



Dampak Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Motivasi Kerja dan Produktivitas Karyawan

Seger Santoso^{1*}, Tanti Sugiharti², Eri Kusnanto³

¹⁻³Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kasih Bangsa, Indonesia

Korespondensi penulis: seger@stiekasihbangsa.ac.id*

Abstract. Leadership is a critical factor in determining organizational success, particularly in enhancing employee motivation and performance. This study analyzes the impact of authoritarian leadership on employee motivation and productivity across various organizational settings. The research method used is a literature review, examining various sources from academic journals, books, and relevant scholarly articles. The findings indicate that authoritarian leadership, characterized by strict control and centralized decision-making, has both positive and negative impacts. In certain situations, such as crises, authoritarian leadership can increase efficiency and discipline, as decisions can be made quickly and directed effectively. However, in the long term, this style tends to decrease intrinsic motivation, creativity, and employee job satisfaction, potentially affecting overall productivity. Based on these findings, it is recommended that leaders consider balancing control and empowerment, as well as adapting their leadership style to the organizational context and culture, to achieve optimal results.

Keywords: Authoritarian leadership, Work motivation, Productivity

Abstrak. Kepemimpinan merupakan faktor kunci yang menentukan keberhasilan organisasi, terutama dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini menganalisis dampak gaya kepemimpinan otoriter terhadap motivasi kerja dan produktivitas karyawan dalam berbagai situasi organisasi. Metode penelitian yang digunakan adalah tinjauan pustaka, dengan mengkaji berbagai literatur dari jurnal, buku, dan artikel ilmiah yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otoriter, yang ditandai dengan kontrol ketat dan pengambilan keputusan terpusat, memiliki dampak positif dan negatif. Dalam kondisi tertentu, seperti krisis, kepemimpinan otoriter dapat meningkatkan efisiensi dan kedisiplinan, karena keputusan dapat diambil dengan cepat dan terarah. Namun, dalam jangka panjang, gaya ini cenderung menurunkan motivasi intrinsik, kreativitas, dan kepuasan kerja karyawan, yang dapat memengaruhi produktivitas secara keseluruhan. Berdasarkan temuan ini, disarankan agar pemimpin mempertimbangkan keseimbangan antara kontrol dan pemberdayaan, serta menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan konteks dan budaya organisasi guna mencapai hasil yang optimal.

Kata kunci: Kepemimpinan otoriter, Motivasi kerja, Produktivitas

1. PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan faktor fundamental yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi, terutama dalam hal memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja pemimpin dan bawahannya, dimana setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawainya demi tercapainya tujuan perusahaan (Sumardianti, 2016). Seorang pemimpin yang dapat menggerakkan bawahannya secara tepat dapat memberikan pengaruh positif bagi internal perusahaan sehingga berdampak signifikan terhadap perilaku dan kinerja pegawai.

Dalam konteks organisasi modern, kepemimpinan memainkan peran vital sebagai motivator yang menggerakkan seluruh elemen organisasi. Pemimpin harus mampu menguraikan seluruh pekerjaan menjadi lebih jelas serta mengarahkan dan memotivasi

pegawai atau stafnya ke arah yang sejalan dengan tujuan organisasi (Sumardianti, 2016). Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai, sedangkan gaya kepemimpinan yang kurang efektif dapat menurunkan motivasi dan kinerja pegawai (Kamsidah, & Widiyanti, 2024). Hal ini menegaskan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara kepemimpinan dan tingkat motivasi kerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan data dan penelitian (Bertelsmann Stiftung, 2024), fenomena kepemimpinan otoriter masih menjadi gaya kepemimpinan yang dominan di negara-negara berkembang. Saat ini, tercatat 74 negara berkembang dan transisi dengan total populasi mencapai empat miliar penduduk berada di bawah sistem pemerintahan otokratis, sementara 63 negara dengan populasi tiga miliar menganut prinsip demokratis. Fenomena ini terutama terlihat di kawasan Timur Tengah, Asia Pasifik, dan Amerika Latin, di mana gaya kepemimpinan otoriter masih sangat umum diterapkan dalam berbagai organisasi (Du & Luo, 2020).

Menariknya, meskipun berbagai studi telah menunjukkan dampak negatif kepemimpinan otoriter terhadap hasil kerja seperti interaksi tim, komitmen organisasi, performa tugas, dan perilaku membantu, gaya kepemimpinan ini tetap bertahan di negara-negara berkembang (Du & Luo, 2020). Hal ini didukung oleh beberapa faktor moderasi seperti rendahnya mobilitas kerja karyawan dan tingginya kepercayaan kognitif terhadap pemimpin, yang dalam situasi tertentu dapat mengurangi dampak negatif dari kepemimpinan otoriter (Du & Luo, 2020). Fenomena ini menunjukkan adanya paradoks kekuasaan, di mana masyarakat masih bergantung pada pemimpin yang kuat meskipun hal tersebut sering berujung pada penyalahgunaan kekuasaan dan krisis ekonomi (Świerczyńska & Koulakoumouna, 2021).

Perdebatan mengenai efektivitas kepemimpinan otoriter dalam konteks modern menunjukkan adanya pandangan yang beragam di kalangan para ahli. Di satu sisi, beberapa peneliti berpendapat bahwa kepemimpinan otoriter dapat memberikan hasil yang positif dalam situasi tertentu, seperti saat terjadi krisis yang memerlukan keputusan cepat dan tegas. Misalnya, Liu et al. (2023) mencatat bahwa dalam kondisi yang tidak pasti, gaya kepemimpinan ini bisa meningkatkan efisiensi dan kecepatan pengambilan keputusan, sehingga organisasi dapat merespons tantangan dengan lebih baik. Namun, di sisi lain, banyak penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan otoriter sering kali berdampak negatif pada motivasi dan kinerja karyawan. Penelitian oleh Harms et al. (2018) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan ini cenderung menurunkan interaksi tim, komitmen organisasi, dan kinerja tugas, serta menghambat kreativitas dan inovasi di tempat kerja.

Teori Kontrol Sumber Daya juga memberikan kerangka untuk memahami dampak negatif dari kepemimpinan otoriter. Teori ini menyatakan bahwa ketika karyawan berada di bawah tekanan dari pemimpin otoriter, mereka cenderung mengalami kehabisan sumber daya emosional dan fisik, yang mengurangi kemampuan mereka untuk berkontribusi secara proaktif dalam pekerjaan mereka (Halbesleben & Bowler, 2007). Dalam konteks ini, meskipun kepemimpinan otoriter mungkin tampak efektif dalam jangka pendek, dalam jangka panjang ia dapat merusak budaya organisasi dan mengurangi kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk mempertimbangkan konteks dan karakteristik budaya organisasi mereka sebelum menerapkan gaya kepemimpinan ini secara luas.

Kepemimpinan otoriter, yang ditandai dengan pengambilan keputusan yang terpusat pada pemimpin dan minimnya partisipasi dari bawahan, memiliki dampak signifikan terhadap motivasi intrinsik karyawan. Dalam konteks ini, motivasi intrinsik merujuk pada dorongan internal yang mendorong individu untuk melakukan tugas karena rasa kepuasan atau minat pribadi, bukan karena imbalan eksternal atau tekanan.

Menurut teori kepemimpinan, gaya otoriter dapat menciptakan lingkungan kerja yang menekan kreativitas dan inisiatif karyawan. Pemimpin otoriter cenderung menggunakan pendekatan paksaan dan mengabaikan masukan dari bawahan, yang dapat menyebabkan karyawan merasa tidak dihargai dan tertekan (Aditya, *et al*, 2023). Hal ini berpotensi menurunkan motivasi intrinsik mereka, karena karyawan tidak merasa memiliki kontrol atau otonomi dalam pekerjaan mereka. Sebagaimana dijelaskan oleh Wahyuni, dkk (2022), pemimpin otoriter sering kali menganggap organisasi sebagai miliknya sendiri dan tidak memberikan ruang bagi bawahan untuk berkontribusi secara aktif.

Lebih lanjut, penelitian menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan otoriter dapat meningkatkan disiplin kerja dalam jangka pendek, efek jangka panjangnya cenderung merugikan. Karyawan mungkin mematuhi perintah bukan karena motivasi intrinsik, tetapi karena takut akan hukuman atau konsekuensi negative (Aditya, *et al*, 2023). Hal ini menciptakan suasana kerja yang tidak nyaman dan mengurangi keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka. Menurut Aditya, dkk (2023), dampak negatif dari kepemimpinan otoriter lebih mendominasi dibandingkan dengan dampak positifnya, terutama dalam hal penurunan kepuasan kerja dan motivasi intrinsik.

Kontrol ketat yang diterapkan oleh pemimpin otoriter dapat memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan pengambilan keputusan yang terpusat pada pemimpin, di mana semua instruksi dan peraturan ditetapkan tanpa melibatkan masukan dari anggota tim. Dalam situasi tertentu, seperti tekanan tinggi atau

kebutuhan untuk membuat keputusan cepat, pendekatan ini dapat meningkatkan efisiensi dan kedisiplinan, sehingga karyawan cenderung memenuhi tenggat waktu dan mencapai hasil yang diharapkan (Wahyuni, *et al*, 2022). Namun, efek negatif dari kontrol ketat ini juga perlu diperhatikan. Ketika karyawan tidak diberikan kesempatan untuk berkontribusi atau menyampaikan ide, mereka mungkin merasa kurang memiliki rasa kepemilikan terhadap pekerjaan mereka, yang dapat mengurangi motivasi dan kreativitas (Wahyuni, *et al*, 2022).

Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan otoriter termasuk kecerdasan pemimpin, kepribadian, dan kemampuan dalam pengambilan keputusan. Pemimpin yang kompeten dapat memanfaatkan gaya ini untuk menciptakan struktur yang jelas dan disiplin yang diperlukan dalam organisasi. Namun, jika pemimpin tidak memiliki keterampilan manajerial yang baik, pendekatan ini dapat menyebabkan suasana kerja yang menegangkan dan menurunkan moral karyawan (Ramdaniati, 2021). Selain itu, ketergantungan pada kontrol formal dan pengawasan yang ketat dapat menciptakan lingkungan kerja yang kaku, di mana karyawan merasa tertekan dan kurang berdaya (Wahyuni, *et al*, 2022). Oleh karena itu, meskipun kepemimpinan otoriter dapat efektif dalam situasi tertentu, penting bagi pemimpin untuk mempertimbangkan keseimbangan antara kontrol dan partisipasi agar dapat memaksimalkan potensi timnya.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan otoriter terhadap motivasi kerja karyawan dalam suatu organisasi. Dengan memahami hubungan ini, diharapkan dapat ditemukan bagaimana pendekatan kepemimpinan yang terpusat pada kontrol dan pengawasan dapat memengaruhi semangat dan produktivitas karyawan. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi aspek-aspek spesifik dari kepemimpinan otoriter yang berkontribusi terhadap motivasi kerja, seperti komunikasi, pengambilan keputusan, dan pemberian umpan balik. Aspek-aspek ini penting untuk dipahami agar pemimpin dapat mengoptimalkan pendekatan mereka dalam memotivasi tim. Selanjutnya, penelitian ini akan berusaha menemukan kondisi-kondisi tertentu yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan otoriter, termasuk faktor-faktor situasional dan karakteristik organisasi yang dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh gaya kepemimpinan ini. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan wawasan yang berharga bagi pengembangan strategi kepemimpinan yang lebih efektif dan adaptif dalam konteks organisasi saat ini.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode tinjauan pustaka atau *literature review* sebagai pendekatan utama. Dengan mengumpulkan berbagai sumber yang relevan, seperti jurnal akademik, buku, dan artikel terkait, peneliti berusaha memahami dan merangkum teori serta temuan sebelumnya mengenai pengaruh gaya kepemimpinan otoriter terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Pendekatan ini tidak hanya memperkuat argumen penelitian, tetapi juga memberikan dasar yang kuat dalam menilai dan menginterpretasikan data sekunder secara mendalam. Literatur yang dikaji diharapkan mampu memberikan sudut pandang yang komprehensif dan mendukung argumentasi penelitian secara objektif.

3. PEMBAHASAN

Karakteristik Kepemimpinan Otoriter

a. Dominasi Personal dan Kontrol Terpusat

Dominasi personal dan kontrol terpusat dalam konteks kepemimpinan sering kali dijelaskan melalui teori dominasi sosial yang dikemukakan oleh Sidanius dan Pratto (1999). Teori ini berargumen bahwa masyarakat cenderung membentuk hierarki sosial di mana kelompok tertentu mendominasi yang lain, menciptakan struktur kekuasaan yang berkelanjutan. Dalam hal ini, individu dengan orientasi dominasi sosial (ODS) yang tinggi cenderung mendukung sistem hierarki dan memperkuat posisi dominan mereka, sementara individu dengan ODS rendah mungkin menolak struktur tersebut dan berusaha untuk menyeimbangkan ketidaksetaraan yang ada.

Pandangan ahli menunjukkan bahwa kontrol terpusat dapat mempercepat pengambilan keputusan dan meningkatkan efisiensi dalam situasi tertentu, namun juga dapat menghambat kreativitas dan partisipasi karyawan. Pemimpin yang menerapkan kontrol ketat sering kali mengandalkan kekuasaan mereka untuk mengarahkan tim, yang bisa menyebabkan ketidakpuasan di kalangan anggota tim yang merasa tertekan atau tidak dihargai.

Dalam konteks ini, penting untuk mempertimbangkan bagaimana dominasi personal dapat memengaruhi dinamika kelompok dan motivasi individu. Penelitian Chasanah (2019) menunjukkan bahwa pemimpin yang memahami perbedaan orientasi dominasi sosial di antara anggota tim mereka dapat lebih efektif dalam memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif. Dengan demikian, hubungan antara dominasi personal dan kontrol terpusat sangat kompleks dan memerlukan pendekatan yang seimbang untuk mencapai efektivitas kepemimpinan yang optimal.

b. Pengambilan Keputusan Sepihak

Pengambilan keputusan sepihak sering kali terjadi dalam konteks kepemimpinan otoriter, di mana pemimpin mengambil keputusan tanpa melibatkan masukan atau partisipasi dari anggota tim. Menurut teori pengambilan keputusan, proses ini dapat dipengaruhi oleh berbagai bias kognitif yang dimiliki oleh pemimpin. Salah satu bias yang umum adalah bias konfirmasi, di mana pemimpin cenderung mencari dan menginterpretasikan informasi yang mendukung pandangan atau keputusan mereka, sambil mengabaikan data yang bertentangan (Ardiansyah, *et al*, 2024). Hal ini dapat menyebabkan keputusan yang diambil tidak mencerminkan realitas situasi secara menyeluruh dan berpotensi merugikan organisasi.

Ahli seperti Hirokawa dan Gouran menekankan pentingnya diskusi kelompok dalam pengambilan keputusan, karena interaksi antar anggota dapat menghasilkan keputusan yang lebih baik dan menciptakan komitmen terhadap hasil yang dicapai (Rismayanti, 2016). Dalam konteks ini, pengambilan keputusan sepihak dapat mengurangi moral tim dan menghambat inovasi, karena anggota merasa tidak dihargai dan kurang memiliki kendali atas hasil kerja mereka. Teori *self-fulfilling prophecy* juga relevan, di mana pemimpin yang percaya bahwa mereka adalah satu-satunya yang memiliki pandangan yang benar dapat menciptakan lingkungan di mana anggota tim merasa tertekan untuk setuju atau tidak berkontribusi (Amalia, *et al*, 2023). Oleh karena itu, meskipun pengambilan keputusan sepihak mungkin memberikan kecepatan dalam proses, dampak jangka panjangnya terhadap keterlibatan dan kepuasan karyawan sering kali merugikan.

c. Penekanan Pada Kepatuhan Dan Ketaatan

Penekanan pada kepatuhan dan ketaatan dalam konteks kepemimpinan sering kali dipengaruhi oleh berbagai teori dan pandangan ahli. Salah satu teori yang relevan adalah Teori Kepatuhan (*Compliance Theory*) yang dikembangkan oleh Stanley Milgram (1965). Teori ini menjelaskan bagaimana individu cenderung mematuhi perintah atau aturan yang ditetapkan oleh otoritas, bahkan ketika perintah tersebut bertentangan dengan nilai pribadi mereka. Penelitian Milgram menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti legitimasi otoritas dan kedekatan fisik dengan sosok otoritas sangat memengaruhi tingkat kepatuhan individu.

Ahli psikologi sosial, seperti Robert Cialdini, menambahkan bahwa kepatuhan juga dipengaruhi oleh prinsip-prinsip sosial, termasuk otoritas, komitmen, dan norma sosial. Cialdini mengemukakan bahwa individu lebih cenderung untuk mematuhi permintaan dari mereka yang memiliki otoritas yang diakui atau tampak memiliki kekuasaan (Rosa, 2018). Selain itu, Teori Perilaku Terencana (*Theory of Planned Behavior*) yang dikemukakan oleh

Ajzen (1991) menyoroti bahwa niat untuk mematuhi suatu aturan dipengaruhi oleh sikap individu terhadap perilaku tersebut, norma subjektif, dan kontrol perilaku yang dirasakan.

Dalam konteks ini, penekanan pada kepatuhan dapat menciptakan lingkungan kerja yang disiplin dan teratur, tetapi juga dapat menimbulkan dampak negatif jika ketaatan dipaksakan tanpa mempertimbangkan perspektif individu. Hal ini dapat menyebabkan penurunan motivasi dan kreativitas karyawan. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk menyeimbangkan antara kebutuhan akan kepatuhan dengan memberikan ruang bagi partisipasi dan inisiatif karyawan agar mereka merasa dihargai dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan.

Dampak Terhadap Motivasi Kerja

a. Pengaruh Negatif Terhadap Motivasi Intrinsik Karyawan

Pengaruh negatif terhadap motivasi intrinsik karyawan dapat terjadi akibat praktik kepemimpinan yang mengedepankan kontrol dan pengawasan berlebihan, seperti micromanagement. Dalam lingkungan kerja di mana atasan terlibat secara berlebihan dalam setiap detail pekerjaan, karyawan sering kali merasa tidak memiliki otonomi dan kebebasan untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka. Hal ini dapat menyebabkan penurunan produktivitas, karena waktu yang seharusnya digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan terbuang untuk melaporkan setiap langkah kepada atasan Liputan6.com. (2024).

Ketidakpastian mengenai ekspektasi atasan dan ketakutan akan kritik yang berlebihan juga dapat menyebabkan stres berkepanjangan, yang berdampak pada kesehatan mental karyawan. Karyawan yang bekerja di bawah pengawasan ketat cenderung merasa tidak aman dan kurang percaya diri, sehingga menghambat mereka untuk mengambil inisiatif atau berinovasi. Penelitian Wahyuni,dkk (2022) menunjukkan bahwa micromanagement dapat mengurangi kreativitas dan inisiatif, karena karyawan merasa tertekan untuk mematuhi arahan tanpa mempertimbangkan ide-ide mereka sendiri.

Lebih jauh lagi, suasana kerja yang penuh tekanan ini dapat menurunkan moral dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan tingkat turnover karyawan. Ketika karyawan merasa tidak dihargai dan terjebak dalam lingkungan kerja yang monoton, mereka akan kehilangan motivasi untuk berkontribusi secara maksimal. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memberdayakan, agar motivasi intrinsik karyawan tetap terjaga dan berkembang.

b. Penurunan Kreativitas Dan Inovasi

Dampak penurunan kreativitas dan inovasi terhadap motivasi kerja karyawan sangat signifikan, terutama dalam konteks kepemimpinan yang menerapkan kontrol berlebihan. Ketika pemimpin fokus pada kepatuhan dan pengawasan ketat, seperti dalam micromanagement, karyawan cenderung merasa tertekan dan kehilangan kebebasan untuk mengekspresikan ide-ide kreatif mereka. Penelitian menunjukkan bahwa suasana kerja yang tidak mendukung dapat mengurangi kepercayaan diri karyawan, membuat mereka merasa tidak dihargai, dan pada akhirnya menurunkan motivasi intrinsik mereka untuk berkontribusi secara aktif.

Kreativitas merupakan elemen penting dalam inovasi, dan ketika karyawan merasa terjebak dalam rutinitas yang monoton dan kontrol yang ketat, mereka menjadi kurang berani untuk mengambil risiko atau mencoba pendekatan baru. Data menunjukkan bahwa individu yang bekerja di bawah pengawasan ketat sering kali mengalami penurunan dalam kemampuan berpikir kritis dan inovatif, karena mereka lebih fokus pada memenuhi ekspektasi pemimpin daripada mengeksplorasi ide-ide baru. Hal ini menciptakan siklus negatif di mana kurangnya kreativitas menyebabkan rendahnya motivasi kerja, yang pada gilirannya memperburuk kondisi kerja.

Lebih jauh lagi, lingkungan yang tidak mendukung kreativitas dapat menyebabkan karyawan merasa putus asa dan kehilangan minat terhadap pekerjaan mereka. Ketika karyawan tidak memiliki kesempatan untuk berinovasi atau memberikan kontribusi kreatif, mereka cenderung merasa terasing dari tujuan organisasi. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk menciptakan budaya kerja yang mendorong partisipasi aktif dan memberi ruang bagi kreativitas agar motivasi kerja karyawan tetap tinggi dan produktivitas organisasi dapat meningkat.

c. Ketergantungan Pada Sistem *Reward* dan *Punishment*

Ketergantungan pada sistem *reward* dan *punishment* dalam meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan telah menjadi topik utama dalam beberapa penelitian. Meskipun sistem *reward* dan *punishment* dapat berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan, namun ketergantungannya harus dipertimbangkan dengan hati-hati. Secara umum, sistem *reward* dapat meningkatkan motivasi karyawan dengan memberikan pengakuan atas kemampuan dan prestasi mereka. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Christie, dkk (2022) menunjukkan bahwa *reward* berfungsi untuk meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai prestasi kerja dan memberikan pengakuan atas kemampuan yang dimiliki seseorang. Selain itu, pemberian

reward dalam bentuk ekstrinsik seperti promosi jabatan, pengembangan karir, insentif kompensasi, dan imbalan juga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Namun, sistem *punishment* juga memiliki peran penting dalam meningkatkan kedisiplinan dan motivasi karyawan. *Punishment* dapat digunakan untuk memperbaiki perilaku negatif dan menghindari ulang-aliknya. Contohnya, penelitian yang dilakukan oleh Christie, dkk (2022) menunjukkan bahwa *punishment* dapat digunakan untuk memberikan ganjaran kepada pelanggar dengan tujuan untuk memperbaiki kinerjanya. Meskipun demikian, implementasi sistem *reward* dan *punishment* yang kurang optimal dapat berdampak langsung pada penurunan kinerja karyawan.

Dalam prakteknya, ketergantungan pada sistem *reward* dan *punishment* harus seimbang. *Reward* yang tepat dapat digunakan sebagai sumber motivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas dan kinerjanya, namun *punishment* harus dikelola dengan hati-hati agar tidak menimbulkan stigma negatif. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami bagaimana sistem *reward* dan *punishment* dapat berinteraksi dan saling melengkapi dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan secara efektif

Faktor Moderasi

Faktor moderasi seperti persepsi mobilitas kerja karyawan, kepercayaan kognitif terhadap pemimpin, serta kondisi ekonomi dan norma sosial memainkan peran penting dalam mempengaruhi motivasi kerja dan kreativitas karyawan. Persepsi mobilitas kerja karyawan dapat memengaruhi bagaimana mereka melihat peluang untuk berkembang dalam organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki opsi untuk berpindah pekerjaan atau mendapatkan promosi, mereka cenderung lebih termotivasi untuk berinovasi dan berkontribusi secara aktif. Sebaliknya, ketidakpastian mengenai mobilitas kerja dapat menyebabkan ketidakpuasan yang berujung pada penurunan motivasi dan kreativitas, seperti yang dijelaskan dalam penelitian oleh Sundari, *et al*, (14) yang menunjukkan hubungan antara ketidakamanan kerja dan intensi turnover.

Kepercayaan kognitif terhadap pemimpin juga merupakan faktor moderasi yang krusial. Karyawan yang memiliki kepercayaan tinggi terhadap pemimpin mereka cenderung merasa lebih aman dan termotivasi untuk berbagi ide-ide kreatif. Sebaliknya, jika pemimpin terlalu mengandalkan kontrol ketat dan tidak memberikan ruang bagi partisipasi, hal ini dapat mengurangi kepercayaan karyawan dan menghambat inovasi. Penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap pemimpin dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi, sehingga mendorong mereka untuk lebih aktif berkontribusi dalam proses kreatif.

Selain itu, kondisi ekonomi dan norma sosial di lingkungan kerja juga berpengaruh besar terhadap motivasi dan kreativitas karyawan. Dalam situasi ekonomi yang sulit, misalnya, tekanan untuk mempertahankan pekerjaan dapat mengurangi keberanian karyawan untuk mengambil risiko dalam berinovasi. Norma sosial yang menekankan kepatuhan dan ketaatan juga dapat membatasi kebebasan berpikir kreatif. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan yang mendukung mobilitas kerja, membangun kepercayaan antara pemimpin dan karyawan, serta mempertimbangkan kondisi ekonomi dan norma sosial agar motivasi intrinsik karyawan tetap terjaga dan inovasi dapat berkembang dengan baik.

Efektivitas Kepemimpinan Otoriter

a. Keefektifan Dalam Situasi Tertentu Seperti Manajemen Krisis

Kepemimpinan otoriter dapat menunjukkan keefektifan yang signifikan dalam situasi tertentu, terutama dalam manajemen krisis. Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan yang mengedepankan kontrol dan pengambilan keputusan cepat sangat penting. Pemimpin otoriter memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan tanpa perlu melalui proses konsultasi yang panjang, yang memungkinkan respons yang cepat terhadap situasi darurat. Sebagai contoh, dalam lingkungan militer atau medis, di mana keputusan yang cepat dan tegas sering kali diperlukan, kepemimpinan otoriter dapat memberikan arahan yang jelas dan menjaga disiplin di antara anggota tim.

Dalam situasi krisis, seperti bencana alam atau keadaan darurat lainnya, kepemimpinan otoriter dapat mengkoordinasikan respons tim dengan efisien. Pemimpin dapat menetapkan peran dan tanggung jawab yang jelas, sehingga anggota tim tahu apa yang diharapkan dari mereka dan dapat bertindak dengan cepat untuk menyelesaikan tugas-tugas kritis. Namun, meskipun ada manfaat dalam pengambilan keputusan cepat dan ketegasan, penting untuk diingat bahwa gaya kepemimpinan ini juga memiliki potensi untuk menimbulkan dampak negatif pada motivasi intrinsik karyawan jika diterapkan secara berlebihan. Ketika karyawan merasa tidak diberdayakan atau tertekan oleh kontrol yang ketat, hal ini dapat mengurangi kreativitas dan inovasi mereka dalam jangka panjang. Oleh karena itu, meskipun kepemimpinan otoriter efektif dalam situasi krisis tertentu, pemimpin harus tetap mempertimbangkan keseimbangan antara kontrol dan pemberdayaan untuk memastikan keberlanjutan motivasi dan kinerja tim.

b. Peran Dalam Meningkatkan Kedisiplinan

Kepemimpinan otoriter memiliki peran penting dalam meningkatkan kedisiplinan di berbagai organisasi, baik di sektor militer maupun sipil. Dalam konteks ini, pemimpin otoriter cenderung menetapkan aturan dan prosedur yang ketat, serta mengawasi pelaksanaan tugas dengan disiplin yang tinggi. Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang terstruktur, di mana anggota organisasi merasa terdorong untuk mematuhi perintah dan mengikuti standar yang ditetapkan oleh pemimpin (Purnami, & Indayani, 2023).

Pemimpin otoriter biasanya mengandalkan pendekatan pengawasan yang ketat, sehingga menciptakan rasa tanggung jawab di antara anggota tim untuk memenuhi ekspektasi yang ada. Hal ini tercermin dalam penelitian Mutia (2022) yang menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan otoriter efektif dalam meningkatkan disiplin kerja prajurit TNI-AD, di mana pemimpin berperan sebagai teladan dan memberikan sanksi bagi pelanggaran. Selain itu, kepemimpinan otoriter juga dapat mempercepat pengambilan keputusan dan meningkatkan efisiensi operasional, karena pemimpin memiliki kontrol penuh atas proses dan hasil kerja.

Namun, meskipun ada manfaat dalam hal kedisiplinan, pendekatan ini juga memiliki potensi dampak negatif, seperti menimbulkan ketakutan di kalangan bawahan dan mengurangi kreativitas serta partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin otoriter untuk menyeimbangkan antara penegakan disiplin dan pemberdayaan anggota agar tidak hanya berfokus pada ketaatan semata tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.

c. Pengaruh Terhadap Kinerja Organisasi

Kepemimpinan otoriter dapat memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, terutama dalam konteks di mana struktur dan disiplin sangat diperlukan. Pemimpin otoriter cenderung menerapkan kontrol yang ketat dan membuat keputusan secara sepihak, yang dapat mempercepat proses pengambilan keputusan dan meningkatkan efisiensi operasional. Dalam situasi yang menuntut kepatuhan dan kecepatan, seperti di lingkungan militer atau industri tertentu, gaya kepemimpinan ini dapat menghasilkan kinerja yang lebih tinggi karena anggota organisasi merasa terdorong untuk memenuhi ekspektasi yang ditetapkan oleh pemimpin mereka (Tua, *et al*, 2024).

Namun, dampak positif ini sering kali disertai dengan konsekuensi negatif. Gaya kepemimpinan otoriter dapat menciptakan suasana kerja yang kaku dan menekan kreativitas serta inisiatif bawahan. Ketidakmampuan untuk berkomunikasi secara terbuka dengan pemimpin dapat mengurangi motivasi dan kepuasan kerja pegawai, yang pada gilirannya dapat

menurunkan produktivitas jangka panjang. Penelitian Erlando (2023) menunjukkan bahwa meskipun ada hubungan positif antara kepemimpinan otoriter dan kinerja pegawai, efeknya relatif kecil, dengan hanya sekitar 5% variabilitas dalam kinerja pegawai yang dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan ini. Oleh karena itu, meskipun kepemimpinan otoriter dapat meningkatkan kinerja dalam konteks tertentu, penting bagi organisasi untuk mempertimbangkan gaya kepemimpinan yang lebih inklusif agar dapat mencapai keseimbangan antara disiplin dan inovasi.

Implikasi Praktis

a. Pentingnya Menyesuaikan Gaya Kepemimpinan Dengan Konteks Organisasi

Menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan konteks organisasi adalah kunci untuk mencapai efektivitas dalam manajemen dan kinerja tim. Teori kepemimpinan situasional, yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard (1997), menekankan pentingnya pemimpin untuk mengadaptasi gaya mereka berdasarkan kebutuhan dan tingkat kematangan anggota tim serta tuntutan situasi yang dihadapi. Dalam dunia bisnis yang terus berubah, pemimpin dituntut untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi agar dapat memenuhi kebutuhan tim secara efektif. Misalnya, dalam situasi krisis atau ketika keputusan cepat diperlukan, gaya kepemimpinan otoriter mungkin lebih sesuai untuk memastikan disiplin dan kecepatan dalam pelaksanaan tugas. Dalam konteks ini, pemimpin perlu memberikan arahan yang jelas dan tegas, serta mengambil keputusan yang cepat untuk mengatasi masalah yang mendesak. Survei Gallup (2024) menunjukkan bahwa dalam situasi darurat, 70% karyawan lebih memilih pemimpin yang dapat memberikan instruksi langsung daripada meminta masukan dari tim.

Sebaliknya, dalam konteks di mana inovasi dan kreativitas diperlukan, gaya kepemimpinan demokratis atau transformasional dapat lebih efektif karena melibatkan partisipasi anggota tim dalam pengambilan keputusan. Dalam lingkungan kerja yang mendorong kreativitas, seperti startup teknologi, keterlibatan karyawan dalam proses brainstorming dapat meningkatkan produktivitas hingga 30%, seperti yang ditunjukkan oleh studi dari Harvard Business Review (2023).

Fleksibilitas dalam gaya kepemimpinan tidak hanya berkontribusi pada peningkatan motivasi dan komitmen karyawan tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis. Sebuah survei oleh Gallup menemukan bahwa tim dengan pemimpin yang adaptif memiliki tingkat keterlibatan karyawan 50% lebih tinggi dibandingkan dengan tim di bawah pemimpin yang kaku. Namun, penting untuk dicatat bahwa tidak semua gaya kepemimpinan

cocok untuk setiap situasi; oleh karena itu, pemimpin perlu memiliki pemahaman yang mendalam tentang konteks organisasi mereka, termasuk budaya, struktur, dan dinamika tim.

Dengan demikian, penyesuaian gaya kepemimpinan yang tepat tidak hanya berkontribusi pada kinerja individu tetapi juga pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Organisasi yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan konteks akan lebih mampu mencapai tujuan strategis mereka dan beradaptasi dengan perubahan pasar yang cepat. Oleh karena itu, pelatihan kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan kemampuan adaptif menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa para pemimpin dapat menghadapi tantangan masa depan dengan percaya diri dan efektif (Sugiharti, *et al*, 2024).

b. Kebutuhan untuk Menyeimbangkan Kontrol Dan Otonomi

Kebutuhan untuk menyeimbangkan kontrol dan otonomi dalam kepemimpinan otoriter memiliki implikasi praktis yang signifikan bagi efektivitas organisasi. Dalam konteks kepemimpinan otoriter, pemimpin sering kali mengandalkan kontrol yang ketat untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai. Namun, terlalu banyak kontrol dapat menghambat kreativitas dan inisiatif anggota tim, yang sangat penting dalam lingkungan kerja yang dinamis dan inovatif. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin otoriter untuk menciptakan kerangka kerja yang jelas, di mana batasan dan ekspektasi ditetapkan, sehingga anggota tim merasa memiliki ruang untuk berkontribusi secara kreatif.

Praktik ini dapat mencakup delegasi tanggung jawab yang jelas dan mekanisme akuntabilitas yang memungkinkan karyawan untuk mengambil keputusan dalam batasan yang telah ditetapkan. Dengan cara ini, pemimpin dapat mempertahankan kontrol sambil memberikan otonomi yang cukup untuk mendorong inovasi. Misalnya, dalam organisasi yang bergerak di bidang teknologi, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Penelitian menunjukkan bahwa ketika anggota tim merasa mereka memiliki suara dalam proses pengambilan keputusan, mereka lebih cenderung berkomitmen terhadap tujuan organisasi dan berkontribusi dengan ide-ide baru.

Oleh karena itu, keseimbangan antara kontrol dan otonomi bukan hanya penting untuk menjaga disiplin, tetapi juga untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan kolaborasi. Pemimpin otoriter yang mampu menyeimbangkan kedua aspek ini dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan mendorong kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam praktiknya, hal ini berarti bahwa pemimpin harus aktif mendengarkan masukan dari tim mereka dan bersedia menyesuaikan pendekatan mereka berdasarkan kebutuhan individu dan dinamika kelompok.

c. Strategi untuk Meminimalkan Dampak Negatif Kepemimpinan Otoriter

Untuk meminimalkan dampak negatif dari kepemimpinan otoriter, beberapa strategi dapat diterapkan dalam praktik manajerial. Pertama, pemberian insentif yang adil dan transparan dapat meningkatkan motivasi karyawan. Pemimpin otoriter perlu memastikan bahwa insentif yang diberikan sesuai dengan kinerja dan kontribusi karyawan, sehingga mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik.

Kedua, menciptakan saluran komunikasi yang efektif sangat penting. Meskipun pemimpin otoriter cenderung mendominasi pengambilan keputusan, penting untuk memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat dan masukan. Hal ini dapat dilakukan melalui pertemuan rutin atau forum diskusi, yang memungkinkan adanya dialog antara pemimpin dan bawahan.

Ketiga, pelatihan kepemimpinan bagi pemimpin otoriter juga menjadi langkah strategis. Dengan meningkatkan kemampuan pemimpin dalam berkomunikasi dan berinteraksi dengan tim, mereka dapat belajar untuk lebih terbuka terhadap ide-ide baru dan mengurangi ketegangan yang mungkin timbul akibat gaya kepemimpinan yang terlalu kaku.

Keempat, membangun budaya organisasi yang positif dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung. Pemimpin harus berusaha untuk menciptakan suasana kerja yang inklusif dan kolaboratif, di mana karyawan merasa nyaman untuk berbagi ide dan berinovasi.

Dengan menerapkan strategi-strategi ini, organisasi dapat mengurangi efek negatif dari kepemimpinan otoriter, meningkatkan kepuasan kerja karyawan, serta mendorong produktivitas dan inovasi dalam tim.

4. KESIMPULAN

Dari hasil tinjauan pustaka yang dilakukan, terlihat bahwa gaya kepemimpinan otoriter memiliki dampak yang beragam terhadap motivasi dan kinerja karyawan dalam organisasi. Di satu sisi, gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan kedisiplinan dan efisiensi dalam situasi tertentu, seperti kondisi krisis yang memerlukan keputusan cepat dan tegas. Namun, di sisi lain, kepemimpinan otoriter sering kali berdampak negatif terhadap motivasi intrinsik, kreativitas, dan kepuasan kerja karyawan, terutama dalam jangka panjang. Oleh karena itu, meskipun gaya kepemimpinan otoriter dapat efektif dalam konteks tertentu, penting bagi pemimpin untuk menyeimbangkan kontrol dengan partisipasi karyawan guna menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, Y., Manafe, L. A., & Sari, F. T. (2023). Menilik gaya kepemimpinan otoriter. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 7(2).
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- Amalia, R., AP, M., IP, C. F. S., & IP, M. T. (2023). *Teknik pengambilan keputusan*. CV RTujuh Media Printing.
- Ardiansyah, N., Sahelangi, P. C. P., & Kusumasari, I. R. (2024). Teori pengambilan keputusan dalam organisasi. *Retorika: Jurnal Komunikasi, Sosial dan Ilmu Politik*, 1(6), 344–353.
- Bertelsmann Stiftung. (2024). *BTI 2024 global report – Less democratic, less successful: Transformation index of the Bertelsmann Stiftung*. <https://bti-project.org/en/reports/global-report>
- Chasanah, U. (2019). *Pengaruh kepribadian konsumen terhadap keputusan pembelian mukenah bordir (Studi pada santri Pondok Pesantren Putri Al-Fathimiyyah Tambakberas Jombang)* [Doctoral dissertation, IAIN Kediri].
- Christie, O. B., Kui, D. O. K., & Huliselan, J. J. (2022). Analisis sistem reward dan punishment untuk meningkatkan motivasi kerja dan organizational commitment karyawan dengan studi kasus pada PT XYZ. *Feedforward: Journal of Human Resource*, 2(2), 103–114.
- Du, J., Li, N. N., & Luo, Y. J. (2020). Authoritarian leadership in organizational change and employees' active reactions: Have-to and willing-to perspectives. *Frontiers in Psychology*, 10, 3076.
- Erlando, E. (2023). Dampak gaya kepemimpinan otoriter terhadap kinerja pegawai: Studi kasus pada Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi. *JIMS: Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 1(1), 20–30.
- Gallup. (2024). *What is employee engagement and how do you improve it?* <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx>
- Harvard Business Review. (2023). *4 fundamental ways to boost employee engagement*. <https://hbr.org/2023/11/4-fundamental-ways-to-boost-employee-engagement>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1997). Situational leadership. *Dean's Forum*, 12(2), 5.
- Kamsidah, & Widiyanti, A. (2024). Analisis tentang gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja para pegawai. *Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan Republik Indonesia*. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/16133/Analisis-tentang-Gaya-Kepemimpinan-terhadap-Motivasi-Kerja-Para-Pegawai.html>
- Liputan6.com. (2024). 7 ciri bos yang gemar mengontrol secara berlebihan, kinerja karyawan banyak efek buruk. <https://www.liputan6.com/hot/read/5697974/7-ciri-bos-yang-gemar-mengontrol-secara-berlebihan-kinerja-karyawan-banyak-efek-buruk>

- Milgram, S. (1965). Some conditions of obedience and disobedience to authority. *Human Relations*, 18(1), 57–76.
- Mutia, A. (2022). *Strategi kepemimpinan otoriter dalam upaya meningkatkan disiplin kerja prajurit TNI-AD jenjang Bintara di Koramil 0201/BS Hamparan Perak* [Undergraduate thesis, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara].
- Purnami, C. L., & Indayani, L. (2023). The effect of authoritarian leadership style, work motivation, and discipline on employee loyalty. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 18(1), 10–21070.
- Qalbia, F., & Saputra, M. R. (2022). Peran etika dalam menjaga integritas dan kepercayaan publik terhadap industri perbankan di Indonesia. *CEMERLANG: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis*, 2(1), 66–75.
- Ramdaniati, S. (2021). Analisis gaya kepemimpinan otoriter dalam upaya peningkatan penerimaan retribusi Pasar Sentral Sengkang Kabupaten Wajo. *Jurnal Ada Na Gau: Public Administration*, 2(2), 781–790.
- Rismayanti, R. (2016). Corporate decision making dalam komunikasi organisasi. *Informasi*, 46(1), 49–62.
- Rosa, E. M. (2018). *Kepatuhan (Compliance)*. <https://mars.umy.ac.id/kepatuhan-compliance/>
- Saputra, M. R., & Setiadi, W. (2024). Implementation of general principles of good government in the organization of the 2024 elections. *International Journal of Law and Society*, 1(3), 94–112.
- Sidanius, J., & Pratto, F. (1999). Social dominance theory. In *Handbook of theories of social psychology* (Vol. 2).
- Sugiarti, T., Purba, J. T., & Pramono, R. (2024). Enhancing human resource quality in Lombok model schools: A culture-based leadership approach with Tioq, Tata, and Tunaq principles. *Societies*, 14(12), 251.
- Sumardianti, S. (2016). *Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai pada Kantor PT. PLN (Persero) Rayon Sungguminasa* [Doctoral dissertation, Fakultas Ekonomi].
- Sundari, P., Yusuf, M., & Priyatama, A. N. (2014). Hubungan antara ketidakamanan kerja dan ketidakpuasan kerja dengan intensi turnover pada karyawan kontrak di PT. Dan Liris Sukoharjo. *Jurnal Ilmiah Psikologi Candradiwa*, 3(1).
- Świerczyńska, K., & Koulakoumouna, E. (2021). Authoritarian leadership, conflicts and economic performance in Sub-Saharan Africa. *Horyzonty Polityki*, 12(38).
- Tua, J. M., Utama, Z. M., & Franky, F. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan otoriter, pemberian insentif, serta lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, 4(2), 608–621.
- Wahyuni, S., Sukatin, S., Fadilah, I. N., & Astri, W. (2022). Gaya kepemimpinan otoriter (otokratis) dalam manajemen pendidikan. *Educational Leadership: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(2), 123–130.