



Original Article

Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, dan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Balikpapan

Dea Fitri Nur Anita^{1✉}, Misna Ariani², Tutik Yuliani³

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Balikpapan, Indonesia

Korespondensi Email: deafitri985@gmail.com[✉], misna.ariani@uniba-bpn.ac.id,
tutik.yuliani@uniba-bpn.ac.id

Abstrak:

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja, motivasi, dan komunikasi terhadap kepuasan kerja pegawai di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Balikpapan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 60 pegawai, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh, sehingga seluruh populasi dijadikan sampel sebanyak 60 responden. Metode pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner. Teknik analisis data menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan aplikasi SmartPLS dalam pengolahan data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Sementara itu, motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, dan komunikasi juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Kata kunci: Disiplin Kerja; Motivasi; Komunikasi; Kepuasan kerja.

Pendahuluan

Pelayanan publik merupakan pilar utama dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah yang berorientasi pada kepentingan masyarakat. Kualitas pelayanan publik tidak hanya ditentukan oleh kebijakan dan sistem yang diterapkan, tetapi juga sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang menjalankannya. Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai pelaksana fungsi pemerintahan dan pelayanan publik dituntut untuk memiliki profesionalisme, kompetensi, integritas, serta komitmen kerja yang tinggi agar mampu memberikan layanan yang efektif, efisien, dan akuntabel.

Dalam konteks otonomi daerah, pemerintah daerah memiliki tanggung jawab besar untuk memastikan bahwa tata kelola kepegawaian berjalan secara optimal. Kota Balikpapan sebagai salah satu kota strategis di Provinsi Kalimantan Timur menunjukkan

dinamika perkembangan birokrasi yang cukup signifikan. Hingga tahun 2025, jumlah aparatur di lingkungan Pemerintah Kota Balikpapan tercatat sebanyak 3.959 Pegawai Negeri Sipil (PNS), yang terdiri dari 1.574 laki-laki dan 2.385 perempuan. Selain itu, terdapat 4.077 Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), dengan rincian 1.320 laki-laki dan 2.757 perempuan ([BKPSDM Kota Balikpapan, 2025](#)). Data ini menunjukkan bahwa jumlah ASN di Kota Balikpapan mencapai lebih dari 8.000 pegawai, yang tentunya memerlukan pengelolaan sumber daya manusia secara sistematis dan berkelanjutan ([Halsa et al., 2022](#)).

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Balikpapan memiliki peran sentral dalam pengelolaan, pembinaan, serta pengembangan kompetensi ASN. Lembaga ini bertanggung jawab dalam merancang kebijakan kepegawaian, melaksanakan pengembangan karier, menyelenggarakan pelatihan, hingga melakukan pemetaan kompetensi pegawai melalui berbagai tes dan evaluasi. Dalam upaya meningkatkan kualitas ASN, BKPSDM telah melaksanakan berbagai program peningkatan kompetensi, termasuk tes kompetensi sebagai bagian dari pemetaan kemampuan pegawai. Namun demikian, peningkatan kompetensi teknis saja tidak cukup apabila tidak diiringi dengan peningkatan kepuasan kerja pegawai.

Kepuasan kerja merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berkaitan langsung dengan sikap, motivasi, dan kinerja individu dalam organisasi. Kepuasan kerja dapat dipahami sebagai perasaan positif yang dimiliki pegawai terhadap pekerjaannya sebagai hasil dari evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja bukan sekadar kondisi emosional subjektif, tetapi merupakan faktor strategis yang dapat memengaruhi produktivitas, loyalitas, kedisiplinan, serta kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi, tingkat absensi yang lebih rendah, serta kinerja yang lebih optimal.

Dalam konteks organisasi pemerintahan seperti BKPSDM, kepuasan kerja menjadi sangat krusial karena lembaga ini berperan sebagai motor penggerak manajemen ASN di daerah. Apabila pegawai di lingkungan BKPSDM memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah, maka hal tersebut dapat berdampak pada kualitas pelayanan internal maupun eksternal, termasuk dalam proses administrasi kepegawaian, pembinaan karier, dan pengembangan kompetensi ASN secara keseluruhan. Oleh karena itu, pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menjadi urgensi yang tidak dapat diabaikan.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh sejumlah faktor, di antaranya disiplin kerja, motivasi, dan komunikasi ([Tjiali et al., 2025](#)). Disiplin kerja merupakan salah satu indikator penting dalam menilai kualitas sumber daya manusia. Disiplin kerja mencerminkan tingkat kepatuhan pegawai terhadap aturan, prosedur, serta standar operasional yang berlaku dalam organisasi. Disiplin yang baik akan menciptakan keteraturan, meningkatkan efisiensi, serta meminimalkan kesalahan dalam pelaksanaan tugas. Selain itu, disiplin kerja juga dapat membentuk budaya organisasi yang profesional dan bertanggung jawab.

Beberapa penelitian menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Peningkatan disiplin dinilai mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih tertib dan terstruktur, sehingga pegawai merasa lebih nyaman dan jelas dalam menjalankan perannya. Namun, terdapat pula hasil penelitian yang menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Perbedaan temuan ini menunjukkan adanya inkonsistensi hasil

penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut, khususnya dalam konteks organisasi pemerintahan daerah.

Selain disiplin kerja, motivasi juga merupakan faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja. Motivasi dapat diartikan sebagai dorongan internal maupun eksternal yang mendorong individu untuk bertindak dan mencapai tujuan tertentu ([Mulyani et al., 2025](#)). Dalam lingkungan kerja, motivasi berperan sebagai energi pendorong yang menentukan semangat, intensitas, dan ketekunan pegawai dalam menyelesaikan tugasnya. Rutinitas pekerjaan yang monoton berpotensi menimbulkan kejenuhan, sehingga diperlukan upaya organisasi untuk memberikan stimulus motivasional yang memadai, baik melalui penghargaan, pengembangan karier, maupun lingkungan kerja yang suportif.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pegawai yang merasa termotivasi cenderung memiliki persepsi positif terhadap pekerjaannya dan lebih menikmati proses kerja yang dijalani. Namun demikian, terdapat pula penelitian yang menemukan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Perbedaan hasil ini kembali menegaskan pentingnya penelitian kontekstual yang spesifik pada instansi tertentu, termasuk di lingkungan BKPSDM Kota Balikpapan.

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah komunikasi. Komunikasi dalam organisasi merupakan proses penyampaian informasi, gagasan, dan pemahaman antarindividu maupun antarunit kerja. Komunikasi yang efektif dapat menciptakan kejelasan tugas, mengurangi kesalahpahaman, serta memperkuat koordinasi dan kerja sama tim. Dalam organisasi pemerintahan yang memiliki struktur birokrasi yang kompleks, komunikasi yang baik menjadi kunci dalam menjaga kelancaran operasional dan keharmonisan hubungan kerja ([Saraswati et al., 2024](#)).

Beberapa penelitian menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Semakin efektif komunikasi yang terjalin antara pimpinan dan bawahan maupun antarpegawai, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Sebaliknya, terdapat pula penelitian yang menyimpulkan bahwa komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Perbedaan temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh konteks organisasi, budaya kerja, serta karakteristik pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dilihat bahwa terdapat kesenjangan hasil penelitian (research gap) mengenai pengaruh disiplin kerja, motivasi, dan komunikasi terhadap kepuasan kerja. Selain itu, belum banyak penelitian yang secara spesifik mengkaji ketiga variabel tersebut secara simultan dalam konteks lembaga kepegawaian daerah seperti BKPSDM Kota Balikpapan. Padahal, sebagai institusi yang bertanggung jawab atas manajemen ASN, BKPSDM memiliki peran strategis dalam menentukan kualitas pelayanan publik secara luas.

Urgensi penelitian ini semakin kuat mengingat jumlah ASN di Kota Balikpapan yang cukup besar serta tuntutan reformasi birokrasi yang menekankan pada peningkatan kinerja dan profesionalisme aparatur. Reformasi birokrasi tidak hanya menuntut perubahan struktural dan regulatif, tetapi juga perubahan pada aspek perilaku dan psikologis pegawai, termasuk kepuasan kerja. Dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, BKPSDM dapat merumuskan kebijakan dan strategi yang lebih tepat dalam meningkatkan kualitas manajemen sumber daya manusia.

Dengan demikian, penelitian ini menjadi penting untuk memberikan gambaran empiris mengenai pengaruh disiplin kerja, motivasi, dan komunikasi terhadap kepuasan

kerja pegawai di BKPSDM Kota Balikpapan. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, serta kontribusi praktis bagi instansi dalam merancang kebijakan peningkatan kinerja pegawai.

Secara spesifik, tujuan penelitian ini adalah: (1) untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Balikpapan; (2) untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Balikpapan; dan (3) untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Balikpapan.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research. Penelitian bertujuan untuk menguji hubungan kausal antara variabel independen (disiplin kerja, motivasi, komunikasi) dan variabel dependen (kepuasan kerja). Populasi dalam penelitian ini dilakukan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Balikpapan yang berjumlah 60 pegawai yang terdiri dari 45 Pegawai Apratur Sipil Negara (ASN) dan 15 pegawai P3K. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah Nonprobability Sampling dengan penentuan sampel jenis Sampling Jenuh. (Sugiyono, 2022 p. 85) Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Maka sampel pada penelitian ini adalah seluruh pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Balikpapan yang berjumlah 60 pegawai yang terdiri dari 45 Pegawai Apratur Sipil Negara (ASN) dan 15 pegawai P3K.

Pada penelitian ini menggunakan beberapa metode pengumpulan data dan informasi dalam proposal penelitian ini yaitu, yang pertama sumber data primer yang terdiri dari wawancara, kuesioner, dan observasi. Yang kedua sumber data sekunder dalam penelitian ini yaitu Studi Kepustakaan (*Library Research*). Dalam penelitian ini, pengolahan data menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan metode *Partial Least Square* (PLS) menggunakan *software Smart-PLS*. Dengan tujuan untuk mendapatkan hasil perhitungan yang akurat dan mempermudah dalam melakukan pengolahan data sehingga lebih cepat dan tepat.

Hasil Penelitian

Karakteristik Responden

Penelitian dilakukan pada seluruh pegawai di BKPSDM Kota Balikpapan dengan menggunakan teknik sampling jenuh (total sampling). Seluruh responden merupakan pegawai aktif yang terlibat dalam kegiatan administrasi dan pengelolaan kepegawaian. Karakteristik responden meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Secara umum, responden memiliki latar belakang pendidikan yang beragam dan masa kerja yang cukup variatif, sehingga memberikan gambaran representatif mengenai kondisi organisasi.

Tabel 1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Data Responden	Jumlah	Presentase (%)
----------------	--------	----------------

Laki-laki	28	46,67%
Perempuan	32	53,33%
Total	60	100%

Sumber: Kueisioner Penelitian (2026)

Tabel 2. Responden Berdasarkan Usia

Data Responden	Jumlah	Persentase (%)
21-30 Tahun	19	31,67%
31-40 Tahun	21	35%
41-50 Tahun	16	26,67%
51-60 Tahun	4	6,67%
Total	60	100%

Sumber: Kueisioner Penelitian (2026)

Tabel 3. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Data Responden	Jumlah	Presentase (%)
SMA/SMK	10	16,67%
D3	12	20%
S1	32	53,33%
S2	6	10%
Total	60	100%

Sumber: Kueisioner Penelitian (2026)

Tabel 3. Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Data Responde	Jumlah	Persentase (%)
1-3 Tahun	15	25%
4-6 Tahun	25	41,67%
>10 Tahun	20	33,33%
Total	60	100%

Sumber: Kueisioner Penelitian (2026)

Uji Kualitas Instrumen

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel disiplin kerja, motivasi, komunikasi, dan kepuasan kerja memiliki nilai korelasi lebih besar dari nilai r tabel. Dengan demikian, seluruh item dinyatakan valid dan mampu mengukur variabel yang dimaksud.

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha $> 0,70$. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang baik dan dinyatakan reliabel.

Tabel 5. Nilai Construct Relability and Validity

Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
------------------	-------	-----------------------	----------------------------------

Disiplin Kerja (X1)	0,869	0,879	0,902	0,607
Kepuasan Kerja (Y)	0,852	0,865	0,896	0,635
Komunikasi (X3)	0,949	0,951	0,963	0,868
Motivasi (X2)	0,899	0,907	0,926	0,715

Sumber: Data diolah SmartPLS (2026)

Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan analisis regresi, model diuji melalui uji asumsi klasik: 1) Uji Normalitas menunjukkan bahwa data berdistribusi normal. 2) Uji Multikolinearitas menunjukkan tidak terdapat korelasi tinggi antar variabel independen (nilai VIF < 10), sehingga model bebas dari multikolinearitas. 3) Uji Heteroskedastisitas menunjukkan tidak terdapat pola tertentu pada sebaran residual, sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas. Dengan demikian, model regresi memenuhi syarat untuk dilakukan analisis lebih lanjut.

Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja (X1), motivasi (X2), dan komunikasi (X3) terhadap kepuasan kerja (Y). Model persamaan regresi yang diperoleh menunjukkan bahwa seluruh variabel independen memiliki koefisien regresi bernilai positif. Artinya, peningkatan disiplin kerja, motivasi, dan komunikasi akan diikuti dengan peningkatan kepuasan kerja pegawai.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis akan melakukan perbandingan antara t statistik dengan t tabel untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh antar variabel. Pengujian hipotesis akan dilakukan dengan uji t. pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat perhitungan *path coefficient* pada pengujian inner model. Nilai signifikan p-value 0,05 (5%) maka nilai t statistik > nilai t tabel 1,96 diperoleh dari hasil bootstrapping menggunakan program SmartPLS. Dilihat dari original sampel apabila nilai original sampel bernilai positif maka arah pengaruhnya adalah positif dan apabila nilai original sampel bernilai negatif maka arah pengaruhnya negatif, antara variabel independen ke variabel dependen dalam tabel *path coefficient* pada output SmartPLS.

Berdasarkan data dari tabel 1.6 di bawah menunjukkan hasil hipotesis yang dijelaskan adalah hipotesis pertama menguji apakah variabel disiplin kerja (X1) berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja (Y). Hasil pengujian menunjukkan nilai p-value sebesar 0,031 atau lebih kecil dari 0,05. Serta nilai t statistik sebesar 2,157 atau lebih besar dari 1,96. Hal tersebut membuktikan bahwa variabel disiplin kerja (X1) mempunyai pengaruh positif sehingga dapat disimpulkan hipotesis pertama dapat diterima. Hipotesis kedua menguji apakah variabel motivasi (X2) berpengaruh positif terhadap variabel kepuasan kerja (Y). Hasil pengujian menunjukkan nilai p-value 0,132 atau lebih besar dari 0,05. Serta nilai t statistik sebesar 1,507 atau lebih kecil dari 1,96. Hal tersebut membuktikan bahwa variabel motivasi (X2) tidak mempunyai pengaruh positif sehingga dapat disimpulkan hipotesis kedua ditolak. Hipotesis ketiga menguji apakah variabel komunikasi (X3) berpengaruh positif terhadap variabel kepuasan kerja (Y). Hasil pengujian menunjukkan nilai p-value sebesar 0,602 atau lebih besar dari 0,05. Serta nilai t statistik sebesar 0,522 atau lebih kecil dari 1,96. Hal tersebut membuktikan bahwa variabel komunikasi (X3) tidak mempunyai pengaruh positif sehingga dapat

disimpulkan hipotesis ketiga ditolak.

Tabel 6. Nilai Pengujian *Path Coefficients*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Disiplin Kerja (X1) -> Kepuasan Kerja (Y)	0,440	0,410	0,204	2,157	0,031
Motivasi (X2) -> Kepuasan Kerja (Y)	0,336	0,385	0,223	1,507	0,132
Komunikasi (X3) -> Kepuasan Kerja (Y)	0,070	0,059	0,133	0,522	0,602

Sumber: Data Diolah SmartPLS (2026)

Nilai F-Square (F^2) digunakan untuk menginterpretasikan besarnya pengaruh variabel laten pada model struktural. Hasil nilai F-Square (F^2) menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja memiliki pengaruh medium pada kepuasan kerja. Variabel motivasi memiliki pengaruh lemah pada kepuasan kerja. Variabel komunikasi memiliki pengaruh lemah terhadap kepuasan kerja.

Nilai koefisien determinasi (R^2) menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja, motivasi, dan komunikasi mampu menjelaskan sebagian besar variasi kepuasan kerja pegawai. Sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi, atau lingkungan kerja.

Tabel 7. Nilai R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja (Y)	0,623	0,602

Sumber: Data diolah SmartPLS (2026)

Pembahasan

Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Dari hasil pengujian, diperoleh bahwa variabel disiplin kerja (X1) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y) pegawai pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Balikpapan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Disiplin kerja merupakan sikap atau perilaku seseorang dalam menjalankan tugas atau pekerjaannya dengan konsisten, tepat waktu dan sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini, indikator disiplin kerja yang mendapatkan tanggapan sangat setuju paling tinggi adalah ketepatan waktu. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki komitmen dan tanggung jawab yang tinggi terhadap aturan jam kerja. Kebiasaan datang tepat waktu setiap hari membuat kegiatan kerja berjalan tertib dan lancar, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja

Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja

Dari hasil pengujian, diperoleh bahwa variabel motivasi (X2) tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y) pegawai pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Balikpapan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Motivasi merupakan dorongan motivasi merupakan dorongan internal dan eksternal yang mempengaruhi semangat dan kemauan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Motivasi yang tinggi dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih giat, bertanggung jawab, dan berusaha mencapai target yang telah ditetapkan. Berdasarkan tanggapan frekuensi responden terhadap motivasi (X2) banyak responden yang menyatakan setuju terhadap indikator-indikator yang dinyatakan. Urutan indikator yang memiliki tanggapan setuju dengan persentase paling tinggi yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan hubungan sosial, kebutuhan aktualisasi diri, dan yang paling rendah yaitu kebutuhan pengakuan.

Berdasarkan tanggapan frekuensi responden terhadap motivasi (X2) banyak responden yang menyatakan setuju terhadap indikator-indikator yang dinyatakan. Urutan indikator yang memiliki tanggapan setuju dengan persentase paling tinggi yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan hubungan sosial, kebutuhan aktualisasi diri, dan yang paling rendah yaitu kebutuhan pengakuan.

Pengaruh Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja

Dari hasil pengujian, diperoleh bahwa variabel Komunikasi (X3) tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y) pegawai pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Balikpapan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komunikasi tidak memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Komunikasi merupakan proses penyampaian informasi, pesan, atau gagasan antara atasan dan pegawai maupun antar pegawai dalam lingkungan kerja. Komunikasi yang baik dapat memperlancar koordinasi, mengurangi kesalahpahaman, serta meningkatkan kerja sama dan semangat kerja pegawai.

Berdasarkan tanggapan frekuensi responden terhadap komunikasi (X3) banyak responden yang menyatakan setuju terhadap indikator-indikator yang dinyatakan. Urutan indikator yang memiliki tanggapan setuju dengan persentase paling tinggi yaitu sumber, saluran, penerima dan yang paling rendah yaitu pesan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh disiplin kerja, motivasi dan komunikasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Balikpapan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: 1) Berdasarkan hasil pengujian, variabel disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Balikpapan. 2) Berdasarkan hasil pengujian, variabel motivasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Balikpapan. 3) Berdasarkan hasil pengujian, variabel komunikasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Balikpapan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka diajukannya saran-saran sebagai berikut: 1) Disiplin kerja (X1) pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Balikpapan yang memiliki hasil yang paling rendah yaitu laporan kerja harian, diharapkan instansi dapat meningkatkan pengawasan dan evaluasi terhadap pelaksanaan laporan kerja harian. Selain itu perlu diberikan penegasan terkait pentingnya penyusunan dan penyampaian laporan secara rutin sebagai bentuk tanggung jawab. Dengan adanya konsistensi dalam pelaporan kerja, disiplin pegawai dapat meningkat sehingga berdampak positif terhadap kepuasan kerja. Indikator lainnya seperti ketepatan waktu, penggunaan waktu, Kemang Kiran, kemampuan untuk mematuhi peraturan perusahaan, dan target pekerjaan perlu ditingkatkan atau dipertahankan agar pegawai dapat bertanggung jawab dalam disiplin kerja sehingga merasa puas dalam menjalankan tugasnya. 2) Motivasi (X2) pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Balikpapan yang memiliki hasil paling rendah yaitu kebutuhan rasa aman, diharapkan instansi dapat meningkatkan jaminan keamanan dan kenyamanan kerja bagi pegawai, baik dari segi kepastian aturan, perlindungan kerja, maupun suasana kerja yang kondusif. Dengan terpenuhinya rasa aman, motivasi pegawai dalam bekerja diharapkan dapat meningkat. Indikator lainnya seperti kebutuhan fisiologis, kebutuhan hubungan sosial, kebutuhan pengakuan, dan kebutuhan aktualisasi diri perlu dipertahankan atau ditingkatkan lagi untuk mendorong motivasi pegawai dalam bekerja. 3) Komunikasi (X3) pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Balikpapan yang memiliki hasil paling rendah Adalah sumber, diharapkan instansi dapat meningkatkan kemampuan penyampaian informasi oleh atasan maupun pegawai, baik dari segi kejelasan, ketepatan, maupun konsistensi pesan. Selain itu, perlu dilakukan pembinaan atau pelatihan komunikasi agar informasi yang disampaikan lebih mudah dipahami dan tidak menimbulkan kesalahpahaman dalam pelaksanaan tugas. Indikator lainnya seperti pesan, saluran, dan penerima perlu dipertahankan atau lebih ditingkatkan agar pegawai merasa nyaman di lingkungan kerja.

Daftar Pustaka

- Afandi, P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia: Teori, konsep, dan indikator*. Zanafa Publishing.
- Ajabar, A. (2022). *Manajemen sumber daya manusia*. Alfabeta.
- Anam, S. K., Para'pak, G., & Yusuf, T. (2024). Pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja, dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan non medis Rumah Sakit Restu Ibu Balikpapan. *Jurnal GeoEkonomi*, 15(1), 281–290. <https://doi.org/10.36277/geoekonomi.v15i1.2024.462>
- Angellina, D., & Masman, R. R. (2023). Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Mega Tirana Internasional. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 5(1), 159–166.
- Ariani, M., Hadiyatno, D., & Anam, H. (2023). *Metodologi penelitian: Langkah mudah menulis skripsi dan tesis*. PT RajaGrafindo Persada.
- Azzahra, W. K., Wijaya, F., & Mubarak, D. A. A. (2024). Pengaruh disiplin kerja, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja pada PT Candratex Sejati Kabupaten Bandung.
- Dhani, P. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan lintas budaya dan reward terhadap kepuasan kerja melalui beban kerja. *Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi dan Keuangan Syariah*, 3(2), 35–48. <https://doi.org/10.59059/jupiekes.v3i2.2218>
- Djerebu, D. (2022). *Manajemen sumber daya manusia*. Global Aksara Press.
- Ghozali. (2021). *Metode penelitian*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Halsa, D., Hawignyo, H., & Supriyadi, D. (2022). Peranan manajemen sumber daya manusia dalam organisasi. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 7(2), 663. <https://doi.org/10.33087/jmas.v7i2.528>
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2023). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Holly, C., & Sutrisna. (2025). Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Bangau Sari Mega Jaya. *Prosiding Ekonomi dan Bisnis*, Universitas Buddhi Dharma.
- Ichfan, M., Hadiyanto, D., & Arrywibowo, I. (2024). Pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Kecamatan Balikpapan Barat. <http://jurnal.fem.uniba-bpn.ac.id/index.php/mreko>
- Indrasari, M. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Deepublish.
- Karyaningsih. (2018). *Ilmu komunikasi* (1st ed.). Penerbit Samudra Biru.
- Kajian penyusunan pola karier BKPSDM Kota Balikpapan. (n.d.). Retrieved October 31, 2025, from <https://pssat.ugm.ac.id/id/kajian-penyusunan-pola-karier-bkpsdm-kota-balikpapan>
- Komalasari, S., & Yamin, A. (2025). Pengaruh spiritual leadership, work ethics, dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja (Studi kasus di Kecamatan Taliwang Kabupaten Sumbawa Barat), 8(5). <http://jiip.stkipyapisdompou.ac.id>
- Mangkunegara, A. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Media Kaltim. (n.d.). Retrieved October 31, 2025, from <https://mediakaltim.com/bkpsdm-akan-terus-tingkatkan-kompetensi-asn>
- Mulyani, F. A., Aufan, M., & Ilyas, A. (2025). Pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan komunikasi kerja sebagai variabel intervening di Kementerian Agama Kota Sawahlunto. *Business Economics and Education Studies (ICESB)*, 2(1), 193–207. <https://journal-icesb.org/index.php/icesb>
- Nadya Pally, Y. F., & Septyariani, E. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. <https://doi.org/10.29264/jmmn.v14i1.10796>
- Octaviani, R., & Pujiyanto, S. (2023). *Manajemen sumber daya manusia*. Scopindo Media Pustaka.
- Pebriana, W., Hadiyatno, D., Cipto, R. C. P., & Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Balikpapan. (n.d.). Kepuasan kerja dipengaruhi oleh motivasi kerja, disiplin kerja, dan lingkungan kerja pada pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Balikpapan.
- Prananda, R., Irawan, T., & Setiawan, N. (2025). Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan perusahaan di Bojonegoro. <https://doi.org/10.63822/qfptv752>
- Pratama, T. U. N., Yusuf, T., & Yuliani, T. (2024). Pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai BKPSDM Kabupaten Penajam Paser Utara. <https://doi.org/10.47467/elmal.v5i7.4062>
- Putri, R., & Maulida, Y. (2020). Pengaruh disiplin kerja dan fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja dan produktivitas kerja karyawan PT Subentra Kota Pekanbaru. *Jurnal Ekonomi KIAT*, 31(2). <https://journal.uir.ac.id/index.php/kiat>
- Sa'adah, L., Rahmawati, I., & Aprilia, D. (n.d.). Pengaruh kompensasi, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan: Studi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Jombang.
- Sa'adah, L., Taqiyuddin, A., & Valeria, N. (2024). Pengaruh lingkungan kerja, beban kerja dan komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada CV Putra Putri Jombang. *Jurnal Manajemen Riset Inovasi (MRI)*, 2, 12–21. <https://doi.org/10.55606/jimas.v2i2.2381>
- Simamora, H., Sukati, I., & Universitas Putera Batam. (2024). Pengaruh disiplin kerja dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Schneider Electric Manufacturing Batam, 24(1).

- Siregar, S. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Perdana Publishing.
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2023). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.
- Syahiratunnisa, A., Hidayat, M., & Fatmasari, F. (2021). Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, komunikasi, kompetensi, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja ASN di Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare. *Nobel Management Review*, 2(3), 346–360. <https://doi.org/10.37476/nmar.v2i3.1972>
- Tarigan, N., Siagian, C. G. M., Hakim, H., & Simanjuntak, D. A. (2025). Pengaruh motivasi, komunikasi, dan stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Karunia Global Lestari. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 4(3), 631–644. <https://doi.org/10.55123/mamen.v4i3.6173>
- Tjiali, M. C., Dotulong, L. O. H., & Uhing, Y. (2025). The influence of work discipline, job characteristics, and job satisfaction on employee effectiveness at Jles Sport.