*. Dasar pengambilan keputusan dalam uji *Spearman Rho* yaitu jika nilai signifikansi atau Sig. (2-tailed) > 0.05 maka tidak terdapat masalah heteroskedastisitas dan jika nilai signifikansi atau Sig. (2-tailed) < 0.05 maka terdapat masalah heteroskedastisitas.

Tabel 4.9 Hasil uji heterokedasitas

			<i>Unstandardized Residual</i>
<i>Spearman's rho</i>	X1	Sig. (2-Tailed)	.066
	X2	Sig. (2-Tailed)	.691

Berdasarkan hasil uji *Spearman Rho* di atas, diperoleh hasil bahwa nilai Sig. (2-tailed) 0.066 > 0.05 (iklim organisasi), nilai Sig. (2-tailed) 0.691 > 0.05 (kepemimpinan paternalistik). Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa data dinyatakan tidak terjadi heteroskedasitas karena nilai Sig. (2-tailed) dari masing-masing variabel > 0.05.

6. Hasil Analisis Regresi Berganda

a. Uji t (parsial)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi konstanta dari setiap variabel independen. Apabila nilai t hitung > t tabel dan signifikansi (Sig.) < 0,05 maka variabel dikatakan berpengaruh secara signifikan terhadap

variabel lain. Dalam pengujian ini diperlukan t tabel, maka berdasarkan rumus yang ada di dapat nilai t tabel sebagai berikut:

$$\begin{aligned} t \text{ tabel} &= (a/2) ; n - k - 1 \\ &= (0,05/2) ; 61 - 2 - 1 \\ &= 0,025 ; 58 \end{aligned}$$

t tabel = angka 0,025 ; 58 kemudian dicari pada distribusi nilai t tabel

maka ditemukan nilai t tabel sebesar 2.00172. Berdasarkan hasil pengolahan dengan menggunakan SPSS 25 yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.10 Hasil uji T

	t	Sig
Kepemimpinan Paternalistik	1.609	0,113
Iklm Organisasi	6.401	0,000

Berdasarkan tabel 4.10 menunjukkan hasil uji t pada masing-masing variabel independen yaitu :

1) Gaya kepemimpinan paternalistik (X1)

Gaya Kepemimpinan Paternalistik (X1) tidak berpengaruh terhadap loyalitas kerja karyawan (Y) dengan nilai Thitung $1.609 < T_{tabel}$ 2.00172 dan nilai signifikansi $0,113 > 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa H_2 ditolak yang berarti gaya kepemimpinan paternalistik tidak berpengaruh terhadap loyalitas kerja karyawan.

2) Iklm organisasi (X2)

Iklm organisasi (X2) berpengaruh positif terhadap loyalitas kerja karyawan (Y) dengan nilai Thitung $6.401 > T_{tabel}$ 2.00172 dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa H_3 diterima yang berarti iklm organisasi berpengaruh secara parsial terhadap loyalitas kerja karyawan.

b. Uji F (Simultan)

Uji f digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen yaitu gaya kepemimpinan paternalistik (X1) dan iklim organisasi (X2) berpengaruh secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel dependen (Y). Adapun kriteria pengujian untuk Uji F (simultan) yaitu tingkat *probability* ($0,00 < 0,05$) Ftabel dengan tingkat signifikansi 0,05. Dalam pengujian ini diperlukan Ftabel, maka berdasarkan rumus yang ada di dapat nilai Ftabel sebagai berikut:

$$\begin{aligned} F_{\text{tabel}} &= k ; n - k \\ &= 2 ; 61 - 2 \\ &= 2 ; 59 \end{aligned}$$

f tabel = angka 2 ; 59 kemudian dicari pada distribusi nilai f tabel maka ditemukan nilai f tabel sebesar 3,15. Berdasarkan hasil pengolahan dengan menggunakan SPSS 25 yaitu sebagai berikut:

	F	Sig.
<i>Regression</i>	43.608	0,000

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai $F_{\text{hitung}} = 43.608 > F_{\text{tabel}} = 3,15$ dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ hal ini menunjukkan bahwa H_3 diterima atau dapat juga dikatakan bahwa kepemimpinan paternalistik (X1) dan iklim organisasi (X2) berpengaruh secara simultan (bersama-sama) dan signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan (Y) pada PT. SOG Indonesia.

c. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model (ikatan, empati, timbal balik dan kepercayaan) dalam

menerangkan variasi variabel dependent. Nilai koefisien determinasi adalah nol (0) dan satu (1). Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai koefisien determinasi dapat diukur oleh nilai *R-Square*. Hasil uji koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.12 Hasil koefisien determinasi

<i>Model</i>	R	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>
1	.775 ^a	.601	.587

Berdasarkan tabel 4.12, diketahui bahwa besarnya nilai *R-Square* adalah 0,601 hal ini berarti variabel dependen (loyalitas kerja karyawan) dapat dijelaskan oleh variabel independen (kepemimpinan paternalistik dan iklim organisasi) yang memiliki pengaruh sebesar 60,1%. Sedangkan 39,9% lainnya dapat dijelaskan oleh variabel- variabel lain di luar penelitian ini.

Tabel 4.13 Hasil koefisien determinasi gaya kepemimpinan paternalistik

<i>Model</i>	R	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>
1	.564 ^a	.318	.307

Berdasarkan tabel 4.13, diketahui bahwa besarnya nilai *R-Square* adalah 0,318 hal ini berarti variabel dependen (loyalitas karyawan) dapat dijelaskan oleh variabel independen (gaya kepemimpinan paternalistik) yang memiliki pengaruh sebesar 31,8%. Sedangkan 69,2% lainnya dapat dijelaskan oleh variabel- variabel lain di luar penelitian ini.

Tabel 4.14 Hasil koefisien determinasi iklim organisasi

<i>Model</i>	R	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>
1	.763 ^a	.583	.576

Berdasarkan tabel 4.14, diketahui bahwa besarnya nilai *R-Square* adalah 0,583 hal ini berarti variabel dependen (loyalitas karyawan) dapat dijelaskan oleh variabel independen (iklim organisasi) yang memiliki pengaruh sebesar 58,3%. Sedangkan 42,7% lainnya dapat dijelaskan oleh variabel- variabel lain di luar penelitian ini.

Tabel 4.15 Hasil analisis regresi linier berganda

<i>Model</i>		<i>Unstandardized Coefficients</i>	
		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>
1	<i>(constan)</i>	20.739	5.342
	X1	.431	.067
	X2	.140	.087

Berdasarkan tabel 4.15, persamaan regresi yang diperoleh adalah sebagai berikut.

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

$$Y = 20.739 + 0,431 X_1 + 0,140 X_2 + e$$

Interpretasi dari model regresi linier berganda diatas adalah sebagai berikut:

- 1) Nilai konstanta (a) memiliki nilai yang positif yaitu sebesar 20.739 menunjukkan adanya pengaruh positif dari variabel independen. Artinya, jika variabel independen bernilai 0, maka nilai loyalitas karyawan (Y) sebesar 20.739.
- 2) Gaya Kepemimpinan Paternalistik (X^1) memiliki nilai koefisien sebesar 0,140. Hal ini menunjukkan bahwa jika terjadi peningkatan gaya kepemimpinan paternalistik sebesar 1 satuan, maka loyalitas

karyawan akan meningkat sebesar 0,140 satuan dengan asumsi variabel independen lain dianggap konstan.

- 3) Iklim Organisasi (X^2) memiliki nilai koefisien sebesar 0,431. Hal ini menunjukkan bahwa jika terjadi peningkatan iklim organisasi sebesar 1 satuan, maka loyalitas karyawan akan meningkat sebesar 0,431 satuan dengan asumsi variabel independen lain dianggap konstan.

7. Analisis Deskriptif

Analisis deskripsi dalam penelitian ini digunakan skala *likert* 1-5 dalam skala data pada kuesioner dan dapat diketahui dengan dilakukannya pendeskripsian data melalui tabel frekuensi skor jawaban, dengan cara menghitung nilai rata-rata, skor total, dan tingkat capaian responden (TCR) untuk setiap indikator variabel penelitian. Untuk mencari tingkat pencapaian jawaban responden, digunakan rumus sebagai berikut:

$$TCR = \frac{\text{rata-rata} \times 100}{\text{skor maksimum}}$$

Tabel 4.16 Tingkat Capaian Responden (TCR)

No.	Persentase Pencapaian	Kriteria
1.	85% - 100%	Sangat Baik
2.	66% - 84%	Baik
3.	51% - 65%	Cukup
4.	36% - 50%	Kurang Baik
5.	0% - 35%	Tidak Baik

(Sugiyono, 2013)

Berikut merupakan hasil distribusi frekuensi atas variabel gaya kepemimpinan paternalistik (X1), iklim organisasi (X2) dan loyalitas kerja karyawan (Y).

- a. Distribusi frekuensi tanggapan subjek terhadap variabel gaya kepemimpinan paternalistik (X1)

Tabel 4.17 Tanggapan subjek terhadap variabel gaya kepemimpinan paternalistik (X1)

Gaya Kepemimpinan Paternalistik (X1)				
Item	Indikator Variabel	MEAN	TCR (%)	Kategori
X1_1	<i>Benevolence</i> (Kebajikan)	3,84	76,72	Baik
X1_2		3,13	62,62	Cukup
X1_3		3,07	61,31	Cukup
X1_4		3,61	72,13	Baik
X1_5		3,98	79,67	Baik
X1_6		3,87	77,38	Baik
X1_7		2,95	59,02	Cukup
X1_8		3,93	78,69	Baik
X1_9		3,25	64,92	Cukup
X1_10		3,66	73,11	Baik
X1_11		3,00	60,00	Cukup
X1_12	<i>Morality</i> (Moralitas)	3,52	70,49	Baik
X1_13		3,89	77,70	Baik
X1_14		3,57	71,48	Baik
X1_15		2,26	45,25	Kurang Baik
X1_16		3,59	71,80	Baik
X1_17		3,49	69,84	Baik
X1_18		<i>Authoritarianism</i> (Otoritarianisme)	3,54	70,82
X1_19	3,49		69,84	Baik
X1_20	3,77		75,41	Baik
X1_21	3,77		75,41	Baik
X1_22	2,10		41,97	Kurang Baik
X1_23	3,16		63,28	Cukup
X1_24	3,75		75,08	Baik
X1_25	3,74		74,75	Baik
X1_26	2,54		50,82	Kurang Baik
Jumlah		88,48	1769,51	
Rata-rata		3,40	68,06	Baik

Berdasarkan tabel 4.17 diketahui bahwa nilai rata – rata untuk variabel gaya kepemimpinan paternalistik adalah 3,40 dengan rentang skor 1 sampai 5. Rata – rata nilai tingkat capaian responden (TCR) adalah 68,06 % yang artinya gaya kepemimpinan paternalistik yang ada pada PT.SOG Indonesia dikategorikan baik. Rata – rata tertinggi terdapat pada indikator

Benevolence (Kebajikan) dengan nilai rata – rata 3,98 (atem 5). Hal tersebut menunjukkan bahwa aspek kebajikan yang dilakukan oleh atasan berlangsung dengan baik kepada para karyawan. Sedangkan rata – rata paling rendah pada indikator otoritarianisme dengan nilai 2,10 (atem 22) yang perlu ditingkatkan oleh atasan atau pimpinan perusahaan.

b. Distribusi Frekuensi Tanggapan Subjek terhadap Variabel Iklim Organisasi (X2)

Tabel 4.18 Tanggapan subjek terhadap variabel iklim organisasi (X2)

Iklim Organisasi (X2)				
Item Pertanyaan	Indikator Variabel	MEAN	TCR (%)	Kategori
X2_1	Struktur	4,31	86,23	Sangat Baik
X2_2		4,25	84,92	Baik
X2_3		4,11	82,30	Baik
X2_4	Tanggung Jawab	4,52	90,49	Sangat Baik
X2_5		4,46	89,18	Sangat Baik
X2_6		4,61	92,13	Sangat Baik
X2_7	Penghargaan	4,08	81,64	Baik
X2_8		3,85	77,05	Baik
X2_9		3,85	77,05	Baik
X2_10	Kehangatan	4,07	81,31	Baik
X2_11		4,18	83,61	Baik
X2_12		4,07	81,31	Baik
X2_13	Dukungan	4,15	82,95	Baik
X2_14		4,11	82,30	Baik
X2_15		4,16	83,28	Baik
X2_16	Identitas	4,18	83,61	Baik
X2_17		Organisasi dan	4,16	83,28
X2_18	Loyalitas	3,89	77,70	Baik
X2_19	Resiko	4,31	86,23	Sangat Baik
X2_20		4,34	86,89	Sangat Baik
X2_21		4,28	85,57	Sangat Baik
Jumlah		87,95	1759,02	
Rata-rata		4,19	83,76	Baik

Berdasarkan tabel 4.18 diketahui bahwa nilai rata – rata untuk variabel iklim organisasi adalah 4,19 dengan rentang skor 1 sampai 5. Rata – rata nilai tingkat capaian responden (TCR) adalah 83,76 % yang artinya iklim organisasi yang ada pada PT.SOG Indonesia dikategorikan baik. Rata – rata tertinggi terdapat pada indikator tanggung jawab dengan nilai rata – rata 4,61 (aitem 6). Hal tersebut menunjukkan bahwa tanggung jawab yang dilakukan oleh karyawan berlangsung dengan baik dalam iklim organisasi yang ada di perusahaan. Sedangkan rata – rata paling rendah pada indikator penghargaan dengan nilai 3,85 (aitem 8 & 9) yang perlu ditingkatkan oleh perusahaan.

c. Distribusi Frekuensi Tanggapan Subjek terhadap Variabel Loyalitas Kerja Karyawan (Y)

Tabel 4.19 Tanggapan subjek terhadap variabel loyalitas kerja karyawan (Y)

Loyalitas Kerja Karyawan (Y)				
Item Pertanyaan	Indikator Variabel	MEAN	TCR (%)	Kategori
Y1	Ketaatan dan Kepatuhan	4,03	80,66	Baik
Y2		4,21	84,26	Baik
Y3		3,87	77,38	Baik
Y4		4,08	81,64	Baik
Y5	Bertanggung Jawab	4,21	84,26	Baik
Y6		4,51	90,16	Sangat Baik
Y7		4,25	84,92	Baik
Y8		4,38	87,54	Sangat Baik
Y9	Pengabdian	4,46	89,18	Sangat Baik
Y10		4,18	83,61	Baik
Y11		4,18	83,61	Baik
Y12		3,97	79,34	Baik
Y13	Kejujuran	4,39	87,87	Sangat Baik
Y14		4,36	87,21	Sangat Baik
Y15		4,51	90,16	Sangat Baik
Y16		4,48	89,51	Sangat Baik
Jumlah		68,07	1361,31	
Rata-rata		4,25	85,08	Sangat Baik

Berdasarkan tabel 4.19 diketahui bahwa nilai rata – rata untuk variabel loyalitas kerja karyawan adalah 4,25 dengan rentang skor 1 sampai 5. Rata – rata nilai tingkat capaian responden (TCR) adalah 85,08 % yang artinya loyalitas kerja karyawan yang ada pada PT.SOG Indonesia dikategorikan sangat baik. Rata – rata tertinggi terdapat pada indikator bertanggung jawab (aitem 6) dan kejujuran (aitem 15) dengan nilai rata – rata 4,51. Hal tersebut menunjukkan bahwa tanggung jawab dan kejujuran yang dimiliki oleh karyawan berlangsung dengan baik pada perusahaan PT.

SOG Indonesia. Sedangkan rata – rata paling rendah pada indikator ketaatan dan kepatuhan dengan nilai 3,87 (Item 3) yang perlu ditingkatkan oleh para karyawan.

Berdasarkan hasil analisis, tingkat loyalitas kerja karyawan pada PT. SOG Indonesia dinyatakan sangat baik dengan nilai TCR yang diperoleh sebesar 85,08 %. Dimensi bertanggung jawab dan kejujuran memiliki nilai TCR tertinggi diantara dimensi loyalitas kerja lainnya. Hasil tabel distribusi tanggapan subjek juga menunjukkan bahwa rata-rata karyawan mampu bertanggung jawab menyelesaikan pekerjaannya serta selalu jujur dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan wawancara karyawan yang menyatakan bahwa para karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan ketentuan yang diperintahkan oleh atasan. Namun, pada dimensi ketaatan atau kepatuhan masih perlu ditingkatkan sehingga loyalitas kerja yang terjalin pada karyawan semakin tinggi. Perusahaan perlu memperhatikan dan melakukan evaluasi terhadap SOP yang diberikan, sehingga dapat meminimalisir pelanggaran-pelanggaran yang terjadi dalam perusahaan.

B. Pembahasan

Setelah peneliti melakukan pengumpulan data dan analisis data hasil penyebaran angket pada karyawan PT. SOG Indonesia, maka peneliti akan melakukan pembahasan dari hasil penelitian yang sudah dilakukan sebagai berikut:

1. Tingkat gaya kepemimpinan paternalistik

Kepemimpinan Paternalistik digambarkan sebagai suatu pendekatan yang menggabungkan kekuatan disiplin dan otoritas yang kuat dengan nilai-

nilai kebabakan dan integritas moral, yang dipresentasikan dalam konteks personal. Kepemimpinan otoriter mencerminkan penekanan pemimpin pada kekuasaan yang mutlak dan tidak perlu dipertanyakan. Mereka menerapkan pengendalian yang ketat dan menuntut kepatuhan total dari bawahan, sedangkan kepemimpinan kebajikan memperlihatkan perhatian personal, menyeluruh, dan jangka panjang terhadap kesejahteraan bawahan. Sementara itu, kepemimpinan moral ditandai oleh tingkat integritas pribadi yang tinggi, pengembangan diri, dan sikap yang tidak egois. Seorang pemimpin dengan dimensi moral memperlihatkan perilaku yang sesuai dengan norma dan nilai-nilai sosial untuk memberi teladan bagi orang lain. Dengan cara ini, para pemimpin menunjukkan bahwa otoritas mereka digunakan tidak hanya untuk kepentingan diri sendiri, tetapi juga untuk kepentingan umum. (Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000))

Pada tabel 4.17 terdapat hasil analisis data yang telah dilakukan yaitu diketahui bahwa dari 61 subjek yang diteliti menunjukkan tingkat gaya kepemimpinan paternalistik sebesar 68,06 % yang termasuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan pemimpin pada perusahaan sudah memainkan peran sebagai figur ayah, yang tidak hanya memimpin dengan otoritas, tetapi juga dengan perhatian, dukungan, dan kepedulian terhadap kesejahteraan dan pengembangan karyawan mereka. Ini mencerminkan hubungan yang dekat antara pemimpin dan karyawan, di mana pemimpin

tidak hanya mengarahkan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, tetapi juga memperhatikan kebutuhan dan kepentingan pribadi mereka.

Hasil penelitian ini menunjukkan nilai rata-rata terbesar dengan presentase 69,59 % (baik) pada dimensi kebajikan yang menunjukkan bahwa pemimpin disini mengutamakan kesejahteraan dan kepentingan karyawan serta masyarakat di sekitarnya dengan baik. Mereka tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan bisnis semata, tetapi juga memperhatikan dampak sosial, lingkungan, dan moral dari kegiatan perusahaan. Pemimpin dengan dimensi kebajikan yang baik ini juga menunjukkan bahwa mereka mampu memastikan bahwa karyawannya merasa dihargai, didukung, dan memiliki keseimbangan kerja-hidup yang sehat. Pada dimensi ini diperoleh sebanyak 26 karyawan menyatakan setuju dengan pertanyaan “atasan saya seperti anggota keluarga ketika dia bergaul dengan kami”, adanya nilai tinggi pada pertanyaan tersebut menunjukkan bahwa pemimpin pada perusahaan PT. SOG Indonesia sudah menjalankan perannya untuk melakukan kepedulian serta menjaga karyawannya dengan baik.

Pada dimensi moralitas menunjukkan hasil presentase sebesar 67,76 (baik) yang menunjukkan bahwa pemimpin pada perusahaan mampu menciptakan lingkungan kerja yang aman, inklusif, dan beretika, di mana karyawan merasa dihargai dan didukung untuk berkembang. Pada dimensi ini diperoleh sebanyak 26 karyawan menyatakan setuju dengan pernyataan “atasan saya memperkerjakan orang sesuai dengan keutamaannya dan tidak iri terhadap kemampuan dan keutamaan orang lain”, adanya nilai tinggi

pada pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pemimpin pada perusahaan PT. SOG Indonesia mampu memberikan contoh yang bermoral kepada karyawannya dengan etika yang adil dan saling menghargai karyawan lainnya. Dimensi yang menghasilkan nilai presentase terendah yaitu dimensi otoritarianisme dengan nilai 66,92 % (baik) yang menunjukkan bahwa kekuasaan dan kontrol yang dijalankan pemimpin dikatakan ketat, namun dengan tujuan yang positif dan untuk kepentingan umum.

2. Tingkat iklim organisasi pada PT. SOG Indonesia

Menurut Lussier (2016), iklim organisasi adalah bagaimana karyawan merasakan dan menilai lingkungan internal tempat mereka bekerja. Ini mencakup berbagai aspek seperti pola hubungan dan interaksi antar individu, kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan, praktik sehari-hari, serta prosedur yang mengatur berbagai proses dalam organisasi. Persepsi karyawan terhadap elemen-elemen ini memengaruhi motivasi, perilaku, dan kinerja mereka secara keseluruhan. Lussier menekankan bahwa iklim organisasi adalah faktor kunci yang memengaruhi bagaimana karyawan merasakan dan berinteraksi dengan lingkungan kerja mereka. Iklim yang positif, didukung oleh pola hubungan yang baik, kebijakan yang adil, serta praktik dan prosedur yang efektif, dapat meningkatkan motivasi, perilaku proaktif, dan kinerja karyawan. Sebaliknya, iklim yang negatif dapat mengurangi kepuasan, produktivitas, dan loyalitas, serta meningkatkan konflik. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk

secara aktif mengelola dan memperbaiki iklim organisasi untuk mencapai keberhasilan jangka panjang.

Pada tabel 4.18 terdapat hasil analisis data yang telah dilakukan yaitu diketahui bahwa dari 61 subjek yang diteliti menunjukkan tingkat iklim organisasi sebesar 83,76 % yang termasuk dalam kategori baik. iklim organisasi yang baik pada PT. SOG Indonesia mampu menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan, kinerja, dan keberhasilan bersama bagi seluruh elemen perusahaan. Karyawan merasa termotivasi untuk memberikan yang terbaik dari diri mereka, merasa didukung dalam pencapaian tujuan mereka, dan merasa terlibat dalam membangun masa depan perusahaan. Hal ini tidak hanya menguntungkan karyawan secara individu, tetapi juga menghasilkan hasil yang positif bagi keseluruhan perusahaan, menciptakan fondasi yang kuat untuk pertumbuhan dan keberhasilan jangka panjang.

Hasil penelitian ini menunjukkan nilai rata-rata terbesar dengan presentase 90,6 % (sangat baik) pada dimensi tanggung jawab, hal ini menandakan bahwa PT.SOG Indonesia secara aktif berupaya untuk menjalankan operasinya dengan mempertimbangkan dampaknya terhadap lingkungan, masyarakat, dan semua pihak yang terlibat. Mereka mengambil tanggung jawab atas tindakan mereka dan berusaha untuk menciptakan hasil yang positif bagi semua pihak yang terlibat, baik itu melalui praktik bisnis yang berkelanjutan, kontribusi sosial, atau upaya untuk memperbaiki kondisi sosial dan lingkungan di sekitarnya. Dengan kata lain, organisasi ini

tidak hanya berorientasi pada keuntungan finansial semata, tetapi juga memperhitungkan kepentingan yang lebih luas dan berusaha untuk menjadi kekuatan positif dalam perusahaan tersebut.

Pada dimensi tanggung jawab diperoleh sebanyak 45 karyawan menyatakan sangat setuju dengan pernyataan “saya memiliki komitmen untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik”, adanya nilai tinggi pada pernyataan tersebut menunjukkan bahwa karyawan pun memiliki bentuk tanggung jawab yang tinggi pada perusahaan dibuktikan dengan adanya kesadaran untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik sehingga antar karyawan mampu memiliki keselarasan dalam bekerja yang akan menimbulkan suasana kerja yang lebih baik.

Pada dimensi resiko menunjukkan hasil presentase sebesar 86,23 % (sangat baik) yang menunjukkan bahwa perusahaan sudah mengintegrasikan manajemen risiko sebagai komponen penting dari aktivitas mereka, yang bisa membantu meningkatkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjang dan bertahan di tengah perubahan yang terus-menerus di lingkungan bisnis. Tingginya presentase pada dimensi ini juga menunjukkan bahwa karyawan siap mengambil resiko dalam pekerjaannya agar dapat mencapai tujuan jangka panjang yang diinginkan nya.

Pada dimensi penghargaan memperoleh nilai terendah dengan presentase sebesar 78,58 % (baik) yang menunjukkan bahwa penghargaan yang dilakukan perusahaan pada karyawan sudah berjalan cukup baik, namun perlu ada nya peningkatan yang bisa dirasakan oleh karyawan baik

melalui evaluasi terhadap sistem penghargaan maupun adanya aturan yang lebih ketat terkait penghargaan yang diperoleh.

3. Tingkat loyalitas kerja karyawan PT. SOG Indonesia

Loyalitas kerja adalah sikap mental yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap keberadaan perusahaan, seperti yang dijelaskan oleh Saydam (2000). Loyalitas ini mencakup dedikasi, komitmen, dan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan. Ketika karyawan memiliki loyalitas yang tinggi, mereka cenderung memberikan dampak positif terhadap kinerja mereka secara keseluruhan. Karyawan yang loyal biasanya bekerja dengan baik, mematuhi peraturan perusahaan, dan mencapai hasil yang optimal. Mereka berusaha untuk memberikan yang terbaik dalam tugas-tugas mereka, menunjukkan kepatuhan pada kebijakan perusahaan, dan berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sikap ini mencerminkan kesetiaan mereka terhadap perusahaan dan komitmen untuk mendukung kesuksesannya.

Sebaliknya, karyawan yang tidak menunjukkan kinerja yang baik dan tidak mencapai hasil yang optimal dapat dianggap kurang loyal terhadap perusahaan. Ketidakmampuan untuk bekerja dengan baik atau ketidakpatuhan terhadap peraturan perusahaan dapat menunjukkan kurangnya komitmen dan dedikasi mereka. Hal ini dapat berdampak negatif pada produktivitas dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan.

Pada tabel 4.19 terdapat hasil analisis data yang telah dilakukan yaitu diketahui bahwa dari 61 subjek yang diteliti menunjukkan tingkat loyalitas kerja sebesar 85,08% yang termasuk dalam kategori sangat baik. Tingkat loyalitas kerja yang sangat baik ini mencerminkan adanya komitmen dan keterikatan yang kuat antara karyawan dan perusahaan PT. SOG Indonesia. Ini menandakan bahwa hubungan antara karyawan dan perusahaan telah berkembang lebih dari sekadar hubungan kerja biasa, menjadi hubungan yang sarat dengan keterikatan emosional dan psikologis. Para karyawan yang sangat loyal tidak hanya melihat pekerjaan mereka sebagai sekadar sumber pendapatan, tetapi juga sebagai bagian penting dari identitas dan kebanggaan mereka.

Hasil penelitian ini menunjukkan nilai rata-rata terbesar dengan presentase 88,96 % (sangat baik) pada dimensi kejujuran, hal ini menandakan bahwa karyawan pada PT. SOG Indonesia tidak hanya setia dan berkomitmen terhadap perusahaan secara keseluruhan, tetapi juga termasuk menerima dan mengamalkan nilai-nilai etika serta integritas di perusahaan. Ini berarti bahwa karyawan bertahan di perusahaan bukan hanya karena faktor-faktor praktis seperti gaji atau manfaat, melainkan juga karena mereka secara aktif menerima dan mengikuti prinsip-prinsip moral yang dijunjung tinggi oleh perusahaan. Dimensi lainnya yang dikategorikan sangat baik yaitu dimensi bertanggung jawab dengan presentase sebesar 88,96% (sangat baik), tingginya dimensi bertanggung jawab dalam loyalitas kerja mencerminkan adanya hubungan yang kuat antara karyawan dan

perusahaan, di mana karyawan merasa memiliki peran penting dalam kesuksesan organisasi dan bertanggung jawab atas kontribusi mereka terhadapnya. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang produktif, beretika, dan berkelanjutan, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang perusahaan.

Pada dimensi ketaatan atau kepatuhan memperoleh nilai terendah dengan presentase sebesar 80,98 % (baik) yang menunjukkan bahwa ketaatan karyawan pada setiap aturan maupun SOP perusahaan sudah berjalan cukup baik, namun perlu ada nya peningkatan pengawasan yang dilakukan perusahaan agar karyawan dapat lebih mementingkan tata tertib serta prosedur yang sudah ditentukan perusahaan. Serta perlu juga diadakannya evaluasi terkait SOP atau aturan yang sudah diberlakukan sehingga efisiensinya terus ditingkatkan.

4. Pengaruh gaya kepemimpinan paternalistik terhadap loyalitas kerja karyawan

Berdasarkan hasil analisis di atas gaya kepemimpinan paternalistik (X1) tidak berpengaruh secara parsial terhadap loyalitas karyawan (Y) dengan nilai $T_{hitung} 4.525 > T_{tabel} 1.933$ dan nilai signifikansi $0,113 > 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada nya pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan paternalistik yang ada pada PT. SOG Indonesia terhadap loyalitas karyawannya. Hasil tersebut mengartikan bahwa semakin tinggi nya tingkat loyalitas yang dimiliki suatu perusahaan bukan merupakan dampak dari adanya kepemimpinan paternalistik yang dimiliki

seorang pemimpin. Hal ini menunjukkan bahwa H2 ditolak yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan paternalistik tidak berpengaruh terhadap loyalitas kerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, diketahui bahwa tingkat kepemimpinan paternalistik pada PT. SOG Indonesia dinyatakan baik dengan nilai TCR sebesar 68,06 %. Nilai rata-rata tertinggi menunjukkan pada dimensi kebajikan, menunjukkan bahwa pemimpin yang ada pada perusahaan memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan individu maupun keluarga karyawannya. Namun, berdasarkan uji hipotesis yang dilakukan tingkat kepemimpinan paternalistik yang baik belum bisa mempengaruhi loyalitas yang ada pada perusahaan secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa perlu adanya kepemimpinan paternalistik yang lebih baik lagi sehingga akan berdampak bagi loyalitas kerja karyawan pada PT.SOG Indonesia.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang melakukan penelitian kepada 153 karyawan perusahaan B2B yang menunjukkan bahwa metode kepemimpinan paternalistik yang diartikan sebagai seorang pemimpin yang menawarkan dukungan dan bimbingan kepada karyawan tidak membuat mereka lebih setia dan memilih tetap bekerja pada perusahaan. Jadi meskipun kebaikan dan kebajikan yang dimiliki seorang pimpinan tidak membuat seseorang menjadi lebih loyal terhadap organisasi tempat mereka bekerja. (Jurnal et al., 2023).

Penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang berbeda, bahwa kepemimpinan paternalistik memiliki kapasitas untuk menginspirasi rasa identitas karyawan terhadap organisasi mereka, mendorong keterikatan emosional karyawan, dan menciptakan pandangan positif dari karyawan terhadap biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi. Dalam situasi ini, karyawan cenderung melihat pemimpin yang ramah sebagai figur yang dapat membuat mereka terikat dengan organisasi. (Rehman & Student, 2012).

Penelitian lain menyebutkan adanya hubungan negatif antara kepemimpinan moralitas dan kebajikan yang ada pada kepemimpinan paternalistik dengan persepsi diskriminasi dan juga nepotisme. Ketika karyawan merasakan bahwa pimpinan mereka peduli terhadap kesejahteraan mereka, memperhatikan masalah kinerja mereka, memberikan dukungan saat menghadapi kesulitan, tidak bersikap cemburu atau memanfaatkan situasi mereka, mereka juga tidak mengalami diskriminasi dalam kebijakan sumber daya manusia atau nepotisme dalam proses rekrutmen. Namun ketika seorang pemimpin berperilaku otoriter, karyawan secara khusus merasakan nepotisme dalam proses perekrutan. (Erden & Ayse, 2019).

Penelitian (Ugurluoglu, Aldogan, Turgut, & Ozatkan, 2018) menghasilkan hubungan yang negatif antara paternalistik dan niat karyawan dalam meninggalkan pekerjaan dan perusahaannya. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi paternalistik yang dimiliki seorang pemimpin akan

menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan perusahaannya. Sedangkan ketika semakin rendah kepemimpinan paternalistik yang dimiliki maka akan semakin tinggi niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan tersebut. Penelitian terdahulu juga membuktikan bahwa gaya kepemimpinan paternalistik berpengaruh negatif terhadap niat berhenti. (Özer et al., 2013).

Menurut (Aycan, 2001), manajer atau atasan yang memiliki sifat paternalistik menunjukkan minat yang besar terhadap berbagai aspek kehidupan karyawan mereka, menangani mereka dengan perhatian seperti seorang ayah terhadap anak-anaknya. Mereka memberikan perlindungan, bimbingan, dan dukungan kepada karyawan mereka. Sebagai imbalan nya, mereka mengharapkan tingkat dedikasi dan komitmen yang tinggi dari karyawan mereka. Ia menyatakan pemimpin yang paternalistik mungkin memihak beberapa karyawan saja yang menurut mereka lebih loyal sehingga moralitas tinggi yang ia tunjukkan melebihi persepsi diskriminasi dan nepotisme karyawan lainnya.

Dalam Islam, konsep kepemimpinan yang baik tercermin dalam ajaran syariat Islam yang menggarisbawahi pentingnya memiliki pemimpin yang menjadi suri tauladan bagi bawahannya. Ini berarti bahwa seorang pemimpin harus memperlihatkan contoh yang baik dalam perilaku dan tindakan mereka sehingga dapat dijadikan teladan oleh yang dipimpin. Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan yang baik dalam Islam adalah yang didasarkan pada prinsip-prinsip moral dan etika yang tinggi, serta

mampu menciptakan lingkungan yang adil, harmonis, dan sejahtera bagi semua pihak yang terlibat.

Berdasarkan beberapa pendapat dari penelitian terdahulu menunjukkan beberapa perbedaan pendapat mengenai bagaimana pengaruh kepemimpinan paternalistik terhadap loyalitas kerja karyawan. Seorang pemimpin yang paternalistik harus mampu memiliki dimensi moralitas, kebajikan, dan otoriter yang sama pada setiap karyawan dalam perusahaan, sehingga hal tersebut mampu mengurangi nepotisme dan juga diskriminasi dalam perusahaan yang membuat karyawan mampu memiliki loyalitas yang tinggi pula.

5. Pengaruh iklim organisasi terhadap loyalitas kerja karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa iklim organisasi (X2) berpengaruh secara parsial terhadap loyalitas kerja karyawan (Y) dengan nilai $T_{hitung} 6.401 > T_{tabel} 2.00172$ dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi yang ada pada PT. SOG Indonesia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas kerja karyawannya. Hal ini dapat diartikan ketika iklim organisasi dalam suatu perusahaan meningkat maka loyalitas kerja karyawan yang ada pun semakin meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa H3 diterima yang menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap loyalitas kerja karyawan.

Sesuai dengan nilai TCR yang diperoleh sebesar 83,76 %, maka tingkat iklim organisasi yang ada pada PT. SOG Indonesia dinyatakan baik. Pada dimensi tanggung jawab yang ada pada iklim organisasi menunjukkan

nilai tertinggi yang patut dipertahankan, ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan mampu berkomitmen terhadap pekerjaan serta dapat menjaga nilai perusahaan dengan baik. Berdasarkan hasil analisis, pada dimensi penghargaan menunjukkan nilai rata-rata terendah dibandingkan dengan dimensi iklim organisasi lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa sistem *rewarding* yang dilakukan perusahaan belum bekerja dengan baik, sehingga perusahaan perlu lebih memperhatikan sistem penghargaan yang adil dan sesuai dengan kinerja yang dilakukan tiap karyawan.

Dengan adanya iklim organisasi yang baik ini dapat mempengaruhi loyalitas kerja karyawan pada PT.SOG Indonesia sebesar 58,3 % dengan nilai koefisien sebesar 0,431 yang menunjukkan jika terjadi peningkatan iklim organisasi sebesar 1 satuan, maka loyalitas kerja karyawan akan meningkat sebesar 0,431 satuan.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian (Mursita, 2015) yang menyatakan bahwa karyawan pada Hotel Ratu Mayang Garden Pekanbaru memiliki loyalitas yang rendah karena iklim organisasi yang dijalankan belum baik. Berdasarkan dari hasil analisis Anggarseni & Kawaleka (2019) diperoleh bahwa iklim organisasi (X_2) memiliki koefisien regresi sebesar 0,350 yaitu berpengaruh positif terhadap loyalitas kerja karyawan dan nilai t^{hitung} (3,898) > t^{tabel} (1,672) dengan tingkat signifikansi 0,000 (< 0.05). Hal ini menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan di Hotel Keraton Resort dan Spa Badung.

Penelitian yang dilakukan oleh Anwar (2017) dan Prayoga & Astuti (2021) menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan yang diartikan bahwa semakin baik iklim organisasi yang merupakan kombinasi antara nilai dan tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan secara langsung maupun tidak langsung dapat meningkatkan loyalitas para karyawan. Menurut (Mar'atusholihah, 2010) secara keseluruhan iklim organisasi memiliki dampak positif yang signifikan terhadap loyalitas kerja. Oleh karena itu, peningkatan pada salah satu dimensi iklim organisasi juga berpotensi memberikan dampak positif terhadap peningkatan loyalitas kerja karyawan.

Purnamasari & Sintaasih (2019) menunjukkan bahwa iklim organisasi yang menciptakan rasa saling percaya antar karyawan saat bekerja dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Ketika atasan dan rekan kerja saling mendukung dalam kerja, ada nya pembagian yang sesuai dengan peran mereka mampu membuat karyawan merasa iklim organisasinya baik sehingga mampu mempengaruhi loyalitas mereka. Perusahaan perlu mengadakan kegiatan bersama yang mampu membuat komunikasi, keakraban, dan juga ada nya rasa nyaman antar sesama rekan kerja seperti *gathering*, *outbound*, *games*, atau temu antar keluarga sehingga terciptanya iklim organisasi yang baik didalam perusahaan tersebut.

Darsono & Prihatsanti (2015) menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap loyalitas kerja karyawan. Penelitian tersebut

menjelaskan bahwa loyalitas kerja karyawan bagian *quality control* PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Semarang sebesar 34% dipengaruhi oleh iklim organisasi, dan sisanya sebesar 66% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diukur dalam penelitian ini. Penelitian ini menghasilkan adanya iklim organisasi positif yang tinggi dengan 0% tingkat loyalitas rendah pada sampel yang diteliti. (Ibrahim et al., 2016)

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa dengan terciptanya iklim organisasi yang baik merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan loyalitas kerja karyawan karena dengan terjaganya iklim organisasi tersebut mampu menunjang karyawan dalam bekerja dengan nyaman dan mampu mengoptimalkan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Oleh karena itu peran dari adanya iklim organisasi yang baik perlu menjadi perhatian dari setiap perusahaan. (Nurramdiani et al., 2022)

Dalam islam disebutkan pada suatu hadits mengenai bagaimana manusia dilahirkan dengan keadaan suci dan bersih namun orang tua nya lah yang membuatnya menjadi seorang yahudi, nasrani, dan majusi. Hadits ini menjelaskan bahwa manusia itu dari dia dilahirkan, lalu perkembangannya, hingga keyakinannya dipengaruhi oleh lingkungannya. Oleh karena ini bagaimana seorang karyawan tumbuh dalam suatu perusahaan mampu dipengaruhi oleh lingkungan yang ada dalam perusahaan tersebut.

Berdasarkan beberapa pendapat dari penelitian terdahulu menunjukkan bahwa iklim organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas kerja karyawan. Adanya hubungan yang baik sesama rekan kerja mampu menghasilkan lingkungan kerja yang sehat, dimana dengan ada nya hal tersebut karyawan mampu mengurangi niat untuk meninggalkan perusahaannya.

6. Pengaruh gaya kepemimpinan paternalistik dan iklim organisasi terhadap loyalitas kerja karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, gaya kepemimpinan paternalistik dan iklim organisasi berpengaruh secara simultan terhadap loyalitas kerja karyawan PT. SOG Indonesia. Hal ini diperkuat oleh hasil perbandingan nilai F_{hitung} dan F_{tabel} di mana nilai $F_{hitung} = 43.608 > F_{tabel} = 3,15$ dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Kesimpulan yang didapat bahwa gaya kepemimpinan paternalistik (X1) dan iklim organisasi (X2) berpengaruh secara simultan (bersama-sama) dan signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan (Y) pada PT. SOG Indonesia, sehingga dapat diartikan bahwa H1 dapat diterima.

Dilihat berdasarkan analisis koefisien determinasi (R^2) diperoleh hasil bahwa variabel independen (kepemimpinan paternalistik dan iklim organisasi) memiliki pengaruh sebesar 60,1%. Sedangkan 39,9% lainnya dapat dijelaskan oleh variabel - variabel lain di luar penelitian ini. Hal ini dapat diartikan bahwa secara bersama-sama kedua variabel independen ini memiliki pengaruh yang tinggi terhadap tingkat loyalitas kerja karyawan pada PT. SOG Indonesia. Loyalitas tersebut dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan paternalistik yang dimiliki oleh pimpinan perusahaan bersamaan dengan adanya iklim organisasi yang baik dalam perusahaan tersebut.

Penelitian terkait bagaimana pengaruh paternalistik dan iklim organisasi terhadap loyalitas memang masih belum dilakukan, namun

terdapat beberapa penelitian yang mengaitkan tingkat loyalitas karyawan mampu dipengaruhi oleh iklim organisasi dan juga kepemimpinan situasional. Walaupun menganalisis menggunakan tipe kepemimpinan yang berbeda, hasil penelitian ini sejalan dengan Anwar (2017) membahas secara spesifik bagaimana gaya kepemimpinan situasional dan iklim kerja mampu menyumbangkan pengaruh sebesar 71% kepada loyalitas karyawan sedangkan sisanya 29% dipengaruhi oleh variabel lain di luar kedua variabel bebas yang diteliti.

Berdasarkan hasil analisis data mengenai faktor-faktor pengaruh loyalitas karyawan yang dilakukan Kurniawan (2019) menghasilkan ada tiga faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas, yaitu gaya kepemimpinan, kompensasi, dan lingkungan kerja. Ia menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang sesuai akan menumbuhkan rasa loyalitas pada karyawan dalam suatu perusahaan. Hal ini juga sejalan dengan adanya lingkungan kerja dikelola dengan baik, karyawan akan merasa nyaman dan cenderung menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan.

(Bass & Riggio, 2006) sepakat untuk mewujudkan komitmen organisasi, loyalitas, dan kepuasan bawahan dalam suatu organisasi diperlukan kepemimpinan. Sedangkan penelitian (Jansson & Wiklund, 2019) menghasilkan bahwa jalinan hubungan antar rekan kerja dan juga budaya organisasi merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi loyalitas karyawan. Dalam konteks inovasi, karyawan memerlukan pemimpin dan lingkungan yang mendukung untuk mendapatkan akses

terhadap sumber daya yang dibutuhkan guna mengembangkan dan mewujudkan ide-ide inovatif mereka.

Pada hal ini, masih belum banyak penelitian terdahulu yang membahas terkait ketiga variabel dalam penelitian ini secara bersamaan, yaitu gaya kepemimpinan paternalistik, iklim organisasi dan loyalitas kerja karyawan. Ada pun penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Anwar (2017) secara spesifik membahas terkait pengaruh iklim organisasi dan gaya kepemimpinan situasional terhadap loyalitas karyawan. Penelitian terdahulu lebih banyak membahas antar dua variabel seperti iklim organisasi dan loyalitas kerja karyawan, gaya kepemimpinan paternalistik dan loyalitas kerja karyawan. Hal itu lah yang menjadi referensi peneliti dalam melakukan analisis terkait pengaruh gaya kepemimpinan paternalistik dan iklim organisasi terhadap loyalitas kerja karyawan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa:

1. Tingkat gaya kepemimpinan paternalistik berada dalam kategori baik, hal ini dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan paternalistik yang dimiliki pemimpin perusahaan pada penelitian ini sudah berlangsung dengan baik. Pemimpin pada perusahaan ini sudah menunjukkan karakter tegasnya dengan baik yang diselaraskan pula dengan moralitas yang dimilikinya. Sosok pemimpin pada perusahaan ini juga sudah menunjukkan kepeduliannya kepada bawahannya dengan baik, sehingga melalui sistem berbasis budaya inilah pemimpin berusaha mencapai tujuan bersama.
2. Tingkat iklim organisasi berada dalam kategori baik, hal ini berarti bahwa iklim organisasi yang ada pada perusahaan pada penelitian ini sudah berjalan dengan baik. Iklim organisasi disini mencerminkan bagaimana kondisi psikologis dalam perusahaan tersebut, dengan adanya hasil kategori baik menunjukkan bahwa perasaan yang dimiliki karyawan terkait esensi perusahaan dinyatakan sudah baik. Esensi ini termasuk bagaimana karyawan memiliki perasaan yang baik terkait norma, nilai-nilai serta sikap dalam perusahaan tersebut.
3. Tingkat loyalitas kerja karyawan pada perusahaan dikategorikan sangat baik, hal ini dapat diartikan bahwa loyalitas kerja karyawan perusahaan

pada penelitian ini berlangsung dengan sangat baik. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan pada perusahaan mampu mengidentifikasi pekerjaannya dengan sangat baik sehingga karyawan memiliki sikap untuk menjaga, membela dan terlibat dalam organisasi. Sebagian besar karyawan pada perusahaan memiliki kesanggupan yang sangat baik untuk patuh dan taat pada peraturan perusahaan, bertanggung jawab atas pekerjaannya, dan juga memiliki kesetiaan pada perusahaan.

4. Hasil dari uji hipotesis pada penelitian ini menunjukkan bahwa H1 dapat diterima, hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan paternalistik dan iklim organisasi berpengaruh (secara simultan) terhadap loyalitas kerja karyawan PT. SOG Indonesia. Pengaruh ini menunjukkan bahwa ketika gaya kepemimpinan paternalistik dan iklim organisasi meningkat secara bersamaan, maka loyalitas kerja karyawan pada perusahaan pun akan meningkat.
5. Hasil dari uji hipotesis pada penelitian ini menunjukkan bahwa H2 ditolak, hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan paternalistik tidak memiliki pengaruh (secara parsial) terhadap tingkat loyalitas kerja karyawan PT. SOG Indonesia. Hasil ini dapat diartikan bahwa tingkat loyalitas kerja karyawan tidak dapat berubah meskipun tingkat kepemimpinan paternalistik pada perusahaan meningkat atau pun menurun.

6. Hasil dari uji hipotesis pada penelitian ini menunjukkan bahwa H3 dapat diterima, hasil ini menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh (secara parsial) yang signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan PT. SOG Indonesia. Hasil ini dapat diartikan bahwa ketika hanya iklim organisasi pada perusahaan ini meningkat, loyalitas kerja pada karyawan perusahaan PT. SOG Indonesia pun akan meningkat.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil analisis data yang dilakukan maka diajukan beberapa saran yaitu sebagai berikut:

1. Bagi PT. SOG Indonesia
 - a. Pemimpin perusahaan perlu mempertahankan sikap peduli terhadap karyawan baik dalam pekerjaan maupun kehidupan keluarga mereka. Pemimpin pada perusahaan ini perlu meningkatkan sikap pemimpin yang dapat dicontoh melalui tindakannya yang bermoral, serta tidak lupa untuk tetap tegas sehingga mampu memiliki otoritas yang kuat terhadap karyawannya. Sehingga semakin baiknya hal tersebut diimplementasikan pada perusahaan secara merata diharapkan mampu memberikan loyalitas kerja karyawan yang semakin tinggi.
 - b. Perusahaan perlu lebih memperhatikan sistem penghargaan yang adil dan sesuai dengan kinerja yang dilakukan tiap karyawan serta mampu memberikan kritik dan saran yang dapat mengembangkan prestasi karyawan. Kemudian perusahaan perlu memperhatikan dan juga meningkatkan sikap saling tolong menolong antar karyawan

dan juga sikap saling mendukung satu sama lain, perusahaan juga perlu memastikan para karyawan memahami tujuan serta harapan perusahaan sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi yang sesuai dengan hal tersebut.

- c. Perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap SOP yang diberikan kepada karyawan, sehingga dapat meminimalisir pelanggaran-pelanggaran yang terjadi dalam perusahaan.

2. Bagi peneliti selanjutnya

- a. Penelitian selanjutnya diharapkan mampu melakukan variasi penelitian dengan menggunakan variabel moderating atau pun variabel intervening.
- b. Penelitian selanjutnya diharapkan mampu mengambil populasi dalam skala yang lebih besar.
- c. Penelitian selanjutnya diharapkan mampu menggunakan variabel bebas lain diluar penelitian yang mempengaruhi variabel terikat.

DAFTAR PUSTAKA

- Academy of Management 2004 Annual Meeting. (2004). *Proceedings - Academy of Management*, 2004(1), 2–210. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2004.13864354>
- Andayani, Y. M. (2018). Pengaruh Komitmen Dan Loyalitas Terhadap Kinerja Dan Kedisiplinan Pegawai Di Balai Diklat Keagamaan Surabaya. *Skripsi*.
- Angayarkanni, R., & Shobana, K. (2020). Jurnal Tinjauan Kritis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan : Sebuah Studi Dengan Mengacu Pada Karyawan. *Jurnal Tinjauan Kritis*, 7(15), 5915–5921.
- Anggarseni, & Kawaleka, A. (2019). Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan di Hotel Keraton Resort dan Spa Bandung. *STIE Bali International Institute of Tourism Management*, 2(1).
- Anwar, K. (2017). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Loyalitas Karyawan Pt. Makmur Bahagia (Kmb) Kalimantan Tengah. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya*, 5(2), 1–22.
- Ausri, S. (2018). *Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*. Universitas Brawijaya.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1–26.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). T R a Nsfor M At Iona L L E Ade R Sh I P. In *Transformational Leadership: Second Edition*.
- Berry, Z. (2023). *Are you too loyal to your organization?* . Harvard Business Review.
- Darsono, D., & Prihatsanti, U. (2015). *Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Loyalitas Kerja Karyawan Bagian Quality Control PT. Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Semarang*.
- Erben, G. S., & Güneşer, A. B. (2008). The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 955–968. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9605-z>
- Erden, P., & Ayse. (2019). The Dark Side of Paternalistic Leadership: Employee Discrimination and Nepotism. *European Research Studies Journal*, XXII(Issue 2), 154–180. <https://doi.org/10.35808/ersj/1431>
- Farh, J.-L., & Cheng, B.-S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. *Management and Organizations in the Chinese Context*, 84–127. https://doi.org/10.1057/9780230511590_5
- Hasibuan, M. S. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (keempatbelas). Bumi Aksara

- Hsieh, K. C., & Chen, Y. C. (2014). Development and significance of paternalistic leadership behavior scale. *Asian Social Science*, 7(2), 45–51. <https://doi.org/10.5539/ass.v7n2p45>
- Huda, I. N. (2018). *Beban Kerja dan Loyalitas Karyawan pada Generasi Y di PT. X Yogyakarta*. 127.
- Ibrahim, H. I., Jaafar, A. H., Kassim, M. A. M., & Isa, A. (2016). Motivational Climate, Self-Confidence and Perceived Success among Student Athletes. *Procedia Economics and Finance*, 35(October 2015), 503–508. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)00062-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)00062-9)
- Irawanto, D. (2011). Paternalistic Leadership and Employee Responses in Javanese Culture. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 13(2), 185–203.
- Jansson, S., & Wiklund, F. (2019). *EMPLOYEE LOYALTY AND THE FACTORS AFFECTING IT A qualitative study comparing people with different working experience on their view of employee loyalty*. 1–74.
- Jurnal, J., Mea, I., Indartinah, S., Yanuar, T., Syah, R., & Hazrati, I. L. (2023). *MELAYANI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI : PERAN MEDIASI POLITIK ORGANISASI JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen , Ekonomi , dan Akuntansi)*. 7(3), 258–286.
- Juwita, K., & Khalimah, U. (2021). Konsep Dasar Membangun Loyalitas Karyawan Jilid II. In *CV. Literasi Nusantara Abadi*.
- Kurniawan, I. S. (2019). Faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan. *J A*, 16(1), 85–97. <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/KINERJA>
- Lumiu, C. A., Pio, R. J., & Tatimu, V. (2019). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Pengembangan Karir Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 9(3), 93. <https://doi.org/10.35797/jab.9.3.2019.25518.93-100>
- Lussier, R. N. (2016). *Human Relations in Organizations*. www.downloadslide.net
- Mar'atusholihah, H. (2010). *Hubungan antara Loyalitas Kerja Karyawan dengan Iklim Organisasi Positif*. Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Mercer Marsh Benefit. (2021). *Indonesian employees feel well-cared for but concerns remain about disparity in access to benefits*. Mercer Marsh Benefit (MMB).
- Mursita, W. (2015). Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan pada Hotel Ratu Mayang Garden Pekanbaru. *Jom Fisip*, 2(2).
- Nurramdiani, T., Mulia, F., & Jhoansyah, D. (2022). Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan pada PT. Fahmi Cipta Abadi. *Jurnal Ekobis Dewantara*, 5(1), 39–51.

- Özer, F., Doğan, B., & Tinaztepe, C. (2013). Daddy, What's Next? The Effect of Paternalist Leadership on Perceived Uncertainty in Organizations which had gone through Merger or Acquisition. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 164–172. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.482>
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34(3), 566–593. <https://doi.org/10.1177/0149206308316063>
- 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.
- Poerpoespito, F. (2004). *Manajemen Krisis Manusia di Perusahaan*. PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Prayoga, S., & Astuti, P. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan, dan Kompensasi terhadap Loyalitas Pegawai. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 11(2), 200–215.
- Preko, A. (2013). A Study on the Concept of Employee Loyalty and Engagement on the Performance of Sales Executives of Commercial Banks in GHANA. In *John Adjetey International Journal of Business Research and Management (IJBRM)* (Issue 4).
- Purnamasari, N. P. D., & Sintaasih, D. K. (2019). PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, KOMPENSASI, DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(9), 5762. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i09.p20>
- Rehman, M., & Student, M. B. A. (2012). *The impact of Paternalistic Leadership on Organization Commitment and Organization Citizenship Behaviour*. 5.
- Rivai, V. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktika*. PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen, P., & Judge, T. (2008). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Salemba Empat.
- Runtu, J. (2013). Whistleblowing Sebagai Ungkapan Loyalitas Karyawan: Peran Employability dan Keberanian Moral Karyawan. *Konferensi Nasional Ke-6*
- Saydam, G. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Mikro*. Djambaran.
- SHRM. (2024, March 31). Managing for employee retention. *SHRM*. <https://www.shrm.org/topics-tools/tools/toolkits/managing-employee-retention>
- Siagian, S. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Sinambela, L. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Bumi Aksara.

- Sofyanty, D. (2019). Kinerja Karyawan PT Bank DKI di Tinjau dari Aspek Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi. *Jurnal Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi Komputer*, 4(2), 265–272. www.bsi.ac.id
- Stanley, M. (2023). Loyal workers are selectively and ironically targeted for exploitation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 106.
- State of the Global Workplace 2023 Report (2023).
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV Alfabeta.
- Ugurluoglu, O., Aldogan, E. U., Turgut, M., & Ozatkan, Y. (2018). The Effect of Paternalistic Leadership on Job Performance and Intention to Leave the Job. *Journal of Health Management*, 20(1), 46–55. <https://doi.org/10.1177/0972063417747700>
- Wahda, Susrini, R., & Muis, M. (2019). Pengaruh Iklim Organisasi dalam Mendorong Perilaku Inovatif melalui Kreativitas (Studi Kasus pada PT.Telkom (Persero) Tbk. Witel Makasar). *Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, 2(1), 95–105.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Izin Penelitian

	KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG FAKULTAS PSIKOLOGI Jalan Gajayana 50 Malang, 65144, Telepon: 0341-558916, Website: fpsu.uin-malang.ac.id
No. : 86 /FPsi.1/PP.009/1/2024	10 Januari 2024
Perihal : IZIN PENELITIAN SKRIPSI	
Kepada Yth. HRD. PT. SOG INDONESIA Menara Kadin Indonesia, PH II (32nd floor) Jl. H.R. Rasuna Said Blok. X-5, Kav. 2-3, Jakarta 12950 – INDONESIA di Jakarta	
Dengan hormat, Dalam rangka pengembangan keilmuan bagi mahasiswa Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, maka dengan ini kami mohon kepada Bapak/Ibu memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian skripsi kepada:	
Nama / NIM	: DIEVYA NURILL SAGHITA SAHADI PUTRI / 200401110097
Tempat Penelitian	: PT-SOG INDONESIA
Judul Skripsi	: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistis dan Iklim Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan PT. SOG Indonesia
Dosen Pembimbing	: 1. Dr. H. Rahmat Aziz, M.Si. 2. Agus Iqbal Hawabi, M.Psi., Psikolog
Tanggal Penelitian	: 16-01-2024 s.d 31-01-2024
Model Kegiatan	: Offline
Demikian permohonan ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami sampaikan terimakasih.	
	Dekan, Wakil Dekan Bidang Akademik,
	
Tembusan: 1. Dekan; 2. Para Wakil Dekan; 3. Ketua Jurusan; 4. Arsip.	

Lampiran 2 Surat Pernyataan Penelitian



PT SOG INDONESIA

Asset Monitoring & Surveillance Systems

Satellite & Radio Communications

Surat Keterangan Penelitian

01/SKET/HRD/I/2024

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Bachtiar Widodo
Jabatan : HR & GA Manager
Alamat : Menara Kadin Indonesia Lantai PH II,
Jl. HR. Rasuna Said Blok X-5 Kav. 2-3,
Setiabudi, Jakarta Selatan

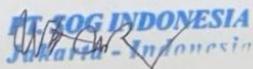
Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Dievya Nurill Saghita Sahadi Putri
NIM : 200401110097
Jurusan : SI Psikologi
Nama Perguruan Tinggi : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim - Malang

Kami PT. SOG INDONESIA menerima dan memberikan izin kepada nama yang tersebut diatas untuk melakukan aktivitas penelitian skripsi di perusahaan kami terhitung dari tanggal 16 Januari 2024 s.d 31 Januari 2024.

Demikian surat keterangan ini dibuat dan diberikan agar dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 1 Februari 2024
PT. SOG Indonesia


PT. SOG INDONESIA
Jakarta - Indonesia

Bachtiar Widodo
HR & GA Manager

Lampiran 3 Skala Penelitian

PETUNJUK PENGISIAN

Di bawah ini terdapat sejumlah pernyataan tentang kegiatan dan pengalaman anda, khususnya ketika berada di sekolah. Anda diminta untuk memilih salah satu dari lima pilihan mengenai apa yang setuju atau sesuai dengan diri anda. Pilihlah salah satu jawaban yang anda anggap paling sesuai dengan cara memberikan tanda (X) pada salah satu kolom di lembar jawaban yang tersedia.

Petunjuk

⑤	: Sangat setuju, sangat sesuai dengan pernyataan tersebut atau sangat sering melakukan
④	: Setuju, sesuai dengan pernyataan tersebut atau sering melakukan
③	: Kadang-kadang setuju, kadang-kadang sesuai dengan pernyataan tersebut atau kadang-kadang melakukan
②	: Tidak setuju, tidak sesuai dengan pernyataan tersebut atau jarang melakukan
①	: Sangat tidak setuju, sangat tidak sesuai dengan pernyataan tersebut atau tidak pernah melakukan

Beberapa hal yang perlu dipahami dan diperhatikan sebelum anda mengerjakan angket ini.

1. Tidak ada jawaban yang benar atau salah dengan jawaban yang akan Anda berikan. Semua jawaban adalah benar ketika sesuai dengan keadaan Anda yang sebenarnya.
2. Kerahasiaan data Anda akan terjamin dengan kode etik peneliti. Data ini hanya untuk keperluan kegiatan penelitian saja.
3. Mohon dengan hormat, untuk menjawab semua pertanyaan atau pernyataan yang diberikan. Jangan sampai ada yang terlewatkan. Mohon di cek ulang sebelum lembar jawaban di kumpulkan.

a. Skala Gaya Kepemimpinan Paternalistik

1.	Atasan saya seperti anggota keluarga ketika dia bergaul dengan kami	⑤	④	③	②	①
2.	Atasan saya mencurahkan seluruh tenaganya untuk mengurus saya	⑤	④	③	②	①
3.	Di luar hubungan kerja, atasan saya mengungkapkan kekhawatirannya terhadap kehidupan saya sehari-hari	⑤	④	③	②	①
4.	Atasan saya biasanya menunjukkan perhatian yang baik terkait kenyamanan saya	⑤	④	③	②	①
5.	Atasan saya akan membantu saya ketika saya dalam keadaan darurat	⑤	④	③	②	①
6.	Atasan saya sangat memperhatikan bawahannya yang sudah lama bersamanya	⑤	④	③	②	①
7.	Atasan saya memenuhi kebutuhan saya sesuai dengan permintaan pribadi saya	⑤	④	③	②	①
8.	Atasan saya menyemangati saya ketika saya menghadapi masalah yang sulit	⑤	④	③	②	①
9.	Atasan saya menjaga anggota keluarga saya dengan baik	⑤	④	③	②	①
10.	Atasan saya mencoba memahami apa yang menyebabkan kinerja saya tidak baik	⑤	④	③	②	①
11.	Atasan saya menangani hal-hal yang sulit saya lakukan atau kelola dalam kehidupan sehari-hari	⑤	④	③	②	①
12.	Atasan saya membalas kesalahan pribadi atas nama kepentingan umum ketika dia tersinggung	⑤	④	③	②	①
13.	Atasan saya mempekerjakan orang sesuai dengan keutamaannya dan tidak iri terhadap kemampuan dan keutamaan orang lain	⑤	④	③	②	①
14.	Atasan saya menggunakan wewenangnya untuk mencari hak istimewa bagi dirinya sendiri	⑤	④	③	②	①
15.	Atasan saya tidak menghargai prestasi dan kontribusi saya untuk dirinya sendiri	⑤	④	③	②	①
16.	Atasan saya tidak memanfaatkan saya untuk keuntungan pribadi	⑤	④	③	②	①
17.	Atasan saya tidak menggunakan hubungan pribadi atau praktik pintu belakang untuk mendapatkan keuntungan pribadi yang tidak sah	⑤	④	③	②	①
18.	Atasan saya meminta saya untuk mematuhi instruksinya sepenuhnya	⑤	④	③	②	①

19.	Atasan saya menentukan semua keputusan dalam organisasi apakah itu penting atau tidak.	5	4	3	2	1
20.	Atasan saya selalu mengambil keputusan terakhir dalam rapat	5	4	3	2	1
21.	Atasan saya selalu bersikap memerintah di depan karyawan	5	4	3	2	1
22.	Saya merasa tertekan ketika bekerja dengannya	5	4	3	2	1
23.	Atasan saya menerapkan disiplin yang ketat terhadap bawahannya	5	4	3	2	1
24.	Atasan saya menegur kami jika kami tidak dapat menyelesaikan tugas	5	4	3	2	1
25.	Atasan saya menekankan bahwa kelompok kita harus memiliki kinerja terbaik dari seluruh unit dalam organisasi	5	4	3	2	1
26.	saya harus mengikuti peraturannya untuk menyelesaikan sesuatu. Jika tidak, dia akan menghukum saya dengan berat	5	4	3	2	1

b. Skala Iklim Organisasi

1.	Mempunyai struktur organisasi dan job description yang jelas atau terstruktur dengan baik	5	4	3	2	1
0.	Adanya peraturan- peraturan dan kebijaksanaan yang jelas tetapi tidak kaku di unit kerja saya	5	4	3	2	1
0.	Proses pengambilan keputusan di unit kerja saya bersifat demokratis	5	4	3	2	1
0.	Saya memiliki ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan	5	4	3	2	1
0.	Setiap karyawan harus merasa bertanggung jawab terhadap proses dan output dari perusahaan	5	4	3	2	1
0.	Saya memiliki komitmen dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik	5	4	3	2	1
0.	Balas jasa yang saya peroleh sesuai dengan hasil pekerjaan	5	4	3	2	1
0.	Di kantor ini, sistem promosi membantu karyawan yang terbaik untuk memperoleh jabatan yang lebih tinggi	5	4	3	2	1
0.	Di kantor ini, karyawan diberikan penghargaan yang sesuai dengan kinerja kerja mereka	5	4	3	2	1
10.	Di kantor ini, terdapat keharmonisan interaksi atau hubungan yang baik terhadap semua pihak dalam perusahaan.	5	4	3	2	1
0.	Adanya suasana persahabatan antara semua pihak di lingkungan perusahaan saya	5	4	3	2	1
0.	Pimpinan dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif	5	4	3	2	1
0.	Adanya hubungan yang baik antara karyawan perusahaan	5	4	3	2	1
0.	Adanya kepercayaan organisasi terhadap karyawannya.	5	4	3	2	1
0.	Fasilitas yang disediakan cukup lengkap dan memadai.	5	4	3	2	1
0.	Tujuan dan misi perusahaan harus ditanamkan dan dipertahankan pada setiap karyawan	5	4	3	2	1
0.	Saya memiliki rasa ketertarikan yang kuat terhadap perusahaan ini	5	4	3	2	1
0.	Pimpinan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap karyawannya	5	4	3	2	1
0.	Setiap karyawan harus mampu memprediksi segala resiko yang akan dihadapi dalam pekerjaan.	5	4	3	2	1
0.	Saya siap menerima segala resiko dalam mengerjakan pekerjaan	5	4	3	2	1
0.	Saya memiliki keberanian mengambil keputusan dalam pekerjaan	5	4	3	2	1

d. Skala Loyalitas Kerja Karyawan

1.	Kemampuan untuk mentaati peraturan yang ditetapkan instansi	5	4	3	2	1
2.	Kemampuan bekerja sesuai SOP yang telah ditentukan	5	4	3	2	1
3.	Usaha selalu memakai seragam kerja yang telah ditentukan	5	4	3	2	1
4.	Sikap menaati peraturan perundang-undangan	5	4	3	2	1

5.	Tanggung jawab dalam membanggakan instansi	5	4	3	2	1
6.	Tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas	5	4	3	2	1
7.	Sikap mau menanggung resiko atas tindakan yang diperbuat	5	4	3	2	1
8.	Bertanggung jawab dalam menjalin hubungan baik dengan karyawan lain	5	4	3	2	1
9.	Selalu memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan sebaik-baiknya	5	4	3	2	1
10.	Sikap percaya pada instansi, sehingga wajib setia	5	4	3	2	1
11.	Sikap selalu peduli terhadap instansi	5	4	3	2	1
12.	Sikap puas dengan kondisi pekerjaan selama ini	5	4	3	2	1
13.	Sikap bekerja dengan ikhlas tanpa paksaan dari siapapun	5	4	3	2	1
14.	Sikap tidak pernah menyalahgunakan wewenang yang dimiliki	5	4	3	2	1
15.	Selalu jujur dalam menjalankan pekerjaan	5	4	3	2	1
16.	Selalu melaporkan hasil pekerjaan kepada atasan apa adanya	5	4	3	2	1

Lampiran 4 Hasil Uji Validitas

a. Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Correlations		
		total
VAR00001	Pearson Correlation	.634**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
VAR00002	Pearson Correlation	.656**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
VAR00003	Pearson Correlation	.756**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
VAR00004	Pearson Correlation	.706**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
VAR00005	Pearson Correlation	.673**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
VAR00006	Pearson Correlation	.737**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
VAR00007	Pearson Correlation	.712**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
VAR00008	Pearson Correlation	.674**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
VAR00009	Pearson Correlation	.665**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
VAR00010	Pearson Correlation	.680**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
VAR00011	Pearson Correlation	.582**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
VAR00012	Pearson Correlation	-.251
	Sig. (2-tailed)	.051
	N	61
VAR00013	Pearson Correlation	.637**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
VAR00014	Pearson Correlation	-.026
	Sig. (2-tailed)	.845
	N	61
VAR00015	Pearson Correlation	.123
	Sig. (2-tailed)	.344
	N	61
VAR00016	Pearson Correlation	.390**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	61
VAR00017	Pearson Correlation	.370**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	61
VAR00018	Pearson Correlation	.431**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	61
VAR00019	Pearson Correlation	.324*
	Sig. (2-tailed)	.011
	N	61
VAR00020	Pearson Correlation	.238
	Sig. (2-tailed)	.065
	N	61
VAR00021	Pearson Correlation	.238
	Sig. (2-tailed)	.065
	N	61
VAR00022	Pearson Correlation	.223
	Sig. (2-tailed)	.084
	N	61
VAR00023	Pearson Correlation	.416**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	61
VAR00024	Pearson Correlation	.595**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
VAR00025	Pearson Correlation	.562**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
VAR00026	Pearson Correlation	.179
	Sig. (2-tailed)	.167
	N	61
total	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	61

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

b. Uji Validitas Iklim Organisasi

Correlations		
		total
VAR00001	Pearson Correlation	.836
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
VAR00002	Pearson Correlation	.781
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
VAR00003	Pearson Correlation	.637
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61

	N	61
VAR00004	Pearson Correlation	.769
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
VAR00005	Pearson Correlation	.865
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
VAR00006	Pearson Correlation	.670
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
VAR00007	Pearson Correlation	.744
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
VAR00008	Pearson Correlation	.799
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
VAR00009	Pearson Correlation	.900
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
VAR00010	Pearson Correlation	.868
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
VAR00011	Pearson Correlation	.795
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
VAR00012	Pearson Correlation	.894
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
VAR00013	Pearson Correlation	.913
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61

c. Uji Validitas Loyalitas Kerja Karyawan

Correlations

	Total	
VAR00001	Pearson Correlation	.798
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
VAR00002	Pearson Correlation	.814
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
VAR00003	Pearson Correlation	.669
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
VAR00004	Pearson Correlation	.806
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
VAR00005	Pearson Correlation	.824
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
VAR00006	Pearson Correlation	.833
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
VAR00007	Pearson Correlation	.895

VAR00014	Pearson Correlation	.840
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
VAR00015	Pearson Correlation	.871
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
VAR00016	Pearson Correlation	.849
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
VAR00017	Pearson Correlation	.787
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
VAR00018	Pearson Correlation	.843
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
VAR00019	Pearson Correlation	.760
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
VAR00020	Pearson Correlation	.784
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
VAR00021	Pearson Correlation	.568
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
Total	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	61

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

VAR00008	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
	Pearson Correlation	.837
VAR00009	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
	Pearson Correlation	.790
VAR00010	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
	Pearson Correlation	.796
VAR00011	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
	Pearson Correlation	.811
VAR00012	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
	Pearson Correlation	.608
VAR00013	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
	Pearson Correlation	.908
VAR00014	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
	Pearson Correlation	.855
VAR00015	Sig. (2-tailed)	.000
	N	61
	Pearson Correlation	.718

	N	61		N	61	
VAR00016	Pearson Correlation	.724		Total	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.000			Sig. (2-tailed)	

Lampiran 5 Hasil Uji Reliabilitas

a. Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Sebelum aitem gugur

Reliability Statistics		
Cronbach's		
Alpha	N of Items	
.837	26	

Setelah aitem digugurkan

Reliability Statistics		
Cronbach's		
Alpha	N of Items	
.896	19	

b. Uji Reliabilitas Iklim Organisasi

Reliability Statistics		
Cronbach's		
Alpha	N of Items	
.971	21	

c. Uji Reliabilitas Loyalitas Kerja Karyawan

Reliability Statistics		
Cronbach's		
Alpha	N of Items	
.957	16	

Lampiran 6 Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		61
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	6.55545508
Most Extreme Differences	Absolute	.088
	Positive	.088
	Negative	-.060
Test Statistic		.088
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200c,d

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

c Lilliefors Significance Correction.

d This is a lower bound of the true significance.

Lampiran 7 Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t		Tolerance	VIF
1	(Constant)	20.739	5.342		3.882	.000		
	X1	.431	.067	.663	6.401	.000	.641	1.560
	X2	.140	.087	.167	1.609	.113	.641	1.560

a. Dependent Variable: Ya

Lampiran 8 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Correlations					
			X1	X2	Unstandardized Residual
Spearman's rho	X1	Correlation Coefficient	1.000	.606**	.237
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.066
		N	61	61	61
	X2	Correlation Coefficient	.606**	1.000	.052
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.691
		N	61	61	61
	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	.237	.052	1.000
		Sig. (2-tailed)	.066	.691	.
		N	61	61	61

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 9 Hasil Uji Hipotesis

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t		Tolerance	VIF
1	(Constant)	20.739	5.342		3.882	.000		
	X1	.431	.067	.663	6.401	.000	.641	1.560
	X2	.140	.087	.167	1.609	.113	.641	1.560

a. Dependent Variable: Ya

Lampiran 10 Hasil Uji Analisis Regresi Berganda

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t		Tolerance	VIF
1	(Constant)	20.739	5.342		3.882	.000		

X1	.431	.067	.663	6.401	.000	.641	1.560
X2	.140	.087	.167	1.609	113	.641	1.560

a. Dependent Variable: Ya

Lampiran 11 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden

a. Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Gaya Kepemimpinan Paternalistik (X1)												
Aitem	Indikator Variabel	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)	Jumlah	Rata-rata skor	Skor Maks	Mean	TCR (%)	Kategori
X1_1	<i>Benevolence</i> (Kebajikan)	3	5	9	26	18	61	234	305	3,84	76,72	Baik
X1_2		7	11	21	11	11	61	191	305	3,13	62,62	Cukup
X1_3		7	13	20	11	10	61	187	305	3,07	61,31	Cukup
X1_4		3	6	21	13	18	61	220	305	3,61	72,13	Baik
X1_5		0	2	16	24	19	61	243	305	3,98	79,67	Baik
X1_6		2	2	15	25	17	61	236	305	3,87	77,38	Baik
X1_7		4	18	23	9	7	61	180	305	2,95	59,02	Cukup
X1_8		0	3	17	22	19	61	240	305	3,93	78,69	Baik
X1_9		4	11	22	14	10	61	198	305	3,25	64,92	Cukup
X1_10		1	6	20	20	14	61	223	305	3,66	73,11	Baik
X1_11		8	10	24	12	7	61	183	305	3,00	60,00	Cukup
X1_12	<i>Morality</i> (Moralitas)	5	6	20	12	18	61	215	305	3,52	70,49	Baik
X1_13		3	0	15	26	17	61	237	305	3,89	77,70	Baik
X1_14		5	8	14	15	19	61	218	305	3,57	71,48	Baik
X1_15		18	21	13	6	3	61	138	305	2,26	45,25	Kurang Baik
X1_16		5	8	9	24	15	61	219	305	3,59	71,80	Baik
X1_17		6	8	12	20	15	61	213	305	3,49	69,84	Baik
X1_18	<i>Authoritarianism</i> (Otoritarianisme)	6	2	18	23	12	61	216	305	3,54	70,82	Baik
X1_19		6	6	14	22	13	61	213	305	3,49	69,84	Baik
X1_20		2	4	15	25	15	61	230	305	3,77	75,41	Baik
X1_21		2	4	15	25	15	61	230	305	3,77	75,41	Baik
X1_22		21	24	8	5	3	61	128	305	2,10	41,97	Kurang Baik
X1_23		9	6	21	16	9	61	193	305	3,16	63,28	Cukup
X1_24		1	8	12	24	16	61	229	305	3,75	75,08	Baik

X1_25		2	7	12	24	16	61	228	305	3,74	74,75	Baik
X1_26		15	17	15	9	5	61	155	305	2,54	50,82	Kurang Baik
Jumlah										88,48	1769,51	
Rata-rata										3,40	68,06	Baik

b. Iklim Organisasi

Iklim Organisasi (X2)												
Aitem	Indikator Variabel	STS	TS	N	S	SS	Jumlah	Rata-rata skor	Skor Maks	Mean	TCR (%)	Kategori
X1_1	Struktur	1	3	4	21	32	61	263	305	4,31	86,23	Sangat Baik
X1_2		2	2	5	22	30	61	259	305	4,25	84,92	Baik
X1_3		2	4	5	24	26	61	251	305	4,11	82,30	Baik
X1_4	Tanggung Jawab	1	1	2	18	39	61	276	305	4,52	90,49	Sangat Baik
X1_5		2	1	3	16	39	61	272	305	4,46	89,18	Sangat Baik
X1_6		2	0	2	12	45	61	281	305	4,61	92,13	Sangat Baik
X1_7	Penghargaan	2	4	8	20	27	61	249	305	4,08	81,64	Baik
X1_8		3	5	11	21	21	61	235	305	3,85	77,05	Baik
X1_9		5	2	10	24	20	61	235	305	3,85	77,05	Baik
X1_10	Kehangatan	2	2	9	25	23	61	248	305	4,07	81,31	Baik
X1_11		3	1	6	23	28	61	255	305	4,18	83,61	Baik
X1_12		4	2	3	29	23	61	248	305	4,07	81,31	Baik
X1_13	Dukungan	2	3	6	23	27	61	253	305	4,15	82,95	Baik
X1_14		1	3	6	29	22	61	251	305	4,11	82,30	Baik
X1_15		2	2	6	25	26	61	254	305	4,16	83,28	Baik
X1_16	Identitas Organisasi dan Loyalitas	1	3	5	27	25	61	255	305	4,18	83,61	Baik
X1_17		0	4	5	29	23	61	254	305	4,16	83,28	Baik
X1_18		2	6	10	22	21	61	237	305	3,89	77,70	Baik
X1_19	Resiko	0	1	5	29	26	61	263	305	4,31	86,23	Sangat Baik
X1_20		0	1	5	27	28	61	265	305	4,34	86,89	Sangat Baik

X1_21		1	2	2	30	26	61	261	305	4,28	85,57	Sangat Baik
Jumlah										87,95	1759,02	
Rata-rata										4,19	83,76	Baik

c. Loyalitas Kerja Karyawan

Loyalitas Kerja Karyawan (Y)												
Aitem	Indikator Variabel	STS (1)	T S (2)	N (3)	S (4)	SS (5)	Jumlah	Rata-rata skor	Skor Maks	Mean	TCR (%)	Kategori
Y1	Ketaatan dan Kepatuhan	0	4	11	25	21	61	246	305	4,03	80,66	Baik
Y2		0	3	8	23	27	61	257	305	4,21	84,26	Baik
Y3		3	4	12	21	21	61	236	305	3,87	77,38	Baik
Y4		1	3	10	23	24	61	249	305	4,08	81,64	Baik
Y5	Bertanggung Jawab	0	3	8	23	27	61	257	305	4,21	84,26	Baik
Y6		0	1	5	17	38	61	275	305	4,51	90,16	Sangat Baik
Y7		0	3	8	21	29	61	259	305	4,25	84,92	Baik
Y8		0	2	6	20	33	61	267	305	4,38	87,54	Sangat Baik
Y9		0	1	5	20	35	61	272	305	4,46	89,18	Sangat Baik
Y10	Pengabdian	0	2	9	26	24	61	255	305	4,18	83,61	Baik
Y11		0	3	9	23	26	61	255	305	4,18	83,61	Baik
Y12		1	4	9	29	18	61	242	305	3,97	79,34	Baik
Y13		0	0	5	27	29	61	268	305	4,39	87,87	Sangat Baik
Y14	Kejujuran	0	1	5	26	29	61	266	305	4,36	87,21	Sangat Baik
Y15		0	1	4	19	37	61	275	305	4,51	90,16	Sangat Baik
Y16		0	2	2	22	35	61	273	305	4,48	89,51	Sangat Baik
Jumlah										68,07	1361,31	
Rata-rata										4,25	85,08	Sangat Baik

Lampiran 12 Data Penelitian

X 1 · 1	X 1 · 2	X 1 · 3	X 1 · 4	X 1 · 5	X 1 · 6	X 1 · 7	X 1 · 8	X 1 · 9	X 1 · 0	X 1 · 1	X 1 · 2	X 1 · 3	X 1 · 4	X 1 · 5	X 1 · 6	X 1 · 7	X 1 · 8	X 1 · 9	X 1 · 0	X 1 · 1	X 1 · 2	X 1 · 3	X 1 · 4	X 1 · 5	X 1 · 6	X 1 · 7	X 1 · 8	X 1 · 9	X1 Pate mal
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	1	1	1	5	5	5	5	1	109	
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	77	
1	1	1	1	5	5	1	5	5	1	1	5	5	5	1	5	5	5	1	5	5	5	1	1	5	5	3	84		
4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	5	1	5	5	1	3	2	2	1	1	2	2	1	80			
4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	2	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2	2	3	2	83			
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	5	5	5	2	3	3	4	2	85			
2	2	2	2	4	2	2	3	2	4	2	4	5	3	2	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	81			
4	1	1	1	4	4	2	3	2	4	2	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	81			
5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	2	5	4	2	4	4	4	4	3	3	2	3	4	2	2	99			
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	5	5	5	5	1	1	5	5	1	106			
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	92			
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	1	5	5	1	1	5	5	1	1	5	5	1	1	98		
4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	82		
5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	4	2	4	5	5	2	105			
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	1	1	5	1	1	5	5	1	1	5	5	1	98			
3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	76		
5	5	4	5	5	5	3	5	3	5	3	5	4	5	2	5	5	5	5	4	4	1	1	4	4	3	105			
4	2	2	2	4	3	2	2	2	3	2	4	3	2	4	3	4	5	5	5	5	2	1	4	3	2	80			
4	2	2	3	4	3	2	3	2	2	2	4	4	4	2	2	2	4	3	4	4	2	3	2	3	4	76			
4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	2	94		
2	2	2	3	3	4	2	4	3	4	2	3	3	5	1	3	2	3	4	4	4	2	3	4	4	2	78			
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100		
4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	81		
5	1	3	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	1	5	5	1	1	5	5	1	5	5	5	5	1	100		
5	3	2	3	4	3	2	4	2	2	3	4	1	4	4	4	4	2	2	4	4	1	3	4	3	4	81			
4	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	2	2	4	3	3	3	3	2	2	3	2	2	73			
5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	5	3	3	4	2	4	4	3	3	4	4	4	3	1	100			
4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	2	3	2	4	3	88			
3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	89			
3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	2	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	88			

4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	3	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	111		
5	3	3	3	3	3	2	3	3	4	2	3	3	1	3	1	1	5	5	5	5	3	3	4	5	5	86	
5	1	3	5	5	5	2	5	4	3	4	5	5	5	1	5	1	4	5	3	3	1	5	5	5	2	97	
4	3	1	3	3	1	3	3	3	2	1	5	3	5	1	5	4	4	4	2	2	4	4	4	3	2	79	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	122	
5	3	3	5	5	5	3	5	3	5	3	3	5	3	3	3	5	5	2	3	3	3	5	5	5	4	102	
5	3	3	5	5	5	3	5	4	4	1	5	5	5	1	1	1	5	5	5	5	1	5	5	5	3	100	
5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	1	5	5	5	1	5	5	3	1	3	3	1	5	5	5	3	103	
4	5	4	5	4	4	3	5	3	4	3	3	4	4	2	4	4	2	4	4	4	2	4	4	3	2	94	
4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	2	2	2	3	4	4	4	2	3	3	4	1	83	
4	4	3	3	4	4	3	4	2	4	4	3	4	4	2	4	4	4	3	4	4	1	4	4	4	3	91	
1	1	1	2	4	4	1	5	3	4	1	5	1	5	1	5	5	1	2	4	4	1	4	4	4	1	74	
4	3	1	2	3	3	2	3	1	3	1	5	4	2	3	5	5	3	3	3	3	2	4	3	4	2	77	
3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	2	2	3	4	4	2	2	4	5	5	5	2	79	
3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	4	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	5	76
3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	5	4	5	2	2	1	3	4	4	4	2	3	3	4	1	76	
4	4	2	5	5	4	2	5	4	5	2	5	5	5	1	5	5	4	5	5	5	1	4	5	5	1	103	
4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	2	4	2	3	3	4	4	2	3	4	4	3	91	
4	3	3	4	4	5	4	5	3	4	3	3	4	4	2	4	4	4	5	4	4	1	1	1	2	1	86	
2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	4	4	2	4	4	3	2	3	3	2	2	2	2	2	67	
4	2	3	2	4	4	3	4	2	3	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	87	
4	4	3	4	5	5	2	4	3	3	3	5	4	4	1	4	4	4	4	1	1	2	3	4	4	1	86	
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	73	
3	2	2	3	3	4	2	4	4	3	3	3	4	2	2	2	2	4	2	5	5	2	4	2	4	4	80	
2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	76	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	122	
3	4	2	4	4	4	3	4	3	3	3	2	4	5	1	4	4	4	4	3	3	1	4	4	4	1	85	
5	1	1	5	5	1	1	5	1	5	1	5	1	5	1	1	1	1	1	5	5	1	1	5	1	1	66	
1	1	1	1	3	2	1	2	1	2	1	5	4	1	4	2	2	3	4	4	4	2	2	3	3	2	61	
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	5	1	4	4	4	4	4	4	1	3	4	4	2	95	

X 2. 1	X 2. 2	X 2. 3	X 2. 4	X 2. 5	X 2. 6	X 2. 7	X 2. 8	X 2. 9	X 2. 10	X 2. 11	X 2. 12	X 2. 13	X 2. 14	X 2. 15	X 2. 16	X 2. 17	X 2. 18	X 2. 19	X 2. 20	X 2. 21	Total Iklim
--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	----------------

4	3	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	4	3	4	5	5	5	3	4	4	83
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	105
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	5	100
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	102
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	105
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	105
4	4	5	4	4	4	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	76
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	101
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	98
5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	91
2	1	1	3	3	5	5	1	1	3	5	1	2	3	2	4	4	2	4	5	4	61
1	1	2	2	1	1	2	3	2	2	2	1	1	3	3	2	2	1	3	3	2	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	102
5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	99
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	101
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	100
5	5	2	5	5	5	5	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	5	86
4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	95
2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	34
5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	5	4	4	4	5	3	3	4	5	93
3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	70
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	105
4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	82
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	105
3	3	2	4	3	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	4	3	4	47
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84

Y. 1	Y. 2	Y. 3	Y. 4	Y. 5	Y. 6	Y. 7	Y. 8	Y. 9	Y.10	Y.11	Y.12	Y.13	Y.14	Y.15	Y.16	Total Loya litas
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	78
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48
3	4	3	4	4	5	3	5	5	5	5	3	4	3	5	4	65
3	4	1	1	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	62

4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	67
4	5	5	3	5	5	5	5	4	3	3	4	4	4	4	5	68
3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	
4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	65	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	
4	3	3	3	4	5	4	5	5	3	3	3	3	3	4	59	
4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	73	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	
4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	5	61	
4	5	4	5	4	5	5	5	5	3	3	4	5	5	5	72	
5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	2	5	5	5	72	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	66	
3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	66	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	
5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67	
3	3	1	4	4	4	3	4	5	3	3	2	4	4	4	55	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	
3	3	3	3	3	3	2	2	5	4	4	4	4	4	5	56	
2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	48	
2	2	2	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	64	
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	63	
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	62	
4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	58	
5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	75	
5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	76	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	78	
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	77	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	78	
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	75	

