

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka dalam penelitian ini disusun untuk menjelaskan landasan teoretis yang mendasari hubungan antara Kepemimpinan Paternalistik, Fasilitas Kerja, Loyalitas Kerja, dan Produktivitas Kerja.

2.1.1 *Social Exchange Theory*

Social Exchange Theory sebagai landasan teoretis utama penelitian ini. Pemahaman mengenai teori ini penting untuk memahami bagaimana hubungan antara organisasi dan karyawan dapat memengaruhi sikap dan perilaku kerja. Pembahasan mencakup pengertian SET, perkembangannya dalam penelitian organisasi, prinsip timbal balik, serta implikasinya dalam konteks penelitian ini.

2.1.1.1 *Pengertian Social Exchange Theory*

Social Exchange Theory (SET) merupakan teori yang menjelaskan bahwa hubungan sosial terbentuk melalui proses pertukaran yang didasarkan pada prinsip timbal balik (*reciprocity*) (Blau, 1964). Dalam konteks organisasi, hubungan antara karyawan dan perusahaan tidak hanya bersifat kontraktual, tetapi juga mencakup aspek sosial non-material seperti kepercayaan, penghargaan, dan rasa kewajiban. Ketika organisasi memberikan perlakuan positif, karyawan mempersepsikannya sebagai bentuk dukungan yang mendorong mereka untuk mempertahankan hubungan kerja yang telah terbentuk. Norma timbal balik tidak bersifat instan, melainkan berkembang seiring interaksi sosial yang berulang, sehingga ikatan yang

terbentuk bersifat jangka panjang dan relasional (Blau, 1964). Dalam penelitian organisasi modern, SET tetap relevan untuk menjelaskan berbagai sikap dan perilaku kerja karyawan cenderung merespons perhatian dan perlakuan organisasi yang adil sebagai bagian dari hubungan pertukaran social (Ahmad et al., 2023; Cropanzano & Mitchell, 2005).

Dalam konteks penelitian ini, SET menjadi landasan untuk menjelaskan hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan. Kepemimpinan Paternalistik dan Fasilitas Kerja dipandang sebagai bentuk perlakuan organisasi yang direspons karyawan melalui Loyalitas Kerja sebagai sikap, yang selanjutnya mendorong Produktivitas Kerja sebagai perilaku. Untuk memperkuat justifikasi jalur hubungan yang lebih spesifik, penelitian ini juga merujuk pada dua teori pendukung. Pertama, Job Demands-Resources Model (JD-R) dari Bakker & Demerouti (2007), yang menjelaskan bahwa ketersediaan sumber daya kerja yang memadai termasuk fasilitas fisik yang layak dapat mengurangi beban kerja berlebih dan mendukung produktivitas optimal. Kedua, Leader-Member Exchange Theory (LMX) (Graen & Uhl-Bien, 1995a), yang menjelaskan bahwa kualitas hubungan pemimpin-bawahan secara langsung memengaruhi keterikatan dan perilaku kerja karyawan. Dengan demikian, SET menjadi teori utama yang diperkuat JD-R dan LMX sebagai teori pendukung.

2.1.2 Produktivitas Kerja

Konsep Produktivitas Kerja sebagai variabel dependen dalam penelitian ini. Pemahaman yang komprehensif mengenai Produktivitas Kerja diperlukan sebagai dasar dalam menyusun instrumen pengukuran dan menjelaskan bagaimana variabel

ini dipengaruhi oleh faktor organisasi. Pembahasan meliputi pengertian Produktivitas Kerja dan indikator pengukurannya.

2.1.2.1 Pengertian Produktivitas Kerja

Produktivitas Kerja merupakan konsep fundamental dalam kajian psikologi industri dan manajemen sumber daya manusia karena berkaitan langsung dengan kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi (Bachtiar & Anshori, 2024). Secara konseptual, Produktivitas Kerja tidak hanya dipahami sebagai jumlah output atau hasil akhir yang dihasilkan oleh karyawan, tetapi juga mencakup kualitas hasil kerja serta konsistensi perilaku kerja dalam melaksanakan tugas-tugas operasional secara berkelanjutan (Campbell, 1990)

Campbell (1990) menjelaskan bahwa Produktivitas Kerja merupakan bagian dari kinerja individu yang tercermin melalui perilaku atau tindakan nyata yang relevan dengan tujuan organisasi. Dalam perspektif ini, Produktivitas Kerja tidak semata-mata dinilai dari hasil akhir (*outcome*), tetapi juga dari proses perilaku kerja yang mendukung pencapaian hasil tersebut. Dengan demikian, Produktivitas Kerja memiliki dimensi perilaku yang kuat dalam konteks organisasi.

Dalam literatur manajemen sumber daya manusia di Indonesia, Produktivitas Kerja sering dikaitkan dengan aspek efisiensi dan efektivitas kerja. Sedarmayanti (2009) menyatakan bahwa Produktivitas Kerja mencerminkan kemampuan individu dalam menghasilkan output secara optimal melalui pemanfaatan waktu, tenaga, dan kemampuan kerja secara efektif dan efisien. Produktivitas Kerja merupakan indikator penting dalam penilaian kerja, khususnya terkait pencapaian target kerja, ketepatan waktu, serta pemenuhan standar kualitas

kerja yang ditetapkan oleh organisasi (Wibowo, 2017). Perkembangan kajian Produktivitas Kerja menunjukkan bahwa produktivitas tidak lagi dipahami semata-mata sebagai hasil akhir, tetapi juga sebagai proses perilaku kerja yang dipengaruhi oleh kemampuan individu dalam mengelola tuntutan pekerjaan serta dukungan lingkungan organisasi (Miao et al., 2022; Van Der Lippe & Lippényi, 2020).

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, dalam penelitian ini Produktivitas Kerja dipahami sebagai manifestasi perilaku kerja yang mencerminkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif, konsisten, dan sesuai dengan standar operasional organisasi. Konsep ini dibedakan dari penilaian kinerja formal (*job performance appraisal*), karena penelitian ini memfokuskan pada perilaku kerja aktual yang mendukung efektivitas operasional, bukan pada sistem evaluasi administratif yang dilakukan oleh organisasi.

2.1.2.2 Indikator Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja dalam penelitian ini diukur dengan mengacu pada Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) yang dikembangkan oleh Koopmans et al. (2014). Pengukuran Produktivitas Kerja dalam penelitian ini mengacu pada indikator perilaku kerja yang mencerminkan efektivitas pelaksanaan tugas, konsistensi kerja, serta kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan organisasi. Pendekatan ini digunakan karena ritase merupakan indikator agregat di tingkat armada yang dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal, sehingga tidak dapat secara langsung merepresentasikan kontribusi individu karyawan. Tidak hanya itu, pendekatan ini sejalan dengan

instrumen Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) yang menekankan pengukuran kinerja individu berbasis perilaku kerja. Berikut indikator Produktivitas Kerja berdasarkan sintesis dari Koopmans et al. (2014):

1. Perencanaan & pengelolaan kerja

Kemampuan kru dalam menyusun rencana tugas, mengorganisasikan langkah kerja, dan mengelola waktu sebelum serta selama pelaksanaan perjalanan. Indikator ini mencerminkan sejauh mana kru mampu mempersiapkan kebutuhan teknis, menyesuaikan jadwal, dan mengelola pelaksanaan tugas secara teratur sesuai dengan target operasional yang ditetapkan perusahaan.

2. Kualitas & Efisiensi Kerja

Tingkat kesesuaian hasil kerja kru dengan standar operasional yang berlaku, sekaligus kemampuan dalam menggunakan waktu dan sumber daya secara optimal. Indikator ini mencerminkan sejauh mana kru mampu menyelesaikan ritase tepat waktu, menjaga kondisi kendaraan, dan memberikan pelayanan yang sesuai standar tanpa pemborosan waktu maupun tenaga.

3. Inisiatif dalam Bekerja

Kemampuan kru untuk secara proaktif mengidentifikasi masalah dan mengambil tindakan penyelesaian secara mandiri tanpa harus menunggu instruksi dari atasan. Indikator ini mencerminkan sejauh mana kru menunjukkan keberanian dan kemampuan dalam menghadapi kendala

lapangan, seperti gangguan teknis ringan atau situasi tidak terduga selama perjalanan.

4. Kerja Sama & Partisipasi Tim

Kemampuan kru dalam berkoordinasi, berkomunikasi, dan berkontribusi aktif bersama rekan kerja demi kelancaran operasional secara bersama-sama. Indikator ini mencerminkan sejauh mana hubungan kerja antara pengemudi dan kernet, serta antar kru secara keseluruhan, berjalan harmonis, saling mendukung, dan berorientasi pada pencapaian target operasional tim.

2.1.3 Kepemimpinan Paternalistik

Kepemimpinan Paternalistik sebagai variabel independen pertama dalam penelitian ini. Kepemimpinan Paternalistik relevan dikaji dalam konteks PO TKM Utama sebagai perusahaan keluarga yang memiliki pola kepemimpinan yang bersifat mengayomi dan hierarkis. Pembahasan mencakup pengertian Kepemimpinan Paternalistik beserta indikator yang digunakan sebagai dasar pengukuran variabel.

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan Paternalistik

Kepemimpinan Paternalistik merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan hubungan hierarkis antara pemimpin dan bawahan, di mana pemimpin memegang otoritas yang kuat sekaligus menunjukkan kepedulian, perlindungan, dan keteladanan moral terhadap bawahannya (Farh & Cheng, 2000). Konsep ini dirumuskan secara sistematis oleh Farh & Cheng (2000) yang mendefinisikan Kepemimpinan Paternalistik sebagai gaya kepemimpinan yang mengombinasikan

otoritas yang tegas (*authoritarian leadership*) dengan kebajikan (*benevolence*) serta integritas moral pemimpin (*moral leadership*). Dalam konteks organisasi, hubungan antara pemimpin dan bawahan dalam Kepemimpinan Paternalistik tidak hanya bersifat formal dan kontraktual, tetapi juga berkembang sebagai hubungan sosial jangka panjang yang dilandasi tanggung jawab moral pemimpin terhadap kesejahteraan bawahan. Bawahan, pada gilirannya, diharapkan menunjukkan Loyalitas Kerja, kepatuhan, dan komitmen terhadap pemimpin (Farh & Cheng, 2000).

Seiring dengan perkembangan kajian kepemimpinan lintas budaya, Kepemimpinan Paternalistik banyak dikaji dalam konteks masyarakat dengan karakteristik kolektivisme dan tingkat *power distance* yang relatif tinggi (Aycan, 2015). Dalam konteks tersebut, otoritas pemimpin dapat diterima secara positif selama disertai dengan perhatian dan tanggung jawab moral terhadap bawahan. Sejumlah penelitian terbaru mengaitkan dimensi *benevolent leadership* dan *moral leadership* dengan berbagai sikap dan perilaku kerja karyawan, seperti identifikasi terhadap pemimpin dan motivasi kerja (Huang & Liu, 2023; Ke et al., 2025). Selain itu, dalam konteks *Job Demands-Resources (JD-R) Model*, Kepemimpinan Paternalistik juga dipandang sebagai salah satu sumber daya yang berhubungan dengan keterlibatan kerja serta kondisi psikologis karyawan (Lee et al., 2024).

Meskipun Kepemimpinan Paternalistik memiliki keunggulan dalam membangun kedekatan emosional dan loyalitas karyawan melalui dimensi *benevolence* dan *moral leadership*, gaya kepemimpinan ini juga memiliki potensi dampak negatif. Dimensi *authoritarian* yang melekat dalam Kepemimpinan

Paternalistik dapat membatasi otonomi karyawan, menekan partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta berpotensi menimbulkan ketergantungan yang tinggi terhadap pimpinan. Oleh karena itu, pengaruh Kepemimpinan Paternalistik terhadap perilaku kerja karyawan tidak selalu bersifat positif, melainkan bergantung pada bagaimana keseimbangan antara aspek kebajikan dan otoritas diterapkan dalam organisasi.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, dalam penelitian ini Kepemimpinan Paternalistik dipahami sebagai gaya kepemimpinan yang mengintegrasikan otoritas formal dengan perhatian personal dan keteladanan moral, yang tercermin dalam pola hubungan kerja antara pimpinan dan karyawan dalam organisasi. Konsep ini digunakan sebagai dasar konseptual untuk menganalisis bagaimana perilaku kepemimpinan dapat memengaruhi sikap dan perilaku kerja karyawan.

2.1.3.2 Indikator Kepemimpinan Paternalistik

Farh & Cheng (2000) mengemukakan bahwa Kepemimpinan Paternalistik terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu *authoritarian leadership*, *benevolent leadership*, dan *moral leadership*. Kepemimpinan paternalistik pada dasarnya menggambarkan gaya memimpin yang memadukan ketegasan dan otoritas dengan kepedulian personal serta keteladanan moral dari seorang pemimpin. Dimensi pertama adalah *authoritarian leadership*, yaitu perilaku pemimpin yang menekankan kewibawaan, pengendalian, serta harapan agar bawahan mematuhi arahan yang diberikan. Dalam dimensi ini, pemimpin cenderung memegang kendali yang kuat atas keputusan dan pelaksanaan pekerjaan.

Dimensi kedua adalah *benevolent leadership*, yaitu perilaku pemimpin yang menunjukkan perhatian, kepedulian, dan perlindungan terhadap bawahan, termasuk terhadap kesejahteraan pribadi dan keluarganya. Dimensi ini menggambarkan pemimpin sebagai sosok yang tidak hanya mengatur pekerjaan, tetapi juga peduli pada kondisi bawahannya secara lebih menyeluruh.

Dimensi ketiga adalah *moral leadership*, yaitu perilaku pemimpin yang ditunjukkan melalui integritas, keteladanan, kedisiplinan diri, dan sikap tidak mementingkan kepentingan pribadi. Melalui dimensi ini, pemimpin dipandang layak dihormati karena menunjukkan perilaku yang benar secara etis dan menjadi contoh bagi bawahan.

Ketiga dimensi tersebut dipahami sebagai satu kesatuan yang membentuk karakteristik Kepemimpinan Paternalistik. Dimensi-dimensi tersebut selanjutnya menjadi landasan dalam penyusunan indikator pengukuran variabel Kepemimpinan Paternalistik berdasarkan Farh & Cheng (2000), sebagai berikut:

1. Sentralisasi pengambilan keputusan

Pemimpin memegang kendali penuh atas keputusan operasional dan tidak mendelegasikan wewenang secara bebas, sehingga seluruh arah kerja ditentukan oleh pimpinan.

2. Kontrol dan tuntutan kepatuhan

Pemimpin secara aktif mengawasi pelaksanaan tugas karyawan dan mengharapkan seluruh bawahan mengikuti instruksi serta aturan yang ditetapkan secara konsisten.

3. Kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan

Pemimpin menunjukkan perhatian nyata terhadap kondisi fisik, psikologis, dan kebutuhan karyawan, baik dalam lingkup pekerjaan maupun kehidupan sehari-hari.

4. Pemberian bantuan dan perlindungan

Pemimpin bersedia memberikan pertolongan kepada karyawan yang menghadapi kesulitan pribadi sekaligus aktif membela kepentingan karyawan dalam organisasi maupun terhadap pihak luar.

5. Integritas dan kejujuran pemimpin

Pemimpin menunjukkan konsistensi antara ucapan dan tindakan, tidak memanfaatkan posisi untuk kepentingan pribadi, sehingga dipercaya oleh seluruh karyawan.

6. Keteladanan perilaku pemimpin

Pemimpin menjadi contoh nyata dalam etos kerja, kedisiplinan, dan tanggung jawab yang patut ditiru oleh seluruh karyawan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

2.1.4 Fasilitas Kerja

Fasilitas Kerja sebagai variabel independen kedua dalam penelitian ini. Fasilitas Kerja relevan dikaji karena kondisi sarana kerja secara langsung memengaruhi kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas operasional sehari-hari. Pembahasan meliputi pengertian Fasilitas Kerja dan indikator yang digunakan sebagai dasar pengukuran variabel.

2.1.4.1 Pengertian Fasilitas Kerja

Fasilitas Kerja merupakan bagian dari lingkungan kerja fisik yang disediakan organisasi untuk menunjang pelaksanaan tugas karyawan. Dalam kajian manajemen sumber daya manusia, Fasilitas Kerja dipahami sebagai seluruh sarana dan prasarana yang digunakan untuk mendukung kelancaran, kenyamanan, dan keselamatan kerja dalam aktivitas operasional sehari-hari (Sedarmayanti, 2017). Fasilitas tersebut mencakup peralatan kerja, sarana pendukung, serta kondisi fisik yang secara langsung digunakan dalam proses pelaksanaan tugas.

Dalam perspektif perilaku organisasi, lingkungan kerja fisik membentuk konteks tempat kerja yang memengaruhi bagaimana pekerjaan dijalankan secara teknis dan operasional (Robbins & Judge, 2022). Penyediaan sarana dan prasarana kerja merupakan bagian dari upaya organisasi dalam menciptakan kondisi kerja yang mendukung efektivitas pelaksanaan tugas (Mangkunegara, 2016). Ketersediaan sarana kerja yang memadai memungkinkan aktivitas operasional dilaksanakan sesuai standar yang ditetapkan, sedangkan keterbatasan fasilitas berpotensi menimbulkan hambatan teknis dalam pelaksanaan tugas.

Dalam konteks penelitian ini, Fasilitas Kerja tidak hanya dipahami sebagai sarana pendukung secara umum, tetapi dikaitkan secara langsung dengan kondisi operasional yang dihadapi karyawan. Pada PO TKM Utama, kondisi armada bus yang sebagian besar telah berusia tua menjadi bagian penting dari lingkungan kerja karyawan operasional. Kondisi tersebut berpotensi memengaruhi kenyamanan, keamanan, serta efektivitas kerja kru selama menjalankan tugas di lapangan.

Fasilitas kerja yang kurang optimal, seperti keterbatasan kenyamanan kabin atau kondisi teknis kendaraan, dapat meningkatkan kelelahan kerja serta menghambat kelancaran pelaksanaan tugas. Sebaliknya, fasilitas yang memadai dapat mendukung karyawan dalam bekerja secara lebih efisien dan konsisten. Dengan demikian, Fasilitas Kerja dalam penelitian ini diposisikan sebagai faktor kontekstual yang secara langsung berkaitan dengan pengalaman kerja karyawan operasional di lapangan.

2.1.4.2 Indikator Fasilitas Kerja

Dalam rangka mengukur Fasilitas Kerja secara operasional, diperlukan indikator yang dapat merepresentasikan kondisi sarana kerja secara menyeluruh. Moenir (2015) mengklasifikasikan fasilitas kerja ke dalam tiga kategori berdasarkan fungsi dan perannya dalam mendukung aktivitas operasional organisasi, sebagai berikut:

1. Fasilitas Alat Kerja

yaitu ketersediaan peralatan yang dibutuhkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar operasional yang berlaku.

2. Fasilitas Perlengkapan Kerja

yaitu kelengkapan sarana penunjang yang membantu karyawan dalam menjalankan aktivitas kerja secara efektif dan efisien.

3. Fasilitas Sosial

yaitu fasilitas yang disediakan perusahaan untuk mendukung kesejahteraan dan kenyamanan karyawan dalam lingkungan kerja. Pada konteks PO TKM Utama, fasilitas sosial mencakup ruang istirahat kru,

tempat ibadah, serta sarana pendukung lainnya yang tersedia di lingkungan garasi operasional.

Dalam konteks penelitian ini, ketiga indikator tersebut dioperasionalisasikan sesuai dengan karakteristik pekerjaan kru operasional PO TKM Utama, terutama yang berkaitan dengan kondisi armada dan sarana pendukung operasional.

2.1.5 Loyalitas Kerja

Loyalitas Kerja sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini. Loyalitas Kerja dipilih karena secara teoretis berperan sebagai penghubung antara perlakuan organisasi dengan perilaku kerja karyawan dalam kerangka Social Exchange Theory. Pembahasan mencakup pengertian Loyalitas Kerja, kajian Loyalitas Kerja dalam perspektif Social Exchange Theory, dan indikator pengukurannya.

2.1.5.1 Pengertian Loyalitas Kerja

Loyalitas Kerja merupakan sikap karyawan yang mencerminkan keterikatan psikologis terhadap organisasi serta kesediaan untuk mempertahankan hubungan kerja dalam jangka panjang. Loyalitas Kerja tercermin dalam keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi, mematuhi nilai dan aturan yang berlaku, serta menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab (Meyer & Allen, 1997). Dalam konteks organisasi modern, Loyalitas Kerja tidak hanya dimaknai sebagai kesetiaan administratif, tetapi sebagai sikap psikologis yang menunjukkan keterikatan dan komitmen terhadap organisasi. Secara konseptual, Loyalitas Kerja memiliki kedekatan dengan komitmen afektif, yaitu keterikatan emosional individu terhadap organisasi yang ditandai dengan rasa bangga, rasa memiliki, dan keinginan

untuk tetap menjadi bagian dari organisasi (Meyer & Allen, 1997). Loyalitas Kerja dalam penelitian ini perlu dibedakan secara konseptual dari Komitmen Organisasi maupun perilaku disiplin kerja. Loyalitas Kerja lebih menekankan pada kesediaan individu untuk mempertahankan hubungan jangka panjang dengan organisasi, yang tercermin dalam keinginan untuk tetap bekerja, rasa memiliki terhadap organisasi, serta kesetiaan terhadap nilai-nilai yang dianut perusahaan. Sementara itu, Komitmen Organisasi mencakup dimensi yang lebih luas, seperti keterikatan emosional (*affective commitment*), kewajiban moral (*normative commitment*), dan pertimbangan biaya (*continuance commitment*). Di sisi lain, perilaku disiplin kerja dan kinerja lebih berkaitan dengan pelaksanaan tugas secara langsung, seperti ketepatan waktu dan tanggung jawab kerja. Dengan demikian, Loyalitas Kerja dalam penelitian ini diposisikan sebagai sikap yang berfungsi sebagai penghubung antara perlakuan organisasi dan perilaku kerja karyawan, bukan sebagai bentuk kinerja itu sendiri.

Sejalan dengan pandangan tersebut, Loyalitas Kerja juga dipahami sebagai keterikatan psikologis dan perilaku karyawan terhadap organisasi yang tercermin dalam kesediaan untuk bertahan, serta konsistensi dalam memberikan usaha kerja (Miao et al., 2022). Loyalitas Kerja mencerminkan kemauan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan berkontribusi secara berkelanjutan dalam mencapai tujuan organisasi (Dutta & Dhir, 2025). Loyalitas Kerja juga diartikan sebagai kesetiaan dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Hasibuan, 2021).

Meskipun loyalitas kerja memiliki kemiripan konseptual dengan komitmen organisasi, keduanya merupakan konstruk yang berbeda. Komitmen organisasi

lebih berfokus pada keterikatan psikologis individu terhadap organisasi secara keseluruhan (Allen & Meyer, 1990), sedangkan loyalitas kerja menekankan pada perilaku nyata karyawan yang mencerminkan kesetiaan. Dalam penelitian ini, loyalitas kerja dipilih sebagai variabel mediasi karena lebih relevan untuk menangkap sikap p kerja karyawan operasional.

2.1.5.2 Indikator Loyalitas Kerja

Berikut Indikator Loyalitas Kerja menurut (Saydam Gouzali, 2005):

1. Ketaatan/Kepatuhan terhadap organisasi

Kesediaan karyawan untuk mengikuti seluruh aturan, kebijakan, dan instruksi yang berlaku dalam organisasi secara konsisten. Pada kru operasional PO TKM Utama, indikator ini tercermin dari kepatuhan kru terhadap jadwal keberangkatan, standar operasional perjalanan, dan tata tertib perusahaan.

2. Tanggung Jawab terhadap organisasi

Kesungguhan karyawan dalam menjaga nama baik perusahaan kewajiban kerja dan bersedia menanggung konsekuensi atas hasil pelaksanaan tugasnya. Pada kru operasional, indikator ini tercermin dari keseriusan kru dalam menyelesaikan tugas perjalanan dengan baik dan melaporkan setiap permasalahan lapangan secara tepat.

3. Pengabdian terhadap organisasi

Kesediaan karyawan untuk mendedikasikan waktu, tenaga, dan kemampuan demi kepentingan organisasi, bahkan melebihi tuntutan formal pekerjaan. Pada kru operasional, indikator ini tercermin dari kemauan kru

untuk tetap bertahan dan memberikan kontribusi lebih karena rasa memiliki yang kuat terhadap perusahaan.

4. Kejujuran terhadap organisasi

Komitmen karyawan untuk berlaku transparan dan jujur dalam setiap aspek pelaksanaan tugas serta pelaporan kepada organisasi. Pada kru operasional, indikator ini tercermin dari kejujuran kru dalam melaporkan kondisi armada, hasil perjalanan, dan kejadian di lapangan kepada pimpinan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan untuk memberikan gambaran empiris mengenai hubungan antara kepemimpinan, Fasilitas Kerja, Loyalitas Kerja, dan Produktivitas Kerja dalam berbagai konteks organisasi. Ringkasan penelitian terdahulu yang relevan disajikan pada tabel 2.1 berikut:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber Referensi
1	Sartika et al. (2024) <i>The Influence Of Work Discipline And Work Facilities On The Work Productivity Of Main PO TKM Employees</i>	Sama-sama meneliti Produktivitas Kerja dan Fasilitas Kerja.	Tidak meneliti Kepemimpinan Paternalistik dan Loyalitas Kerja sebagai mediasi.	Disiplin Kerja dan Fasilitas Kerja secara parsial maupun simultan berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja karyawan.	<i>Journal of Management, Economic, and Accounting,</i>
2	Bawamenewi et al. (2026)	Sama-sama meneliti Produktivitas Kerja dan	Konteks: industri manufaktur karet di Indonesia.	Hasil regresi menunjukkan Loyalitas Kerja berpengaruh positif dan	<i>Global Insights In Management</i>

No	Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber Referensi
	<i>The Impact of Loyalty and Work Discipline on Employee Productivity: Evidence from PT Rubber Hock Lie</i>	Loyalitas Kerja.	Tidak meneliti Kepemimpinan Paternalistik dan Fasilitas Kerja.	signifikan terhadap Produktivitas Kerja karyawan.	<i>and economic research</i>
3	Hafiyyan et al. (2023) <i>The Influence of Employee Loyalty and Work Environment on Employee Work Productivity at CV Umega Bahtera Sanjaya</i>	Sama-sama meneliti Loyalitas Kerja dan Produktivitas Kerja;	Konteks: perusahaan manufaktur kecil di Indonesia. Tidak meneliti Kepemimpinan Paternalistik dan Fasilitas Kerja.	Loyalitas Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Produktivitas Kerja karyawan meskipun dianalisis bersama lingkungan kerja.	<i>Quantitative Economics and Management Studies (QEMS)</i>
4	Jiang & Dhakir Abbas Ali, (2024) <i>Research on the Influence of Paternalistic Leadership Style on Employee Performance</i>	Sama-sama meneliti Produktivitas Kerja.	Konteks: organisasi umum (berbagai sektor). Tidak meneliti Fasilitas Kerja dan Loyalitas Kerja sebagai mediasi.	Kepemimpinan Paternalistik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara empiris, menegaskan bahwa gaya paternalistik dapat mendorong peningkatan performa kerja.	<i>International Journal of Education and Humanities</i>
5	Ghayas et al. (2023) <i>Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Evidence from the Information</i>	Variabel X: Kepemimpinan Paternalistik	Konteks: iT sektor di Istanbul. Tidak meneliti Fasilitas Kerja dan Loyalitas Kerja sebagai mediasi.	Dimensi benevolent dan moral paternal leadership terbukti berkorelasi positif signifikan dengan commitment afektif dan normatif,	Corporate & Business Strategy Review

No	Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber Referensi
	<i>Technology Sector</i>			sementara otoritarian paternalistic leadership berkorelasi negatif pada commitment afektif.	
6	Jayadi & Anitra. (2020) Pengaruh Kepemimpinan Paternalistik terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Jasa Mutu Mineral Indonesia Cabang Samarinda	Sama-sama meneliti variabel Produktivitas Kerja.	Konteks: industri mineral/pertambangan di Indonesia. Tidak meneliti Fasilitas Kerja dan Loyalitas Kerja sebagai mediasi.	Kepemimpinan Paternalistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja karyawan. Kepemimpinan Paternalistik yang memiliki sifat melindungi karyawan dan menciptakan suasana kekeluargaan berdampak positif terhadap Produktivitas Kerja.	<i>Borneo Student Research</i> , 2(1), 425-434.
7	Yusmen et al., (2024) <i>The relationship of paternalistic leadership and organizational commitment: Systematic analysis of literature review.</i>	Sama-sama meneliti pengaruh Kepemimpinan Paternalistik terhadap sikap kerja karyawan menggunakan pendekatan sistematis	Metode SLR bukan kuantitatif primer; variabel dependen organisasi commitment, tidak meneliti Fasilitas Kerja dan Produktivitas Kerja	Dimensi benevolent dan <i>moral leadership</i> berko-relasi positif dengan komitmen organisasional berdasarkan sintesis 16 artikel	<i>International Journal of Research in Business and Social Science</i> , Vol. 13, No. 7, 2024, hlm. 169–178
8	Roma Harahap. (2025)	Sama-sama meneliti Produktivitas Kerja dan	Konteks: fakultas Ekonomi universitas di Medan. Tidak	Fasilitas Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap	<i>International Journal of Educational Research &</i>

No	Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber Referensi
	<i>The Influence Of Work Facilities on Employee Work Productivity at the Faculty of Economics Al-Azhar University Medan</i>	Fasilitas Kerja.	meneliti Kepemimpinan Paternalistik dan Loyalitas Kerja sebagai mediasi.	Produktivitas Kerja karyawan.	<i>Social Sciences</i>
9	Khoiruddin et al. (2025) <i>The Effect of Service Quality and Facilities on Employee Loyalty Through Job Satisfaction at Regent Park Hotel Malang</i>	Sama-sama meneliti Fasilitas Kerja dan Produktivitas Kerja.	Konteks: hotel/perhotelan di Indonesia. Tidak meneliti Kepemimpinan Paternalistik dan Loyalitas Kerja sebagai mediasi.	Fasilitas Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Loyalitas Kerja karyawan melalui peningkatan job satisfaction.	<i>Indonesian Journal of Applied and Industrial Sciences</i>
10	Ryan Dwi Pangga et al. (2023) <i>Pengaruh Disiplin Kerja dan Fasilitas Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Sinar Sosro Cabang Bekasi.</i>	Sama-sama meneliti Produktivitas Kerja dan Fasilitas Kerja.	Konteks: industri minuman/produk (PT Sinar Sosro Cabang Bekasi). Tidak meneliti Kepemimpinan Paternalistik dan Loyalitas Kerja sebagai mediasi.	Fasilitas Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja karyawan secara parsial dan simultan dengan disiplin kerja.	<i>Jurnal Riset Manajemen</i>
11	Sulistiyani et al. (2022) <i>Perceived Organizational Support, Employee Work Engagement and Work Life Balance: Social Exchange</i>	Sama-sama menggunakan Social Exchange Theory dan mekanisme mediasi.	Konteks: perguruan tinggi di Semarang. Tidak meneliti Kepemimpinan Paternalistik, Fasilitas Kerja, dan Loyalitas Kerja sebagai mediasi.	Work engagement mediasi hubungan antara perceived organizational support dan work-life balance, menunjukkan mekanisme pertukaran sosial	<i>Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis</i>

No	Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber Referensi
	<i>Theory Perspective</i>			antara dukungan organisasi dan sikap kerja positif.	
12	Lastari et al. (2023) <i>Work Environment and Fatigue Factors on Public Transportation Driver Productivity: A Cross-Sectional Study in Padangsidimpuan City</i>	Sama-sama meneliti Produktivitas Kerja.	Tidak meneliti Kepemimpinan Paternalistik, Fasilitas Kerja, dan Loyalitas Kerja sebagai mediasi.	Faktor lingkungan kerja (kondisi kendaraan, kondisi jalan, kebisingan) dan kelelahan kerja berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja pengemudi transportasi umum	<i>Promotif: Journal Of Public Health</i>
13	Zhang et al. (2021) <i>Paternalistic Leadership and Safety Participation of High-Speed Railway Drivers in China: The Mediating Role of Leader-Member Exchange</i>	Variabel X: Kepemimpinan Paternalistik; Konteks: Sektor transportasi	Tidak meneliti Fasilitas Kerja dan Loyalitas Kerja sebagai mediasi.	<i>Benevolent leadership</i> dan <i>moral leadership</i> (dimensi Kepemimpinan Paternalistik) berpengaruh positif signifikan terhadap safety participation melalui mediasi LMX. <i>Authoritarian leadership</i> tidak berpengaruh signifikan. Hasil ini mendukung Social Exchange Theory.	<i>Frontiers in Psychology, 12, 591670.</i>
14	Ardiyansyah & Rini. (2025) <i>Work Engagement and Work Experience</i>	Sama-sama meneliti Produktivitas Kerja.	Tidak meneliti Kepemimpinan Paternalistik dan Fasilitas Kerja.	Work engagement dan work experience berpengaruh signifikan terhadap performa pengemudi bus	<i>Management Science Research Journal.</i>

No	Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber Referensi
	<i>as Determinants of Bus Driver Performance at PO Menggala Surabaya–Malang Route</i>			PO Menggala. Work engagement menjadi faktor dominan dalam meningkatkan produktivitas pengemudi.	
15	Nugroho et al. (2021) <i>Assessing Factors Affecting Professional Bus Drivers in Central Java, Indonesia</i>	Sama-sama meneliti Produktivitas Kerja.	Tidak meneliti Kepemimpinan Paternalistik dan Fasilitas Kerja.	Kelelahan kerja (77,6% kategori berat), jam kerja >8 jam (85,1%), dan kondisi kesehatan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas dan keselamatan pengemudi bus profesional di Jawa Tengah.	<i>GSC Biological and Pharmaceutical Sciences</i>
16	Ensari et al., (2022) <i>The Intermediate Role of Employee Loyalty in The Effect of Paternalist Leadership on Work Engagement</i>	Sama-sama meneliti pengaruh Kepemimpinan Paternalistik terhadap Loyalitas Kerja karyawan; menggunakan pendekatan kuantitatif	Variabel dependen akhir adalah Work Engagement (bukan Produktivitas Kerja); tidak meneliti Fasilitas Kerja; menggunakan analisis regresi dan Process Macro (bukan SEM-PLS); konteks sektor kesehatan di Turki	Kepemimpinan Paternalistik berpengaruh positif signifikan terhadap Loyalitas Kerja karyawan; Loyalitas Kerja terbukti memediasi pengaruh KP terhadap Work Engagement	Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Vol. 13 No. 3, 2022
17	Thao et al., (2023) <i>Determinants of Working Motivation and</i>	Sama-sama meneliti pengaruh kondisi/fasilitas lingkungan kerja fisik terhadap	Variabel X adalah Work Environment (lebih luas dari Fasilitas Kerja); terdapat variabel tambahan	Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan; motivasi kerja juga terbukti	International Journal of Professional Business Review, Vol. 8 No. 7, 2023

No	Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber Referensi
	<i>Loyalty of Workers</i>	loyalitas karyawan; menggunakan SEM kuantitatif	motivasi kerja sebagai mediator; konteks perusahaan Vietnam	berpengaruh positif terhadap loyalitas	
18	Gyamerah et al. (2022) <i>Paternalistic Leadership, Employee Creativity, and Retention: The Role of Psychological Empowerment</i>	Sama-sama meneliti pengaruh Kepemimpinan Paternalistik terhadap perilaku dan sikap karyawan dengan variabel mediasi; menggunakan SEM-CFA pendekatan kuantitatif; berdasarkan teori pertukaran sosial	Variabel mediasi menggunakan Psychological Empowerment (bukan Loyalitas Kerja); variabel dependen adalah Creativity dan Intention to Stay (bukan Produktivitas Kerja); konteks SMEs manufaktur di Ghana	<i>Benevolent leadership</i> berpengaruh positif signifikan terhadap intention to stay; psychological empowerment terbukti memediasi hubungan antara benevolent/moral leadership dan intention to stay	International Journal of Cross Cultural Management, Sage Publications, 2022
19	Zanabazar & Jigjiddorj, (2021) <i>The Mediating Effect of Employee Loyalty on the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Performance</i>	Sama-sama membuktikan Loyalitas Kerja sebagai variabel mediasi yang signifikan antara variabel independen dan kinerja/produktivitas organisasi; menggunakan SEM-PLS SmartPLS dengan Bootstrap	Variabel X adalah Job Satisfaction (bukan KP/Fasilitas Kerja); variabel Y adalah Organizational Performance (bukan Produktivitas Kerja individu); konteks perbankan di Mongolia	Loyalitas karyawan terbukti memediasi penuh hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi; loyalitas berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas	Jurnal Ilmiah Peuradeun, Vol. 9, No. 2, 2021

No	Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber Referensi
20	Amegayibor. (2021) <i>Leadership Styles and Employees Performance: A Case of Family-Owned Manufacturing Company, Cape Coast</i>	Sama-sama meneliti pengaruh Kepemimpinan Paternalistik terhadap kinerja/produktivitas karyawan; menggunakan pendekatan kuantitatif	Menguji lima gaya kepemimpinan sekaligus (bukan hanya KP); tidak ada variabel mediasi; konteks perusahaan manufaktur keluarga di Ghana	Kepemimpinan paternalistik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan kualitas kerja karyawan	International Journal of Financial, Accounting, and Management, Vol. 3 No. 2, 2021

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dibangun berdasarkan tiga landasan teoretis yang saling melengkapi. Pertama, *Social Exchange Theory* (SET) yang dikemukakan oleh Blau (1964) digunakan sebagai landasan utama yang menjelaskan mekanisme keseluruhan model penelitian ini. Dalam kerangka SET, Kepemimpinan Paternalistik dan Fasilitas Kerja dipandang sebagai bentuk perlakuan positif organisasi kepada karyawan. Perlakuan tersebut kemudian mendorong terbentuknya Loyalitas Kerja sebagai respons sikap karyawan, yang selanjutnya mendorong Produktivitas Kerja sebagai respons perilaku. Kedua, *Job Demands-Resources Model* (JD-R) dari Bakker & Demerouti (2007) digunakan sebagai teori pendukung untuk memperkuat justifikasi hubungan antara Fasilitas Kerja dan Produktivitas Kerja. JD-R menjelaskan bahwa ketersediaan sumber daya kerja yang memadai, termasuk fasilitas fisik yang layak, dapat mengurangi beban kerja berlebih dan mendukung karyawan dalam mencapai produktivitas yang

optimal. Ketiga, *Leader-Member Exchange Theory* (LMX) dari Graen & Uhl-Bien (1995) digunakan sebagai teori pendukung untuk memperkuat justifikasi hubungan antara Kepemimpinan Paternalistik dengan Loyalitas Kerja dan Produktivitas Kerja. LMX menjelaskan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan yang bersifat mengayomi secara langsung memengaruhi keterikatan dan perilaku kerja karyawan.

Dalam kerangka *Social Exchange Theory*, Kepemimpinan Paternalistik dipandang sebagai bentuk perlakuan organisasi yang bersifat sosial-relasional. Ketika pemimpin menunjukkan kebajikan, perlindungan, dan keteladanan moral kepada karyawan, karyawan akan mempersepsikannya sebagai investasi relasional yang perlu dibalas melalui norma timbal balik. Respons yang paling langsung atas perlakuan tersebut adalah terbentuknya sikap loyal karyawan terhadap organisasi. Mekanisme ini diperkuat oleh *Leader-Member Exchange Theory* (LMX) yang menjelaskan bahwa kualitas hubungan pemimpin-bawahan yang bersifat mengayomi dan personal akan mendorong keterikatan afektif karyawan terhadap organisasi.

Selain memengaruhi Loyalitas Kerja, Kepemimpinan Paternalistik juga diduga memiliki pengaruh langsung terhadap Produktivitas Kerja karyawan. Dalam kerangka *Leader-Member Exchange Theory* (LMX), pemimpin yang membangun kualitas hubungan tinggi dengan bawahan melalui perhatian personal, kepercayaan, dan dukungan akan mendorong bawahan untuk menunjukkan perilaku kerja yang melebihi harapan minimum. Selain itu, dalam kerangka *Social Exchange Theory*, Kepemimpinan Paternalistik yang bersifat mengayomi tidak hanya membentuk

sikap loyal, tetapi juga dapat secara langsung mendorong perilaku kerja produktif karena karyawan merasa diperlakukan dengan baik dan terdorong untuk membalas melalui kinerja yang optimal. Secara empiris, Beberapa penelitian terdahulu membuktikan bahwa Kepemimpinan Paternalistik berpengaruh positif terhadap Loyalitas Kerja karyawan (Ensari et al., 2022; Ghayas et al., 2023; Yusmen et al., 2024a). Selain itu, beberapa penelitian terdahulu pun membuktikan bahwa Kepemimpinan Paternalistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja karyawan (Jayadi & Anitra, 2020; Jiang & Ali, 2024). Kepemimpinan Paternalistik diukur menggunakan enam indikator berdasarkan Farh & Cheng (2000), yaitu: (1) sentralisasi pengambilan keputusan, (2) kontrol dan tuntutan kepatuhan, (3) kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan, (4) pemberian bantuan dan perlindungan, (5) integritas dan kejujuran pemimpin, serta (6) keteladanan perilaku pemimpin.

Fasilitas Kerja dipandang sebagai bentuk perlakuan organisasi yang bersifat material. Ketika organisasi menyediakan sarana kerja yang layak, karyawan mempersepsikannya sebagai wujud nyata kepedulian organisasi terhadap kondisi kerja mereka. Berdasarkan norma timbal balik, persepsi kepedulian tersebut akan mendorong karyawan untuk membalas dengan menunjukkan sikap loyal terhadap organisasi. Mekanisme ini juga didukung oleh *Job Demands-Resources Model* (JD-R), yang menjelaskan bahwa ketersediaan sumber daya kerja yang memadai tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga membangun keterikatan dan komitmen karyawan terhadap organisasi yang menyediakan sumber daya tersebut (Bakker & Demerouti, 2007). Penyediaan fasilitas yang baik diinterpretasikan

sebagai sinyal kepedulian organisasi yang menumbuhkan keterikatan dan sikap loyal karyawan. Hal ini sejalan dengan temuan Westover (2024) yang menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi, termasuk dalam bentuk sarana kerja yang memadai, berperan penting dalam membentuk keterikatan psikologis jangka panjang.

Selain melalui jalur Loyalitas Kerja, Fasilitas Kerja juga diduga berpengaruh langsung terhadap Produktivitas Kerja karyawan. Dalam kerangka *Job Demands-Resources Model* (JD-R), Fasilitas Kerja diposisikan sebagai sumber daya kerja (*job resource*) yang secara langsung dapat mengurangi hambatan teknis dalam pelaksanaan tugas. Ketersediaan armada yang laik jalan, perlengkapan operasional yang memadai, dan fasilitas pendukung yang nyaman memungkinkan karyawan menjalankan tugas secara lebih efisien tanpa gangguan teknis yang berarti. Selain itu, dalam kerangka *Social Exchange Theory*, penyediaan fasilitas yang memadai dipandang sebagai bentuk kepedulian organisasi yang mendorong karyawan untuk membalas melalui peningkatan perilaku kerja produktif secara langsung. Secara empiris, Beberapa penelitian terdahulu membuktikan bahwa Fasilitas Kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja (Harahap et al, 2025; Sartika et al., 2024). Dalam konteks transportasi, Kessi et al. (2024) menunjukkan bahwa kondisi sarana operasional yang tidak memadai berpotensi menurunkan efektivitas kerja pengemudi bus. Fasilitas Kerja diukur menggunakan tiga indikator berdasarkan Moenir (2015), yaitu: (1) fasilitas alat kerja, (2) fasilitas perlengkapan kerja, dan (3) fasilitas sosial.

Loyalitas Kerja dipahami sebagai respons sikap karyawan atas perlakuan positif yang mereka terima dari organisasi. Sikap loyal yang telah terbentuk selanjutnya akan mendorong karyawan untuk mengekspresikannya melalui perilaku kerja yang lebih positif sebagai bentuk balasan. Perilaku kerja tersebut diwujudkan dalam bentuk Produktivitas Kerja yang lebih tinggi. Model penelitian ini secara sadar tidak menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel perantara antara anteseden organisasi dan loyalitas. Pendekatan berbasis kepuasan kerja yang menyatakan bahwa karyawan harus puas dulu sebelum menjadi loyal berakar dari teori Herzberg (1959) dan model attitude-behavior yang bersifat linier. Namun dalam kerangka *Social Exchange Theory*, loyalitas terbentuk bukan semata-mata karena karyawan merasa puas, melainkan karena karyawan mempersepsi adanya perlakuan positif dari organisasi yang menimbulkan kewajiban moral untuk membalas melalui sikap setia. Pilihan ini secara empiris didukung oleh Ensari et al. (2022) yang membuktikan pengaruh langsung Kepemimpinan Paternalistik terhadap Loyalitas Kerja tanpa mediasi kepuasan, serta Zanabazar & Jigjiddorj (2021) yang membuktikan bahwa loyalitas memediasi anteseden organisasi terhadap kinerja secara langsung. Selain itu, dalam konteks karyawan operasional yang memiliki masa kerja panjang di PO TKM Utama, loyalitas lebih tepat dipahami sebagai konstruk yang terbentuk dari hubungan relasional jangka panjang antara karyawan dan organisasi, bukan sekadar fungsi dari kepuasan sesaat.

Karyawan yang loyal cenderung menjalankan tugas secara lebih konsisten, penuh tanggung jawab, dan berorientasi pada pencapaian target organisasi karena mereka merasa memiliki kewajiban moral untuk mempertahankan kualitas

hubungan pertukaran sosial yang telah terbentuk (Ahmad et al., 2023; Blau, 1964). Secara empiris, Bawamenewi et al. (2026) membuktikan bahwa Loyalitas Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja karyawan pada industri manufaktur karet. Hafiyyan et al. (2023) juga menemukan hasil yang konsisten, di mana Loyalitas Kerja terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap Produktivitas Kerja karyawan. Ensari et al. (2022) turut mendukung hubungan ini dengan menunjukkan bahwa Loyalitas Kerja berperan sebagai mediator yang memperkuat perilaku kerja positif karyawan. Loyalitas Kerja diukur menggunakan empat indikator berdasarkan Gouzali (2005) yaitu: (1) ketaatan/kepatuhan terhadap organisasi, (2) tanggung jawab terhadap organisasi, (3) pengabdian terhadap organisasi, dan (4) kejujuran terhadap organisasi.

Dalam kerangka Social Exchange Theory, mekanisme mediasi Loyalitas Kerja dijelaskan melalui dua tahap proses pertukaran sosial. Pada tahap pertama, Kepemimpinan Paternalistik sebagai perlakuan organisasi yang bersifat sosial-relasional mendorong terbentuknya Loyalitas Kerja sebagai respons sikap karyawan. Pada tahap kedua, Loyalitas Kerja yang telah terbentuk mendorong karyawan untuk mengekspresikan komitmennya melalui perilaku kerja yang lebih produktif. Mekanisme dua tahap ini diperkuat oleh *Leader-Member Exchange Theory* (LMX) yang menjelaskan bahwa kualitas hubungan pemimpin-bawahan tidak hanya membentuk keterikatan sikap, tetapi juga secara bertahap membentuk perilaku kerja yang menguntungkan organisasi.

Mekanisme mediasi yang sama juga berlaku pada pengaruh Fasilitas Kerja terhadap Produktivitas Kerja. Dalam kerangka Social Exchange Theory, Fasilitas

Kerja yang memadai pertama-tama akan membentuk Loyalitas Kerja karyawan sebagai respons sikap atas perlakuan material yang baik dari organisasi. Selanjutnya, Loyalitas Kerja yang terbentuk tersebut mendorong perilaku kerja yang lebih produktif sebagai ekspresi balasan karyawan. Dalam kerangka *Job Demands-Resources Model* (JD-R), tersedianya sumber daya kerja yang memadai tidak hanya mendukung produktivitas secara langsung, tetapi juga membangun keterikatan karyawan terhadap organisasi sebagai penyedia sumber daya tersebut, yang kemudian berdampak pada perilaku kerja jangka panjang (Bakker & Demerouti, 2007).

Secara empiris, Ensari et al. (2022) membuktikan bahwa Loyalitas Kerja terbukti memediasi pengaruh Kepemimpinan Paternalistik terhadap Produktivitas Kerja karyawan di sektor kesehatan Turki menunjukkan bahwa mekanisme mediasi melalui Loyalitas Kerja memang berlaku dalam konteks Kepemimpinan Paternalistik. Zanabazar & Jigjiddorj (2021) juga membuktikan bahwa loyalitas karyawan memediasi pengaruh faktor anteseden terhadap kinerja organisasi. Bawamenewi et al. (2026) dan Hafiyyan et al. (2023) menunjukkan bahwa Loyalitas Kerja berpengaruh langsung terhadap Produktivitas Kerja, yang memperkuat posisi Loyalitas Kerja sebagai mediator yang relevan.

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka dan kerangka pemikiran yang telah diuraikan, maka hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- H₁ : Kepemimpinan Paternalistik berpengaruh positif terhadap Loyalitas Kerja karyawan operasional pada PO TKM Utama.
- H₂ : Fasilitas Kerja berpengaruh positif terhadap Loyalitas Kerja karyawan operasional pada PO TKM Utama.
- H₃ : Loyalitas Kerja berpengaruh positif terhadap Produktivitas Kerja karyawan operasional pada PO TKM Utama.
- H₄ : Kepemimpinan Paternalistik berpengaruh positif terhadap Produktivitas Kerja karyawan operasional pada PO TKM Utama.
- H₅ : Fasilitas Kerja berpengaruh positif terhadap Produktivitas Kerja karyawan operasional pada PO TKM Utama.
- H₆ : Kepemimpinan Paternalistik berpengaruh positif terhadap Produktivitas Kerja melalui Loyalitas Kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan operasional PO TKM Utama.
- H₇ : Fasilitas Kerja berpengaruh positif terhadap Produktivitas Kerja melalui Loyalitas Kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan operasional PO TKM Utama.