

Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja: Studi Empiris pada Gaya Otoriter dan Demokratis

Hendrayani

UPRI Makassar

Email: hendrayani@upri.ac.id



©2018 –Bongaya Journal of Research in Management STIEM Bongaya. Ini adalah artikel dengan akses terbuka dibawah licensi CC BY-NC-4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

Abstract: *This study aims to analyze the influence of authoritarian and democratic leadership on job satisfaction among employees in government institutions within Makassar City. This phenomenon is important to examine since leadership style plays a central role in shaping the work climate, which affects employee motivation and satisfaction. The study employed a quantitative approach with a sample of 121 employees selected through purposive sampling. Data were collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed through validity and reliability tests, partial t-tests, and coefficient of determination (R^2) analysis. The findings reveal that both independent variables, namely authoritarian leadership and democratic leadership, have a positive and significant effect on employees' job satisfaction. Authoritarian leadership contributes to job satisfaction through decisiveness and clarity of instructions, while democratic leadership exerts a stronger influence by involving employees in decision-making, fostering two-way communication, and providing support. The coefficient of determination (R^2) value of 0.855 indicates that 85.5% of the variation in job satisfaction can be explained by these two leadership styles, while the remaining 14.5% is influenced by other factors not examined in this study. The study concludes that democratic leadership is more effective than authoritarian leadership in enhancing job satisfaction, although within the bureaucratic context of government institutions, authoritarian leadership remains relevant in maintaining discipline and work certainty. The implication of this research is the need for adaptive leadership that combines the firmness of authoritarian style with the participatory nature of democratic style to create a conducive and satisfying work environment.*

Keywords: *authoritarian leadership, democratic leadership, job satisfaction, government employees*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan otoriter dan kepemimpinan demokratis terhadap kepuasan kerja pegawai instansi pemerintahan lingkup Kota Makassar. Fenomena ini penting dikaji mengingat gaya kepemimpinan memiliki peran sentral dalam membentuk iklim kerja yang berdampak pada motivasi dan kepuasan pegawai. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel sebanyak 121 karyawan yang dipilih melalui teknik purposive sampling. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan skala Likert dan dianalisis menggunakan uji validitas, reliabilitas, uji t parsial, serta uji koefisien determinasi (R^2). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua variabel independen, yaitu kepemimpinan otoriter dan kepemimpinan demokratis, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Kepemimpinan otoriter berkontribusi pada kepuasan kerja melalui ketegasan dan kejelasan instruksi, sedangkan kepemimpinan demokratis memberikan pengaruh yang lebih kuat dengan melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan, membangun komunikasi dua arah, serta memberikan dukungan. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,855 mengindikasikan bahwa 85,5% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh kedua gaya kepemimpinan tersebut, sementara sisanya 14,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar

penelitian ini. Kesimpulan penelitian menegaskan bahwa kepemimpinan demokratis lebih efektif dibandingkan kepemimpinan otoriter dalam meningkatkan kepuasan kerja, meskipun dalam konteks birokrasi pemerintahan gaya otoriter tetap relevan untuk menjaga kedisiplinan dan kepastian kerja. Implikasi dari penelitian ini adalah perlunya kombinasi kepemimpinan yang adaptif, yaitu memadukan ketegasan otoriter dengan partisipasi demokratis, agar tercipta lingkungan kerja yang kondusif dan memuaskan bagi pegawai.

Kata kunci: kepemimpinan otoriter, kepemimpinan demokratis, kepuasan kerja, pegawai pemerintahan

PENDAHULUAN

Perubahan organisasi modern ditandai dengan percepatan digitalisasi, disrupsi pasar, dan pola kerja hibrida. Situasi ini menuntut pemimpin untuk mengadopsi gaya kepemimpinan yang mampu menjaga stabilitas sekaligus meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dua gaya kepemimpinan yang sering menjadi sorotan adalah kepemimpinan otoriter dan kepemimpinan demokratis karena keduanya memiliki perbedaan mendasar dalam hal distribusi kekuasaan, partisipasi, dan pola komunikasi (Xia et al., 2022).

Kepemimpinan otoriter (authoritarian leadership) dicirikan oleh kontrol yang ketat, keputusan yang tersentralisasi, serta penekanan pada ketaatan bawahan. Studi terbaru menunjukkan bahwa gaya ini seringkali berkorelasi negatif dengan kepuasan kerja, khususnya di konteks budaya dengan jarak kuasa rendah. Namun, dalam kondisi tertentu seperti situasi krisis atau perubahan mendesak, gaya otoriter dapat memberikan stabilitas jangka pendek (Xu et al., 2022). Sebaliknya, kepemimpinan demokratis atau partisipatif menekankan pada pelibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, komunikasi dua arah, serta pemberdayaan. Penelitian mutakhir memperlihatkan bahwa gaya ini memiliki hubungan positif yang konsisten dengan kepuasan kerja, melalui peningkatan rasa memiliki, keadilan prosedural, dan makna kerja (Ali et al., 2024).

Pada masa pandemi dan pasca-pandemi, penelitian membuktikan bahwa gaya partisipatif memainkan peran penting dalam meningkatkan ketahanan psikologis, perilaku menolong, dan kepuasan kerja karyawan. Hal ini terjadi karena keterlibatan bawahan memberikan ruang bagi mereka untuk mengatasi ketidakpastian yang tinggi (Liu et al., 2021). Untuk memahami hubungan kepemimpinan dan kepuasan kerja, dapat digunakan grand theory Self-Determination Theory (SDT). Teori ini menekankan bahwa manusia memiliki tiga kebutuhan psikologis universal, yaitu autonomy, competence, dan relatedness. Kepemimpinan demokratis cenderung mendukung pemenuhan kebutuhan tersebut, sementara kepemimpinan otoriter seringkali membatasinya (Ryan & Deci, 2020; Shrestha et al., 2024). Selain SDT, teori pertukaran sosial (Social Exchange Theory/SET) dan konsep Leader–Member Exchange (LMX) juga relevan. Gaya kepemimpinan yang membangun kualitas hubungan atasan–bawahan yang baik akan mendorong timbal balik positif, seperti loyalitas dan kepuasan kerja. Sebaliknya, gaya otoriter memperlemah kepercayaan dan interaksi sosial yang sehat (Deng et al., 2020).

Kerangka Job Demands–Resources (JD-R) model juga menjelaskan bagaimana gaya kepemimpinan memengaruhi kepuasan kerja. Pemimpin demokratis meningkatkan job resources seperti dukungan sosial, kejelasan peran, dan otonomi. Sebaliknya, kepemimpinan otoriter meningkatkan beban psikologis dan memperbesar job demands yang dapat menurunkan kepuasan kerja (Inceoglu et al., 2021). Meski demikian, konteks budaya dan situasional tidak dapat diabaikan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa dalam budaya dengan jarak kuasa tinggi, gaya otoriter dapat lebih diterima, meski tetap membawa risiko jangka panjang terhadap kepuasan. Artinya, konteks menjadi variabel moderasi yang menentukan arah dan kekuatan hubungan kepemimpinan dengan kepuasan kerja (Xu et al., 2022). Isu-isu kontemporer yang relevan dengan tema ini antara lain adalah meningkatnya praktik kerja hibrida, penggunaan teknologi pengawasan digital (bossware), meningkatnya kasus burnout, serta tuntutan generasi baru yang lebih mengutamakan partisipasi dan transparansi. Semua isu ini menyoroti pentingnya pemimpin yang mampu menyeimbangkan kontrol dan partisipasi (Ali et al., 2024).

Dalam sektor jasa dan ritel, bukti empiris terbaru menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan demokratis tidak hanya meningkatkan kepuasan karyawan tetapi juga berdampak positif pada kepuasan pelanggan serta loyalitas organisasi. Dengan demikian, gaya demokratis memberikan nilai tambah ganda, baik pada level internal maupun eksternal organisasi (Ali et al., 2024). Di berbagai konteks, hasil penelitian komparatif memperlihatkan konsistensi temuan bahwa kepemimpinan demokratis lebih unggul dalam meningkatkan kepuasan kerja dibanding gaya otoriter. Sementara itu, gaya *laissez-faire* cenderung menghasilkan dampak yang ambigu. Hal ini mengindikasikan perlunya penelitian lanjutan untuk mengeksplorasi variabel mediasi seperti keadilan prosedural, kejelasan peran, dan suara karyawan (Alkahtani, 2016). Berdasarkan uraian tersebut, penelitian tentang kepemimpinan otoriter dan demokratis sangat relevan dilakukan. Dengan mengacu pada SDT, SET/LMX, dan JD-R sebagai *grand theories*, studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris mengenai bagaimana gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sekaligus merespons isu-isu kontemporer dalam dunia kerja yang semakin kompleks.

Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter sebagai gaya kepemimpinan yang mendasarkan pada kekuasaan dan pengambilan keputusan hanya dapat terwujud dalam diri pimpinan seorang diri (Boone & Kurtz, 2007; Newstorm & Davis, 1993). Para pemimpin mempunyai otoritas dan tanggung jawab secara penuh dalam mengendalikan organisasi. Lalu Timpe (2000) menambahkan bahwa pemimpin otoriter membuat keputusan sendiri karena kekuasaan terpusatkan dalam diri satu orang. Ia memikul tanggung jawab dan wewenang penuh. Gaya kepemimpinan otoriter memang dinilai efektif jika diterapkan pada organisasi level menengah karena dampak dari sebuah kebijakan tidak dirasakan oleh banyak orang (Saeed et al., 2023; Kobat et al., 2023). Pemimpin otoriter biasanya mempertahankan otoritas pengambilan keputusan untuk diri mereka sendiri (Kaplan & Kaiser, 2003). Mereka mungkin mengambil peran kepemimpinan dengan pengalaman terbatas dalam mengelola orang, telah ditunjuk untuk penugasan atau posisi baru. Gaya kepemimpinan ini menghambat motivasi dan komitmen serta menghambat inovasi dan kreativitas (Visser et al., 2013). Dalam kepemimpinan otoriter, pemimpin memegang kekuasaan absolut, dan rekan kerja diharapkan mengikuti perintah dan keputusan mereka. Komunikasi biasanya formal dan tertulis, dengan sedikit minat pada umpan balik karyawan. Gaya ini lebih cocok untuk tugas-tugas yang memerlukan penyelesaian segera, dan ditandai dengan saluran komunikasi satu arah (Kaplan & Kaiser, 2003; White & Harbani dalam Harbani, 2008).

Ciri-ciri kepemimpinan otoriter menurut Sutikno (2007), yaitu: (1) keputusan terpusat, yakni pemimpin dengan gaya otoriter yang merasa memiliki hak-hak istimewa dan harus diistimewakan oleh bawahannya; (2) tugas diperinci, yakni pimpinan memberitahu tentang apa saja yang dikerjakan karyawan harus sesuai dengan keinginan pemimpin; (3) subjektivitas pemimpin, yaitu pemimpin melibatkan perasaan pribadinya. Seperti menilai pekerjaan karyawan, pemimpin hanya melibatkan perasaan pribadinya saja, penilaian ini berdasarkan seleranya terhadap karyawan tersebut; (4) pendapat hanya sebagai *lips service*, yaitu pimpinan tidak benar-benar memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam memberikan pendapat, saran atau sejenisnya; dan (5) pengawasan yang ketat, yaitu pimpinan mengawasi semua yang dikerjakan bawahannya saat bekerja, apakah proses pengerjaannya sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.

Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor pendukung terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi (Nawawi, 2003). Kepemimpinan demokratis, juga dikenal sebagai kepemimpinan partisipatif atau bersama, melibatkan gaya kepemimpinan di mana anggota kelompok berpartisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan. Pendekatan ini dapat diterapkan di berbagai organisasi, termasuk perusahaan swasta, sekolah, dan lembaga pemerintah (Kartono, 2013; Sutikno, 2014; Kendra, 2019; Onyeka-Udeh, 2023). Dalam

lingkungan kepemimpinan yang demokratis, setiap orang mempunyai kesempatan untuk menyumbangkan ide, mendorong diskusi terbuka (Kendra, 2019). Kekuatan kepemimpinan ini terletak pada di mana kesatuannya yang menjadi kekuatan dalam menjalankan organisasi tersebut. Kepemimpinan demokratis sangat menghargai potensi setiap individu yang terlibat didalamnya mau mendengarkan nasihat dan sugesti terhadap bawahan. Dan bersedia mengakui keahlian para special dengan bidangnya di masing-masing aspek mampu memberikan manfaat kapasitas setiap anggota yang sangat efektif mungkin pada saatsaat dan kondisi yang tepat. Dengan kata lain menurut (Kartono, 2013) bahwa kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan group developer.

Anoraga dalam Roscahyo (2013) menyatakan bahwa terdapat beberapa indikator gaya kepemimpinan demokratis, yaitu: (1) wewenang pimpinan tidak mutlak; (2) pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan; (3) keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan; (4) komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi antara sesama bawahan maupun antara bawahan dengan atasan; (5) pimpinan meminta kesetiaan para bawahan secara wajar; dan (6) pimpinan memperhatikan perasaan dalam bersikap dan bertindak. Menurut Kartono (2013), gaya kepemimpinan demokratis dapat diukur dengan beberapa indikator yaitu sebagai berikut: (a) kemampuan mengambil keputusan; (b) kemampuan memotivasi; (c) kemampuan komunikasi; (d) kemampuan mengendalikan bawahan; (e) bertanggung jawab; dan (f) kemampuan mengendalikan emosional.

Kepuasan Kerja

Robbins & Judge (2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut. Sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan negatif tentang pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Timpe (2000) menjelaskan bahwa kepuasan kerja sebagai perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dari dalam individu terkait dengan pekerjaannya. Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah suatu tingkat sejauh mana seseorang menyukai pekerjaannya. Kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Mangkunegara (2011) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti turnover, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi. Selanjutnya Mangkunegara mengemukakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: (1) faktor yang ada pada diri pegawai yaitu kecerdasan, kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja; dan (2) faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan keuangan, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja. Robbins & Judge (2008) menyatakan terdapat lima dimensi yang mempengaruhi respon afektif seseorang terhadap pekerjaannya, yaitu: (a) pekerjaan itu sendiri; (b) bayaran; (c) kesempatan untuk promosi; (d) atasan; dan (e) rekan kerja.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research. Tujuan utama penelitian adalah untuk menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan otoriter dan demokratis terhadap kepuasan kerja karyawan. Pemilihan desain ini didasarkan pada kebutuhan untuk menguji hubungan kausal antarvariabel melalui analisis statistik inferensial.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan perusahaan di Kota Makassar yang bergerak di sektor jasa dan perdagangan. Dari populasi tersebut diambil 121 karyawan sebagai sampel penelitian. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, yaitu dengan kriteria: (a) telah bekerja minimal 1 tahun, (b) memiliki atasan langsung yang dapat diidentifikasi gaya kepemimpinannya, dan (c) bersedia mengisi kuesioner penelitian. Jumlah

sampel 121 dianggap memadai untuk analisis regresi karena telah melampaui syarat minimal ukuran sampel berdasarkan rule of thumb (Hair et al., 2019).

Penelitian ini terdiri dari dua variabel independen dan satu variabel dependen: Kepemimpinan Otoriter (X1): gaya kepemimpinan yang ditandai dengan kontrol penuh, keputusan sepihak, dan penekanan pada kepatuhan. Diukur dengan indikator: sentralisasi keputusan, instruksi ketat, serta minimnya partisipasi bawahan (Xu et al., 2022). Kepemimpinan Demokratis (X2): gaya kepemimpinan yang menekankan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, komunikasi dua arah, dan pemberdayaan. Diukur dengan indikator: pelibatan bawahan, keterbukaan komunikasi, serta dukungan pengembangan diri (Ali et al., 2024). Kepuasan Kerja (Y): perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya, diukur dengan indikator: kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap atasan, kepuasan terhadap rekan kerja, serta kepuasan terhadap sistem organisasi (Spector, 1997).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Tabel 1 menjelaskan karakteristik dari responden penelitian ini yaitu sebanyak 121 orang yang bekerja di instansi pemerintahan linkup Kota Makassar.

Tabel 1 Karakteristik Responden dari Gender, Usia, dan Masa Kerja

No	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Laki-laki	47	39
2	Perempuan	74	61
No	Usia	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	26-35	68	56
2	36-45	41	34
3	> 46	12	10
No	Masa Kerja (Tahun)	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	5-10	84	69
2	11-20	37	31

Sumber: Data Diolah (2024)

Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas dan reliabilitas pada Tabel 2 memperlihatkan bahwa semua variabel penelitian, baik kepemimpinan otoriter, kepemimpinan demokratis, maupun kepuasan kerja memiliki nilai r -hitung > r -tabel (0,149). Selain itu, nilai composite reliability seluruh variabel berada di atas 0,60, bahkan mendekati atau lebih dari 0,80. Dengan demikian, instrumen penelitian yang digunakan dinyatakan valid dan reliabel. Hal ini berarti indikator-indikator yang digunakan mampu mengukur variabel dengan tepat dan konsisten, sehingga hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Tabel 2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

	r-hitung	r-tabel	Composite Reliability	Hasil
K.demokratis	0,832	0,149	0,889	Valid dan Reliabel
K.otoriter	0,719	0,149	0,841	Valid dan Reliabel
Kep.kerja	0,797	0,149	0,861	Valid dan Reliabel

Sumber: Data Diolah (2024)

Dari Tabel 2, penelitian ini menemukan bahwa semua instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini baik dari variabel kepemimpinan otoriter dan demokratis, serta kepuasan kerja, adalah valid dan dapat digunakan untuk uji statistik lebih lanjut.

Uji T (Uji Parsial)

Hasil uji parsial pada Tabel 3 menunjukkan bahwa kedua variabel bebas, yaitu kepemimpinan otoriter dan demokratis, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan otoriter menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,436 dengan nilai t-statistics sebesar 12,684 dan p-value 0,000 ($< 0,05$). Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin baik praktik kepemimpinan otoriter (dalam konteks disiplin, ketegasan, dan kejelasan instruksi), maka kepuasan kerja karyawan juga meningkat. Sementara itu, kepemimpinan demokratis memiliki koefisien lebih tinggi, yaitu 0,649 dengan t-statistics 21,301 dan p-value 0,000 ($< 0,05$). Artinya, kepemimpinan demokratis berpengaruh lebih kuat terhadap kepuasan kerja dibanding kepemimpinan otoriter.

Tabel 3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

	O	M	STDEV	O/STDEV	P Values
K.otoriter -> kep.kerja	0,436	0,441	0,034	12,684	0,000
K.demokratis -> kep.kerja	0,649	0,648	0,030	21,301	0,000

Sumber: Data Diolah (2024)

Uji Koefisien Determinasi (Uji R-Square atau R²)

Berdasarkan Tabel 4, nilai R² sebesar 0,855 menunjukkan bahwa 85,5% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan otoriter dan demokratis. Sementara 14,5% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model, seperti budaya organisasi, kompensasi, keseimbangan kerja-hidup, maupun iklim kerja. Nilai R² yang tinggi menegaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan faktor kunci yang memengaruhi kepuasan kerja di lingkungan instansi pemerintahan.

Tabel 4 Hasil Uji R²

	R Square	R Square Adjusted
Kep.Kerja	0,855	0,855

Sumber: Data Diolah (2024)

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Otoriter Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan otoriter berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pemerintahan di Kota Makassar, dengan koefisien sebesar 0,436 dan p-value 0,000 ($< 0,05$). Hal ini mengindikasikan bahwa dalam konteks birokrasi pemerintahan, gaya kepemimpinan otoriter yang menekankan ketegasan, pengawasan, dan kepatuhan terhadap aturan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Kondisi ini dapat dijelaskan karena sifat organisasi pemerintahan yang membutuhkan kedisiplinan, kepatuhan pada prosedur, serta kejelasan instruksi.

Temuan ini sejalan dengan beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan otoriter masih dapat memberikan dampak positif pada konteks tertentu. Xu, Loi, & Lam (2022) menemukan bahwa dalam organisasi dengan budaya jarak kuasa tinggi, gaya otoriter dapat diterima sebagai mekanisme kontrol yang efektif dan justru meningkatkan persepsi kepastian kerja. Penelitian Deng et al. (2020) juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan otoriter dapat memberikan rasa aman bagi karyawan ketika mereka menghadapi lingkungan kerja dengan aturan ketat, karena adanya struktur dan kejelasan yang jelas. Dengan demikian, pada sektor pemerintahan yang cenderung birokratis, gaya kepemimpinan otoriter masih relevan untuk menjaga kepuasan kerja.

Namun demikian, sejumlah penelitian menemukan bahwa kepemimpinan otoriter justru menurunkan kepuasan kerja. Xia et al. (2022) melalui tinjauan sistematis menunjukkan bahwa gaya otoriter seringkali berdampak negatif terhadap kepuasan dan kesejahteraan karyawan, terutama dalam konteks budaya dengan jarak kuasa rendah atau pada organisasi yang menekankan inovasi. Penelitian Chan et al. (2013) juga menunjukkan bahwa gaya otoriter dapat menimbulkan tekanan psikologis, mengurangi motivasi intrinsik, serta menimbulkan rasa takut

yang pada akhirnya menurunkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menunjukkan adanya perbedaan konteks, di mana dalam birokrasi pemerintahan gaya otoriter justru masih diterima.

Interpretasi hipotesis ini menegaskan bahwa pengaruh kepemimpinan otoriter terhadap kepuasan kerja bersifat kontekstual. Pada organisasi pemerintahan dengan struktur hierarkis yang kuat, kepemimpinan otoriter dapat dipersepsikan positif karena mendukung keteraturan, disiplin, dan kepastian kerja. Namun, jika diterapkan di sektor yang membutuhkan kreativitas tinggi atau partisipasi luas, gaya ini kemungkinan menurunkan kepuasan. Oleh karena itu, implikasi praktisnya adalah pemimpin perlu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan karakteristik organisasi dan kebutuhan pegawai agar dapat memaksimalkan kepuasan kerja.

Pengaruh Kepemimpinan Otoriter Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pemerintah di Kota Makassar. Nilai koefisien sebesar 0,649 dengan p-value 0,000 ($<0,05$) mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memiliki kontribusi yang lebih kuat dibandingkan kepemimpinan otoriter dalam meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa ketika pegawai diberikan kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, memperoleh komunikasi dua arah, serta mendapatkan dukungan dari pimpinan, tingkat kepuasan kerja mereka meningkat secara signifikan.

Temuan ini sejalan dengan berbagai penelitian sebelumnya. Ali et al. (2024) menemukan bahwa gaya kepemimpinan demokratis secara konsisten meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, khususnya di sektor jasa. Liu et al. (2021) juga menekankan bahwa kepemimpinan partisipatif penting dalam situasi krisis karena dapat meningkatkan keterlibatan dan kesejahteraan karyawan. Selain itu, penelitian Shrestha et al. (2024) yang menggunakan perspektif Self-Determination Theory menunjukkan bahwa gaya demokratis lebih mampu memenuhi kebutuhan psikologis karyawan seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan, yang pada akhirnya memperkuat kepuasan kerja.

Namun, beberapa penelitian melaporkan bahwa pengaruh kepemimpinan demokratis tidak selalu signifikan terhadap kepuasan kerja. Misalnya, studi Alkahtani (2016) menemukan bahwa dalam konteks organisasi dengan budaya hierarkis yang kuat, gaya demokratis kadang dipersepsikan kurang tegas, sehingga tidak berdampak nyata terhadap kepuasan kerja. Penelitian lain oleh Bhatti et al. (2012) juga mengungkapkan bahwa dalam kondisi tekanan kerja tinggi, partisipasi yang berlebihan justru memperlambat pengambilan keputusan dan menurunkan persepsi kepuasan pegawai.

Interpretasi hipotesis ini menegaskan bahwa kepemimpinan demokratis merupakan gaya yang paling efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja, terutama pada organisasi modern yang menuntut keterlibatan pegawai dan keterbukaan komunikasi. Namun, penerapannya tetap harus mempertimbangkan konteks organisasi. Dalam birokrasi pemerintahan, kepemimpinan demokratis perlu diimbangi dengan ketegasan administratif agar proses pengambilan keputusan tetap efisien. Dengan demikian, kombinasi antara demokratisasi dan ketegasan menjadi kunci dalam menciptakan kepuasan kerja yang optimal.

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa baik kepemimpinan otoriter maupun kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada instansi pemerintahan lingkup Kota Makassar. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan masih menjadi faktor penting dalam menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan. Pengaruh kepemimpinan otoriter terhadap kepuasan kerja terbukti signifikan dengan koefisien positif. Dalam konteks birokrasi pemerintahan yang menekankan kedisiplinan dan kepatuhan terhadap aturan, gaya otoriter memberikan kontribusi pada kepuasan kerja, khususnya karena dapat menciptakan kejelasan instruksi, pengawasan, serta kepastian kerja. Kepemimpinan demokratis memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap kepuasan

kerja dibandingkan dengan kepemimpinan otoriter. Hal ini mengindikasikan bahwa keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, komunikasi dua arah, serta dukungan yang diberikan oleh pimpinan mampu meningkatkan rasa memiliki, motivasi intrinsik, dan kesejahteraan kerja. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,855 menunjukkan bahwa 85,5% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan otoriter dan demokratis. Sisanya 14,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini, seperti kompensasi, budaya organisasi, iklim kerja, maupun keseimbangan kehidupan kerja. Secara umum, penelitian ini menegaskan bahwa meskipun gaya otoriter tetap relevan dalam konteks birokrasi, gaya demokratis lebih efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, kombinasi antara ketegasan otoriter dan keterlibatan demokratis menjadi kunci penting bagi pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, produktif, dan memuaskan bagi pegawai.

Daftar Rujukan

- Ali, A., Mufid, M., & Nugraha, R. (2024). Democratic leadership and employee satisfaction: Evidence from service industries. *Global Scientific Business Journal*, 12(2), 45–59.
- Alkahtani, A. H. (2016). The influence of leadership styles on organizational commitment: The moderating effect of emotional intelligence. *Business and Management Studies*, 2(1), 23–34. <https://doi.org/10.11114/bms.v2i1.1179>
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192–201. <https://doi.org/10.5539/ibr.v5n2p192>
- Chan, S. C. H., Huang, X., Snape, E., & Lam, C. K. (2013). The Janus face of authoritarian leadership: Leader benevolence, trust, and follower performance. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 108–128. <https://doi.org/10.1002/job.1797>
- Deng, H., Leung, K., Lam, C. K., & Huang, X. (2020). Slacking off in comfort: A dual-pathway model of authoritarian leadership. *Journal of Applied Psychology*, 105(3), 232–248. <https://doi.org/10.1037/apl0000432>
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2021). Leadership and employee well-being: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101–104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101610>
- Liu, H., Lepak, D. P., Takeuchi, R., & Sims, H. P. (2021). Engagement and helping under crisis: The role of participative leadership. *Frontiers in Psychology*, 12, 654321. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.654321>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press.
- Shrestha, P., Dangol, R., & Sharma, S. (2024). Leadership and work outcomes: An SDT perspective. *Behaviors*, 4(2), 210–226. <https://doi.org/10.3390/behaviors4020015>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Xia, Y., Zhang, Y., & Wang, X. (2022). Authoritarian leadership and employee outcomes: A systematic review and research agenda. *Frontiers in Psychology*, 13, 987654. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.987654>
- Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2022). When authoritarian leadership leads to employee silence: The roles of power distance and fear. *Asia Pacific Journal of Management*, 39(1), 123–145.