

Autocratic Leadership Style in Higher Education Institutions: a Systematic Literature Review

Gaya Kepemimpinan Otokratis di Perguruan Tinggi: Tinjauan Literatur Sistematis

Muhammad Bahrul Nabil¹, Ninik Setiyowati², Ike Dwiastuti³

^{1,2,3}Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Malang, Indonesia

Email: ¹muhammad.bahrul.2508118@students.um.ac.id, ²ninik.setiyowati.fppsi@um.ac.id, ³Ike.dwiastuti.fppsi@um.ac.id

Artikel Info

Riwayat Artikel:

Penyerahan 02/01/2026

Revisi 21/04/2026

Diterima 02/05/2026

Keywords: autocratic leadership, higher education, faculty performance, job satisfaction, quality assurance

ABSTRACT

This article aims to map the practices and consequences of autocratic leadership styles in higher education institutions, situating them within the broader context of contemporary leadership in higher education. A systematic literature review was conducted to analyse 19 articles published between 2012 and 2025 within the context of structured higher education. The review process involved the stages of identification, screening, feasibility assessment and inclusion, with the inclusion criteria being relevance to autocratic leadership and to the context of education, and clarity of methodological reporting and outcome indicators. The results of the synthesis show that autocratic leadership is still a reality in many higher education institutions. This is reflected in lower job satisfaction, decreased creativity and initiative, deteriorating quality of working relationships and an increased tendency to leave the institution. However, research on authoritarian elements can contribute to the development of clear command structures, strict procedural compliance, and accelerated decision-making. However, the normative preferences of the academic community are democratic, transformational and participatory leadership. Furthermore, autocratic leadership is difficult to implement in a way that is transparent, ethically sound, and governed well.

ABSTRAK

Artikel ini mengeksplorasi secara komprehensif manifestasi praktik dan konsekuensi psikologis dari gaya kepemimpinan otokratis di perguruan tinggi, dengan menempatkannya dalam lanskap dinamika perilaku organisasi kontemporer. Menggunakan desain *systematic literature review* (SLR), penelitian ini mengekstraksi data dari 19 artikel empiris terindeks Scopus (periode 2012–2025) yang lolos uji kelayakan dan kriteria inklusi secara ketat, dari total 65 literatur awal yang dihimpun melalui perangkat *Publish or Perish*. Hasil sintesis mengindikasikan bahwa kepemimpinan otokratis masih terinternalisasi dalam iklim organisasi akademik, yang secara konsisten berkorelasi dengan deteriorasi kepuasan kerja, inhibisi perilaku inovatif, serta eskalasi *turnover intention* di kalangan staf. Kendati demikian, temuan juga menyoroti fungsi instrumental dari gaya ini seperti akselerasi pengambilan keputusan dan determinasi kepatuhan prosedural terutama pada konteks situasional yang krisis dan menuntut asertivitas regulatif. Walaupun preferensi normatif sivitas akademika tetap berakar pada pendekatan kepemimpinan demokratis dan transformasional, penelitian ini memberikan *novelty* (nilai kebaruan) melalui sintesis literatur pasca-pandemi yang krusial bagi formulasi model kepemimpinan hibrida. Keterbatasan utama kajian ini mencakup eksklusi literatur non-bahasa Inggris serta tingginya eksposur studi yang didominasi oleh negara-negara berkembang dengan konstelasi budaya jarak kekuasaan tinggi (*high power distance*).

Kata Kunci:

kepemimpinan otokratis, perguruan tinggi, kinerja dosen, kepuasan kerja, penjaminan mutu

Copyright (c) 2026 Muhammad Bahrul Nabil et al

Korespondensi:

Muhammad Bahrul Nabil

Universitas Negeri Malang

Email: muhammad.bahrul.2508118@students.um.ac.id

LATAR BELAKANG

Institusi pendidikan tinggi saat ini beroperasi dalam lingkungan ketidakpastian ekonomi yang menuntut akuntabilitas tinggi (Richardson et al., 2025). Kondisi ini diperburuk oleh arus globalisasi serta disrupsi teknologi yang berlangsung sangat cepat (Olcott Jr. et al., 2023). Berbagai analisis perencanaan menekankan bahwa universitas kini berada di tengah fenomena dunia VUCA (Khahro & Javed, 2022; Richardson et al., 2025). Hal tersebut mencakup volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas yang memerlukan kemampuan adaptasi serta inovasi tinggi (Richardson et al., 2025). Pengambilan keputusan strategis pun harus dilakukan secara lebih responsif dibandingkan periode sebelumnya (Khahro & Javed, 2022). Dalam konteks ini, kepemimpinan bukan lagi sekadar menjalankan fungsi administratif semata (Olcott, Jr. et al., 2023). Kepemimpinan merupakan kapasitas strategis yang menentukan cara institusi menafsirkan tekanan eksternal serta mengalokasikan sumber daya (Richardson et al., 2017). Hal ini sangat krusial untuk menjaga keberlanjutan misi akademik organisasi di masa depan (Khahro & Javed, 2022; Yea et al., 2024).

Selama dua dekade terakhir, literatur tentang kepemimpinan di pendidikan tinggi sebagian besar berfokus pada gaya kepemimpinan yang dianggap 'ideal' untuk universitas, seperti kepemimpinan demokratis, transformasional, partisipatif, dan terdistribusi. Beberapa studi menunjukkan bahwa dosen dan staf akademik cenderung lebih menyukai gaya kepemimpinan demokratis dan transformasional, sementara gaya *laissez-faire* dianggap paling tidak disukai dan berpotensi mengurangi kinerja (Rodriguez et al., 2024). Namun, temuan empiris terbaru juga menunjukkan bahwa administrator pendidikan tinggi menggunakan kombinasi gaya kepemimpinan otokratis dan bahwa variasi gaya ini secara signifikan memengaruhi kinerja kerja staf akademik (Omori et al., 2025a).

Beberapa penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan terkait dengan berbagai aspek psikologis dan perilaku dalam organisasi. Penelitian oleh Iqbal menunjukkan hubungan antara gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi, yang menunjukkan bahwa pola kepemimpinan yang diterapkan oleh para pemimpin berkontribusi pada tingkat keterikatan individu terhadap organisasi (Iqbal N, 2015). Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh (Basit & Hassan, 2020; Jessica, 2017), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, bersama dengan budaya organisasi, memengaruhi pembentukan komitmen organisasi. Kedua penelitian tersebut memberikan wawasan tentang bagaimana karakteristik gaya kepemimpinan, termasuk tingkat sentralisasi pengambilan keputusan, dapat memengaruhi respons dan sikap anggota organisasi.

Dalam konteks organisasi pendidikan, kepemimpinan juga terkait dengan pengaturan perilaku kerja dan kepatuhan terhadap peraturan. Jihan (2025) menemukan bahwa kepemimpinan memengaruhi disiplin kerja, yang menunjukkan bahwa peran pemimpin dalam memberikan arahan, pengawasan, dan penegakan peraturan berkontribusi pada kepatuhan individu. Lebih lanjut,

penelitian oleh Ji Yi (2024) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan terkait dengan kepatuhan terhadap peraturan kerja (Ji, 2024; Jihan, 2017). Meskipun studi-studi ini tidak secara khusus membahas gaya kepemimpinan otokratis, temuan-temuan ini memberikan dasar empiris bahwa gaya kepemimpinan dengan pengambilan keputusan terpusat dan tingkat kontrol tertentu relevan untuk studi lebih lanjut dalam konteks organisasi pendidikan tinggi.

Secara konseptual, kepemimpinan otokratis biasanya didefinisikan sebagai gaya di mana otoritas dan kekuasaan pengambilan keputusan terkonsentrasi di tangan pemimpin, dengan keterlibatan bawahan yang minimal dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin otokratis cenderung menetapkan aturan secara sepihak, menuntut kepatuhan penuh, dan menggunakan kontrol serta sanksi untuk menjaga disiplin (Iqbal, 2015). Dalam budaya organisasi hierarkis, gaya ini sering dianggap 'alami' dan bahkan 'perlu' untuk menjaga ketertiban dan efisiensi, meskipun bertentangan dengan nilai-nilai partisipasi dan kolegialitas yang dijunjung tinggi dalam tradisi akademis.

Serangkaian studi tentang gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan otokratis dan kinerja bersifat kompleks. Studi oleh (Iqbal, 2015), (Ahmad et al., 2014), dan (Holl & Ali, 2025) menemukan bahwa gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis umumnya berkorelasi positif dengan kinerja karyawan, sementara pendekatan *laissez-faire* cenderung tidak berpengaruh atau bahkan dapat merugikan. Namun, ketika mempertimbangkan jangka waktu, muncul perspektif yang relatif konsisten: kepemimpinan otokratis lebih bermanfaat dalam jangka pendek (misalnya, untuk membuat keputusan cepat dan mempertahankan kendali yang kuat), kepemimpinan demokratis dianggap lebih unggul dalam keseluruhan jangka waktu, dan kepemimpinan partisipatif paling bermanfaat untuk keberlanjutan jangka panjang (Anwar, 2015).

Bukti dari sektor pendidikan, khususnya perpustakaan akademik, memperkuat ambivalensi ini. (Akor, 2014a) mempelajari pustakawan akademik di Negara Bagian Benue, Nigeria, dan menemukan bahwa manajer perpustakaan cenderung mengadopsi gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan otokratis relatif jarang dan tidak memiliki dampak signifikan pada kinerja pustakawan; bahkan, kinerja umumnya dinilai buruk. Studi lain tentang perpustakaan akademik di Port Harcourt, Nigeria, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otokratis cenderung menghasilkan bawahan yang bergantung, kurang kreatif, dan takut untuk mengambil tanggung jawab. Bawahan ini menunjukkan kinerja yang lebih rendah dan kepuasan kerja yang buruk (Harcourt et al., 2018).

Secara lebih luas, penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan otokratis terhadap penjaminan mutu telah dilakukan pada konteks universitas di Kenya (Mboya et al., 2018). Temuan riset tersebut menunjukkan adanya korelasi positif antara gaya otokratis dengan indikator implementasi standar mutu institusi (Mboya et al., 2018; Yea et al., 2024). Efektivitas ini terutama terlihat ketika diukur menggunakan dimensi budaya seperti jarak kekuasaan dan

kolektivisme (Mboya et al., 2018). Berdasarkan kerangka kerja Hofstede, pola ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan otokratis mampu memastikan kepatuhan terhadap prosedur akuntabilitas (Mboya et al., 2018; Rast et al., 2013). Mekanisme kontrol yang ketat dinilai efektif dalam menjaga standar operasional di lingkungan organisasi yang hierarkis (Iqbal, 2015). Namun, pendekatan ini tetap memiliki risiko dalam menekan ruang partisipasi serta menghambat munculnya inovasi dari sivitas akademika (Mboya et al., 2018; Yea et al., 2024)

Penelitian terbaru mengenai administrator pendidikan tinggi di Nigeria menegaskan peran beragam gaya kepemimpinan terhadap kinerja fakultas (Omori et al., 2025; Kalu & Okpokwasili, 2018). Kepemimpinan otokratis diidentifikasi sebagai salah satu determinan penting di samping gaya demokratis dan transformasional (Omori et al., 2025). Hasil studi menunjukkan bahwa ketiga gaya tersebut memberikan pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas staf akademik di universitas negeri (Omori et al., 2025; Jony et al., 2019). Fenomena ini membuktikan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya bergantung pada satu dikotomi gaya tertentu saja (Omori et al., 2025). Keberhasilan pimpinan lebih ditentukan oleh bagaimana kombinasi gaya tersebut diterapkan sesuai konteks struktural organisasi (Omori et al., 2025; Mews, 2019). Implementasi hibrida ini kemudian diterjemahkan ke dalam praktik manajerial dan interaksi kampus sehari-hari (Rodriguez et al., 2024; Omori et al., 2025).

Dimensi kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja lebih lanjut menekankan kompleksitas peran kepemimpinan otokratis. Sebuah studi tentang universitas swasta di Irak menemukan bahwa kepuasan kerja dosen cenderung rendah di universitas yang didominasi oleh gaya otokratis, sementara meningkat secara signifikan di universitas yang lebih demokratis (Ji, 2024). Hasil ini sejalan dengan temuan sebelumnya dari perpustakaan akademik yang menunjukkan korelasi negatif antara kepemimpinan otokratis dan motivasi jangka panjang serta kepuasan kerja (Harcourt et al., 2018).

Studi sintesis terkini di bidang kepemimpinan pendidikan memberikan perhatian khusus pada komparasi antara gaya otoriter dan demokratis (Rafiq-uz-zaman & Bano, 2025; Yea et al., 2024). Kepemimpinan demokratis secara konsisten dikaitkan dengan terciptanya iklim sekolah yang positif serta peningkatan motivasi intrinsik staf (Rafiq-uz-zaman & Bano, 2025; Bhatti et al., 2012). Pola ini dicirikan oleh adanya pemberdayaan guru, proses kolaboratif, dan pengambilan keputusan secara kolektif (Rafiq-uz-zaman & Bano, 2025; Saadi et al., 2023). Meskipun demikian, kepemimpinan otoriter tetap dinilai efektif dalam kondisi darurat yang membutuhkan koordinasi cepat (Rafiq-uz-zaman & Bano, 2025; Iqbal, 2015). Tingkat kepatuhan yang tinggi menjadi faktor kunci dalam manajemen krisis di lingkungan institusi pendidikan (Iqbal, 2015; Basit & Hassan, 2020). Untuk itu, lanskap pendidikan pascapandemi memerlukan model hibrida yang memadukan ketegasan otoritatif dengan semangat kolaborasi (Rafiq-uz-zaman & Bano, 2025; Olcott Jr. et al., 2023)

Temuan ini secara teoritis konsisten dengan literatur manajemen yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan 'ideal' bergantung pada konteks. Kepemimpinan otokratis dapat memberikan kejelasan, kecepatan, dan struktur yang dibutuhkan dalam keadaan darurat atau ketika organisasi menghadapi tekanan eksternal yang intens (Iqbal, 2015) (Basit & Hassan, 2020). Namun, untuk menumbuhkan budaya pembelajaran, inovasi, dan komitmen jangka panjang, gaya kepemimpinan yang demokratis dan partisipatif tampaknya lebih efektif dalam mempromosikan kinerja tinggi dan membina hubungan kerja yang sehat (Ahmad et al., 2014) (Rafiq-uz-zaman & Bano, 2025).

Tekanan global memaksa universitas di berbagai negara untuk terlibat aktif dalam perencanaan strategis demi menghadapi inovasi dan disrupsi (Richardson et al., 2017). Perubahan teknologi dan ketidakpastian ekonomi mengharuskan institusi meninggalkan paradigma tradisional yang kaku (Richardson et al., 2017; Olcott Jr. et al., 2023). Universitas dituntut mengadopsi model organisasi yang lebih kompetitif serta bersifat multidimensional (Richardson et al., 2017). Dalam kondisi penuh disrupsi, gaya kepemimpinan terpusat sering kali dianggap menarik karena menawarkan arahan yang jelas (Yea et al., 2024; Iqbal, 2015). Namun, kontrol yang terlalu dominan berisiko mengikis kapasitas organisasi dalam proses pembelajaran dan inovasi (Richardson et al., 2017; Yea et al., 2024). Kepercayaan di antara komunitas akademik juga rentan melemah akibat minimnya ruang partisipasi yang tersedia (Yea et al., 2024). Oleh karena itu, ketegangan antara kebutuhan keputusan cepat dan nilai kebebasan akademik menjadi sangat relevan untuk dikaji (Richardson et al., 2017). Pada beberapa sistem hierarkis, praktik otokratis sering kali mendapatkan legitimasi melalui tradisi budaya lokal (Daramola, 2025; Kumari & Goel, 2024b). Akan tetapi, tanpa mekanisme akuntabilitas yang memadai, gaya ini dapat berubah menjadi tindakan represif terhadap bawahan (Richardson et al., 2017; Yea et al., 2024). Hal tersebut pada akhirnya berpotensi merusak kualitas institusional serta menurunkan kepercayaan publik terhadap lembaga (Yea et al., 2024).

Namun, tinjauan literatur mengungkapkan bahwa studi tentang kepemimpinan di pendidikan tinggi terus didominasi oleh diskusi tentang gaya kepemimpinan demokratis, transformasional, dan terdistribusi. Sementara itu, kepemimpinan otokratis hanya muncul di latar belakang atau disebutkan secara singkat sebagai gaya yang tidak diinginkan. Tinjauan literatur sistematis yang dilakukan oleh (Rafiq-uz-zaman & Bano, 2025) adalah salah satu upaya pertama untuk fokus pada gaya kepemimpinan otokratis di lembaga pendidikan tinggi dengan memetakan definisi, karakteristik, dan konsekuensinya di berbagai negara. Namun, mengingat dinamika pasca-pandemi, publikasi studi baru di negara-negara seperti Nigeria, Kenya, dan Irak, serta tinjauan komparatif terbaru di sektor pendidikan, penelitian berbasis bukti tentang kepemimpinan otokratis di pendidikan tinggi memerlukan pembaruan sistematis. Tinjauan ini diharapkan menghasilkan sintesis yang lebih mutakhir dan komprehensif.

Secara spesifik, artikel ini bertujuan untuk: (a) mengidentifikasi operasionalisasi kepemimpinan otokratis di institusi pendidikan tinggi; (b) mensintesis dampak gaya tersebut terhadap kinerja, kepuasan kerja, dan penjaminan mutu; (c) menganalisis faktor kontekstual yang memediasi maupun memoderasi konsekuensinya; serta (d) mengeksplorasi dinamika interaksi gaya otokratis dalam konfigurasi kepemimpinan hibrida. Adapun kontribusi utama dari penelitian ini adalah memberikan basis empiris bagi pengembangan tata kelola universitas. Kajian ini menawarkan perspektif baru mengenai parameter situasional yang memungkinkan penerapan elemen otokratis secara proporsional dalam lingkungan akademik kontemporer.

METODE PENELITIAN

Studi ini menggunakan desain tinjauan literatur sistematis (SLR) untuk memetakan dan mensintesis temuan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan otokratis di lembaga pendidikan tinggi. Pendekatan SLR dipilih berdasarkan tujuan penelitian, yang meliputi identifikasi bagaimana kepemimpinan otokratis didefinisikan dan dioperasionalkan di lembaga pendidikan tinggi dan merangkum dampaknya terhadap kinerja, kepuasan kerja, dan jaminan kualitas. Studi ini juga bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor kontekstual yang memengaruhi konsekuensi gaya kepemimpinan ini dan interaksinya dengan gaya lain, seperti demokratis dan transformasional. Proses tinjauan literatur mengikuti prinsip-prinsip umum pedoman PRISMA 2020 dan terdiri dari tahapan-tahapan berikut: identifikasi, penyaringan, penilaian kelayakan, dan penyertaan studi dalam sintesis akhir.

Data penelitian diperoleh dari artikel jurnal ilmiah yang diakses melalui beberapa basis data elektronik utama. Scopus digunakan sebagai basis data referensi utama untuk desain SLR sebelumnya yang terkait dengan kepemimpinan otokratis di pendidikan tinggi. Ini kemudian dilengkapi dengan pencarian Google Scholar untuk menemukan artikel tambahan yang mungkin belum sepenuhnya diindeks di Scopus. Pencarian manual juga dilakukan melalui bibliografi artikel terpilih (pelacakan kutipan mundur) dan kutipan yang merujuk pada artikel kunci (pelacakan kutipan maju). Kata kunci disusun dengan menggabungkan istilah-istilah yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan konteks pendidikan tinggi, seperti 'kepemimpinan otokratis', 'kepemimpinan otoriter', atau 'kepemimpinan berwibawa', dengan istilah-istilah seperti 'pendidikan tinggi', 'universitas', 'perguruan tinggi', atau 'pendidikan tersier'. Pencarian dibatasi pada artikel berbahasa Inggris yang ditinjau oleh rekan sejawat yang diterbitkan antara sekitar tahun 2012 dan awal tahun 2025.

Kriteria inklusi dan eksklusi ditetapkan untuk memastikan bahwa artikel-artikel tersebut relevan dengan fokus penelitian. Artikel yang disertakan adalah artikel jurnal ilmiah yang secara eksplisit membahas gaya kepemimpinan otokratis, otoriter, atau otoriter, baik sebagai fokus utama atau sebagai bagian dari perbandingan dengan gaya kepemimpinan lainnya. Artikel-artikel ini dapat berupa studi

empiris kuantitatif, kualitatif, metode campuran, studi bibliometrik, atau tinjauan konseptual. Lembaga pendidikan tinggi diprioritaskan sebagai konteks kelembagaan. Namun, beberapa studi dari luar sektor pendidikan juga disertakan jika memberikan kontribusi konseptual yang relevan untuk memahami kepemimpinan otokratis dan dampaknya terhadap kinerja atau kepuasan kerja. Artikel juga harus mengkaji setidaknya satu hasil yang relevan, seperti kinerja kerja, kepuasan kerja, jaminan kualitas, iklim organisasi, perilaku bawahan, atau preferensi gaya kepemimpinan. Sebaliknya, artikel dikecualikan jika bukan artikel jurnal (misalnya, prosiding konferensi, bab buku, tesis, atau laporan kebijakan), tidak ditulis dalam bahasa Inggris, tidak secara substansial membahas kepemimpinan otokratis, hanya meninjau kepemimpinan secara umum tanpa menentukan gaya tertentu, berfokus pada pendidikan dasar atau menengah tanpa hubungan yang jelas dengan pendidikan tinggi, atau tidak tersedia secara lengkap.

Prosedur seleksi studi dilakukan secara bertahap dan terstruktur. Tahap identifikasi awal melibatkan pencarian berbagai basis data dan menghasilkan banyak koleksi artikel jurnal. Setelah menghapus duplikat

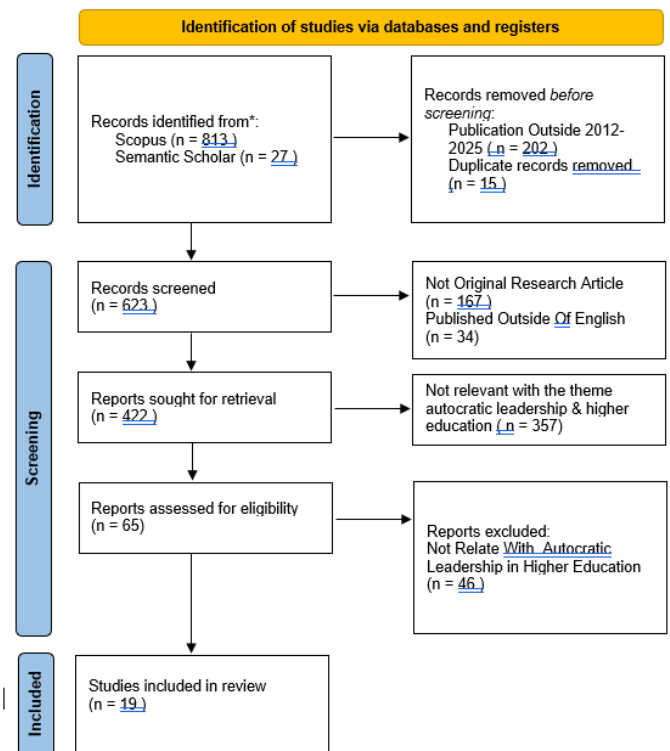
Setelah melakukan penyaringan awal berdasarkan jenis dokumen, diperoleh 167 artikel yang memenuhi syarat sebagai artikel jurnal. Selanjutnya, judul dan abstrak disaring untuk menilai relevansinya dengan topik kepemimpinan otokratis dalam konteks organisasi pendidikan tinggi dan organisasi terkait lainnya. Pada tahap ini, artikel yang jelas tidak terkait dengan kepemimpinan, di luar cakupan penelitian, atau ditulis dalam bahasa selain Inggris dikecualikan, sehingga tersisa sekitar 66 artikel untuk ditinjau lebih lanjut. Teks lengkap dari 66 artikel ini kemudian dibaca pada tahap penilaian kelayakan teks lengkap, dengan kriteria inklusi-eksklusi diterapkan lebih ketat, khususnya terkait dengan kejelasan definisi dan operasionalisasi kepemimpinan otokratis, relevansi hasil yang dipelajari, dan kesesuaian konteks organisasi.

Hasil akhir dari proses ini adalah sintesis yang berisi 19 artikel yang memenuhi semua kriteria, dirangkum dalam tabel yang menunjukkan judul, penulis, tahun, karakteristik sampel, dan temuan utama. Setelah proses seleksi, data diekstrak secara sistematis menggunakan lembar ekstraksi. Untuk setiap artikel, para peneliti mencatat informasi berikut: (1) Informasi bibliografi (penulis, tahun, judul, negara dan jurnal); (2) Konteks dan karakteristik sampel (jenis institusi, kategori responden dan ukuran sampel); (3) Desain dan metode penelitian (jenis desain, teknik pengambilan sampel, instrumen pengukuran gaya kepemimpinan dan teknik analisis yang digunakan); (3) Operasionalisasi kepemimpinan otokratis (istilah dan indikator perilaku yang digunakan, serta posisinya pada spektrum gaya kepemimpinan); (4) Hasil dan temuan utama terkait kinerja, kepuasan kerja, jaminan kualitas, iklim organisasi dan variabel relevan lainnya. Karena variasi yang signifikan dalam desain penelitian, instrumen dan indikator hasil di seluruh studi, meta-analisis kuantitatif tidak dilakukan dalam penelitian ini. Sebagai gantinya, studi dikelompokkan berdasarkan konteks (pendidikan tinggi versus non-pendidikan tinggi), jenis metode (empiris versus

konseptual/bibliometrik) dan hasil utama. Kemudian, pola tematik yang berkaitan dengan definisi dan pengukuran kepemimpinan otokratis, dampak positif dan negatifnya terhadap kinerja dan kepuasan kerja, peran faktor budaya dan tata kelola kelembagaan, serta konfigurasi hibrida antara gaya kepemimpinan otokratis dan gaya kepemimpinan lainnya diidentifikasi.

Kualitas studi dinilai secara deskriptif dengan mempertimbangkan kejelasan tujuan penelitian, kesesuaian desain dan teknik analisis untuk pertanyaan penelitian, seberapa transparan prosedur pengumpulan data dilaporkan, dan apakah keterbatasan penelitian diakui dalam setiap artikel. Meskipun hasil penilaian ini tidak digunakan untuk mengecualikan artikel, hal tersebut merupakan pertimbangan penting ketika menafsirkan kekuatan dan kelemahan bukti empiris yang tersedia pada tahap diskusi. Para peneliti mengakui keterbatasan tinjauan ini. Ini termasuk fakta bahwa tinjauan ini Penelitian ini hanya berfokus pada artikel jurnal berbahasa Inggris, sehingga berpotensi mengabaikan temuan penting dalam bahasa lain atau publikasi non-jurnal. Kurangnya meta-analisis juga berarti tidak mungkin untuk memperkirakan ukuran efek agregat secara kuantitatif, meskipun pendekatan naratif dianggap lebih tepat mengingat keragaman desain dan indikator di berbagai studi.

Tabel 1: Prisma Table



Hasil penelitian

Tabel 2: Hasil Systematic Literature Review

No	Judul (Penulis, Tahun)	Sampel	Metode	Hasil	Perbedaan	Persamaan
1.	"The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction" (Bhatti et al., 2012)	205 guru sekolah (105 negeri, 100 swasta).	Kuantitatif (Survei, Uji T, ANOVA, Regresi)	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja; guru sekolah negeri memiliki kepuasan kerja lebih tinggi dibanding guru swasta.	Fokus komparasi efektivitas kepemimpinan antara institusi negeri vs. swasta di tingkat sekolah menengah.	Meneliti dampak gaya kepemimpinan (khususnya otokratis dan demokratis) terhadap kepuasan kerja bawahan.
2.	"The Implementation of Autocratic and Charismatic Leadership Model at Islamic Higher Education in an Islamic Boarding School Environment (Study at STAI DDI Mangkoso)" (Arif et al., 2021)	Pimpinan, dosen, dan sivitas akademika STAI DDI Mangkoso; data via observasi, kuesioner, wawancara, dokumentasi.	Kualitatif Interaktif & Kuantitatif Deskriptif (Mixed Methods)	Kepemimpinan otokratis memusatkan keputusan pada pemimpin dan melihat organisasi sebagai alat mekanis; kepemimpinan karismatik bertumpu pada kepercayaan pada pemimpin dan mendorong pencapaian misi lembaga.	Berfokus pada integrasi gaya otokratis dan karismatik dalam latar budaya pesantren (religius) yang kental dengan kepatuhan tokoh (Kyai/Gurutta).	Menganalisis praktik dan operasionalisasi kepemimpinan otokratis di institusi pendidikan tinggi.
3.	"Key Challenges in 21st Century Learning: A Way Forward towards	Kajian literatur + masukan pakar (tanpa responden individu).	Kualitatif (Kajian Literatur & Evaluasi Pakar)	Mengidentifikasi tantangan utama pembelajaran abad 21 (pengetahuan dasar, meta-knowledge,	Fokus kajian sangat makro pada integrasi teknologi (ICT), disrupsi global, dan pengembangan	Membahas tata kelola, tantangan, dan kebutuhan adaptasi

	Sustainable Higher Educational Institutions” (Khahro & Javed, 2022)			humanistic skills) dan menekankan perlunya strategi berkelanjutan di perguruan tinggi (pendanaan, enrolmen, teknologi, dukungan mahasiswa).	keterampilan abad 21 (6Cs).	institusi pendidikan tinggi di era kontemporer.
4.	“Self-uncertainty and Support for Autocratic Leadership” (Rast, Hogg, & Giessner, 2013)	215 karyawan organisasi.	Kuantitatif Eksperimental (Survei, Regresi Berganda Hirarkis)	Individu dengan <i>self-uncertainty</i> tinggi lebih mendukung pemimpin otokratis; yang <i>self-uncertainty</i> rendah lebih mendukung pemimpin non-otokratis. Efek dimediasi oleh seberapa prototipikal pemimpin terhadap kelompok.	Menyoroti anteseden psikologis dari bawahan (variabel <i>self-uncertainty</i> dan identitas sosial) sebagai pemicu dukungan terhadap otokrasi.	Mengkaji kondisi situasional dan psikologis yang membuat gaya kepemimpinan otokratis dapat diterima atau didukung.
5.	“Scientometric Review of Disability Inclusion in the Workplace” (Kumari & Lenka, 2023)	Korpus artikel ilmiah tentang inklusi disabilitas di tempat kerja (analisis bibliometrik).	Kualitatif (Analisis <i>Scientometric</i> / Bibliometrik menggunakan <i>R-Package</i>)	Memetakan penulis/negara/topik kunci dan menunjukkan riset inklusi disabilitas masih terbatas; hambatan seperti stereotip dan prasangka masih kuat di organisasi.	Memiliki fokus variabel yang sangat spesifik, yaitu isu inklusi disabilitas di tempat kerja.	Mengkaji hambatan iklim organisasi dan dampak negatif dari struktur budaya hierarkis yang kaku dan tidak partisipatif.
6.	“The Impact of Leadership Styles on Employees Productivity in Organizations: A Comparative Study Among Leadership Styles” (Setiawan et al., 2021)	Pegawai di Kementerian Pendidikan dan Pendidikan Tinggi Somaliland.	Kuantitatif (Survei & Analisis Regresi SPSS 20)	Gaya otokratis berdampak negatif pada kinerja (absensi tinggi, moral & kepuasan rendah, turnover tinggi); gaya demokratis, transformasional, dan transaksional meningkatkan produktivitas.	Mengambil latar belakang birokrasi pemerintahan tingkat kementerian di negara berkembang (Somaliland), bukan operasional kampus.	Mengevaluasi konsekuensi langsung gaya kepemimpinan otokratis terhadap produktivitas dan kinerja pegawai.
10.	“Autocratic Leadership Style in Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review” (Yea et al., 2024)	61 artikel ilmiah tentang autocratic leadership di pendidikan tinggi (2012–2024) dari basis data Scopus.	<i>Systematic Literature Review</i> (SLR) & Analisis Bibliometrik dengan VOSviewer.	Menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otokratis masih ditemukan di perguruan tinggi dan ditandai sentralisasi keputusan. SLR menyoroti kelebihan (keputusan cepat) dan kelemahan (inovasi terhambat).	Bertindak sebagai studi meta-sintesis (SLR) yang memetakan tren literatur gaya kepemimpinan otokratis secara global.	Mengeksplorasi fenomena, definisi, dan dampak kepemimpinan otokratis di institusi pendidikan tinggi (HEIs).
8.	“Effective Leadership in Higher Education: A Review of Leadership Style Preferences among Faculty and Staff within	146 dosen dan staf pendidikan tinggi di AS (kuesioner Leadership Style).	Kuantitatif (Studi Kausal-Komparatif, Uji ANOVA One-Way)	Preferensi tertinggi pada Democratic-Transformational, Democratic, Transformational, dan Transactional. Ada perbedaan signifikan preferensi	Fokus pada "preferensi" gaya kepemimpinan dari sudut pandang pengikut, serta melakukan komparasi langsung antara dosen vs. staf di Amerika Serikat.	Mengkaji berbagai gaya kepemimpinan di perguruan tinggi serta dampaknya terhadap kepuasan dan

	the United States” (Mews, 2019)			antara dosen dan staf.		kesesuaian pengikut.
9.	“Leadership 2030: Renewed visions and empowered choices for European university leaders” (Olcott Jr., Arnold, & Blaschke, 2023)	Kajian konseptual tren global (tanpa sampel responden empiris/primer).	Kualitatif (Kajian Konseptual dan Deskriptif Makro)	Pemimpin pendidikan tinggi di Eropa harus beradaptasi dengan tantangan era VUCA, krisis pasca-pandemi, dan Revolusi Industri 4.0 dengan mereset strategi, mengubah arsitektur organisasi agar lebih fleksibel, dan membangun budaya kepercayaan.	Mengambil sudut pandang makro-strategis untuk universitas di wilayah Eropa dalam menghadapi disrupsi teknologi dan perubahan geopolitik global.	Membahas besarnya tekanan eksternal organisasi yang memaksa adanya adaptasi serta pergeseran gaya kepemimpinan.
11.	“Higher Education Administrators’ Leadership Styles and Academic Workforce Work Performance in Public Universities” (Omori et al., 2025)	450 dosen (sampel acak) dari 2 universitas negeri di Cross River State, Nigeria.	Kuantitatif (Desain Ex Post Facto, Analisis Regresi Linier Sederhana)	Gaya kepemimpinan transformasional, demokratis, dan otoriter berpengaruh signifikan terhadap kinerja kerja dosen; gaya kepemimpinan administrator menjadi determinan penting kinerja.	Meneliti interaksi gabungan (pengaruh simultan) dari tiga gaya kepemimpinan utama pada populasi dosen di universitas negeri di Afrika (Nigeria).	Menganalisis dampak gaya kepemimpinan pimpinan universitas terhadap kinerja tenaga akademik.
12.	“Effect of Leadership Style on Employee Performance” (Iqbal, Anwar, & Haider, 2015)	Studi kualitatif berbasis <i>secondary research</i> (laporan riset, jurnal; tanpa responden primer).	Kualitatif (Secondary Research / Kajian Pustaka)	Menyimpulkan bahwa gaya otokratis bermanfaat untuk jangka pendek; gaya demokratis efektif di semua horizon waktu; gaya partisipatif paling bermanfaat jangka panjang.	Memperkenalkan dimensi evaluasi efektivitas berdasarkan "Horizon Waktu" (jangka pendek vs. jangka menengah/panjang).	Mengkaji tingkat efektivitas kepemimpinan otokratis dibandingkan dengan gaya demokratis dan partisipatif terhadap kinerja.
13.	“Effect of Autocratic Leadership Style on Quality Assurance in Institutions of Higher Learning in Kenya” (Mboya, Were, & Otieno, 2018)	249 pemimpin (rektor/dekan/manajer) dari 19 universitas negeri dan 18 universitas swasta berpiagam di Kenya.	Mixed Methods (Desain Eksploratori & Deskriptif, Analisis Regresi)	Regresi menunjukkan korelasi positif antara gaya kepemimpinan otokratis dan penerapan penjaminan mutu di perguruan tinggi; direkomendasikan pelatihan kepemimpinan.	Menggunakan variabel terikat yang sangat spesifik pada kepatuhan regulasi, yaitu Penjaminan Mutu (<i>Quality Assurance</i>) di institusi akademik.	Mengkaji efektivitas operasional gaya otokratis di perguruan tinggi yang berada dalam budaya berjarak kekuasaan tinggi.
14.	“Planning for Innovation and Disruption in a Global Environment” (Richardson, Jenkins, & Lemoine, 2017)	Artikel konseptual di jurnal Educational Planning; tidak memakai sampel empiris.	Kualitatif (Artikel Konseptual / Tinjauan Teoretis)	Menggambarkan lanskap pendidikan tinggi dalam konteks VUCA dan globalisasi; menekankan perlunya perencanaan strategis, kepemimpinan adaptif, dan inovasi.	Fokus analisis pada tingkat makro mengenai perencanaan strategis institusi pendidikan dalam merespons inovasi dan disrupsi VUCA.	Membahas kondisi struktural dan gejolak lingkungan eksternal yang sering kali memicu munculnya praktik otokratis sentralistik.
15.	“An Evaluation Study on Leadership Styles and its	Dosen & pegawai akademik di dua universitas swasta di Erbil, Irak.	Kuantitatif (Survei Komparatif, Analisis	Di universitas A, gaya otokratis dominan dan berkorelasi negatif dengan	Melakukan komparasi <i>head-to-head</i> iklim dan dominasi gaya	Menjadikan kepuasan kerja akademisi sebagai luaran

	Impact on Academic Employees' Job Satisfaction (Private Iraqi Universities as an Example)" (Saadi et al., 2023)		Korelasi & Regresi dengan SPSS 26)	kepuasan kerja; di universitas B, gaya demokratis dominan dan berkorelasi positif dengan kepuasan kerja.	kepemimpinan antara dua universitas swasta berbeda di kawasan Irak.	psikologis utama dari implementasi gaya kepemimpinan pemimpin.
16.	"Comparative Analysis of Authoritative and Democratic Leadership Styles and Their Impact on School Management Effectiveness" (Rafiq-uz-Zaman, Bano, & Naveed, 2025)	Artikel review berbasis sintesis studi empiris tentang sekolah.	Kualitatif (Sintesis Tinjauan Literatur / Analisis Komparatif)	Menemukan bahwa kepemimpinan demokratis berkorelasi dengan kinerja guru yang lebih baik; kepemimpinan otoriter hanya efektif dalam krisis ekstrem yang butuh koordinasi cepat.	Memberikan penekanan kuat pada faktor kontekstual "Krisis Ekstrem" atau "Keadaan Darurat" sebagai justifikasi keberhasilan gaya otoriter.	Melakukan komparasi langsung dampak positif dan negatif antara gaya otoriter (otoriter) melawan gaya demokratis.
17.	"Impact of Autocratic Leadership Style on Job Performance of Subordinates in Academic Libraries in Port Harcourt, Rivers State, Nigeria" (Kalu & Okpokwasili, 2018)	74 staf profesional dan para-profesional di beberapa perpustakaan akademik di Port Harcourt.	Kuantitatif (Survei, Census Enumeration, Analisis Frekuensi & Mean)	Gaya kepemimpinan otoriter menghasilkan bawahan yang bergantung, kurang kreatif, takut bertanggung jawab, serta kepuasan dan kinerja kerja yang lebih rendah.	Konteks penelitian sangat spesifik pada unit penunjang teknis akademik (pustakawan dan staf perpustakaan perguruan tinggi).	Menilai konsekuensi perilaku otoriter yang membatasi otonomi pada motivasi dan kinerja bawahan.
18.	"Leadership Style and Its Impact on Employee Performance" (Chua, Basit, & Hassan, 2018)	250 karyawan manajemen menengah sektor jasa (perusahaan alat bantu dengar) di Klang Valley, Malaysia.	Kuantitatif (Desain Kausal, Convenience Sampling, Regresi)	Gaya kepemimpinan otoriter dan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; gaya <i>laissez-faire</i> tidak berpengaruh signifikan.	Mengambil latar belakang sektor bisnis komersial/jasa (<i>healthcare product</i>) di ekosistem budaya Asia Tenggara (Malaysia).	Menguji hubungan kausal (pengaruh positif atau negatif) gaya otoriter, demokratis, dan <i>laissez-faire</i> terhadap produktivitas kinerja.
19.	"Linkage Between Leadership Styles and Employee Performance" (Ahmad, Hussain, & Tariq, 2014)	Studi literatur (review teori dan temuan empiris; tanpa data primer).	Kualitatif (Secondary Research / Tinjauan Kepustakaan)	Menyimpulkan bahwa gaya otoriter berguna untuk kebutuhan jangka pendek; gaya demokratis efektif sepanjang waktu; gaya partisipatif paling menguntungkan jangka panjang.	Merupakan studi pendekatan konseptual murni yang merangkum teori tanpa melakukan pengumpulan data empiris (primer).	Mengkaji rasionalitas dan teori kausalitas antara variabel gaya kepemimpinan dengan variabel efektivitas kinerja karyawan.

Berdasarkan rincian pada Tabel 2, kita bisa melihat bahwa penelitian tentang gaya kepemimpinan otoriter ternyata dilakukan di latar belakang yang sangat beragam. Konteksnya tidak hanya terbatas pada pendidikan tinggi

secara umum, tetapi juga mencakup area yang lebih spesifik seperti lingkungan pesantren, perpustakaan kampus, lembaga birokrasi pemerintahan, hingga perusahaan komersial. Keberagaman ini memberikan gambaran yang

kelas bahwa praktik kepemimpinan tidak terjadi di ruang hampa, melainkan sangat dipengaruhi oleh budaya lokal dan struktur organisasi tempat pemimpin tersebut berada.

Dari segi hasil, belasan literatur tersebut menunjukkan pola yang cukup konsisten sekaligus dilematis. Di satu sisi, gaya otokratis secara umum berdampak kurang baik bagi dinamika psikologis bawahan, seperti menurunkan kepuasan kerja, mematikan kreativitas, dan membuat karyawan enggan mengambil tanggung jawab mandiri. Namun, di sisi lain, pendekatan yang kaku dan terpusat ini ternyata cukup ampuh dan memiliki nilai instrumental untuk kondisi-kondisi tertentu, misalnya saat krisis darurat yang butuh keputusan cepat atau ketika organisasi menuntut kepatuhan standar mutu yang sangat ketat. Hal ini menegaskan bahwa tidak ada satu pun gaya kepemimpinan yang mutlak sempurna; pemimpin yang efektif di era

akademik kontemporer adalah mereka yang bisa menyesuaikan gayanya secara fleksibel (hibrida) sesuai dengan tuntutan situasi di lapangan.

Setelah membedah temuan utama dan dinamika konteks dari masing-masing literatur tersebut, langkah krusial selanjutnya adalah menilai seberapa kuat pijakan dari artikel-artikel yang kita jadikan rujukan. Untuk itu, kajian ini juga menelusuri lebih jauh mengenai profil metodologi, status indeksasi jurnal (kuartil), serta jumlah sitasi dari ke-19 artikel tersebut. Pemetaan metrik ini sangat berguna sebagai tolok ukur objektif untuk memastikan bahwa literatur yang dilibatkan memang kredibel, diakui secara akademis, dan membawa dampak nyata dalam diskursus keilmuan. Rangkuman mengenai profil metodologi serta rekam jejak publikasi ini dapat dilihat secara lebih rinci pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3: Ekstraksi Profil Metodologi, Indeksasi Publikasi, dan Tingkat Sitasi Literatur

No	Judul / Penulis	Nama Jurnal	Metodologi Penelitian	Kuartil Jurnal	Jumlah Sitasi
1	<i>An Evaluation Study on Leadership Styles...</i> (Saadi et al., 2023)	Journal Port Science Research	Kuantitatif (Survei Acak, Regresi Linier, SPSS 26)	Q3	4
2	<i>Planning for Innovation and Disruption...</i> (Richardson et al., 2017)	Educational Planning	Kualitatif (Artikel Konseptual/Tinjauan Teoretis)	Q4	0
3	<i>Effect of Autocratic Leadership Style on Quality...</i> (Mboya et al., 2018)	Int. Journal of Management and Commerce Innovations	Mixed Methods (Desain Eksploratori & Deskriptif, Regresi)	Belum Terindeks (Unranked)	18
4	<i>Effect of Leadership Style on Employee...</i> (Iqbal et al., 2015)	Arabian Journal of Business and Management Review	Kualitatif (Secondary Research / Kajian Pustaka)	Q4	1
5	<i>Higher Education Administrators' Leadership...</i> (Omori et al., 2025)	The Int. Journal of Educational Organization and Leadership	Kuantitatif (Desain Ex Post Facto, Regresi Linier Sederhana)	Q3	108
6	<i>Influence of Autocratic Leadership Style...</i> (Akor, 2014)	Journal of Educational and Social Research	Kuantitatif (Desain Survei, Analisis Mean & Frekuensi)	Q3	2
7	<i>Linkage Between Leadership Styles and...</i> (Ahmad et al., 2014)	International Journal of Accounting Research	Kualitatif (Secondary Research / Tinjauan Kepustakaan)	Q4	0
8	<i>Leadership Style and Its Impact on Employee...</i> (Chua et al., 2018)	Int. Journal of Accounting & Business Management	Kuantitatif (Desain Kausal, Convenience Sampling, Regresi)	Unranked	72
9	<i>Impact of Autocratic Leadership Style on Job...</i> (Kalu & Okpokwasili, 2018)	Int. Journal of Research - GRANTHAALAYAH	Kuantitatif (Survei Sensus, Analisis Mean & Frekuensi)	Unranked	12
10	<i>Comparative Analysis of Authoritative and...</i> (Rafiq-uz-Zaman et al., 2025)	Inverge Journal of Social Sciences	Kualitatif (Sintesis Literatur / Analisis Komparatif)	Unranked	5
11	<i>Key Challenges in 21st Century Learning...</i> (Khahro & Javed, 2022)	Sustainability (MDPI)	Mixed Methods (Kajian Literatur & Survei Pakar)	Q1	83

12	<i>The Implementation of Autocratic and...</i> (Arif et al., 2021)	Jurnal Diskursus Islam	Mixed Methods (Kualitatif Interaktif & Kuantitatif Deskriptif)	Sinta 3	2
13	<i>The Impact of Autocratic and Democratic...</i> (Bhatti et al., 2012)	International Business Research	Kuantitatif (Kuesioner, T-Test, ANOVA, Regresi)	Q3	1
14	<i>The Impact of Leadership Styles on Employees...</i> (Setiawan et al., 2021)	Productivity Management	Mixed Methods (Alat Kualitatif & Kuantitatif, SPSS 20)	Q3	23
15	<i>Scientometric Review of Disability Inclusion...</i> (Kumari & Lenka, 2023)	Proceedings of the IEOM	Kualitatif (Analisis Scientometric / Bibliometrik R-Package)	Prosiding	2
16	<i>Self-uncertainty and Support for Autocratic...</i> (Rast et al., 2013)	Self and Identity	Kuantitatif (Survei Eksperimental, Regresi Berganda Hirarkis)	Q1	282
17	<i>Leadership 2030: Renewed visions and...</i> (Olcott Jr. et al., 2023)	European Journal of Open, Distance and E-Learning	Kualitatif (Kajian Konseptual dan Deskriptif Makro)	Q2	0
18	<i>Effective Leadership in Higher Education...</i> (Mews, 2019)	Open Journal of Leadership	Kuantitatif (Studi Kausal-Komparatif, Uji ANOVA One-Way)	Unranked	53
19	<i>Passive-Aggressive Behavior and Leadership...</i> (Johnson & Klee, 2007)	Journal of Leadership & Organizational Studies	Kualitatif (Studi Fenomenologi, Wawancara Semi-Terstruktur)	Q2	50

Menelaah data pada Tabel 2 di atas, terlihat gambaran yang cukup beragam baik dari segi pendekatan riset maupun jangkauan publikasinya. Secara metodologis, pendekatan kuantitatif dengan desain survei dan regresi memang masih sangat mendominasi. Pola ini wajar terjadi karena sebagian besar penelitian tersebut berupaya membuktikan seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan otokratis terhadap variabel luaran yang spesifik, seperti kinerja dan kepuasan kerja bawahan. Kendati demikian, kehadiran beberapa studi kualitatif dan *mixed methods* memberikan keseimbangan yang krusial. Studi-studi tersebut membantu kita memahami dinamika kultural dan struktural di balik layar yang sering kali tidak bisa ditangkap hanya melalui angka.

Dari segi medium publikasi, literatur yang dihimpun tersebar dalam spektrum yang cukup luas. Beberapa artikel diterbitkan di jurnal internasional bereputasi tinggi (berada di posisi Q1 dan Q2), sementara yang lain dimuat dalam jurnal regional atau prosiding yang mungkin belum terindeks secara global. Sebaran ini justru menguntungkan dan memperkaya analisis penelitian, mengingat isu kepemimpinan otokratis sering kali sangat terikat dengan tradisi tata kelola dan budaya lokal di masing-masing wilayah.

PEMBAHASAN

Tinjauan literatur sistematis terhadap 19 artikel menunjukkan bahwa kepemimpinan otokratis di pendidikan tinggi bukanlah fenomena marginal, melainkan gaya kepemimpinan yang bertahan lama dan berdampingan dengan gaya demokratis, transformasional, dan partisipatif. Bukti empiris umumnya menunjukkan hubungan yang ambivalen: sementara gaya otokratis dapat mendukung

kepatuhan prosedural dan kecepatan pengambilan keputusan, gaya ini sering dikaitkan dengan penurunan kepuasan kerja, kreativitas, dan kinerja jangka panjang komunitas akademik (Khahro & Javed, 2022).

Secara konseptual dan operasional, artikel-artikel yang ditinjau relatif konsisten dalam mendefinisikan kepemimpinan otokratis sebagai gaya yang memusatkan otoritas dan pengambilan keputusan pada pemimpin, dengan partisipasi minimal dari bawahan. Studi kualitatif di lingkungan pendidikan tinggi yang berbasis di sekolah berasrama Islam menggambarkan pemimpin otokratis sebagai figur yang memandang organisasi sebagai alat mekanis, di mana perintah mengalir satu arah dari atas ke bawah dan kepatuhan adalah ukuran utama loyalitas (Nse & Elijah, 2026; Rosing et al., 2022) juga menegaskan bahwa pengambilan keputusan yang terpusat, komunikasi dari atas ke bawah, dan musyawarah staf yang terbatas merupakan karakteristik yang berulang dari kepemimpinan otokratis di lembaga pendidikan tinggi.

Namun, definisi ini biasanya berasal dari bidang manajemen umum dan belum diadaptasi untuk konteks pendidikan tinggi. Sebagian besar studi kuantitatif menggunakan instrumen gaya kepemimpinan generik yang membandingkan gaya otokratis, demokratis, dan transformasional, antara lain, tanpa menguraikan dimensi unik dari Otokrasi akademis (Akor, 2014b). Dimensi-dimensi ini mencakup hubungannya dengan kebebasan akademis, otonomi ilmiah, dan struktur kolegal fakultas. Ini menunjukkan keterbatasan konseptual: gaya kepemimpinan otokratis di pendidikan tinggi sering diperlakukan sebagai kategori tipologis yang 'diimpor' dari lingkungan organisasi lain daripada sebagai fenomena yang muncul dari dinamika khusus akademisi (Omori et al., 2025b).

Kedua, temuan yang berkaitan dengan dampak kepemimpinan otokratis terhadap kinerja dan kepuasan kerja sebagian besar menunjukkan pola negatif, terutama ketika hasil yang diamati bersifat afektif dan jangka panjang. Sebuah studi di universitas swasta di Irak menunjukkan bahwa, di lembaga-lembaga yang didominasi oleh gaya kepemimpinan otokratis, kepuasan kerja dosen dan staf akademik cenderung rendah. Sebaliknya, universitas dengan gaya kepemimpinan yang lebih demokratis cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi (Othowa Barqatle et al., 2025). Hasil serupa muncul di perpustakaan akademik Nigeria, di mana gaya kepemimpinan otokratis dikaitkan dengan staf yang bergantung, kurang kreatif, takut mengambil tanggung jawab, dan kurang puas serta berkinerja (Dolly C & Nonyelum P., 2018; Ji, 2024).

Bukti dari sektor pendidikan tinggi negeri di Somaliland dan konteks organisasi lainnya juga mendukung pola ini. Kepemimpinan otokratis dikaitkan dengan tingkat absensi yang tinggi, moral yang rendah, ketidakpuasan, dan tingkat pergantian staf yang tinggi. Sebaliknya, gaya kepemimpinan demokratis, transformasional, dan transaksional cenderung meningkatkan produktivitas dengan meningkatkan moral, efisiensi, keterlibatan, dan komitmen (Basit & Hassan, 2020). Tinjauan literatur mengkontekstualisasikan temuan ini: sementara kepemimpinan otokratis dapat efektif untuk tujuan jangka pendek dan situasi tertentu, gaya demokratis dan partisipatif lebih efektif dalam jangka panjang (Iqbal, 2015) (Ahmad et al., 2014).

Ketiga, temuan yang lebih bernuansa muncul ketika hasil yang diamati tidak hanya mencakup kinerja dan kepuasan individu, tetapi juga jaminan kualitas dan kepatuhan terhadap standar (Ji, 2024). Sebuah studi di sebuah universitas di Kenya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otokratis berkorelasi positif dengan implementasi mekanisme penjaminan mutu, khususnya ketika dikaitkan dengan dimensi budaya seperti jarak kekuasaan, individualisme-kolektivisme, dan maskulinitas-feminitas (Mboya et al., 2018). Dalam konteks di mana struktur sosial dan organisasi sudah hierarkis, gaya otokratis dapat memfasilitasi implementasi standar mutu melalui rantai komando yang jelas dan pengawasan prosedur yang ketat. Temuan ini menunjukkan bahwa evaluasi 'efektivitas' otokrasi sangat bergantung pada indikator kinerja yang digunakan: gaya kepemimpinan yang sama dapat dianggap bermanfaat ketika penekanannya adalah pada kepatuhan prosedural, namun bermasalah ketika inovasi, kolaborasi, dan kesejahteraan psikologis diprioritaskan.

Keempat, faktor kontekstual dan karakteristik pengikut tampaknya memainkan peran penting dalam menjelaskan variasi dalam dukungan dan efektivitas kepemimpinan otokratis. Studi tentang ketidakpastian diri menunjukkan bahwa individu dengan tingkat ketidakpastian diri yang tinggi lebih cenderung mendukung pemimpin otokratis, terutama ketika mereka dianggap mewujudkan nilai-nilai kelompok. Sebaliknya, individu dengan ketidakpastian diri yang rendah cenderung lebih menyukai

pemimpin non-otokratis (Emmanuel, 2022). Hal ini menunjukkan bahwa, selama periode krisis identitas, perubahan cepat, atau ketidakpastian yang tinggi, kehadiran otoritas yang kuat dapat dianggap menawarkan rasa aman dan kejelasan arah.

Dimensi kontekstual yang lebih luas juga muncul dari artikel konseptual tentang disrupsi dan tata kelola universitas. (Richardson et al., 2017) dan (Olcott, Jr. et al., 2023) menekankan bahwa universitas berada di bawah tekanan globalisasi, disrupsi teknologi, dan tuntutan akuntabilitas yang intens. Hal ini membutuhkan kepemimpinan yang dapat membuat keputusan strategis dengan cepat sambil mempertahankan kelincahan organisasi. Dalam lanskap seperti itu, tidak mengherankan jika beberapa pemimpin mengadopsi gaya yang lebih terpusat untuk mengelola kompleksitas. Namun, artikel-artikel ini juga menekankan bahwa keberlanjutan universitas sebenarnya sangat bergantung pada budaya kepercayaan, keterbukaan, dan partisipasi nilai-nilai yang sulit ditumbuhkan di bawah otokrasi yang kaku.

Kelima, preferensi komunitas akademik dan konfigurasi gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa otokrasi di lembaga pendidikan tinggi lebih sering hadir sebagai salah satu komponen dari 'portofolio' gaya daripada sebagai satu-satunya pola kepemimpinan. Sebuah studi oleh (Omori et al., 2025a) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, demokratis, dan otoriter (otokratis) semuanya secara signifikan memengaruhi kinerja kerja dosen di universitas negeri Nigeria. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan di pendidikan tinggi tidak beroperasi dalam dikotomi 'otokratis versus demokratis', tetapi lebih melibatkan kombinasi gaya yang dapat bervariasi tergantung pada situasi. Sebaliknya, sebuah studi tentang preferensi gaya kepemimpinan di Amerika Serikat menunjukkan bahwa dosen dan staf lebih menyukai gaya demokratis-transformasional, demokratis, transformasional, dan transaksional, sedangkan *laissez-faire* adalah yang paling tidak disukai (Bhatti et al., 2012). Temuan ini menegaskan adanya perbedaan antara preferensi normatif dari komunitas demokratis dan transformasional dengan praktik otokratis yang masih ada di banyak konteks.

Keenam, artikel SLR dan tinjauan tematik tentang pendidikan semakin menggambarkan kepemimpinan otokratis sebagai hal yang problematis dalam kaitannya dengan inklusi, pengembangan sumber daya manusia, dan pembelajaran abad ke-21. Khahro dan Javed (2022) berpendapat bahwa tantangan utama yang dihadapi pendidikan tinggi di abad ke-21 adalah memperkuat meta-pengetahuan, keterampilan humanistik, dan kemampuan untuk berpikir kritis dan kolaboratif. Karakteristik ini secara teoritis lebih selaras dengan kepemimpinan demokratis dan partisipatif. Demikian pula, sebuah studi scientometrik tentang inklusi disabilitas di tempat kerja mengungkapkan bahwa stereotip dan prasangka adalah hambatan utama, dan ini tidak mudah dihilangkan dalam struktur organisasi yang hierarkis dan non-partisipatif (Kumari & Goel, 2024a). Tinjauan komparatif oleh (Rafiq-uz-zaman & Bano, 2025) menegaskan bahwa kepemimpinan demokratis secara

konsisten dikaitkan dengan iklim sekolah yang positif dan kualitas pengajaran yang lebih tinggi. Sebaliknya, kepemimpinan otoriter hanya menunjukkan manfaat dalam situasi krisis ekstrem yang membutuhkan koordinasi cepat (Johnson & Klee, 2007).

Secara spesifik, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi operasionalisasi kepemimpinan otokratis di institusi pendidikan tinggi, sekaligus mensintesis dampaknya terhadap kinerja, kepuasan kerja, dan penjaminan mutu. Analisis juga diarahkan untuk mengkaji faktor kontekstual yang memediasi maupun memoderasi konsekuensi gaya tersebut, serta mengeksplorasi dinamika interaksinya dalam konfigurasi kepemimpinan hibrida. Adapun kontribusi utama dari artikel ini adalah menyediakan basis empiris yang kuat bagi pengembangan kebijakan dan praktik tata kelola universitas. Melalui tinjauan ini, ditawarkan perspektif baru mengenai parameter situasional yang menentukan kapan, sejauh mana, dan dalam kondisi apa elemen kepemimpinan otokratis dapat diterima secara proporsional dalam lingkungan akademik kontemporer.

KESIMPULAN

Pengembangan penelitian selanjutnya perlu memperluas lokus geografis ke sistem pendidikan tinggi di negara maju guna melakukan komparasi lintas budaya secara komprehensif. Selain itu, perancangan instrumen pengukuran yang sensitif terhadap konteks otokrasi akademik sangat esensial untuk menggantikan skala manajerial generik. Desain penelitian longitudinal dan pendekatan metode campuran juga wajib diterapkan guna memotret dinamika temporal kepemimpinan secara lebih mendalam. Pada akhirnya, studi mendatang perlu mengeksplorasi secara eksplisit interaksi antara kepemimpinan otoriter dengan variabel makro seperti kebijakan tata kelola, rezim pendanaan, dan kerangka regulasi nasional.

REFERENSI

- Ahmad, N., Hussain, A., & Tariq, M. S. (2014). *LINKAGE BETWEEN LEADERSHIP STYLES AND EMPLOYEE PERFORMANCE*. 2(1), 21–29.
- Akor, P. U. (2014a). *Influence of Autocratic Leadership Style on the Job Performance of Academic Librarians in Benue State*. 4(7), 148–152. <https://doi.org/10.5901/jesr.2014.v4n7p148>
- Akor, P. U. (2014b). *Influence of Autocratic Leadership Style on the Job Performance of Academic Librarians in Benue State*. *Journal of Educational and Social Research*. <https://doi.org/10.5901/jesr.2014.v4n7p148>
- Anwar, S. (2015). *PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI PURNA PASKIBRAKA INDONESIA KABUPATEN KUTAI KARTANEGARA*. 3(2), 137–147.
- Basit, A., & Hassan, Z. (2020). *Leadership Style and Its Impact on Employee Performance*. (April 2018), 79–94. <https://doi.org/10.24924/ijabm/2018.04/v6.iss1.80.94>
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, Faiz. M. (2012). *The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction*. *International Business Research*, 5(2). <https://doi.org/10.5539/ibr.v5n2p192>
- Daramola, J. S. (2025). *The Effect of Leadership Styles on Employee Performance in Higher Education: Evidence from a Tertiary Institution in Nigeria*. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, IX(XIV). <https://doi.org/10.47772/IJRISS>
- Dolly C, K., & Nonyelum P., O. (2018). *IMPACT OF AUTOCRATIC LEADERSHIP STYLE ON JOB PERFORMANCE OF SUBORDINATES IN ACADEMIC LIBRARIES IN PORT HARCOURT, RIVERS STATE, NIGERIA*. *International Journal of Research - GRANTHAALAYAH*, 6(10), 212–220. <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v6.i10.2018.1187>
- Emmanuel, O. (2022). *Leadership Styles and Their Applications for Effective School Administration*. *International Journal of Scientific and Management Research*, 05(02), 56–63. <https://doi.org/10.37502/ijsmr.2022.5204>
- Harcourt, P., State, R., C, K. D., & P, O. N. (2018). *IMPACT OF AUTOCRATIC LEADERSHIP STYLE ON JOB PERFORMANCE OF SUBORDINATES IN ACADEMIC LIBRARIES IN*. *International Journal of Research - GRANTHAALAYAH*, 6(10), 212–220. <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v6.i10.2018.1187>
- Holl, P., & Ali, D. A. (2025). *Exploring the Impact of Autocratic Leadership Style on Student Performance: Evidence from Higher Education Lecturers in*. IX(2454), 774–783. <https://doi.org/10.47772/IJRISS>
- Iqbal, N. (2015). *Arabian Journal of Business and*. 5(5). <https://doi.org/10.4172/2223-5833.1000146>
- Iqbal N. (2015). *Effect of Leadership Style on Employee Performance*. *Arabian Journal If Business and Management Review*, 5. <https://doi.org/10.4172/2223-5833.1000146>
- Jessica, A. (2017). *Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Komitmen Organisasi*. 5(1), 130–137.
- Ji, Y. (2024). *Leadership Styles in Higher Education and Their Impact on Institutional Innovation*. *Exploration of Educational Management*, 2. <https://doi.org/10.12417/3029-2328.24.11.024>
- Jihan, G. A. (2017). *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja*. 5(4), 486–493.
- Johnson, N. J., & Klee, T. (2007). *Passive-Aggressive Behavior and Leadership Styles in Organizations*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(2), 130–142. <https://doi.org/10.1177/1071791907308044>
- Jony, M. T. I., Alam, Md. J., & Amin, M. R. (2019). *The Impact of Autocratic, Democratic and Laissez-Faire Leadership Styles on the Success of the Organization: A Study on the Different Popular Restaurants of Mymensingh, Bangladesh*. *Canadian Journal of Business and Information Studies*, 28–38. <https://doi.org/10.34104/cjbis.019.028038>

- Khahro, S. H., & Javed, Y. (2022). Key Challenges in 21st Century Learning: A Way Forward towards Sustainable Higher Educational Institutions. *Sustainability* (Switzerland), 14(23). <https://doi.org/10.3390/su142316080>
- Kumari, S., & Goel, R. (2024a). *International Journal of Research Publication and Reviews Leadership Styles in Education: A Comparative Study of Government & Private Secondary School Principals.* (5), 1639–1642.
- Kumari, S., & Goel, R. (2024b). Leadership Styles in Education: A Comparative Study of Government & Private Secondary School Principals. In *International Journal of Research Publication and Reviews Journal homepage: www.ijrpr.com* (Number 5). http://www.ijaresm.com/uploaded_files/document_file/Dr_Poonam_Thapliyal7lra.pdf
- Mboya, M. A., Were, S., & Otieno, R. O. (2018). EFFECT OF AUTOCRATIC LEADERSHIP STYLE ON QUALITY ASSURANCE IN INSTITUTIONS OF HIGHER LEARNING IN. 5(2), 1214–1225.
- Nse, E., & Elijah, E. (2026). Democratic and Autocratic Leadership Styles and Staff Productivity in Federal University Libraries in South-South, Nigeria. *International Journal of Research Publication and Reviews Journal Homepage: Www.Ijrpr.Com*, XIII(1). <https://doi.org/10.51244/IJRSI>
- Olcott, Jr., D., Arnold, D., & Blaschke, L. M. (2023). Leadership 2030: Renewed visions and empowered choices for European university leaders. *European Journal of Open, Distance and E-Learning*, 25(1), 74–92. <https://doi.org/10.2478/eurodl-2023-0006>
- Omori, A. E., Unimna, F. A., Chuktu, O., Inyang, I. O., Effiom, V. N., & Emeka, J. (2025a). *Higher Education Administrators' Leadership Styles and Academic Workforce Work Performance in Public Universities.* 32(1).
- Omori, A. E., Unimna, F. A., Chuktu, O., Inyang, I. O., Effiom, V. N., & Emeka, J. (2025b). *Higher Education Administrators' Leadership Styles and Academic Workforce Work Performance in Public Universities. International Journal of Educational Organization and Leadership*, 32(1), 153–176. <https://doi.org/10.18848/2329-1656/CGP/v32i01/153-176>
- Othowa Barqatle, N., Njoki Gachigi, P., & Ndung, J. (2025). Autocratic Leadership as a Correlate of Job Performance among Public Primary School Teachers in Wajir County, Kenya. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, IX(XXVI). <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.903SEDU0746>
- Rafiq-uz-zaman, M., & Bano, S. (2025). Comparative Analysis of Authoritative and Democratic Leadership Styles and Their Impact on School Management Effectiveness. (June). <https://doi.org/10.63544/ijss.v4i2.132>
- Richardson, M. D., Jenkins, W., & Lemoine, P. A. (2017). PLANNING FOR INNOVATION AND DISRUPTION IN A GLOBAL ENVIRONMENT. 24(3), 11–24.
- Richardson, M. D., Jenkins, W., & Lemoine, P. A. (2025). Planning for Innovation and Disruption in a Global Environment. *Educational Planning*, 11(3).
- Rodriguez, R. L., Salain, H. A., Babas, L. M., Flores, L. N. H., Vida, M., Mangubat, J. M., & Alipio, R. A. D. (2024). *Leadership Styles of Middle-Managers of Higher Education Institutions in Basilan, Philippines.* 302–317. <https://doi.org/10.4236/jss.2024.128019>
- Rosing, F., Boer, D., & Buengeler, C. (2022). When timing is key: How autocratic and democratic leadership relate to follower trust in emergency contexts. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.904605>
- Yea, P., Hum, C., Chea, S., Bou, D., Chheav, R., Dul, V., & Sam, R. (2024). Autocratic Leadership Style in Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review. *European Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, 1(6), 88–96. [https://doi.org/10.59324/ejahss.2024.1\(6\).10](https://doi.org/10.59324/ejahss.2024.1(6).10)