

PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN KOMUNIKASI TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI DINAS PEMUDA, OLAHRAGA DAN PARIWISATA

Khairul Anam¹, Misna Ariani², Imam Arrywibowo³

Universitas Balikpapan, Balikpapan, Indonesia^{1,2,3}

E-mail: khairulanam.bpp@gmail.com

Abstract: *This study aims to examine the effect of leadership, motivation, and communication on employee job satisfaction. The research employs a quantitative approach using primary data. The sample consists of 64 civil servant employees at the Youth, Sports, and Tourism Office of Balikpapan City, selected through purposive sampling. Data analysis was conducted using a multiple linear regression model with the Partial Least Square (PLS) method, and data processing as well as presentation were carried out using SmartPLS software. The results indicate that leadership and motivation have a positive and significant effect on employee job satisfaction at the Youth, Sports, and Tourism Office of Balikpapan City. Meanwhile, communication shows a positive but not significant effect on employee job satisfaction.*

Keywords: *Leadership; Motivation; Communication; Job Satisfaction*

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan data primer. Sampel penelitian ini adalah Pegawai PNS di Dinas Pemuda, Olahraga, dan Pariwisata Kota Balikpapan yang berjumlah 64 pegawai dengan teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling. Metode analisis data menggunakan model regresi linear berganda dengan metode PLS (*Partial Least Square*) yang pengolahan dan penyajian datanya dilakukan dengan menggunakan *software Smart-PLS*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi memiliki hubungan positif dan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Pemuda, Olahraga, dan Pariwisata Kota Balikpapan. Sementara, komunikasi memiliki hubungan positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Pemuda, Olahraga, dan Pariwisata Kota Balikpapan.

Kata Kunci: *Kepemimpinan; Motivasi; Komunikasi; Kepuasan Kerja*

PENDAHULUAN

Pada era pembangunan daerah yang menuntut pelayan publik berkualitas, keberadaan Dinas Pemuda, Olahraga dan Pariwisata Kota Balikpapan (Disporapar Kota Balikpapan) memiliki peran yang sangat strategis sebagai instansi yang bertanggung jawab dalam pengembangan generasi muda, fasilitasi kegiatan olahraga, serta pengembangan destinasi pariwisata di Kota Balikpapan. Melalui berbagai program seperti Balikpapan Fest 2025 yang menampilkan pameran budaya, olahraga, serta promosi destinasi pariwisata, dan kegiatan Youth Camp 2025 yang berfokus pada pengembangan kapasitas, kepemimpinan, dan kreativitas pemuda, Disporapar Kota Balikpapan berupaya meningkatkan kualitas pelayanan dan kontribusinya terhadap pembangunan daerah (*Dinas Pemuda, Olahraga Dan Pariwisata Kota Balikpapan, 2025*).

Sumber daya manusia (SDM) memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. SDM tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai penggerak utama dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi setiap kegiatan (Jailani & Samiyah, 2025). (Asriyanti *et al.*, 2024) menyatakan bahwa kualitas SDM yang unggul akan memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan produktivitas kerja dan pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks organisasi pemerintahan, SDM menjadi ujung tombak dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara optimal (Putra, 2025).

Salah satu upaya penting dalam pengelolaan SDM adalah menciptakan kehidupan organisasi yang kondusif. Kondisi kerja yang kondusif dapat meningkatkan semangat kerja serta loyalitas pegawai (Ariyanti *et al.*, 2025). Hal ini menjadi indikator penting dari tercapainya kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya yang tercermin dalam sikap dan kinerjanya sehari-hari (Uma & Swasti, 2024). (Simarmata *et al.*, 2024) menyatakan bahwa kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi memiliki peran dalam membentuk tingkat kepuasan kerja.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah kepemimpinan (Haryani *et al.*, 2022). Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara atasan dan bawahan. Pemimpin yang bijak akan berusaha membangun rasa saling percaya, saling menghormati, dan saling membantu. Ketika pegawai merasa dihargai dan diperlakukan secara adil oleh pemimpinnya, maka kepuasan kerja cenderung meningkat (Mubarq & Alamsyah, 2025). Hal ini sejalan dengan penelitian (Haryani *et al.*, 2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, berbeda dengan temuan (Pally & Septyarini, 2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Motivasi juga menjadi salah satu faktor penting yang menentukan tinggi rendahnya kepuasan kerja pegawai (Adinata & Tarugan, 2023). Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan berusaha menyelesaikan tugasnya dengan baik dan penuh tanggung jawab. Sebaliknya, ketika motivasi kerja rendah, pegawai cenderung bekerja tanpa semangat dan kurang berinisiatif dalam menghadapi tantangan (Mardiyah *et al.*, 2023). Hal ini didukung oleh penelitian (Adinata & Tarugan, 2023) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sementara itu, (Andre & Santoso, 2022) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

Komunikasi yang efektif menjadi pondasi utama bagi keberlangsungan organisasi karena dapat menciptakan pemahaman yang sama antara pimpinan dan pegawai (Sukatin *et al.*, 2024) Proses komunikasi yang baik memungkinkan terjadinya pertukaran informasi yang jelas, terbuka, dan dua arah, sehingga mengurangi kesalahpahaman dalam pelaksanaan tugas. Hal ini didukung oleh penelitian (Sugiono & Tobing, 2021) yang menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sementara itu, (Imbang *et al.*, 2022) menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif individu terhadap pekerjaannya yang timbul akibat persepsi tentang kesesuaian antara harapan, penghargaan, dan pengalaman kerja yang diperoleh. (Agustini, 2019) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja, dan hubungannya dengan rekan kerja. Indikator kepuasan kerja berdasarkan teori dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg dalam (Agustini, 2019) yaitu: gaji atau imbalan; pekerjaan; supervisi; promosi; dan rekan kerja.

Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan bawahannya untuk bekerja sama secara efektif demi mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. (Hutahaean, 2021) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi serta mengarahkan perilaku orang lain, baik individu maupun kelompok, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. Indikator kepemimpinan berdasarkan teori transformasional Bernard M. Bass dalam (Hutahaean, 2021) yaitu: pengaruh ideal; motivasi inspiratif; stimulasi intelektual; dan perhatian individual.

Motivasi kerja adalah dorongan internal maupun eksternal yang menggerakkan seseorang untuk berperilaku dan bekerja dengan semangat guna mencapai tujuan pribadi maupun organisasi. (Sutrisno, 2023) menyatakan bahwa motivasi merupakan dorongan dalam diri seseorang yang membuat individu bertindak untuk mencapai tujuan yang diinginkan atau memenuhi kebutuhannya. Indikator motivasi berdasarkan teori kebutuhan yang dikemukakan oleh David McClelland (Sutrisno, 2023) yaitu: *need for achievement*; *need for affiliation*; dan *need for power*.

Komunikasi bukan sekadar penyampaian pesan, melainkan proses interaksi timbal balik yang melibatkan penyampaian makna melalui berbagai bentuk, baik secara lisan, tulisan, ekspresi wajah, maupun penggunaan simbol dan teknologi. (Karyaningsih, 2018) menjelaskan bahwa komunikasi merupakan proses interaksi antarmanusia yang saling memengaruhi, yang tidak hanya disampaikan melalui bahasa lisan tetapi juga diwujudkan melalui ekspresi wajah, gambar, maupun penggunaan teknologi. Indikator komunikasi berdasarkan teori David K. Berlo dalam (Karyaningsih, 2018) yaitu: *source* (sumber); *message* (pesan); *channel* (saluran); dan *receiver* (penerima).

METODE PENELITIAN

Penelitian dilaksanakan di Dinas Pemuda, Olahraga dan Pariwisata Kota Balikpapan yang beralamat di Jalan Marsma R. Iswahyudi No.121, Gn. Bahagia, Kecamatan Balikpapan Selatan, Kota Balikpapan, Kalimantan Timur. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Metode kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu. Pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menggambarkan dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2022). Populasi dalam penelitian ini adalah 66 pegawai yang terdiri dari 34 Pegawai Negeri Sipil (PNS), 30 Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja Full (P3K) dan 2 Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja Paruh Waktu (P3K). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, dengan kriteria pegawai yang dipilih adalah pegawai tetap yang berjumlah 64 Pegawai terdiri dari 34 Pegawai Negeri Sipil (PNS), 30 Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja Full (P3K). Dalam penelitian ini pengolahan data dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan metode *Partial Least Square* (PLS) melalui software Smart-PLS.

HASIL PENELITIAN

Karakteristik responden dalam penelitian ini dianalisis berdasarkan aspek demografis untuk memberikan gambaran umum mengenai profil subjek penelitian. Hasil analisis menunjukkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki. Berdasarkan kelompok usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia lebih dari 35 tahun yang termasuk dalam kategori usia produktif sekaligus mencerminkan tingkat kematangan dan stabilitas dalam dunia kerja. Berdasarkan dari tingkat Pendidikan, responden didominasi oleh lulusan SMK/SMA dan strata 1 (S1), yang mengindikasikan bahwa sebagian besar memiliki latar belakang pendidikan formal yang cukup baik. Sementara itu, mayoritas responden memiliki pengalaman kerja lebih dari 6 tahun, sehingga dapat diasumsikan telah memiliki kompetensi, pemahaman, serta pengalaman yang cukup dalam menjalankan tugas dan menghadapi dinamika lingkungan kerja.

Pengukuran Outer Model

Setelah data responden terkumpul, analisis dilakukan menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). Pengujian meliputi validitas dan reliabilitas konstruk, yang mencakup *construct reliability* untuk menilai konsistensi indikator serta *discriminant validity* untuk memastikan perbedaan antar konstruk.

Uji Validitas dan Reabilitas

Uji Validitas

Tabel 1 Validitas Diskriminan (*Cross Loading*)

Variabel	Kepemimpinan (X1)	Motivasi (X2)	Komunikasi (X3)	Kepuasan Kerja (Y)
X1.1	0,897	0,511	0,678	0,572
X1.2	0,823	0,449	0,685	0,690
X1.3	0,869	0,519	0,653	0,574
X1.4	0,894	0,580	0,774	0,740
X2.1	0,618	0,903	0,762	0,677
X2.2	0,456	0,861	0,588	0,632
X2.3	0,490	0,882	0,636	0,644
X3.1	0,741	0,650	0,917	0,757
X3.2	0,637	0,672	0,823	0,727
X3.3	0,779	0,687	0,901	0,733
X3.4	0,722	0,678	0,929	0,711
Y1	0,696	0,667	0,747	0,918
Y2	0,682	0,733	0,772	0,894
Y3	0,706	0,594	0,698	0,870

Y4	0,625	0,611	0,678	0,884
Y5	0,649	0,692	0,772	0,913

Sumber: Output SmartPLS dan Data Diolah (2026)

Berdasarkan tabel 1 menunjukkan bahwa nilai *Cross Loading* untuk setiap indikator dari masing-masing variabel laten memiliki nilai loading faktor yang lebih tinggi dari ukuran konstruk lainnya, yang menunjukkan bahwa semua indikator dalam uji validitas konvergen *Cross Loading* telah terbukti valid dan telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Tabel 2 Nilai Validitas Diskriminan Fornell-Larcker Criterion

	X1	Y	X3	X2
X1	0,871			
X2	0,750	0,896		
X3	0,807	0,820	0,893	
Y	0,593	0,738	0,752	0,882

Sumber: Output SmartPLS dan Data Diolah (2026)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 2, seluruh komponen dalam model penelitian telah memenuhi kriteria validitas diskriminan. Hal tersebut terlihat dari nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted (AVE)* pada masing-masing konstruk yang lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi antar konstruk lainnya. Dengan demikian, setiap konstruk dinyatakan valid dan memiliki tingkat discriminant validity yang memadai.

Uji Reliabilitas

Tabel 3 Nilai Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan (X1)	0,894	0,903	0,926	0,759
Motivasi (X2)	0,857	0,859	0,913	0,778
Komunikasi (X3)	0,915	0,915	0,940	0,798
Kepuasan Kerja (Y)	0,938	0,940	0,953	0,803

Sumber: Output SmartPLS dan Data Diolah (2026)

Berdasarkan hasil pengujian tabel 3, Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 3, seluruh variabel penelitian memiliki nilai Composite Reliability di atas batas minimum 0,60, yang menunjukkan adanya konsistensi internal yang baik pada setiap konstruk. Hal ini menunjukkan bahwa indikator pada masing-masing variabel mampu mengukur konstruk secara stabil dan konsisten. Selain itu, nilai *Cronbach's Alpha* yang seluruhnya berada di atas 0,70 mengindikasikan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

Average Variance Extracted (AVE)

(Ghozali, 2021) Kriteria nilai *Average Variance Extracted (AVE)* untuk setiap konstruk harus melebihi 0,50. Dengan demikian, variabel kepemimpinan, motivasi, komunikasi, dan kepuasan kerja dapat dinyatakan valid atau memiliki *convergent validity yang baik*.

Uji Multikolinearitas

(Ariani *et al.*, 2023) Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan korelasi yang tinggi antar variabel manifest dalam satu blok konstruk. Apabila nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* suatu indikator < 10, maka tidak terjadi multikolinearitas.

Tabel 4 Hasil Uji Multikolinearitas

	Kepemimpinan (X1)	Motivasi (X2)	Komunikasi (X3)	Kepuasan Kerja (Y)
--	--------------------------	----------------------	------------------------	---------------------------

Kepemimpinan (X1)				2,868
Motivasi (X2)				2,308
Komunikasi (X3)				4,287
Kepuasan Kerja (Y)				

Sumber: Output SmartPLS dan Data Diolah (2026)

Berdasarkan hasil pengujian multikolinearitas pada tabel 4, diketahui seluruh nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) pada masing-masing konstruk berada di bawah angka < 10. Nilai *Variance Inflation Factor* (VIF), seluruh variabel menunjukkan nilai < 10. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel independen dalam model regresi ini tidak mengalami multikolinearitas.

Hasil Uji Model Struktural (Inner Model)

(Ghozali, 2021) Tahap berikutnya adalah melakukan pengujian inner model untuk mengevaluasi hubungan antarvariabel dalam model struktural. Pengujian ini dilakukan dengan menghitung nilai R-Square (R^2), Effect Size (F^2), serta Path Coefficients guna menilai kekuatan pengaruh dan kontribusi masing-masing variabel.

R-Square (R^2)

(Ghozali, 2021) Nilai Nilai R-square (R^2) digunakan untuk mengevaluasi besarnya pengaruh variabel laten independen (eksogen) terhadap variabel laten dependen (endogen). Nilai R-square sebesar 0,67 menunjukkan bahwa model berada pada kategori baik, nilai 0,33 dikategorikan moderate, sedangkan nilai 0,19 menunjukkan kategori lemah.

Tabel 5 Nilai R-Square (R^2)

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja (Y)	0,731	0,717

Sumber: Output SmartPLS dan Data Diolah (2026)

Berdasarkan tabel 5, Hasil pengujian menunjukkan nilai R-Square (R^2) sebesar 0,731 atau 73,1% serta nilai Adjusted R-square sebesar 0,717 atau 71,7%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja mampu dijelaskan oleh variabel bebas yang meliputi kepemimpinan, motivasi, komunikasi sebesar 73,1%. Sementara itu, sebesar 26,9% variasi kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini. Dengan demikian, nilai R-square (R^2) sebesar 0,731 dapat dikategorikan baik, karena melebihi kriteria 0,67, sehingga model penelitian dinilai memiliki kemampuan penjelasan yang kuat terhadap variabel kepuasan kerja.

Effect Size (F^2)

(Ghozali, 2021) Nilai Effect Size (F^2) digunakan untuk mengukur besarnya kontribusi pengaruh masing-masing variabel laten dalam model struktural. Kriteria penilaiannya menunjukkan bahwa nilai 0,02 mengindikasikan pengaruh yang lemah, 0,15 menunjukkan pengaruh sedang (medium), sedangkan 0,35 mencerminkan pengaruh yang kuat atau besar.

Tabel 6 Nilai Effect Size (F^2)

	X1	X2	X3	Kepuasan Kerja (Y)
Kepemimpinan (X1)				0,090
Motivasi (X2)				0,133
Komunikasi (X3)				0,133
Kepuasan Kerja (Y)				

Sumber: Output SmartPLS dan Data Diolah (2026)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan memberikan pengaruh dengan kategori lemah terhadap kepuasan kerja, yang ditunjukkan oleh nilai F-square sebesar 0,090 ($0,090 > 0,15$). Variabel motivasi juga memiliki pengaruh lemah terhadap kepuasan kerja dengan nilai F-square sebesar 0,133. Sementara itu, variabel komunikasi menunjukkan pengaruh yang lemah terhadap kepuasan kerja, sebagaimana tercermin dari nilai F-square sebesar 0,133 ($0,133 > 0,02$).

Model FIT

(Ghozali, 2021) Nilai SRMR dinyatakan memenuhi kriteria kelayakan model apabila berada di bawah 0,08, sedangkan NFI dianggap menunjukkan kecocokan model yang baik jika nilainya melebihi 0,90.

Tabel 7 Nilai Model FIT

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,066	0,066
d_ULS	0,584	0,584
d_G	0,600	0,600
Chi-Square	207,203	207,203
NFI	0,805	0,805

Sumber: Output SmartPLS dan Data Diolah (2026)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) sebesar 0,066, telah berada di bawah batas 0,08, sehingga dapat dikategorikan memenuhi kriteria model yang baik. Namun demikian, nilai Normed Fit Index (NFI) yang diperoleh sebesar 0,805 masih berada di bawah nilai yang disyaratkan, yaitu lebih dari 0,90, sehingga menunjukkan bahwa model belum sepenuhnya memenuhi kriteria yang baik

Pengujian Hipotesis (Boostraping)

Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai *t-statistic* dan *t-tabel* untuk mengetahui pengaruh antar variabel. Nilai *t-statistic* diperoleh dari hasil *path coefficient* melalui prosedur bootstrapping pada Smart-PLS dengan tingkat signifikansi 0,05 (5%). Hipotesis dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistic* $> 1,96$ ($p\text{-values} < 0,05$), sedangkan jika *t-statistic* $< 1,96$ ($p\text{-values} > 0,05$), maka pengaruh dinyatakan tidak signifikan.

Tabel 8 Nilai Pengujian *Path Coefficient*

	Original Sample (O)	T-Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan (X1) -> Kepuasan Kerja (Y)	0,264	2,259	0,027
Motivasi (X2) -> Kepuasan Kerja (Y)	0,287	3,065	0,003
Komunikasi (X3) -> Kepuasan Kerja (Y)	0,391	1,975	0,053

Output SmartPLS dan Data Diolah (2026)

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dinas Pemuda, Olahraga dan Pariwisata

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y), yang dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,264, *t-statistic* 2,259 ($> 1,96$), dan *p-value* 0,027 ($< 0,05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang sesuai, baik pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, perhatian individual, mampu meningkatkan tingkat kepuasan kerja pegawai. Hasil ini sejalan dengan penelitian (Nyoto & Rajab, 2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Sementara itu, hasil penelitian (Pally & Septyarini, 2022) kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dinas Pemuda, Olahraga dan Pariwisata

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y), yang dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,287, t-statistic 3,065 (> 1,96), dan p-value 0,003 (<0,05). Temuan ini mengindikasikan bahwa *Need for Achievement*, *Need for Affiliation*, dan *Need for Power* dapat memperkuat tingkat kepuasan kerja pegawai. Hasil ini sejalan dengan penelitian (Hadiyatno, 2023) yang menyatakan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sementara itu, hasil penelitian oleh (Andre & Santoso, 2022) motivasi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Dinas Pemuda, Olahraga dan Pariwisata

Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan bahwa komunikasi (X3) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja (Y), yang dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,391, t-statistic 1,975 (< 1,96), dan p-value 0,053 (>0,05). Temuan ini mengindikasikan bahwa *Source* (sumber), *message* (pesan), *channel* (saluran), dan *receiver* (penerima), mampu memberikan kontribusi positif terhadap kepuasan kerja, meskipun kontribusinya belum cukup kuat untuk memberikan pengaruh yang. Hasil ini sejalan dengan penelitian (Sandra, 2021) yang menyatakan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, meskipun berbeda dengan (Imbang *et al.*, 2022) komunikasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis penelitian yang telah dilakukan mengenai Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pemuda, Olahraga dan Pariwisata Kota Balikpapan, maka dapat ditarik kesimpulan pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pemuda, Olahraga dan Pariwisata Kota Balikpapan
2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pemuda, Olahraga dan Pariwisata Kota Balikpapan
3. Komunikasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pemuda, Olahraga dan Pariwisata Kota Balikpapan

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, kepemimpinan dan motivasi kerja terbukti berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, pimpinan diharapkan terus meningkatkan kualitas kepemimpinan melalui keteladanan, arahan yang jelas, serta kepedulian terhadap kebutuhan pegawai. Di sisi lain, motivasi kerja perlu dijaga melalui pemberian penghargaan yang adil, kesempatan pengembangan diri, dan dukungan terhadap pencapaian kinerja. Meskipun komunikasi menunjukkan pengaruh positif namun belum signifikan, organisasi tetap perlu menjaga dan meningkatkan komunikasi yang terbuka, jelas, dan dua arah agar pemahaman tugas serta kerja sama antarpegawai dapat semakin baik sehingga mendukung terciptanya kepuasan kerja yang optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Adinata, M. C., & Tarugan, J. A. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT X. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 05(01), 195–201. <https://doi.org/10.24912/jmk.v5i1.22567>
- Agustini, F. (2019). *Strategi Manajemen Sumberdaya Manusia* (I. Annisa (Ed.)) Medan: UISU Press ISBN. 978-602-61486-9-8.
- Andre, M., & Santoso, B. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Self-Efficacy dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Alsafwa Bahanan Turindo Surabaya Mohamad. *Jurnal Manajemen Dan Sains*, 7(1), 1–6. <https://doi.org/10.33087/jmas.v7i1.332>
- Ariani, M., Hadiyatno, D., & Anam, H. (2023). *Buku Ajar Metodologi Penelitian Langkah Mudah*

Menulis Skripsi dan Tesis (Nuraini (Ed.)). Depok: PT. Rajagrafindo Persada ISBN: 978-623-372-935-2.

- Ariyanti, E., Wardani, E. S., & Irawati, L. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Loyalitas Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kecamatan Cibungbulang di Kabupaten Bogor. *Scientific Journal of Reflection*, 8(2), 524–532. <https://doi.org/10.37481/sjr.v8i2.1085>
- Asriyanti, S., Febrianti, A. A., Wulansari, F. N., Mubarak, S., & Anshori, M. I. (2024). Peran Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Produktifitas Kerja Karyawan. *PPIMAN Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(3). <https://doi.org/10.59603/ppiman.v2i3.388>
- Dinas Pemuda, Olahraga dan Pariwisata Kota Balikpapan*. (2025). <https://disporapar.balikpapan.go.id/content/602/profil>
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26* (A. Heri (Ed.); 10th ed.). Semarang: Badan Penribit Universitas Diponegoro. ISBN: 979-704-015-1.
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares. Konsep, Teknik dan Aplikasi. Menggunakan Program SmartPls 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris* (A. Tejokusumo (ed.); Edisi 3). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro. ISBN: 979-704-300-2
- Hadiyatno, D. (2023). Pengaruh Kompensasi, Komunikasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Balikpapan. *Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 17(4), 2679–2686. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.35931/aq.v17i4.2389>
- Haryani, T., Kirana, K. C., & Wiyono, G. (2022). Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *The Journalish: Social and Government*, 3(February), 55–74. <https://doi.org/10.55314/tsg.v3i1.234>
- Hutahaean, W. S. (2021). *Filsafat dan Teori Kepemimpinan* (L. L. Mabruroh (Ed.)). Malang: Ahlimedia Press ISBN: 978-623-6089-67-5.
- Hutahaean, W. S. (2021). *Teori Kepemimpinan* (Y. Umayana (Ed.)). Malang: Ahlimedia Press.
- Imbang, J. R., Taroreh, R. N., & Lumantow, R. Y. (2022). Pengaruh Komunikasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Sekolah Tinggi Ilmu Bahasa Asing (STIBA) Teling Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen Bisnis Dan Akuntansi*, 10(3), 1057–1086. <https://doi.org/10.35794/emba.v10i3.43713>
- Jailani, A. K., & Samiyah. (2025). Peran Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Organisasi. *Akuntansi, Manajemen, Dan Ilmu Pendidikan*, 1(3), 212–225. <https://doi.org/10.36665/jusie.v6i01.414>
- Karyaningsih, P. D. (2018). *Ilmu komunikasi* (Alviana (Ed.)). Yogyakarta: Samudra Biru ISBN: 978-602-5610-41-7.
- Mardiyah, Indrawati, M., & Utari, W. (2023). Pengaruh Dukungan Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Melalui Motivasi Kerja Guru SMK Negeri Dander Bojonegoro. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Kebudayaan Dan Agama*, 1(2), 31–42. <https://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=3485288&val=30435>
- Nyoto, & Rajab, E. (2022). Pengaruh kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai negeri sipil universitas riau pekanbaru. *Jurnal Ilmu Admistrasi*, 13(1), 15–27. <https://doi.org/10.23969/kebijakan.v13i1.48611>
- Pally, Y. F. N., & Septyarini, E. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Manajemen*, 14(1), 140–147. <https://doi.org/10.29264/jmmn.v14i1.10796>
- Putra, R. H. (2025). Room of Civil Society Development Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Kecamatan Medan Denai. *Room of Civil Society Development*, 4(2), 320–328. <https://doi.org/10.59110/rcsd.605>

- Sandra, E. (2021). PENGARUH MOTIVASI, KOMUNIKASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA DINAS PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN DESA KABUPATEN BINTAN. *Jurnas Manajerial Dan Bisnis Tanjungpinang*, 4(1), 38–50. <https://doi.org/10.52624/manajerial.v4i1.2213>
- Simarmata, S. A., Yusuf, T., & Arrywibowo, I. (2024). *Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Ronabasa Balikpapan*. 3(3), 137–150. <https://doi.org/doi.org/10.36277/mreko.v3i3.51>
- Sugiono, E., & Tobing, G. I. L. (2021). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan. *Journal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(2), 389–400. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i2.413>
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian. Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D (Edisi 2)*. Bandung: Alfabeta ISBN: 979-8433-64-0.
- Sukatin, Zulqarnain, Hardiyanto, Z., & Ardaini. (2024). Peran Manajemen Komunikasi dalam Menciptakan Iklim Organisasi yang Produktif. *Jurnal Pendidikan, Sosial & Humaniora*, 3(310.61104/jq.v3i3.2020), 1304–1313. <https://doi.org/10.61104/jq.v3i3.2020>
- Sutrisno, E. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jeffrey (Ed.)). Jakarta: Kencana ISBN: 978-979-1486-76-7.
- Uma, A. T., & Swasti, I. K. (2024). Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada PT . X. *Journal of Economics and Business*, 8(1), 181–193. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v8i1.1295>