

## **Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi, dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) pada Divisi Hubungan Pelanggan Kota Balikpapan**

**Listya Dwi Nur Azizah, Misna Ariani, Imam Arrywibowo**

Universitas Balikpapan

listyaazizah19@gmail.com, misna.ariani@uniba-bpn.ac.id, imam@uniba-bpn.ac.id

### **ABSTRACT**

*The purpose of this study was to determine the influence of Work Environment, Motivation, and Communication on Job Satisfaction of Employees at the Regional Drinking Water Company (PDAM) in the Customer Relations Division of Balikpapan City. The research used quantitative research. The sampling technique used purposive sampling with a sample size of 75 employees at the Regional Drinking Water Company. Data collection was conducted by distributing questionnaires. This study used Smart-PLS to process the data. Data analysis methods used outer models, inner models, basic equations, and bootstrapping tests. The results showed that the variables of Work Environment, Motivation, and Communication influenced Job Satisfaction of Employees at the Regional Drinking Water Company (PDAM) in Balikpapan City.*

**Keywords: Work Environment; Motivation; Communication; Job satisfaction**

### **ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi, dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Pada Divisi Hubungan Pelanggan Kota Balikpapan Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling purposive dengan jumlah sampel 75 Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Balikpapan. Metode pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner. Penelitian ini menggunakan Smart-PLS dalam mengolah data. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan outer model, inner model, persamaan dasar dan pengujian bootstrapping. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Lingkungan Kerja, Motivasi, dan Komunikasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Balikpapan.

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

### **PENDAHULUAN**

Kota Balikpapan merupakan salah satu kota besar di Provinsi Kalimantan Timur yang berkembang pesat sebagai pusat industri, perdagangan, dan jasa. Layanan publik di Kota Balikpapan belum sepenuhnya dirasakan secara merata oleh masyarakat, khususnya dalam layanan distribusi air bersih seperti tekanan air rendah dan jangkauan distribusi air terbatas. Kondisi ini menunjukkan perlunya peningkatan kepuasan pegawai dan pemerataan layanan publik agar kebutuhan masyarakat dapat terpenuhi secara optimal. Untuk mendukung tercapainya pelayanan publik yang optimal, dibutuhkan kinerja pegawai yang baik dan didukung oleh tingkat kepuasan kerja pegawai yang tinggi. Kepuasan kerja pegawai menjadi

faktor penting dalam menentukan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat (Sinaga et al., 2024).

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Balikpapan merupakan salah satu instansi daerah yang berperan penting dalam penyediaan layanan publik, terutama dalam memenuhi kebutuhan air bersih masyarakat Kota Balikpapan. Tugasnya mencakup pengolahan air baku dari sumber seperti sungai menjadi air bersih yang layak konsumsi, serta menyediakan dan mengelola system perpipaan untuk menyalurkan kepada pelanggan diberbagai wilayah. PDAM dituntut untuk memberikan pelayanan yang optimal dan berkelanjutan kepada pelanggan, PDAM memerlukan sumber daya manusia yang bekinerja baik dan memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Tingkat kepuasan pegawai sendiri dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya lingkungan kerja yang nyaman, motivasi yang kuat, serta komunikasi yang efektif antar pegawai maupun dengan pimpinan. Penelitian mengenai pengaruh lingkungan kerja, motivasi dan komunikasi terhadap kepuasan pegawai PDAM Tirta Manuntung Kota Balikpapan menjadi penting dilakukan guna mengetahui sejauh mana ketiga faktor tersebut berkontribusi dalam menciptakan kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kualitas layanan publik. Selain itu, pengelolaan sumber daya manusia menjadi bagian penting karena berperan langsung dalam mendukung peningkatan kepuasan kerja pegawai (PDAM Balikpapan, 2021).

Sumber daya manusia merupakan aset krusial organisasi, terdiri dari individu yang berkontribusi sebagai penggerak, pemikir, dan perencana dalam pencapaian tujuan organisasi, dimana efektivitas kontribusi mereka, tercermin dalam kualitasnya, selain itu proses pengelolaan manusia melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan, serta hubungan industrial hingga pemutusan hubungan kerja, untuk mencapai tujuan perusahaan dan kesejahteraan stakeholder, keberhasilan instansi sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja pegawai, dimana instansi mengharapkan kepuasan tinggi dari pegawainya untuk memberikan sumbangan optimal dalam pencapaian tujuan (Lestari et al., 2025).

Pencapaian Tujuan dalam keberhasilan dan instansi sangat oleh dipengaruhi kepuasan kerja karyawan yang dapat diartikan sebagai pernyataan rasa puas dari karyawan terhadap sejauh mana pekerjaan mereka memberikan kontribusi positif bagi organisasi. Artinya, pekerjaan yang dijalani sudah mampu memenuhi hal-hal yang dianggap penting oleh karyawan Secara sederhana, kepuasan kerja mencerminkan sikap seseorang yang menjadi respon terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain, seperti lingkungan kerja, motivasi dan komunikasi. Faktor pertama yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah lingkungan kerja (Ariani et al., 2025).

Lingkungan kerja sangat penting karena memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Suasana kerja yang mendukung dan menyenangkan dapat membuat karyawan merasa betah, termotivasi, dan lebih produktif. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk atau tidak mendukung dapat

menurunkan semangat, menimbulkan stres, serta berdampak negatif pada produktivitas. Lingkungan kerja yang baik tidak hanya menciptakan rasa aman, tetapi juga mampu meningkatkan prestasi kerja dan meminimalkan rasa lelah serta kejenuhan (Adinda & Murwaningsih, 2024). (Pridayanni & Andayani, 2025) menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting yang menentukan kualitas kepuasan seseorang, karena kondisi lingkungan kerja bisa berdampak langsung pada cara pegawai menyelesaikan tugasnya, yang pada akhirnya berpengaruh pada hasil kerja secara keseluruhan. (Priyatno & Yuliana, 2025) menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, karena lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat memicu gangguan konsentrasi pada karyawan. Sehingga akan memiliki dampak negatif pada kepuasan karyawan.

Setelah lingkungan kerja, motivasi juga menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan. Perusahaan tidak hanya membutuhkan karyawan yang memiliki keterampilan dan kemampuan, tetapi juga dalam bersemangat kerja serta mampu bekerja sama demi mencapai kinerja yang terbaik. Motivasi sangat diperlukan untuk mendorong karyawan dalam menjalankan tugasnya dan tanggung jawab secara maksimal. Dengan adanya motivasi kepuasan kerja karyawan dapat meningkat sehingga hasil yang diharapkan perusahaan tercapai (Maria et al., 2021). Didukung oleh penelitian (Pridayanni & Andayani, 2025) menyatakan motivasi berpengaruh karena dengan usaha serta dorongan yang timbul dari diri seseorang untuk memenuhi berbagai tujuan yang ingin dicapai, ketika karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi, hal tersebut berdampak positif terhadap pencapaian kepuasan kerja yang optimal. Tetapi menurut (Syahaical & Achmad, 2025) motivasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, dikarenakan bahwa motivasi karyawan yang rendah dapat memberikan dampak negatif terhadap kepuasan kerja karyawan, karyawan yang kurang motivasi cenderung menunjukkan penurunan dalam performa kerja, rendahnya kepuasan kerja ini menjadi salah satu faktor karena karyawan merasa kurang puas dan kehilangan antusiasme dalam menjalankan tugasnya.

Adanya motivasi yang tinggi pada diri karyawan didukung dengan komunikasi maka kepuasan akan tercipta. Komunikasi yang baik dilingkungan kerja mendukung koordinasi yang lancar, pengambilan keputusan yang tepat serta penyelesaian konflik yang dapat menghambat tercapainya tujuan organisasi, kerja tim yang baik memungkinkan pembagian tugas secara efisien dan adil, serta membangun suasana lingkungan kerja yang harmonis (Anzanie et al., 2025). Didukung oleh penelitian (Ariani et al., 2025) komunikasi merupakan proses penyampaian informasi antara individu maupun kelompok dengan tujuan membangun kesepahaman bersama. Untuk mewujudkan lingkungan kerja yang harmonis, diperlukan komunikasi yang berjalan dengan baik. Komunikasi yang jelas sangat penting karena berperan dalam menciptakan lingkungan yang positif dan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Komunikasi yang baik tercemin dari kemampuan atasan dalam menyampaikan perintah atau tugas secara lisan maupun

tertulis dengan jelas dan tepat, sehingga bawahan dapat menjalankan tugas dengan sesuai arahan dan mengurangi terjadinya kesalahan. Tetapi menurut (Siregar & Vidya, 2022) menunjukkan bahwa komunikasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dikarenakan kurangnya komunikasi yang baik antar karyawan dapat menimbulkan kesalah pahaman dalam penyampaian informasi maupun laporan pekerjaan. Menyebabkan tugas yang diberikan tidak terlaksana dengan baik, yang dipengaruhi oleh keterbatasan waktu dalam penyelesaian serta minimnya koordinasi antar rekan kerja.

Berdasarkan perbedaan hasil penelitian yang telah dipaparkan diatas, peneliti melihat masih adanya ruang kajian yang perlu ditelusuri lebih lanjut untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif. maka peneliti tertarik untuk meneliti dengan judul "**Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi, dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Balikpapan.**"

#### **TINJAUAN LITERATUR**

(Agustini, 2019, p. 57) **Kepuasan kerja** merupakan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungannya dengan rekan kerja. (Sudaryo et al., 2018, p. 76) Kepuasan kerja merupakan perasaan tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan berdasarkan atas harapan dengan imbalan yang diberikan oleh instansi. (Agustini, 2019, p. 57) Adapun Indikator-indikator dari kepuasan kerja adalah sebagai berikut: Gaji, Pekerjaan, Superpesi, Promosi, Rekan Kerja

(Enny, 2019, p. 56) **Lingkungan kerja** merupakan kondisi atau keadaan tempat kerja yang perlu diatur hingga tidak mengganggu pekerjaan para karyawan dan agar diperoleh kenaikan produktivitas dan berkurangnya produktif tiap tahun. (Sedarmayanti, 2019, p. 2) Lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok. (Enny, 2019, p. 56) Indikator lingkungan kerja non fisik sebagai berikut: Hubungan kerja dengan atasan, Hubungan kerja dengan rekan kerja, Hubungan kerja dengan bawahan

(Sutrisno, 2023, p. 110) **Motivasi** adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karna itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. (Afandi, 2018) Motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktifitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dia lakukan mendapat hasil yang baik. (Sutrisno, 2023, p. 110) Indikator motivasi menurut Abraham H. Maslow dengan Teori Hierarki, sebagai berikut: Kebutuhan Fisiologis (*Physiological*), Kebutuhan Rasa Aman (*Safety*), Kebutuhan Hubungan Sosial (*Affiliation*), Kebutuhan Pengakuan (*E. steem*), Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self Actualization*)

(Humaizi, 2024, p. 1) **komunikasi** merupakan elemen fundamental dan kehidupan manusia, memfasilitasi interaksi sosial, pengembangan budaya, dan pembentukan identitas individu. (Mangkunegara, 2017, p. 145) Komunikasi adalah pemindahan informasi dan pemahaman dari seorang kepada orang lain tersebut dapat menginterpretasikan sesuai dengan tujuan yang dimaksud. (Humaizi, 2024, p. 1) ada beberapa indikator komunikasi yang efektif, sebagai berikut: Pemahaman, Umpan balik, Pengaruh pada sikap, Hubungan yang baik

### **Hubungan Lingkungan Kerja (X1) Terhadap Kepuasan Kerja (Y)**

(Sedarmayanti, 2019, p. 2) Lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok. (Putri et al., 2024) Menyatakan bahwa Lingkungan Kerja memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan. Oleh karena itu Lingkungan kerja salah satu faktor penting dalam peningkatan tingkat kepuasan kerja karyawan.

### **Hubungan Motivasi (X2) Terhadap Kepuasan kerja (Y)**

(Sutrisno, 2023, p. 110) Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. (Nurdin & Djuhartono, 2022) Menyatakan bahwa Motivasi memiliki hubungan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Implikasi dari temuan ini memberikan pandangan yang berharga bagi perusahaan dalam mengembangkan strategi manajemen sumber daya manusia, dengan fokus pada peningkatan motivasi kerja, untuk memastikan kepuasan kerja karyawan yang optimal.

### **Hubungan Komunikasi (X3) Terhadap Kepuasan Kerja (Y)**

(Afandi, 2021, p. 47) Komunikasi merupakan proses penyampaian suatu pesan dalam bentuk lambang bermakna sebagai pikiran dan perasaan berupa ide, informasi, kepercayaan, harapan, himbuan dan sebagai panduan yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain, baik langsung secara tatap muka maupun tidak langsung melalui media, dengan tujuan mengubah sikap, pandangan, atau perilaku. (Syahfrizal & Pramudya, 2022) Menyatakan bahwa Komunikasi hubungan positif signifikan terhadap kepuasan kerja maka perusahaan harus berintegrasi terhadap komunikasi karyawan dan atasan maupun antar karyawan di perusahaan. Teknologi positif dan signifikan, maka perusahaan harus menyediakan sistem dan koneksi internet yang dapat mendukung pekerjaan karyawan, sehingga pekerjaan karyawan dapat diselesaikan dengan cepat.

### **METODE PENELITIAN**

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM Balikpapan) yang berlokasi di Jl. Ruhui Rahayu 1 No.1, Sepinggian, Kecamatan Balikpapan Selatan, Kota Balikpapan,

Kalimantan timur 76115. Berhubungan dengan permasalahan yang dikemukakan pada penelitian ini dipusatkan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM Balikpapan) pengaruh lingkungan kerja, motivasi, dan komunikasi terhadap kepuasan kerja Populasi dalam penelitian ini berjumlah 324 pegawai. Sampel yang digunakan adalah sampling purposive dengan berjumlah 75 pegawai. kuesioner yang dapat diolah sebanyak 63 pegawai. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dengan skala likert lima tingkat. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square (PLS) dengan bantuan program SmartPLS untuk menguji validitas, reliabilitas, serta hubungan antar variabel melalui pengujian outer model dan inner model. Pengujian hipotesis dilakukan dengan teknik bootstrapping 5% ( $\alpha = 0,05$ ) dengan kriteria nilai t-statistik  $> 1,96$  dan p-value  $< 0,05$  untuk menentukan pengaruh variabel Komunikasi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Tabel 1 Data Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin, Usia, Pendidikan, dan Masa Kerja**

Data Responden	Jumlah	Persentase
Laki-Laki	35	55,6%
Perempuan	28	44,4%
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>
Data Responden	Jumlah	Persentase
< 21-30 tahun	35	55,6%
31-40 tahun	16	25,4%
40-50 tahun	9	14,3%
>50 tahun	3	4,8%
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>
Data Responden	Jumlah	Persentase
SMA/SMK/SEDERAJAT	28	44,4%
Diploma (D1/D2/D3)	8	12,7%
Sarjana (S1)	26	41,3%
Magister (S2)	0	0%
(S3)	1	1,6%
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>
Data Responden	Jumlah	Persentase
< 1 tahun	15	23,8%
1-5 tahun	24	38,1%
6-10 tahun	16	25,4%
>10 tahun	8	12,7%
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

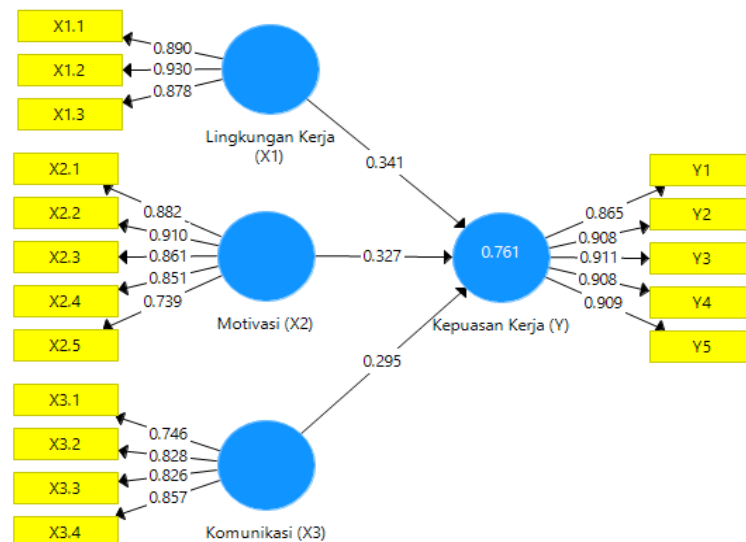
Sumber: Data primer diolah (2026)

### Analisis Pengukuran Outer Model Data

Data yang diperoleh dari responden akan dianalisis menggunakan teknik Partial Least Square (PLS). Uji validitas dilakukan dengan mengacu pada dua indikator utama, yaitu Convergent Reliability dan Discriminant Validity, guna memastikan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan mampu menghasilkan data yang valid dan reliabel.

### Uji validitas

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen pada Tabel 2. menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel Lingkungan kerja (X1), Motivasi (X2), Komunikasi (X3), dan Kepuasan Kerja (Y) memiliki nilai nilai *Loading factor* diatas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator telah memenuhi kriteria validitas dan mampu merefleksikan konstruk yang diukur dengan baik.



**Gambar1. Loading Factor Model**

Sebelum melaksanakan uji hipotesis, model yang digunakan harus melalui uji instrumen dengan menguji validitas dan reliabilitasnya. Hasil uji validitas yang dilakukan menggunakan Smart-PLS dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 2, Nilai Outer Loading

	Lingkungan Kerja(X1)	Motivasi (X2)	Komunikasi (X3)	Kepuasan Kerja (Y)
X1.1	0,890			
X1.2	0,930			
X1.3	0,878			
X2.1		0,882		
X2.2		0,910		
X2.3		0,861		
X2.4		0,851		
X2.5		0,739		

X3.1	0,746
X3.2	0,828
X3.3	0,826
X3.4	0,857
Y.1	0,886
Y.2	0,908
Y.3	0,911
Y.4	0,908
Y.5	0,909

Sumber: *Output SmartPLS* dan Data Diolah (2026)

Berdasarkan hasil pada tabel diatas, seluruh indikator memiliki nilai loading factor >0,70, sehingga nilai outer loading telah memenuhi kriteria yang ditetapkan, dan seluruh indikator dapat dinyatakan valid.

### Uji Reliabilitas

Untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu dengan melihat nilai cronbach's alpha dan composite reliability

Tabel 3 Nilai Konstruk Reliabilitas

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>
X1	0,882	0,884	0,927
X2	0,903	0,911	0,929
X3	0,831	0,836	0,888
Y	0,942	0,943	0,955

Sumber : *Output SmartPLS* dan Data Diolah (2026)

Berdasarkan hasil composite reliability dan Cronbach's alpha pada tabel diatas, nilai composi tereliability telah melebihi 0,70, sehingga seluruh variable dapat dikategorikan memiliki tingkat reliabilitas yang baik. Selain itu, nilai Cronbach's alpha juga lebih dari 0,70, yang menunjukkan bahwa semua indikator sudah reliabel.

### Hasil Pengukuran Inner Model

#### R-Square (R2)

Tabel 4 Nilai R-Square

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Kepuasan Kerja (Y)	0.761	0.749

*Output SmartPLS* dan Data Diolah (2026)

Berdasarkan tabel diatas, nilai R-S quare sebesar 0,761 dan nilai R-Square Adjusted sebesar 0,749. Hal ini menunjukkan bahwa variable lingkungan kerja, motivasi dan komunikasi, bahwa nilai R-Square untuk variable kepuasan kerja berada pada tingkat moderat.

### Effect Size (F2)

Setelah diketahui nilai R-Square, maka langkah selanjutnya adalah mengetahui besarnya Nilai Effect Size (F2) digunakan untuk menginterpretasikan besarnya pengaruh variabel laten pada model struktural. Nilai Effect Size sebesar 0,02 mengindikasikan bahwa variabel laten memiliki pengaruh yang lemah, sebesar 0,15 mengindikasikan bahwa variabel laten memiliki pengaruh yang medium dan sebesar 0,35 mengindikasikan bahwa variabel laten memiliki pengaruh yang besar.

Tabel 5 Nilai Effect Size

Variabel	Lingkungan Kerja (X1)	Motivasi (X2)	Komunikasi (X3)	Kepuasan Kerja (Y)
Lingkungan kerja_X1				0,163
Motivasi_X2				0,201
Komunikasi_X3				0,120
Kepuasan Kerja_Y				

*Output SmartPLS dan Data Diolah (2026)*

### Model Fit

Uji Model FIT dilakukan dengan melihat nilai Standar dizedRoot Mean Square (SRMR) dan nilai Normal Fit Index (NFI). Nilai SRMR dikatakan baik apabila memiliki nilai >0,08 dan nilai NFI yang baik harus memiliki nilai >0,90

Tabel 6 Nilai Model Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,081	0,081
d_ULS	1,008	1,008
d_G	1,499	1,499
Chi-Square	408,486	408,486
NFI	0,670	0,670

*Output SmartPLS dan Data Diolah (2026)*

Hasil Model FIT sebagai mana diatas dapat dijelaskan bahwa nilai SRMR dapat dikatakan baik karena skornya berada diatas >0,08 atau 0,081. Sedangkan nilai NFI pada tabel diatas diketahui memiliki nilai <0,90 atau sebesar 0,670. Dengan demikian dapat menunjukkan bahwa memiliki kecocokan model.

### Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis akan melakukan perbandingan antara tstatistic dengan 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 tstatistic > nilai tabel (1,196)

Tabel 7 Nilai Path Coefficients

	Original Sampel (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
X3_KOMUNIKASI -> Y_KEPUASAN KERJA	0.295	2.199	<b>0.028</b>
X1_LINGKUNGAN KERJA -> Y_KEPUASAN KERJA	0.431	2.738	<b>0.006</b>
X2_MOTIVASI -> Y_KEPUASAN KERJA	0.327	3.311	<b>0.001</b>

Output SmartPLS dan Data Diolah (2026)

Hasil pengujian hipotesis pada Tabel 8 menunjukkan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja (p-valueus 0.028), Motivasi berpengaruh terhadap Kepuasan kerja (p-values 0.006), Komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja (p-values 0.-001).

### 1. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Hasil penelitian ini menyajikan data yang diperoleh dari variabel Lingkungan Kerja (X1) berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja (Y) pegawai pada Perusahaan Air Minum Daerah (PDAM) Kota Balikpapan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja pegawai.

Lingkungan kerja merupakan situasi dan tempat dimana karyawan melakukan pekerjaannya sehari-hari. Situasi dan kondisi lingkungan kerja yang baik akan menimbulkan kenyamanan dan rasa senang bagi pegawai sehingga menimbulkan rasa tentram dan aman. Berdasarkan tanggapan frekuensi responden terhadap lingkungan kerja (X1) tampak sebagian responden menyatakan sangat setuju terhadap indikator-indikator yang dinyatakan. Urutan indikator yang menyatakan setuju dengan persentase paling tinggi yaitu hubungan dengan rekan kerja, hubungan kerja dengan bawahan dan yang paling rendah yaitu hubungan dengan kerja dengan bawahan.

Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan (Sambo, 2025) Penelitian terdahulu menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

### 2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Dari hasil pengujian hipotesis, diperoleh hasil yakni variabel motivasi (X2) tidak berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja (Y) pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Balikpapan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi yang dimiliki oleh karyawan tidak secara langsung mempengaruhi seberapa besar kepuasan kerja yang mereka alami. Hal ini

mengindikasikan bahwa kepuasan kerja kemungkinan besar dipengaruhi oleh aspek lain seperti suasana tempat kerja, imbalan atau kebijakan didalam organisasi. Oleh sebab itu, dalam penelitian ini motivasi belum dapat dianggap sebagai faktor utama yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

Dari hasil analisis tanggapan responden terhadap variabel motivasi (X2), diketahui bahwa responden sangat setuju dengan indikator yang digunakan. Urutan indikator yang menyatakan setuju dengan persentase paling tinggi yaitu hubungan pengakuan dan paling rendah yaitu kebutuhan hubungan sosial .

Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Hasan et al., 2025) Penelitian terdahulu menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

### **3. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Dari hasil pengujian hipotesis, diperoleh hasil yakni variabel komunikasi (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Balikpapan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komunikasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Komunikasi merupakan alat untuk menyampaikan informasi, instruksi, maupun gagasan baik secara lisan maupun tertulis dalam lingkungan kerja sebagai bentuk koordinasi dan kerja sama antar individu maupun kelompok. Oleh karna itu, penerapan komunikasi yang efektif sangat penting karena semakin baik komunikasi yang terjalin antar pegawai maupun atasan dan bawahan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang dihasilkan. Berdasarkan tanggapan frekuensi responden terhadap komunikasi (X3) tampak sebagian responden menyatakan sangat setuju terhadap indikator yang dinyatakan. Urutan indikator yang menyatakan setuju dengan presentase paling tinggi yaitu pengaruh pada sikap, umpan balik dan paling rendah pemahan dan hubungan yang baik.

Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Kia et al., 2025) Penelitian terdahulu menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil analisis penelitian telah dilakukan mengenai pengaruh lingkungan kerja, motivasi dan komunikasi terhadap kepuasan kerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Balikpapan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil pengujian variabel lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Balikpapan.
2. Berdasarkan hasil pengujian variabel motivasi tidak mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Balikpapan.

2. Berdasarkan hasil pengujian variabel komunikasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Koat Balikpapan.

### Saran

Penelitian ini terdapat beberapa saran bagi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Balikpapan dan bagi penelitian selanjutnya, yaitu sebagai berikut:

1. Diperoleh dari indikator Lingkungan Kerja pada bagian hubungan kerja dengan atasan, maka dari itu diharapkan agar atasan meningkatkan komunikasi dan hubungan kerja yang lebih baik dengan bawahan guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
2. Diperoleh dari indikator Motivasi pada bagian kebutuhan aktualisasi diri, maka dari itu diharapkan agar atasan memberikan kesempatan pengembangan karier, seperti pelatihan, sertifikasi, atau program promosi jabatan yang jelas.
3. Diperoleh dari indikator Komunikasi pada bagian komunikasi terhadap pemahaman, maka dari itu diharapkan agar perusahaan disarankan menyediakan forum komunikasi rutin antar atasan dan karyawan untuk meminimalkan kesalahpahaman dalam pekerjaan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Adinda, S., & Murwaningsih, T. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Masip: Jurnal Manajemen Administrasi Bisnis Dan Publik Terapan*, 2(3), 166–174. <https://doi.org/10.59061/masip.v2i3.771>
- Afandi, P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia: teori, konsep dan indikator*. Pekanbaru: Zanafa publishing.
- Agustini, F. (2019). *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia* (Annisa Ihdina (ed.)). Medan: UISU Press.
- Anzanie, S. M., Afuan, M., & Azka, B. P. (2025). Pengaruh Komunikasi dan Kerja Sama Tim terhadap Efektivitas Kerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada UPTD RSUD Sungai Dareh. 3. <https://ejurnal.stietrianandra.ac.id/index.php/jubima/article/download/3808/299>
- Ariani, M., Imam, A., & Sari, M. (2025). *Jurnal Analisis dan Manajemen Strategis* *Jurnal Analisis dan Manajemen Strategis*. 6(1), 80–88. <https://ejournals.com/ojs/index.php/jams>
- Enny, M. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. (E. Muslichah Ed). Surabaya: Ubhara Manajemen Prees.
- Hasan, S., Yuliani, T., & Kia, Y. M. (2025). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Motivasi Terhadap. 6(3), 1278–1289. [https://scholar.google.com/scholar?hl=id&as\\_sdt=0%2C5&as\\_ylo=2025&q=jurnal+motivasi+terhadap+kepuasan+kerja+yang+signifikan+pada+pdam&btnG=#d=gs\\_qabs&t=1772699425592&u=%23p%3DRjRjdU9nmmMJ](https://scholar.google.com/scholar?hl=id&as_sdt=0%2C5&as_ylo=2025&q=jurnal+motivasi+terhadap+kepuasan+kerja+yang+signifikan+pada+pdam&btnG=#d=gs_qabs&t=1772699425592&u=%23p%3DRjRjdU9nmmMJ)
- Humaizi, & Zulkarnain, I. (2024). *Buku Ajar Pengantar Ilmu Ekonomi* (Cetakan 1).

Medan: PT Media Penerbit Indonesia.

- Kia, Y. M., Hasan, S., & Yuliani, T. (2025). *Pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM tirta Manuntung di Kota Balikpapan* (pp. 1–12). <https://www.researchgate.net/profile/Syahril-Hasan/publication/389511489>
- Lestari, E. P., Ekonomi, F., Riyadi, U. S., Ekonomi, F., & Riyadi, U. S. (2025). *Pengaruh Lingkungan Kerja , Motivasi Kerja , dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Karanganyar*. 2(2), 3033–3044. <https://teewanjournal.com/index.php/peng>
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Pt Remanaja Bandung: Rosdakarya.
- Maria, E., Edison, & Wandry. (2021). *Pengaruh Komunikasi Organisasi, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pasar Swalayan Maju Bersama Medan*. 4, 93–102.
- Nurdin, N., & Djuhartono, T. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Reslaj : Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 4(4), 1044–1058. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v4i4.1057>
- PDAM Balikpapan. (2021). *Perumda Tirta Manuntung Balikpapan*. In *Perumda Tirta Manuntung Balikpapan*. <https://share.google/UVVMWQ3TvNDR5vERq>
- Pridayanni, M., & Andayani, K. V. (2025). *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Perangkat Desa di Kecamatan Rangkasbitung Kabupaten Lebak*. 2(1), 209–217. <https://jurnalamanah.com/index.php/cakrawala/index>
- Priyatno, M. K., & Yuliana, L. (2025). Pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Management and Business Review*, 1(2), 87–95. <https://doi.org/10.21067/mbr.v1i2.4728>
- Putri, J. T., Handaru, A. W., & Wolor, C. W. (2024). *Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT X*. 1192(2024), 304–317. <https://jurnalamanah.com/index.php/cakrawala/index>
- Sambo, M. G. (2025). *Pengaruh Lingkungan Kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada pdam tirta mandar kabupaten majene*. 1–71. [https://scholar.google.com/scholar?hl=id&as\\_sdt=0%2C5&as\\_ylo=2025&q=jurnal+tentang+lingkungan+kerja+yang+berpengaruh+terhadap+kepuasan+kerja+di+pdam&btnG=#d=gs\\_qabs&t=1771882874602&u=%23p%3DNxG05W7LWsEJ](https://scholar.google.com/scholar?hl=id&as_sdt=0%2C5&as_ylo=2025&q=jurnal+tentang+lingkungan+kerja+yang+berpengaruh+terhadap+kepuasan+kerja+di+pdam&btnG=#d=gs_qabs&t=1771882874602&u=%23p%3DNxG05W7LWsEJ)
- Sedarmayanti. (2019). *manajemen sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sinaga, M., Pratama, M. I., Syafitri, E. D., & Kadri, M. K. (2024). Identifikasi Kondisi Kualitas Pelayanan Air Bersih Berdasarkan Persepsi Masyarakat Di Kelurahan Baru Tengah, Kota Balikpapan. *COMPACT: Spatial Development Journal*, 3(1),

174–180. <https://doi.org/10.35718/compact.v3i1.1150>

Siregar, E., & Vidya, L. (2022). Pengaruh Kompensasi, Komunikasi, Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Pusaka. *Jurnal Manajemen*, 6(2), 25–36. <https://doi.org/10.54964/manajemen.v6i2.201>

Sudaryo, Y., Aribowo, A., & Sofiati, N. A. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (T. Erang (ed.)). Bandung: ANDI.

Sutrisno, E. (2023). *manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana.

Syahaical, F. A., & Achmad, N. (2025). Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada pt x jakarta pusat 1. 14, 50–68. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i1.1284>

Syahfrizal, M., & Pramudya, R. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja , Komunikasi , dan Teknologi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Ghita Avia Trans ( GATRANS ).