

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PATERNALISTIK
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI MELALUI KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR
(STUDI KASUS PADA PONDOK PESANTREN AL-FALAH)**

SKRIPSI

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI PERSYARATAN
MEMPEROLEH GELAR SARJANA**



**UNIVERSITAS ISLAM
RADEN RAHMAT**

Disusun oleh:
INDRA LUQMANA
(21612011098)

**UNIVERSITAS ISLAM
RADEN RAHMAT**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM RADEN RAHMAT
MALANG
2025**

HALAMAN JUDUL

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PATERNALISTIK
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI MELALUI KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR
(STUDI KASUS PADA PONDOK PESANTREN AL-FALAH)**

SKRIPSI

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI PERSYARATAN
MEMPEROLEH GELAR SARJANA**



**UNIVERSITAS ISLAM
RADEN RAHMAT**

Disusun oleh:
INDRA LUQMANA
(21612011098)

**UNIVERSITAS ISLAM
RADEN RAHMAT**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM RADEN RAHMAT
MALANG
2025**



YAYASAN PERGURUAN TINGGI ISLAM RADEN RAHMAT

UNIVERSITAS ISLAM RADEN RAHMAT

FAKULTAS EKONOMI & BISNIS

Inspiring, Excellent, Humble

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediator (Studi Kasus pada Pondok Pesantren Al-Falah)

Disusun oleh : Indra Luqmana

NIM : 21612011098

Prodi : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah diperiksa dan disetujui untuk dipertahankan

Didepan tim penguji

Malang, 24 Juni 2025

Mengetahui & menyetujui

Kaprodi,

Erna Resmiatini, S.M.B., M.Sc

NIDN. 0715069004

Pembimbing,

R Muhamad Mahrus Alie, S.Sos., MM

NIDN. 0721087601

UNIVERSITAS ISLAM
RADEN RAHMAT

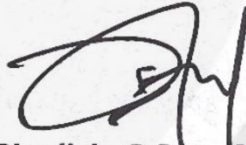
TANDA PENGESAHAN

TELAH DIPERTAHANKAN DI DEPAN MAJELIS PENGUJI SKRIPSI, PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS, UNIVERSITAS ISLAM RADEN RAHMAT MALANG:

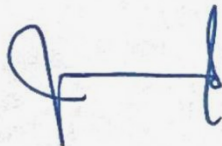
NAMA : Indra Luqmana
NIM : 21612011098
HARI : Senin
TANGGAL : 14 Juli 2025
JUDUL : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediator (Studi Kasus pada Pondok Pesantren Al-Falah)

DINYATAKAN LULUS

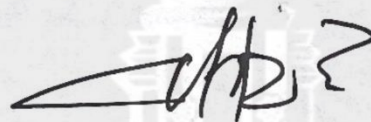
MAJELIS PENGUJI



Sinollah, S.Sos., M.AB
NIDN. 0720057401



Erna Resmiatini, SMB., M.Sc
NIDN. 0715069004



R.M. Mahrus Alie, S.Sos., M.M
NIDN. 0721087601

MENGESAHKAN,
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Islam Raden Rahmat Malang
Dekan,



Dr. M. Yusuf Azwar Anas, S.E., M.M
NIDN. 0713047901

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediator (Studi Kasus pada Pondok Pesantren Al-Falah)”**. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Raden Rahmat Malang.

Penulis menyadari bahwa penyelesaian skripsi ini tidak akan terwujud tanpa dukungan, semangat, dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada:

1. Bapak H. Imron Rosyadi Hamid, SE., M.Si, Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Raden Rahmat Malang, yang telah menciptakan lingkungan akademik yang kondusif.
2. Bapak Dr. M. Yusuf Azwar Anas, S.E., M.M. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Raden Rahmat Malang, yang telah memberikan dukungan dan fasilitas selama masa studi.
3. Ibu Erna Resmiatini, S.M.B., M.Sc. selaku Ketua Program Studi Manajemen sekaligus dosen penguji. Terima kasih atas dukungan, kemudahan, serta masukan yang membangun selama proses penyusunan skripsi hingga ujian.
4. Bapak R.M. Mahrus Alie, S. Sos., M.M. selaku dosen pembimbing sekaligus dosen wali. Terima kasih yang tulus atas segala kesabaran, waktu, ilmu, serta arahan yang sangat berharga dalam membimbing penulis, baik dalam urusan akademik maupun dalam penyelesaian skripsi ini dari awal hingga akhir.
5. Bapak Sinollah, S.Sos., M.AB. selaku dosen penguji. Terima kasih atas waktu, saran, dan pertanyaan kritis yang telah membantu menyempurnakan laporan penelitian ini.
6. Seluruh Bapak/Ibu Dosen Program Studi Manajemen, yang telah memberikan dedikasinya untuk menyalurkan ilmu pengetahuan yang bermanfaat selama masa perkuliahan.
7. Bapak K.H. Syamsul Hadi, selaku Pengasuh Pondok Pesantren Al-Falah, beserta seluruh guru dan staf. Terima kasih yang tulus atas izin dan kesempatan penelitian. Sebagai santri yang pernah menimba ilmu di lembaga ini, dukungan yang diberikan dan berarti bagi penulis.
8. Orang Tua dan Keluarga Tercinta, untuk setiap doa yang tulus, dukungan moril maupun materiel, serta kasih sayang tak terhingga yang menjadi sumber kekuatan terbesar bagi penulis.
9. Rekan-rekan seperjuangan di Program Studi Manajemen, serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu. Terima kasih atas kebersamaan, semangat, dan bantuan yang telah diberikan.

Malang, 24 Juni 2025
Penulis

HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya sederhana ini kupersembahkan dengan tulus untuk:

- **Kedua Orang Tua dan Keluarga Tercinta**, sumber doa dan dukungan yang tak pernah putus. Di tengah perjuangan melawan perfeksionisme dan penundaan, kehadiran serta pengertian Ayah, Ibu, Kakak dan seluruh keluarga menjadi sauh yang menopang hingga karya ini selesai.
- **Rekan-rekan Seperjuangan**, terima kasih atas kebersamaan, semangat, dan kesabaran yang menemani setiap langkah dalam proses panjang ini.
- **Diri Sendiri**, terima kasih telah bertahan melewati setiap rintangan internal. Untuk komitmen yang terus dijaga hingga akhir, karya ini adalah bukti kemenangan atas keraguan diri.

UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan segala kerendahan hati, penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulis menyadari bahwa penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan terima kasih yang tulus kepada:

1. **Ibu Erna Resmiatini, S.M.B., M.Sc.**, selaku Ketua Program Studi Manajemen yang juga berkenan menjadi penguji. Terima kasih atas segala ilmu dan masukan yang diberikan selama proses akademik dan ujian.
2. **Bapak R.M. Mahrus Alie, S.Sos., M.M.**, selaku Dosen Pembimbing sekaligus Dosen Wali. Penulis menghaturkan terima kasih yang tulus atas kesabaran, bimbingan, waktu, dan dukungan tak ternilai, baik dalam urusan akademik maupun dalam penyelesaian skripsi ini dari awal hingga akhir.
3. **Bapak Sinollah, S.Sos., M.AB.**, selaku dosen penguji. Terima kasih atas pertanyaan, kritik, dan saran yang membangun demi penyempurnaan skripsi ini.
4. Keluarga besar penulis, yang menjadi sumber kekuatan dan doa yang tiada henti.
5. Seluruh rekan dan pihak yang telah memberikan dukungan moril maupun materiel yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis juga ingin merefleksikan perjalanan dalam memilih judul skripsi ini. Awalnya, topik yang dipilih terasa begitu berat karena menuntut waktu dan usaha yang jauh melampaui perkiraan. Namun, tantangan inilah yang menjadi pelajaran paling berharga. Melalui proses ini, penulis belajar tentang tanggung jawab, ketekunan, dan pentingnya menyelesaikan apa yang telah dimulai. Pada akhirnya, penulis tidak lagi memandang pilihan ini sebagai penyesalan, melainkan sebagai sebuah perjalanan transformatif yang membentuk penulis menjadi pribadi yang lebih tangguh.

Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca.

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah Skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam Naskah Skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Skripsi dibatalkan, serta di proses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 yang berbunyi: lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya dan pasal 70 yang berbunyi: lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapat gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 ayat (2) terbukti merupakan jiplakan di pidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 200.000.000,00 (dua ratus juta rupiah).

Malang, 24 Juni 2025
Yang menyatakan



Indra Luqmana

UNIVERSITAS ISLAM
RADEN RAHMAT

ABSTRAKSI

Indra Luqmana. 2025. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediator (Studi Kasus pada Pondok Pesantren Al-Falah). Pembimbing: R.M. Mahrus Alie, S. Sos., M.M.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediator pada Pondok Pesantren Al-Falah Sumberbening Bantur Malang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain studi kasus. Sampel penelitian adalah seluruh populasi guru dan staf yang berjumlah 50 orang (teknik sensus). Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner skala Likert, dan data dianalisis menggunakan Analisis Deskriptif dan Analisis Jalur (*Path Analysis*) dengan bantuan alat analisis berupa SPSS 27. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis Gaya Kepemimpinan Paternalistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi, namun pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan Paternalistik terhadap Komitmen Organisasi ditemukan tidak signifikan. Analisis mediator membuktikan bahwa Kepuasan Kerja berperan sebagai mediator penuh (*full mediator*) dalam gaya kepemimpinan paternalistik terhadap komitmen organisasi.

Kata Kunci: *Gaya Kepemimpinan Paternalistik, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja*



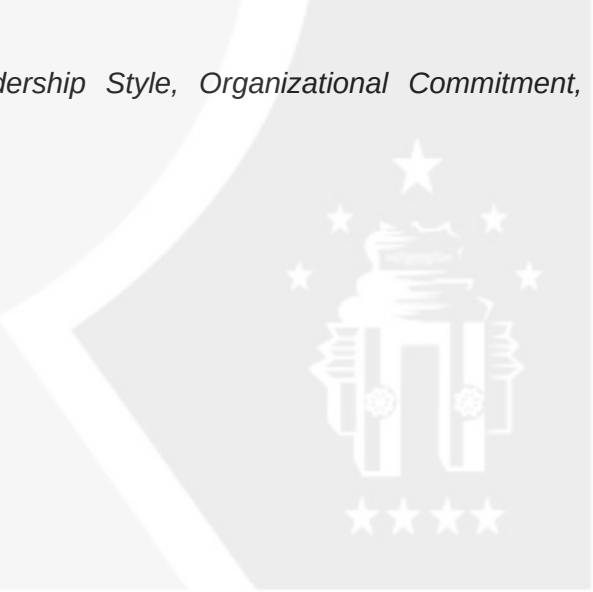
UNIVERSITAS ISLAM
RADEN RAHMAT

ABSTRACT

Indra Luqmana. 2025. *The Influence of Paternalistic Leadership Style on Organizational Commitment through Job Satisfaction as a Mediator Variable (A Case Study at Al-Falah Islamic Boarding School)*. Advisor: R.M. Mahrus Alie, S. Sos., M.M.

This study aims to analyze the influence of Paternalistic Leadership Style on Organizational Commitment with Job Satisfaction as a mediating variable at Al-Falah Islamic Boarding School, Sumberbening, Bantur, Malang. The research adopts a quantitative approach with a case study design. The sample consists of the entire population of teachers and staff, totaling 50 individuals (using a census technique). Data were collected through a Likert-scale questionnaire and analyzed using Descriptive Analysis and Path Analysis with the assistance of SPSS version 27. The results indicate that the hypothesis stating that Paternalistic Leadership Style has a positive and significant effect on Job Satisfaction is supported. Likewise, Job Satisfaction has a positive and significant effect on Organizational Commitment. However, the direct effect of Paternalistic Leadership Style on Organizational Commitment was found to be not significant. The mediation analysis confirms that Job Satisfaction functions as a full mediator in the relationship between Paternalistic Leadership Style and Organizational Commitment.

Keywords: *Paternalistic Leadership Style, Organizational Commitment, Job Satisfaction*



UNIVERSITAS ISLAM
RADEN RAHMAT

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
PERNYATAAN ORISINALITAS	vi
ABSTRAKSI	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	10
2.1 Kajian Empiris	10
2.2 Kajian Teoritis	20
2.2.1 Komitmen Organisasi	20
2.2.2 Kepuasan Kerja	24
2.2.3 Gaya Kepemimpinan Paternalistik	31
2.3 Hubungan Antar Variabel	41
2.3.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan Paternalistik dengan Komitmen Organisasi	41
2.3.2 Hubungan Gaya Kepemimpinan Paternalistik dengan Kepuasan Kerja	43
2.3.3 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi	44
2.3.4 Hubungan Gaya Kepemimpinan Paternalistik dengan Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediator	45
2.4 Kerangka Penelitian	47
BAB III METODE PENELITIAN	49
3.1 Rancangan Penelitian	49
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	49
3.3 Variabel Penelitian dan Pengukurannya	50
3.3.1 Variabel Penelitian	50
3.3.2 Definisi Variabel dan Indikator Variabel Penelitian	50
3.4 Populasi dan Sampel	53
3.5 Sumber Data	54
3.6 Metode Pengumpulan Data	54
3.7 Teknik Analisis Data	56
3.7.1 Analisis Statistik Deskriptif	57
3.7.2 Uji Validitas dan Reliabilitas	57
3.7.3 Uji Asumsi Klasik	58
3.7.4 Pengujian Hipotesis	60
BAB IV PEMBAHASAN	63

4.1 Hasil Penelitian	63
4.1.1 Sejarah Lembaga.....	63
4.1.2 Deskripsi Karakteristik Responden	64
4.1.3 Distribusi Jawaban Responden.....	67
4.2 Hasil Analisis Data	71
4.2.1 Hasil Analisis Deskriptif.....	71
4.2.2 Uji Validitas dan Uji Realibilitas	73
4.2.3 Uji Asumsi Klasik	76
4.2.4 Pengujian Hipotesis	80
4.3 Pembahasan	83
4.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik (X) terhadap Komitmen Organisasi (Y)	83
4.3.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z).....	84
4.3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Komitmen Oganisasi (Y) ...	86
4.3.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik (X) terhadap Komitmen Organisasi (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) sebagai Variabel Mediator.....	88
BAB V PENUTUP	91
5.1 Kesimpulan	91
5.2 Saran	91
5.2.1 Saran Praktis	91
5.2.2 Saran Akademik.....	93
DAFTAR PUSTAKA	95



UNIVERSITAS ISLAM
RADEN RAHMAT

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Rekapitulasi Data Turnover Guru dan Staf (2022–2024)	2
Tabel 2 Ringkasan Survei Kepuasan Kerja Guru dan Staf (2023)	3
Tabel 3 Rekapitulasi Partisipasi dalam Pelatihan & Kegiatan Non-Mengajar (2022–2024)	3
Tabel 4 Penelitian Terdahulu	10
Tabel 5 Variabel, indikator dan item penelitian (X)	52
Tabel 6 Variabel, indikator dan item Penelitian (Z)	52
Tabel 7 Variabel, indikator dan item penelitian (Y)	53
Tabel 8 Skala Liker	55
Tabel 9 Karakteristik Responden (Jenis Kelamin)	65
Tabel 10 Karakteristik Responden (Usia)	65
Tabel 11 Karakteristik Responden (Masa Kerja)	66
Tabel 12 Deskripsi Data Demografi Dominan	67
Tabel 13 Data kuesioner Gaya kepemimpinan paternalistik (X)	68
Tabel 14 Data kuesioner kepuasan kerja (Z)	69
Tabel 15 Data kuesioner Komitmen Organisasi (Y)	70
Tabel 16 Uji Analisis Deskriptif	72
Tabel 17 Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Paternalistik (X)	74
Tabel 18 Uji Validitas Kepuasan Kerja (Z)	74
Tabel 19 Uji Validitas Komitmen Organisasi (Y)	74
Tabel 20 Uji Realibilitas	75
Tabel 21 Uji Normalitas	77
Tabel 22 Uji Multikolinieritas Jalur Regresi 2	78
Tabel 23 Uji Heteroskedastisitas Jalur Regresi 1	79
Tabel 24 Uji Heteroskedastisitas Jalur Regresi 2	79
Tabel 25 Uji Path Analisis Jalur Regresi 1	81
Tabel 26 Uji Path Analisis Jalur Regresi 2	81



UNIVERSITAS ISLAM
RADEN RAHMAT

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Penelitian	47
------------------------------------	----



UNIVERSITAS ISLAM
RADEN RAHMAT

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Curriculum Vitae	98
Lampiran 2 Surat Permohonan Pengantar Kuesioner	99
Lampiran 3 Kuesioner Penelitian.....	100
Lampiran 4 Distribusi Skor Jawaban Responden	103
Lampiran 5 Hasil Statistik	108
Lampiran 6 Dokumentasi Internal Pondok Pesantren Al-Falah (2022–2024) ...	119



UNIVERSITAS ISLAM
RADEN RAHMAT

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya secara efektif dan efisien sangat bergantung pada proses manajemen yang fundamental. Di antara berbagai aspeknya, manajemen sumber daya manusia (SDM) memegang peranan sentral dalam mengelola aset paling berharga, yaitu tenaga kerja. Keberhasilan sebuah organisasi modern sangat ditentukan oleh kemampuannya bertransformasi dari sekadar mengurus administrasi kepegawaian menjadi pilar strategis. Peran strategis ini berfokus pada penciptaan lingkungan yang dapat meningkatkan motivasi, kepuasan, dan komitmen kerja, yang pada akhirnya menentukan keunggulan kompetitif organisasi di tengah lingkungan yang dinamis (Robbins & Coulter, 2012; Armstrong & Taylor, 2020).

Salah satu indikator keberhasilan manajemen SDM yang paling vital adalah Komitmen Organisasi. Komitmen organisasi merupakan cerminan dari keterikatan psikologis dan loyalitas karyawan terhadap visi, misi, serta nilai-nilai organisasi. Salah satu teori yang paling berpengaruh dalam menjelaskan komitmen organisasi dikemukakan oleh Meyer dan Allen (1990), keadaan psikologis ini terbagi menjadi tiga dimensi: afektif (ikatan emosional), berkelanjutan (berdasarkan pertimbangan biaya), dan normatif (berdasarkan kewajiban moral). Komitmen organisasi yang kuat terbukti menjadi faktor kunci dalam menjaga hubungan kerja jangka panjang, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas, menekan turnover, dan mendorong produktivitas (Luthans, 2011). Dengan demikian, memperkuat

komitmen organisasi menjadi sebuah keharusan strategis, khususnya bagi lembaga keagamaan yang kelangsungannya sangat bergantung pada stabilitas dan dedikasi para guru serta stafnya.

Penelitian ini memilih Pondok Pesantren Al-Falah sebagai objek studi, yakni sebuah lembaga pendidikan keagamaan yang didirikan pada tahun 1995. Sebagai institusi yang mengintegrasikan nilai-nilai spiritual dengan pendekatan kurikulum modern, keberhasilan pelaksanaan misi pendidikan dan pembentukan karakter santri sangat bergantung pada tingkat komitmen organisasi dari para guru dan staf. Meskipun memiliki reputasi yang baik di masyarakat, Pondok Pesantren Al-Falah dihadapkan pada tantangan internal terkait upaya mempertahankan tingkat komitmen organisasi yang konsisten di kalangan guru dan staf.

Tabel 1 Rekapitulasi Data Turnover Guru dan Staf (2022–2024)

Tahun	Jumlah Guru & Staf Aktif Awal Tahun	Jumlah Pengunduran Diri	Persentase Turnover (%)
2022	48	9	18,8%
2023	51	8	15,7%
2024*	51	10	19,6%
Rata-rata			18,0%

Catatan: Data 2024 dihitung hingga bulan Juni berdasarkan laporan semester I.

Sumber: Data sekunder, Dokumentasi Internal Pondok Pesantren Al-Falah (2022–2024)

Berdasarkan data pada tabel di atas, rata-rata tingkat *turnover* guru dan staf dalam tiga tahun terakhir mencapai hampir 18% per tahun. Angka ini tergolong tinggi, terutama untuk lembaga keagamaan yang seharusnya menjunjung tinggi loyalitas dan pengabdian. Tingginya tingkat *turnover* ini dapat mengindikasikan lemahnya keterikatan emosional atau komitmen organisasi, yang berpotensi mengganggu stabilitas dan kontinuitas proses pendidikan serta pembinaan santri.

Tabel 2 Ringkasan Survei Kepuasan Kerja Guru dan Staf (2023)

Dimensi Kepuasan	Persentase Kepuasan (%)	Kategori
Gaji/Kompensasi	47%	Rendah
Kesempatan Promosi	42%	Rendah
Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan	50%	Sedang
Hubungan dengan Rekan Kerja	75%	Tinggi
Dukungan dari Pimpinan	66%	Sedang–Tinggi
Pekerjaan Itu Sendiri	58%	Sedang
Tingkat Kepuasan Keseluruhan	52%	Sedang Rendah

Sumber: Data sekunder, Dokumentasi Internal Pondok Pesantren Al-Falah (2023)

Berdasarkan data pada tabel di atas, hasil survei kepuasan kerja menunjukkan bahwa hanya 52% responden menyatakan puas secara keseluruhan terhadap pekerjaan mereka. Temuan ini mengindikasikan tingkat kepuasan kerja yang relatif rendah di kalangan guru dan staf. Adapun beberapa aspek yang memperoleh skor kepuasan terendah mencakup gaji atau kompensasi, kesempatan untuk promosi, serta partisipasi dalam pengambilan keputusan. Kondisi ini dapat berpotensi melemahkan komitmen organisasi secara keseluruhan.

Tabel 3 Rekapitulasi Partisipasi dalam Pelatihan & Kegiatan Non-Mengajar (2022–2024)

Tahun	Jumlah Program Internal	Partisipasi Guru & Staf (%)	Keterangan
2022	12	82%	Tinggi (kultur pengabdian kuat)
2023	10	65%	Penurunan partisipasi
2024*	8	53%	Penurunan lanjutan (semester I)

Catatan: Data 2024 dihitung hingga Juni.

Sumber: Data sekunder, Dokumentasi Internal Pondok Pesantren Al-Falah (2022–2024)

Berdasarkan data pada tabel di atas, ditemukan adanya tren penurunan partisipasi guru dalam program pelatihan internal serta kegiatan kelembagaan non-mengajar. Penurunan ini merupakan indikator penting

yang dapat mencerminkan menurunnya keterlibatan dan komitmen organisasi. Partisipasi aktif dalam kegiatan di luar tugas utama mengajar mencerminkan loyalitas dan tanggung jawab terhadap institusi.

Fenomena ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara nilai ideal yang diharapkan pondok pesantren dan realitas yang terjadi di lapangan. Maka, urgensi untuk menganalisis faktor-faktor yang dapat memperkuat komitmen organisasi di lingkungan yang unik ini. Keunikan ini terletak pada perpaduan antara struktur organisasi yang bercorak religius dan hierarkis, tuntutan profesionalisme modern, serta ekspektasi moral dan spiritual yang tinggi terhadap para guru dan staf. Dengan karakteristik tersebut, pendekatan gaya kepemimpinan yang tepat menjadi sangat krusial dalam mempertahankan komitmen organisasi secara berkelanjutan dari seluruh guru dan staf.

Efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada kesesuaian gaya yang diterapkan dengan konteks budaya organisasi (Northouse, 2018). Berdasarkan prinsip ini, Gaya Kepemimpinan Paternalistik menjadi sangat relevan untuk dikaji dalam budaya kolektif dan kekeluargaan di Pondok Pesantren Al-Falah. Gaya kepemimpinan ini didefinisikan sebagai pendekatan yang secara unik memadukan tiga dimensi: otoritarianisme (disiplin dan arahan yang kuat), kebajikan (kepedulian tulus layaknya seorang ayah), dan moralitas (integritas sebagai panutan) (Farh & Cheng, 2000). Karakteristik pemimpin sebagai figur pelindung dan pengarah moral ini sangat selaras dengan nilai-nilai kepengasuhan dalam budaya pesantren. Maka dari itu, pemilihan gaya ini dianggap sebagai pendekatan yang berpotensi efektif untuk menjawab tantangan dalam mempertahankan komitmen organisasi para guru dan staf.

Mekanisme bagaimana gaya kepemimpinan paternalistik memengaruhi komitmen organisasi, peran kepuasan kerja sebagai variabel mediator dapat diperjelas melalui Teori Dua Faktor Herzberg (1959), yang membedakan antara faktor higienis (pencegah ketidakpuasan) dan faktor motivasional (pendorong kepuasan). Gaya kepemimpinan paternalistik berpotensi memenuhi kedua faktor ini secara simultan: aspek kebajikan dan moralitas pemimpin bertindak sebagai faktor higienis yang menenangkan, sementara arahan yang tegas dan dorongan untuk maju berfungsi sebagai faktor motivasional yang memberdayakan. Terpenuhinya kedua faktor tersebut secara langsung akan meningkatkan kepuasan kerja. Pada gilirannya, kepuasan kerja yang tinggi inilah yang menjadi fondasi untuk membangun komitmen organisasi yang kuat, yang tercermin dalam loyalitas dan keterlibatan emosional yang lebih tinggi.

Beberapa studi terdahulu mendukung hubungan antarvariabel ini. Khuwaja et al. (2020) yang meneliti perusahaan listrik BUMN di Pakistan, Khudhair et al. (2022) pada bank swasta di Irak, dan Malintad & Apostol (2024) pada sekolah di Filipina, semuanya menemukan bahwa gaya kepemimpinan paternalistik berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Namun, Chai et al. (2020), melalui penelitiannya di perusahaan konstruksi & rekayasa Korea, menunjukkan hasil yang berbeda, yaitu kepemimpinan paternalistik tidak memiliki hubungan langsung yang signifikan dengan komitmen organisasi.

Selanjutnya, studi oleh Putra (2023) di Bank BRI Medan, Indonesia, serta Khuwaja et al. (2020), menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan paternalistik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Senada dengan itu, Islam et al. (2024) di Pakistan juga menemukan bahwa dimensi kebajikan dan moralitas dari gaya kepemimpinan paternalistik berpengaruh

signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, hasil yang kontras ditunjukkan oleh Shi et al. (2020) dari penelitiannya di sekolah dasar di Tiongkok, yang menemukan bahwa dimensi otoritarianisme dan kebajikan dari gaya kepemimpinan paternalistik justru tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Sementara itu, terkait hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi, beberapa penelitian telah menunjukkan temuan yang konsisten. Mwesigwa et al. (2020), yang melakukan penelitian di universitas negeri Uganda, serta Winarsih & Fariz (2021) di STIE YAPAN Surabaya, Indonesia, keduanya menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Studi oleh Gil et al. (2023) di Brasil dan Spanyol turut mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen terhadap perubahan.

Secara khusus, beberapa studi menyoroti peran variabel mediator kepuasan kerja. Mwesigwa et al. (2020) menemukan bahwa variabel mediator kepuasan kerja memiliki peran secara parsial dalam hubungan antara gaya kepemimpinan (transformasional dan transaksional) dengan komitmen organisasi di kalangan staf akademik. Senada dengan itu, Gil et al. (2023) menunjukkan bahwa variabel mediator kepuasan kerja memiliki peran secara signifikan dalam hubungan antara gaya kepemimpinan inklusif dan komitmen terhadap perubahan. Selain itu Islam et al. (2024) menemukan bahwa variabel mediator kepuasan kerja memiliki peran secara signifikan dalam hubungan antara tiga dimensi gaya kepemimpinan paternalistik dan turnover intention. Meskipun fokus variabel akhirnya berbeda (*turnover intention*), peran variabel mediator kepuasan kerja ini

tetap relevan dan menegaskan pentingnya aspek afektif dalam proses kepemimpinan.

Hubungan antara ketiga variabel tersebut belum banyak diteliti secara spesifik dalam konteks lembaga keagamaan, khususnya pondok pesantren, sehingga menunjukkan adanya kebaruan dalam penelitian ini. Secara khusus, peran kepuasan kerja (Z) sebagai variabel mediator antara gaya kepemimpinan paternalistik (X) dan komitmen organisasi (Y) belum banyak mendapat perhatian, baik dalam kajian umum maupun dalam konteks lembaga keagamaan seperti pondok pesantren.

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut dengan memberikan kontribusi terhadap pemahaman akademik dan praktis tentang pengaruh gaya kepemimpinan paternalistik (X) terhadap komitmen organisasi (Y) melalui kepuasan kerja (Z) sebagai variabel mediator. Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat dihasilkan rekomendasi yang bermanfaat bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia di lembaga keagamaan seperti pondok pesantren, khususnya dalam menciptakan gaya kepemimpinan paternalistik yang efektif dan efisien dalam meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi para guru dan staf. Berdasarkan latar belakang diatas peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediator (Studi Kasus pada Pondok Pesantren Al-Falah)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sudah disebutkan diatas, rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan paternalistik terhadap komitmen organisasi?
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan paternalistik terhadap kepuasan kerja?
3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi?
4. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan paternalistik terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediator?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan paternalistik terhadap komitmen organisasi.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan paternalistik terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan paternalistik terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediator.

1.4 Manfaat Penelitian

Pada penelitian ini, kami berharap dapat memberikan beberapa manfaat, di antaranya:

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan teori kepemimpinan, khususnya dalam konteks gaya kepemimpinan paternalistik di lingkungan lembaga keagamaan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pemahaman terkait bagaimana gaya kepemimpinan paternalistik dapat memengaruhi komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediator.

2. Manfaat praktis

Bagi Pondok Pesantren Al-Falah dan lembaga pendidikan sejenis, penelitian ini menyediakan landasan praktis dalam merumuskan strategi kepemimpinan yang lebih efektif dan efisien. Implementasi gaya kepemimpinan paternalistik yang sesuai dengan nilai budaya pondok pesantren diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi di kalangan guru dan staf. Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh para pengelola pondok pesantren untuk merancang program dan kebijakan yang mendukung komitmen organisasi para guru dan staf, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada pencapaian visi dan misi lembaga.