

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN OTORITER, PEMBERIAN INSENTIF, SERTA LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA

Johannes Maruli Tua<sup>1</sup>, Zahera Mega Utama<sup>2</sup>, Franky Franky<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas Dr. Moestopo (Beragama), Jl. Swadarma Raya No.54 1, Ulujami, DKI Jakarta, Indonesia

Email: [johannes\\_hutauruk@yahoo.com](mailto:johannes_hutauruk@yahoo.com)

---

### Article History

Received: 16-06-2024

Revision: 24-06-2024

Accepted: 26-06-2024

Published: 27-06-2024

**Abstract.** This study aims to determine the influence of authoritarian leadership style, providing incentives, and work environment on employee job satisfaction at the Protocol and Administration Bureau of the Ministry of Investment of the Republic of Indonesia. The research method used is a survey method with a quantitative approach. The population in this study was 49 employees at the Protocol and Administration Bureau of the Ministry of Investment of the Republic of Indonesia and sampling used saturated sampling techniques. Data collection tools using questionnaires. Data analysis techniques include tests of validity, reliability, classical assumptions, hypothesis tests (t test and F test), and determination coefficient tests. The results showed that authoritarian leadership style did not have a significant effect on job satisfaction, while the provision of incentives and work environment had a significant effect on job satisfaction. Simultaneously, the variables of authoritarian leadership style, incentivization, and work environment have a significant effect on job satisfaction. The contribution of authoritarian leadership style, incentives, and work environment to job satisfaction is 50%, while the remaining 50% is influenced by other variables outside the research model.

**Keywords:** Authoritarian Leadership Style, Provision of Incentives, Work Environment, and Job Satisfaction

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan otoriter, pemberian insentif, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Biro Protokol dan Tata Usaha Kementerian Investasi Republik Indonesia. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah 49 pegawai di Biro Protokol dan Tata Usaha Kementerian Investasi Republik Indonesia dan pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh. Alat pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik analisis data mencakup uji validitas, reliabilitas, asumsi klasik, uji hipotesis (uji t dan uji F), dan uji koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otoriter tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan pemberian insentif dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara simultan, variabel gaya kepemimpinan otoriter, pemberian insentif, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan otoriter, pemberian insentif, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja adalah 50%, sedangkan sisanya 50% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan Otoriter, Pemberian Insentif, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja

---

**How to Cite:** Tua, J. M., Utama, Z. M & Franky F. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter, Pemberian Insentif, Serta Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, 4 (2), 608-621. <http://doi.org/10.54373/ifijeb.v4i2.1329>

---

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan asset yang paling berharga diantara asset lainnya dalam semua bentuk organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia organisasi tidak akan berjalan, karena betapapun modern sarana prasarana dalam organisasi tetap saja melibatkan manusia dalam operasionalnya. Pentingnya sumber daya manusia sehingga diperlukan manajemen sumber daya manusia untuk mengelolanya agar dapat berfungsi dengan baik dalam mencapai tujuan organisasi. Melalui manajemen sumber daya manusia, organisasi dapat membuat langkah-langkah yang diperlukan bagi pimpinan dan seluruh anggota yang ada. Manajemen sumber daya manusia dipakai pimpinan untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan pegawai. Pengetahuan pimpinan akan kebutuhan dan keinginan pegawai sangat penting agar pegawai merasa aman dan nyaman dalam menjalankan tugas. Bila pegawai merasa puas dalam bekerja maka akan timbul semangat dalam bekerja.

Laporan *State of the Global Workplace 2022* yang baru-baru ini dirilis, menemukan bahwa, bersama dengan ketidakpuasan, para pekerja mengalami tingkat pelepasan dan ketidakbahagiaan yang mengejutkan. Enam puluh persen orang melaporkan secara emosional terlepas di tempat kerja dan 19% sebagai sengsara. Hanya 33% yang melaporkan merasa terlibat dan itu bahkan lebih rendah dari tahun 2020 (Septana, 2022). Robbins & Judge (2019) mengemukakan bahwa kepuasan kerja yaitu suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Handoko (2014) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dan bagaimana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan cerminan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Sementara itu, Ivancevich et al. (2014) mengemukakan kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka. Hal tersebut dihasilkan dari persepsi mereka mengenai pekerjaan mereka dan tingkat kesesuaian antara individu dengan organisasi.

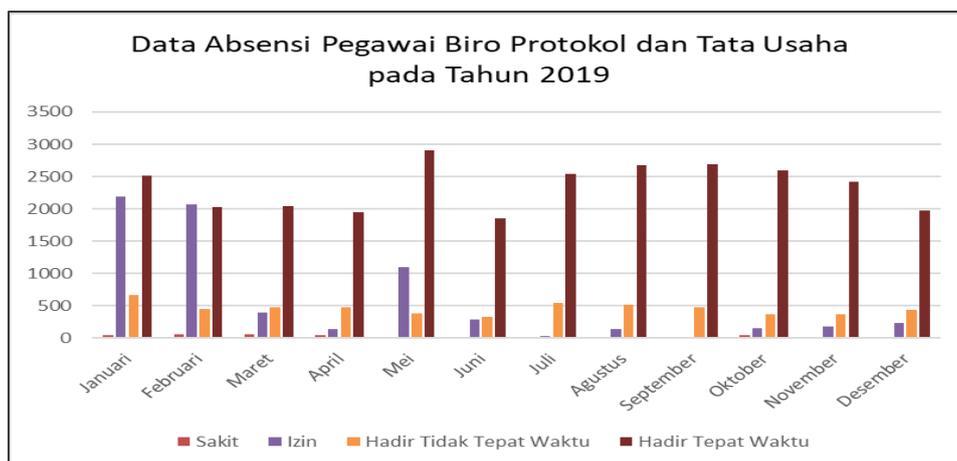
Kementerian Investasi Republik Indonesia adalah sebuah kementerian Indonesia yang bertugas menangani urusan investasi dan dibentuk oleh Presiden Indonesia Joko Widodo dalam perombakan kedua Kabinet Indonesia Maju pada 28 April 2021. Sebagai penghubung utama antara dunia usaha dan pemerintah, BKPM diberi mandat untuk mendorong investasi langsung, baik dari dalam negeri maupun luar negeri, melalui penciptaan iklim investasi yang kondusif. Setelah BKPM dikembalikan statusnya menjadi lembaga setingkat kementerian di tahun 2009 dan melapor langsung kepada Presiden Republik Indonesia, maka sasaran lembaga ini tidak hanya untuk meningkatkan investasi yang lebih besar dari dalam maupun luar negeri, namun juga untuk mendapatkan investasi berkualitas yang dapat menggerakkan perekonomian Indonesia dan menyerap banyak tenaga kerja (Kementerian Investasi, 2023).

Pegawai negeri atau Aparatur Sipil Negara merupakan perangkat pemerintah untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai institusi masing-masing tempat berdinasi. Biro Protokol dan Tata Usaha Kementerian Investasi Republik Indonesia sebagai institusi pemerintah mempunyai tugas melaksanakan urusan protokol, tata usaha, dan arsip. Meskipun Biro Protokol dan Tata Usaha ini tidak secara langsung bersentuhan dengan masyarakat akan tetapi mempunyai tugas yang sangat penting di dalam institusi. Melalui Biro ini urusan kedinasan di dalam maupun kedinasan yang melibatkan institusi luar dapat dilaksanakan dengan baik. Upaya BKPM dalam meningkatkan investasi di Indonesia tidak terlepas dari peran pegawai yang berkontribusi dalam menciptakan iklim investasi yang kondusif. Apabila pegawai merasa puas terhadap pekerjaannya, maka ia akan merasa nyaman dan betah bekerja pada perusahaan atau organisasi tersebut. Namun, terlepas dari kepuasan kerja tersebut, terdapat beberapa masalah yang dialami oleh pegawai Kementerian Investasi.

**Tabel 1.** Data absensi pegawai biro protokol dan tata usaha pada tahun 2019

No	Bulan	Absensi			
		Sakit	Izin	Hadir Tidak Tepat Waktu	Hadir Tepat Waktu
1	Januari	51	2196	666	2509
2	Februari	66	2074	451	2023
3	Maret	58	399	472	2041
4	April	43	146	480	1952
5	Mei	13	1105	385	2906
6	Juni	-	286	335	1847
7	Juli	5	36	551	2539
8	Agustus	8	139	513	2678
9	September	-	17	482	2687
10	Oktober	48	154	370	2596
11	November	-	182	370	2420
12	Desember	2	236	433	1980

Sumber: Kementerian Investasi (2022)



**Gambar 1.** Grafik Absensi Pegawai biro protokol dan tata usaha pada tahun 2019

Berdasarkan data diatas, persentase kehadiran tidak tepat waktu pegawai pada Biro Protokol dan Tata Usaha terbilang masih besar. Artinya bahwa pegawai masih memiliki disiplin yang rendah terhadap ketepatan waktu dalam bekerja. Hal ini tentunya mengindikasikan adanya permasalahan kepuasan kerja pegawai. Berikut ini merupakan data tingkat pengunduran diri pegawai pada Kementerian Investasi/BKPM rentang waktu 6 (enam) tahun terakhir.

**Tabel 2.** Tingkat turnover pegawai

<b>Tahun</b>	<b>Mengundurkan Diri</b>	<b>Pindah ke Instansi Lain</b>
2016	2	2
2017	3	1
2018	2	3
2019	1	2
2020	1	2
2021	0	1

Sumber: Kementerian Investasi (2022)

Berdasarkan data diatas, dalam kurun waktu enam tahun, terdapat pegawai yang mengundurkan diri setiap tahun. Selain itu ada pula pegawai yang pindah kerja ke instansi lain. Dari sekian faktor yang ada, pegawai yang mengundurkan diri dan pindah kerja juga disebabkan karena adanya ketidakpuasan terhadap pekerjaan.

Beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya kepemimpinan otoriter, pemberian insentif, dan lingkungan kerja. Putra et al. (2020) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kepemimpinan otoriter dan lingkungan kerja mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Institusi pemerintah sebagai sebuah organisasi diperlukan kepemimpinan yang sesuai dan seorang pemimpin memiliki gaya kepemimpinan tersendiri dalam memimpin. Gaya kepemimpinan yang disukai oleh pegawai akan berdampak pada kemajuan dari institusi tersebut. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan yang dipakai kurang disenangi pegawai bisa berdampak negatif bagi institusi. Gallup menemukan bahwa manajer atau pemimpin tim sendiri menyumbang 70% dari varians dalam keterlibatan tim. Dengan demikian, bagian penting dari solusi untuk sejumlah pekerja yang mengungkapkan ketidakpuasan kerja, pelepasan, dan kelelahan, adalah pemimpin yang lebih baik di tempat kerja (Septana, 2022).

Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Jobstreet.com, sebanyak 53% pegawai yang mengaku memiliki atasan dengan gaya kepemimpinan militer (bangga pada pangkat dan jabatan untuk menggerakkan bawahan), paternalis (tidak pernah memberikan kesempatan pada bawahan untuk mengembangkan daya kreatifitasnya) dan laissez faire (membiarkan bawahannya bekerja semaunya, jabatan hanya sebagai simbol dan tidak pernah mau tahu).

Buruknya karakter atasan juga dapat mempengaruhi tingginya turn over pegawai disebuah perusahaan. Lebih jauh lagi hal itu juga akan berdampak pada citra perusahaan (Jobstreet.com, 2022).

Permasalahan kepemimpinan ini yang sekarang dirasakan pegawai Biro Protokol dan Tata Usaha Kementerian Investasi. Keterangan yang dapat diperoleh dari hasil wawancara pendahuluan dengan beberapa pegawai menyatakan bahwa pemimpin memaksakan keinginan kepada pegawai untuk mencapai target tepat waktu tanpa memperhatikan beban pekerjaan pegawai dimana dalam waktu yang bersamaan pegawai juga harus menyelesaikan pekerjaan yang sebelumnya telah diperintahkan. Bentuk dari kepemimpinan otoriter lainnya berdasarkan wawancara pendahuluan dengan beberapa pegawai ditunjukkan dengan sikap pimpinan yang cenderung tertutup. Sikap pimpinan ini membuat pegawai takut untuk bertanya tentang pekerjaan ataupun untuk meminta saran atau arahan kepada pimpinan. Suatu ketika pegawai melakukan komunikasi dengan pimpinan dengan masuk meminta petunjuk, namun justru pimpinan langsung memotong pembicaraan dan menanyakan penyelesaian pekerjaan yang diberikan, tanpa memberikan pegawai kesempatan untuk berkonsultasi atau meminta arahan. Kondisi ini membuat pekerjaan terhambat untuk diselesaikan pegawai dan pekerjaan terus bertambah dan menumpuk. Jikapun selesai pekerjaan dilakukan secara terburu-buru yang terkadang tidak menghasilkan suatu pekerjaan seperti yang telah diharapkan. Akibatnya pegawai merasa tertekan dan kurang nyaman dengan pimpinan.

Lebih lanjut, factor pegawai yang memiliki kepuasan terhadap pekerjaannya adalah pemberian insentif. Insentif sendiri adalah perangsang yang diberikan terhadap pegawai yang didasarkan pada prestasi kerja yang dicapai, sehingga diharapkan dapat mendorong produktifitas kerja pegawai yang semakin meningkat, sehingga kinerja pegawai juga semakin baik atau optimal (Hasibuan, 2019). Dengan adanya pemberian insentif yang tepat serta cara kerja yang baik sehingga kedepannya, proses kerja organisasi dapat berjalan sesuai dengan tujuan organisasi. Penelitian Suhatri (2022) menyimpulkan bahwa pemberian insentif berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Masalah insentif saat ini menjadi isu di kalangan pegawai Kementerian Investasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pegawai memberikan keterangan yang intinya sama bahwa insentif yang diberikan masih dianggap belum secara proporsional sehingga para pegawai lebih memilih untuk biasa saja dalam bekerja, karena pegawai berkesimpulan meskipun bekerja secara maksimal insentif yang dapatkan tidak akan bertambah.

Selain pemberian insentif suasana lingkungan kerja dapat menjadikan pegawai merasa puas dan tidak puas dalam bekerja. Robbins dalam Sitinjak (2018) menyatakan bahwa kondisi lingkungan kerja yang mendukung merupakan salah satu dari faktor yang dapat mendorong kepuasan kerja pegawai. Lingkungan kerja bisa sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Nugroho et al., 2022). Lingkungan kerja yang baik meliputi beberapa aspek yang harus diperhatikan misalnya ruangan kerja yang nyaman, kondisi lingkungan yang aman, suhu ruangan yang tetap, terdapat pencahayaan yang memadai, warna cat ruangan, hubungan dengan rekan kerja yang baik. Permasalahan lain berkaitan dengan lingkungan kerja di Biro Protokol dan Tata Usaha Kementerian Investasi Republik Indonesia. Lingkungan kerja tidak hanya dilihat secara fisik tetapi juga non fisik. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pegawai pada intinya menyatakan lingkungan kerja saat ini kurang memberikan rasa nyaman dan optimistis. Adanya rasa takut pegawai terhadap atasan, adanya rasa kesenjangan antara atasan dan bawahan sehingga terciptanya hubungan kerja yang kaku. Selain itu adanya promosi yang tidak setara dikalangan pegawai, dimana pegawai yang mendapatkan promosi kebanyakan adalah pegawai yang memiliki kenalan, saudara atau rekan dibagian kepromosian sehingga pegawai yang lain harus sabar untuk mendapatkan giliran promosi kerja.

## **METODE**

Metode penelitian ini menggunakan metode survei. Variabel gaya kepemimpinan otoriter, pemberian insentif dan lingkungan kerja diklasifikasikan sebagai variabel bebas yang dapat mempengaruhi variabel kepuasan kerja sebagai variabel terikat. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dan bersifat hipotesis, dengan model analisis korelasional. Populasi penelitian adalah 49 pegawai di Biro Protokol dan Tata Usaha Kementerian Investasi Republik Indonesia, dan pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh atau sensus. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner dengan skala Likert. Analisis data mencakup uji validitas, reliabilitas, asumsi klasik, uji hipotesis (uji t dan uji F), serta uji koefisien determinasi.

## **HASIL**

Setelah menyajikan data dan analisis terkait dengan absensi pegawai, tingkat pengunduran diri, serta faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai di Kementerian Investasi, pada bagian ini akan dibahas hasil penelitian lebih lanjut. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi secara mendalam bagaimana faktor-faktor seperti kepemimpinan, pemberian insentif, dan lingkungan kerja mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

## Uji Hipotesis

**Tabel 3.** Hasil uji hipotesis

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	23.737	5.072		
1 Gaya Kepemimpinan Otoriter	.109	.087	.177	1.256	.216
Pemberian Insentif	.401	.136	.391	2.952	.005
Lingkungan Kerja	.411	.110	.275	1.743	.020

Sumber : Pengolahan Data SPSS (2024)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa persamaan regresi liniernya adalah:

$$Y = 23,737 + 0,109X_1 + 0,401X_2 + 0,191X_3$$

Dari persamaan regresi linier tersebut dapat dijelaskan bahwa nilai konstanta memiliki nilai positif sebesar 23.737. Tanda positif artinya menunjukkan pengaruh yang searah antara variabel independen dan variabel dependen. Hal ini menunjukkan bahwa jika semua variabel independen yang gaya kepemimpinan otoriter (X1), pemberian insentif (X2), dan lingkungan kerja (X3) bernilai 0 persen atau tidak mengalami perubahan, maka kepuasan kerja adalah 23.737.

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil tabel uji t didapati nilai t hitung untuk gaya kepemimpinan otoriter sebesar 1,256 dengan hasil signifikansi 0,216. Nilai ttabel = N-K, dimana N adalah jumlah sampel dan K adalah jumlah variabel independen, maka ttabel = 49 – 4 =45 dan tingkat signifikansi 5%. Nilai ttabel yang didapatkan adalah 1,679. Karena hasil t hitung < t tabel atau 0,216 < 1,679 dan nilai signifikansi 0,216 > 0,050 sehingga dapat dideskripsikan bahwa hipotesis 1 (H<sub>1</sub>) ditolak artinya gaya kepemimpinan otoriter tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

### Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil tabel uji t didapati nilai t hitung untuk pemberian insentif sebesar 2,952 dengan hasil signifikansi 0,005. Nilai ttabel yang didapatkan adalah 1,679. Karena hasil t hitung > t tabel atau 2,952 > 1,679 an nilai signifikansi 0,005 < 0,050 sehingga dapat dideskripsikan bahwa hipotesis 2 (H<sub>2</sub>) diterima artinya pemberian insentif berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

### Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil tabel uji t didapati nilai t hitung untuk lingkungan kerja sebesar 1,743 dengan hasil signifikansi 0,020. Nilai ttabel yang didapatkan adalah 1,679. Karena hasil t hitung > t tabel atau  $1,743 > 1,679$  dan nilai signifikansi  $0,020 < 0,050$  sehingga dapat dideskripsikan bahwa hipotesis 3 ( $H_3$ ) diterima lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

**Tabel 4.** Hasil Uji F

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	f	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	703.644	3	234.548	16.999	,001 <sup>b</sup>
	Residual	620.887	5	13.797		
	Total	1324.531	8			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Pemberian Insentif, Gaya Kepemimpinan Otoriter

Sumber: Pengolahan Data SPSS (2024)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel diatas dapat dilihat pada nilai  $F_{hitung}$  sebesar 16,999 dengan nilai  $F_{tabel}$  2,827. Nilai  $F_{tabel}$  didapatkan dari  $DF_1=3$  dan  $DF_2 = 42$  kemudian tingkat signifikansi 5%. Sehingga  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau  $16,999 > 2,827$  dan tingkat signifikansi  $0,001 < 0,05$  maka  $H_4$  diterima, artinya bahwa variabel gaaya kepemimpinan otoriter, pemberian insentif, dan lingkungan kerja secara bersamaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja

**Tabel 4.** Hasil uji koefisien determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.729 <sup>a</sup>	.531	.500

Sumber: Pengolahan Data SPSS (2024)

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi pada tabel di atas diperoleh angka Adjusted R Square sebesar 0,500 atau 50%. Hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh variable bebas sebesar 50% atau variasi variable bebas yang digunakan dalam model penelitian mampu menjelaskan 50% variable terikat yaitu kepuasan kerja, sedangkan sisanya 50% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini misalnya motivasi kerja, jenis pekerjaan, peluang menyumbang gagasan, pengakuan kinerja, dan kesempatan bertumbuh, dll.

## **DISKUSI**

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otoriter tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai dengan nilai koefisien sebesar 0,109. Artinya bahwa ketika gaya kepemimpinan otoriter meningkat atau menurun, maka kepuasan kerja bernilai stagnan atau tidak terpengaruh. Gaya kepemimpinan otoriter dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja pegawai karena pegawai merasa tidak dihargai, tidak diberi kesempatan untuk berpartisipasi, dan tidak diberi kebebasan untuk berkreasi. Hal ini sesuai dengan nilai validitas gaya kepemimpinan otoriter yang hanya bernilai 0,386 atau 38,6% yang menyatakan bahwa Pimpinan tidak memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan otoriter memusatkan kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang (Hasibuan, 2019). Gaya kepemimpinan ini cenderung tidak memperhatikan kebutuhan, harapan, dan aspirasi pegawai. Gaya kepemimpinan ini juga tidak memberikan ruang bagi pegawai untuk berkomunikasi, berdiskusi, dan memberikan masukan kepada pemimpin. Hal ini dapat menurunkan motivasi, komitmen, loyalitas, dan produktivitas pegawai. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan otoriter dapat berdampak negatif terhadap kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja pegawai adalah salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja pegawai dan organisasi. Kepuasan kerja pegawai dapat meningkatkan kualitas kerja, efisiensi, inovasi, dan kesejahteraan pegawai. Kepuasan kerja pegawai juga dapat menurunkan tingkat absensi, turnover, konflik, dan stres kerja. Oleh karena itu, pemimpin sebaiknya menghindari gaya kepemimpinan otoriter dan lebih memilih gaya kepemimpinan yang demokratis, partisipatif, atau transformasional yang dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian (Ningrum & Purnamasari, 2022; Muspitawati 2018; Ong 2018) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan otoriter dapat menurunkan kepuasan kerja pegawai.

### **Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa pemberian insentif berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai dengan nilai koefisien sebesar 0,401. Artinya bahwa sebesar 40,1% pemberian insentif dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Nilai koefisien korelasi *pearson product moment*, untuk variabel pemberian insentif yang memiliki nilai tertinggi yaitu Pegawai mendapatkan sesi *bonding* atau *team building* bersama tim dengan nilai sebesar 0,705 atau

70,5% dan nilai koefisien korelasi terendah yaitu pernyataan Pegawai merasa kompensasi yang diberikan sesuai dengan kinerja sebesar 0,405 atau 40,5%.

Pemberian insentif adalah salah satu cara yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk memberikan penghargaan kepada pegawai yang telah bekerja dengan baik, produktif, dan loyal. Insentif dapat berupa materiil (seperti gaji, bonus, tunjangan, dll) atau non materiil (seperti penghargaan, pengembangan karir, lingkungan kerja yang nyaman, dll). Pemberian insentif dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai karena pegawai merasa dihargai, diakui, dan diperhatikan oleh perusahaan. Kepuasan kerja pegawai adalah tingkat kesenangan dan kebahagiaan yang dirasakan pegawai terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja pegawai dapat mempengaruhi kinerja, komitmen, loyalitas, dan kesejahteraan pegawai. Pemberian insentif juga dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik, lebih produktif, dan lebih inovatif. Motivasi pegawai adalah dorongan atau kekuatan yang mendorong pegawai untuk melakukan tindakan yang sesuai dengan tujuan organisasi. Motivasi pegawai dapat bersumber dari dalam diri pegawai (motivasi intrinsik) atau dari luar diri pegawai (motivasi ekstrinsik). Insentif adalah salah satu bentuk motivasi ekstrinsik yang dapat mempengaruhi motivasi intrinsik pegawai.

Teori kebutuhan Abraham Maslow menyatakan bahwa manusia memiliki lima tingkat kebutuhan yang harus dipenuhi secara berurutan, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Pemberian insentif dapat memenuhi kebutuhan penghargaan pegawai, yang meliputi rasa hormat, pengakuan, status, dan prestasi. Pemenuhan kebutuhan penghargaan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Sedangkan teori dua faktor Frederick Herzberg, yang menyatakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, yaitu faktor higienis dan faktor motivator. Faktor higienis adalah faktor yang berkaitan dengan kondisi kerja, seperti gaji, kebijakan perusahaan, status, dll. Faktor motivator adalah faktor yang berkaitan dengan isi pekerjaan, seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab, dll. Pemberian insentif dapat termasuk dalam faktor higienis atau faktor motivator, tergantung pada jenis dan cara pemberiannya. Pemberian insentif yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan pegawai dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Penelitian yang mendukung dan menyatakan bahwa pemberian insentif dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai diantaranya Sari, Y dan Musadeiq, 2018; Safiudin, M (2017).

## **Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai dengan nilai koefisien sebesar 0,411. Artinya bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai sebesar 41,1%. Nilai koefisien korelasi dari lingkungan kerja paling besar adalah pernyataan “adanya bantuan dari rekan kerja bila saya mengalami kesulitan”. Artinya memiliki rekan kerja yang dapat saling membantu memberikan dorongan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan nilai koefisien terendah dari lingkungan kerja adalah pernyataan “Atasan selalu memberikan solusi terhadap masalah yang dihadapi pegawai” dengan nilai sebesar 0,550 atau 55%. Artinya bahwa semua permasalahan yang terjadi di instansi tidak selalu diputuskan oleh pimpinan, terkadang ada kalanya pegawai membuat keputusan sesuai dengan ketentuan atau pengalaman yang dimiliki dalam mengatasi masalah tersebut.

Lingkungan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara positif dan signifikan. Lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan kondisi kerja yang nyaman, hubungan kerja yang harmonis, gaya kepemimpinan yang efektif, budaya organisasi yang positif, dan sistem penghargaan yang adil. Hal ini dapat memenuhi kebutuhan, harapan, nilai, dan keadilan pegawai, sehingga dapat meningkatkan motivasi, kinerja, loyalitas, dan komitmen pegawai. Lingkungan kerja yang buruk dapat menimbulkan kondisi kerja yang tidak nyaman, hubungan kerja yang konflik, gaya kepemimpinan yang otoriter, budaya organisasi yang negatif, dan sistem penghargaan yang tidak adil. Hal ini dapat mengganggu pemenuhan kebutuhan, harapan, nilai, dan keadilan pegawai, sehingga dapat menurunkan motivasi, kinerja, loyalitas, dan komitmen pegawai.

Teori kebutuhan (*need theory*) dari Maslow mengklasifikasikan kebutuhan manusia menjadi lima tingkatan, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Menurut teori ini, seseorang akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi setelah kebutuhan yang lebih rendah terpenuhi. Kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Oleh karena itu, lingkungan kerja yang dapat memenuhi kebutuhan pegawai dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Penelitian yang mendukung hasil ini diantaranya Irma & Yusuf (2020); Rosento et al. (2022); Kusumadewi (2020); Runtu et al. (2022) penelitian tersebut menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

## **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter, Pemberian Insentif, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil uji simultan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otoriter, pemberian insentif, dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai dengan nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau  $16,999 > 2,827$ . Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi *adjusted R square* kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan otoriter, pemberian insentif, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja adalah 0,500 atau 50%, artinya bahwa sebesar 50% gaya kepemimpinan otoriter, pemberian insentif, dan lingkungan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Sedangkan sisanya 50% dipengaruhi oleh variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Gaya kepemimpinan otoriter, pemberian insentif, dan lingkungan kerja bersamaan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai ketika diterapkan dengan tepat dan sesuai dengan situasi dan kondisi instansi.

Gaya kepemimpinan otoriter dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai karena pemimpin memiliki kompetensi, kecerdasan emosional, dan kredibilitas yang tinggi. Pemimpin yang otoriter harus mampu membuat keputusan yang tepat, menghadapi tantangan, mengatasi konflik, dan memberikan arahan yang jelas kepada pegawai. Pemimpin yang otoriter juga harus mampu memberikan feedback, pengakuan, dan dukungan kepada pegawai yang berprestasi. Pemberian insentif dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai ketika insentif sesuai dengan prestasi, kebutuhan, dan harapan pegawai. Pemberian insentif harus dilakukan secara adil, transparan, dan konsisten. Pemberian insentif juga harus disesuaikan dengan tujuan dan strategi perusahaan. Pemberian insentif harus dapat memberikan dorongan, penghargaan, dan motivasi kepada pegawai untuk meningkatkan kinerja. Lingkungan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai jika lingkungan kerja memenuhi standar kesehatan, keselamatan, dan kenyamanan. Lingkungan kerja harus dapat memberikan fasilitas, perlindungan, dan kebersihan yang memadai kepada pegawai. Lingkungan kerja juga harus dapat menciptakan budaya organisasi, hubungan antar pegawai, komunikasi, dan kepemimpinan yang positif. Lingkungan kerja harus dapat memberikan ruang untuk kreativitas, inovasi, dan kerjasama antara pegawai. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Liani (2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan otoriter, pemberian insentif, dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

## KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan otoriter, pemberian insentif, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Biro Protokol dan Tata Usaha Kementerian Investasi Republik Indonesia. Berdasarkan analisis, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan otoriter tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sementara pemberian insentif dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara simultan, variabel gaya kepemimpinan otoriter, pemberian insentif, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

## REKOMENDASI

Berdasarkan hasil dan kesimpulan penelitian, beberapa langkah rekomendatif yang dapat diambil untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai di Biro Protokol dan Tata Usaha Kementerian Investasi Republik Indonesia mencakup peningkatan sistem insentif dengan memastikan keadilan dan transparansi serta penyesuaian insentif dengan kinerja pegawai, perbaikan lingkungan kerja melalui peningkatan fasilitas dan kesehatan serta penciptaan budaya organisasi yang positif, pengembangan kepemimpinan melalui pelatihan kepemimpinan dan pendekatan yang fleksibel, serta monitoring dan evaluasi berkala untuk mengukur efektivitas langkah-langkah yang diambil dan mengumpulkan umpan balik dari pegawai.

## REFERENSI

- Handoko, H. T. (2014). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Hasibuan, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (23rd ed.). PT. Bumi Aksara.
- Irma, A., & Yusuf, M. (2020). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. *Jurnal Manajemen*, 12(2).
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2014). *Organizational Behavior And Management* (10th ed.). McGraw-Hill Book Co.
- Jobstreet.com. (2022). *73% Pegawai Tidak Puas dengan Pekerjaan Mereka*. Jobstreet. <https://www.jobstreet.co.id/career-resources/plan-your-career/73-pegawai-tidak-puas-dengan-pekerjaan-mereka/>
- Kusumadewi, P. T. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Karyawan Perumda Air Minum Tirta Dhaha Kota Kediri). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya*, 9(1).
- Liani, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pemberian Insentif, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di KSPPS Yaummi Maziyah Assa'adah Pati. *Undergraduate Thesis IAIN KUDUS*.
- Muspitawati, I. O. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Pt. Mayora Indah,Tbk. *Universitas Mercu Buana Jakarta*.
- Ningrum, P., & Purnamasari, W. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Dan Loyalitas Kerja Karyawan. *Istisha Dequity*, 4(2).

- Nugroho, Y. A., Handaru, A. W., & Wolor, C. W. (2022). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Persekutuan Komanditer di Bogor. *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Keuangan*, 3(1).
- Ong, S. J. G. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Cv Sumber Teknik Semarang. *AGORA*, 6(2).
- Putra, M., Permana, I., & Fadilah, N. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter Dan Lingkungan Kerja Non-Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PT. Frina Lestari Nusantara. *J-POLITRI*, 3(3).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior 18th Edition* (18th ed.). Pearson.
- Rosento, Yulistria, R., & Handayani, E. P. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Karyawan Pada PT Dexter Ekspresindo Jakarta. *Jurnal Swabumi*, 10(2).
- Runtu, R. H., Pio, R. J., & Asaloei, S. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Work Life Balance terhadap Kepuasan Kerja pada Kantor Pos Cabang Utama Manado. *Productivity*, 3(4).
- Septana, D. (2022). *Rupanya Keadilan Penyebab Ketidakpuasan Pekerja Tahun 2022*. KOMPASIANA.  
[https://www.kompasiana.com/devaseptana8369/6318241d470fea565a254c72/rupanya-keadilan-penyebab-ketidakpuasan-pekerja-tahun-2022?page=1&page\\_images=1](https://www.kompasiana.com/devaseptana8369/6318241d470fea565a254c72/rupanya-keadilan-penyebab-ketidakpuasan-pekerja-tahun-2022?page=1&page_images=1)
- Sitinjak, L. N. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Studi pada Pegawai PT. Mitra Pinasthika Mustika Rent Tangerang Selatan). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 60(2).  
<http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/2521>.
- Suhatri, D. (2022). Dampak Pengembangan Karir Dan Insentif Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai TU SMP Kecamatan Gugauk. *HUMATECH: Jurnal Ilmiah Multi Disiplin Indonesia*, 1(6).