

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediator (Studi kasus pada Pondok Pesantren Al-Falah) dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan paternalistik tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.
2. Gaya kepemimpinan paternalistik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.
4. Gaya kepemimpinan paternalistik berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediator.

5.2 Saran

Berdasarkan temuan dan kesimpulan dari penelitian ini, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan, baik bagi pihak manajemen Pondok Pesantren Al-Falah (saran praktis) maupun bagi penelitian selanjutnya di bidang yang sama (saran akademik).

5.2.1 Saran Praktis

Berdasarkan temuan dan pembahasan dalam penelitian ini, berikut adalah saran praktis yang dapat diberikan kepada Pondok Pesantren Al-Falah:

1. Menjadikan Kepuasan Kerja sebagai Prioritas Strategis Manajemen

- a. Menggeser Paradigma

Tidak lagi hanya mengandalkan pengaruh personal pimpinan, tetapi secara sadar menempatkan "Peningkatan Kepuasan Kerja Guru dan Staf" sebagai salah satu *Key Performance Indicator* (KPI) atau target utama dalam rencana strategis tahunan pondok pesantren.

- b. Melakukan Pengukuran Berkala

Mengimplementasikan survei kepuasan kerja internal yang sederhana secara rutin (misalnya, setiap akhir tahun ajaran) untuk memonitor tren, mengidentifikasi area yang perlu perbaikan, dan menunjukkan kepada staf bahwa kesejahteraan mereka adalah prioritas lembaga.

2. Mengimplementasikan Program Aksi Berbasis Teori Herzberg (1959)

- a. Penguatan Faktor Higienis (Mencegah Ketidakpuasan)

Kompensasi dan Keadilan: Selain meninjau gaji secara berkala, penting untuk meningkatkan transparansi mengenai komponen pendapatan dan tunjangan lain yang relevan di lingkungan pesantren (misalnya, dukungan pendidikan anak, fasilitas tempat tinggal, dll.) agar dirasakan adil. Lingkungan dan Supervisi: Mengadakan sesi dialog rutin dan informal antara pimpinan dengan staf untuk menyerap aspirasi dan keluhan. Ini akan memperkuat sisi benevolence dari pemimpin dan membuat staf merasa aman serta didengarkan.

- b. Peningkatan Faktor Motivasional (Mendorong Kepuasan Aktif)

Pengembangan Diri dan Karier: Tidak hanya menawarkan pelatihan umum, tetapi merancang jalur pengembangan yang

jelas. Contoh: memberikan beasiswa untuk studi lanjut, mengadakan pelatihan spesifik seperti "Metode Mengajar Digital" atau "Manajemen Pendidikan Modern", dan melakukan studi banding ke lembaga lain. Pengakuan dan Tanggung Jawab: Menciptakan dan memberikan jabatan fungsional baru yang disertai tanggung jawab lebih (misalnya, "Koordinator Tim Kurikulum", "Penanggung Jawab Program Bahasa Asing") sebagai bentuk pengakuan atas kompetensi dan prestasi, bukan hanya berdasarkan senioritas.

3. Menitikberatkan Komitmen Organisasi sebagai Modal untuk Inovasi

a. Identifikasi Agen Perubahan

Mengidentifikasi guru dan staf yang paling puas dan berkomitmen untuk dilibatkan secara langsung dalam proyek-proyek strategis.

b. Pembentukan Gugus Tugas Inovasi

Membentuk tim-tim kecil lintas fungsi untuk merancang dan menguji coba program baru (misalnya, pilot project *e-learning*, pengembangan unit usaha pesantren, dll.). Keterlibatan ini akan meningkatkan rasa kepemilikan dan mengurangi resistensi terhadap perubahan. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya menjadi hasil akhir, tetapi juga menjadi bahan bakar untuk siklus inovasi dan kemajuan pondok pesantren selanjutnya.

5.2.2 Saran Akademik

Berdasarkan keterbatasan penelitian ini dan potensi pengembangan kajian di masa mendatang, berikut adalah saran akademik bagi peneliti selanjutnya:

1. Memperluas Konteks dan Skala Penelitian

Penelitian ini terbatas pada satu studi kasus di sebuah pondok pesantren. Peneliti selanjutnya disarankan untuk mereplikasi model mediator ini pada skala yang lebih besar, misalnya dengan melibatkan beberapa pondok pesantren atau bahkan membandingkannya dengan organisasi pendidikan formal lainnya untuk menguji apakah temuan mediator penuh ini bersifat universal atau spesifik pada konteks budaya tertentu.

2. Menambahkan Variabel Lain yang Relevan

Model penelitian ini menjelaskan 14,4% variasi dalam komitmen organisasi, yang berarti masih ada 85,6% yang dijelaskan oleh faktor lain. Peneliti selanjutnya dapat mempertimbangkan untuk memasukkan variabel-variabel lain yang relevan dalam konteks organisasi berbasis keagamaan, seperti Kecocokan Nilai Spiritual (*Spiritual Value Congruence*), Keadilan Organisasi (*Organizational Justice*), atau Keseimbangan Kehidupan Kerja (*Work-Life Balance*) untuk melihat kontribusinya terhadap komitmen organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th edition). New York: KoganPage.
- Arikunto, S. (2017). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek* (Revisi 6). Bandung: Rineka Cipta.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism. In U. Kim, K.-S. Yang, & K.-K. Hwang (Eds.), *Indigenous and Cultural Psychology* (pp. 445–466). Springer US. https://doi.org/10.1007/0-387-28662-4_20
- Chai, D. S., Jeong, S., & Joo, B.-K. (2020). The multi-level effects of developmental opportunities, pay equity, and paternalistic leadership on organizational commitment. *European Journal of Training and Development*, 44(4/5), 405–424. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2019-0163>
- Chen, X.-P., Eberly, M. B., Chiang, T.-J., Farh, J.-L., & Cheng, B.-S. (2014). Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance. *Journal of Management*, 40(3), 796–819. <https://doi.org/10.1177/0149206311410604>
- Farh, J.-L., & Cheng, B.-S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. In J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and Organizations in the Chinese Context* (pp. 84–127). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9780230511590_5
- Feroz, H., Anwar, Z., Raza, A., & Rubbani, A. (2022). Paternalistic Leadership in Workplace? A Cross-Cultural Review for Future Research. *International Journal of Special Education*, 37, 2022.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis dengan Program Multivariate SPSS 25* (9th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gil, A. J., Mosegui, G., Zenezi Moreira, R., & Eguizabal, M. J. (2023). The mediating effect of job satisfaction between inclusive leadership and commitment to change: Evidence from Brazil and Spain. *European Journal of Management and Business Economics*. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-09-2022-0288>
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*, 2nd ed. (pp. xv, 157). John Wiley.
- Islam, T., Sharif, S., Ali, H. F., & Jamil, S. (2024). Zooming into paternalistic leadership: Evidence from high power distance culture. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(4), 505–525. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-05-2021-0149>
- Khudhair, F. S., Rahman, R. A., Adnan, A. A. B. Z., & Khudhair, D. A. A. (2022). Organizational Culture As A Moderator Between Paternalistic Leadership Style And Organizational Commitment: A Case Of Banking Sector, Iraq. *World Economics and Finance Bulletin*, 15, 37–51.
- Khuwaja, U., Ahmed, K., Abid, G., & Adeel, A. (2020). Leadership and employee attitudes: The mediating role of perception of organizational politics. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1720066. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1720066>

- Locke, E. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1297–1343.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Malintad, J. A., & Apostol, R. L. (2024). Paternalistic Leadership Of School Heads And The Organizational Commitment Of Teachers. *European Journal of Education Studies*, 11(7), Article 7. <https://doi.org/10.46827/ejes.v11i7.5457>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2009). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Mwesigwa, R., Tusiime, I., & Ssekiziyivu, B. (2020). Leadership styles, job satisfaction and organizational commitment among academic staff in public universities. *Journal of Management Development*, 39(2), 253–268. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2018-0055>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (Eighth Edition). Los Angeles: SAGE Publications.
- Putra, G. P. (2023). Job satisfaction is driven by paternalistic leadership styles and work stress through motivation. *Enrichment: Journal of Management*, 12(6), Article 6. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i6.1096>
- Riduwan. (2009). *Metode dan Teknik Menyusun Skripsi*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2012). *Management* (11th ed). Boston: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Organizational behavior* (15th ed). Boston: Pearson.
- Shi, X., Yu, Z., & Zheng, X. (2020). Exploring the Relationship Between Paternalistic Leadership, Teacher Commitment, and Job Satisfaction in Chinese Schools. *Frontiers in Psychology*, 11, 1481. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01481>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D* (Ed. II Cet. 1). Bandung: Alfabeta.
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja* (4th ed.). Jakarta: Rajawali Press.
- Winarsih, T., & Fariz, F. (2021). The Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment and Work Discipline. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(1), 1328–1339. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i1.1759>
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed). Boston: Pearson.