

KEPEMIMPINAN PATERNALISTIK DAN KEPEMIMPINAN MELAYANI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI : PERAN MEDIASI POLITIK ORGANISASI

Septi Indartinah¹; Tantri Yanuar Rahmat Syah²; Rojuaniah³; Ikramina Larasati Hazrati Hafidz⁴; Fadilah Nur Azizah⁵

Universitas Esa Unggul, Jakarta^{1,2,3,4,5}

Email : septiindartinah@gmail.com¹; tantri.yanuar@esaunggul.ac.id;
rojuaniah@esaunggul.ac.id; ikramina.larasati@esaunggul.ac.id; f.azizah@pratita.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menunjukkan tentang pengaruh gaya kepemimpinan paternalistik dan kepemimpinan melayani terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja, dengan persepsi kebijakan organisasi berfungsi sebagai faktor mediator. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang memiliki pemimpin dengan jumlah responden sebanyak 153 orang. Untuk menghasilkan temuan ini, peneliti menggunakan *teknik analisis Structural Equation Model* (SEM). Studi ini menekankan pentingnya mendorong loyalitas dan kepercayaan pelanggan untuk meningkatkan niat membeli kembali. Selanjutnya, persepsi organisasi politik yang mempengaruhi komitmen organisasi dengan karyawan merasa skala politik organisasi di tempat kerja, seperti persaingan tidak sehat atau pemilihan berdasarkan hubungan pribadi daripada kinerja pekerjaan, akan berdampak negatif terhadap komitmen mereka terhadap organisasi. Gaya kepemimpinan paternalistik tidak berdampak positif terhadap komitmen organisasi karena metode penelitian ini lebih dominan dan otoriter serta memberikan lebih sedikit ruang bagi karyawan untuk berpartisipasi aktif. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah bahwa perusahaan harus memprioritaskan budaya dan prinsip organisasi, mendukung kepemimpinan paternalistik, dan strategi persepsi politik organisasi yang akan meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan. Gaya kepemimpinan tertentu dan penerapan strategi persepsi politik organisasi dapat membantu meningkatkan kepuasan karyawan dan komitmen mereka terhadap organisasi secara keseluruhan. Penelitian di masa depan dapat memperluas cakupan variabel dan sampel yang lebih luas untuk memperdalam pemahaman tentang variabel lain, seperti lingkungan kerja yang mendukung, peluang untuk kemajuan dalam karier, dan pembagian sumber daya yang adil, yang dapat memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen kerja seseorang di tempat kerja.

Kata kunci: kepemimpinan paternalistik, pelayan, politik organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dukungan manajerial

ABSTRACT

This study aims to demonstrate the influence of paternalistic and servant leadership styles on organizational commitment and job satisfaction, with perceptions of organizational policies functioning as mediating factors. The population in this study are employees who have leaders with a total of 153 respondents. To produce these findings, researchers used the Structural Equation Model (SEM) analysis technique. This study emphasizes the importance of encouraging customer loyalty and trust to increase repurchase intention. Furthermore, perceptions of organizational politics affect organizational commitment with employees who feel the scale of organizational politics in the workplace, such as unfair competition or selection based on personal relationships rather than job performance, will have a negative impact on their commitment to the organization. The paternalistic leadership style does not have a positive impact on organizational commitment because this research method is more dominant and authoritarian and provides a little more space for employees to actively participate. The practical implication of this research is that companies must prioritize organizational culture and principles, support paternalistic leadership, and organizational political perception

strategies that will increase job satisfaction and employee commitment. Certain leadership styles and the adoption of organizational political perception strategies can help increase employee satisfaction and their trust in the organization as a whole. Future research could expand the range of variables and a wider sample to deepen understanding of other variables, such as a supportive work environment, opportunities for advancement in a career, and the fair distribution of resources, which can have a significant effect on one's thinking about work in the workplace. Work.

Keywords: paternalistic leadership, servant, organizational politics, job satisfaction, organizational commitment, managerial support

PENDAHULUAN

Kepemimpinan di tempat kerja termasuk dalam bagian penting untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kepuasan karyawan. Redmond & Sharafizad (2020) menyatakan bahwa pemimpin sosial dan baik hati yang menggunakan gaya kepemimpinan yang mengayomi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Robbins & Judge (2018), kepemimpinan yang baik dapat memengaruhi komitmen dan kepuasan karyawan organisasi. Kepemimpinan paternalistik (PL) dan gaya kepemimpinan melayani (SL) adalah beberapa pendekatan kepemimpinan yang menarik perhatian peneliti dalam konteks ini. Gaya kepemimpinan paternalistik (PL) melibatkan hubungan paternal antara pemimpin dengan bawahannya, di mana pemimpin bertindak sebagai figur ayah atau ibu bagi anggota timnya (X. P. Chen et al., 2014). Sebaliknya, Kepemimpinan yang melayani (SL) adalah suatu bentuk kepemimpinan di mana pemimpin berfokus pada pelayanan kepada bawahan untuk membantu mereka tumbuh dan berkembang serta mencapai potensi maksimalnya (Greenleaf, 1977).

Kepemimpinan yang melayani (SL) dan kepemimpinan yang mengayomi (PL) memiliki dampak secara signifikan terhadap komitmen organisasi (OC) bagi karyawan. Hal ini didukung oleh persepsi terhadap skala politik organisasi (POPS) dalam memediasi hubungan variabel antara kepemimpinan pelayan dan komitmen organisasi (OC) (Khuwaja et al., 2020). Namun, studi lain menemukan sebaliknya bahwa kepemimpinan yang melayani (SL) dan komitmen organisasi (OC) tidak memiliki hubungan langsung atau pengaruh yang signifikan. Konseptualisasi kepemimpinan melayani (SL) sebagai cara hidup oleh (Greenleaf (1977) telah memperlambat penerimaan teori kepemimpinan daripada teknik manajemen di lingkungan organisasi. Demikian pula, untuk para calon pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang melayani (SL) telah mengembangkan dan menghadapi perdebatan tentang perbedaan dan pentingnya teori kepemimpinan ini bagi organisasi dan karyawan (Pawar et al., 2020). Selain itu, dukungan managerial (MS) juga sangat penting bagi organisasi. Dukungan dari atasan atau manajer dapat membuat karyawan merasa aman dan didukung di tempat kerja (Eisenberger et al., 2017). Semakin tinggi komitmen organisasi (OC) karyawan, maka semakin besar pengaruh antara kepemimpinan, komitmen organisasi (OC) dan kepuasan kerja (JS) terhadap perilaku

organisasi karyawan (Syah, Aprilda, *et al.*, 2019). Menurut Syah, Noviyanti, *et al.* (2019) peningkatan kepuasan kerja karyawan cukup penting bagi perusahaan. Namun demikian, persepsi terhadap skala politik organisasi (POPS) juga dapat mempengaruhi hubungan antara dukungan managerial dengan komitmen organisasi (OC) dan kepuasan kerja (JS). Khuwaja *et al.* (2020) mengungkapkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang tepat dalam situasi di mana persepsi politik organisasi rendah menghasilkan peningkatan komitmen dan kepuasan karyawan, yang menghasilkan output yang tinggi. menemukan secara empiris bahwa kualitas kepemimpinan tertentu berkontribusi pada pengurangan persepsi yang tidak menyenangkan dan menghambat peningkatan sikap karyawan.

Pengembangan variabel dukungan manajerial (MS) telah membedakan penelitian ini dari penelitian sebelumnya. Penelitian ini telah menemukan bukti hubungan yang positif antara dukungan manajerial (MS) dan komitmen organisasi (OC). Tingkat bantuan organisasi terkait dengan komitmen organisasi (OC) karyawan (Kleine & Weissenberger, 2013; Yasar *et al.*, 2014). Karena itu, peneliti menambahkan hubungan kedua variabel tersebut ke dalam penelitian ini untuk melihat bagaimana gaya kepemimpinan paternalistik (PL), kepemimpinan yang melayani (SL), dan dukungan managerial (MS) berdampak pada komitmen organisasi dan kepuasan karyawan. Dalam konteks sebagai sebuah perusahaan perdagangan atau distributor barang produksi luar negeri yang melakukan kegiatan impor dengan API (angka Pengenal Import) PT. Pratita Prama Nugraha, penelitian ini bertujuan untuk (1) Memberikan penjelasan tentang gaya kepemimpinan paternalistik dan bagaimana hal itu berdampak pada komitmen dan kepuasan bekerja di perusahaan; (2) Menemukan ciri-ciri konsep kepemimpinan melayani dan bagaimana hal itu berdampak pada komitmen dan kepuasan bekerja di perusahaan; (3) Mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan paternalistik, kepemimpinan yang melayani melalui persepsi skala politik organisasi terhadap komitmen organisasi dan kepuasan bekerja para karyawan di perusahaan tersebut, dan (4) Menganalisis dampak dukungan managerial tanpa melalui peran persepsi skala politik organisasi terhadap komitmen organisasi di perusahaan tersebut.

Penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dengan membangun hubungan yang lebih baik antara anggota tim, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja secara keseluruhan. Penemuan ini juga dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang ramah dan positif, dan meningkatkan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan. Selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat membantu pemimpin dengan mempelajari teknik kepemimpinan terbaik untuk meningkatkan kinerja tim, serta memahami betapa pentingnya gaya kepemimpinan paternalistik dan bagaimana melakukannya dengan benar. Studi ini dilakukan di daerah tertentu pada karyawan perusahaan B2B di wilayah Jabodetabek dengan populasi 153 responden dengan menggunakan metode survei yang menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data.

Fokus penelitian ini terbatas pada pengaruh gaya kepemimpinan paternalistik (PL), kepemimpinan yang melayani (SL), melalui persepsi terhadap skala politik organisasi (POPS) terhadap komitmen organisasi (OC) dan kepuasan kerja (JS) serta dukungan managerial (MS) terhadap komitmen organisasi (OC).

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kepemimpinan Paternalistik (PL)

Dalam gaya kepemimpinan paternalistik (PL), seorang pemimpin bertindak sebagai ayah atau ibu bagi anggota timnya (X. P. Chen et al., 2014). Gaya kepemimpinan ini melibatkan pengambilan keputusan yang otoritatif dan perlindungan dan perlindungan karyawan dalam organisasi. Menurut Dedahanov *et al.* (2022), gaya kepemimpinan paternalistik (PL) memberikan rasa aman, dukungan emosional, dan bimbingan kepada karyawan, yang dapat berdampak positif pada komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Farh & Cheng (2000) memberikan teori kepemimpinan paternalistik (PL) dapat memberikan karyawan sebuah media untuk mereka dapat memberikan ide mereka dengan hasil keputusan bersama serta tetap mengendalikan karyawan dengan membiarkan mereka menjadi inovatif sebagai sarana untuk mencapai tujuan pribadi. Aycan (2001) menyimpulkan bahwa orang yang bekerja untuk seorang pemimpin yang bersifat mengayomi diharapkan untuk benar-benar berkomitmen dan setia kepada mereka; jika mereka bertindak secara independen, pemimpin mereka dapat menghukum mereka. Pemimpin juga dapat mengambil peran sosial sebagai bagian dari peran paternalistik mereka, bertindak seperti ayah dan mengurangi jarak sosial antara mereka dan pengikut mereka (Chou, 2012).

Kepemimpinan Melayani (SL)

Kepemimpinan yang melayani (SL) didefinisikan sebagai sikap membuat orang lain mendahulukan tujuan organisasi, kebutuhan organisasi, dan kebutuhan orang di atas kebutuhan dan keinginan pemimpin (Woodruff, 2004). Lebih lanjut Reed *et al.*, (2011) mengungkapkan kepemimpinan yang melayani (SL) dimulai dengan individu yang selalu mencari cara untuk melayani orang lain dan mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, Farling *et al.* (1999) menyarankan bahwa kepemimpinan yang melayani (SL) dapat membantu orang meningkatkan diri mereka sendiri dan mendukung kemajuan profesional mereka. Mereka mempengaruhi orang lain, mendapatkan kepercayaan dan keyakinan pengikut, dan memberikan visi. Kepemimpinan yang melayani (SL) memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi kepada karyawan dan mengutamakan kepentingan dan aspirasi karyawan. Selain itu, pemimpin memengaruhi karyawan untuk meningkatkan kinerja dengan memberdayakan pekerjaan karyawan dan kemampuan mereka untuk mencapai dan melampaui kepuasan kerja, untuk menghargai standardisasi kinerja (Syah, Noviyanti, et al., 2019). Menurut penelitian yang dilakukan oleh

Liden *et al.* (2008), kepemimpinan yang melayani (SL) menciptakan hubungan yang saling percaya antara pemimpin dan bawahan, yang berdampak positif pada komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

Dukungan Manajerial (MS)

Eisenberger *et al.* (2002) menyimpulkan bahwa sejauh mana manajer menghargai kontribusi karyawan, memperhatikan kesejahteraan bawahan mereka, dan mempertimbangkan kebutuhan karyawan dianggap sebagai dukungan manajerial (MS). Dalam penelitian ini, dukungan manajerial mengacu pada tingkat dukungan yang diberikan manajer atau atasan kepada karyawan selama mereka bekerja di tempat kerja (Eisenberger *et al.*, 2017). Mukanzi & Senaji (2017) menemukan bahwa dukungan manajerial (MS) dapat mengurangi masalah baik dalam pekerjaan dan budaya keluarga maupun konflik keluarga dan pekerjaan. Beberapa dukungan manajerial (MS) yang dapat digunakan untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan antara lain mempertimbangkan kualitas lingkungan fisik, membangun kepercayaan dan persepsi karyawan terhadap gaji yang ditawarkan (Syah *et al.*, 2022). Sebagian besar manajer juga melihat pekerjaan mereka sebagai cara untuk membantu dan mendukung proses pembelajaran (Beattie, 2006; Dirks, 1999).

Persepsi Politik Organisasi (POPS)

Persepsi terhadap skala politik organisasi (POPS) didefinisikan sebagai tingkat pengalaman subjektif atau perasaan politik seorang karyawan di lingkungan organisasinya Larasatie *et al.*, (2022). Ferris & Kacmar (1992) juga menyebutkan persepsi terhadap skala politik organisasi (POPS) sebagai fakta kehidupan organisasi, dan tidak ada organisasi yang dapat mengabaikan keberadaannya dan dampaknya terhadap tempat kerja. Persepsi seseorang tentang tindakan atau praktik orang lain yang terpesona oleh dirinya sendiri dikenal sebagai politik organisasi yang biasanya terkait dengan memanipulasi proses organisasi dan sering melibatkan strategi intimidasi, bahkan mempengaruhi orang lain untuk tujuan yang tidak diinginkan (Kacmar & Ferris, 1991). (Hochwarter *et al.*, 2004) berpendapat bahwa memiliki tingkat kontrol tertentu atas lingkungan kerja dan memahami alasan yang mendasari fenomena organisasi dapat sebagian mengurangi efek berbahaya dari persepsinya politik dalam hal cara memperbaiki hasil yang disebabkan oleh persepsi politik organisasi.

Komitmen Organisasi (OC)

Komitmen Organisasi (OC) didefinisikan oleh Herscovitch & Meyer (2002) sebagai tingkat di mana karyawan mengidentifikasi dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi dan bersedia melakukan upaya untuk membantunya sukses. Selanjutnya, Muthuveloo & Rose (2005) mendefinisikan bahwa komitmen Organisasi (OC) sebagai kesetiaan karyawan terhadap organisasi dan niat karyawan untuk tetap dengan organisasi. Mowday *et al.* (1979) menyatakan

komitmen organisasi (OC) adalah ide yang menggambarkan perspektif psikologis karyawan terhadap organisasi serta keinginan relatif yang diperlukan untuk terintegrasi. Menurut Bateman & Strasser (1984), komitmen organisasi (OC) dapat didefinisikan sebagai seberapa dekat karyawan dengan organisasi untuk menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi serta berusaha untuk mencapainya. Komitmen organisasi adalah kemauan seseorang yang bergabung dalam organisasi untuk mematuhi, menghormati, dan hidup berdasarkan nilai-nilai yang ditetapkan oleh organisasi karena tujuan utama komitmen organisasi adalah untuk menumbuhkan rasa setia kepada organisasi (Wahyudin *et al.*, 2021).

Kepuasan Kerja (JS)

Menurut Meier & Spector (2015), kepuasan kerja dapat didefinisikan hanya sebagai tingkat kesenangan atau keadaan emosional positif yang dialami oleh karyawan terkait dengan aspek yang berbeda dari pekerjaan mereka. Sebaliknya, perasaan yang tidak menyenangkan tentang pekerjaan disebut ketidakpuasan kerja (Locke, 1976). Tingkat kepuasan kerja yang rendah berkorelasi langsung dengan penjualan yang lebih rendah; absensi, kinerja yang buruk, hubungan buruk dengan rekan kerja, dan cacat organisasi lainnya (Erdoğan, 1997; Meier & Spector, 2015). Dengan karyawan yang puas maka dapat memberikan layanan dan produk berkualitas tinggi dengan kepuasan pelanggan meningkat (Heskett *et al.*, 2008). Meningkatnya kepuasan kerja akan mendorong kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi karena karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka akan bersedia melakukan pekerjaan lebih banyak daripada yang diharapkan (Syah, Noviyanti, *et al.*, 2019). Selanjutnya, Luthans (2007) menyatakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang dihasilkan dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup karena sebagian besar waktu manusia dihabiskan ditempat kerja. Studi kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan topik yang menarik dan dapat dijadikan pertimbangan saat mengkaji model pergantian karyawan (Zulkarnaen, W., dan Sofyan, Y., 2018:184).

Hubungan Antar Variabel

Kepemimpinan Paternalistik (PL) dengan Persepsi Skala Politik Organisasi (POPS)

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan paternalistik sangat memengaruhi persepsi skala politik organisasi (Wu *et al.*, 2016). Keterampilan politik pemimpin saat ini sangat penting untuk mencapai tujuan manajemen untuk meningkatkan dan mempromosikan hubungan pertukaran sosial yang adil, menurunkan persepsi kebijakan organisasi dan menguntungkan kinerjanya (Khuwaja *et al.*, 2020). Menurut beberapa penelitian terdapat korelasi antara gaya kepemimpinan paternalistik dan persepsi skala politik organisasi karena kegiatan politik tidak selalu bertentangan dengan organisasi (Cohen & Spector, 2001;

Farh *et al.*, 2006). Pemimpin yang menerapkan strategi ini cenderung menciptakan lingkungan kerja di mana karyawan merasa aman dan terlindungi, yang pada gilirannya mengurangi pandangan negatif tentang organisasi secara keseluruhan. Menurut Kacmar & Ferris (1991) persepsi skala politik organisasi mengacu pada cara orang melihat praktik politik di tempat kerja mereka yang dapat mencakup persepsi pribadi tentang bagaimana kekuasaan didistribusikan, konflik kepentingan, manipulasi informasi, dan upaya penguasaan dalam lingkungan organisasi. Berdasarkan penelitian Farh *et al.* (2006) bahwa hubungan gaya kepemimpinan paternalistik dengan persepsi skala politik organisasi dapat berbeda tergantung pada variasi dalam budaya organisasi dan prinsip yang dianut.

Berdasarkan pemaparan tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah

Hipotesis 1: Kepemimpinan Paternalistik (PL) berhubungan positif dengan Persepsi Skala Politik Organisasi (POPS).

Kepemimpinan Melayani (SL) dengan Persepsi Politik Organisasi (POPS)

Ferris & Rowland (1981) menyatakan bahwa perilaku pemimpin sangat memengaruhi persepsi dan kinerja pekerjaan karena kepemimpinan dapat membantu meningkatkan keadilan dan keadilan dalam organisasi, yang mengurangi persepsi politik. Penelitian Khuwaja *et al.* (2020) menunjukkan dampak positif kepemimpinan melayani terhadap persepsi skala politik organisasi (POPS). Gaya kepemimpinan ini menghasilkan lingkungan kerja yang lebih transparan, jujur, adil, dan kolaboratif, yang berdampak pada cara karyawan melihat dan menanggapi praktik politik organisasi. Khattak & O'connor, 2020 mengungkapkan bahwa kinerja tugas yang tinggi dan perilaku kewarganegaraan diharapkan dari kepemimpinan yang melayani, tetapi ini diharapkan lebih sedikit dalam organisasi yang sangat politik karena efek mediasi kepercayaan pemimpin pada hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan kinerja tugas karyawan dapat berbeda tergantung pada tingkat persepsi skala politik organisasi (POPS). Menurut Stone *et al.* (2004); Russell *et al.* (2006) ditemukan bahwa kecerdasan, visi, kejujuran, kepercayaan, membantu, menghormati orang lain, dan memberdayakan adalah semua sifat yang mendukung kepemimpinan yang melayani sehingga pendekatan pemimpin memprioritaskan kebutuhan bawahan dan berkomitmen untuk membantu mereka berkembang. Persepsi skala politik organisasi, juga dikenal sebagai POPS, merupakan komponen penting dalam dinamika organisasi. Skala politik organisasi merujuk pada tingkat persepsi individu tentang adanya praktik politik dan keadilan dalam perusahaan tempat mereka bekerja (Bhattarai, 2021). Berdasarkan pemaparan tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah :

Hipotesis 6: Kepemimpinan Paternalistik (SL) berhubungan positif dengan Persepsi Skala Politik Organisasi (POPS).

Persepsi Politik Organisasi (POPS) dengan Kepuasan Kerja (JS)

Penelitian Robb (2011) menunjukkan hubungan antara kepuasan kerja dan persepsi skala politik organisasi (POPS) adalah indikasi negatif dari konstruksi persepsi politik. Praktik politik di tempat kerja dapat menyebabkan ketidaknyamanan, ketidakadilan, dan kurangnya dukungan sosial, yang menyebabkan seseorang kurang puas dengan pekerjaannya. Ferris et al. (1989) berpendapat bahwa persepsi tentang politik organisasi dapat dikaitkan dengan hasil penting seperti kecemasan pekerjaan, ketidakpuasan kerja, pengurangan keterlibatan kerja, dan stres, antara lain. Persepsi kebijakan organisasi sebenarnya memengaruhi sikap karyawan. Persepsi ini menentukan cara karyawan melihat organisasi mereka, rekan kerja, dan atasan mereka. Penelitian yang dihasilkan Salam (2016) menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan sektor publik berkorelasi negatif dengan persepsi yang lebih besar tentang skala politik organisasi. Ketidaknyamanan, ketidakadilan, dan kurangnya kepercayaan di lingkungan kerja dapat disebabkan oleh praktik politik yang ditemui oleh karyawan. Persepsi skala politik organisasi (POPS) mengacu pada seberapa baik setiap orang melihat adanya praktik politik dan keadilan dalam organisasi tempat mereka bekerja. Sebaliknya, kepuasan kerja adalah evaluasi subjektif seseorang terhadap pekerjaannya (Ferris & Kacmar, 1992).

Berdasarkan pemaparan tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah

Hipotesis 3: Persepsi Skala Politik Organisasi (POPS) berhubungan negatif dengan Kepuasan Kerja (JS)

Kepemimpinan Paternalistik (PL) dengan Kepuasan Kerja (JS)

Hasil penelitian Ejiroghene (2020) menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan paternalistik memiliki korelasi yang signifikan dengan kepuasan kerja terutama kepemimpinan yang terlihat, kepimpinan yang baik hati, dan kepemimpinan yang berani secara moral memiliki korelasi yang signifikan dengan kepuasan kerja. Liou (1995); Chou (2012); Pellegrini & Scandura (2008) pada penelitian-penelitian sebelumnya telah menemukan bahwa gaya kepemimpinan paternalistik berkorelasi positif dengan kepuasan kerja karyawan termasuk hasil karyawan, keterlibatan karyawan, komitmen, dan kinerja mereka pada perusahaan. Menurut penelitian Anwar (2013); Ünler & Kılıç (2019) telah menegaskan bahwa gaya kepemimpinan paternalistik juga membantu karyawan merasa nyaman dan kepuasan kerja mereka sehingga kepercayaan diri dan kesejahteraan mereka ditingkatkan dan diperkuat ketika mereka menilai lingkungan mereka sebagai cocok bagi mereka. Farh & Cheng (2000) mengungkapkan bahwa gaya yang menggabungkan disiplin dan otoritas yang kuat dengan kebaikan ayah adalah definisi gaya kepemimpinan paternalistik.

Berdasarkan pemaparan tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah

Hipotesis 4: Kepemimpinan Paternalistik (PL) berhubungan positif dengan Kepuasan Kerja (JS).

Kepemimpinan Melayani (SL) dengan Kepuasan Kerja (JS)

Penelitian-penelitian yang dilakukan oleh Shekari & Nikooparvar (2012); Mccann *et al.* (2014) (Pécot *et al.*, 2018) menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan karyawan dan kepuasan mereka dengan pekerjaan mereka. Dalam studinya, Stringer (2006) menemukan bahwa ada hubungan yang signifikan antara perilaku kepemimpinan dan kepuasan kerja yang disebabkan oleh faktor internal dan eksternal yang berbeda. Berdasarkan penemuan Mccann *et al.* (2014) pengaruh internal termasuk sifat pekerjaan seseorang, tugas-tugas yang membentuk pekerjaannya, pengembangan profesional, rasa tanggung jawab, dan pencapaian pekerjaan termasuk pengaruh dari luar memengaruhi kondisi kerja, termasuk manajer, mitra, dan gaji. Sebagian besar Mccann *et al.* (2014) berpendapat bahwa kepuasan kerja terstruktur dalam lima komponen: kepuasan yang dihasilkan dari menyelesaikan tugas-tugas tertentu, kepuasan yang diberikan oleh keanggotaan dalam kelompok kerja, kepuasan yang diberikan oleh keahlian organisasi, kepuasan yang dihasilkan dari situasi keuangan, dan kepuasan yang diberikan oleh status pegawai. Dalam kepemimpinan, hal-hal yang paling penting untuk kepuasan kerja adalah pekerjaan yang menarik dan kreatif, hubungan yang baik dengan rekan kerja dan pengawas, banyak kebebasan pribadi dan kesempatan untuk berkembang, stabilitas pekerjaan, dan kemampuan untuk mengatur kehidupan profesional dan pribadi (Maric *et al.*, 2021).

Berdasarkan pemaparan tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah

Hipotesis 5: Kepemimpinan Melayani (SL) berhubungan positif dengan Kepuasan Kerja (JS).

Persepsi Politik Organisasi (POPS) dengan Komitmen Organisasi (OC)

Kacmar *et al.* (1999) dan Cropanzano *et al.* (1997) telah melakukan penelitian di sektor publik menemukan bahwa ada hubungan negatif antara persepsi politik organisasi dan perasaan karyawan. Penemuan yang serupa disarankan ketika karyawan yang tidak setuju dengan politik organisasi cenderung kurang terlibat dalam pekerjaan mereka maka Drory (1993); Nye & Witt (1993); Parker *et al.* (1995); Perrewe (2015) menyatakan ada hubungan negatif antara persepsi skala politik organisasi dengan komitmen organisasi. Persepsi politik organisasi memengaruhi karyawan secara signifikan, dan ini merupakan komponen yang merugikan organisasi (Bhattarai, 2021). Hasil Drory (1993) menunjukkan bahwa ketika jumlah karyawan menurun, dampak negatif dari persepsi politik tentang kepuasan kerja dan komitmen organisasi menjadi lebih jelas dan signifikan. Dia mengatakan bahwa itu karena pekerja tingkat bawah menjadi frustrasi karena tidak memiliki posisi yang stabil dan kekuatan sehingga mereka terbiasa tetap fokus dan berkuasa dengan menggunakan sarana politik. Namun demikian, kondisi politik yang tidak menguntungkan ini menurunkan semangat tenaga kerja secara keseluruhan.

Berdasarkan pemaparan tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah

Hipotesis 6: Persepsi Skala Politik Organisasi (POPS) berhubungan negatif dengan Komitmen Organisasi (OC).

Kepemimpinan Paternalistik (PL) dengan Komitmen Organisasi (OC)

Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan paternalistik positif terkait dengan komitmen organisasi (Wu *et al.*, 2016; Luthans (2007); Yeh *et al.*, 2008). Studi yang dilakukan Uhl-Bien *et al.* (1990) menemukan adanya hubungan yang lebih baik antara gaya kepemimpinan paternalistik dengan kepercayaan karyawan, komitmen seumur hidup, motivasi afektif, dan harmoni kelompok. Menurut penelitian Bambale (2014); Bobbio & Manganeli (2015); Cerit (2009); Chiniara & Bentein (2018); Mitterer (2017); Olesia *et al.* (2013); Parris & Peachey (2013) telah menemukan bahwa telah menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang tepat dapat membantu membangun komitmen yang kuat, menghasilkan kinerja organisasi yang efektif, menciptakan lingkungan belajar. Farh *et al.* (2006) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan paternalistik mencerminkan sikap protektif, perhatian, dan otoriter terhadap bawahannya sehingga pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini cenderung memperlakukan bawahannya seperti anak-anak, yang perlu dilindungi dan diberi arahan yang tegas. Dengan menerapkan strategi ini, para pemimpin dapat membangun hubungan emosional yang kuat dengan karyawan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas dan komitmen mereka terhadap perusahaan tempat mereka bekerja (X. P. Chen *et al.*, 2014). Berdasarkan pemaparan tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah :

Hipotesis 7: Kepemimpinan Paternalistik (PL) berhubungan positif dengan Komitmen Organisasi (OC).

Kepemimpinan Melayani (SL) dengan Komitmen Organisasi (OC)

Menurut Sušanj & Jakopec (2012), tingkat komitmen seluruh karyawan akan meningkat jika karyawan dengan konsep kepemimpinan yang melayani dengan baik dan setia. Menurut penelitian teoritis, kepemimpinan yang melayani dan komitmen organisasi berkorelasi positif yang telah dikonfirmasi secara penelitian kualitatif oleh Ebener & Connell (2010) dan penelitian empiris oleh (Hu & Liden 2011; Liden *et al.*, 2008). Hasil penelitian Vrcelj *et al.* (2022) menunjukkan bahwa pemimpin yang berfokus pada pelayanan kepada bawahannya cenderung menciptakan lingkungan kerja yang positif dan saling mendukung, yang meningkatkan tingkat komitmen organisasi. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini menciptakan lingkungan kerja yang penuh dengan dukungan, empati, dan kepercayaan. Jit *et al.* (2017) menuturkan dengan memahami kebutuhan dan emosi pengikut mereka, pemimpin yang melayani membantu tim mereka untuk menjadi lebih sehat secara mental dan emosional, serta membantu memperkuat kolaborasi, kohesi, dan koneksi dengan mereka. Studi menunjukkan Ebener & Connell (2010); Hu & Liden (2011); Walumbwa *et al.*

(2010) bahwa kepemimpinan yang melayani meningkatkan kinerja organisasi karena konsistensi dan kerja sama antara pemimpin dan pengikut. Berdasarkan pemaparan tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah :

Hipotesis 8: Kepemimpinan Melayani (SL) berhubungan positif dengan Komitmen Organisasi (OC).

Dukungan Manajerial (MS) dan Komitmen Organisasi (OC)

Hasil dari penelitian Kleine & Weissenberger (2013) ada bukti hubungan yang positif antara dukungan manajemen dan komitmen organisasi; dengan kata lain, kurangnya dukungan manajemen untuk karyawan melemahkan komitmen organisasi mereka dan menyebabkan kinerja yang buruk, yang pada gilirannya menyebabkan pergantian, dan ketidakhadiran. Penelitian ini menyatakan bahwa ada korelasi positif antara dukungan manajerial (MS) dan komitmen organisasi (OC). Semakin besar dukungan yang diberikan oleh organisasi kepada pekerja yang dipekerjakan, semakin kuat komitmen organisasi (Porter *et al.*, 1974; Dick & Metcalfe, 2001). Sebaliknya, kurangnya dukungan manajemen menyebabkan kinerja yang lebih buruk, absensi, penjualan, dan stres yang lebih tinggi (Shanock & Eisenberger, 2006). Komitmen karyawan relatif rendah di organisasi birokrasi dengan dukungan manajemen rendah (Dick & Metcalfe, 2001). Organisasi mengharapkan manajer untuk memberi inspirasi kepada karyawan mereka. Di sisi lain, karyawan mencari pemimpin yang menghargai laporan kinerja mereka sebagai perwakilan organisasi sehingga manajer memberikan dukungan organisasi kepada karyawan (Eisenberger *et al.*, 2017). Manajer yang menerapkan gaya manajemen yang bebas memungkinkan karyawan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, yang meningkatkan kinerja dan kepercayaan diri (Worku, 2016). Menurut Emhan (2012), ini memungkinkan karyawan untuk mencapai tingkat komitmen organisasi yang tinggi. Oleh karena itu, dukungan dari atasan dapat meningkatkan atau menurunkan OC karyawan. Berdasarkan pemaparan tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah :

Hipotesis 9: Dukungan Manajerial (MS) berhubungan positif dengan Komitmen Organisasi (OC).

Peran Mediasi Persepsi Politik Organisasi (POPS)

Banyak peneliti sebelumnya telah menggunakan persepsi politik sebagai faktor mediasi (Ferris & Rowland, 1981; Kimura, 2012; Saleem, 2015; Islam *et al.*, 2013). Selain itu, Pillai *et al.* (1999) menemukan bahwa persepsi karyawan tentang politik organisasi di lingkungan kerja dapat berfungsi sebagai penghubung antara gaya kepemimpinan dan komitmen dan kepuasan kerja. Persepsi skala politik organisasi mengacu pada pandangan orang melihat praktik politik di tempat kerja mereka berdasarkan pendapat Kacmar & Ferris (1991) serta dapat mencakup persepsi pribadi tentang bagaimana kekuasaan didistribusikan, konflik kepentingan, manipulasi

informasi, dan upaya penguasaan dalam lingkungan organisasi. Persepsi politik organisasi dipengaruhi oleh elemen kepemimpinan, yang pada gilirannya memengaruhi tingkat kepuasan karyawan dan komitmen mereka terhadap pekerjaan mereka (Khuwaja *et al.*, 2020). Gadot (2007) menyelidiki sifat mediasi politik organisasi, yang menghubungkan gaya kepemimpinan dan perilaku kewarganegaraan organisasi. Secara empiris, diketahui bahwa menambahkan persepsi politik organisasi mengurangi dampak kepemimpinan. Studi yang dilakukan Gadot (2007); Kimura (2012); Saleem (2015); Islam *et al.* (2013) menunjukkan hubungan antara intervensi dan gaya kepemimpinan. Mereka menemukan bahwa persepsi kebijakan organisasi sangat penting karena berfungsi sebagai penghubung antara gaya kepemimpinan dan kepuasan karyawan, komitmen karyawan, dan kinerja. Berdasarkan pemaparan tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah :

Hipotesis 3(a): Persepsi Skala Politik Organisasi (POPS) memediasi hubungan antara Kepemimpinan Paternalistik (PL) dan Kepuasan Kerja (JS).

Hipotesis 7(b): Persepsi Skala Politik Organisasi (POPS) memediasi hubungan antara Kepemimpinan Melayani (SL) dan Kepuasan Kerja (JS).

Hipotesis 6(a): Persepsi Skala Politik Organisasi (POPS) memediasi hubungan antara Kepemimpinan Paternalistik (PL) dan Komitmen Organisasi (OC).

Hipotesis 6(b): Persepsi Skala Politik Organisasi (POPS) memediasi hubungan antara Kepemimpinan Melayani (SL) dan Komitmen Organisasi (OC).

Berdasarkan pengembangan hipotesis diatas, maka model penelitian ini adalah sebagai berikut

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menyelidiki hubungan antara kepemimpinan paternalistik, dukungan manajerial, dan kepemimpinan pembantu dengan komitmen organisasi dan kepuasan kerja melalui peran persepsi skala politik organisasi. Metode survei yang dipilih dengan cara menyebarkan kuesioner *online* melalui aplikasi *google form* sebagai alat pengumpulan data serta kuesioner dibuat dengan pengukuran menggunakan skala *Likert* lima poin yang dimulai dengan "Sangat Tidak Setuju" dan berakhir dengan "Sangat Setuju". Data dikumpulkan melalui pendekatan kuantitatif dengan menggunakan instrumen survei untuk mengumpulkan data. Instrumen tersebut mencakup skala pengukuran untuk variabel kepemimpinan paternalistik, kepemimpinan yang melayani, dukungan manajerial, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan persepsi skala organisasi politik. Penelitian ini mengembangkan teori Cheng *et al.* (2004) untuk mengukur variabel kepemimpinan paternalistik 10 pernyataan, kepemimpinan yang melayani diukur menggunakan 7 pernyataan yang dikembangkan oleh Reinke (2004), dukungan manajemen diukur dengan 5 pernyataan dukungan manajerial yang dikembangkan oleh Anderson *et al.* (2002) dan persepsi skala organisasi politik yang diukur oleh Kacmar & Carlson

(1997) meliputi 10 pernyataan. Selanjutnya pada variabel sikap karyawan meliputi komitmen organisasi yang diukur menggunakan 10 pernyataan dan kepuasan kerja diukur menggunakan 9 pernyataan yang dikembangkan oleh (Dobrinic & Fabac, 2021). Sehingga, total pernyataan keseluruhan sebanyak 51 butir.

Untuk mengetahui seberapa kuat hubungan antara variabel-variabel yang diteliti, penelitian ini menggunakan populasi dengan jumlah 153 responden dari karyawan perusahaan B2B. Untuk mendapatkan umpan balik dari para ahli di bidang kepemimpinan, manajemen, dan politik organisasi, kuesioner telah dibagikan dan diuji reliabilitasnya dengan menggunakan metode *Cronbach's alpha* untuk memastikan validitas instrumen. Selama dua minggu, kuesioner disebarkan melalui survei secara *online*. Para responden diminta untuk menjawab pertanyaan berdasarkan pengalaman kerja mereka saat ini di perusahaan tempat mereka bekerja dengan menjamin kerahasiaan dan privasi data. Selanjutnya, teknik penentuan sampel penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* dengan populasi penelitian ini karyawan yang bekerja di perusahaan dengan kriteria sampel yaitu karyawan yang memiliki pemimpin atau atasan yang sudah bekerja minimal 6 bulan, batasan usia minimal 19 tahun.

Untuk mencapai tujuan penelitian yang diinginkan, karyawan yang bekerja di perusahaan B2B menjadi sasaran karena faktanya memberikan bukti dampak gaya kepemimpinan sikap karyawan serta diperkuat dengan perusahaan yang memiliki karyawan di kantor pusat Jakarta serta cabang di Batam, Pekanbaru, Balikpapan, Surabaya dan Cilegon. Untuk mengetahui status *reliable* pada setiap pernyataan yang akan digunakan dalam kuesioner, kami menggunakan SPSS dan untuk mengetahui tingkat signifikan serta keterkaitan antar setiap variabel. Pada uji validitas, menggunakan *confirmatory factor analysis* yaitu dengan melihat nilai *Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling* (KMO) dan *measures of sampling adequacy* (MSA). Nilai KMO yang dapat diterima yaitu di atas batas *minimum* nilai 0,5 hingga 0,5. Selain itu, nilai MSA pada *Anti-image Correlation* nya harus $\geq 0,5$ (Nguyen *et al.*, 2016). Sedangkan pada hasil uji reliabilitas akan bersifat *reliable* jika nilai *alpha cronbach* $> 0,5$ (Nguyen *et al.*, 2016). Tidak ada variabel yang memiliki nilai reliabilitas di bawah 0,70 (Hair *et al.*, 1998). Seluruh pernyataan yang digunakan untuk mengukur validitas dan reliabilitas variabel dalam penelitian ini dinyatakan valid. Selanjutnya, penulis menggunakan metode analisis *Structural Equation Model* (SEM) untuk menguji hipotesis yang diajukan

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Pengumpulan data penelitian menggunakan instrumen survei berupa kuesioner secara online melalui google form yang digunakan untuk mencakup skala variabel seperti kepemimpinan paternalistik, kepemimpinan yang melayani, dukungan manajerial, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan persepsi skala politik organisasi. Data diperoleh dari 153

responden yang memenuhi kriteria yang ditetapkan pada karyawan perusahaan B2B. Pengujian validitas penelitian ini, menggunakan program SPSS versi 27 untuk menguji hipotesis yang diajukan. Sebanyak 45% karyawan laki-laki yang berjumlah 69 karyawan dan 55% karyawan perempuan sejumlah 84 karyawan sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan dalam penelitian ini. Berdasarkan informasi yang diberikan, seratus persen karyawan memiliki pimpinan atau atasan, mayoritas 70% dari responden sudah menikah, yang berarti 107 dari 153 responden sudah menikah, dan 30% dari responden yang belum menikah, atau 46 dari 153 responden, masih lajang. Selain itu, mayoritas responden penelitian telah bekerja selama lebih dari 6 tahun, yang berarti 70 persen dari 153 responden telah menikah. Hasilnya menunjukkan bahwa karyawan rata-rata yang sudah menikah lebih peduli dengan kemajuan perusahaan B2B dan lebih berkomitmen untuk pekerjaan mereka.

Hasil uji validitas konstruk yang dilakukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semua indikator pada setiap variabel dapat diterima dan valid karena memiliki nilai faktor pengisian di atas 0,50. Selain itu, hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa batas minimal untuk nilai reliabilitas konstruk adalah 0,50, dan nilai variasi yang diekstrak adalah 0,50 (Hair *et al.*, 2018). Nilai reliabilitas konstruk kepemimpinan paternalistic (PL) adalah 0,93, kepemimpinan melayani (SL) adalah 0,84, dukungan manajerial (MS) adalah 0,85, persepsi skala politik organisasi (POPS) 0,89, kepuasan kerja (JS) adalah 0,80, dan komitmen organisasi (OC) adalah 0,81. Nilai varian yang diekstrak pada gaya kepemimpinan paternalistik (PL), dengan nilai 0,55 dalam mengevaluasi seberapa baik seorang pemimpin atau atasan yang baik dapat memahami bawahannya, kepemimpinan melayani (SL) dengan nilai 0,57 menunjukkan seberapa membantu dan melayani seorang pemimpin kepada pekerjanya, Selain itu, ada nilai 0,74 untuk dukungan manajemen (MS) dalam menentukan seberapa besar manajer atau bos menawarkan dukungan dan dukungan kepada pekerja mereka, Selanjutnya, ada nilai 0,50 untuk persepsi skala politik organisasi (POPS). Ini menentukan sejauh mana karyawan memahami bagaimana kekuasaan diperlakukan di tempat kerja, Nilai kepuasan kerja (JS) adalah 0,37 untuk menunjukkan seberapa senang dan puas pekerja dengan pekerjaan mereka, serta terakhir, nilai untuk komitmen organisasi (OC) adalah 0,53. Ini menentukan seberapa kuat ikatan yang dimiliki pekerja dengan perusahaan tempat mereka bekerja. Misalnya, jika Anda bangga menjadi anggota organisasi atau perusahaan dan ingin memberikan kontribusi terbaik Anda, itu menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

Hasil analisis uji struktural yang pertama dapat dilihat di sini. Dengan tingkat kesamaan (R^2) sebesar 0,43, gaya kepemimpinan paternalistik (PL) dan konsep kepemimpinan melayani (SL) memengaruhi persepsi skala politik organisasi (POPS). Ini menunjukkan bahwa 43% dari variasi dalam persepsi skala politik organisasi (POPS) dapat disebabkan oleh gaya

kepemimpinan paternalistik (PL) dan konsep kepemimpinan melayani (SL), sedangkan 57% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hasil penelitian kedua menunjukkan bahwa persepsi skala politik organisasi (POPS), gaya kepemimpinan paternalistik (PL) dan konsep kepemimpinan melayani (SL) mempengaruhi kepuasan kerja (JS) dengan nilai sebesar 0,96. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa persepsi skala politik organisasi (POPS), gaya kepemimpinan paternalistik (PL) dan konsep kepemimpinan melayani (SL) bertanggung jawab atas 96% dari variasi kepuasan kerja (JS). Dalam penelitian ketiga ini, ditemukan bahwa variabel komitmen organisasi (OC) dipengaruhi oleh peran persepsi skala politik organisasi (POPS) gaya kepemimpinan paternalistik (PL) dan konsep kepemimpinan melayani (SL) dan dukungan manajerial (MS) sebesar 0,24 (R²). Dengan demikian, sebesar 24% dari variabel komitmen organisasi (OC) dapat dijelaskan oleh peran persepsi skala politik organisasi (POPS) gaya kepemimpinan paternalistik (PL) dan konsep kepemimpinan melayani (SL) dan dukungan manajerial (MS), sementara 76% yang lainnya tidak.

Hasil pengujian model menunjukkan bahwa masih ada beberapa item yang memiliki tingkat kesesuaian yang baik pada indeks kesesuaian, Chi Square, ECVI, AIC, dan CAIC. Analisis ini menunjukkan bahwa ada kesesuaian di semua model penelitian, meskipun beberapa item berada pada tingkat kesesuaian marginal, seperti kesesuaian critical N, RMSEA, dan kesesuaian baik. Informasi lengkap dapat dilihat di lampiran 6.

.DISKUSI

Hubungan antara persepsi skala politik organisasi dan gaya kepemimpinan paternalistik diperiksa dalam penelitian ini mendukung penelitian Chou (2012) dalam gaya kepemimpinan paternalistik, seorang pemimpin memainkan peran ayah atau ibu dalam mengurus dan melindungi bawahannya. Menurut hasil analisis datanya mendukung penelitian Khuwaja *et al.* (2020), persepsi politik organisasi dipengaruhi secara signifikan oleh gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang mirip dengan seorang ayah, yang dikenal sebagai gaya kepemimpinan paternalistik. Gaya kepemimpinan ini memiliki pemimpin yang memiliki otoritas yang kuat dan dapat membuat keputusan sendiri tanpa banyak berbicara dengan bawahan. Bawahan di tempat kerja yang merasa pemimpin mereka terlalu mengontrol mereka dan tidak memberikan mereka banyak kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dapat berdampak pada hubungan politik organisasi. Politik mengacu pada cara orang berinteraksi dan berhubungan satu sama lain di tempat kerja. Ketidakseimbangan kekuasaan dapat terjadi jika seorang pemimpin terlalu dominan dan tidak memberikan kebebasan kepada bawahannya (Yeh *et al.*, 2008).

Kedua, Studi ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan melayani memengaruhi persepsi skala politik organisasi. Gaya kepemimpinan yang berpusat pada keadilan dan

pemberdayaan bawahan dapat membangun lingkungan kerja yang bebas dari praktik politik yang tidak baik (Chiniara & Bentein, 2018). Data menunjukkan pendapat yang sama dengan Chiniara & Bentein (2018) bahwa pemimpin yang membantu karyawannya dengan tugas mereka dan memperhatikan apa yang mereka butuhkan dapat membuat lingkungan kerja lebih adil dan transparan. Misalnya, pemimpin yang membantu karyawannya dengan tugas mereka dan mendengarkan masalah yang mereka hadapi akan membuat karyawan merasa dihargai dan diperhatikan. Saat lingkungan kerja adil dan transparan, karyawan lebih suka bekerja di tempat tersebut dan memiliki pandangan positif tentang perusahaan tempat mereka bekerja. Seorang pemimpin mengutamakan melayani dan membantu bawahannya dalam gaya kepemimpinan melayani. Sebagai contoh, seorang pemimpin dapat menunjukkan gaya kepemimpinan yang melayani jika dia meminta pendapat dan pendapat bawahannya sebelum membuat keputusan penting. Dengan demikian, karyawan merasa lebih penting dan memiliki lebih banyak kontrol atas pekerjaan mereka. Mereka tidak merasa kalah secara politik di organisasi karena ini mencegah mereka merasa adanya kompetisi kekuasaan di tempat kerja (Olesia *et al.*, 2013).

Ketiga, Hasil analisis data menunjukkan bahwa pengetahuan tentang cara politik berfungsi dalam sebuah organisasi berdampak positif pada seberapa puas seseorang dengan pekerjaan mereka. Hal ini mendukung teori Saleem (2015) dengan beberapa alasan sederhana untuk ini. Pengujian hipotesis ini berhasil menunjukkan bahwa peran persepsi skala politik organisasi dapat memoderasi adanya hubungan yang positif antara kepemimpinan paternalistic dan kepemimpinan melayani terhadap kepuasan kerja (Khuwaja *et al.*, 2020). Ketika task complexity tinggi. Suatu pekerjaan yang melakukan politik dan cenderung tidak adil, seperti memberi hadiah dan promosi karir hanya kepada orang tertentu, maka menimbulkan rasa tidak senang dengan pekerjaan tersebut. Namun, jika organisasi tidak melakukan politik semacam itu dan memberikan kesempatan yang adil bagi semua orang untuk berkembang dalam karir mereka, maka karyawan cenderung merasa senang dengan pekerjaannya. Selain itu penelitian ini memiliki pendapat yang sama dengan Islam *et al.*, (2013) tentang cara pandang melihat organisasi bekerja juga dapat memengaruhi seberapa puas atau tidak puas karyawan dengan pekerjaannya. Semakin banyak politik di tempat kerja, dapat membuat karyawan tidak nyaman dan merasa stres. Sebaliknya, jika tidak ada politik di tempat kerja, karyawan dapat fokus pada tugas-tugas nya tanpa gangguan atau tekanan yang berlebihan. Dengan demikian, karyawan bisa merasa lebih senang dengan pekerjaannya. Karyawan yang semuanya bekerja sama dengan baik, maka pemimpin akan merasa senang dan puas dengan pekerjaannya. Hubungan antara POPS dan JS tidak selalu ada hal seperti itu, dan pasti ada karena hal-hal yang lain, seperti kepemimpinan yang baik dan budaya di tempat kerja, dapat mempengaruhinya. Suasana kantor yang ramah dan mendukung, karyawan akan senang dan semangat bekerja.

Tetapi suasana kantor yang tidak baik, seperti banyak perdebatan atau ketidakadilan, karyawan akan kurang senang dan tidak semangat bekerja (Ferris & Rowland, 1981).

Keempat, Dalam penelitian ini, kami menemukan hal yang sama dengan penelitian Chou (2012) bahwa kepemimpinan paternalistik memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Pemimpin yang memberikan dukungan dan perhatian, maka bawahan akan merasa dihargai dan bekerja dengan lebih baik. Seorang pemimpin yang baik dan peduli terhadap bawahan mereka dapat membuat mereka merasa bahagia dan puas dengan pekerjaan mereka (Sušanj & Jakopec, 2012). Rasa puas hati karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan ini. Pimpinan yang menggunakan gaya ini memiliki relasi otoritas yang kuat dengan karyawan mereka (Jeanquart Miles & Mangold, 2002). Seorang pimpinan menggunakan gaya kepemimpinan paternalistik, dia akan memberikan perhatian dan dukungan kepada para karyawannya. Misalnya, mereka akan membantu dan mengamati kemajuan para karyawan, dan mereka akan memberi mereka saran dan bimbingan jika mereka menghadapi masalah. Semua ini akan menghasilkan tempat kerja yang menyenangkan dan penuh perhatian. Karena itu, karyawan akan merasa puas dengan pekerjaan mereka (Yeh *et al.*, 2008).

Kelima, Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya memimpin yang baik, seperti memperhatikan dan membantu orang lain mencapai tujuan mereka, tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perasaan senang atau puas seseorang dengan pekerjaannya (Mitterer, 2017). Namun, dalam penelitian ini tidak terbukti langsung mempengaruhi perasaan senang atau puas seseorang dengan pekerjaannya. Pengaruh kepemimpinan melayani terhadap kepuasan kerja berbeda-beda tergantung pada bagaimana orang bekerja satu sama lain, cara mereka bekerja dalam tim, dan hal lainnya. Pemimpin yang melayani dapat membuat anggota tim merasa nyaman dan senang dalam pekerjaan mereka karena mereka tahu pemimpin mereka ingin melihat mereka berhasil dan akan membantu mereka jika mereka menghadapi masalah. Ini dapat meningkatkan kepuasan kerja (Cerit, 2009). Pemimpin tidak hanya memerintah, mereka juga melayani dan memperhatikan kebutuhan karyawan mereka. Pemimpin yang melayani akan membantu menyelesaikan masalah karyawan jika mereka mengalami kesulitan di tempat kerja. Karyawan dapat merasa senang dan puas dengan pekerjaan mereka dengan pemimpin seperti ini. Selain gaya kepemimpinan yang digunakan di tempat kerja, ada beberapa hal lain yang dapat membuat seseorang senang. Tempat kerja, kepribadian individu, dan cara dia berinteraksi dengan orang-orang di sekitarnya adalah beberapa contohnya (Parris & Peachey, 2013). Seseorang dapat merasa senang dan puas dengan pekerjaannya jika dia memiliki teman-teman yang baik di tempat kerja dan dapat berbicara dengan mereka dengan baik.

Keenam, penelitian ini berhasil membuktikan bahwa persepsi tentang skala politik suatu organisasi berdampak positif pada komitmen organisasi. Hal ini mendukung teori Parker *et al.*

(1995) tentang persepsi bahwa ada praktek politik dalam suatu organisasi dapat meningkatkan loyalitas dan mendorong orang untuk terus berkomitmen pada perusahaan atau instansi tersebut. Pengujian hipotesis ini juga berhasil menunjukkan bahwa peran persepsi skala politik organisasi dapat memoderasi adanya hubungan yang positif antara kepemimpinan paternalistic dan kepemimpinan melayani terhadap kepuasan kerja (Khuwaja *et al.*, 2020). Hasil analisis data menunjukkan bahwa persepsi skala politik organisasi dan komitmen organisasi positif disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya karyawan lebih termotivasi untuk tetap setia dan berkomitmen pada perusahaan atau instansi tempat mereka bekerja ketika mereka melihat praktik politik yang kuat di dalam organisasi mereka. Karyawan lebih cenderung untuk tetap setia dan berkomitmen pada organisasi atau perusahaan jika mereka merasa ada keadilan dan keterbukaan dalam politik organisasi di tempat kerja mereka. Mereka menjadi lebih setia dan setia pada perusahaan karena mereka merasa perusahaan itu adil dan transparan (Cropanzano *et al.*, 1997). Seorang karyawan merasa tidak adil jika teman kerjanya diperlakukan dengan cara yang berbeda. Namun, jika semua orang diperlakukan dengan cara yang sama, mereka akan lebih puas dan mungkin bahkan akan berusaha lebih keras untuk membantu kemajuan perusahaan (Eisenberger *et al.*, 2016).

Ketujuh, hasil analisis data ini menunjukkan berbanding terbalik dengan penelitian Khuwaja *et al.* (2020) dan Yeh *et al.* (2008) bahwa metode pemimpin dalam penelitian ini, yaitu memberikan bimbingan dan perlindungan, tidak berdampak positif atau signifikan terhadap tingkat komitmen seseorang terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Artinya, meskipun seorang pemimpin menawarkan dukungan dan bimbingan kepada karyawannya, hal itu tidak membuat mereka lebih setia dan memilih untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut. Dalam arti lain, komitmen organisasi adalah ketika seseorang sangat setia dan memilih untuk tetap bekerja dengan baik di suatu perusahaan atau organisasi (Kleine & Weissenberger, 2013). Kepemimpinan paternalistik, di sisi lain, adalah ketika seorang pemimpin memimpin dengan memberikan dukungan dan bimbingan kepada bawahannya. Sehingga dalam penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan seperti itu, meskipun memiliki kebaikan dan kebajikan, tidak membuat orang menjadi lebih setia dan komitmen terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Seberapa kuat komitmen seseorang pada pekerjaannya dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor lain seperti lingkungan kerja, kesempatan untuk naik jabatan atau mendapatkan karir yang lebih baik, dan cara sumber daya didistribusikan dengan adil di tempat kerja. Seseorang bekerja di tempat kerja yang menyenangkan dan diberi kesempatan untuk maju dalam karirnya, akan lebih berkomitmen pada pekerjaannya. Demikian pula, jika sumber daya seperti uang atau kesempatan untuk belajar dan berkembang didistribusikan dengan adil di tempat kerja, seseorang akan lebih berkomitmen pada perusahaannya.

Kedelapan, studi menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang baik antara kepemimpinan melayani (SL) dan keinginan karyawan untuk komitmen organisasi berbeda dengan penemuan Bambale (2014) dan Olesia *et al.* (2013) yang menjelaskan bahwa terdapat keterkaitan antara Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang terbuka dan peduli terhadap kebutuhan karyawan tidak membuat karyawan lebih ingin berkomitmen pada perusahaan. Namun, pemimpin yang melayani dengan gaya kepemimpinan yang baik tidak berarti karyawan akan lebih setia pada perusahaan. Seperti seorang pemimpin yang tidak peduli dengan karyawan yang bekerja di bawahnya dan tidak merasa terikat dengan organisasi. Lingkungan kerja yang baik, peluang untuk meningkatkan karir, dan pembagian sumber daya yang adil adalah faktor lain yang dapat memengaruhi seberapa serius seseorang bekerja. Ini mungkin lebih penting daripada berbagai gaya kepemimpinan. Dengan lingkungan kerja yang baik dan kesempatan untuk maju, karyawan akan lebih berkomitmen pada pekerjaannya. Selain gaya kepemimpinan yang baik, faktor-faktor lainnya, seperti pembagian sumber daya yang adil dan kesempatan untuk maju, dapat membuat seseorang lebih serius dan berkomitmen yang tinggi pada pekerjaannya (Porter *et al.*, 1974).

Kesembilan, dari hasil penelitian ini menunjukkan konsisten dengan pendapat Emhan (2012) bahwa dukungan manajerial memiliki efek positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Fokus penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi bagaimana dukungan manajer terhadap kenyamanan dan kesetiaan karyawan berkorelasi dengan dukungan mereka. Bantuan dan perhatian yang diberikan oleh manajer kepada karyawannya adalah contoh dukungan manajerial. Atasan atau manajer akan siap membantu dan menyarankan jika karyawan memerlukan bantuan dengan dukungan dan perhatian manajer untuk membuat karyawan merasa nyaman dan terlibat dengan perusahaan (Dick & Metcalfe, 2001). Hasil penelitian menunjukkan bahwa saat atasan memberikan banyak dukungan kepada karyawan, mereka menjadi lebih terikat dan setia pada perusahaan tempat mereka bekerja (Rehmat *et al.*, 2020). Seorang pemimpin yang selalu membantu dan mendukung bawahannya dalam belajar, akan lebih senang dan lebih bersemangat untuk berkembang dlm pekerjaannya. Semakin banyak dukungan yang mereka rasakan, semakin mereka merasa ingin tetap bekerja dan membantu perusahaan. Atasan dapat membantu karyawan menjadi setia dan komitmen terhadap organisasi. Dukungan manajerial dapat meningkatkan rasa percaya diri dan kepuasan kerja seseorang serta menciptakan ikatan emosional antara atasan dan bawahan serta loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasinya dipengaruhi oleh hal ini (Porter *et al.*, 1974). Kesempatan pengembangan karir dan lingkungan kerja yang mendukung, juga dapat mempengaruhi tingkat komitmen kerja seseorang.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini mencakup beberapa kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan paternalistik (PL) mempengaruhi persepsi skala politik organisasi (POPS), yang berarti bahwa gaya kepemimpinan paternalistik cenderung mempengaruhi cara anggota organisasi melihat tingkat politik yang ada di dalamnya. Konsep kepemimpinan melayani (SL) juga mempengaruhi persepsi skala politik organisasi (POPS), yang berarti bahwa dalam penelitian ini, konsep kepemimpinan melayani (SL) mempengaruhi persepsi skala politik organisasi. Ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan paternalistik dapat membantu seseorang menjadi lebih bahagia dengan pekerjaan mereka. Persepsi skala politik organisasi (POPS) memengaruhi kepuasan kerja (JS) dan komitmen organisasi (OC). Melalui hubungan persepsi skala politik organisasi (POPS) telah berhasil memoderasi antara kepemimpinan paternalistik (PL) dan kepemimpinan melayani (SL) terhadap kepuasan kerja (JS) dan komitmen organisasi (OC). Dengan kata lain, semakin tinggi persepsi anggota tentang tingkat politik organisasi, semakin rendah komitmen individu terhadap organisasi. Selain itu, dukungan manajerial (MS) berdampak positif pada komitmen organisasi (OC), menunjukkan bahwa dukungan atasan kepada bawahan dapat meningkatkan komitmen seseorang terhadap organisasinya. Namun, kepemimpinan melayani (SL) tidak mempengaruhi kepuasan kerja (JS), dan kepemimpinan paternalistik (PL) tidak mempengaruhi komitmen organisasi (OC) secara positif. Selain itu, kepemimpinan melayani (SL) juga tidak memiliki dampak positif terhadap komitmen organisasi (OC).

Peneliti menyadari bahwa masih ada ruang untuk penelitian tambahan dan bahwa banyak hal yang belum diketahui tentang penelitian ini. Salah satu kendala yang ditemukan adalah jumlah peserta yang diambil sebagai sampel penelitian ini terlalu sedikit. Oleh karena itu, hasil penelitian ini tidak dapat digunakan secara langsung untuk semua orang. Untuk penelitian berikutnya, disarankan untuk melibatkan lebih banyak orang dari berbagai latar belakang dan pekerjaan. Hasil penelitian akan lebih dapat diterima secara universal dengan cara ini. Fokus penelitian ini adalah untuk menentukan hubungan antara gaya kepemimpinan dan hal lainnya. Hubungan sebab-akibat antara dua hal tersebut masih belum diketahui oleh penelitian ini. Peneliti merekomendasikan metode penelitian yang lebih baik untuk digunakan di masa depan dengan melalui percobaan untuk peneliti dapat mengontrol faktor-faktor yang dapat mempengaruhi hasil penelitian. Selanjutnya, untuk membuat penelitian lebih akurat dan dapat diterapkan pada sebanyak mungkin orang, para peneliti dapat meminta bantuan dari orang-orang dengan berbagai latar belakang dan jenis pekerjaan. Ketika hanya meneliti pekerjaan di toko mainan, hasilnya hanya akan berguna untuk memahami orang-orang yang bekerja di toko mainan. Oleh karena itu, penting untuk melibatkan orang dari berbagai jenis pekerjaan agar kita bisa memahami. Selain itu, penting untuk mendapatkan data dari banyak orang agar hasil penelitian ini dapat dipercaya karena hasilnya dapat lebih mewakili banyak orang. Sehingga,

meskipun temuan studi ini menarik, perlu lebih banyak upaya untuk memahaminya dengan baik dan memahami hubungan sebab-akibatnya.

Penelitian jangka panjang dapat memudahkan untuk melihat tentang sesuatu hal yang berubah dari waktu ke waktu, seperti cara anak-anak berkembang dan berubah seiring berjalannya waktu. Ini sangat penting karena dapat mengetahui tentang hal-hal yang akan berubah di masa depan. Situasi juga penting ketika terjadi perubahan, maka akan terlihat situasi yang terjadi di sekitar seseorang. Ketika seseorang mulai merasa lebih bahagia, maka harus dipastikan sesuatu yang membuatnya merasa Bahagia dalam hidupnya, dan yang menyebabkan bahagia tersebut berlangsung lama sehingga dapat mengatasi masalah sebelumnya dan meningkatkan validitas eksternal hasil penelitian dengan memasukkan rekomendasi ini ke dalam penelitian berikutnya.

Salah satu implikasi manajemen yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut. Pertama, perusahaan harus mengakui bahwa kepemimpinan paternalistik dan kepemimpinan melayani sangat penting dalam membangun persepsi skala politik organisasi (POPS). Gaya kepemimpinan paternalistik memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja individu, jadi perusahaan harus mempertimbangkan untuk mendukung gaya kepemimpinan ini untuk meningkatkan kepuasan karyawan mereka. Kedua, perusahaan juga harus mempertimbangkan strategi POPS, yang menekankan tingkat politik dalam organisasi. Sejauh ini, strategi ini telah terbukti efektif dalam membangun komitmen perusahaan. Namun, jangan lupa bahwa elemen lain, seperti lingkungan kerja yang mendukung, kesempatan pengembangan karir, dan distribusi sumber daya yang adil, juga memiliki dampak yang signifikan terhadap komitmen kerja seseorang. Ketiga, dalam proses membuat strategi kepemimpinan, perusahaan harus berkonsentrasi pada meningkatkan budaya, prinsip, dan sifat organisasi, serta individu yang bertanggung jawab atas kepemimpinan. Kepemimpinan yang memperhatikan dan mendukung bawahan menciptakan lingkungan kerja di mana karyawan merasa didukung dan dihargai oleh pimpinannya. Intinya adalah bahwa perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan komitmen mereka terhadap organisasi secara keseluruhan dengan mengadopsi gaya kepemimpinan paternalistik, melayani, dan menerapkan strategi POPS secara bijak. Namun, terdapat beberapa elemen lain, seperti lingkungan kerja yang mendukung, kesempatan pengembangan karir, dan distribusi sumber daya yang adil, juga memiliki dampak yang signifikan terhadap komitmen kerja seseorang.

REFERENSI

- Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerly, R. T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28(6), 787–810. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00190-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00190-3)
- Anwar. (2013). Impact Of Paternalistic Leadership On Employees' Outcome - A Study On The Banking Sector Of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management*, 7(6), 109–115.

- <https://doi.org/10.9790/487x-076109115>
- Aycan. (2001). Paternalizm: Yönetim Ve Li Derlik. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1–26.
- Bambale, A. J. (2014). Relationship between servant leadership and organizational citizenship behaviors: Review of literature and future research directions. *Lincoln Arsyad*, 3(2), 1–46. <http://journal.stainkudus.ac.id/index.php/equilibrium/article/view/1268/1127>
- Bateman, & Strasser. (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *The Academy of Management Journal*, 27(1), 95–112.
- Beattie. (2006). Line Managers and Workplace Learning: Learning from the Voluntary Sector. *Human Resource Development International*, 9(1), 99–119. <https://doi.org/10.1080/13678860600563366>
- Bhattarai, G. (2021). Perception of organizational politics and employee performance: Antidotal role of impression management. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), 103–115. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.09](https://doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.09)
- Bobbio, A., & Manganello, A. M. (2015). Antecedents of hospital nurses' intention to leave the organization: A cross sectional survey. *International Journal of Nursing Studies*, 52(7), 1180–1192. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2015.03.009>
- Casidy, R., & Wymer, W. (2015). The impact of brand strength on satisfaction, loyalty and WOM: An empirical examination in the higher education sector. *Journal of Brand Management*, 22(2), 117–135. <https://doi.org/10.1057/bm.2015.6>
- Cerit, Y. (2009). The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers' job satisfaction. *Educational Management Administration and Leadership*, 37(5), 600–623. <https://doi.org/10.1177/1741143209339650>
- Chen, X., & Lee, G. (2021). How does brand legitimacy shapes brand authenticity and tourism destination loyalty: Focus on cultural heritage tourism. *Global Business and Finance Review*, 26(1), 53–67. <https://doi.org/10.17549/gbfr.2021.26.1.53>
- 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>
- Cheng, Chou, Wu, Huang, & Farh. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89–117. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2004.00137.x>
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2018). The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB. *Leadership Quarterly*, 29(2), 333–345. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.002>
- Chou. (2012). Effects of Paternalistic Leadership on Job Satisfaction - Regulatory Focus As the Mediator. *International Journal of Organizational Innovation*, 4(4), 62–85. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=74181596&site=ehost-live>
- Cohen, & Spector. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., Toth, P., Journal, S., & Mar, N. (1997). The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 159–180.
- Dedahanov, A. T., Fayzullaev, A. K. ugli, Abdurazzakov, O. S., Rakhmonov, D. A., & Zakirova, O. (2022). Paternalistic Leadership Styles and Employee Voice: The Roles of Trust in Supervisors and Self-Efficacy. *Sustainability* 2022, 14(19), 12805. <https://doi.org/10.3390/su141912805>
- Dick, & Metcalfe. (2001). Managerial Factors and Organisational Commitment: A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff. *International Journal of Public Sector Management*, 14 (2). Pp. 111-128., 14, 111–128.
- Dirkx. (1999). Invited Reaction: Managers as Facilitators of Learning in Learning Organizations.

- Human Resource Development Quarterly*, 10(2), 127–134.
- Dobrinić, D., & Fabac, R. (2021). Familiarity with Mission and Vision: Impact on Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Business Systems Research*, 12(1), 124–143. <https://doi.org/10.2478/bsrj-2021-0009>
- Drory, A. (1993). Perceived Political Climate and Job Attitudes. *Organization Studies*, 14(1), 59–71. <https://doi.org/10.1177/017084069301400105>
- Ebener, & Connell. (2010). How Might Servant Leadership Work? *Wiley InterScience*, 20(3), 315–335. <https://doi.org/10.1002/nml>
- Eisenberger, R., Kurtessis, J. N., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Eisenberger, R., Malone, G. P., & Presson, W. D. (2016). Optimizing perceived organizational support to enhance employee engagement. *Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology*, 2, 1–22. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/SHRM-SIOP-Perceived-Organizational-Support.pdf>
- Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades. (2002). Qualitative Methods in Empirical Studies of Software Engineering. *NASA/Goddard Space Flight Center, Computer Sciences Corporation, and the Empirical Software Engineering Group*, 1–48.
- Ejiroghene. (2020). Job Satisfaction and Paternalistic Leadership Behaviour. *Journal of Social and Management Sciences*, 15(1).
- Emhan. (2012). Relationship among Managerial Support , Job Satisfaction and Organizational Commitment : A Comparative Study of Nonprofit , For-Profit and Public Sectors in Turkey Abdurrahim Emhan , Ph . D Assistant Professor of Business Dicle University Faculty of Econo. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 2(5), 179–190.
- Erdoğan. (1997). İŞLETMELERDE DAVRANIŞ. 272: *İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Yayınları*, 49.
- Farh, & Cheng. (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
- Farh, Liang, Chou, & Cheng. (2006). *Paternalistic leadership in Chinese organizations: research progress and future research directions* (In C.-S. C).
- Farling, Stone, & Winston. (1999). Leadership: Setting the Stage for Empirical Research. *The Journal of Leadership Studies*, 6 No. 1/2.
- Ferris, G., & Rowland, K. (1981). Leadership, Job Perceptions, and Influence : A Conceptual Integration. *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, 9(2), 183–205.
- Ferris, & Kacmar. (1992). Perceptions of Organizational Politics. *Journal of Management*, 18(1), 93–116. <https://doi.org/10.1177/014920639201800107>
- Gadot, E. (2007). Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models. *Personnel Review*, 36(5), 661–683. <https://doi.org/10.1108/00483480710773981>
- Greenleaf. (1977). Servant Leadership: A Journey into The Nature of Legitimate Power and Greatness. *Business Horizons*, June.
- Hair, Black, Babin, & Anderson. (1998). Multivariate data analysis. In *Polymers* (Vol. 12, Issue 12, pp. 1–18). <https://doi.org/10.3390/polym12123016>
- Hair, Black, Babin, & Anderson. (2018). Neuromarketing in India: Understanding the Indian consumer. In *Neuromarketing in India: Understanding the Indian Consumer*. <https://doi.org/10.4324/9781351269360>
- Herscovitch, & Meyer. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.3.474>
- Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger. (2008). Putting the Service-Profit Chain to

- Work. *Harvard Business Review*.
- Hochwarter, James, Johnson, & Ferris. (2004). The Interactive Effects of Politics Perceptions and Trait Cynicism on Work Outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. <https://doi.org/10.1177/107179190401000404>
- Hu, J., & Liden, R. C. (2011). Antecedents of Team Potency and Team Effectiveness: An Examination of Goal and Process Clarity and Servant Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 851–862. <https://doi.org/10.1037/a0022465>
- Islam, T., Rehman, S. U., & Ahmed, I. (2013). Investigating the mediating role of organizational politics between leadership style and followers' behavioral outcomes. *Business Strategy Series*, 14(2–3), 80–96. <https://doi.org/10.1108/17515631311325123>
- Jeanquart Miles, S., & Mangold, G. (2002). The impact of team leader performance on team member satisfaction: The subordinate's perspective. *Team Performance Management: An International Journal*, 8, 113–121. <https://doi.org/10.1108/13527590210442230>
- Jit, Sharma, & Kawatra. (2017). Healing a Broken Spirit: Role of Servant Leadership. *The Journal for Decision Makers*, 42(2), 80–94. <https://doi.org/10.1177/0256090917703754>
- Kacmar, & Ferris. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS). In *Educational and Psychological Measurement* (Vol. 51, pp. 193–205).
- Kacmar, K. M., Bozeman, D. P., Carlson, D. S., & Anthony, W. P. (1999). An examination of the perceptions of organizational politics model: Replication and extension. *Human Relations*, 52(3), 383–416. <https://doi.org/10.1177/001872679905200305>
- Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. (1997). Further validation of the perceptions of politics scale (pops): A multiple sample investigation. *Journal of Management*, 23(5), 627–658. <https://doi.org/10.1177/014920639702300502>
- Khattak, M. N., & O'connor, P. (2020). The interplay between servant leadership and organizational politics. *Personnel Review*, August. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2020-0131>
- Khuwaja, U., Ahmed, K., Abid, G., & Adeel, A. (2020). Leadership and employee attitudes: The mediating role of perception of organizational politics. *Cogent Business and Management*, 7, 1–22. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1720066>
- Kimura, T. (2012). Transformational leadership and job satisfaction: The mediating effects of perceptions of politics and market orientation in the Japanese context. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 7(1), 29–42. https://www.researchgate.net/publication/266410382_Transformational_leadership_and_job_satisfaction_The_mediating_effects_of_perceptions_of_politics_and_market_orientation_in_the_Japanese_context
- Kleine, C., & Weissenberger, B. E. (2013). Leadership impact on organizational commitment: The mediating role of management control systems choice. *Journal of Management Control*, 24(3), 241–266. <https://doi.org/10.1007/s00187-013-0181-3>
- Larasatie, P., Fitriastuti, T., Yovi, E. Y., Purnomo, H., & Nurrochmat, D. R. (2022). COVID-19 Anxiety as a Moderator of the Relationship between Organizational Change and Perception of Organizational Politics in Forestry Public Sector. *Forests*, 13(2), 1–12. <https://doi.org/10.3390/fl3020356>
- Liden, R., Wayne, S., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment ☆. *The Leadership Quarterly*, 19(November 2005), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Liden, Sparrowe, & Wayne. (2008). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15(January), 47–119.
- Liou. (1995). Understanding Employee Commitment in the Public Organization: A Study of the Juvenile Detention Center. *International Journal of Public Administration*, 18(8), 1269–1295. <https://doi.org/10.1080/01900699508525052>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In *In Handbook of industrial and*

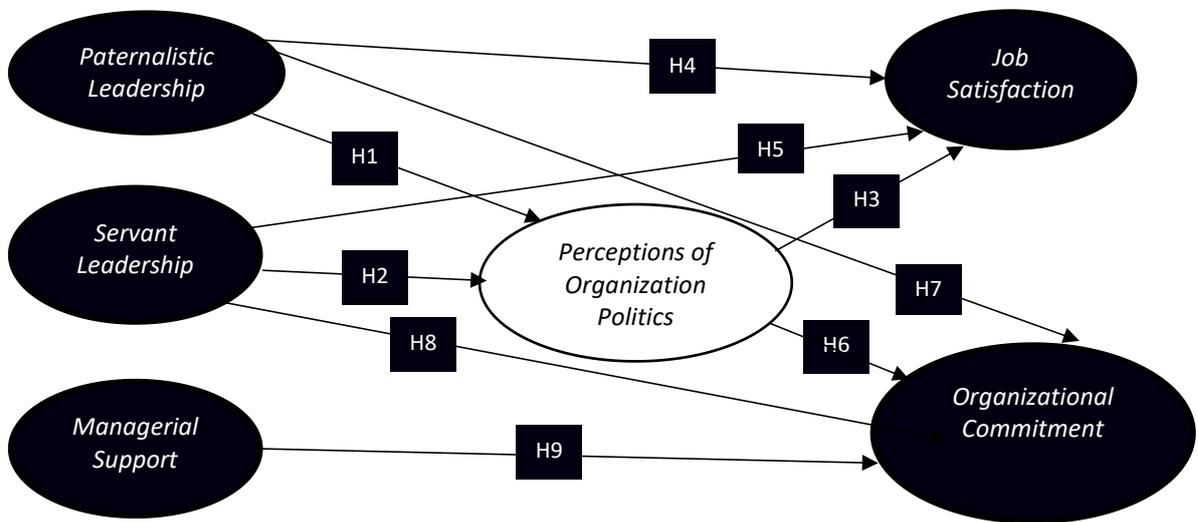
- organisational psychology*. <https://www.hgrove.co.za/wp-content/uploads/formidable/8/locke-the-nature-and-causes-of-job-satisfaction.pdf>
- Luthans. (2007). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. In *McGraw-Hill/Irwin* (12th Editi). McGraw-Hill Irwin. https://doi.org/10.5005/jp/books/10358_23
- Maric, Todorovic, & Znidarsic. (2021). Relations between Work-life Conflict, Job Satisfaction and Life Satisfaction among Higher Education Lecturers. *Management Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, March. <https://doi.org/10.7595/management.fon.2021.0008>
- Mccann, J. T., Graves, D., & Cox, L. (2014). Servant Leadership , Employee Satisfaction , and Organizational Performance in Rural Community Hospitals. *International Journal of Business and Management*, 9(10), 28–38. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n10p28>
- Meier, & Spector. (2015). Job Satisfaction. *Weom050093*, 5(December 2018). <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom050093>
- Mim, K. B., Jai, T., & Lee, S. H. (2022). The Influence of Sustainable Positioning on eWOM and Brand Loyalty: Analysis of Credible Sources and Transparency Practices Based on the S-O-R Model. *Sustainability (Switzerland)*, 14(19). <https://doi.org/10.3390/su141912461>
- Mitterer, D. M. (2017). Servant Leadership and Its Effect on Employee Job Satisfaction and Turnover Intent. *ProQuest Dissertations and Theses*, 255. https://search.proquest.com/docview/1951299997?accountid=26642%0Ahttp://link.periodicos.capes.gov.br/sfxlcl41?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:dissertation&genre=dissertations+%26+theses&sid=ProQ:ProQuest+Dissertations+%26+Theses+Globa
- Mowday, Steers, & Porter. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.
- Mukanzi, & Senaji. (2017). Work–Family Conflict and Employee Commitment: The Moderating Effect of Perceived Managerial Support. *SAGE Open*, 7(3), 1–12. <https://doi.org/10.1177/2158244017725794>
- Muthueloo, & Rose. (2005). Typology of Organisational Commitment. *American Journal of Applied Science*, 2(6), 1078–1081.
- Nguyen, L. T. M., Gallery, G., & Newton, C. (2016). The influence of financial risk tolerance on investment decision-making in a financial advice context. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 10(3), 3–22. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v10i3.2>
- Nye, L. G., & Witt, L. A. (1993). Dimensionality and Construct Validity of the Perceptions of Organizational Politics Scale (Pops). *Educational and Psychological Measurement*, 53(3), 821–829. <https://doi.org/10.1177/0013164493053003026>
- Olesia, W. S., Namusonge, G. S., & Iravo, M. E. (2013). Role of Servant Leadership on Organizational Commitment : An Exploratory Survey of State Corporations in Kenya. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(13), 85–94.
- Parker, C. P., Dipboye, R. L., & Jackson, S. L. (1995). Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences. *Journal of Management*, 21(5), 891–912. <https://doi.org/10.1177/014920639502100505>
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377–393. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6>
- Pawar, Sudan, Satini, & Sunarsi. (2020). International Journal of Educational Administration , Management , and Leadership Organizational Servant Leadership: A Systematic Literature Review for Implications in Business. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 1(2), 63–76.
- Pécot, M., Gavilanes, J., & Sáenz De Viteri, A. (2018). Tales of Informality: Tourism Development in Four Ecuadorian Beaches. *Tourism Planning and Development*, 15(5), 584–599. <https://doi.org/10.1080/21568316.2018.1504319>
- 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>
- Perrewe, M. V. and P. L. (2015). Do politics perceptions relate to political behaviors? Tests of an implicit assumption and expanded model. *Journal of Consciousness Studies*, 22(1–2), 112–132. <https://doi.org/10.1177/0018726700533004>
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. In *Journal of Management* (Vol. 25, Issue 6). <https://doi.org/10.1177/014920639902500606>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Rather, A. R. (2018). Exploring customers' attitudes towards the hospitality brands in India: A social identity perspective. *The Branding of Tourist Destinations: Theoretical and Empirical Insights*, 207–231. <https://doi.org/10.1108/978-1-78769-373-920181012>
- Ray, K., & Sharma, M. (2021). Antecedents and Outcomes of Brand Strength: A Study of Asian IT Organizations Towards Brand Sustainability. *Corporate Reputation Review*, 24(3), 128–142. <https://doi.org/10.1057/s41299-020-00097-y>
- Redmond, J., & Sharafizad, J. (2020). Discretionary effort of regional hospitality small business employees: Impact of non-monetary work factors. *International Journal of Hospitality Management*, 86(January). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102452>
- Reed, L. L., Vidaver-Cohen, D., & Colwell, S. R. (2011). A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 415–434. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0729-1>
- Rehmat, Abid, Ashfaq, Arya, & Farooqi. (2020). Workplace Respect and Organizational Identification: A Sequential Mediation. *International Journal of Innovation, Creativity and Change. Www.Ijicc.Net*, 14(12), 446–471. www.ijicc.net
- Reinke, S. J. (2004). Reinke. *Global Virtue Ethics Review*, 5(3), 30–57. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.455.7072&rep=rep1&type=pdf>
- Robbins, & Judge. (2018). *Essentials of Organizational-Behavior* (14th-ed_Ch ed.). Library of Congress Cataloging in Publication Data.
- Russell, R. F., Stone, A. G., Russell, R. F., College, H., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145–157. <https://doi.org/10.1108/01437730210424084>
- Salam, A. (2016). Relationship between Perceived Organizational Politics , Supportive Organizational Climate and Job Satisfaction in Thai Higher Education Sector Md Abdus Salam. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(5), 396–403. <https://doi.org/10.5901/mjss.2016.v7n5p396>
- Saleem, H. (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 563–569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Shanock, & Eisenberger. (2006). When Supervisors Feel Supported: Relationships With Subordinates ' Perceived Supervisor Support , Perceived Organizational Support , and Performance. *Journal of Applied Psychology* 2006, 91(3), 689–695. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.689>
- Shekari, & Nikooperavar. (2012). Promoting Leadership Effectiveness in Organizations: A Case Study on the Involved Factors of Servant Leadership. *International Journal of Business Administration*, 3(1), 54–65. <https://doi.org/10.5430/ijba.v3n1p54>
- Stone, Russell, & Patterson. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349–361. <https://doi.org/10.1108/01437730410538671>
- Stringer, L. (2006). The Link Between the Quality of the Supervisor – Employee Relationship and the Level of the Employee ' s Job Satisfaction. *Public Organiz Rev*, 6, 125–142. <https://doi.org/10.1007/s11115-006-0005-0>
- Sušanj, Z., & Jakopec, A. (2012). Fairness perceptions and job satisfaction as mediators of the

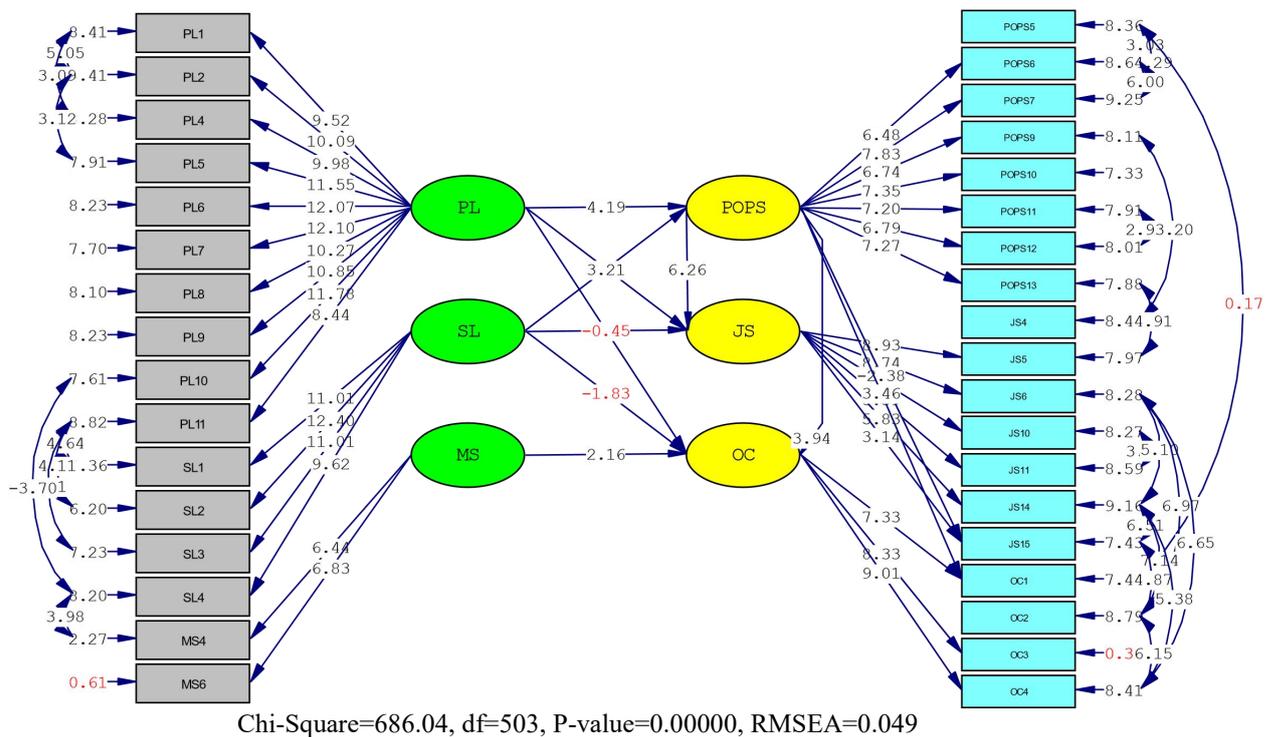
- relationship between leadership style and organizational commitment. *Psihologijske Teme*, 21(3), 509–526. <https://www.researchgate.net/publication/273136035%0AFairness>
- Syah, Alimwidodo, Lianti, & Hatta. (2022). Perceived Price As Antecedent of Satisfaction and Loyalty: Learn From Fast Food International Restaurants. *Central European Business Review*, 11(4), 63–84. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.304>
- Syah, Noviyanti, & Purwandari. (2019). Carrier Development Effect on Work Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Multidisciplinary Academic 177 JoMA*, 03(05), 177–181.
- Syah, T. Y. R., Aprilda, R. S., & Purwandari, D. A. (2019). Servant leadership , Organization Commitment and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 03(04), 57–64.
- UhlBien, M., Tierney, P. S., Graen, G. B., & Wakabayashi, M. (1990). Company Paternalism and the Hidden-Investment Process: Identification of the “right type” for line managers in leading japanese organizations. *Group & Organization Management*, 15(4), 414–430. <https://doi.org/10.1177/105960119001500406>
- Ünlü, & Kılıç. (2019). Paternalistic Leadership and Employee Organizational Attitudes: The Role of Positive / Negative Affectivity. *SAGE Open*, 1–14. <https://doi.org/10.1177/2158244019862665>
- Vrcelj, N., Bevanda, V., Bevanda, N., Kim, T., & Dierendonck, V. (2022). Servant Leadership: Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 1–11. <https://doi.org/10.7595/management.fon.2022.0009>
- Wahyudin, Hadjar, & Yusnita. (2021). THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE, EMPLOYEE EMPOWERMENT AND JOB SATISFACTION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENTS (Empirical study on employees of CV . Tirta Usaha Bogor). *Agricultural Socio-Economics Journal*, 21(3), 209–214.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant Leadership , Procedural Justice Climate , Service Climate , Employee Attitudes , and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517–529. <https://doi.org/10.1037/a0018867>
- Wiedmann, K. P., Hennigs, N., Schmidt, S., & Wuestefeld, T. (2011). The importance of brand heritage as a key performance driver in marketing management. *Journal of Brand Management*, 19(3), 182–194. <https://doi.org/10.1057/bm.2011.36>
- Woodruff. (2004). *Executive Pastors’ Perception Of Leadership And Management Competencies Needed For Local Church Administration* (The Southe). Faculty of The Southern Baptist Theological Seminary.
- Worku. (2016). Leadership Behavior in CBE and Its Effect on Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Ph.D. Thesis, Addis Ababa University, Addis Ababa, Ethiopia*.
- Wu, C., Duan, J., Li, C., & Xu, Y. U. E. (2016). Transformational leadership and employee voice behavior: A Pygmalion mechanism. *Journal Of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav, October*. <https://doi.org/10.1002/job>
- Yasar, Emhan, & Ebere. (2014). Analysis of Organizational Justice, Supervisor Support, and Organizational Commitment: A Case Study of Energy Sector in Nigeria Mehmet. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(3).
- Yeh, H. R., Chi, H. K., & Chiou, C.-Y. (2008). The Influences of Paternalistic Leadership, Job Stress, and Organizational Commitment on Organizational performance: An Empirical Study of Policemen in Taiwan. *The Journal of International Management Studies*, 3(2), 85–91. [http://nhuir.nhu.edu.tw/bitstream/987654321/27172/1/The Influences of Paternalistic.pdf](http://nhuir.nhu.edu.tw/bitstream/987654321/27172/1/The%20Influences%20of%20Paternalistic.pdf)
- Zeren, D., & Kara, A. (2021). Effects of brand heritage on intentions to buy of airline services: The mediating roles of brand trust and brand loyalty. *Sustainability (Switzerland)*, 13(1), 1–15. <https://doi.org/10.3390/su13010303>
- Zulkarnaen, W., & Sofyan, Y. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen

Organisasi Terhadap Keinginan Berpindah Karyawan PT. Delami Garmen Kota Bandung. Widya Cipta, 2(2), 183–192.

GAMBAR, GRAFIK DAN TABEL



Gambar 1. Model Penelitian.



Gambar 2. Path Diagram T-Value

Tabel 1. Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan hipotesis	Nilai T-Value	Keterangan
H ₁	Kepemimpinan Paternalistik (PL) berpengaruh positif terhadap Persepsi Skala Politik Organisasi (POPS)	4,19	Data mendukung
H ₂	Kepemimpinan Melayani (SL) berpengaruh positif terhadap Persepsi Skala Politik Organisasi (POPS)	3,21	Data mendukung
H ₃	Persepsi Skala Politik Organisasi (POPS) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja (JS)	6,26	Data mendukung
H ₄	Kepemimpinan Paternalistik (PL) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja (JS)	3,21	Data mendukung
H ₅	Kepemimpinan Melayani (SL) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja (JS)	-0,45	Data tidak mendukung
H ₆	Persepsi Skala Politik Organisasi (POPS) berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi (OC)	3,94	Data mendukung
H ₇	Kepemimpinan Paternalistik (PL) berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi (OC)	-0,45	Data tidak mendukung
H ₈	Kepemimpinan Melayani (SL) berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi (OC)	-1,83	Data tidak mendukung
H ₉	Dukungan Manajerial (MS) berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi (OC)	2,16	Data mendukung

Sumber: hasil olah data SEM Lisrel