

**PENGARUH IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI DAN BEBAN KERJA
TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

Pebri Husen Nasution¹, Anuar Rasyid², Rumyeni³

^{1,2,3}Universitas Riau

Email: pebri.husen8952@grad.unri.ac.id¹, anuar.rasyid@lecturer.unri.ac.id²,
rumyeni@lecturer.unri.ac.id³

Abstrak: Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh iklim komunikasi organisasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga/ BKKBN Perwakilan Provinsi Riau, serta menganalisis peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan desain studi eksplanatori, teknik penentuan sampel menggunakan sensus sebanyak 50 pegawai. Data dikumpulkan melalui mode campuran yaitu lembar kuesioner dan *google form*, kemudian dianalisis menggunakan SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, namun tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja. Motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan penting lainnya adalah motivasi kerja memediasi secara parsial hubungan antara iklim komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja, serta memediasi secara penuh hubungan antara beban kerja terhadap kepuasan kerja.

Kata Kunci: Iklim Komunikasi Organisasi, Beban Kerja, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, BKKBN Riau, SEM-PLS.

Abstract: This study aims to analyze the influence of organizational communication climate and workload on employee job satisfaction at the office of the National Population and Family Planning Ministry /BKKBN Representative of Riau Province, as well as to analyze the role of work motivation as a mediating variable. The research employed a quantitative method with an explanatory study design, utilizing a census technique that included all 50 employees. Data were collected through a mixed-mode approach, comprising printed questionnaires and Google Forms, and were subsequently analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with the Partial Least Squares (PLS) approach. The results demonstrate that the organizational communication climate has a positive and significant effect on both job satisfaction and work motivation. Workload was found to have a positive and significant effect on work motivation; however, it did not exhibit a significant direct effect on job satisfaction. Work motivation was proven to have a positive and significant effect on job satisfaction. Another crucial finding is that work motivation partially mediates the relationship between organizational

communication climate and job satisfaction, and fully mediates the relationship between workload and job satisfaction.

Keywords: *Organizational Communication Climate, Workload, Job Satisfaction, Work Motivation, BKKBN Riau, SEM-PLS.*

PENDAHULUAN

Dalam Kabinet Merah Putih (KMP), Prabowo Subianto-Gibran Rakabuming Raka terdapat 23 kementerian yang diidentifikasi sebagai kementerian yang baru dibentuk dari total 49 kementerian, hingga 01 November 2025. Kemudian ada 19 kementerian lainnya yang baru dan merupakan pemecahan atau restrukturisasi dari kementerian yang sudah ada sebelumnya. Sementara 2 kementerian lainnya merupakan hasil peningkatan status atau perubahan nomenklatur dari lembaga pemerintah non-kementerian (LPNK) menjadi lembaga kementerian penuh, salah satunya adalah Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga/BKKBN, sebagaimana diatur melalui Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 180 Tahun 2024 tentang Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga dan Perpres Nomor 181 Tahun 2024 tentang Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN).

Purwanto (dalam Rasyid dan Lubis , E. E, 2022) mendefenisikan organisasi adalah sekelompok kecil masyarakat yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Schein (dalam Rasyid dan Lubis, E. E, 2022) menjelaskan organisasi adalah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hierarki otoritas dan tanggungjawab. Dalam konteks tersebut, komunikasi menjadi elemen vital untuk menjaga kesatuan arah organisasi.

Pace dan Faules (dalam Lusiawati, 2022) menjelaskan bahwa iklim komunikasi organisasi adalah sebuah konsep penting yang memengaruhi perilaku, produktivitas, dan kepuasan anggota di dalam sebuah organisasi. Iklim komunikasi yang suportif akan mendorong pegawai untuk berpartisipasi aktif dan menyelesaikan masalah secara konstruktif, sedangkan iklim komunikasi defensif dalam sebuah organisasi dapat menyebabkan karyawan enggan menyampaikan kebutuhan mereka dan pada akhirnya menurunkan tingkat kepuasan kerja karyawan.

Di awal transisi, Kemendukbangga/BKKBN Perwakilan Provinsi Riau memiliki permasalahan yang dirasakan oleh pegawai, misalnya informasi yang kurang jelas atau ambigu

Jurnal Kajian Teori dan Praktik Pendidikan

<https://ejournals.com/ojs/index.php/jktp>

Vol. 6, No. 4, Desember 2025

mengenai arah kebijakan baru, prosedur kerja, atau bahkan status kepegawaian dapat menimbulkan kebingungan dan ketidakpastian, yang secara langsung dapat merusak iklim komunikasi organisasi yang akhirnya berpotensi mengurangi kepuasan kerja pegawai. Selain itu komunikasi ke atas juga menjadi sorotan utama, di mana pada periode transisi, pimpinan di instansi Kemendukbangga/BKKBN Perwakilan Provinsi Riau memiliki peran yang cukup krusial dengan berkomunikatif untuk membantu pegawai dapat beradaptasi.

Dengan semakin strategisnya peran pegawai di Kantor Kemendukbangga/ BKKBN Perwakilan Provinsi Riau pasca transisi, organisasi ini harus menyelaraskan diri dengan visi dan misi kementerian yang lebih luas, yang secara otomatis akan membawa perubahan pada jenis, volume, dan kompleksitas pekerjaan. Dalam konteks beban kerja menurut Koesomowidjojo (2017), indikator kondisi pekerjaan menjadi sangat penting untuk diteliti. Misalnya pegawai yang inpassing dari jabatan fungsional widyaiswara yang telah lulus melalui ujian kompetensi dan dilantik menjadi jabatan fungsional pranata hubungan masyarakat (humas) namun pegawai tersebut masih menjalankan tugas lamanya sebagai widyaiswara yaitu diberikan tugas mengajar pelatihan dasar Calon Pegawai negeri Sipil (CPNS), hal ini telah memambah volume kerja, dan jika tidak diimbangi dengan motivasi kerja yang tinggi, tentu akan berpotensi membuat kepuasan kerja pegawai tersebut menurun.

Berdasarkan data empiris Laporan Kinerja (Lakip) BKKBN Perwakilan Riau dari Tahun 2022 sampai dengan 2024 menunjukkan keberhasilan dengan rata-rata capaian kinerja yang sangat tinggi. Misalnya Tahun 2022 dengan rata-rata capaian kerja pegawai 110,42%, di Tahun 2023 rata-rata capaian kerja pegawai sebesar 126,21%, dan di Tahun 2024 rata-rata capaian kerja pegawai sebesar 146,29%. Namun, penting untuk dipahami bahwa pada penelitian ini melihat hasil kinerja tinggi tidak selalu sejalan dengan kepuasan kerja pegawai yang tinggi. Kinerja yang melampaui target bisa jadi merupakan hasil dari beban kerja yang sangat berat, di mana pegawai bekerja di bawah tekanan tinggi dengan sumber daya yang terbatas untuk mencapai hasil maksimal. Lestary & Harmon (dalam Sukmawati, A., Sundari, S., & Pakpahan, M, 2024) menjelaskan kinerja pegawai dipengaruhi oleh sejumlah faktor eksternal seperti gaya kepemimpinan atasan, tenggat waktu ketat, dan ancaman konsekuensi negatif. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut apa yang ada di balik hasil kinerja yang tinggi, apakah lahir dari lingkungan kerja yang sehat, dan mendukung atau dari kondisi yang berisiko menyebabkan kelelahan (burnout) dan penurunan kepuasan kerja pegawai di masa depan.

Jurnal Kajian Teori dan Praktik Pendidikan

<https://ejournals.com/ojs/index.php/jktp>

Vol. 6, No. 4, Desember 2025

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh iklim komunikasi organisasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variable mediasi.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Iklim Komunikasi Organisasi

Cheney, G. (dalam Muspawi,et.al, 2023) mendefinisikan bahwa iklim komunikasi organisasi adalah suasana yang terbentuk dari interaksi terus-menerus antar anggota organisasi, di mana pemikiran, perasaan, dan cara bertindak saling memengaruhi. Hal ini menjadi panduan untuk memahami nilai-nilai penting dalam komunikasi sekaligus cara ideal untuk berinteraksi di lingkungan kerja. Secara konseptual Papa et al. (dalam Lantara, 2019) menjelaskan iklim komunikasi organisasi terdiri dari persepsi karyawan tentang alur informasi dan iklim (suasana) di mana komunikasi itu terjadi. Dari pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa iklim komunikasi organisasi adalah suasana yang dirasakan oleh para pegawai dalam sebuah organisasi atau industri, di mana interaksi sehari-hari berjalan cukup lancar dan bermakna. Suasana ini membuat pegawai merasa nyaman, aman, dan bebas menyampaikan pendapat tanpa takut dihakimi.

2. Beban Kerja

Vanchapo (2020) mendefensikan Beban kerja adalah kumpulan proses atau kegiatan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai dalam jangka waktu tertentu. Apabila seorang pekerja mampu menyelesaikan dan menyesuaikan diri terhadap sejumlah tugas yang diberikan, maka hal tersebut tidak menjadi suatu beban kerja. Namun, tugas dan kegiatan tersebut menjadi beban kerja jika pegawai tidak berhasil. Menurut Triyadin (2021) beban kerja berasal dari hubungan antara tuntutan pekerjaan, lingkungan tempat kerja yang digunakan, dan kemampuan, sikap, dan kognisi individu, tim, atau organisasi. Sedangkan Nabawi (2019) mengatakan bahwa Beban kerja adalah proses yang dilakukan seseorang untuk menyelesaikan tugas atau kumpulan tugas dalam kondisi normal pada waktu tertentu yang semuanya terkait dengan indikatornya.

3. Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno, (2017) Kepuasan kerja merupakan gambaran perilaku pegawai terhadap imbalan yang diterima dalam kerja, pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, dan hal Lain yang menyangkut faktor fisik Serta psikis.

Siegel dan Lane (dalam Munandar, 2006) mengatakan kepuasan kerja adalah “*the appraisal of one's job as attaining or allowing the attainment of one's important job values, providing these values are congruent with or help fulfil one's basic needs*” Dari defenisi kepuasan kerja tersebut dapat disimpulkan adanya dua unsur yang penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja. Howel dan Dipboye (dalam Munandar, A. S. 2006) memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja (pegawai) terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Dengan kata lain kepuasan kerja menderminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya.

4. Motivasi Kerja

Stephen P. Robbins (dalam Silviani, I. 2020) menjelaskan motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin yakni *move*, yang berarti “menggerakkan” (*to move*). Motivasi pada dasarnya merupakan kebutuhan internal yang tak terpuaskan sehingga menciptakan tegangan-tegangan yang merangsang dorongan-dorongan dari dalam diri individu. Dalam sebuah organisasi dibutuhkan beberapa unsur pendukung, salah satunya adalah motivasi. Motivasi adalah suatu faktor atau tenaga yang terdapat di dalam diri seseorang yang menimbulkan, mengarahkan dan mengorganisasikan tingkah lakunya. Maruli Tua Sitorus, (dalam Salianto et al., 2024) mengatakan bahwa motivasi kerja pada dasarnya berawal dari sebuah keinginan individu. Keinginan inilah yang kemudian membangkitkan semangat, membantu mengarahkan tindakan, serta memelihara perilaku seseorang agar tujuannya selaras dengan ruang lingkup pekerjaannya dapat tercapai.

5. Pengembangan Hipotesis

Penjelasan mengenai kajian pustaka sebelumnya menjadi dasar bagi penulis dalam merumuskan sejumlah hipotesis yang relevan, sebagaimana dijelaskan berikut ini:

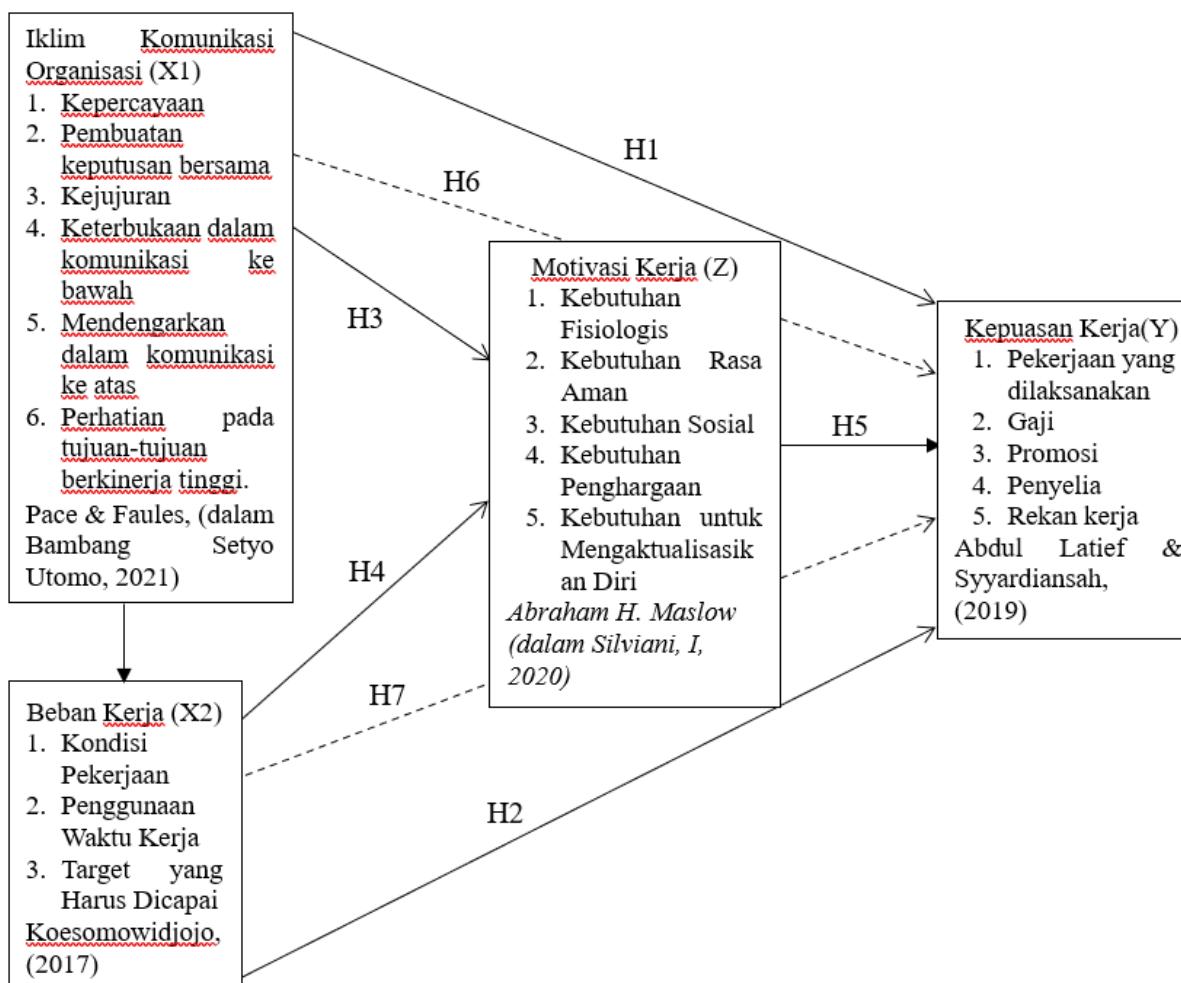
- 1) H1: Iklim komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Kemendukbangga/ BKKBN Perwakilan Provinsi Riau.

Jurnal Kajian Teori dan Praktik Pendidikan

<https://ejournals.com/ojs/index.php/jktp>

Vol. 6, No. 4, Desember 2025

- 2) H2: Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Kemendukbangga/ BKKBN Perwakilan Provinsi Riau.
- 3) H3: Iklim Komunikasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di Kantor Kemendukbangga/ BKKBN Perwakilan Provinsi Riau.
- 4) H4: Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di Kantor Kemendukbangga/ BKKBN Provinsi Riau.
- 5) H5: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Kantor Kemendukbangga/ BKKBN Perwakilan Provinsi Riau.
- 6) H6: Motivasi kerja memediasi hubungan antara iklim komunikasi organisasi dan kepuasan kerja di Kantor Kemendukbangga/ BKKBN Perwakilan Provinsi Riau.
- 7) H7: Motivasi kerja memediasi hubungan antara beban kerja dan kepuasan kerja di Kantor Kemendukbangga/ BKKBN Perwakilan Provinsi Riau.



Gambar 1. Model Penelitian

Sumber: Olahan Peneliti, 2025

METODE PENELITIAN

1) Jenis Penelitian

Penelitian ini menerapkan metode kuantitatif. Menurut Hasibuan (2024), penelitian kuantitatif bertujuan untuk menguji teori melalui pembuktian fakta secara statistik, sehingga dapat menunjukkan hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Penelitian ini menggunakan studi eksplanatori (*explanatory research*). Sugiyono (2017) menjelaskan bahwa *explanatory research* adalah metode yang digunakan untuk mengungkap posisi tiap variabel penelitian beserta hubungan pengaruh di antara variabel-variabel tersebut.

2) Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Bungin (dalam Siregar, 2020) populasi penelitian merupakan keseluruhan dari objek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, udara, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup, dan sebagainya. Sehingga objek-objek ini dapat menjadi sumber data penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil di Kantor (PNS) Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga (Kemendukbangga)/BKKBN Perwakilan Provinsi Riau berjumlah 52 orang.

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2010) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Karena populasi penelitian ini kurang dari 100 orang, maka teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh, atau sensus. Menurut Sugiyono (2015), sampling jenuh atau sampel sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, sehingga sampel pada penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada di kantor Kemendukbangga/BKKBN Perwakilan Provinsi Riau kecuali 2 orang pejabat struktural. Dengan demikian jumlah sampel penelitian ini adalah 50 PNS di Kemendukbangga/BKKBN Perwakilan Provinsi Riau.

3) Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan mode campuran (*mixed mode*) yaitu melalui lembar kuesioner yang dicetak (*print*) dan juga menggunakan *google form (online)*. De Leeuw (2018) menjelaskan *when researchers employ mixed-mode surveys, they should therefore carefully design the total survey process, the same question structures and wording should be used across modes and similar instructions and visual formats (on screen and paper) are essential*. Artinya Ketika peneliti menggunakan survei dengan mode campuran, peneliti harus merancang keseluruhan proses survei dengan hati-hati, struktur pertanyaan dan kata-kata yang sama harus digunakan di semua mode dan instruksi serta format visual yang serupa (di layar dan kertas) sangat penting.

4) Teknik Analisis Data

Teknik analisis data digunakan untuk menjawab rumusan masalah atau menguji hipotesis yang telah dirumuskan (Sugiono, 2010). Pengelolaan data pada penelitian ini akan menggunakan aplikasi *software Smart-PLS versi 3.2.9*. sedangkan teknik analisis data nya menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS)*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Tabel 2. Karakteristik responden

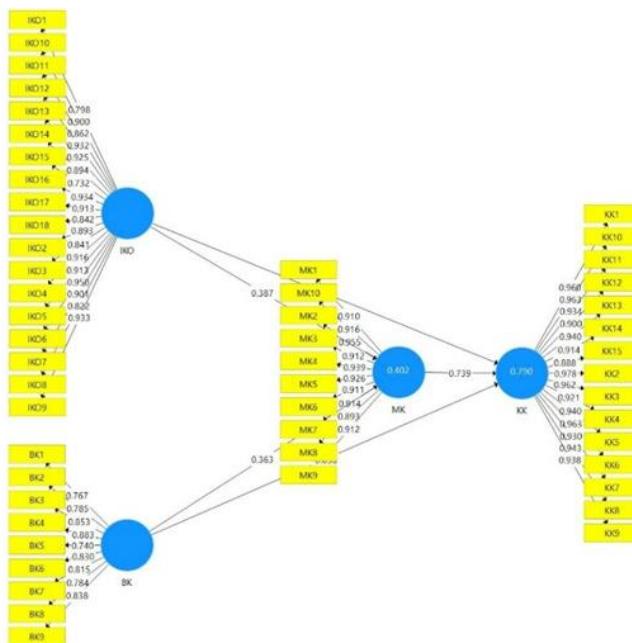
Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	21	42%
Perempuan	29	58%
Usia		
18–28 tahun	4	8%
29–38 tahun	17	34%
39–49 tahun	23	46%
> 50 tahun	6	12%
Masa Kerja		
1-5 Tahun	9	18%
6-10 Tahun	12	24%
11 – 15 Tahun	13	26%
16 – 20 Tahun	11	22%

> 20 Tahun	5	10%
Jabatan Kerja		
Fungsional Umum	8	16%
Fungsional Tertentu	42	84%
Pendidikan Terakhir		
SMA/SMK	6	12%
Diploma	2	4%
Sarjana (S1/D4)	30	60%
Magister (S2)	12	24%

Sumber: Olahan Peneliti, 2025

Analisis Data

a. Pengujian Outer Model



Gambar 2 Hasil Analisis Outer Model

Sumber: Olahan Peneliti, 2025

1) Construct Reliability and Validity (Uji Reliabilitas Konstruk dan Validitas)

Pengujian reliabilitas konstruk dalam model PLS-SEM dilakukan untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian mampu mengukur konstruk secara konsisten. Reliabilitas konstruk dapat dinilai melalui tiga ukuran utama, yaitu *Cronbach's Alpha* (CA), *Composite Reliability* (CR), dan *Average Variance Extracted* (AVE).

Jurnal Kajian Teori dan Praktik Pendidikan

<https://ejournals.com/ojs/index.php/jktp>

Vol. 6, No. 4, Desember 2025

Tabel.4 Hasil Pengujian Reliabilitas Konstruk dan Validitas

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
BK	0,935	0,950	0,945	0,659
IKO	0,983	0,985	0,985	0,784
KK	0,990	0,990	0,991	0,881
MK	0,979	0,981	0,982	0,844

Sumber: Olahan Peneliti, 2025

Berdasarkan data pada Tabel 4, seluruh variabel dinyatakan valid. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability* yang masing-masing melebihi ambang batas 0,70, serta nilai *Average Variance Extracted (AVE)* yang berada di atas 0,50. Dengan kata lain, konstruk yang digunakan telah memenuhi standar reliabilitas dan dapat dipercaya untuk mengukur variabel yang dimaksud.

2) Pengujian Kriteria Fornell-Larcker

Tabel 5 Hasil Pengujian Kriteria Fornell-Larcker

Variabel	Beban Kerja (X2)	Iklim Komunikasi Organisasi (X1)	Kepuasan Kerja (Y)	Motivasi Kerja (Z)
BK (X2)	0,812			
IKO (X1)	0,426	0,885		
KK (Y)	0,465	0,648	0,939	
MK (Z)	0,528	0,542	0,862	0,919

Sumber: Olahan Peneliti, 2025

Berdasarkan hasil uji kriteria Fornell-Larcker pada Tabel 5, terlihat bahwa nilai yang ditunjukkan pada diagonal (ditandai dengan warna hijau) lebih besar dibandingkan dengan

korelasi antar konstruk pada kolom dan barisnya, atau akar AVE konstruk lebih besar korelasi antar konstruk. Dengan demikian, model penelitian ini dinyatakan telah memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan metode Fornell-Larcker.

3) Pengujian Rasio *Heterotrait-Monotrait* (HTMT)

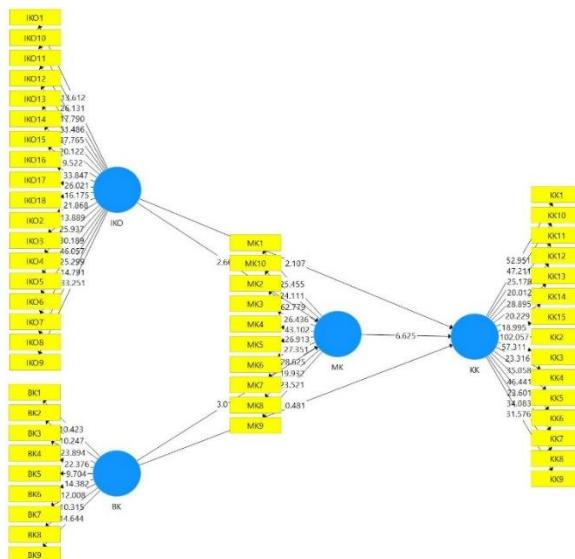
Tabel 6 Hasil Pengujian Rasio HTMT

Variabel	Beban Kerja (X2)	Iklim Komunikasi Organisasi (X1)	Kepuasan Kerja (Y)	Motivasi Kerja (Z)
BK (X2)				
IKO (X1)	0,438			
KK (Y)	0,467	0,651		
MK (Z)	0,528	0,542	0,873	

Sumber: Olahan Peneliti, 2025

Berdasarkan hasil pengujian rasio *Heterotrait-Monotrait* (HTMT) pada Tabel 6, terlihat bahwa seluruh nilai HTMT berada di bawah ambang batas 0,90. Seluruh nilai HTMT menunjukkan bahwa tidak ada korelasi yang terlalu tinggi antar konstruk, sehingga masing-masing konstruk dapat dibedakan dengan baik. Dengan demikian, model penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan uji HTMT, yang berarti setiap konstruk dalam model tidak saling tumpang tindih.

b. Pengujian *Inner Model*



Gambar 3 Inner Model

Sumber: Olahan Peneliti, 2025

4) Uji Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Tabel 7 Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Variabel	R Square	R Square Adjusted
KK(Y)	0,790	0,776
MK (Z)	0,402	0,377

Sumber: Olahan Peneliti, 2025

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 7, nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*) Motivasi Kerja (Z), Iklim Komunikasi Organisasi (X1) dan Beban Kerja (X2) mampu menjelaskan variabilitas Kepuasan Kerja (Y) sebesar 79%. sedangkan sisanya 21% dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Nilai ini termasuk kategori kuat. Sementara itu, nilai *R-Square* umenunjukkan bahwa variabel-variabel eksogen mampu menjelaskan variasi Motivasi Kerja sebesar 40,2% dan sisanya 59,8% dipengaruhi oleh faktor lain. Menurut Hair et al., (2011) nilai ini termasuk kategori moderat.

Tabel 8 Nilai *Q-Square* (Q^2)

Variabel	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
BK (X2)	450.000	450.000	

IKO (X1)	900.000	900.000	
KK (Y)	750.000	237.818	0,683
MK (Z)	500.000	336.446	0,327

Sumber: Olahan Peneliti, 2025

Hasil pengujian *Q-Square* (Q^2) pada tabel 8, menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja (Z) memiliki nilai Q^2 sebesar 0,327. Variabel motivasi kerja menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang sedang. Sementara *Q-Square* pada kepuasan kerja sebesar 0,683. Menurut Hair, et al. (2017) *Q-Square* pada kepuasan kerja menunjukkan relevansi prediktif yang sangat tinggi.

Pengujian Hipotesis

Hair et al. (2019 berpendapat, pengaruh langsung menunjukkan hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen tanpa perantara, sedangkan pengaruh tidak langsung menjelaskan peran variabel mediasi dalam menjembatani hubungan tersebut.

Tabel 9. Hasil Path Coefficient Variabel

Variabel	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T - Statistics	P - Values
IKO -> KK	0,263	0,256	0,123	2,133	0,033
BK -> KK	-0,038	-0,041	0,076	0,492	0,623
IKO -> MK	0,387	0,383	0,143	2,706	0,007
BK -> MK	0,363	0,381	0,120	3,038	0,002
MK -> KK	0,739	0,748	0,110	6,701	0,000

Sumber: Olahan Peneliti, 2025

Analisis Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan nilai koefesien sebesar 0,263, T-Statistik = 2,133, dan *P-Values* = 0,033, artinya iklim komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan

kerja. komunikasi yang terbuka, komunikasi partisipatif pimpinan kepada pegawai menciptakan suasana kerja yang saling percaya dan mendukung. Hal ini membuat pegawai merasa dihargai, dilibatkan, dan memiliki kepastian dalam menjalankan tugas yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja pegawai di Kantor Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga/ BKBN Perwakilan Provinsi Riau. Penelitian ini sejalan dengan temuan Coenraad, D. P., Manik, E., & Nurdiansyah, H. (2020) menunjukkan bahwa iklim komunikasi organisasi terbukti memiliki pengaruh yang signifikan dan besar terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran.

Analisis Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Didapatkan hasil nilai koefisien sebesar -0,038 (negatif), T-Statistik = 0,492, dan *P-Values* = 0,623. Temuan ini mengindasikan bahwa nilai koefisien negatif (-0,038) menggambarkan arah hubungan yang berlawanan, artinya setiap kenaikan satu-satuan persepsi terhadap beban kerja cenderung diikuti oleh penurunan kecil dalam tingkat kepuasan kerja pegawai. Meskipun besaran pengaruhnya relative sangat kecil, Penelitian ini sejalan dengan studi Raisa Reviana, et.al (2024) dengan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Ketidakseimbangan beban kerja dan keterbatasan SDM menyebabkan stres, tetapi pengaruhnya terhadap kepuasan kerja tidak signifikan karena adanya faktor kompensasi organisasi. Studi lain yang relavan adalah studi dari Raisa Reviana, et.al yang menemukan bahwa Beban kerja pengaruhnya terhadap kepuasan kerja tidak signifikan karena adanya faktor kompensasi organisasi.

Analisis Pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja

Diperoleh nilai koefisien sebesar 0,387, T-Statistik = 2,706, dan *P-Values* = 0,007. Artinya saat Kepala Perwakilan dan bawahan (pegawai) membangun komunikasi yang dilandasi saling percaya, mendengarkan keluhan pegawai terkait pekerjaan, serta langsung melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan, membuat pegawai merasa dihargai dan diakui dalam organisasi. Perasaan positif tersebut akhirnya membuat motivasi kerja pegawai meningkat. Penelitian ini sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Sholihat, A, et.al (2023) menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan, antara iklim komunikasi

organisasi dengan motivasi kerja para pengurus Pondok Pesantren Mahasiswa Nurul Hakim dengan nilai koefisien Korelasi 0,551 dan p-value sebesar 0,000.

Analisis Pengaruh Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja.

Dengan nilai koefisien sebesar 0,363, T-Statistik = 3,038, dan *P-Values* = 0,002. Artinya pegawai di Kantor Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga/ BKKBN Perwakilan Provinsi Riau menilai beban kerja yang tinggi bukan sebagai tekanan, melainkan sebagai tantangan yang memacu mereka untuk menunjukkan kemampuan terbaik. Penelitian ini sejalan dengan studi yang dilakukan oleh I Made Sugita et al. (2024) di mana hasil penelitiannya menemukan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, dengan nilai *path coefficient* = 0,335, t-statistik = 4,170, dan *p-value* = 0,000 (< 0,05). Artinya, semakin tinggi beban kerja yang diterima pegawai, semakin tinggi pula motivasi kerja mereka.

Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Nilai koefisien sebesar 0,739, T-Statistik = 6,701, dan *P-Values* = 0,000. Artinya pegawai yang merasa terpenuhinya kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman dalam bekerja, adanya pengakuan dan penghargaan dari pimpinan, maupun kesempatan mengaktualisasikan diri, membuat kepuasan kerja pegawai menjadi meningkat. Penelitian ini sejalan dengan temuan oleh Khaizin Muhallim & Fanlia Prima Jaya (2024), di mana hasil temuannya Semakin tinggi motivasi kerja (kebutuhan fisik, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri), semakin tinggi kepuasan kerja karyawan Studio Foto HS Photography.

Tabel.10 Uji Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effects*)

Variabel	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation)	T Statistics	P Values
IKO -> MK -> KK	0,286	0,291	0,126	2,273	0,023
	0,269	0,285	0,100	2,689	0,007



Sumber: Olahan Peneliti, 2025

Analisis Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja

Memiliki koefisien sebesar 0,286, dengan T-Statistik = 2,273, dan *P Values* = 0,023, yang artinya semakin baik iklim komunikasi organisasi meliputi kepercayaan dari pimpinan, keterbukaan informasi baik secara vertical maupun horizontal, pegawai langsung dilibatkan dalam pengambilan keputusan, maka semakin meningkat motivasi kerja pegawai, yang akhirnya dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai di Kantor Kemendugbangga/BKKBN Perwakilan Provinsi Riau. Menurut Hair et al., (2019) Jika pengujian secara langsung antara variable dependen dan variable independent hasilnya signifikan dan pengujian tidak langsung juga hasilnya signifikan, maka motivasi kerja memediasi secara parsial (*partial mediation*) pengaruh antara Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pegawai di Kantor Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga/ BKKBN Perwakilan Provinsi Riau. Penelitian ini sejalan dengan temuan oleh Santos, T., Santos, E., Sousa, M., & Oliveira, M. (2024), di mana hasil penelitiannya motivasi berperan sebagai mediator parsial (*partial mediation*) antara komunikasi internal dan kepuasan kerja.

Analisis Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja

Memiliki koefisien sebesar 0,269, dengan T-Statistik = 2,689, dan *P Values* = 0,007. Dengan kata lain pegawai mempersepsikan beban kerja sebagai tantangan (*challenge*), bukan tekanan. Hal tersebut meningkatkan motivasi kerja, yang pada akhirnya mendorong kepuasan kerja pegawai di Kantor Kemendugbangga/ BKKBN Perwakilan Provinsi Riau. Temuan dapat dikategorikan sebagai mediasi sempurna (*perfect mediation*). Menurut Hair et al., (2019) bahwa pengaruh langsung antara variabel independen terhadap dependen tidak signifikan, tetapi saat dilakukan pengujian melalui jalur tidak langsung (*path indirect*) melalui variabel mediasi, maka pengaruhnya menjadi signifikan. Penelitian ini sejalan dengan temuan oleh Thomas Ferdiansyah & Acep Samsudin (2025) berjudul *The Impact of Motivation, Work Discipline, and Workload on Employee Job Satisfaction at PT Haleyora Powerindo Surabaya*. Hasil penelitian menunjukkan Beban kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, namun motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil penelitian mengenai “Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Kantor Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga/ BKKBPN Perwakilan Provinsi Riau, dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi” peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut ini:

1. Iklim Komunikasi Organisasi (IKO) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (KK). Artinya IKO secara langsung berpengaruh terhadap KK pada penelitian ini.
2. Beban Kerja (BK) berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja (KK). Artinya BK tidak secara langsung berpengaruh terhadap KK dan arahnya negatif, maksudnya adalah setiap beban kerja yang meningkat, membuat kepuasan kerja pegawai cenderung menurun, meskipun secara statistik penurunan tersebut tidak terlalu besar.
3. Iklim Komunikasi Organisasi (IKO) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (MK). Artinya IKO secara langsung berpengaruh terhadap MK pada penelitian ini
4. Beban Kerja (BK) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (MK). Artinya BK secara langsung berpengaruh terhadap MK pada penelitian ini.
5. Motivasi Kerja (MK) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (KK). Artinya MK secara langsung berpengaruh terhadap KK pada penelitian ini.
6. Iklim Komunikasi Organisasi (IKO) berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap Kepuasan Kerja (KK) melalui Motivasi Kerja (MK) sebagai variabel mediasi. Artinya MK secara tidak langsung memediasi secara partial hubungan antara IKO terhadap KK.
7. Beban Kerja (BK) berpengaruh secara positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap Kepuasan Kerja (KK) melalui Motivasi Kerja (MK) sebagai variabel mediasi. Artinya MK secara tidak langsung memediasi secara sempurna (*perfect mediation*) hubungan antara BK terhadap KK.

6. Limitasi dan Studi Lanjutan

Peneliti menekankan bahwa terdapat beberapa limitasi atau keterbatasan dalam penelitian ini. Pertama, penelitian ini hanya berfokus pada iklim komunikasi organisasi, beban kerja dan kepuasan kerja pegawai. Peneliti selanjutnya dapat mempertimbangkan menggunakan variabel lain seperti gaya kepemimpinan, kompetensi pegawai, atau program kerja

Jurnal Kajian Teori dan Praktik Pendidikan

<https://ejournals.com/ojs/index.php/jktp>

Vol. 6, No. 4, Desember 2025

BKKBN sebagai variabel independen untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai di Kantor Kemendugbangga/BKKBN Perwakilan Provinsi Riau. Kedua, penelitian selanjutnya agar dapat melakukan studi komparatif, di mana penelitian ini hanya menggunakan sampel Pegawai Negeri Sipil (PNS) berjumlah 50 orang dan belum mengklasifikasikan responden berdasarkan status kepegawaian, misalnya antara PNS dengan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di mana masing-masing kelompok memiliki jaminan karier, perbedaan hak, kewajiban pada masing-masing status yang memungkinkan memiliki sudut pandang yang berbeda terkait kepuasan kerja pegawai. Ketiga menggunakan sampel yang lebih luas dan beragam. sampel yang terlalu kecil dapat menyebabkan data kurang bervariasi, menghasilkan nilai standar deviasi yang rendah, memperlemah korelasi antarvariabel, dan menurunkan kekuatan statistik (t-statistic). Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan memperluas populasi dan sampel ke berbagai unit kerja Kemendugbangga/ BKKBN perwakilan provinsi Riau, misalnya melibatkan penyuluhan KB yang ditempatkan di daerah (Kabupaten) atau bisa melibatkan duta *genre* sebagai sampel agar diperoleh variasi data yang lebih representatif secara statistik.

DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, Z. E. (2024). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. AE Publishing. Retrieved from <https://books.google.co.id/books?id=sTIwEQAAQBAJ>.
- Koesomowidjojo, S.M. (2017). *Analisis Beban Kerja*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Munandar, A. S. (2006). *Psikologi industri dan organisasi (Cetakan ke-2)*. UI Press.
- Rasyid, A., & Lubis, E. E. (2022). *Komunikasi Organisasi (Cetakan 1)*. Taman Karya.
- Silviani, I. (2020). *Komunikasi Organisasi*. Scopindo Media Pustaka.
- Siregar, R. T., Enas, U., Putri, D. E., Hasbi, I., Ummah, A. H., Arifudin, O., Hanika, I. M., Zusrony, E., Lestari, A. S., & Utami, M. M. (2021). *Komunikasi Organisasi*. Widina Bhakti Persada Bandung.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Jurnal Kajian Teori dan Praktik Pendidikan

<https://ejournals.com/ojs/index.php/jktp>

Vol. 6, No. 4, Desember 2025

- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Vanchapo, R. A. (2020). *Beban Kerja dan Stres Kerja*. In N. Arsalan (Ed.), e-book.
- Coenraad, D. P., Manik, E., & Nurdiansyah, H. (2020). *Studi eksplanatori mengenai pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan pasca penerapan pola karir jabatan fungsional pada salah satu universitas di kota Bandung*. Bisnis Dan Iptek, 1-11.
- De Leeuw, E. D. (2018). *Mixed-mode: Past, present, and future. Survey Research Methods*, 12(2), 75–89. <https://doi.org/10.18148/srm/2018.v12i2.7402>.
- Ferdiansyah, T., & Samsudin, A. (2025). The impact of motivation, work discipline, and workload on employee job satisfaction at PT Haleoyora Powerindo Surabaya. *International Journal of Social, Economic, and Business*, 1(3), 116–122.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). *PLS-SEM: Indeed a silver bullet. Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). *When to use and how to report the results of PLS-SEM. European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Lantara, A. N. F. (2019). *The effect of the organizational communication climate and work enthusiasm on employee performance*. Management Science Letters, 9, 1243-1256.
- Lusiawati, I. (2022). *The Influence of Organizational Communication Climate on Employee Performance in Bandung Regional Revenue Management Agency*. Jurnal Komunikasi dan Bisnis, 10(2), 167-180. <https://doi.org/10.46806/jkb.v10i2.903>.
- Muhallim, K., & Jaya, F. P. (2024). *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Pelatihan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studio Foto HS Photography Di Palangkaraya*. JPE, 1(1), 44–58. <https://journal.lp3ktk.com/index.php/jpe>.
- Muspawi, M., Masita, & Swastini. (2023). *Komunikasi organisasi dan motivasi*. Jurnal Pendidikan Tambusai, DOI: <https://doi.org/10.31004/jptam.v7i2.7406>.

Jurnal Kajian Teori dan Praktik Pendidikan

<https://ejournals.com/ojs/index.php/jktp>

Vol. 6, No. 4, Desember 2025

- Nabawi, R. (2019). *Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Tahun 2019*. Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 2(2), 170–183. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3667>.
- Reviana, R., Ismail, G. D., Sudaryo, Y., & Wijaya, F. (2024). *The influence of workload, physical work environment, and communication on job satisfaction in Cimahi City Education Service employees*. International Journal of Business, Management, and Economics, 5(1), 57–73. <https://doi.org/10.47747/ijbme.v5i1.1664>
- Salianto, Thoibah, B., Sari, D. P., Ayenti, E., & Sofi, M. (2024). Studi literatur: Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di perusahaan. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 7(7), 2605–2609. <https://doi.org/10.56338/jks.v7i7.5534>.
- Santos, T., Santos, E., Sousa, M., & Oliveira, M. (2024). *The mediating effect of motivation between internal communication and job satisfaction*. *Administrative Sciences*, 14(4), 69. <https://doi.org/10.3390/admsci14040069>.
- Sholihat, A., Setianti, Y., & Subekti, P. (2023). *Hubungan antara iklim komunikasi organisasi dengan motivasi kerja pengurus pondok pesantren mahasiswa Nurul Hakim*. *Jurnal Ilmu Komunikasi UHO : Jurnal Penelitian Kajian Ilmu Sosial dan Informasi*, 8(4), 795–815. <http://dx.doi.org/10.52423/jikuho.v8i4.128>.
- Sugita, I. M., Darmawan, A. A. R., Trisnayanti, N. N., & Putra, I. B. U. (2024). *The influence of workload and job satisfaction on the performance of employees of Perumda Tirta Mangutama Badung District with work motivation as mediation variables*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Jagaditha*, 11(1), 96–108. <https://doi.org/10.22225/jj.11.1.2024.96-108>.
- Sukmawati, A., Sundari, S., & Pakpahan, M. (2024). *Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Karyawan (Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia)*. 2(1), 239-248 DOI: <https://doi.org/10.61132/maeswara.v2i1.622>.
- Triyadin, A., & Yusuf, M. (2021). *Pengaruh beban kerja terhadap produktifitas kerja pegawai pada ULP Rayon Woha*. *Forum Ekonomi*, 23(1), 102–107.
- Perwakilan Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Provinsi Riau. (2022). *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2022*. Perwakilan BKBN Provinsi Riau.

Jurnal Kajian Teori dan Praktik Pendidikan

<https://ejournals.com/ojs/index.php/jktp>

Vol. 6, No. 4, Desember 2025

Perwakilan Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Provinsi Riau. (2023).

Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2023. Perwakilan BKKBN Provinsi Riau.

Perwakilan Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Provinsi Riau. (2024).

Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2024. Perwakilan BKKBN Provinsi Riau.

<https://setkab.go.id/inilah-kementerian-negara-kabinet-merah-putih/> diakses pada 10 Maret 2025. 10.21 AM.

<https://docu.bkkbndiy.id/books/pepres-nomor-180-tahun-2024> diakses pada 14 November 2025. 11.30 AM.

<https://peraturan.bpk.go.id/Details/306842/pepres-no-181-tahun-2024> diakses pada 14 November 2025. 17.58 AM.