

Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Balikpapan

Safira Salsabila Azizah, Misna Ariani, Tutik Yuliani

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,

Universitas Balikpapan, Indonesia

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

tutik.Yuliani@uniba-bpn.ac.id

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the influence of Work Discipline, Motivation, and Organizational Culture on Job Satisfaction of Employees at the Balikpapan City Regional Drinking Water Company (PDAM). This type of research used quantitative research. The sampling technique in this study used purposive sampling with a sample size of 75 employees at the Balikpapan City Regional Drinking Water Company. The data collection method was carried out by distributing questionnaires. This study used Smart-PLS to process the data. The data analysis method in this study used outer models, inner models, basic equations, and bootstrapping tests. The results showed that the variables of Work Discipline and Motivation influenced Job Satisfaction of Employees at the Balikpapan City Regional Drinking Water Company (PDAM), and the study showed that the variable of Organizational Culture did not influence Job Satisfaction of Employees at the Balikpapan City Regional Drinking Water Company (PDAM).

Keywords: Work Discipline; Motivation; Organizational Culture; Job Satisfaction

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Balikpapan Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling purposive dengan jumlah sampel 75 karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota 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 Disiplin Kerja dan Motivasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Balikpapan, dan penelitian menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Balikpapan.

Kata Kunci : Disiplin Kerja; Motivasi; Budaya Organisasi; Kepuasan Kerja

PENDAHULUAN

Kota Balikpapan merupakan salah satu kota besar di Provinsi Kalimantan Timur yang mengalami pertumbuhan pesat sebagai pusat industri, perdagangan dan jasa. Pertumbuhan tersebut berdampak pada meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap pelayanan publik, khususnya layanan air bersih. PDAM Kota Balikpapan

sebagai penyedia layanan air bersih memiliki peran strategis dalam mendukung aktivitas masyarakat dan dunia usaha. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa permasalahan pelayanan air bersih tidak hanya disebabkan oleh faktor teknis, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor sumber daya manusia, seperti kinerja dan kepuasan kerja karyawan yang terlibat langsung dalam operasional dan pelayanan. (Kia et al., 2025)

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 disiplin kerja yang nyaman, motivasi yang kuat, serta budaya organisasi yang kondusif. Penelitian mengenai pengaruh disiplin kerja, motivasi dan budaya organisasi 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). Keberhasilan kinerja sebuah perusahaan sangat di tentukan oleh mutu Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah perusahaan. Sumber Daya Manusia merupakan asset penting bagi setiap perusahaan, karena menentukan keberhasilan dari perusahaan untuk mencapai tujuan bisnisnya (Yosepa et al., 2021). Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan pengelolaan serta pengembangan sumber daya manusia secara optimal, karena pengembangan SDM terbukti berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan dalam organisasi (Wahyuni Rika et al., 2022).

Kepuasan kerja menjadi salah satu prioritas dalam manajemen sumber daya manusia karena memiliki pengaruh terhadap performa serta efisiensi kerja karyawan. Kepuasan kerja mencerminkan bagaimana karyawan merasakan pekerjaannya, apakah menyenangkan atau tidak, yang biasanya muncul ketika tuntutan pekerjaan selaras dengan karakteristik individu. Sumber daya manusia perlu dikelola secara hati-hati karena pikiran dan emosi karyawan dapat memengaruhi kemajuan organisasi (Waskito & Sumarni, 2023).

Salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah disiplin kerja. Disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan manajemen untuk mendorong karyawan mematuhi peraturan perusahaan serta norma yang berlaku sehingga meningkatkan tanggung jawab terhadap pekerjaan (Budi & Yuliantini, 2022).

Karyawan yang memiliki disiplin kerja yang baik akan menunjukkan kehadiran yang teratur, bekerja tanpa harus selalu diawasi, serta tidak menggunakan waktu kerja untuk hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan (Adinda et al., 2023). Penelitian (Damayanti & Oktavianti, 2023) menunjukkan bahwa disiplin berpengaruh karena kedisiplinan membantu karyawan bekerja dengan semangat, tanggung jawab, dan keteraturan sehingga mereka merasa puas terhadap hasil kerja serai kondisi lingkungan kerjanya. Namun, penelitian (Adipura, 2022) menunjukkan hasil berbeda bahwa disiplin tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, karena kedisiplinan lebih bersifat kewajiban organisasi dibanding sumber kepuasan intrinsik.

Selain disiplin kerja, motivasi juga merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Organisasi tidak hanya membutuhkan karyawan yang memiliki keterampilan dan kemampuan, tetapi juga memiliki semangat kerja serta kemauan untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi merupakan kekuatan yang berasal dari dalam maupun luar individu yang mendorong usaha, intensitas, dan ketekunan dalam bekerja (Adinda et al., 2023). Penelitian (Wicaksono, 2024) yang menunjukkan motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan karena mampu menumbuhkan dorongan internal dalam mencapai tujuan. Namun, penelitian (Nofandy et al., 2024) menunjukkan motivasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan karena sebagian besar karyawan bekerja lebih berorientasi pada kebutuhan ekonomi dan kondisi lingkungan kerja dibandingkan dengan dorongan intrinsik.

Faktor lain yang memengaruhi kepuasan kerja adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan kebiasaan yang menjadi ciri khas suatu organisasi serta memengaruhi perilaku anggotanya (Wahyuddin, 2022). Budaya organisasi yang baik dapat menciptakan kenyamanan kerja serta mendukung kinerja karyawan. Penelitian (Gunawan et al., 2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karena mampu menciptakan nilai bersama yang menjadi pedoman perilaku karyawan dalam bekerja. Namun, penelitian (Shokib et al., 2025) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karena karyawan dapat merasa puas terhadap pekerjaan tanpa dipengaruhi nilai budaya organisasi yang ada.

Berdasarkan perbedaan hasil penelitian, maka peneliti tertarik untuk meneliti dengan judul "Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Balikpapan."

TINJAUAN LITERATUR

Kepuasan Kerja

(Sinambela, 2022, p. 308) Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (internal) dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya (eksternal), atas keadaan kerja, hasil kerja, dan kerja itu sendiri. (Agustini, 2019, p. 55) kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungannya dengan rekan kerja. Kepuasan kerja dapat diukur menggunakan teori yang menyatakan

bahwa terdapat beberapa indikator yaitu : Gaji, Pekerjaan, Supervisi, Promosi, Rekan kerja.

Disiplin Kerja

(Sutrisno, 2023, p. 87) Menyatakan juga bahwa disiplin adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan Perusahaan, yang ada dalam diri karyawan, yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan Perusahaan. (Hasibuan, 2019) Kedisiplinan adalah fungsi operatif keenam dari Manajemen Sumber Daya Manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi Perusahaan mencapai hasil yang optimal. Disiplin Kerja dapat diukur melalui beberapa indikator yaitu : Taat terhadap aturan, Taat terhadap peraturan perusahaan, Taat terhadap aturan perilaku, Taat terhadap peraturan lainnya.

Motivasi

(Priansa, 2018, p. 205) Motivasi adalah perilaku dan faktor- faktor yang mempengaruhi pegawai untuk berperilaku terhadap pekerjaannya. Motivasi merupakan proses yang menunjukkan intensitas individu, arah, dan ketekunan sebagai Upaya mencapai tujuan organisasi. (Afandi, 2016) Menyatakan bahwa Motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktivitas yang dilakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas. Motivasi dapat diukur melalui beberapa indikator yaitu: Kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan harga diri atau pengakuan, dan kebutuhan aktualisasi diri.

Hubungan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Disiplin kerja mencerminkan kepatuhan karyawan terhadap peraturan dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, sedangkan kepuasan kerja menggambarkan perasaan positif yang timbul dari hasil kerja dan kondisi tempat kerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Sasmita et al., 2023) (Hasyim W et al., 2022) menunjukkan adanya disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hubungan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang menumbuhkan semangat bagi individu untuk melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan organisasi. Setiap individu memiliki Tingkat motivasi yang berbeda-beda, tergantung pada kebutuhan dan harapan kerjanya. Penelitian yang dilakukan oleh (Sawitri, 2021) (Nuranisa et al., 2024) yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasi yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Heridiansyah et al., 2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja karyawan. Budaya kerja yang kuat dan partisipatif mendorong karyawan merasa dihargai dan memiliki kontribusi terhadap keberhasilan organisasi. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian (Ramdhan, 2023) yang menemukan bahwa hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja bersifat positif.

METODE PENELITIAN

Penelitian penulisan ini dilakukan pada 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 disiplin kerja, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja Populasi dalam penelitian ini berjumlah 324 karyawan. Sampel yang digunakan adalah sampling purposive dengan berjumlah 75 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 Disiplin Kerja, Motivasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Gambaran Umum Responden

Data Responden	Jumlah	Persentase
Sampel Yang Dapat Diolah	63	100%
Total	63	100%
Berdasarkan Usia	Jumlah	Persentase
<21-30 Tahun	32	50,8%
31-40 Tahun	15	23,8%
40-50Tahun	13	20,6%
>50 Tahun	3	4,8%
Total	63	100%
Berdasarkan Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	49	77,8%
Perempuan	14	22,2%
Total	63	100%
Berdasarkan Masa Kerja	Jumlah	Persentase

< 1 Tahun	8	12,7%
1 - 5 Tahun	22	34,9%
6-10 Tahun	14	22,2%
> 10 Tahun	19	30,2%
Total	63	100%
Berdasarkan Pendidikan	Jumlah	Persentase
SMA/SMK/Sederajat	38	60,3%
Diploma (D1/D2/D3)	11	17,5%
Sarjana (S1)	13	20,6%
Magister (S2)	1	1,6%
(S3)	0	0%
Jumlah	63	100%

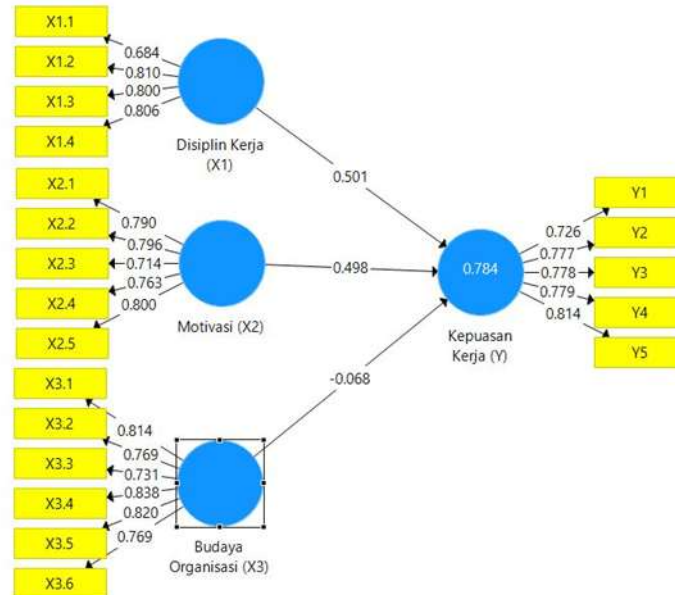
Sumber: Data Diolah SmartPLS (2026)

Analisis Pengukuran Outer Model

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 Validitas Konvergen

Berdasarkan pengambilan keputusan dalam uji ini menyatakan bahwa suatu variabel dianggap reliabel jika setiap indikator pada outer loading memiliki nilai antara > 0,5 hingga 0,7. Jika sebuah indikator memenuhi kriteria uji, proses analisis dapat dilanjutkan. Namun, jika ada indikator yang tidak memenuhi kriteria tersebut, indikator tersebut harus dihapus atau dikeluarkan dari penelitian.



Gambar 1. 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 1. Nilai Outer Loading

	Kepuasan Kerja (Y)	Disiplin Kerj (X1)	Motivasi (X2)	Budaya Organisasi (X3)
X1.1		0.684		
X1.2		0.810		
X1.3		0.800		
X1.4		0.806		
X2.1			0.790	
X2.2			0.796	
X2.3			0.714	
X2.4			0.763	
X2.5			0.800	
X3.1				0.814
X3.2				0.769
X3.3				0.731
X3.4				0.838
X3.5				0.820
X3.6				0.769
Y1	0.726			

Y2	0.777			
Y3	0.778			
Y4	0.779			
Y5	0.814			

Sumber: *Output Smart-PLS yang Diolah (2026)*

Berdasarkan hasil pada tabel di atas, seluruh indikator memiliki nilai loading factor > 0,70, kecuali indikator X1.1 yang memiliki nilai <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 2. Construct Reliability And Validity

Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	Cronbach's Alpha
Disiplin Kerja(X1)	0.858	0.603	0.779
Motivasi (X2)	0.881	0.598	0.831
Budaya Organisasi (X3)	0.909	0.626	0.880
Kepuasan Kerja (Y)	0.883	0.601	0.834

Sumber: *Output Smart-PLS yang Diolah (2026)*

Berdasarkan hasil composite reliability dan Cronbach's alpha pada tabel di atas, nilai composite reliability telah melebihi 0,70, sehingga seluruh variabel 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.

Average Variance extracted (AVE)

Nilai AVE untuk setiap konstruk > 0,50 sehingga variabel disiplin kerja, motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja tersebut valid atau memiliki convergent validity yang baik. Konstruk dengan validitas yang baik di persyaratan AVE harus di atas 0,50 (Ghozali, 2021).

Hasil Uji Model Struktural (*Inner Model Analysis*)

Tahap selanjutnya adalah pengujian inner model. Metode yang digunakan adalah dengan menghitung nilai R-Square (R2), Effect Size (F2) dan Path Coefficients.

R-Square (R2)

Nilai R-Square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen.

Tabel 3. Nilai R-Square (R2)

	R-Square	R-Square Adjusted
Kepuasan Kerja (Y)	0,784	0,773

Sumber: *Output Smart-PLS yang Diolah (2026)*

Berdasarkan tabel di atas, nilai R-Square sebesar 0,784 atau 78,4%, dan nilai R-Square Adjusted sebesar 0,773 atau 77,3%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja, motivasi dan budaya organisasi dapat menjelaskan 77,3% varians dari variabel kepuasan kerja, sementara 22,7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dengan demikian nilai R-Square pada variabel kepuasan kerja dapat dikategorikan baik.

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 4. Effect Size (F2)

Disiplin Kerja (X1)	Motivasi (X2)	Budaya Organisasi (X3)	Kepuasan Kerja (Y)
Disiplin Kerja (X1)			0,316
Motivasi (X2)			0,319
Budaya Organisasi (X3)			0,005
Kepuasan Kerja (Y)			

Sumber: *Output Smart-PLS yang Diolah (2026)*

Berdasarkan Tabel diatas, variabel disiplin kerja memiliki pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja dengan nilai f-square sebesar 0,316 Sementara itu, variabel motivasi nilai f-square sebesar 0,319 memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dan variabel budaya organisasi nilai f-square sebesar 0,005 menunjukkan pengaruh lemah terhadap kepuasan kerja.

Model FIT

Uji Model FIT dilakukan dengan melihat nilai Standardized Root 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 5. Model Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.084	0.084

d_ULS	1.470	1.470
d_G	0.981	0.981
Chi-Square	295.339	295.339
NFI	0.683	0.683

Sumber: *Output Smart-PLS yang Diolah (2026)*

Hasil Model FIT sebagaimana di atas dapat dijelaskan bahwa nilai SRMR dapat dikatakan baik karena skornya berada di atas $>0,08$ atau $0,116$. Sedangkan nilai NFI pada tabel di atas diketahui memiliki nilai $<0,90$ atau sebesar $0,527$. Dengan demikian hasil menunjukkan bahwa model belum sepenuhnya memenuhi kriteria goodness of fit berdasarkan nilai SRMR.

Pengujian Hipotesis (Bootstrapping)

Pengujian hipotesis akan melakukan perbandingan antara t statistic dengan t tabel untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh antar variabel. Pengujian hipotesis akan dilakukan dengan uji t. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat perhitungan path coefficient pada pengujian inner model. Nilai signifikan p-value $0,05$ (5%) maka t statistic $>$ nilai t tabel (1,196).

Tabel 6. Nilai Pengujian Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
(X1) -> (Y)	0.501	0.509	0.111	4.509	0.000
(X2) -> (Y)	0.498	0.495	0.119	4.184	0.000
(X3) -> (Y)	0.068	0.070	0.142	0.480	0.631

Hasil penelitian ini menyajikan data yang diperoleh dari pengumpulan kuesioner. Berdasarkan pengolahan data, diketahui variabel disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, variabel motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dan variabel budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Berikut adalah penjelasan mengenai pengaruh antar variabel sesuai dengan hipotesis yang diajukan.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PDAM Tirta Manungtung Kota Balikpapan

Hipotesis pertama menguji apakah variabel Disiplin Kerja (X1) berpengaruh terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y). Hasil pengujian menunjukkan nilai p-value sebesar $0,000$ atau lebih kecil dari $0,05$. Serta nilai t statistik sebesar 4.509 atau lebih besar dari $1,96$. Hal tersebut membuktikan bahwa variabel disiplin kerja (X1) mempunyai pengaruh dan signifikan secara parsial sehingga dapat disimpulkan hipotesis pertama diterima. Hal ini dibuktikan dengan tanggapan responden yang menunjukkan bahwa pada variabel disiplin kerja, indikator dengan tingkat sangat setuju paling tinggi berada pada taat pada peraturan perusahaan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Siska &

Sumpeno, 2021) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. penelitian lain seperti yang dilakukan oleh (Adipura, 2022) menunjukkan hasil yang berbeda, disitu menjelaskan disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja PDAM Tirta Manuntung Kota Balikpapan

Hipotesis kedua menguji apakah variabel Motivasi (X2) berpengaruh terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y). Hasil pengujian menunjukkan nilai p-value sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Serta nilai t statistik sebesar 4.154 atau lebih besar dari 1,96. Hal tersebut membuktikan bahwa variabel motivasi (X2) mempunyai pengaruh dan signifikan secara parsial sehingga dapat disimpulkan hipotesis kedua diterima. Hal ini dibuktikan dengan tanggapan responden yang menunjukkan bahwa pada variabel motivasi, indikator dengan tingkat sangat setuju paling tinggi berada pada kebutuhan sosial. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Juwita & Suryalena, 2024) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. penelitian lain seperti yang dilakukan oleh (Nofandy et al., 2024) menunjukkan hasil yang berbeda, disitu menjelaskan motivasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PDAM Tirta Manuntung Kota Balikpapan

Hipotesis ketiga menguji apakah variabel Budaya Organisasi (X3) berpengaruh terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y). Hasil pengujian menunjukkan nilai p-value sebesar 0,631 atau lebih besar dari 0,05. Serta nilai t statistik sebesar 0,480 atau lebih kecil dari 1,96. Hal tersebut membuktikan bahwa variabel budaya organisasi (X3) tidak mempunyai pengaruh secara parsial dan tidak signifikan sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga ditolak. Hal ini dibuktikan dengan tanggapan responden yang menunjukkan bahwa pada variabel disiplin, indikator dengan tingkat sangat setuju paling tinggi berada pada pelaksanaan norma. Hal ini dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Shokib et al., 2025) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Namun betentangan dengan penelitian (Gunawan et al., 2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan temuan dan pembahasan yang telah disajikan dalam bab-bab sebelumnya mengenai pengaruh disiplin kerja, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PDAM Kota Balikpapan, penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut: (1) Disiplin Kerja (X1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM Kota Balikpapan, (2) Motivasi (X2) memiliki pengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM

Kota Balikpapan dan (3) Budaya Organisasi (X3) tidak memiliki pengaruh dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM Kota Balikpapan.

Dengan memperhatikan aspek-aspek tersebut, PDAM Kota Balikpapan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang nantinya dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, harmonis, dan kondusif, sehingga karyawan merasa lebih termotivasi dan berkomitmen terhadap tugas mereka. Dengan kepuasan kerja yang tinggi, kinerja karyawan dapat meningkat, pelayanan kepada masyarakat menjadi lebih optimal, serta tujuan perusahaan dalam menyediakan akses air bersih yang berkualitas dapat tercapai secara efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Adinda, T. N., Firdaus, M. A., & Agung, S. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Indonesian Journal of Innovation MultidisiplinerResearch*, 1(3), 134–143.
<https://doi.org/10.31004/ijim.v1i3.15>
- Adipura, K. A. P. (2022). adminjema,+2429-6121-2-RV+Adipura+ANITA+Hasil. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntans1*, 1(3), 1–25.
<https://journal.mercubuana-yogya.ac.id/index.php/JEMA>
- Afandi, P. (2016). *concept & indicator human resource management* (U. Hastanto, Pebri. Yogyakarta: Deepublish
- Afandi, P. (2018). *manajemen sumber daya manusia*. Pekanbaru Riau: Zanafa Publishing
- Agustini, F. (2019). *strategi manajemen sumber daya manusia*. Medan: Uisu Press.
- Awaluddun, M., Sijal, M., Sukman, S., Souhoka, S., Sulaiman, F., Awaluddin, S. P., Basir, B., Sulandjari, K., & Pradana, I. putu Y. B. (2024). *metode penelitian manajemen dan bisnis* (S. P. M. P. Susanto, Alpino (ed.); 1st ed.). Yayasan Tri Edukasi Ilmiah
[https://books.google.co.id/books?id=75whEQAAQBAJ&lpg=PA23&ots=YAV8n_qLD&dq=jurnal tentang pengertian hipotesispenelitian &lr&hl=id&pg=PA32#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.id/books?id=75whEQAAQBAJ&lpg=PA23&ots=YAV8n_qLD&dq=jurnal+tentang+pengertian+hipotesispenelitian&lr&hl=id&pg=PA32#v=onepage&q&f=false)
- Budi, A., & Yuliantini, R. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Intention To Stay (Studi Kasus Pengemudi Gojek Di Kota Bandung). *JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 6(3), 1407–1422. <https://doi.org/10.31955/jimea.vol2.iss2.pp90-114>
- Busro. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group
- Damayanti, E. R., & Oktavianti, N. (2023). *Jurnal Ilmiah Swara MaNajemen (Swara Mahasiswa Manajemen) Pengaruh Disiplin dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Air Tech Inti Karawaci*. *JISM Jurnal Ilmiah Swara Manajemen Jurnal Ilmiah Swara MaNajemen*, 3(3), 557–568.
<https://doi.org/10.32493/jism.v3i3>
- Edison, D. E., Anwar, D. Y., & Komariyah, D. I. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (3rd ed.). Bandung: Alfabeta, cv.Ganyang, T. (2018). *manajemen sumber daya manusia konsep & realita* (1st ed.). Bogor: In Media

- Ghozali, I. (2021). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 26 (10th ed.). Semarang: Univesitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2023). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 26 (9th ed.). Semarang: Univesitas Diponegoro.
- Gunawan, S. A., Rahmat, A., & Bastian, A. (2024). Mekanisme Perilaku Pemimpin.0761.
- Hasibuan. (2020). manajemen sumber daya manusia (D. H. M. S.P.Hasibuan (ed.); 23rd ed.). Jakarta: PT Bumi Aksara.
- hasibuan, malayu. (2022). manajemen sumber daya manusia (malayu hasibuan (ed.); 19th ed.). Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasyim W, Putra M, & Wijayati A. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 10(2), 583–589. <https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/2845724>
- Heridiansyah, J., Susetyarsi, T., Setiyanti, S. W., & Meilinda, A. D. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi pada Pegawai Kelurahan di Kecamatan Gajahmungkur Semarang. *Jurnal STIE Semarang*, 16(3), 70–83. <https://stiesemarang.ac.id/jurnal>
- Kia, Y. melsinti, Hasan, S., & Yuliani, T. (2025). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PDAM Tirta Manuntung di Kota Balikpapan. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 6(3), 1278–1289. <https://doi.org/10.47467/elmal.v6i3.6701>
- Kristanti, D., Charviandi, A., Juliawati, P., & Harto, B. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia Manajemen Sumber Daya Manusia. In jeffry (Ed.), Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara (8th ed., Issue 1). PRENADAMEDIA GROUP. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=e2ppEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=manajemen+pengetahuan&ots=gV368HY>
- 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>
- Nuranisa, N., Jaenab, J., & Mawar, H. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (DP3AP2KB) Kecamatan Wawo. *Lokawati : Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset*, 2(5), 01–12. <https://doi.org/10.61132/lokawati.v2i5.1126>
- Permana, S. J., Ichwani, T., Irawan, I. A., & Pancasila, U. (2025). Kecamatan Wilayah Jakarta Pusat Pemerintah. 5(1), 72–84. <https://doi.org/10.52622/jimp.v8i2>
- Permata, S., Leksono, Y., & Sutrpuniran. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Rosiding Simposium Nasional Manajemen Dan Bisnis*, 3(4), 932.

- <https://proceeding.unpkediri.ac.id/index.php/simanis/article/view/4786>
- Priansa, D. (2018). *Manajemen Pengembangan Sumberdaya Manusia* (1st ed.). Bandung: Alfabeta, cv.
- Ramdhan, M. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt Bereau Veritas Consumer Indonesia. *Jurnal ASIK: Jurnal Administrasi, Bisnis, Ilmu Manajemen & Kependidikan*, 1(3), 80–90. <https://doi.org/10.59639/asik.v1i3.3>
- Rini, H., & Widya, R. P. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Di PDAM Bengkayang. *Wawasan : Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 1(4), 138–150. <https://doi.org/10.58192/wawasan.v1i4.1233>
- Sasmita, R. A., Psikologi, P. S., Pendidikan, F. I., Surabaya, U. N., Wayan, N., Puspitadewi, S., Psikologi, P. S., Pendidikan, F. I., & Surabaya, U. N. (2023). Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Disiplin Kerja Pada Karyawan Bagian Workshop Pt X Relationship Between Job Satisfaction And Work Discipline Employees In The Workshop Section Of Pt X Abstrak. 10(01), 580–592. <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/character/article/view/53615>
- Sawitri. (2021). Manajemen sumber daya manusia: teori, aplikasidan pengembangan dalam organisasi. *Center of Economic Students Journal*, 5(3), 228–241. <https://jurnal.fe.umi.ac.id/index.php/CSEJ/article/view/541>
- Shokib, S., Budiyati, Y., & Widiastuti, H. (2025). Peran kepuasan kerja sebagai pemediasi pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 17(3), 290. <https://doi.org/10.26623/jreb.v17i3.11029>
- Sinambela, P. (2022). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA* (Suyani & R.Damayanti (eds.); 1st ed.). Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Siska, A., & Sumpeno, O. (2021). Pengaruh Disiplin dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PDAM Tirta Jam Gadang Kota Bukittinggi. *JUSIE (Jurnal Sosial Dan Ilmu Ekonomi)*, 6(02), 56–66. <https://doi.org/10.36665/jusie.v6i02.433>
- Soeliha, S. (2024). Siti Soeliha Organisasi, Budaya Kepuasan, Terhadap Di, Pdam Situbondo, Kabupaten. 3(11), 2234–2248. <https://unars.ac.id/ojs/index.php/jme/article/view/5323>
- Sugiyono. (2023). *metode penelitian kuantitatif dan kualitatif dan R&D* (Sutopo (ed.); 5th ed.). Bandung: Alfabeta, cv.
- Sugiyono, P. D. (2022). *metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan* (P. D. Sugiyono (ed.); 29th ed.). Bandung: Alfabeta, cv.
- Sutrisno, E. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (12th ed.). Jakarta: Kencana
- Tsauri, S. (2020). *MSDM manajemen sumber daya manusia* (A. Mutohar & Afandy (eds.); 1st ed.). Jember: Stain Jember Press.

- Tupen, O. B., & Septyarini, E. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada KSP CU Dharma Prima Kita Yogyakarta. *Reslaj : Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 4(4), 987– 999.
<https://doi.org/10.47467/reslaj.v4i4.1045>
- Wahyuddin, H. (2022). Budaya Organisasi Hendra Wahyudin. *Multiverse: Open Multidisciplinary Journal*, 51–56.
- Wicaksono, I. I. &. (2024). Motivasi, Pengaruh Beban, D A N Terhadap, Kerja Kerja, Kepuasan. 1, 266–272.
- Yosepa, H., Samsudin, A., & Ramdan, M. A. (2021). Pengembangan sumber daya manusia (sdm) terhadap tingkat etos kerja karyawan pada hotel santikasukabumi 8,741–747.
<https://www.researchgate.net/publication/352174580>