

Paternalistic Leadership: A Hybrid Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis

Fransisca Tuti Rahayu

*Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa
Email: fransiscatutirahayu@gmail.com*

Abstract

*This study aims to analyze the style of paternalistic leadership in the modern industrial context, particularly its impact on social change, organizational development, and innovation, using a Systematic Literature Review (SLR) and bibliometric analysis based on Scopus data (2008–May 9, 2025), visualized through VOSviewer. The analysis reveals that a well-balanced implementation of paternalistic leadership can serve as an effective strategy for sustainable organizational development, especially in cultures where this leadership style has been historically accepted. The findings are applicable across various sectors such as management, education, and business that require the adaptation of cultural values to foster innovation and social transformation. The novelty of this research lies in its integration of culturally rooted leadership values—such as the principle of *Ing Ngarsa Sung Tuladha* by Ki Hadjar Dewantara—to develop a modern leadership model that remains grounded in local cultural foundations.*

Keywords: *Paternalistic Leadership, Leadership, Organizational Culture, Authoritarian Leadership, Moral Leader, Transformational Leader*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis gaya *paternalistic leadership* dalam industri modern, khususnya dampaknya terhadap perubahan sosial, pengembangan organisasi, dan inovasi, dengan menggunakan metode *Systematic Literature Review* dan analisis bibliometrik berbasis data Scopus (2008–9 Mei 2025) yang divisualisasikan melalui VOSviewer. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan paternalistik yang dijalankan secara seimbang mampu menjadi strategi efektif dalam pengembangan organisasi berkelanjutan, terutama dalam budaya yang menerima gaya tersebut secara historis. Temuan ini relevan diterapkan dalam berbagai sektor seperti manajemen, pendidikan, dan bisnis yang membutuhkan adaptasi nilai budaya untuk mendorong inovasi dan perubahan sosial. Keunikan penelitian ini terletak pada integrasi nilai-nilai kepemimpinan berbasis budaya, seperti prinsip *Ing Ngarsa Sung Tuladha* dari Ki Hadjar Dewantara, untuk membentuk model kepemimpinan modern yang tetap berakar pada nilai-nilai lokal.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Paternalistik, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Otoriter, Pemimpin Moral, Pemimpin Transformasional*

1. Latar Belakang

Kepemimpinan paternalistik didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan multifaset yang menggabungkan disiplin dan otoritas yang kuat dengan kebajikan kebapaan (*Paternalistic leadership*) serta integritas moral, menyerupai pendekatan pengasuhan dari sosok ayah (Tunç dkk., 2024). Gaya kepemimpinan ini dicirikan oleh tiga dimensi utama: otoritarianisme, kebajikan, dan moralitas (Islam dkk., 2024); (Lee dkk., 2024); (Zhang dkk., 2015). Pemimpin paternalistik sering kali menciptakan ikatan emosional yang kuat dengan bawahan, mendorong loyalitas dan komitmen, serta menekankan hubungan yang manusiawi untuk memotivasi partisipasi aktif dalam

organisasi, khususnya di pesantren (Salim dkk., 2024). Dalam konteks kepala sekolah yang sukses, pendekatan ini terlihat melalui dedikasi, pengorbanan, orientasi layanan, motivasi intrinsik, dan kemampuan untuk memengaruhi pemangku kepentingan secara efektif, di mana kepala sekolah memprioritaskan kesejahteraan dan pengembangan anggota tim untuk mendorong lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan kolaborasi (Duran & Cemaloğlu, 2024); (Kim & Zhao, 2024).

Dalam perkembangan saat ini, model-model kepemimpinan global telah mengalami pergeseran signifikan, menuntut pemahaman yang lebih mendalam tentang gaya-gaya kepemimpinan yang efektif di berbagai konteks budaya. Di tengah

dinamika ini, kepemimpinan paternalistik telah muncul sebagai bidang studi yang sangat relevan dan menarik, namun seringkali masih dipandang dengan persepsi yang bervariasi.

Studi ini menggunakan Tinjauan Literatur Sistematis (SLR) dan Analisis Bibliometrik untuk menjawab tiga pertanyaan penelitian. Metode tinjauan literatur sistematis cocok untuk mensintesis penelitian yang ada dan membantu mengidentifikasi kesenjangan, tren, dan arah penelitian di masa depan sambil memberikan wawasan berbasis bukti yang dapat memengaruhi kebijakan, praktik, dan penelitian lebih lanjut. Hal ini memastikan bahwa kesimpulan ditarik dari sampel studi yang luas dan representative. Analisis bibliometrik akan melengkapi tinjauan dengan mengukur distribusi dan dampak publikasi yang terkait dengan Paternalistik Leadership. Dengan menggunakan VOSviewer dan basis data Scopus, studi ini akan menganalisis publikasi terkait Paternalistik leadership dari berbagai jurnal, dengan fokus pada artikel yang diterbitkan hingga 9 Mei 2025.

Kepemimpinan paternalistik adalah gaya kepemimpinan multifaset yang menggabungkan tiga dimensi utama, yaitu otoritarianisme, kebajikan, dan moralitas, yang secara bersama-sama membentuk pendekatan kepemimpinan yang menyerupai peran pengasuhan seorang ayah. Model ini memiliki ciri adanya perpaduan antara disiplin dan otoritas yang kuat dengan perhatian tulus terhadap kesejahteraan pribadi dan profesional bawahan, serta integritas moral yang tinggi sebagai panutan dalam organisasi. Berbagai penelitian menyoroti bahwa kepemimpinan paternalistik menciptakan ikatan emosional yang kuat antara pemimpin dan bawahan, menumbuhkan loyalitas, komitmen, dan partisipasi aktif. Para pemimpin paternalistik tidak hanya menegakkan disiplin, tetapi juga menunjukkan dedikasi, pengorbanan, orientasi pelayanan, dan motivasi intrinsik yang mendorong kesejahteraan serta pengembangan anggota tim mereka, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan kolaborasi efektif. Dengan demikian, kepemimpinan paternalistik dipandang sebagai gaya yang mengintegrasikan otoritas dengan tanggung jawab sosial dan moral yang kuat, yang berperan penting dalam membangun hubungan kerja yang harmonis dan produktif (Zhang dkk., 2015; Tunç dkk., 2024; Salim dkk., 2024; Lee dkk., 2024; Kim & Zhao, 2024; Duran & Cemaloğlu, 2024; Islam dkk., 2024).

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode tinjauan pustaka sistematis yang dipadukan dengan analisis bibliometrik untuk mengkaji tren, pola, serta tokoh utama dalam bidang Kepemimpinan Digital. Kerangka kerja PRISMA digunakan guna memastikan proses penelaahan literatur dilakukan secara sistematis dan transparan. Artikel yang dikaji memenuhi tiga kriteria: diterbitkan sebelum 9 Mei 2025 ditulis dalam bahasa Inggris, dan membahas topik Paternalistic Leadership.

Analisis dilakukan dengan bantuan perangkat lunak VOSviewer untuk memetakan jaringan sitasi, kolaborasi penulis, serta hubungan antar kata kunci, yang dapat membantu mengungkap struktur dan arah perkembangan bidang tersebut. Penggabungan metode bibliometrik dan sistematis ini memungkinkan identifikasi terhadap kontributor utama, tren penelitian, dan temuan-temuan penting secara menyeluruh.

Tahapan awal dalam kajian ilmiah ini dimulai dari pemilihan kata kunci, yang dilakukan dengan pendekatan makro (top-down), yakni dari pencarian yang luas menuju fokus pada studi dan topik yang lebih spesifik. Setelah mengevaluasi keterbatasan dari penelitian sebelumnya serta minimnya studi terkait Paternalistic leadership, maka penelitian ini menetapkan kata kunci "Paternalistic Leadership" sebagai fokus utama, baik dalam judul, abstrak, maupun bagian kata kunci artikel. Database Scopus dimanfaatkan untuk berbagai tujuan penelitian, termasuk pelaksanaan tinjauan pustaka, identifikasi pakar di bidang tertentu, dan pemantauan tren riset terkini.

Berdasarkan hasil pencarian yang dilakukan pada 9 Mei 2025 melalui database Scopus dengan menggunakan judul artikel, abstrak, dan kata kunci: "Paternalistic AND leadership" pada berbagai disiplin akademik, ditemukan total 442 dokumen terkait *Paternalistic leadership* yang diterbitkan sejak tahun 2008 hingga 2025 (lihat Gambar 1). Dilakukan pencarian kata kunci "paternalistic leadership" sehingga mendapatkan sebanyak 315. Setelah itu, dilakukan proses penyaringan dokumen berdasarkan klasifikasinya. Berdasarkan jenisnya, dokumen-dokumen yang dikeluarkan terdiri dari: article sebanyak 256, conference paper sebanyak 21, Book chapter sebanyak 17, review sebanyak 11, conference review sebanyak 3, note sebanyak 2, erratum sebanyak 2, editorial 2, book,1. Lalu dilakukan penyaringan berdasarkan Bahasa penulisan. Dokumen yang dikeluarkan dan dokumen

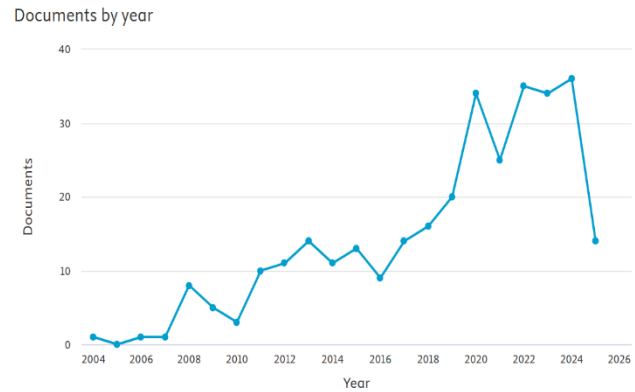
non-Bahasa Inggris, ditemukan dokumen berbahasa Turkish 4, Chinese 1, Spanish 1. Dilanjutkan dengan menyaring dokumen yang tidak bisa dibuka sejumlah exclude Gold 41, Green 36, Hybrid 11, Bronze 6., dokumen yang bisa terbuka aksesnya sebanyak 66 dokumen.

3. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil dari studi ini berfokus pada temuan dari 66 artikel dalam basis data Scopus mengenai Paternalistic leadership. Data ini diperoleh dari identifikasi jumlah artikel yang diterbitkan, publikasi sepanjang tahun, dan sumber jurnal. Studi ini juga akan menyoroti elemen-elemen paling berpengaruh dalam paternalistic leadership, termasuk penulis, afiliasi, dan negara-negara yang terlibat.

a. RQ1: Apakah eksplorasi tentang *Paternalistic Leadership* masih relevan untuk kajian ilmiah di masa depan?

Berdasarkan data yang diperoleh dari basis data Scopus, telah dipastikan bahwa dari tahun 2008, karya ilmiah tentang paternalistic leadership hanya mencakup 66 artikel yang open acces; hal ini menunjukkan bahwa penyelidikan mengenai paternalistic leadership masih tergolong sedikit, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1. Eksplorasi paternalistic leadership mulai berkembang secara progresif sejak tahun 2020. Studi perdana dilakukan oleh (Cheng dkk., 2014) dan berjudul "*Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations*". Saat ini, evolusi penelitian tentang Paternalistic leadership mulai menarik perhatian sejumlah besar akademisi, diantaranya, (Cheng dkk., 2014); (Salim dkk., 2024); (Tunç dkk., 2024); (Potipiroon & Chumphong, 2024). Paternalistic leadership mampu memperkaya literatur mengenai kepemimpinan dan memberikan kontribusi terhadap pengembangan strategi manajerial yang mendorong perilaku ramah lingkungan di tempat kerja (Wang dkk., 2024).



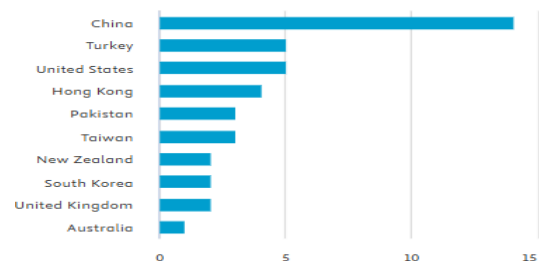
Gambar 1. Jumlah publikasi tentang Paternalistic leadership

b. RQ2: Bagaimana alokasi penelitian saat ini terhadap topik *Paternalistic Leadership*?

Analisis distribusi penelitian tentang Paternalistic leadership dalam 66 artikel dilakukan dengan mengkategorikan artikel-artikel tersebut berdasarkan klasifikasi seperti negara, wilayah, afiliasi, sumber, dan penulis, dengan batasan hanya 10 artikel teratas dalam setiap klasifikasi. Pemahaman mengenai alokasi keilmuan yang berkaitan dengan Paternalistic leadership akan memberikan keuntungan bagi para akademisi dan praktisi dalam menjelaskan agenda penelitian mendatang, khususnya dalam pengembangan berkelanjutan dari paradigma Paternalistic leadership.

Pertama, alokasi penyelidikan ilmiah yang berkaitan dengan Paternalistic leadership berdasarkan negara atau wilayah geografis didominasi oleh China dengan 14 artikel, Turkey dengan 5 artikel, US dengan 5 artikel, Hongkong dengan 4 artikel, Pakistan dengan 3 artikel, Taiwan dengan 3 artikel, New Zeland dengan 2 artikel, dan Korea dengan 2 artikel, UK dengan 2 artikel, Australia dengan 1 artikel. (lihat Gambar 2).

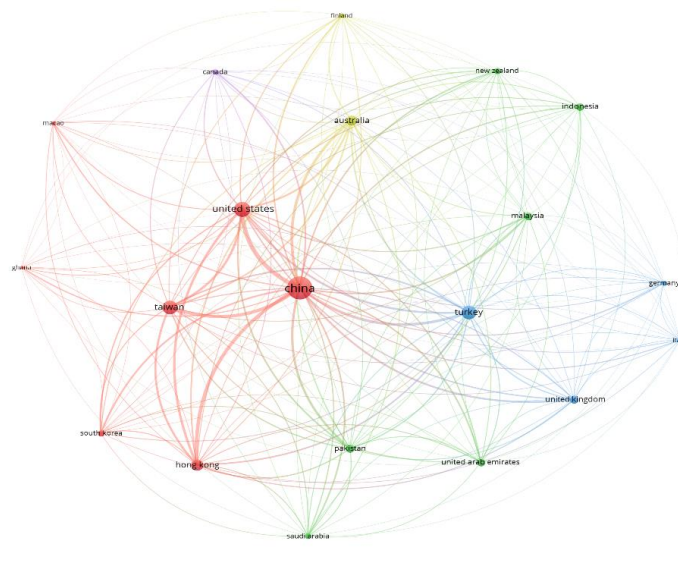
Documents by country/territory



Sumber: Scopus database

Gambar 2. Jumlah artikel berdasarkan negara atau wilayah (10 negara teratas)

Sumber: Scopus database



Sumber: output VOSviewer software

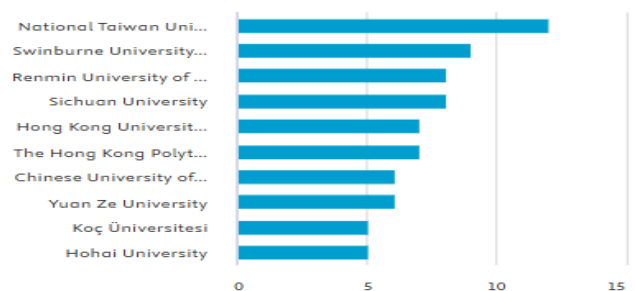
Gambar 3: Visualisasi Jaringan Negara

Visualisasi jaringan kolaborasi ilmiah tersebut menunjukkan bahwa China dan Amerika Serikat merupakan pusat utama dalam jejaring kolaborasi global. Ukuran simpul (node) yang besar dan banyaknya garis penghubung menunjukkan bahwa kedua negara ini memiliki jumlah publikasi dan kolaborasi internasional yang tinggi. Selain itu, negara-negara seperti Hong Kong, Taiwan, Turki, dan Malaysia juga menunjukkan tingkat keterhubungan yang signifikan, menandakan kontribusi aktif dalam riset global, terutama dalam bidang kepemimpinan atau bidang terkait lainnya. Dari distribusi warna dan keterkaitan antarsimpul, terlihat adanya kluster regional, seperti kolaborasi kuat antara negara-negara Eropa Barat (misalnya Inggris, Jerman, Italia), Asia Timur (seperti China, Korea Selatan, dan Jepang), serta kawasan Timur Tengah dan Asia Selatan (seperti Turki, Pakistan, Iran, dan Arab Saudi). Hal ini mencerminkan pola kolaborasi yang cenderung mengikuti kedekatan geografis atau afiliasi budaya.

Dari data gambar 4 dapat dijelaskan bahwa National Taiwan University merupakan institusi dengan kontribusi tertinggi dalam jumlah dokumen, mencapai hampir 13 publikasi. Disusul oleh Swinburne University of Technology dan Renmin University of China, yang masing-masing menyumbang sekitar 9 hingga 10 dokumen. Institusi-institusi dari wilayah Asia mendominasi daftar ini, seperti Sichuan University, Hong Kong University, Chinese University of Hong Kong, dan Yuan Ze University. Ini mencerminkan dominasi

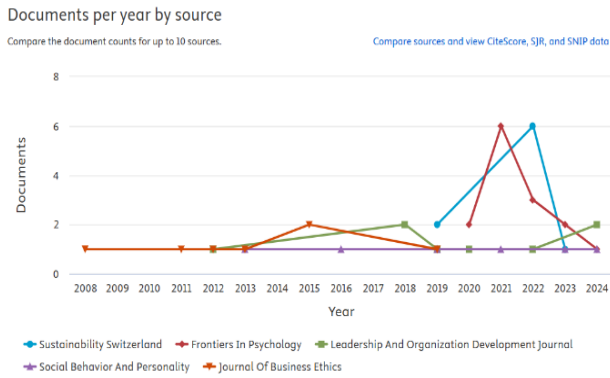
dan kepemimpinan akademik dari kawasan Asia Timur dalam penelitian Paternalistic leadership, kontribusi dari universitas di luar Asia, seperti Koç Üniversitesi dari Turki dan Swinburne University dari Australia, juga menunjukkan adanya kolaborasi internasional dan kepedulian global terhadap topik paternalistic leadership.

Documents by affiliation



Sumber: output VOSviewer software

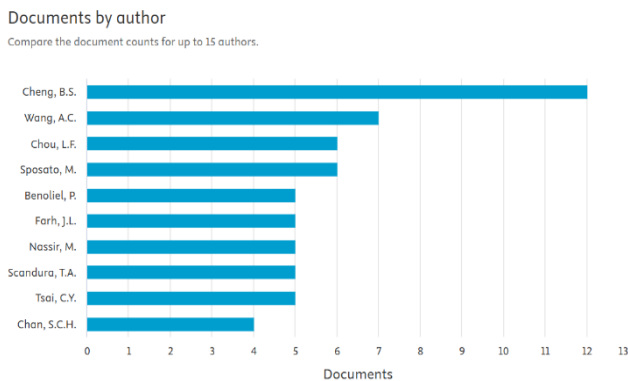
Gambar 4. Publikasi berdasarkan institusi Pendidikan



Sumber: Scopus database

Gambar 5. Publikasi berdasarkan Jurnal teratas

Berdasarkan data gambar 5 terdapat beberapa sumber jurnal akademik utama yang menjadi rujukan dalam penelitian, dengan jumlah dokumen yang bervariasi antara 4 hingga 14 artikel. Jurnal seperti *Frontiers in Psychology* menonjol sebagai sumber penting di bidang psikologi, khususnya terkait aspek psikososial dan perilaku organisasi, sementara *Sustainability Switzerland* memberikan perspektif multidisipliner mengenai isu keberlanjutan yang relevan dalam konteks organisasi. Selain itu, *Leadership and Organization Development Journal* menjadi sumber utama untuk kajian kepemimpinan yang didalamnya terdapat nilai dari paternalistic leadership dan pengembangan organisasi, yang sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kolaborasi dalam lingkungan kerja



Sumber: Scopus database

Gambar 6. Data publikasi berdasar penulis

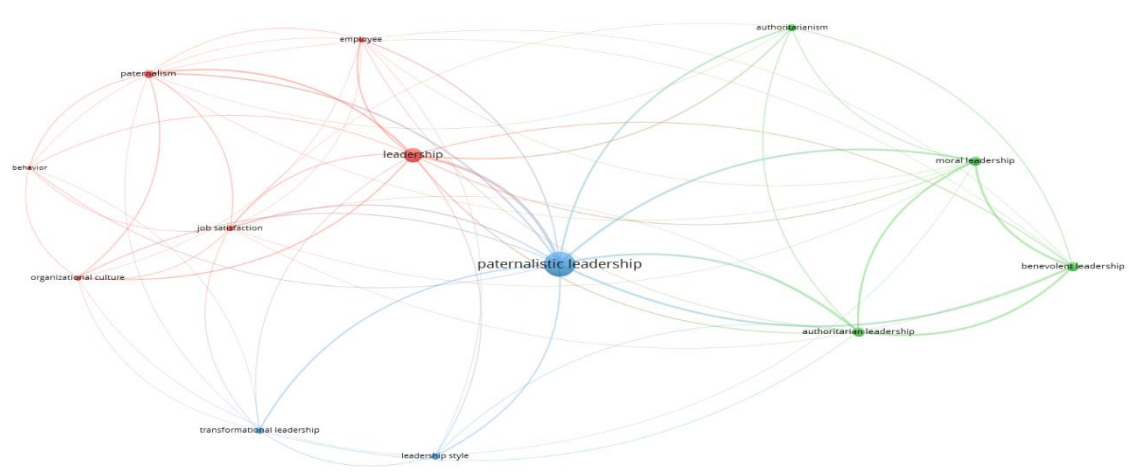
Berdasarkan data pada gambar 6 yang tersedia, terdapat sejumlah penulis utama yang menjadi kontributor dalam koleksi dokumen yang dianalisis, dengan jumlah dokumen berkisar antara 5 hingga 12 per penulis. Cheng, B.S menulis 12 artikel, Wong A.C menulis 7 artikel, Chou,L.F dan

Sposato,M menulis 6 artikel, Benolie, Farh, Nassir, Scandura, Tsai masing-masing menulis 4 artikel, Arun, Aycan, Dedahanru, Fengh, dan 5 penulis lainnya masing-masing menulis 3 artikel. Data ini memberikan gambaran bahwa penulis hendak menjadikan rujukan utama dalam kajian akademik, sekaligus membantu mengidentifikasi sumber-sumber literatur yang relevan dan berpengaruh khususnya dalam pengembangan topik paternalistic leadership.

cfRQ3: Apa implikasi teoritis dan praktis dari sudut pandang penelitian di masa mendatang?

Pemeriksaan dilakukan terhadap 66 artikel yang dikumpulkan dari repositori Scopus. VOSviewer digunakan untuk menunjukkan bahwa hasil tersebut mungkin memiliki implikasi teoretis dan pragmatis untuk penyelidikan yang akan datang dalam Kepemimpinan Islam. Hasil analisis metadata menggunakan VOSviewer akan membantu peneliti dan praktisi lebih memahami asumsi dan temuan terkait paternalistic leadership. Hasil analisis bibliometrik menggunakan VOSviewer dapat menunjukkan variabel mana yang telah banyak diteliti oleh peneliti sebelumnya dan variabel mana yang belum banyak dieksplorasi, berfungsi sebagai dasar untuk studi di masa depan. Dari perspektif praktisi, hasil analisis literatur menggunakan VOSviewer akan membantu praktisi dalam menerapkan paternalistic leadership secara berkelanjutan di masa depan dan mempromosikan gaya kepemimpinan paternalistik untuk organisasi di seluruh dunia.

Dari gambar 7 dapat dijelaskan bahwa "Paternalistic leadership" muncul sebagai topik yang paling dominan dengan "Total Link Strength" tertinggi (340), diikuti oleh kata kunci umum "Leadership" (326), menandakan fokus yang kuat pada gaya kepemimpinan paternalistik dalam penelitian yang dianalisis. Selain itu, kata kunci seperti "Paternalistic" (168), "Organizational culture" (107), dan gaya kepemimpinan lain seperti "Authoritarian leadership" (96) dan "Benevolent leadership" (91) juga menunjukkan relevansi yang signifikan, mengindikasikan bahwa studi tidak hanya berpusat pada kepemimpinan paternalistik tetapi juga mencakup konteks organisasi, dampak pada "Job satisfaction" (80), dimensi moral ("Moral leader" 80), dan gaya kepemimpinan lainnya seperti "Transformational leader" (44), menunjukkan cakupan penelitian yang luas terhadap berbagai aspek dan implikasi kepemimpinan.



Sumber: Output VOSviewer software

Gambar 7. Co-occurrence framework and representation of key terms

Tabel 1. Kata kunci berdasar penulis

Ranking	Keywords	Total Link Strength
1	Paternalistic leadership	340
2	Leadership	326
3	Paternalistic	168
4	Organizational culture	107
5	Authoritarian leadership	96
6	Benevolent leadership	91
7	Job satisfaction	80
8	Moral leader	80
9	Authotarian	58
10	Transformasion leader	44

Sumber: Output VOSviewer software

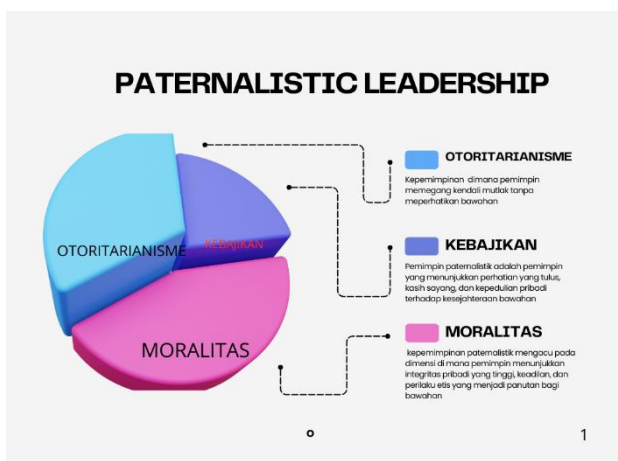
Berdasarkan data tersebut penelitian yang dianalisis menunjukkan fokus dominan dan sentral pada Kepemimpinan Paternalistik ("Paternalistic leadership") sebagai topik utama, yang secara erat berkaitan dengan konsep umum "Kepemimpinan" itu sendiri. Selain itu, studi ini juga mengeksplorasi berbagai gaya kepemimpinan lain seperti otoriter dan kebajikan, serta mempertimbangkan faktor-faktor kontekstual organisasi dan dampak kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan, sekaligus menyoroti dimensi moral dalam kepemimpinan.

Kepemimpinan paternalistic dari hasil penelusuran terdapat tiga nilai utama yang dapat

dikembangkan, yaitu nilai otoritarianisme, Kebajikan, moralitas. Otoritarianisme dalam kepemimpinan merujuk pada gaya di mana pemimpin memegang kendali penuh dan mutlak atas pengambilan keputusan dan arahan, tanpa melibatkan atau menerima masukan yang signifikan dari bawahan. Pemimpin otoriter cenderung sangat mendominasi, menetapkan aturan dan prosedur dengan ketat, serta menuntut kepatuhan penuh dari anggota tim. Komunikasi biasanya bersifat satu arah, dari pemimpin ke bawahan. Meskipun gaya ini dapat efektif dalam situasi yang membutuhkan keputusan cepat dan disiplin tinggi, seperti dalam keadaan darurat, ia juga dapat membatasi inisiatif, kreativitas, dan kepuasan kerja bawahan, bahkan berpotensi memicu perilaku kepatuhan semu (*façades of conformity*) akibat tekanan psikologis. Kebajikan (Benevolence) dalam kepemimpinan paternalistik mengacu pada dimensi di mana pemimpin menunjukkan perhatian yang tulus, kasih sayang, dan kepedulian pribadi terhadap kesejahteraan bawahan. Ini melampaui hubungan kerja profesional dan mencakup perhatian terhadap kehidupan pribadi, kebutuhan, dan perkembangan bawahan. Pemimpin yang menonjolkan kebajikan sering bertindak seperti figur orang tua yang protektif, mendukung, dan peduli. Gaya ini bertujuan untuk menciptakan ikatan emosional yang kuat, menumbuhkan loyalitas, komitmen, dan rasa aman di antara anggota tim, serta mendorong lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan kolaborasi. Kebajikan dalam kepemimpinan paternalistik juga telah terbukti berkorelasi negatif dengan perilaku kepatuhan semu, menunjukkan

bahwa kepedulian pemimpin dapat membangun kepercayaan dan otentisitas. Berikut penjelasan singkat mengenai Moralitas dalam konteks kepemimpinan paternalistik.

Moralitas dalam kepemimpinan paternalistik mengacu pada dimensi di mana pemimpin menunjukkan integritas pribadi yang tinggi, keadilan, dan perilaku etis yang menjadi panutan bagi bawahan. Pemimpin moral dalam konteks paternalistik tidak hanya memegang kekuasaan dan menunjukkan kepedulian, tetapi juga berpegang teguh pada prinsip etika dan nilai-nilai yang dihormati. Mereka diharapkan menjadi teladan dalam hal kejujuran, keadilan, dan perilaku yang patut dicontoh. Aspek moral ini berkontribusi pada pembangunan kepercayaan dan rasa hormat dari bawahan, dan telah terbukti memiliki korelasi negatif dengan perilaku kepatuhan semu (*façades of conformity*), karena bawahan merasa lebih aman dan termotivasi untuk bertindak otentik di bawah kepemimpinan yang menjunjung tinggi nilai-nilai moral, seperti terlihat dalam gambar 8.



Gambar 8. Nilai-nilai paternalistic leadership

4. Kesimpulan

SLR ini secara komprehensif menginvestigasi tren, pola, dan kontributor utama dalam ranah kepemimpinan paternalistik, sebuah gaya kepemimpinan multifaset yang esensinya terletak pada tiga dimensi inti: otoritarianisme, kebajikan, dan moralitas. Temuan kunci menunjukkan bahwa meskipun konsep ini telah ada sejak tahun 2008 dan mengalami perkembangan progresif sejak 2020, eksplorasi ilmiahnya masih tergolong sedikit. Penelitian ini mengidentifikasi bahwa penyelidikan tentang kepemimpinan paternalistik tersebar secara global, tidak hanya terkonsentrasi di negara-negara mayoritas Muslim tetapi juga berkembang pesat di negara-negara non-

mayoritas Muslim, mengindikasikan relevansi dan minat yang meluas terhadap gaya kepemimpinan yang menggabungkan disiplin kuat dan otoritas dengan perhatian kebapaan (*paternalistic leadership*) dan integritas moral. Analisis bibliometrik lebih lanjut mengungkapkan bahwa institusi-institusi dari kawasan Asia Timur mendominasi kontribusi publikasi, meskipun kolaborasi internasional juga signifikan. Kata kunci seperti "Paternalistic leadership", "Leadership", "Organizational culture", dan "Job satisfaction" menjadi topik dominan, menunjukkan fokus penelitian yang luas terhadap berbagai aspek kepemimpinan paternalistik dan implikasinya. Hasil ini memberikan implikasi teoritis dan praktis yang berharga, mendukung pengembangan kerangka kerja yang lebih terpadu untuk memahami kompleksitas ketiga dimensi kepemimpinan paternalistik tersebut, serta merekomendasikan agenda riset masa depan untuk mengisi kesenjangan, terutama dalam konteks budaya yang beragam.

Daftar Pustaka

- Cheng, B.-S., Boer, D., Chou, L.-F., Huang, M.-P., Yoneyama, S., Shim, D., Sun, J.-M., Lin, T.-T., Chou, W.-J., & Tsai, C.-Y. (2014). Paternalistic Leadership in Four East Asian Societies: Generalizability and Cultural Differences of the Triad Model. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 45(1), 82–90. Scopus. <https://doi.org/10.1177/0022022113490070>
- Duran, A., & Cemaloğlu, N. (2024). Successful School Principals in Socioeconomically Disadvantaged Schools: A Grounded Theory Research from Turkish Context. *Participatory Educational Research*, 11(4), 77–98. Scopus. <https://doi.org/10.17275/per.24.50.11.4>
- 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. Scopus. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-05-2021-0149>
- Kim, J., & Zhao, K. (2024). Rediscovering paternalistic leadership: A powerful engine for startup. *Asian Journal of Technology Innovation*. Scopus. <https://doi.org/10.1080/19761597.2024.24>

- 21976
- Lee, M. C. C., Kee, Y. J., Lau, S. S. Y., & Jan, G. (2024). Investigating aspects of paternalistic leadership within the job demands-resources model. *Journal of Management and Organization*, 30(6), 1900–1919. Scopus. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.95>
- Liang, H.-L. (2024). Linking Paternalistic Leadership to Employee Inauthentic Behavior: The Role of Psychological Strain Process. *SAGE Open*, 14(2). Scopus. <https://doi.org/10.1177/21582440241252217>
- Potipiroon, W., & Chumphong, O. (2024). Authoritarian leadership and firm-level voluntary turnover among SMEs in Thailand: Does benevolent leadership matter? *International Journal of Emerging Markets*, 19(10), 3182–3201. Scopus. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-07-2021-1144>
- Salim, N. A., Zaibi, M., Brantasari, M., Ikhsan, M., & Aslindah, A. (2024). Islamic Boarding School Leadership Innovation: From Traditional to Modernization of Education. *Munaddhomah*, 5(4), 447–460. Scopus. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v5i4.1392>
- Tunç, A., Yağar, S. D., Gerçek, E., & Yağar, F. (2024). The moderating role of paternalistic leadership in the relationship between job satisfaction and job stress among health workers in Gaziantep, Turkey. *Work*, 79(3), 1491–1499. Scopus. <https://doi.org/10.3233/WOR-240026>
- Wang, L., Xu, J., & Liu, Y. (2024). The impact of team cohesion on athlete engagement in collegiate basketball leagues: The moderating role of paternalistic leadership. *Frontiers in Psychology*, 15. Scopus. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1473506>
- Zhang, Y., Huai, M.-Y., & Xie, Y.-H. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. *Leadership Quarterly*, 26(1), 25–36. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.01.002>