
PERAN ASERTIVITAS SEBAGAI VARIABEL MODERASI TERHADAP HUBUNGAN JARAK KEKUASAAN DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN OTOKRATIS

Hussein M H Abutabaq¹, Hidajat Hendarsjah²

^{1,2} Universitas Sebelas Maret

Corresponding Author: Hussein M H Abutabaq, **E-mail:** hussienc9@gmail.com

| ABSTRACT

This study aims to identify and analyze the relationship between power distance and autocratic leadership style. The three research variables are power distance as the independent variable, autocratic leadership style as the dependent variable, and Assertiveness as the moderating variable. This study uses quantitative data from the GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) study, especially community data for the leadership scale and community data for the culture scale. In the 2004 GLOBE study, 62 countries were surveyed to obtain community data. The countries included in the globe study were England, Costa Rica, Italy, India, Namibia, Czech Republic, Venezuela, Taiwan, Singapore, Hong Kong, Ecuador, IRAN, Mexico, El Salvador, Israel, Hungary, Russia, Zambia, Indonesia, Kazakhstan, Zimbabwe, Qatar, South Korea, Morocco, Portugal, China, Japan, Colombia, Albania, Turkey, Finland, Poland, Egypt, Spain, South Africa (Black Sample), Guatemala, Ireland, Bolivia, Austria, Switzerland, Netherlands, France, French Switzerland, Australia, Greece, Sweden, South Africa (White Sample), Canada (English-speaking), Brazil, Kuwait, Philippines, Argentina, Nigeria, New Zealand, Slovenia, Malaysia, Germany (EAST), Germany (WEST), Denmark, Georgia, Thailand and the USA. The study findings suggest that power distance is positively related to autocratic leadership style when there is low assertiveness. Individuals with low assertiveness may be more accepting of autocratic leadership, especially in high power distance cultures where hierarchical authority is accepted and respected. However, if there is a high assertiveness attitude, then highly assertive individuals may challenge or reject autocratic leadership, regardless of the prevailing power distance. They may advocate a more participatory decision-making process.

| KEYWORDS

KAP Asertivitas; Gaya Kepemimpinan Otokratis; Jarak Kekuasaan; Studi GLOBE

1. Introduction

Dalam budaya dengan jarak kekuasaan tinggi, keputusan seringkali dibuat secara sentral oleh pemimpin, yang dapat mengurangi keterlibatan dan partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini dapat menyebabkan penurunan motivasi dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Jameslopresti, 2023). Hal ini seringkali menciptakan ketergantungan yang berlebihan pada pemimpin. Karyawan merasa kurang memiliki otonomi dan kebebasan dalam menjalankan tugas mereka (Relationship Between Power Distance and Autocraticdemocratic Tendencies, n.d.) Studi menunjukkan bahwa kepemimpinan otokratis dapat berdampak negatif pada kinerja dan kepuasan kerja karyawan, terutama jika tidak ada moderasi yang efektif dari jarak kekuasaan. Hal ini dapat mengakibatkan turnover yang tinggi dan kinerja organisasi yang buruk secara keseluruhan (Gultom, 2022). Dalam tim multikultural, perbedaan dalam jarak kekuasaan dapat menyebabkan kesalahpahaman dan konflik. Pemimpin otokratis mungkin menghadapi kesulitan dalam mengelola ekspektasi dan norma yang berbeda dari karyawan dengan latar belakang budaya yang berbeda (Wang & Guan, 2018). Kepemimpinan otokratis dapat memperkuat Resistensi terhadap Perubahan, membuat organisasi kurang adaptif terhadap perubahan pasar atau lingkungan bisnis (Nawaz et al., 2022).

Penelitian yang berkaitan dengan perilaku organisasi membantu memahami kompleksitas interaksi antara budaya, kepemimpinan, dan kinerja karyawan, serta memberikan panduan bagi pemimpin dalam mengelola tim lintas budaya. Penelitian yang berkaitan dengan perilaku organisasi membantu memahami kompleksitas interaksi antara budaya, kepemimpinan, dan kinerja karyawan, serta memberikan panduan bagi pemimpin dalam mengelola tim lintas budaya. Dengan memahami dan mengelola dampak dari jarak kekuasaan dan kepemimpinan otokratis, organisasi dapat mengembangkan strategi untuk meningkatkan keterlibatan, inovasi, dan adaptabilitas, serta mengatasi tantangan yang muncul dalam lingkungan kerja yang dinamis dan beragam.

2. Literature Review

Teori Jarak Kekuasaan (*Power Distance Theory*)

Jarak kekuasaan adalah sejauh mana anggota dalam suatu organisasi atau masyarakat menerima bahwa kekuasaan didistribusikan secara tidak merata (Hofstede, 2011). Dalam budaya dengan jarak kekuasaan yang tinggi, individu sering kali menunjukkan rasa hormat terhadap otoritas, yang dapat memengaruhi pengambilan keputusan mereka (Hofstede, 2011)

Gaya Kepemimpinan Otokratis (*Autocratic Leadership Style*)

Gaya kepemimpinan otokratis adalah ketika pemimpin membuat keputusan secara sepihak tanpa melibatkan anggota tim. Pemimpin otokratis cenderung memandang organisasi sebagai milik pribadi dan bersikap arogan dalam pengambilan keputusan (Sudrajad, 2022).

Asertivitas (*Assertiveness*)

Asertivitas adalah kemampuan seseorang untuk mengekspresikan pendapat dan keinginan secara tegas namun tetap menghargai orang lain. Ini adalah bentuk perilaku yang memungkinkan seseorang untuk mengemukakan pikiran, perasaan, kebutuhan, atau keinginan secara langsung, terbuka, dan jujur tanpa adanya kecemasan yang tidak beralasan, serta disertai dengan pertimbangan dan penghormatan terhadap orang lain (Riadi, 2022)

Hubungan antara Jarak Kekuasaan, Gaya Kepemimpinan Otokratis, dan Asertivitas

Dalam organisasi dengan jarak kekuasaan tinggi, gaya kepemimpinan otokratis sering muncul karena pemimpin merasa perlu mengendalikan setiap aspek operasi. Namun, jika pemimpin memiliki tingkat asertivitas yang tinggi, mereka dapat menggunakan kekuasaan mereka secara lebih efektif dan konstruktif. Asertivitas memungkinkan pemimpin untuk mempertahankan kontrol tanpa mengabaikan masukan dari anggota tim, menciptakan keseimbangan antara otoritas dan partisipasi. Asertivitas juga membantu dalam mengkomunikasikan kebijakan dan keputusan secara efektif, mengurangi ketidakpuasan dan resistensi dari anggota tim (Terzi, 2011)

3. Methodology

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasikan data. Metode kuantitatif mengandalkan pengukuran objektif dan analisis statistik untuk membuktikan atau menguji hipotesis (Thabroni, 2023). Desain penelitian kuantitatif memerlukan perencanaan yang sistematis dan terstruktur untuk memastikan bahwa hasil penelitian valid dan reliabel (Thabroni, 2023). Tiga variabel yang digunakan: Jarak kekuasaan sebagai variabel independen, gaya kepemimpinan otokratis sebagai variabel dependen dan *assertiveness* sebagai variabel moderasi. Jenis data adalah sekunder. Data kuantitatif yang digunakan berasal dari studi GLOBE pada 62 negara, yang terdiri dari data tingkat masyarakat untuk skala kepemimpinan dan data tingkat masyarakat untuk skala budaya. Instrumen penelitian untuk mengukur dua variabel ini adalah kuesioner studi GLOBE. Dalam studi GLOBE tahun 2004, 62 negara disurvei untuk mendapatkan data untuk dua variabel ini.

Negara-negara yang termasuk dalam studi GLOBE adalah Inggris, Kosta Rika, Italia, India, Namibia, Republik Ceko, Venezuela, Taiwan, Singapura, Hong Kong, Ekuador, Iran, Meksiko, El Salvador, Israel, Hongaria, Rusia, Zambia, Indonesia, Kazakhstan, Zimbabwe, Qatar, Korea Selatan, Maroko, Portugal, China, Jepang, Kolombia, Albania, Turki, Finlandia, Polandia, Mesir, Spanyol, Afrika Selatan (Sampel Hitam), Guatemala, Irlandia, Bolivia, Austria, Swiss, Belanda, Prancis, Swiss Prancis, Australia, Yunani, Swedia, Afrika Selatan (Sampel Putih), Kanada (berbahasa Inggris), Brasil, Kuwait, Filipina, Argentina, Nigeria, Selandia Baru, Slovenia, Malaysia, Jerman (TIMUR), Jerman (BARAT), Denmark, Georgia, Thailand, dan Amerika Serikat, seperti yang diambil dari situs globeproject.com (2004, 2007 Studies - GLOBE Project, n.d.-b).

Tujuan penelitian adalah menganalisis hubungan antara jarak kekuasaan dan gaya kepemimpinan otokratis, dan mengidentifikasi peran asertivitas sebagai variabel moderasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah asertivitas dapat mengurangi dampak negatif dari jarak kekuasaan yang tinggi terhadap gaya kepemimpinan otokratis. Asertivitas diharapkan dapat menciptakan keseimbangan antara otoritas pemimpin dan partisipasi anggota tim. Studi ini juga bertujuan memahami bagaimana asertivitas membantu anggota organisasi dalam mengekspresikan pandangan mereka, yang dapat mengubah pola interaksi dalam struktur kekuasaan yang otoriter.

Berdasarkan teori jarak kekuasaan, yang menyatakan bahwa dalam organisasi dengan jarak kekuasaan tinggi, pemimpin cenderung menerapkan gaya kepemimpinan otokratis. Hal ini karena anggota organisasi lebih menerima distribusi kekuasaan yang tidak merata, di mana pemimpin memiliki kontrol penuh atas pengambilan keputusan dan anggota tim memiliki sedikit partisipasi atau pengaruh terhadap keputusan tersebut. Maka peneliti menyimpulkan hipotesis berikut:

H1 = Jarak kekuasaan berhubungan positif dengan kepemimpinan otokratis.

Asertivitas, atau kemampuan untuk mengekspresikan pendapat dan hak individu secara tegas namun tetap menghargai orang lain, dapat memoderasi hubungan antara jarak kekuasaan dan gaya kepemimpinan otokratis. Dalam organisasi dengan pemimpin otokratis, individu yang lebih asertif akan cenderung menolak atau menantang keputusan yang otoriter dan lebih

mendorong pendekatan pengambilan keputusan partisipatif. Dengan demikian, asertivitas yang tinggi akan mengurangi dominasi gaya otokratis meskipun terdapat jarak kekuasaan yang tinggi (Wang et al., 2022) Maka peneliti menyimpulkan hipotesis berikut:

H2 =Asertivitas akan mengurangi pengaruh positif antara Jarak kekuasaan dan gaya kepemimpinan otokratik, dengan arti bahwa asertivitas yang tinggi memungkinkan individu menantang atau menolak kepemimpinan otokratis dan menganjurkan proses pengambilan keputusan yang lebih partisipatif.

4. Results and Discussion

Setelah menganalisis data yang diperoleh dari Model Globe untuk 62 negara, hasil berikut ditemukan:

Tabel 1. Ringkasan Regresi

Regression Statistics	
Multiple R	0.35
R Square	0.12
Adjusted R Square	0.08
Standard Error	0.45
Observations	62

Tabel ini menyediakan ringkasan model. Dalam tabel ini, R mewakili korelasi ganda antara variabel prediktor dan variabel dependen (dalam hal ini, 0,27). R kuadrat adalah kuadrat dari R (dalam hal ini, 0,07). Mengalikan R kuadrat dengan 100 memberikan persentase varians dalam variabel dependen yang secara kolektif disumbangkan oleh variabel prediktor (dalam hal ini, 7%).

Koefisien korelasi adalah ukuran yang sangat baik dari hubungan antara dua variabel kontinu. Koefisien ini dapat berkisar dari 0, yang menunjukkan tidak adanya hubungan antara variabel, hingga 1, yang menunjukkan hubungan positif sempurna, atau hingga -1, yang menunjukkan hubungan negatif sempurna.

Dalam penelitian organisasi dan ilmu sosial, efek kecil dianggap sebagai korelasi sekitar 0,1 (atau -0,1 untuk korelasi negatif), efek sedang dianggap sebagai korelasi sekitar 0,3 (atau -0,3), dan efek besar dianggap sebagai korelasi sekitar 0,5 (atau -0,5) atau lebih (Cohen dan Cohen, 1975). Akibatnya, dapat dikatakan bahwa jarak kekuasaan memiliki korelasi positif dengan gaya kepemimpinan otokratis dalam kelompok masyarakat. Ini jelas berarti bahwa jarak kekuasaan secara positif mempengaruhi munculnya gaya kepemimpinan otokratis dalam kelompok masyarakat.

Tabel 2. Hasil ANOVA

	df	SS	MS	F	Significance F
Regression	3	1.62	0.54	2.69	0.05
Residual	58	11.61	0.20		
Total	61	13.23			

Tabel ini menunjukkan pengujian hipotesis nol menggunakan Analisis Varians (ANOVA), yang menyatakan bahwa model regresi tidak menjelaskan varians dalam variabel dependen. df mewakili derajat kebebasan dalam ANOVA. F adalah nilai ANOVA. Sig.F mewakili signifikansi statistik ANOVA. Jika nilai ini kurang dari 0,05, hipotesis nol, yang menyatakan bahwa tidak ada hubungan antara variabel prediktor dan variabel dependen, ditolak.

Tabel 3. Hasil Regresi

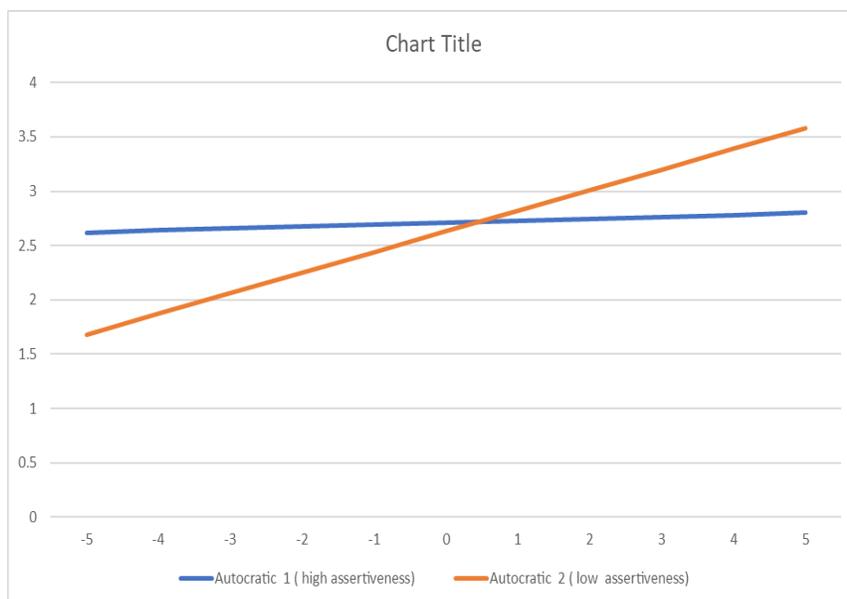
Regression	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95.0%	Upper 95.0%
Intercept	2.67	0.06	43.45	0	2.55	2.79	2.55	2.79
Power distance	0.1	0.06	1.75	0.08	-0.01	0.22	-0.01	0.22
Assertiveness	0.08	0.06	1.33	0.19	-0.04	0.2	-0.04	0.2
Interaksi	-0.09	0.08	-1.02	0.31	-0.25	0.08	-0.25	0.08

Tabel ini berisi informasi tentang varians unik yang disumbangkan oleh setiap variabel prediktor terhadap variabel dependen. Koefisien standar (atau nilai Beta) menunjukkan pentingnya relatif setiap variabel prediktor dalam secara unik menjelaskan varians dalam variabel dependen. Semakin besar nilai Beta (positif atau negatif), semakin penting variabel prediktor dalam menjelaskan varians unik dalam variabel dependen. Oleh karena itu, dalam contoh ini, pentingnya relatif jarak kekuasaan untuk varians dalam kepemimpinan otokratis adalah 0,129.

Selain itu, penting untuk mempertimbangkan koefisien regresi ganda R dan koefisien regresi ganda kuadrat R². R setara dengan koefisien korelasi Pearson yang biasa, tetapi R menunjukkan korelasi antara variabel dependen dan semua variabel prediktor bersama-sama. Dengan demikian, semakin besar koefisien regresi ganda R, semakin besar prediksi kolektif variabel prediktor terhadap variabel dependen. Persentase varians dalam satu variabel yang dijelaskan oleh variabel lain dapat ditemukan dengan mengalikan koefisien korelasi Pearson kuadrat dengan 100. Ini juga berlaku untuk koefisien korelasi ganda. Nilai R² dikalikan dengan 100 menunjukkan persentase varians dalam variabel dependen yang secara kolektif disumbangkan oleh variabel predictor. Dalam hal ini, nilai R² adalah 0,07, yang menunjukkan bahwa 7 persen varians dalam Gaya Kepemimpinan Otokratis dijelaskan oleh variabel prediktor yang digunakan di sini.

Dinamika Jarak Kekuasaan dan Kepemimpinan Otokratis dengan Asertivitas sebagai variable moderasi akan berjalan sesuai dengan persamaan berikut :

$$Y = 2.6 + 0.1x_1 + 0.08x_2 - 0.09x_3$$



Gambar 1 : Chart menggambarkan peran Asertivitas sebagai variabel moderasi

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa jarak kekuasaan berhubungan positif dengan gaya kepemimpinan otokratis. Temuan penelitian menunjukkan bahwa jarak kekuasaan berhubungan positif dengan gaya kepemimpinan otokratis jika terdapat sikap asertif yang rendah. Individu dengan ketegasan rendah mungkin lebih menerima kepemimpinan otokratis, terutama dalam budaya jarak kekuasaan tinggi di mana otoritas hierarkis diterima dan dihormati. Akan tetapi jika terdapat sikap asertif yang tinggi maka Individu yang sangat tegas dapat menantang atau menolak kepemimpinan otokratis, terlepas dari jarak kekuasaan yang berlaku. Mereka mungkin menganjurkan proses pengambilan keputusan yang lebih partisipatif atau menantang struktur otoritas.

Jarak kekuasaan yang tinggi berhubungan positif dengan kepemimpinan otokratis. Dalam budaya dengan jarak kekuasaan tinggi, ketidaksetaraan dalam distribusi kekuasaan diterima dan dihormati, sehingga kepemimpinan otokratis lebih dapat diterima dan efektif (Goolaup, 2011). Studi oleh Nawaz (2022) menemukan bahwa peningkatan jarak kekuasaan memperkuat efek kepemimpinan otoriter terhadap kejelasan peran kerja karyawan, yang dapat meningkatkan kinerja dalam konteks tertentu (Nawaz, 2022)

Kepemimpinan otoriter, meskipun dapat efektif dalam budaya dengan jarak kekuasaan tinggi, juga memiliki dampak negatif pada sikap dan perilaku positif karyawan, seperti pengurangan sikap tolong-menolong dan kolaborasi (Asim, 2021)

Sikap asertif individu juga mempengaruhi penerimaan terhadap kepemimpinan otokratis. Individu dengan ketegasan rendah cenderung menerima kepemimpinan otokratis lebih mudah, sementara individu yang sangat tegas dapat menolak atau menantang otoritas tersebut, terlepas dari budaya jarak kekuasaan (Goolaup, 2011).

Asertivitas yang tinggi dapat mengurangi kecenderungan otokratis yang biasanya dikaitkan dengan jarak kekuasaan yang tinggi. Individu yang asertif mungkin menuntut lebih banyak transparansi, keadilan, atau partisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Sebaliknya, Asertivitas yang rendah dapat memperkuat norma-norma otokratis dalam situasi jarak kekuasaan yang tinggi, karena individu mungkin kurang cenderung menantang otoritas atau mencari gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif.

5. Conclusion

Dalam budaya dengan jarak kekuasaan tinggi, struktur hierarkis lebih menonjol, dan individu lebih menerima distribusi kekuasaan yang tidak merata. Konteks budaya ini mendukung sentralisasi pengambilan keputusan yang melekat dalam kepemimpinan otokratis. Kepemimpinan otokratis dapat lebih efektif di lingkungan dengan jarak kekuasaan tinggi karena sesuai dengan harapan budaya akan otoritas yang jelas dan kepemimpinan yang bersifat direktif. Karyawan di lingkungan ini mungkin menunjukkan kepatuhan yang lebih tinggi dan kinerja yang lebih baik di bawah pemimpin otokratis. Jarak kekuasaan memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan hasil organisasi. Di lingkungan dengan jarak kekuasaan tinggi, efek positif dari kepemimpinan otokratis terhadap kinerja dan motivasi lebih nyata dibandingkan dengan konteks jarak kekuasaan rendah. Memahami dinamika jarak kekuasaan membantu manajer menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka agar lebih sesuai dengan konteks budaya. Dalam budaya dengan jarak kekuasaan tinggi, mengadopsi kepemimpinan otokratis dapat meningkatkan efisiensi organisasi, sedangkan dalam budaya dengan jarak kekuasaan rendah, pendekatan yang lebih partisipatif mungkin diperlukan. Penting untuk mempelajari pengaruh asertivitas terhadap gaya kepemimpinan otokratis di lingkungan jarak kekuasaan yang rendah. Hal ini mungkin dapat menyebabkan munculnya kepemimpinan otoriter. Diharapkan, kebijakan ini dapat berdampak besar bagi kesejahteraan organisasi di masa yang akan datang dan dapat mengembangkan strategi untuk meningkatkan keterlibatan, inovasi, dan adaptabilitas, serta mengatasi tantangan yang muncul dalam lingkungan kerja yang dinamis dan beragam.

References

- Asim, M., Zhiying, L., Nadeem, M. A., Ghani, U., Arshad, M., & Yi, X. (2021). How authoritarian leadership affects employee's helping behavior? The mediating role of rumination and moderating role of psychological ownership. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.667348>
- Goolaup (2011). The influence of power distance on leadership behaviours and styles - Case studies of Japanese and French companies operating in Sweden
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Impact of autocratic and democratic leadership styles on employees' performance and motivation. (n.d.). ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/368854912_Impact_of_autocratic_and_democratic_leadership_styles_on_employees'_performance_and_motivation
- Jameslopresti. (2023, November 28). How power distance influences leadership. *Online Degrees - Florida Institute of Technology | Florida Tech Online*. <https://www.floridatechonline.com/blog/psychology/how-power-distance-influences-leadership/>

- Journal, I. (2015). The Moderating role of power distance on the relationship between leadership styles and employees job performance on public health care sector of Pakistan. *Ijsrp*. https://www.academia.edu/11044526/The_Moderating_role_of_power_distance_on_the_relationship_between_leadership_styles_and_employees_job_performance_on_public_health_care_sector_of_Pakistan
- Nawaz, K., Usman, M., Mulk, W. U., Ahmad, Z., & Shahzad, H. (2022). Impact of authoritarian leadership on employee performance and job role clarity. by moderating role of power distance. (In project line base company). *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(03), 485–502. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.103029>
- Power Distance as Moderator of the Relationship between Organizational Leadership Style and Employee Work Attitudes: An Empirical Study In Ghana. (n.d.). *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/284617376_Power_Distance_as_Moderator_of_the_Relationship_between_Organizational_Leadership_Style_and_Employee_Work_Attitudes_An_Empirical_Study_In_Ghana
- Relationship between power distance and autocraticdemocratic tendencies. (n.d.). *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/289200923_Relationship_between_power_distance_and_autocraticdemocratic_tendencies
- Riadi, M. (2022, November 9). Perilaku Asertif (Pengertian, Aspek, Komponen dan Manfaat). *KajianPustaka.com*. <https://www.kajianpustaka.com/2022/05/perilaku-asertif.html>
- Sudrajad, (2022) Negara, D. J. K. (n.d.). ANALISA GAYA KEPEMIMPINAN OTOKRATIS, DEMOKRATIS DAN LAISSEZ FAIRE DALAM BIROKRASI PEMERINTAHAN. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kanwil-balinusra/baca-artikel/15571/Analisa-Gaya-Kepemimpinan-Otokratis-Demokratis-Dan-Laissez-Faire-Dalam-Birokrasi-Pemerintahan.html>
- Terzi, A. R. (2011). Relationship between power distance and autocraticdemocratic tendencies. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/289200923_Relationship_between_power_distance_and_autocraticdemocratic_tendencies
- Wang, H., & Guan, B. (2018). The positive effect of authoritarian leadership on employee performance: the moderating role of power distance. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00357>
- 2004, 2007 studies. (n.d.). GLOBE Project. https://globeproject.com/study_2004_2007#data