

DAMPAK NEPOTISME TERHADAP MOTIVASI KARYAWAN: SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Najmi Azka Kamila¹ , Isaura Rachma Agustin² , Lilia Nasywa Zuhairina³

^{1,2,3}Universitas Negeri Surabaya

E-mail: 25120664268@mhs.unesa.ac.id

INFO ARTIKEL

Riwayat Artikel:

Received :10-04-2026

Revised :28-04-2026

Accepted :05-05-2026

Keywords: Impact of
Nepotism, Employee
Motivation

DOI: <https://doi.org/10.62335>

ABSTRACT

Nepotism is a common occurrence in the workplace. Although the impact of nepotism on workplace commitment has been studied generally, studies specifically linking nepotism to employee motivational dimensions are still limited and in-depth. To address this gap, this literature review study was designed to examine the impact of nepotism on employee motivation. The research method used was a systematic literature review (SLR), conducted through the formation of a PICO, and using PRISMA 2020 to search and filter literature according to the inclusion criteria. This study found that nepotism is seen as a real threat to the stability and sustainability of organizations in the long term and has an impact on decreasing employee motivation, job satisfaction, and overall productivity. Equal opportunities for all employees in training, promotion, and career development are needed to minimize inequality caused by nepotism.

ABSTRAK

Nepotisme merupakan keadaan yang sering terjadi di tempat kerja. Meskipun dampak nepotisme terhadap komitmen di tempat kerja telah dipelajari secara umum, kajian yang secara spesifik mengaitkan nepotisme dengan dimensi motivasi karyawan masih terbatas dan belum mendalam. Untuk mengatasi kesenjangan ini, studi literatur review ini dirancang untuk menelaah dampak

nepotisme pada motivasi pengikut kerja. Metode penelitian yang digunakan adalah systematic literature review (SLR), dilakukan melalui pembentukan PICO, dan menggunakan PRISMA 2020 untuk mencari dan menyaring literatur sesuai dengan kriteria inklusi. Penelitian ini memiliki hasil bahwa nepotisme dipandang sebagai ancaman nyata bagi stabilitas dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang dan berdampak pada turunnya motivasi, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan secara keseluruhan. Perlu ditunjang kesempatan yang setara untuk seluruh karyawan dalam pelatihan, promosi, dan pengembangan karir agar ketimpangan akibat nepotisme dapat diminimalkan.

PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan pokok dalam menetapkan suatu tujuan, budaya, serta kinerja organisasi. Pemimpin memiliki peran strategis dalam memengaruhi motivasi serta kinerja pengikut atau bawahannya melalui proses inspirasi, kepercayaan, dan interaksi sosial (Longshore & Bass, 1987). Dalam konteks normatif, organisasi seharusnya menerapkan prinsip meritokrasi, keadilan, dan profesionalisme dalam pengelolaan sumber daya manusia. Namun, secara empiris, Alqhaiwi dkk., (2025) menunjukkan berdasarkan berbagai penelitian lain bahwa praktik nepotisme masih ada di berbagai konteks organisasi dan berdampak pada pandangan ketidakadilan serta menurunnya komitmen karyawan. Kajian dalam Şeker & KARADAYI, (2024) juga menyoroti bahwa nepotisme dapat memengaruhi dinamika psikologis di tempat kerja, khususnya dalam hal persepsi keadilan dan kepercayaan terhadap pemimpin.

Pada artikel ini, variabel utama adalah pemimpin nepotisme, yang didefinisikan sebagai perilaku kepemimpinan yang lebih mengutamakan hubungan pribadi daripada prinsip objektivitas dan keahlian dalam pengambilan keputusan organisasi. Variabel yang kedua adalah motivasi dan kinerja pengikut. Motivasi kerja memiliki hubungan dengan pemicu semangat karyawan dari dalam diri maupun dari luar untuk terus meningkatkan kualitas kerja mereka, yang pada akhirnya bermaksud untuk meraih tujuan organisasi dan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan (Yusuf & Edalmen, 2024). Sedangkan, kinerja pengikut menurut Setyo Widodo & Yandi, (2022) adalah perilaku nyata yang ditunjukkan oleh setiap individu sebagai hasil dari prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan selaras dengan peran mereka dalam organisasi. Kedua variabel tersebut memiliki hubungan yang dapat diuraikan melalui teori pertukaran sosial dimana Blau (1964) menyatakan bahwa ikatan antara pemimpin dan pengikut didasarkan pada prinsip timbal balik. Ketika pengikut memiliki persepsi adanya perlakuan tidak adil akibat nepotisme, maka keseimbangan pertukaran sosial terganggu, yang dapat menurunkan motivasi serta

kontribusi kerja mereka. Selain itu, teori Meyer dan Allen menekankan bahwa persepsi ketidakadilan distributif dan prosedural akan berdampak langsung pada sikap dan perilaku kerja karyawan (Putrie et al., 2025).

Nepotisme merupakan salah satu fenomena yang masih menjadi permasalahan serius dalam dunia organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Nepotisme ditandai oleh praktik favoritisme yang diberikan kepada individu-individu yang memiliki hubungan kekerabatan atau kedekatan personal di dalam sebuah organisasi, yang dapat merugikan kinerja karyawan dan menurunkan komitmen organisasional. Di Indonesia, praktik ini bahkan memiliki akar historis yang cukup dalam dan terus berlanjut hingga era kontemporer, sebagaimana tercermin dalam berbagai kasus di lingkungan pemerintahan daerah maupun korporasi swasta. Masyarakat masih kerap menganggap bahwa tindakan nepotisme tidak melanggar hukum layaknya korupsi, padahal Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 telah menjadi dasar hukum yang secara tegas melarang praktik nepotisme bersama dengan korupsi dan kolusi. Berdasarkan data dari Survei Opini Eksekutif Forum Ekonomi Dunia yang terdiri dari tanggapan para pemimpin bisnis dari 72 negara di berbagai industri, (Perez-Alvarez & Strulik, 2021) menemukan bahwa nepotisme tersebar luas di organisasi kecil, menengah, dan besar. Meskipun nepotisme merupakan praktik yang umum ditemui di banyak organisasi, dampak masalah ini terhadap kinerja karyawan belum cukup banyak dieksplorasi.

Penelitian ini ditujukan untuk meningkatkan pemahaman mengenai masalah yang dapat muncul akibat nepotisme, menjelaskan efek jangka panjang dari praktik ini terhadap motivasi kerja karyawan dalam organisasi berdasarkan studi literatur, serta memberikan kontribusi untuk meningkatkan pengembangan strategi mengatasi nepotisme, meningkatkan pemahaman mengenai masalah yang dapat muncul akibat nepotisme. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi bagi organisasi agar menghindari praktik nepotisme serta membantu pengikut kerja memahami strategi adaptif dalam menghadapi pemimpin yang menunjukkan perilaku nepotistik. Di samping itu, studi ini berupaya untuk berpartisipasi dalam meningkatkan jumlah penelitian yang terbatas yang membahas antara nepotisme dan motivasi karyawan.

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Systematic Literature Review* (SLR), yakni suatu metode penelitian terstruktur yang mencakup proses pengumpulan, evaluasi kritis, dan sintesis terhadap literatur yang relevan. Sebagaimana dikemukakan oleh Mengist dkk. (2020), SLR menerapkan prosedur yang eksplisit dan sistematis guna meminimalkan potensi bias dalam setiap tahapan, mulai dari pencarian, identifikasi, penilaian, sintesis, analisis, hingga perangkuman studi-studi yang dikaji. Dalam penelitian ini, pendekatan SLR dimanfaatkan untuk menelusuri dan mengidentifikasi berbagai studi terdahulu yang berkaitan dengan nepotisme kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan, dengan tujuan untuk memahami

perkembangan serta dampaknya secara komprehensif, sekaligus memberikan arah yang lebih terstruktur bagi penelitian-penelitian berikutnya.

Guna memastikan rigor metodologis, penelitian ini mengadopsi protokol PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) yang terdiri atas serangkaian tahapan sistematis (Haddaway dkk., 2022). Tahap pertama adalah pencarian literatur, yang dilakukan melalui berbagai sumber data dengan memanfaatkan kata kunci dan tema yang telah ditetapkan sesuai fokus kajian. Tahap berikutnya adalah penyaringan (*screening*), di mana artikel-artikel yang ditemukan disaring berdasarkan judul dan abstrak dengan mengacu pada kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditentukan, guna memastikan relevansinya dengan topik penelitian. Selanjutnya, publikasi yang lolos seleksi dikaji secara mendalam untuk mengidentifikasi tren, temuan signifikan, serta celah penelitian yang berkaitan dengan subjek kajian melalui proses komparasi kesamaan dan perbedaan antar studi (Melva Risti Ananta dkk., 2025). Hasil sintesis dari keseluruhan tahapan tersebut kemudian digunakan sebagai basis untuk membangun pemahaman yang lebih holistik mengenai dampak nepotisme dalam kepemimpinan terhadap motivasi kerja pengikut kerja.

Proses pencarian data dimulai melalui merumuskan kata kunci dengan kerangka PICO(C) guna menetapkan batasan tinjauan pustaka sistematis (SLR). Kerangka PICO ini digunakan sebagai model pengembangan tinjauan pertanyaan selanjutnya, yang memastikan definisi unsur yang digunakan relevan dengan pertanyaan penelitian secara jelas dan komprehensif. Population (P) berupa karyawan atau pengikut kerja dalam organisasi, Intervention (I) berupa praktik nepotisme di lingkungan kerja, Comparison (C) berupa kondisi organisasi tanpa nepotisme atau berbasis merit, serta Outcome (O) berupa motivasi kerja karyawan yang mencakup kepuasan, komitmen, dan keterlibatan kerja. Artikel-artikel tersebut kemudian akan disaring berdasarkan judul dan abstrak guna mengetahui tingkat relevan dan kelayakan yang sesuai dengan topik peneliti. Artikel yang lolos proses seleksi akan digunakan sebagai sumber utama dalam proses analisis yang akan dilakukan nantinya. Selanjutnya menggunakan PRISMA 2020 untuk mencari dan menyaring literatur yang sesuai dengan kriteria inklusi yang telah terbentuk sebelumnya.

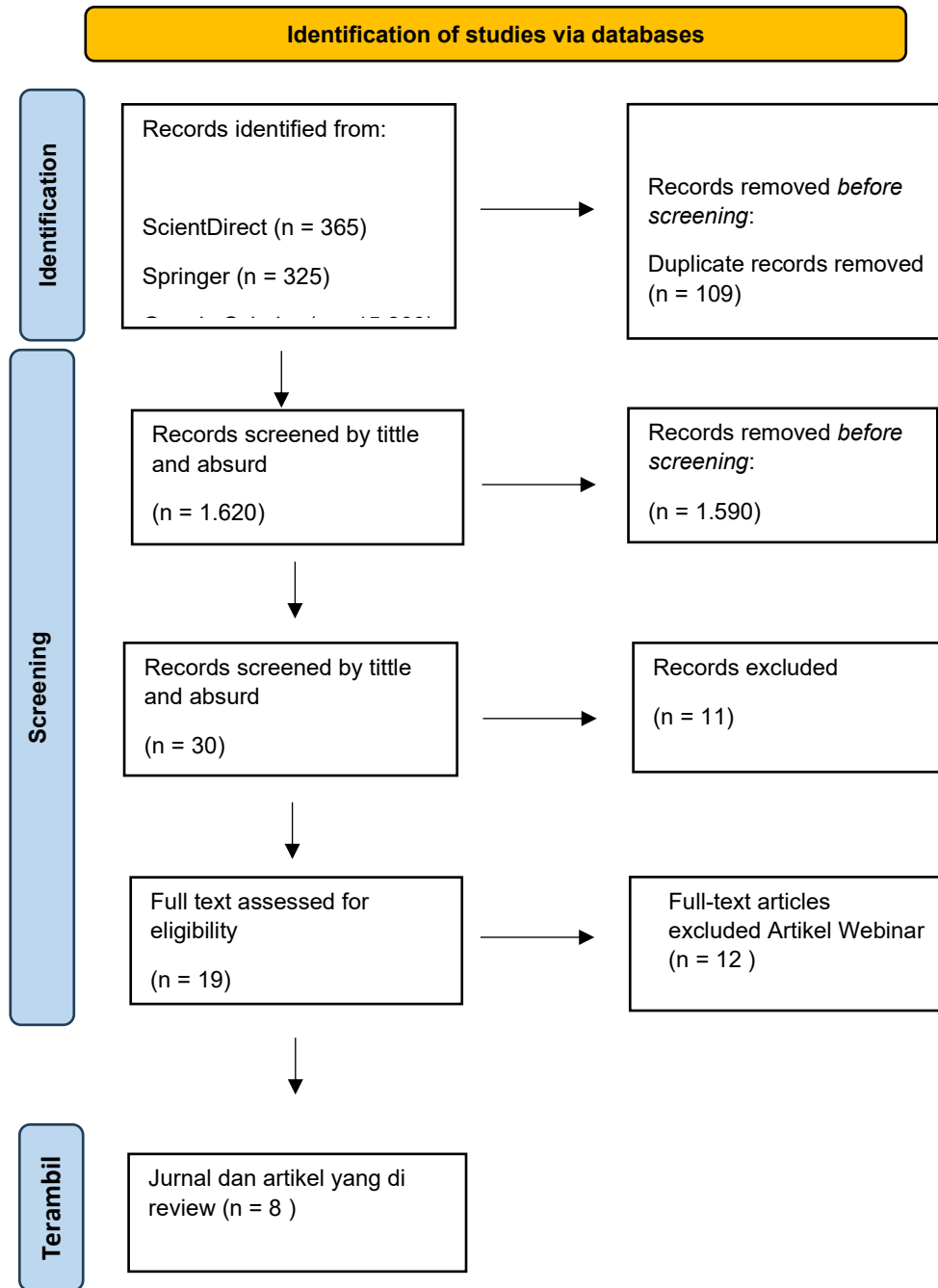


Diagram 1 : PRISMA 2020 flow diagram

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelusuran sistematis terhadap literatur ilmiah berhasil menghimpun sejumlah artikel dan jurnal yang relevan, yang secara substansial membahas keterkaitan antara praktik nepotisme dan dinamika motivasi kerja dalam konteks organisasi. Di samping itu, proses identifikasi turut menemukan berbagai kajian yang mengangkat variabel-variabel lain dengan keterkaitan erat terhadap motivasi karyawan, sehingga memberikan kedalaman perspektif yang lebih luas dalam pembahasan penelitian ini. Kompleksitas fenomena nepotisme dalam lingkungan kerja mencerminkan adanya beragam faktor yang saling memengaruhi, yang apabila tidak ditangani secara holistik, akan terus berkontribusi pada persistensi praktik tersebut dalam organisasi. Artikel-artikel ilmiah berikut merupakan hasil seleksi akhir yang telah memenuhi seluruh kriteria inklusi yang ditetapkan dalam protokol penyaringan penelitian ini.

Tabel 1: Hasil literature review

N o	Nama, Penulis, Tahun	Judul Penelitian	Populasi dan Sampel	Jenis Penelitian	Pengumpul an Data	Temuan Penting
1.	(Şeker & KARADAYI, 2024)	The Relationship Between Nepotism and Employee Performance	Karyawan organisasi	Kuantitatif	Survei	Nepotisme menurunkan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.
2.	(Kirya, 2020)	Promoting Anti-Corruption in Recruitment	Tenaga kesehatan	Kualitatif	Studi literatur	Nepotisme & koneksi menurunkan kualitas rekrutmen dan pelayanan.
3.	(Daskin et al., 2013)	Organizational Citizenship Behavior	Karyawan hotel	Kuantitatif	Survei	Nepotisme berdampak negatif pada kepuasan kerja.
4.	(Topsakal et al., 2024)	Impact of Nepotism on Organizational Attitudes	Karyawan hotel	Kuantitatif	Survei	Nepotisme meningkatkan niat resign dan menurunkan komitmen.

5.	(Lim et al., 2023)	Nepotism & Workplace Commitment	Karyawan hotel	Kuantitatif	Survei	Nepotisme merusak keterikatan emosional dan meningkatkan turnover.
6.	(Bekesiene et al., 2021)	Nepotism and Organizational Threats	Organisasi di Lithuania	Kualitatif	Studi literatur	Nepotisme merusak loyalitas dan iklim organisasi.
7.	(Alqhaiwi et al., 2025)	Leader Nepotism & Social Exchange	Karyawan organisasi	Kuantitatif	Survei	Nepotisme menurunkan kepercayaan terhadap pemimpin.
8.	(Habaza et al., 2025)	Leadership, Nepotism & Justice	Perawat	Kuantitatif	Survei	Nepotisme menurunkan persepsi keadilan organisasi.

Melalui kriteria inklusi yang telah ditetapkan, peneliti menemukan sebanyak 8 jurnal ilmiah dengan tahun terbit antara 2013-2025 (12 tahun terakhir). 6 jurnal menggunakan pendekatan kuantitatif dan 2 jurnal menggunakan pendekatan kualitatif literatur yang membahas mengenai dampak nepotisme terhadap motivasi pengikut kerja. Berikut merupakan pemaparan lebih menyeluruh terkait dampak dari nepotisme pada motivasi karyawan dan hal-hal apa saja yang dapat diperhatikan bersangkutan dalam situasi nepotisme berdasarkan literature review jurnal yang dibahas dalam penelitian ini.

Pada jurnal (Şeker & KARADAYI, 2024) menyebutkan bahwa nepotisme dalam organisasi memiliki dampak positif dan negatif. Dampak nepotisme terhadap kinerja karyawan bervariasi tergantung pada gaya manajemen organisasi dan motivasi individu karyawan. Dari sisi positif, nepotisme dapat meningkatkan kepercayaan dan loyalitas antar anggota keluarga, yang dapat membantu komunikasi yang lebih efektif dan juga meningkatkan kerja sama tim. Di samping itu, anggota keluarga atau teman dekat dapat beradaptasi dengan budaya dan tugas organisasi lebih cepat, sehingga berpotensi meningkatkan kinerja mereka (Şeker & KARADAYI, 2024). Sebaliknya, sisi negatifnya mengenai nepotisme cukup jelas. Persepsi ketidakadilan dalam praktik nepotisme menyebabkan munculnya perasaan iri dan kurangnya kepercayaan di antara karyawan lain. Kurangnya proses evaluasi kinerja yang adil dan transparan memperkuat dampak

negatif ini. Pada kondisi ini, persaingan antar karyawan dapat menurun dan akan berdampak negatif pada produktivitas kerja. Hal ini bersinambung dengan peningkatan stres kerja. Untuk meminimalkan dampak negatif nepotisme tersebut, organisasi harus memastikan proses perekrutan yang transparan dan menerapkan sistem evaluasi kinerja yang adil. Memberikan kesempatan yang sama untuk pelatihan, promosi, dan pengembangan memungkinkan semua karyawan untuk meningkatkan keterampilan mereka. Strategi-strategi ini dapat mengurangi ketimpangan yang disebabkan oleh nepotisme, meningkatkan kinerja pengikut kerja, dan membentuk lingkungan kerja yang lebih baik serta produktif (Şeker & KARADAYI, 2024). Gesekan yang ditimbulkan oleh nepotisme dalam organisasi kerja dapat merusak rasa keadilan di antara karyawan, serta dapat menyebabkan penurunan kepercayaan organisasi dan peningkatan angka *turnover*.

Dalam (Kirya, 2020) menyatakan bahwa korupsi dalam proses rekrutmen dan promosi tenaga kerja kesehatan dapat memengaruhi motivasi dan retensi karyawan medis. Hal ini merupakan salah satu praktik nepotisme yang tidak adil. Korupsi mempersulit implementasi manajemen kinerja dengan merusak kriteria objektif untuk penilaian kinerja yang dapat memengaruhi motivasi karyawan medis. Selain itu, faktor lain seperti campur tangan kekuasaan juga memengaruhi moral karyawan medis yang mengakibatkan mereka berganti institusi dan bermigrasi ke negara-negara yang lebih maju (Kirya, 2020). Perlu disokong langkah-langkah mempromosikan anti-korupsi, transparansi, dan akuntabilitas dalam proses perekrutan karyawan medis. Perekrutan karyawan medis yang berbasis meritokrasi menjadi fondasi penting sebagai penjamin peningkatan keberhasilan dan cara yang terbukti untuk mengekang korupsi dalam layanan publik khususnya kesehatan.

(Daskin et al., 2013) mengungkapkan bahwa keberadaan praktik nepotisme dalam organisasi membawa konsekuensi negatif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Fenomena ini terbukti memicu fragmentasi sosial di lingkungan kerja, di mana terbentuknya kelompok-kelompok eksklusif berdasarkan kedekatan relasional berpotensi melahirkan konflik internal yang mengikis rasa keadilan kolektif di antara anggota organisasi. Lebih jauh, praktik nepotisme turut melemahkan efektivitas manajemen sumber daya manusia, sebab keputusan strategis terkait promosi jabatan dan distribusi penghargaan lebih banyak ditentukan oleh faktor kekerabatan ketimbang kapabilitas nyata, yang pada gilirannya menggerus semangat dan dorongan kerja karyawan secara keseluruhan. Temuan empiris dari hasil survei semakin memperkuat argumen tersebut. Tercatat bahwa 57% responden mengidentifikasi nepotisme sebagai akar dari ketimpangan dalam proses promosi dan penempatan posisi, yang secara langsung berimplikasi pada penurunan motivasi serta produktivitas kerja mereka. Sementara itu, sebanyak 68% partisipan mempersepsikan nepotisme sebagai penghambat utama perkembangan karir profesional, sekaligus sebagai faktor pembentuk iklim kerja yang tidak kondusif, yang berujung pada meningkatnya ketidakpuasan dan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Rangkaian temuan ini menegaskan kembali konsensus dalam literatur sebelumnya bahwa nepotisme merupakan variabel disruptif yang secara sistematis mengganggu ekuilibrium organisasi dan mendegradasi kualitas kinerja sumber daya manusia. Akibatnya, karyawan yang terpapar lingkungan nepotistik cenderung menampilkan perilaku kerja yang kontraproduktif, bahkan sebagian memilih bertahan dalam kondisi ketidakpuasan akibat sempitnya alternatif peluang kerja dan tekanan ketidakpastian ekonomi. Kondisi ini menjadikan upaya eliminasi praktik nepotisme sebagai langkah krusial yang tidak dapat ditunda dalam rangka membangun fondasi keadilan organisasional dan mendorong peningkatan produktivitas secara berkelanjutan.

(Topsakal et al., 2024) menegaskan bahwa nepotisme memberikan dampak negatif yang substansial terhadap sikap kerja maupun motivasi karyawan dalam organisasi. Praktik pemberian keistimewaan berbasis hubungan kekeluargaan atau kekerabatan ini secara bertahap mengikis loyalitas karyawan serta rasa keterikatan mereka terhadap institusi tempat mereka bernaung. Kondisi tersebut tercermin dari melemahnya komitmen organisasional, yang ditandai dengan berkurangnya keterlibatan karyawan secara emosional dan terputusnya internalisasi nilai-nilai inti yang dianut organisasi. Hal ini dilihat dari menurunnya komitmen pada organisasi, yang menyebabkan karyawan merasa kurang terikat dan tidak lagi merasa menjadi bagian dari nilai-nilai perusahaan. Selain itu, nepotisme juga menjadi faktor utama yang memicu sikap negatif terhadap organisasi, baik secara kognitif, afektif, maupun perilaku. Menariknya, penelitian ini juga mengungkapkan bahwa nepotisme tidak secara langsung memengaruhi tingkat kepercayaan karyawan terhadap atasan maupun rekan sejawat mereka, yang mengindikasikan bahwa kepercayaan antarpribadi dalam konteks kerja dipengaruhi oleh spektrum faktor yang lebih luas dan tidak semata-mata ditentukan oleh ada tidaknya praktik nepotisme. Para peneliti memberikan saran untuk menerapkan budaya keadilan dan sistem organisasi, di mana promosi dan penghargaan didasarkan pada kinerja dan kompetensi yang objektif. Selain itu, pengembangan program mentoring dan pelatihan profesional untuk membantu memperkuat rasa memiliki dan mengurangi dampak negatif dari nepotisme.

Dalam (Lim et al., 2023) menunjukkan bahwa nepotisme di industri hotel India berpengaruh negatif terhadap ikatan psikologis karyawan. Nepotisme dianggap sebagai pelanggaran kontrak psikologis, yang menyebabkan berkurangnya kepercayaan dan ikatan emosional karyawan terhadap perusahaan. Dalam budaya di lingkungan sosial, praktik ini lebih umum karena adanya kecenderungan untuk memprioritaskan hubungan personal dan keluarga dalam pengambilan keputusan. Akibatnya, karyawan yang merasakan nepotisme cenderung merasa kurang terikat secara emosional dan menurunkan loyalitas kepada perusahaan, karena merasa bahwa penghargaan dan promosi tidak didasarkan pada kinerja kerja. penelitian ini menegaskan pentingnya penerapan sistem yang adil untuk meningkatkan komitmen dan mengurangi turnover di lingkungan kerja yang dipengaruhi budaya lingkungan sosial. Berdasarkan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa budaya nepotisme di lingkungan sosial sangat berdampak

buruk bagi sekitar, oleh karena itu praktik nepotisme sangat tidak di sarankan karena berdampak negatif.

Jurnal (Bekesiene et al., 2021) mengatakan bahwa nepotisme, yang secara konseptual dapat dikategorikan sebagai salah satu manifestasi korupsi dalam lingkungan organisasi, terbukti membawa implikasi yang jauh melampaui sekadar persoalan etika, melainkan menyentuh aspek-aspek fundamental yang menentukan efektivitas dan keberlangsungan organisasi secara keseluruhan. Melalui pendekatan kuantitatif dengan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM), terungkap bahwa praktik nepotisme secara konsisten berkorelasi negatif dengan kinerja organisasional, sebab keberadaannya secara simultan memicu eskalasi konflik internal, menggerus fondasi kepercayaan antarpihak, serta melahirkan atmosfer kerja yang tidak mendukung produktivitas maupun kolaborasi yang sehat. Hubungan antara perilaku manajerial yang mentoleransi atau bahkan memfasilitasi nepotisme dengan efektivitas organisasi juga menunjukkan arah yang berlawanan, di mana intensitas praktik nepotisme yang semakin tinggi berbanding lurus dengan penurunan kapasitas organisasi dalam mencapai tujuannya secara optimal. Meski dalam situasi tertentu nepotisme dipandang dapat menghadirkan manfaat parsial, seperti menguatnya rasa tanggung jawab dan komitmen pada individu-individu yang memiliki ikatan personal dengan organisasi, namun ekkses negatif yang dihasilkannya jauh lebih dominan dan bersifat sistemik. Nepotisme secara nyata berdampak pada degradasi kualitas kinerja, pelemahan profesionalisme sumber daya manusia, serta potensi kehilangan talenta-talenta kompeten yang tidak mendapatkan ruang aktualisasi secara adil. Dengan demikian, dampak nepotisme tidak semata-mata terbatas pada tataran operasional organisasi, melainkan turut mengancam stabilitas institusional dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

Dalam (Alqhaiwi et al., 2025) menunjukkan nepotisme yang dilakukan oleh pemimpin cenderung berdampak negatif terhadap hubungan dengan karyawan, terutama dalam hal kepercayaan. Hasil dari beberapa studi yang dilakukan, baik melalui eksperimen maupun survei lapangan, menunjukkan bahwa ketika pemimpin bersikap nepotistik, karyawan merasa diperlakukan tidak adil sehingga kepercayaan terhadap pemimpin menurun. Penurunan kepercayaan ini kemudian berpengaruh pada perilaku karyawan, di mana mereka menjadi kurang terdorong untuk mendukung pemimpin, termasuk dalam perilaku yang menguntungkan pemimpin. Namun, pengaruh tersebut dapat berbeda tergantung pada kondisi tertentu. Karyawan yang memiliki hubungan kekerabatan dengan pemimpin cenderung tidak terlalu terdampak dan tetap mempertahankan kepercayaan, sedangkan karyawan dengan kepentingan karier tinggi lebih mungkin tetap menunjukkan perilaku yang menguntungkan pemimpin ketika mereka masih memiliki tingkat kepercayaan tertentu. Temuan ini menunjukkan bahwa dampak nepotisme tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor hubungan sosial dan kepentingan individu dalam organisasi.

(Habaza et al., 2025) dalam kajiannya terhadap organisasi layanan kesehatan mengungkapkan dinamika yang menarik antara praktik nepotisme, gaya kepemimpinan, dan persepsi keadilan di kalangan tenaga kerja. Dengan menggunakan metode deskriptif korelasional pada populasi perawat, studi tersebut menemukan relasi negatif yang signifikan antara intensitas nepotisme dan keadilan organisasional yang dirasakan karyawan, yang mengandung makna bahwa semakin mengakar praktik favoritisme berbasis relasi personal dalam organisasi, semakin terdegradasi pula persepsi karyawan terhadap keadilan dalam distribusi sumber daya, pengambilan keputusan, maupun perlakuan antarpribadi di lingkungan kerja. Sebaliknya, kepemimpinan paternalistik yang bercirikan kepedulian autentik, tanggung jawab moral, dan orientasi etis justru berkontribusi positif terhadap terbentuknya iklim kerja yang lebih berkeadilan, mengindikasikan bahwa karakter dan integritas pemimpin memainkan peran krusial dalam mengimbangi dampak destruktif nepotisme. Kendati demikian, sebagian besar responden menempatkan diri pada kategori sedang dalam hal persepsi nepotisme maupun keadilan organisasional, yang mencerminkan bahwa meskipun praktik favoritisme belum sepenuhnya dominan, eksistensinya tetap cukup terasa dan berpotensi berkembang apabila tidak ditangani secara proaktif. Kondisi ini menegaskan bahwa nepotisme, meski dalam taraf moderat sekalipun, mampu menggerus kepercayaan karyawan dan memperlemah kohesi organisasional, sehingga penerapan mekanisme pengambilan keputusan yang transparan, akuntabel, dan berbasis merit menjadi keniscayaan strategis bagi organisasi yang menginginkan lingkungan kerja yang sehat dan produktif secara berkelanjutan.

Merujuk pada sintesis berbagai literatur yang telah dikaji, nepotisme terkonfirmasi sebagai fenomena yang persistensinya dalam lingkungan organisasi masih terbilang tinggi, dengan konsekuensi yang secara dominan bersifat destruktif dibandingkan kontribusi positif yang mungkin ditimbulkannya. Meskipun pada kondisi tertentu nepotisme dapat menciptakan kedekatan, rasa percaya, atau loyalitas pada pihak-pihak yang memiliki hubungan personal dengan organisasi, manfaat tersebut hanya dirasakan oleh kelompok tertentu dan tidak mewakili kondisi organisasi secara keseluruhan. Secara umum, hasil penelitian justru menunjukkan bahwa nepotisme lebih sering memunculkan suasana kerja yang tidak sehat karena keputusan organisasi tidak lagi sepenuhnya didasarkan pada kompetensi, melainkan pada hubungan kedekatan (Şeker & Karadayi, 2024; Bekesiene dkk., 2021).

Masalah yang paling menonjol akibat nepotisme adalah munculnya persepsi ketidakadilan di kalangan karyawan. Ketika promosi, penghargaan, atau kesempatan kerja dianggap lebih mudah diberikan kepada orang-orang tertentu, karyawan lain akan merasa usahanya kurang dihargai. Perasaan seperti ini dapat menurunkan motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kepercayaan terhadap organisasi maupun terhadap pimpinan. Dalam jangka pendek, situasi tersebut dapat memicu iri hati, konflik antarkaryawan, serta menurunkan semangat kerja. Bahkan dalam beberapa konteks, seperti sektor kesehatan, praktik yang tidak adil dalam rekrutmen dan promosi dapat mendorong

tenaga kerja untuk mencari institusi lain yang dianggap lebih objektif dan lebih menghargai kemampuan (Daskin dkk., 2013; Kirya, 2020; Alqhaiwi dkk., 2025; Habaza dkk., 2025).

Selain menimbulkan masalah pada tingkat individu, nepotisme juga berdampak pada organisasi dalam jangka panjang. Jika praktik ini terus dibiarkan, efektivitas organisasi dapat melemah karena sistem kerja tidak lagi berjalan secara profesional. Promosi yang tidak berbasis kemampuan akan membuat organisasi berisiko menempatkan orang yang kurang tepat pada posisi tertentu, sehingga kualitas kerja menurun dan produktivitas ikut terganggu. Dalam jangka panjang, kondisi ini juga dapat mengikis komitmen dan loyalitas karyawan yang sebenarnya kompeten. Akibatnya, organisasi bisa kehilangan sumber daya manusia yang berkualitas dan semakin sulit menjaga stabilitas maupun keberlanjutan kinerjanya (Lim dkk., 2023; Topsakal dkk., 2024; Bekesiene dkk., 2021).

Hasil kajian ini juga menunjukkan bahwa upaya mengatasi nepotisme harus dilakukan melalui pembenahan sistem organisasi.

1. Strategi Mengatasi Nepotisme dalam Organisasi

Berbagai literatur yang dikaji mengidentifikasi sejumlah strategi yang dapat diterapkan organisasi untuk memitigasi dampak nepotisme. Langkah paling mendasar adalah memastikan proses rekrutmen yang transparan serta menerapkan sistem evaluasi kinerja yang adil dan objektif, sehingga promosi dan penghargaan didasarkan pada kompetensi, bukan hubungan personal. Pendekatan berbasis meritokrasi dinilai sebagai fondasi penting, terutama dalam sektor publik seperti layanan kesehatan, untuk menjaga kualitas layanan sekaligus mengekang praktik yang tidak adil dalam perekrutan. Selain itu, organisasi perlu memberikan kesempatan yang setara bagi seluruh karyawan dalam pelatihan, promosi, dan pengembangan karir agar ketimpangan akibat nepotisme dapat diminimalkan. Pengembangan program mentoring dan pelatihan profesional juga disarankan untuk memperkuat rasa memiliki karyawan. Pada level kepemimpinan, penerapan gaya kepemimpinan yang peduli, bertanggung jawab, dan etis terbukti berkaitan positif dengan keadilan organisasi dan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif. (Şeker & Karadayi, 2024; Kirya, 2020; Topsakal dkk., 2024; Habaza dkk., 2025)

2. Masalah yang Dapat Muncul Akibat Nepotisme

Studi-studi yang dikaji secara konsisten menunjukkan bahwa nepotisme memicu berbagai permasalahan serius dalam organisasi. Nepotisme menimbulkan persepsi ketidakadilan yang meluas, memicu perasaan iri, serta menurunkan kepercayaan antarkaryawan maupun kepercayaan terhadap pemimpin. Ketika pemimpin bertindak nepotistik, karyawan cenderung merasa diperlakukan tidak adil sehingga dukungan mereka terhadap pemimpin dalam aktivitas organisasi pun berkurang. Nepotisme juga dapat memunculkan kelompok-kelompok tertentu dalam organisasi yang kemudian memicu konflik internal dan memperlemah rasa keadilan. Kondisi ini berdampak pada turunnya motivasi, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan secara keseluruhan.

Lebih jauh, nepotisme dipersepsi sebagai pelanggaran kontrak psikologis, yaitu ketika karyawan merasa organisasi tidak memenuhi harapan yang sebelumnya terbentuk, sehingga kepercayaan dan kedekatan emosional terhadap perusahaan ikut menurun dan berpotensi meningkatkan keinginan untuk keluar dari pekerjaan. Dalam sektor kesehatan, kondisi ini bahkan mendorong tenaga medis untuk berpindah ke institusi lain atau bermigrasi ke negara yang dianggap memiliki sistem kerja lebih baik. (Şeker & Karadayi, 2024; Kirya, 2020; Daskin dkk., 2013; Topsakal dkk., 2024; Lim dkk., 2023; Alqhaiwi dkk., 2025; Habaza dkk., 2025)

3. Efek Jangka Panjang Nepotisme terhadap Kinerja Organisasi

Secara jangka panjang, nepotisme berdampak pada melemahnya efektivitas dan keberlanjutan organisasi secara struktural. Semakin tinggi praktik nepotisme, semakin rendah efektivitas organisasi, tercermin dari menurunnya kualitas kinerja, profesionalisme, serta hilangnya tenaga kerja yang kompeten. Nepotisme juga secara konsisten menghambat pengelolaan sumber daya manusia secara optimal karena promosi dan penghargaan tidak lagi didasarkan pada kemampuan, sehingga produktivitas organisasi terus tergerus dalam jangka panjang. Dalam organisasi yang dipengaruhi budaya sosial yang kuat, dampak ini semakin dalam karena nepotisme sudah tertanam dalam pengambilan keputusan sehari-hari, sehingga terus mengikis komitmen dan loyalitas karyawan dari waktu ke waktu. Meskipun dalam kondisi tertentu nepotisme dapat menumbuhkan kepercayaan dan loyalitas pada individu yang memiliki kedekatan dengan organisasi, dampak positif tersebut tidak lebih besar daripada akibat negatif yang ditimbulkan dan tidak cukup untuk mengimbangi kerugian yang dialami organisasi secara keseluruhan. Pada akhirnya, nepotisme dipandang sebagai ancaman nyata bagi stabilitas dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. (Şeker & Karadayi, 2024; Bekesiene dkk., 2021; Daskin dkk., 2013; Lim dkk., 2023; Topsakal dkk., 2024)

Secara umum, Penelitian ini menunjukkan bahwa nepotisme lebih banyak membawa pengaruh negatif dalam organisasi. Meskipun dalam beberapa kondisi nepotisme dapat meningkatkan kepercayaan dan loyalitas antar anggota keluarga serta mempercepat adaptasi budaya organisasi (Şeker & Karadayi, 2024; Bekesiene dkk., 2021), dampak negatifnya jauh lebih dominan dan meluas. Nepotisme juga lebih sering dikaitkan dengan menurunnya keadilan, kepuasan kerja, motivasi, komitmen, dan komitmen karyawan karena menciptakan persepsi ketidakadilan dalam organisasi, hal ini dibuktikan pada penelitian (Daskin dkk., 2013; Topsakal dkk., 2024; Lim dkk., 2023). Dalam sektor kesehatan, nepotisme dan korupsi dalam rekrutmen dapat merusak sistem meritokrasi, menurunkan moral tenaga medis, dan mendorong migrasi tenaga kerja ke institusi atau negara lain (Kirya, 2020; Habaza dkk., 2025). Lebih jauh, nepotisme berpotensi mengancam stabilitas dan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan (Bekesiene dkk., 2021).

Sebagai solusi, penelitian ini merekomendasikan penerapan sistem rekrutmen dan promosi yang transparan berbasis meritokrasi, evaluasi kinerja yang adil dan

objektif, serta program mentoring dan pelatihan yang merata bagi seluruh karyawan. Langkah yang paling penting adalah menerapkan rekrutmen yang transparan, evaluasi kinerja yang objektif, dan promosi yang berbasis merit. Sistem seperti ini diperlukan agar setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang tanpa dipengaruhi faktor kedekatan pribadi. Selain itu, organisasi juga perlu membangun budaya kerja yang adil, memberi akses pelatihan dan pengembangan karier secara merata, serta mendorong kepemimpinan yang etis dan bertanggung jawab. Dengan demikian, organisasi tidak hanya mengurangi dampak negatif nepotisme, tetapi juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, profesional, dan mendukung peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan (Şeker & Karadayi, 2024; Kirya, 2020; Topsakal dkk., 2024; Habaza dkk., 2025).

KESIMPULAN

Berdasarkan kajian sistematis terhadap delapan jurnal ilmiah yang telah dianalisis, dapat ditarik simpulan bahwa nepotisme dalam kepemimpinan organisasi secara konsisten memberikan dampak yang merugikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Praktik favoritisme berbasis hubungan personal ini terbukti melahirkan persepsi ketidakadilan yang meluas di kalangan karyawan, mengikis kepercayaan terhadap pemimpin, menurunkan komitmen organisasional, serta mendorong meningkatnya keinginan untuk meninggalkan organisasi. Meskipun dalam kondisi tertentu nepotisme dapat mempererat hubungan dan mempercepat adaptasi bagi individu yang memiliki kedekatan personal dengan pemimpin, manfaat tersebut tidak sebanding dengan kerugian yang ditanggung organisasi secara keseluruhan. Dalam jangka panjang, nepotisme berpotensi melemahkan fondasi profesionalisme, menghambat pengembangan talenta terbaik, serta mengancam keberlanjutan organisasi secara struktural. Oleh karena itu, penerapan sistem rekrutmen dan promosi yang transparan berbasis meritokrasi, evaluasi kinerja yang objektif, serta pengembangan program pelatihan yang merata bagi seluruh karyawan menjadi langkah strategis yang mendesak untuk diterapkan dalam rangka membangun lingkungan kerja yang adil, produktif, dan berkelanjutan.

Meskipun artikel ini berhasil merangkum dampak nepotisme terhadap motivasi dan kinerja karyawan melalui pendekatan SLR, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Kajian ini hanya mencakup delapan jurnal dalam rentang 12 tahun dengan dominasi penelitian di sektor perhotelan dan kesehatan, sehingga generalisasi temuan ke konteks industri yang lebih luas menjadi kurang optimal. Selain itu, keterbatasan basis data yang digunakan dalam pencarian literatur berpotensi menyebabkan studi-studi relevan terlewat, dan tidak adanya analisis kuantitatif seperti meta-analisis membuat kekuatan hubungan antarvariabel sulit diukur secara presisi. Ke depannya, penelitian lanjutan disarankan untuk memperluas cakupan sektor industri yang diteliti, mengintegrasikan variabel moderasi seperti budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara lebih mendalam, serta menerapkan pendekatan meta-analisis

guna menghasilkan estimasi efek yang lebih akurat dan terukur. Penelitian empiris berbasis data primer di konteks Indonesia juga sangat direkomendasikan mengingat minimnya kajian lokal yang secara khusus mengeksplorasi hubungan antara nepotisme kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alqhaiwi, Z. O., Yang, M., Luu, T., & Eva, N. (2025). A Social Exchange Perspective of Leader Nepotism: The Roles of Kinship and Self-Interest. *Journal of Business Ethics*.
<https://doi.org/10.1007/s10551-025-06125-3>
- Bekesiene, S., Petrauskaite, A., & Kazlauskaite Markeliene, R. (2021). Nepotism and related threats to security and sustainability of the country: The case of lithuanian organizations. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(3), 1–23.
<https://doi.org/10.3390/su13031536>
- Daskin, M., Saydam, S., & Arasli, H. (2013). The Critical Antecedents to Organizational Citizenship Behaviors: Empirical Evidences from North Cyprus Service Industry. *Journal of Management Research*, *5*(2). <https://doi.org/10.5296/jmr.v5i2.3376>
- Habaza, H. S. S., Hagra, H. R., Elsabahy, H. E., Saleh, M. S. M., Dailah, H. G., Hendy, A., & Shobaili, H. A. (2025). Authority, favoritism, and fairness: how paternalistic leadership and nepotism shape nurses' perceptions of justice. *BMC Nursing*, *24*(1).
<https://doi.org/10.1186/s12912-025-03888-y>
- Kirya, M. T. (2020). Promoting anti-corruption, transparency and accountability in the recruitment and promotion of health workers to safeguard health outcomes. In *Global Health Action* (Vol. 13, Number sup1). Taylor and Francis Ltd.
<https://doi.org/10.1080/16549716.2019.1701326>
- Lim, W. M., Srivastava, S., Jain, A. K., Malik, N., & Gupta, S. (2023). When employees feel betrayed: The mediating role of psychological contract violation on nepotism and workplace commitment in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, *108*. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103381>
- Longshore, J. M., & Bass, B. M. (1987). Leadership and Performance beyond Expectations. *Academy of Management Review*, *12*(4), 756.
<https://doi.org/https://doi.org/10.2307/258081>
- Melva Risti Ananta, Dwi Natasya Bella, Putri Maulidya, Fadila Syeftriana, & M. Ilham Fajar. (2025). PENGARUH REKRUTMEN DAN SELEKSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN: SEBUAH TINJAUAN LITERATUR SISTEMATIK. *Jurnal Riset Sistem Informasi Dan Aplikasi Komputer (JRSIKOM)*, Vol. 1(No. 2).
- Perez-Alvarez, M., & Strulik, H. (2021). Nepotism, human capital and economic development. *Journal of Economic Behavior & Organization*, *181*, 211–240.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jebo.2020.11.034>
- Putrie, R. A., Muyasaroh, M., Islami, N. A., Rosyid, B., & Setiawan, A. (2025). ANALISIS KEADILAN ORGANISASI (ORGANIZATIONAL JUSTICE) DAN DAMPAKNYA PADA MOTIVASI KERJA. *JURNAL LENTERA BISNIS*, *14*(3), 4741–4750. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i3.1967>

- Şeker, C., & KARADAYI, D. (2024). THE RELATIONSHIP BETWEEN NEPOTISM AND EMPLOYEE PERFORMANCE. *Newerajournal.Com NEW ERA INTERNATIONAL JOURNAL OF INTERDISCIPLINARY SOCIAL RESEARCHES*, 9(26).
<https://doi.org/10.5281/zenodo.14552806>
- Setyo Widodo, D., & Yandi, A. (2022). Model Kinerja Karyawan: Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi, (Literature Review MSDM). *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(1), 14.
<https://doi.org/10.38035/jim.v1i1>
- Topsakal, Y., Dinç, A., & Özcan, E. (2024). The impact of nepotism on employee organisational attitudes in accommodation enterprises. *Tourism and Management Studies*, 20(1), 21–34. <https://doi.org/10.18089/tms.20240102>
- Attribution and the unit of perception of ongoing behavior. - PsycNET. (n.d.). Retrieved November 13, 2019, from <https://psycnet.apa.org/record/1974-11048-001>
- Boonthanom, R. (2004). *Computer-Mediated Communication of Emotions: A Lens Model Approach*. FLORIDA STATE UNIVERSITY.
- Creswell, W. J., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE PublicationsSage UK: London, England. Retrieved from file:///C:/Users/Harrison/Downloads/John W. Creswell & J. David Creswell - Research Design_ Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (2018).pdf%0Afile:///C:/Users/Harrison/AppData/Local/Mendeley Ltd./Mendeley Desktop/Downloaded/Creswell, Cr
- Dunbar, N. E., & Segrin, C. (2012). Clothing and Teacher Credibility: An Application of Expectancy Violations Theory. *International Scholarly Research Network ISRN Education*, 2012. <https://doi.org/10.5402/2012/140517>
- Morse, J. M. (1991). Approaches to Qualitative-Quantitative Methodological Triangulation. *Nursing Research*, (February), 120–123. <https://doi.org/10.1097/00006199-199103000-12>