



Original Article

Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Angkasa Pura Suport di Kota Balikpapan

Inka Rismayanti^{1✉}, Didik Hadiyatno², Imam Arraywibowo³

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

Korespondensi Email: rismayantiinka@gmail.com, didikhadiyatno@uniba-bpn.ac.id, imam@uniba-bpn.ac.id

Abstrak:

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi terhadap kepuasan kerja pada PT Angkasa Pura Suport di Kota Balikpapan. Penelitian ini dilaksanakan di PT Angkasa Pura Suport Balikpapan, dengan responden 133 orang, metode penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Pengumpulan data dengan cara wawancara dan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan analisis linier berganda dengan program Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sedangkan variabel disiplin kerja dan motivasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Angkasa Pura Suport di Kota Balikpapan.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Motivasi.

Pendahuluan

Balikpapan dikenal sebagai kota terbesar kedua di Kalimantan Timur yang terus menunjukkan perkembangan pesat. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik, jumlah penduduk pada tahun 2023 mencapai 738.532 jiwa dan meningkat menjadi 757.418 jiwa pada tahun 2024. Pertumbuhan penduduk ini mendorong peningkatan aktivitas masyarakat dalam berbagai bidang, mulai dari pekerjaan, bisnis, pendidikan, hingga kebutuhan sosial. Kondisi tersebut tentu mendorong kebutuhan akan sarana transportasi yang lebih cepat, praktis, dan efisien ([Badan Pusat Statistik, 2025](#)).

Kebutuhan transportasi tersebut juga terlihat dari data pergerakan penumpang di Bandara Sultan Aji Muhammad Sulaiman (SAMS) Sepinggian Balikpapan. Sepanjang tahun 2024, jumlah penumpang pesawat mencapai lebih dari 5,5 juta orang, dengan total pergerakan pesawat sebanyak 51 ribu kali. Selain itu, pada Januari 2025 jumlah penumpang angkutan udara domestik tercatat sebanyak 438.760 orang, terdiri dari 194.679 penumpang berangkat dan 244.081 penumpang datang. Hal ini menunjukkan

Submitted	: 21 February 2026
Revised	: 28 February 2026
Acceptance	: 4 Maret 2026
Publish Online	: 5 Maret 2026

bahwa jumlah penumpang Bandara SAMS Balikpapan mengalami kenaikan dibandingkan pada bulan sebelumnya. Kehadiran Bandara Sultan Aji Muhammad Sulaiman (SAMS) Sepinggian menjadikan Balikpapan sebagai pintu gerbang utama Kalimantan Timur sekaligus penopang penting pembangunan Ibu Kota Nusantara (IKN), sehingga layanan transportasi udara yang memadai dan berkualitas semakin penting untuk memenuhi kebutuhan masyarakat ([Badan Pusat Statistik, 2025](#)).

PT. Angkasa Pura Suport Cabang Balikpapan merupakan anak perusahaan dari PT Angkasa Pura I yang sekarang berada di bawah holding InJourney Airports. Perusahaan ini memberikan dukungan operasional di Bandara Internasional Sultan Aji Muhammad Sulaiman Sepinggian, yang merupakan bandara utama di Balikpapan dan Kalimantan Timur. Sebagai pihak penunjang, APS memastikan layanan seperti kebersihan, keamanan, dan ground handling berjalan secara efisien dan sesuai standar bandara. Setiap layanan tersebut dijalankan oleh tenaga kerja dengan latar belakang dan keahlian yang beragam, hal ini menuntut pengelolaan sumber daya manusia secara cermat dan terstruktur ([sepinggian-airports.com, n.d.](#)).

Perusahaan agar dapat bertahan di tengah era globalisasi harus memiliki strategi bersaing antara lain dengan mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Namun hal ini tidak dapat tercapai jika ketersediaan sumber daya manusia dalam organisasi tidak memadai. Sumber daya manusia merupakan aset penting, dan penggerak organisasi dalam mencapai tujuan. ([Pratama et al., 2022](#))

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan bagian penting dari manajemen yang berfokus pada pengelolaan hubungan serta peran tenaga kerja secara efektif dan efisien, sehingga potensi yang dimiliki dapat dimanfaatkan secara optimal demi tercapainya tujuan bersama antara perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Hal ini menegaskan bahwa keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh peran karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Untuk mendukung hal tersebut, perusahaan dapat meningkatkan hasil kerja karyawan dengan menciptakan kepuasan kerja. ([Souhoka, 2024](#))

Kepuasan kerja karyawan merupakan kondisi yang dapat membuat mereka merasa nyaman dalam melaksanakan tugasnya. Kepuasan kerja dapat dipahami sebagai keadaan emosional atau perasaan karyawan terhadap pekerjaannya yang terbentuk dari pengalaman serta penilaian atas pekerjaan yang dijalani. Kepuasan ini penting karena berhubungan erat dengan kesungguhan dan kesediaan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya secara efektif. ([Kosidin & Widjaja, 2024](#))

Berkaitan dengan hal tersebut, kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam organisasi. Kepemimpinan didefinisikan sebagai rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan memengaruhi tingkah laku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan sangat mempengaruhi perkembangan dan kemajuan perusahaan. Pemimpin berperan aktif dalam membangun kerja sama tim di perusahaan, oleh karena itu kepemimpinan tidak bisa lepas dari struktur organisasi dalam perusahaan. ([Setyorini, 2024](#))

Hal ini didukung oleh penelitian ([Atmanda et al., 2024](#)) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat mempengaruhi secara positif terhadap kepuasan kerja, artinya, kepemimpinan yang baik akan mendorong terjadinya kepuasan kerja yang baik juga pada karyawan. Kepemimpinan dapat mempengaruhi secara positif terhadap kepercayaan karyawan kepada pemimpin artinya, cara seorang pemimpin pada karyawan akan menimbulkan rasa kepercayaan karyawan terhadap pemimpinnya.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh ([Novitasari et al., 2025](#)) bertentangan

menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Keberhasilan pemimpin ditentukan oleh kualitas sifat atau karakteristik tertentu yang dimiliki dalam diri pemimpin tersebut, baik berhubungan dengan fisik, mental, psikologis, personalitas, dan intelektualitas. Hal ini sejalan dengan penelitian yang diperoleh ([Muthohar, 2023](#)) bahwa kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang secara signifikan terhadap kepuasan karyawan. Sederhananya, seorang pemimpin adalah cara yang dia pilih untuk memberikan pengaruh psikologis dan perilaku kepada bawahannya.

Selain kepemimpinan, faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu disiplin. Disiplin kerja merupakan sikap yang tercermin dalam tindakan seorang pekerja yang secara konsisten menunjukkan loyalitasnya terhadap prinsip-prinsip yang dipegang oleh suatu perusahaan atau organisasi. Kesadaran akan pentingnya kedisiplinan dan konsekuensinya dalam perusahaan mungkin perlu ditingkatkan melalui pendekatan yang lebih proaktif, seperti pelatihan tentang pentingnya kehadiran, konsekuensi dari absen tidak terjadwal, dan cara untuk mengelola waktu dengan efektif. ([Simamora et al., 2024](#))

Penelitian ini didukung dengan ([Safrila & Oktiani, 2024](#)) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Disiplin kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini dilakukan oleh karyawan yang disiplin dan bertanggung jawab atas tugasnya, jika karyawan mempunyai sikap kedisiplinan baik, maka dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan cepat sehingga dapat menimbulkan rasa kepuasan kerja.

Namun, berdasarkan hasil penelitian ([Siahaan et al., 2024](#)) dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja tidak dapat mempengaruhi kepuasan karyawan. Hal ini dapat dikatakan bahwa disiplin kerja adalah aturan yang harus diikuti oleh pekerja yang berlaku di dalam perusahaan, maka dari itu dapat dikatakan bahwa disiplin kerja tidak memiliki kaitannya terhadap kepuasan kerja karyawan.

Selain kepemimpinan dan disiplin kerja, faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah motivasi. Motivasi merupakan suatu tujuan atau daya penggerak, kekuatan yang paling kuat mendorong seseorang untuk berusaha mencapai apa yang diinginkannya. Meningkatnya motivasi pada karyawan terkait pencapaian terhadap tujuan perusahaan karena karyawan memperoleh energi positif dan menyenangkan untuk melakukan pekerjaan yang mereka lakukan dengan lebih baik dan profesional. ([Damayanti et al., 2025](#))

Penelitian yang diperoleh ([Dzulhaq & Firdaus, 2024](#)) menunjukkan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja, karyawan perusahaan memiliki tanggung jawab untuk mencapai target kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan sehingga mereka merasa bersemangat dan terdorong untuk menyelesaikan pekerjaan agar dapat mencapai target kerja, pencapaian dalam memenuhi target kerja. Hal ini terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Namun, penelitian yang diperoleh ([Ketut et al., 2024](#)) bertentangan menunjukkan bahwa Motivasi tidak memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan. Sama dengan hasil penelitian ([Oktasiana & Shandrina, 2025](#)) pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan analisis data dapat disimpulkan bahwa variabel Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Metode

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini mengacu pada pendapat [Sugiyono \(2022\)](#) yang menyatakan bahwa variabel merupakan atribut atau sifat dari objek atau subjek yang memiliki variasi tertentu untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Penelitian ini menggunakan variabel laten eksogen yang terdiri dari kepemimpinan (X1), disiplin kerja (X2), dan motivasi (X3), serta variabel laten endogen yaitu kepuasan kerja (Y). Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap atau perasaan senang maupun tidak senang terhadap pekerjaan, yang diukur melalui indikator isi pekerjaan, supervisi, organisasi dan manajemen, rekan kerja, serta kondisi pekerjaan.

Kepemimpinan dipahami sebagai hubungan pengaruh antara pemimpin dan bawahan yang menimbulkan kepatuhan karena kewibawaan pemimpin. Indikatornya meliputi tanggung jawab, kemampuan perseptif, objektivitas dalam menanggapi, kemampuan menetapkan prioritas, dan komunikasi. Disiplin kerja diartikan sebagai kepatuhan terhadap peraturan dan norma organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan, dengan indikator tingkat kehadiran, tata cara kerja, ketaatan pada atasan, kesadaran bekerja, dan tanggung jawab. Sementara itu, motivasi merupakan dorongan yang menggerakkan seseorang untuk bertindak, yang diukur melalui kebutuhan fisiologis, rasa aman, hubungan sosial, pengakuan, dan aktualisasi diri.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan kontrak divisi cleaning service PT Angkasa Pura Suport di Balikpapan. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan positivisme untuk menguji hipotesis. Populasi penelitian berjumlah 200 karyawan cleaning service dari total 1000 karyawan perusahaan. Teknik sampling menggunakan probability sampling dengan metode simple random sampling. Berdasarkan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, diperoleh sampel sebanyak 133 responden yang dianggap representatif.

Data penelitian bersumber dari data primer yang dikumpulkan melalui wawancara, kuesioner, dan observasi. Kuesioner disusun menggunakan skala Likert lima poin dan didistribusikan secara daring melalui Google Form. Rentang skala dihitung untuk menginterpretasikan nilai rata-rata jawaban responden, di mana skor di atas 3,40 dinilai positif. Observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran langsung mengenai kondisi dan aktivitas kerja karyawan.

Analisis data menggunakan metode Partial Least Square (PLS) dengan software SmartPLS. Pengujian meliputi evaluasi outer model (validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas) serta inner model (R-square, effect size, dan model fit). Model persamaan regresi berganda digunakan untuk melihat pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi terhadap kepuasan kerja. Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji t melalui bootstrapping, dengan kriteria signifikansi p-value 0,05 dan t-statistik lebih besar dari 1,96 menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan.

Hasil Penelitian

PT Angkasa Pura Support Kota Balikpapan merupakan anak perusahaan dari PT Angkasa Pura I yang bergerak di bidang jasa pendukung operasional bandara dan berlokasi di Balikpapan, Kalimantan Timur. Perusahaan ini berperan dalam menunjang kelancaran operasional Bandara Internasional Sultan Aji Muhammad Sulaiman Sepinggian melalui layanan kebersihan, keamanan, pelayanan penumpang, pengelolaan fasilitas, serta jasa penunjang lainnya dengan mengedepankan profesionalisme dan kepuasan pengguna jasa. Selain itu, perusahaan menekankan peningkatan kualitas sumber daya manusia guna menjamin standar keselamatan, keamanan, dan

kenyamanan. Dengan visi menjadi perusahaan kelas dunia di industri aviasi dan infrastruktur berbasis layanan terintegrasi IT, perusahaan menjalankan misi menyediakan layanan unggul dan terpercaya, menciptakan nilai tambah bagi karyawan dan mitra, serta berkontribusi positif bagi masyarakat dan lingkungan. Adapun penelitian ini melibatkan 133 responden dari total 200 karyawan kontrak cleaning service yang dipilih menggunakan rumus Slovin, dengan karakteristik yang dideskripsikan berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja.

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Data Responden	Jumlah	Presentase
Laki-laki	45	33,8%
Perempuan	88	66,2%
Total	133	100%

Berdasarkan pada tabel 1 diatas menunjukkan bahwa dari 133 orang jumlah responden (100%) terdapat sebanyak 45 orang (33,8) responden adalah berjenis kelamin laki laki dan sebanyak 88 orang (66,2) responden berjenis kelamin perempuan.

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan data dari hasil penelitian, maka diperoleh gambaran umum karakteristik responden berdasarkan usia sebagai berikut:

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Data Responden	Jumlah	Presentase
21 – 30	59	44%
31 – 40	37	28,4%
41 – 50	31	23,1%
51 – 60	6	4,5%
Total	133	100%

Berdasarkan pada tabel 2 diatas menunjukkan bahwa dari 133 responden (100%), terdapat sebanyak 59 orang (44%) responden dengan kelompok usia diantara 21-30 tahun, 37 orang (28,4%) responden dengan kelompok usia diantara 31-40 tahun, 31 orang (23,1%) responden dengan kelompok usia diantara 41-50 tahun dan sebanyak 6 orang (4,5%) responden dengan kelompok usia 51-60 tahun.

Berdasarkan data dari hasil penelitian, maka diperoleh gambaran umum karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan sebagai berikut:

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Data Responden	Jumlah	Presentase
SMA/SMK	124	93,4%
D3	2	1,5%
S1	5	3,7%
S2	1	0,7%
S3	1	0,7%
Total	133	100%

Berdasarkan pada tabel 3 diatas menunjukkan bahwa dari 133 responden (100%), terdapat sebanyak 124 orang (93,4%) responden dengan tingkat pendidikan SMA/SMK , 2 orang (1,5%) responden dengan tingkat pendidikan D3, 5 orang (3,7%) responden dengan tingkat pendidikan S1, 1 orang (0,7%) responden dengan tingkat pendidikan S2 dan sebanyak 1 orang (0,7%) responden dengan tingkat pendidikan S3.

Berdasarkan data dari hasil penelitian, maka diperoleh gambaran umum karakteristik responden berdasarkan lama bekerja sebagai berikut:

Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Data Responden	Jumlah	Presentase
1 – 3	81	61,2%
4 – 6	9	6,7%
7 – 9	7	5,2%
>10	36	26,9%
Total	133	100%

Berdasarkan pada tabel 4 diatas menunjukkan bahwa dari 133 responden (100%), terdapat sebanyak 82 orang (61,2%) responden dengan lama bekerja 1-3 tahun , 9 orang (6,7%) responden dengan lama bekerja 4-6 tahun, 7 orang (5,2%) responden dengan lama bekerja 7-9 tahun , dan sebanyak 36 orang (26,9%) responden dengan lama bekerja >10 tahun.

Penelitian ini diawali dengan pengujian outer model menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS) untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk dengan indikator refleksif. Validitas konvergen diukur melalui nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE). Seluruh indikator pada variabel kepemimpinan (X1), disiplin kerja (X2), motivasi (X3), dan kepuasan kerja (Y) menunjukkan nilai outer loading di atas 0,70, sehingga memenuhi kriteria valid. Selain itu, nilai AVE masing-masing konstruk juga berada di atas 0,50, yaitu X1 sebesar 0,864, X2 sebesar 0,827, X3 sebesar 0,756, dan Y sebesar 0,744. Hasil ini menandakan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik dan layak digunakan dalam analisis selanjutnya. Pengujian ini memastikan bahwa instrumen penelitian telah mampu mengukur variabel yang dimaksud secara akurat dan konsisten sebelum dilakukan pengujian model struktural.

Selain validitas konvergen, penelitian ini juga menguji validitas diskriminan melalui cross loading dan kriteria Fornell-Larcker. Hasil cross loading menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki korelasi tertinggi terhadap konstraknya dibandingkan dengan konstruk lain, dengan nilai di atas 0,70. Hal ini menandakan bahwa masing-masing indikator mampu membedakan konstruk yang diukur secara tepat. Pengujian Fornell-Larcker dilakukan dengan membandingkan akar kuadrat AVE setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya. Hasilnya menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk, sehingga memenuhi kriteria validitas diskriminan. Dengan demikian, seluruh variabel dalam model memiliki kemampuan diskriminatif yang baik dan tidak terjadi tumpang tindih pengukuran antar konstruk. Hasil ini memperkuat bahwa model pengukuran telah memenuhi syarat validitas secara menyeluruh.

Tabel 5. Nilai *Construct Reliability And Validity*

	Cronbach's Alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite Reliability (rho_c)	Average Variance Extracted (AVE)
X2	0,947	0,954	0,960	0,827
X1	0,961	0,962	0,970	0,864
Y	0,913	0,923	0,935	0,744
X3	0,919	0,921	0,939	0,756

Sumber: Data Diolah Smart-PLS (2026)

Uji reliabilitas dilakukan menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability untuk memastikan konsistensi internal setiap konstruk. Kriteria reliabilitas terpenuhi apabila nilai kedua ukuran tersebut melebihi 0,70. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,90 dan Composite Reliability juga melampaui 0,93. Hal ini menunjukkan tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi. Dengan demikian, seluruh indikator dalam penelitian ini dinyatakan reliabel dan mampu memberikan hasil pengukuran yang stabil serta konsisten. Selain itu, pengujian multikolinearitas pada indikator formatif menggunakan Variance Inflation Factor (VIF) menunjukkan nilai di bawah 10, yaitu berkisar antara 3,816 hingga 4,422. Hasil tersebut menandakan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas antar variabel dalam model, sehingga analisis dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya tanpa adanya bias akibat hubungan linear yang berlebihan antar variabel.

Deskripsi variabel kepuasan kerja (Y) menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan tanggapan sangat setuju pada setiap indikator, yaitu isi pekerjaan, supervisi, organisasi atau manajemen, rekan kerja, dan kondisi pekerjaan. Persentase jawaban sangat setuju pada masing-masing indikator berada di atas 74%, bahkan pada indikator organisasi mencapai 78,95%. Secara keseluruhan, distribusi frekuensi rata-rata menunjukkan bahwa 82,71% responden berada pada kategori sangat setuju dengan skor interval 4,21–5,00. Hal ini menandakan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan berada dalam kategori sangat tinggi. Hanya sebagian kecil responden yang menjawab ragu-ragu, tidak setuju, atau sangat tidak setuju. Data ini menunjukkan bahwa karyawan merasa puas terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka, baik dari sisi tugas, hubungan kerja, maupun kondisi lingkungan kerja secara umum.

Pada variabel kepemimpinan (X1), hasil tanggapan responden menunjukkan dominasi jawaban sangat setuju pada seluruh indikator, seperti kemampuan memikul tanggung jawab, menjadi perseptif, menanggapi secara objektif, menetapkan prioritas, dan kemampuan berkomunikasi. Persentase sangat setuju berkisar antara 70% hingga hampir 80%. Secara keseluruhan, 78,95% responden berada pada kategori sangat setuju berdasarkan distribusi rata-rata skor. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan di perusahaan dinilai sangat baik oleh karyawan. Para pemimpin dianggap mampu mengarahkan, bertanggung jawab, serta menjalin komunikasi yang efektif. Tingginya persepsi positif terhadap kepemimpinan menunjukkan bahwa peran pemimpin sangat dirasakan dalam mendukung aktivitas kerja sehari-hari. Kondisi ini menjadi faktor penting yang berpotensi memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan.

Variabel disiplin kerja (X2) juga memperoleh tanggapan yang sangat positif dari responden. Indikator seperti tingkat kehadiran, tata cara kerja, ketaatan pada atasan, kesadaran bekerja, dan tanggung jawab menunjukkan persentase sangat setuju di atas 78%, bahkan beberapa indikator mencapai lebih dari 82%. Distribusi frekuensi rata-rata

menunjukkan 84,96% responden berada pada kategori sangat setuju. Hal ini menggambarkan bahwa karyawan memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi dalam menjalankan tugasnya. Mereka mematuhi peraturan perusahaan serta menunjukkan tanggung jawab yang baik. Meskipun demikian, tingginya disiplin kerja ini belum tentu secara langsung meningkatkan kepuasan kerja, karena disiplin sering dipandang sebagai kewajiban formal yang harus dipenuhi dalam lingkungan kerja profesional.

Variabel motivasi (X3) juga menunjukkan hasil yang sangat baik. Indikator kebutuhan fisiologis, rasa aman, hubungan sosial, pengakuan, dan aktualisasi diri mayoritas dijawab sangat setuju oleh responden dengan persentase di atas 72%. Secara keseluruhan, 84,96% responden berada pada kategori sangat setuju dalam distribusi rata-rata skor. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi. Kebutuhan dasar hingga kebutuhan aktualisasi diri dinilai telah terpenuhi dengan cukup baik. Walaupun demikian, tingginya motivasi tersebut tidak serta merta berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja berdasarkan hasil analisis struktural. Artinya, motivasi yang ada belum sepenuhnya mampu meningkatkan persepsi kepuasan kerja secara signifikan.

Tabel 6. Nilai *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja (Y)	0,822	0,818

Sumber: Data Diolah *Smart-PLS* (2026)

Pada pengujian inner model, nilai R-Square untuk variabel kepuasan kerja sebesar 0,822 dan R-Square Adjusted sebesar 0,818. Nilai ini menunjukkan bahwa 81,8% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi, sedangkan 18,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai tersebut termasuk kategori baik. Selanjutnya, nilai Effect Size (F^2) menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan kerja (0,360), sedangkan disiplin kerja (0,071) dan motivasi (0,076) memiliki pengaruh lemah. Uji model fit menunjukkan nilai SRMR sebesar 0,058 yang masih dapat diterima, sedangkan NFI sebesar 0,816 berada di bawah kriteria ideal 0,90 namun masih dianggap marginal. Secara umum, model struktural dapat dikatakan cukup layak untuk menjelaskan hubungan antar variabel.

Persamaan struktural yang diperoleh adalah $Y = 0,495X_1 + 0,219X_2 + 0,245X_3 + e$. Koefisien terbesar terdapat pada variabel kepemimpinan, yang berarti setiap peningkatan satu satuan kepemimpinan akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,495 dengan asumsi variabel lain konstan. Disiplin kerja memberikan kontribusi sebesar 0,219 dan motivasi sebesar 0,245.

Uji Hipotesis

Tabel 7. Nilai Pengujian *Path Coefficients*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1-> Y	0,495	0,496	0,140	3,548	0,000
X2-> Y	0,219	0,206	0,122	1,792	0,073

X3->Y	0,245	0,253	0,135	1,823	0,068
-------	-------	-------	-------	-------	-------

Sumber: Data Diolah *Smart-PLS* (2026)

Berdasarkan dari Tabel 4.22 di atas, menunjukkan hasil hipotesis melalui perhitungan path coefficients yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama menguji apakah variabel Kepemimpinan (X1) berpengaruh terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y). Hasil pengujian menunjukkan p-value sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05) serta memiliki nilai t-statistik sebesar 3,548 (t-statistik > t-tabel 1,96). Hal tersebut membuktikan bahwa variabel Kepemimpinan (X1) mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima.
2. Hipotesis kedua menguji apakah variabel Disiplin Kerja (X2) berpengaruh terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y). Hasil pengujian menunjukkan nilai p-value sebesar 0,073 (lebih besar dari 0,05) serta memiliki nilai t-statistik sebesar 1,792 (t-statistik < t-tabel 1,96). Hal tersebut membuktikan bahwa variabel Disiplin Kerja (X2) tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua ditolak.
3. Hipotesis ketiga menguji apakah variabel Motivasi (X3) berpengaruh terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y). Hasil pengujian menunjukkan nilai p-value sebesar 0,068 (lebih besar dari 0,05) serta memiliki nilai t-statistik sebesar 1,823 (t-statistik < t-tabel 1,96). Hal tersebut membuktikan bahwa variabel Motivasi (X3) tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga ditolak.

Pengaruh Antar Variabel

1. Pengaruh Kepemimpinan (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Dari hasil pengujian hipotesis, diperoleh hasil yakni variabel Kepemimpinan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y) karyawan pada PT Angkasa Pura Suport di Kota Balikpapan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang baik menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga karyawan merasa dihargai dan didukung dalam menjalankan tugasnya.

Berdasarkan tanggapan frekuensi responden terhadap Kepemimpinan (X1), tampak sebagian besar responden menyatakan setuju terhadap indikator-indikator yang dinyatakan. Hal ini menunjukkan bahwa figur pemimpin yang mampu mengayomi dan memberikan instruksi dengan jelas sangat menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan di PT Angkasa Pura Suport Balikpapan.

Hasil ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh [\(Atmanda et al., 2024\)](#) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2. Pengaruh Disiplin Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Dari hasil pengujian hipotesis, diperoleh hasil yakni variabel Disiplin Kerja (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y) karyawan pada PT Angkasa Pura Suport di Kota Balikpapan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja tidak memiliki pengaruh nyata terhadap peningkatan kepuasan kerja. Disiplin

kerja merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Berdasarkan tanggapan responden, meskipun sebagian besar menyatakan setuju terhadap indikator kedisiplinan, namun hal tersebut tidak otomatis meningkatkan kepuasan kerja mereka. Hal ini dikarenakan disiplin seringkali dianggap sebagai kewajiban standar atau tuntutan formal dalam bekerja di area bandara, sehingga tidak memberikan dampak emosional langsung terhadap kepuasan karyawan.

Temuan ini juga didukung beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh ([Siahaan et al., 2024](#)) dan ([Nofandy et al., 2024](#)) menunjukkan hasil negatif atau tidak signifikan, yang menyatakan bahwa penerapan disiplin yang terlalu ketat atau bersifat memaksa justru tidak mampu menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan.

3. Pengaruh Motivasi (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Dari hasil pengujian hipotesis, diperoleh hasil yakni variabel Motivasi (X3) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y) karyawan pada PT Angkasa Pura Suport di Kota Balikpapan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi belum mampu secara signifikan memengaruhi tingkat kepuasan kerja. Motivasi merupakan dorongan atau keinginan yang muncul dari dalam diri individu untuk melakukan aktivitas kerja dengan dedikasi penuh.

Berdasarkan analisis data, meskipun karyawan memiliki dorongan untuk bekerja, namun motivasi tersebut belum cukup kuat untuk mengubah persepsi mereka mengenai kepuasan kerja secara keseluruhan. Lemahnya pengaruh ini mengindikasikan bahwa faktor-faktor motivasi yang ada saat ini mungkin belum menyentuh aspek kebutuhan utama yang diharapkan karyawan PT Angkasa Pura Suport Balikpapan untuk merasa puas.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh ([Ketut et al., 2024](#)) dan ([Nofandy et al., 2024](#)) memberikan hasil negatif atau tidak signifikan, di mana pemberian motivasi yang tidak tepat sasaran justru tidak memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan di lingkungan organisasi tertentu.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan mengenai pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada PT Angkasa Pura Suport Kota Balikpapan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, variabel Kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Angkasa Pura Suport di Kota Balikpapan.
2. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, variabel Disiplin Kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Angkasa Pura Suport di Kota Balikpapan.
3. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, variabel Motivasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Angkasa Pura Suport di Kota Balikpapan.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian di atas, maka penulis mengajukan beberapa saran praktis sebagai bahan pertimbangan bagi pihak manajemen perusahaan:

1. Kepemimpinan (X1) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan peran pimpinan sudah sangat baik dalam mendukung kepuasan kerja. Beberapa saran bagi perusahaan untuk terus mempertahankan dan meningkatkan kualitas kepemimpinan yang ada. Perusahaan dapat menyelenggarakan program leadership development secara berkala bagi para pimpinan tingkat manajerial hingga supervisor. Hal ini bertujuan agar pimpinan dapat terus memberikan arah yang jelas, dukungan emosional, dan mampu menciptakan suasana kerja yang kolaboratif guna menjaga stabilitas kepuasan kerja karyawan.
2. Disiplin kerja (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan, perusahaan perlu meninjau kembali cara penerapan aturan. Disarankan agar perusahaan tidak hanya menekankan pada aspek hukuman (punishment), tetapi juga mulai mengintegrasikan sistem penghargaan (reward) bagi karyawan yang patuh. Dengan mengubah persepsi disiplin dari "beban aturan" menjadi "budaya profesionalisme", diharapkan aspek kedisiplinan di PT Angkasa Pura Suport dapat memberikan kontribusi yang lebih positif secara psikologis bagi karyawan.
3. Motivasi (X3) tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, pihak manajemen disarankan untuk melakukan evaluasi mendalam terkait kebutuhan karyawan. Perusahaan dapat melakukan survei internal untuk memetakan apakah motivasi yang dibutuhkan lebih ke arah finansial (insentif) atau non-finansial (pengembangan karier). Memberikan apresiasi atas ide inovatif dan pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan tertentu dapat menjadi langkah awal untuk memicu kembali motivasi kerja yang berdampak pada kepuasan.

Daftar Pustaka

- Afandi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep, dan Indikator*. Pekanbaru: Zanafra Publishing
- Agustini. F. (2019). *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: UISU Press.
- Ariani, M., Hadiyatno, D., & Anam, H. (2023a). *Metodologi Penelitian: Langkah Mudah Menulis Skripsi dan Tesis*. Depok: PT RajaGrafindo Persada.
- Ashar, R. D., Ariani, M., Arrywibowo, I., & Edueco, S. J. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di PT. Garuda Indonesia Balikpapan. In Universitas Balikpapan Jurnal Edueco (Vol. 8, Issue 1).
- Atmanda, H., Pamungkas, D., & Firdausy, C. M. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dengan Kepercayaan Kepada Pemimpin Sebagai Variabel Mediasi Pada PT ABC.
- Badan Pusat Statistik. (2025). kota-balikpapan-dalam-infografis-2025.
- Badan Pusat Statistik. (2025). perkembangan-transportasi-kota-balikpapan-januari-2025.
- Damayanti, V. A., Pramularso, E. Y., & Hardani, H. (2025). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Karya Zirang Utama. *Jurnal Ilmiah Metansi (Manajemen Dan Akuntansi)*, 8(1), 174–181. <https://doi.org/10.57093/metansi.v8i1.316>
- Dwiwarman, D. A. (2025). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Minfo Polgan*, 13(2), 2714–2724. <https://doi.org/10.33395/jmp.v13i2.14592>
- Dzulhaq, A. R., & Firdaus, V. (2024). Dampak Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Disiplin terhadap Kepuasan Kerja di Indonesia. *Jurnal Pemberdayaan Ekonomi Dan Masyarakat*, 1(2), 18. <https://doi.org/10.47134/jpem.v1i2.252>

- Ghozali. (2021). *Metodologi Penelitian*.
- Herliyana, Suhada, & Novalia, N. (2023). *Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Belintang Panen Raya Oku Timur*.
- Indrasari. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Kartono.K. (2018). *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kosidin, N. A., & Hannes Widjaja, O. (2024). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*.
- Lutfi, M., Jurusan, H., Stie, M., & Surabaya, M. (2021). *Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya*.
- Mudhiartha I Ketut, Sugianingrat, & Putra. (2024). *prosenama, +(23-36) +I+Ketut+Mudhiarta*.
- Mulyani, S., Suprayitno, Marjam, Rahadhini, D., Program, Manajemen, S., Ekonomi, F., Slamet, U., & Surakarta, R. (2022) *Pengaruh Lingkungan Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Angkasa Pura I (PERSERO) Bandar Udara Adi Soemarmo Boyolali*. In *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan* (Vol. 22, Issue 3).
- Muthohar, M. I. (2023). *Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi PT. Holi Mina Jaya Sluke*.
- Nofandy, F., Hadiyatno, D., & Arrywibowo, I. (2024). *Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja di PT. Pelayaran Agung Samudra Di Balikpapan*. *Jurnal GeoEkonomi*, 15(1.2024),411–420. <https://doi.org/10.36277/geoekonomi.v15i1.2024.481>
- Novitasari, D., Hasan, S., & Yuliani, T. (2025). *Pengaruh Kepemimpinan, Stress Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Jakarta Prima Cranes*. 6(1). <https://jpc.co.id/>
- Oktasiana, & Hazmi Shandrina. (2025). *Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Bening Mata Sentosa*. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 5(1), 159–166. <https://doi.org/10.24912/jmk.v5i1.22563>
- Pratama, A. Y., Ismiasih, Suswatiningsih, T. E., & Dinarti, S. I. (2022). *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Pusat Penelitian Kelapa Sawit Unit Marihat Sumatera Utara*. *AGRIFITIA: Journal of Agribusiness Plantation*, 2(1), 22–33. <https://doi.org/10.55180/aft.v2i1.196>
- Priansa. (2021). *Perencanaan Dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Safrila, A., & Oktiani, N. (2024). *Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja*. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 2(1), 35–49. <https://doi.org/10.62421/jibema.v2i1.51>
- Sartika, G., Iryadana, M. R., Seta, A. B., & Mulyani, S. (2024). *Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Karyawan Pada PT Daya Santosa Di Bandung*.
- Sedamaryanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokras dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika ADITAMA
- sepinggan-airports.com. (n.d.). *PT Angkasa Pura I (PERSERO) Bandara SAMS Sepinggan Balikpapan Gelar Diklat Orientasi Kepada Para Calon Pegawai*.
- Setyorini, W. (2024). *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Murni Berlian Motors Pangkalan Bun* (Vol. 12, Issue 2).
- Siahaan, M., Pohan, Y. A., Manajemen, P., Ekonomi, F., & Bisnis, D. (2024). *Pengaruh Disiplin Kerja, Komunikasi dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Sarana Agro Nusantara*. *Jurnal Widya*, 5(1), 61–74. <https://jurnal.amikwidyaloka.ac.id/index.php/awl>
- Sinambela, L.P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara

- Souhoka, S. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Karyawan Pada PT Perkebunan Nusantara (PTPN) XIV Di Liang Awaiya, Kecamatan Teluk Elpaputih, Kabupaten Maluku Tengah. *Journal of Multidisciplinary Research*, 28–42. <https://doi.org/10.56943/jmr.v3i2.640>
- Sugiyono. (2020). *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Vebiola Simamora, H., Sukati, I., Putera Batam, U., & Soeprapto Muka Kuning, J. R. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Schneider Electric Manufacturing Batam (Vol. 24, Issue 1).
- Zainal, V. R., Ramly, M., Mutis, T., & Arafah, W. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. Depok: Rajawali Pers.
- Zulkarnain, A. A., & Pogo, T. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura Logistik.