

# PENGARUH KOMUNIKASI, PENGEMBANGAN KARIR DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI DINAS KETENAGAKERJAAN KOTA BALIKPAPAN

Oleh :

Nurmi<sup>1)</sup>, Didik Hadiyatno<sup>2)</sup>, Tutik Yuliani<sup>3)</sup>

<sup>1,2,3</sup> Universitas Balikpapan

<sup>1</sup>email: nurmiumm3@gmail.com

<sup>2</sup>email: didikhadiyatno@uniba-bpn.ac.id

<sup>3</sup>email: tutik.yuliani@uniba-bpn.ac.id

## Informasi Artikel

### Riwayat Artikel :

Submit, 7 Maret 2026

Revisi, 15 April 2026

Diterima, 24 April 2026

Publish, 15 Mei 2026

### Kata Kunci :

Komunikasi,  
Pengembangan Karier,  
Lingkungan Kerja,  
Kepuasan Kerja.

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi, pengembangan karier, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Ketenagakerjaan Kota Balikpapan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 32 pegawai. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode purposive sampling. Pengolahan data dilakukan dengan bantuan software Smart PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi dan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, sedangkan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) license



## Corresponding Author:

Nama: Nurmi

Afiliasi: Universitas Balikpapan

Email: nurmiumm3@gmail.com

## 1. PENDAHULUAN

Dinamika pembangunan yang semakin pesat, terutama sebagai dampak pemindahan Ibu Kota Negara (IKN), menuntut tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas serta strategi dan kebijakan ketenagakerjaan yang efektif. Dalam konteks ini, Dinas Ketenagakerjaan Kota Balikpapan memiliki peran strategis dalam perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan SDM guna menciptakan iklim kerja yang kondusif, meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja, serta meminimalkan potensi konflik ketenagakerjaan (Tambunan & Pandiangan, 2024). Oleh karena itu, penelitian ini menjadi relevan untuk mengkaji bagaimana fungsi, kebijakan, dan strategi Dinas Ketenagakerjaan dijalankan, khususnya dalam pengelolaan SDM internal, serta dampaknya terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai dan kontribusinya terhadap pembangunan daerah.

Kepuasan kerja merupakan tingkat kebahagiaan atau kondisi emosional yang dialami oleh karyawan perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan berdasarkan dari manapun itu sangat mempengaruhi produktivitas kerjanya dan dipengaruhi oleh bagaimana mereka melihat dan melaksanakan pekerjaan, kepuasan kerja mencerminkan perilaku seseorang terhadap perkerjaannya (Adillah, 2024). Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu komunikasi, pengembangan karir dan lingkungan kerja. Faktor yang pertama mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu komunikasi (Ariani et al., 2023).

Komunikasi dapat dipahami sebagai mekanisme penyampaian informasi yang berlangsung antara individu, kelompok, maupun organisasi dengan pihak lain sebagai penerima pesan, sehingga tercipta kesamaan pemahaman. Melalui komunikasi, penerima pesan memperoleh ruang untuk

memberikan tanggapan atas informasi yang diterima. Komunikasi yang berjalan secara efektif tidak hanya mempermudah proses penyampaian tugas dan tanggung jawab kerja, tetapi juga mampu meningkatkan semangat kerja karyawan, membantu mereka memahami cara pelaksanaan pekerjaan, serta mendorong pengembangan kemampuan secara berkelanjutan (Siregar & Nourma, 2022). (Umroh & Sutarmin, 2024) komunikasi salah satu faktor yang meningkatkan kepuasan kerja dan penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Komunikasi menjadi faktor yang berperan besar dalam membentuk kepuasan kerja karena kerjasama yang solid akan menghasilkan energi yang positif untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Komunikasi yang baik salah satunya untuk mewujudkan kedisiplinan dalam melakukan pekerjaan sehingga dapat meningkatkan hasil kerja yang baik. (Iryadana et al., 2024) menunjukkan bahwa komunikasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dikarenakan kurangnya komunikasi antar karyawan dalam perusahaan maka akan berdampak negatif juga terhadap perusahaan itu sendiri. Sebaiknya, apabila tidak ada komunikasi, maka koordinasi akan terganggu.

Selain komunikasi, faktor lain yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah pengembangan karir. Pengembangan karir didefinisikan sebagai suatu proses sistematis dalam meningkatkan kemampuan, kompetensi, dan potensi individu agar selaras dengan tujuan pekerjaan serta jenjang karir yang tersedia dalam organisasi. Pengembangan karir juga merupakan upaya strategis organisasi untuk mendorong kemajuan karir pegawai melalui manajemen karir yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, hingga pengawasan terhadap perkembangan karir pegawai (Handayani & Eni, 2023).

Penerapan pengembangan karir yang terencana dan berkelanjutan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang, sehingga menumbuhkan rasa dihargai dan meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini didukung oleh penelitian (Yaningsih & Triwahyuni, 2022) yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Temuan serupa juga dikemukakan oleh (Kartini et al., 2021) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karena memberikan kejelasan arah karir dan peluang kemajuan bagi pegawai. Selain itu, hasil penelitian oleh (Nasution et al., 2024) juga menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak selalu berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menimbulkan pertanyaan teoritis dan praktis mengenai kondisi di mana program pengembangan karir tidak lagi menjadi faktor yang memengaruhi kepuasan karyawan secara langsung, terutama ketika

variabel-variabel lain dalam organisasi memoderasi hubungan tersebut.

Pengembangan karir yang efektif tidak dapat dilepaskan dari dukungan lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja didefinisikan sebagai keseluruhan kondisi fisik dan nonfisik di tempat kerja yang meliputi suasana, fasilitas, serta hubungan kerja antarindividu yang dapat memengaruhi pelaksanaan tugas dan perilaku karyawan (Fadillah & Rizky, 2024). Lingkungan kerja memiliki peran penting dalam menentukan tingkat kenyamanan dan kepuasan kerja pegawai. Suasana kerja yang mendukung dan menyenangkan mampu membuat karyawan merasa betah, termotivasi, serta meningkatkan produktivitas kerja. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat menurunkan semangat kerja, memicu stres, dan berdampak negatif terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang baik tidak hanya menciptakan rasa aman, tetapi juga mampu meningkatkan prestasi kerja serta meminimalkan kelelahan dan kejenuhan. Oleh karena itu, lingkungan kerja menjadi salah satu elemen penting dalam menunjang pengembangan diri karyawan dan pencapaian tujuan organisasi (Rulianti & Nurpribadi, 2023). Hal ini sejalan dengan penelitian (Narwathi et al., 2023) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, di mana semakin baik kondisi lingkungan kerja maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan. Namun, penelitian (Saputra & Andyani, 2020) menunjukkan hasil yang berbeda, bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karena kondisi kerja yang tidak nyaman atau menekan justru dapat menimbulkan stres, rasa tidak betah, serta menurunkan semangat kerja karyawan. Dengan demikian, penciptaan lingkungan kerja yang aman dan nyaman menjadi hal yang sangat penting karena berpengaruh besar terhadap kepuasan dan kenyamanan kerja karyawan”.

## 2. METODE PENELITIAN

Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi dan sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan Instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif dan statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2017). Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2017). Maka sampel pada penelitian ini adalah pegawai Dinas Ketenagakerjaan Kota Balikpapan sebanyak 32 pegawai. Sampel dipilih berdasarkan status kepegawaianya yaitu 29 ASN dan 3 PPPK.

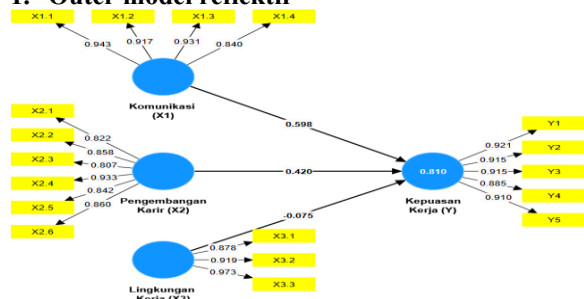
Pengelohan data menggunakan *Structural Equation Model (SEM)* dengan metode *Partial Least Square (PLS)* menggunakan aplikasi Smart-PLS.

Dengan tujuan untuk mendapatkan hasil perhitungan yang akurat dan mempermudah dalam melakukan pengolahan data, sehingga lebih cepat dan tepat. Analisis pada PLS dilakukan beberapa tahap diantaranya (1) Pengukuran Outer Model Konstruk Indikator Refleksif, (2) Pengukuran inner Model (3) Pengukuran kualitas model. *Partial Least Squares* merupakan metode analisis yang powerfull dan sering disebut juga sebagai *soft modeling* karena meniadakan asumsi-asumsi OLS (*Ordinary Least Squares*) regresi, seperti data harus didistribusi normal secara multivariate dan tidak adanya problem multikolonieritas PLS untuk menguji teori teori yang lemah dan data yang lemah seperti jumlah sampel yang kecil atau adanya masalah normalitas data.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Hasil Penelitian

##### 1. Outer model reflektif



Gambar 1. Outer Model

Sumber data: Hasil analisis data Smart-PLS (2026)

Analisis model pengukuran konstruk dengan indikator reflektif bertujuan untuk menilai validitas setiap indikator serta menguji reliabilitas konstruk yang digunakan. Validitas indikator dievaluasi melalui nilai *loading factor* (*outer loading*), *Average Variance Extracted* (AVE), dan *cross loading*. Sementara itu, reliabilitas konstruk dinilai berdasarkan nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability*.

Seluruh indikator pada masing-masing konstruk sebagaimana gambar 1 memiliki nilai outer loading di atas 0,70, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Pada konstruk Komunikasi (X1), nilai outer loading indikator berkisar antara 0,840 hingga 0,943. Konstruk Pengembangan Karir (X2) memiliki nilai outer loading antara 0,807 sampai 0,933. Selanjutnya, konstruk Lingkungan Kerja (X3) menunjukkan nilai outer loading tertinggi, yaitu berkisar antara 0,878 hingga 0,973. Sementara itu, konstruk Kepuasan Kerja (Y) memiliki nilai outer loading antara 0,885 sampai 0,921. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan valid secara konvergen dan layak digunakan dalam analisis selanjutnya.

Untuk memperkuat hasil pengujian validitas konvergen, dilakukan penilaian *Average Variance Extracted* (AVE) pada masing-masing konstruk.

Tabel 1. Average variance extracted (AVE)

Variabel	Average variance extracted (AVE)
Kepuasan Kerja (Y)	0.827

Komunikasi (X1)	0.826
Lingkungan Kerja (X3)	0.854
Pengembangan Karir (X2)	0.731

Sumber data: Hasil analisis data Smart-PLS (2026)

Berdasarkan Tabel 1, seluruh konstruk memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,50, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Nilai AVE pada konstruk Lingkungan Kerja (X3) sebesar 0,854, Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0,827, dan Komunikasi (X1) sebesar 0,826 menunjukkan tingkat validitas yang sangat baik. Sementara itu, konstruk Pengembangan Karir (X2) memiliki nilai AVE sebesar 0,731, yang juga dinyatakan valid.

Pengukuran *Discriminant Validity* menggunakan nilai *cross loading* sebagai terdapat pada Tabel 2. Setiap indikator memiliki nilai *cross loading* tertinggi pada konstruk yang diukurinya masing-masing dibandingkan dengan konstruk lainnya. Indikator Komunikasi (X1) memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk Komunikasi, yaitu berkisar antara 0,840 sampai 0,943. Indikator Pengembangan Karir (X2) menunjukkan nilai *loading* tertinggi pada konstraknya sendiri dengan rentang 0,807 hingga 0,933. Selanjutnya, indikator Lingkungan Kerja (X3) memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk Lingkungan Kerja, yaitu antara 0,878 sampai 0,973. Sementara itu, indikator Kepuasan Kerja (Y) memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk Kepuasan Kerja dengan nilai antara 0,885 hingga 0,921. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan memenuhi validitas diskriminan berdasarkan kriteria *cross loading*.

Tabel 2 Cross Loadings

Indikator	Kepuasan Kerja (Y)	Komunikasi (X1)	Lingkungan Kerja (X3)	Pengembangan Karir (X2)
X1.1	0.827	<b>0.943</b>	0.790	0.704
X1.2	0.800	<b>0.917</b>	0.755	0.674
X1.3	0.687	<b>0.931</b>	0.797	0.725
X1.4	0.811	<b>0.840</b>	0.810	0.779
X2.1	0.587	0.695	0.699	<b>0.822</b>
X2.2	0.607	0.689	0.752	<b>0.858</b>
X2.3	0.646	0.570	0.444	<b>0.807</b>
X2.4	0.858	0.752	0.707	<b>0.933</b>
X2.5	0.573	0.575	0.554	<b>0.842</b>
X2.6	0.891	0.752	0.777	<b>0.860</b>
X3.1	0.501	0.733	<b>0.878</b>	0.616
X3.2	0.823	0.811	<b>0.919</b>	0.747
X3.3	0.737	0.852	<b>0.973</b>	0.760
Y1	<b>0.921</b>	0.738	0.654	0.731
Y2	<b>0.915</b>	0.839	0.714	0.735
Y3	<b>0.915</b>	0.820	0.694	0.740
Y4	<b>0.885</b>	0.738	0.655	0.810
Y5	<b>0.910</b>	0.796	0.777	0.785

Sumber data: Hasil analisis data Smart-PLS (2026)

Tabel 3. Reliabilitas

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability
Kepuasan Kerja (Y)	0.948	0.948
Komunikasi (X1)	0.929	0.932
Lingkungan Kerja (X3)	0.917	0.96
Pengembangan Karir (X2)	0.927	0.947

Sumber data: Hasil analisis data Smart-PLS (2026)

Pengujian reliabilitas dengan *cronbach's alpha* dan *composite reliability* merupakan bagian untuk menguji nilai reliabilitas indikator variabel. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* > 0,70 dan jika nilai 0,60 masih dapat diterima. Berdasarkan Tabel 3, seluruh konstruk memiliki nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* di atas 0,70, sehingga dinyatakan reliabel. Nilai *Cronbach's alpha* pada konstruk Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0,948, Komunikasi (X1) sebesar 0,929, Lingkungan Kerja (X3) sebesar 0,917, dan Pengembangan Karir (X2) sebesar 0,927. Sementara itu, nilai *composite reliability* masing-masing konstruk juga menunjukkan hasil yang tinggi, yaitu 0,948 untuk Kepuasan Kerja, 0,932 untuk Komunikasi, 0,960 untuk Lingkungan Kerja, dan 0,947 untuk Pengembangan Karir. Dengan demikian, seluruh konstruk memiliki konsistensi internal yang sangat baik dan layak digunakan dalam analisis struktural.

Tabel 4 *Variance Inflation Factor* (VIF)

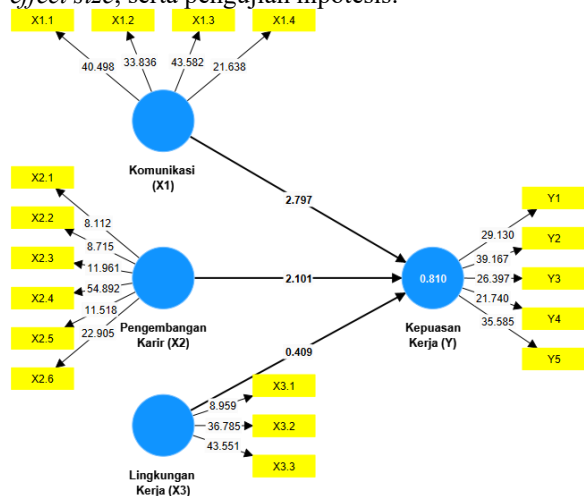
Konstruk	VIF
Komunikasi (X1)	4.788
Lingkungan Kerja (X3)	4.426
Pengembangan Karir (X2)	2.943
Kepuasan Kerja (Y)	

Sumber data: Hasil analisis data Smart-PLS (2026)

Berdasarkan Tabel 4, nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) untuk variabel Komunikasi (X1) sebesar 4,788, Lingkungan Kerja (X3) sebesar 4,426, dan Pengembangan Karir (X2) sebesar 2,943. Seluruh nilai VIF tersebut berada di bawah 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas antar variabel dalam model penelitian.

## 2. Model Struktural (inner Model).

Inner model menggambarkan hubungan struktural antar variabel laten atau konstruk. Dalam penelitian ini, analisis *inner model* mencakup nilai  $R^2$  pada variabel laten endogen, nilai  $F^2$  sebagai ukuran *effect size*, serta pengujian hipotesis.



Gambar 2. Inner Model

Sumber: Output SmartPLS Diolah (2026)

### a. *R-Square* ( $R^2$ )

Dalam model structural PLS, nilai *R-Square* ( $R^2$ ) digunakan untuk menilai besarnya pengaruh variabel laten independen (eksogen) terhadap variabel laten dependen (endogen). Interpretasi nilai *R-Square* pada variabel endogen mengacu pada kriteria, yaitu nilai 0,67 menunjukkan model yang baik, nilai 0,33 menunjukkan model moderat, sedangkan 0,19 menunjukkan mode lemah.

Tabel 5. Nilai *R-Square*

Konstruk	R Square	Adjusted R Square
Kepuasan Kerja (Y)	0,810	0,790

Sumber: Output SmartPLS yang Diolah (2026)

Nilai *R-square* ( $R^2$ ) untuk variabel Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0,810, sedangkan nilai *R-square adjusted* sebesar 0,790. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Komunikasi (X1), Pengembangan Karir (X2), dan Lingkungan Kerja (X3) secara simultan mampu menjelaskan 81% variasi Kepuasan Kerja, sementara 19% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Nilai  $R^2$  sebesar 0,81 tergolong kuat, sehingga model struktural memiliki daya jelaskan yang sangat baik.

### b. *Effect Size* ( $F^2$ )

Variabel Komunikasi (X1) memiliki nilai  $F^2$  sebesar 0,393, yang termasuk dalam kategori pengaruh besar. Variabel Pengembangan Karir (X2) memiliki nilai  $F^2$  sebesar 0,315, yang juga termasuk pengaruh besar terhadap Kepuasan Kerja. Sementara itu, variabel Lingkungan Kerja (X3) memiliki nilai  $F^2$  sebesar 0,007, yang tergolong sangat kecil atau lemah.

Tabel 6 *F-Square* ( $F^2$ )

Konstruk	$F^2$
Komunikasi (X1)	0.393
Pengembangan Karir (X2)	0.315
Lingkungan Kerja (X3)	0.007
Kepuasan Kerja (Y)	

Sumber data: Hasil analisis data Smart-PLS (2026).

### c. Model FIT

Tabel 7. Model Fit

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.101	0.101
d ULS	1.746	1.746
d G	n/a	n/a
Chi-square	$\infty$	$\infty$
NFI	n/a	n/a

Sumber data: Hasil analisis data Smart-PLS (2026)

Nilai SRMR pada *saturated model* dan *estimated model* masing-masing sebesar 0,101. Secara umum, nilai SRMR yang direkomendasikan adalah  $\leq 0,10$ , yang menunjukkan tingkat kesesuaian model yang baik. Meskipun nilai SRMR pada penelitian ini sedikit melebihi batas ideal, selisih tersebut tergolong sangat kecil, sehingga masih dapat diterima, terutama pada penelitian dengan jumlah sampel relatif kecil. Oleh karena itu, nilai SRMR dalam penelitian ini dapat dikategorikan *fit* secara marginal dan tidak mengindikasikan kesalahan model

yang serius. Selanjutnya, nilai  $d_{ULS}$  sebesar 1,746 yang diperoleh melalui prosedur bootstrapping menunjukkan bahwa model memiliki kesesuaian yang memadai. Dengan demikian, secara keseluruhan model penelitian ini dapat dinyatakan memenuhi kriteria *goodness of fit* dan layak digunakan.

Nilai Chi-square yang bernilai  $\infty$  (*infinite*) serta nilai NFI dan  $d_G$  yang tidak tersedia (n/a) merupakan kondisi yang umum terjadi pada SmartPLS, khususnya pada model PLS-SEM dengan kompleksitas tertentu. Hal ini disebabkan karena indikator-indikator tersebut bukan fokus utama evaluasi kecocokan model dalam PLS-SEM.

### 3. Model Persamaan

$$y = 0,598X_1 + 0,420X_2 - 0,075X_3$$

Berdasarkan persamaan diatas, berikut ini persamaan tersebut memiliki makna yaitu:

- 1) Hubungan variabel Komunikasi (X1) terhadap kepuasan Kerja (Y) dapat dilihat dari nilai koefisien sebesar 0,598 artinya bahwa Komunikasi (X1) mengalami peningkatan sebesar satu satuan maka Kepuasan Kerja (Y) akan meningkat sebesar 0,598 dengan asumsi pengembangan karier (X2) dan lingkungan kerja (X3) tetap.
- 2) Hubungan variabel Pengembangan Karir (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y) dapat dilihat dari nilai koefisien sebesar 0,420 artinya bahwa Pengembangan Karir (X3) mengalami peningkatan sebesar satu satuan maka Kepuasan Kerja (Y) akan meningkat sebesar 0,420 dengan asumsi Komunikasi (X1) dan Lingkungan Kerja(X3) tetap.
- 3) Hubungan Variabel Lingkungan Kerja (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Y) dapat dilihat dari nilai koefisien sebesar -0,075, artinya bahwa setiap peningkatan satu satuan pada variabel Lingkungan Kerja (X3) akan menurunkan Kepuasan Kerja (Y) sebesar -0,075, dengan asumsi variabel Komunikasi (X1) dan Pengembangan Karir (X2) konstan.

### 4. Pengujian Hipotesis (Resampling Bootstrapping)

Tabel 8. Uji Hipotesis *Path Coefficient*

	Original sample (O)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Komunikasi (X1) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.598	2.797	0.005
Pengembangan Karir (X2) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.420	2.101	0.036
Lingkungan Kerja (X3) -> Kepuasan Kerja (Y)	-0.075	0.409	0.682

Sumber data: Hasil analisis data Smart-PLS (2026)

1. Pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa variabel Komunikasi (X1) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y). Hal ini ditunjukkan oleh nilai T-statistics sebesar 2,797 > 1,96, serta p-value sebesar 0,005 < 0,05. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja diterima.

2. Pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa variabel Pengembangan Karir (X2) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y), dengan nilai original sample sebesar 0,420, T-statistics sebesar 2,101 > 1,96, serta p-value sebesar 0,036 < 0,05. Dengan demikian, hipotesis terkait pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja diterima.
3. Pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa variabel Lingkungan Kerja (X3) menunjukkan nilai T-statistics sebesar 0,409 < 1,96 dan p-value sebesar 0,682 > 0,05. Hasil ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja ditolak.

### Pembahasan Penelitian

#### 1. Pengaruh Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja

Variabel Komunikasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y) dengan nilai koefisien 0,598, t-statistics 2,797 > 1,96, dan p-value 0,005 < 0,05. Hal ini menandakan bahwa semakin baik kualitas komunikasi di lingkungan kerja, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja pegawai Dinas Ketenagakerjaan Kota Balikpapan. Temuan ini konsisten dengan prinsip dasar teori komunikasi organisasi yang menyatakan bahwa komunikasi adalah proses pertukaran informasi yang efektif di dalam organisasi yang berpengaruh pada persepsi dan sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Komunikasi yang jelas, terbuka, dan dua arah membantu pegawai memahami ekspektasi kerja, kebijakan organisasi, serta peran dan tanggung jawab mereka, sehingga meningkatkan rasa keterlibatan dan kenyamanan kerja (mis. pentingnya *internal communication* untuk meningkatkan rasa dihargai dan keterikatan karyawan) dalam konteks kepuasan kerja (Sesen *et al.*, 2025).

Secara teoritis, efektivitas komunikasi dilandasi oleh konsep ideal managerial climate yang menekankan hubungan interpersonal dan interaksi yang sehat antara pimpinan dan bawahan sehingga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan (*Ideal Managerial Climate*). Ketika komunikasi berlangsung secara efektif, ketidakpastian dalam tugas dan tujuan kerja dapat diminimalkan (*uncertainty reduction theory*), sehingga karyawan merasa lebih percaya diri, termotivasi, dan puas terhadap pekerjaannya.

Dukungan temuan empiris dari penelitian lain memperkuat hasil ini. Studi yang dilakukan oleh Sesen *et al.*, (2025) menemukan bahwa komunikasi internal yang baik secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja karena memperkuat hubungan kerja, keterlibatan karyawan, dan rasa dihargai dalam organisasi. Selain itu, penelitian Noviantri *et al.* (2025) menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif membantu menciptakan persepsi positif terhadap

lingkungan kerja dan memperkuat kepuasan kerja karyawan.

Temuan empiris tambahan dari Dyanto & Sitorus (2022) menyatakan bahwa organisasi yang berhasil menerapkan praktik komunikasi yang baik sering kali melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi di antara pegawai mereka. Hal ini karena kebijakan dan prosedur organisasi yang tersampaikan dengan jelas mendukung keterbukaan informasi dan umpan balik yang konstruktif, sehingga menciptakan rasa saling percaya dan meningkatkan semangat kerja secara keseluruhan.

## 2. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja

Pengembangan karier (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) dengan koefisien 0,420, *t-statistics* 2,101 ( $>1,96$ ), dan *p-value* 0,036 ( $<0,05$ ). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik peluang pengembangan karier yang dirasakan pegawai, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja mereka. Hasil ini memperkuat hipotesis bahwa investasi organisasi dalam pengembangan karier pegawai memberikan kontribusi nyata terhadap persepsi kepuasan kerja. Secara praktis, hal ini berarti ketika pegawai merasa adanya kesempatan peningkatan kompetensi, promosi, pelatihan, serta dukungan untuk perkembangan profesional, maka mereka akan cenderung merasa lebih puas terhadap pekerjaan dan lingkungan organisasinya.

Secara teoritis, konsep pengembangan karier berkaitan erat dengan teori *Human Capital* yang menyatakan bahwa peningkatan kemampuan dan keterampilan melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja akan berdampak positif terhadap perilaku kerja, motivasi, dan kepuasan pegawai. Istilah *career development* sendiri didefinisikan sebagai proses yang berkelanjutan di mana individu mengembangkan keterampilan dan pengalaman yang diperlukan untuk pencapaian tujuan kariernya, sehingga membentuk persepsi positif terhadap pekerjaan yang dijalani. Teori ini menggarisbawahi pentingnya organisasi menyediakan jalur jelas bagi pertumbuhan profesional untuk meningkatkan keterikatan pegawai terhadap peran dan organisasinya.

Temuan empiris dalam literatur juga mendukung hasil penelitian ini. Sebagai Penelitian yang dilakukan oleh Aisy *et al.*, (2022) menemukan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di perusahaan sektor swasta, di mana program pelatihan dan peluang promosi meningkatkan rasa penghargaan dan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan mereka. Selain itu, penelitian serupa oleh Dyanto & Sitorus (2022) menunjukkan bahwa pengembangan karier secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian Sinaga *et al.*, (2022) juga menemukan bahwa karier yang terstruktur dan kesempatan peningkatan profesional berhubungan positif dengan

tingkat kepuasan kerja karyawan, meskipun studi tersebut menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening terhadap kinerja.

## 3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa lingkungan kerja (X3) tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y). Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur sebesar  $-0,075$ , nilai *t-statistics* 0,409 ( $<1,96$ ), serta *p-value* 0,682 ( $>0,05$ ). Temuan ini mengindikasikan bahwa kondisi lingkungan kerja yang dirasakan oleh pegawai belum menjadi faktor penentu utama dalam membentuk tingkat kepuasan kerja mereka. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja tidak didukung dalam penelitian ini.

Secara konseptual, lingkungan kerja mencakup aspek fisik maupun nonfisik seperti hubungan kerja dengan atasan, rekan kerja, dan bawahan, kenyamanan ruang kerja, serta suasana kerja secara keseluruhan. Dalam konteks organisasi publik seperti Dinas Ketenagakerjaan Kota Balikpapan, lingkungan kerja umumnya bersifat relatif stabil, formal, dan terstandarisasi, sehingga variasi persepsi pegawai terhadap lingkungan kerja menjadi rendah. Kondisi ini dapat menyebabkan lingkungan kerja tidak lagi dipersepsikan sebagai faktor pembeda yang signifikan dalam memengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Selain itu, karakteristik pegawai instansi pemerintah yang memiliki status kepegawaian tetap, kepastian karier, dan sistem kerja birokratis juga memengaruhi persepsi mereka terhadap kepuasan kerja. Pegawai cenderung lebih menaruh perhatian pada aspek pengembangan diri dan efektivitas komunikasi dibandingkan kondisi lingkungan kerja yang relatif tidak banyak berubah. Hal inilah yang dapat menjelaskan mengapa lingkungan kerja tidak menunjukkan pengaruh signifikan dalam penelitian ini.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja bukan merupakan faktor dominan dalam memengaruhi kepuasan kerja pegawai Dinas Ketenagakerjaan Kota Balikpapan, karena kondisi lingkungan kerja sudah relatif kondusif dan stabil. Fokus peningkatan kepuasan kerja lebih efektif diarahkan pada peningkatan kualitas komunikasi organisasi dan pengembangan karier pegawai.

## 4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan mengenai pengaruh komunikasi, pengembangan karier, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Ketenagakerjaan Kota Balikpapan, maka dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut:

1. Komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik komunikasi yang terjalin, baik dalam hal

- pemahaman informasi, umpan balik, maupun hubungan kerja, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai. Komunikasi yang efektif mampu menciptakan kejelasan tugas, mengurangi kesalahpahaman, serta meningkatkan rasa dihargai dalam organisasi.
2. Pengembangan karier berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Kesempatan pengembangan karier melalui pelatihan, pengalaman kerja, kebijakan organisasi, serta kejelasan jenjang karier terbukti meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang melihat adanya peluang berkembang cenderung memiliki sikap kerja yang lebih positif dan merasa puas terhadap pekerjaannya.
  3. Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja di Dinas Ketenagakerjaan Kota Balikpapan telah berada pada kondisi yang relatif baik dan stabil, sehingga tidak lagi menjadi faktor penentu utama kepuasan kerja. Lingkungan kerja dalam konteks ini lebih berperan sebagai faktor pendukung yang mencegah ketidakpuasan, bukan sebagai pendorong utama kepuasan kerja.

## 5. REFERENSI

- Adillah, S. (2024). Kesejahteraan pegawai dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas kerja Melalui Kepuasan Kerja. *Journal of Science Education and Management Business*, 3(1), 84–102. <https://doi.org/10.62357/joseamb.v3i1.279>
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zanafa.
- Aisy, R., Susita, D., & Handaru, A. W. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Keuangan*, 3(3), 906–918.
- Ariani, M., Hadiyatno, D., & Anam, H. (2023). *Buku Ajar Metode Penelitian Langkah Mudah Menulis Skripsi Dan Tesis* (Nurani (Ed.)). PT Rajagrafindo Persada.
- Ariani, M., Yuliani, T., & Cahyati, M. (2023). *Volume . 19 Issue 3 ( 2023 ) Pages 760-769 INOVASI : Jurnal Ekonomi , Keuangan dan Manajemen ISSN : 0216-7786 ( Print ) 2528-1097 ( Online ) Pengaruh komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan melalui kompensasi non-finansial The in.* 3(3), 760–769.
- Arianty, N., Bahagia, R., Lubis, A. A., & Siswadi, Y. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perdana Publishing.
- Aritonang, A. K. A., & Febrian, W. D. (2023). Pengaruh kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (JPMK)*, 3(2), 151–158. <https://doi.org/10.59832/jpmk.v3i2.213>
- Dyanto, D., & Sitorus, D. H. (2022). Pengaruh Motivasi, Komunikasi, Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bravo Engineering. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 6(1 SE-Articles). <https://doi.org/https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.876>
- Hair, J. F., M. Hult, G. T., M. Ringle, C., Sarstedt, & Marko. (2022). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) [3 ed]. In *Sage Publishing* (Vol. 3, Issue 1).
- Handayani, R., & Eni, P. A. (2023). Pengaruh Kerja Sama Tim Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Komindo Bizolusi Jakarta Pusat. *Scientific Journal Of Reglection : Economic, Accounting, Management and Business*, 6(4), 774–781. <https://doi.org/10.37481/sjr.v6i4.738>
- Howard, J., & Turangan, J. (2023). Pengaruh Stres Kerja, Motivasi, Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Taishan Alkes Indonesia Di Jakarta. *Jurnal Serina Ekonomi Dan Bisnis*, 1(1), 115–122. <https://doi.org/10.24912/jseb.v1i1.24936>
- Humaizi, & Zulkarnain, I. (2024). *Buku Ajar Pengantar Ilmu Ekonomi* (Cetakan 1). PT Media Penerbit Indonesia.
- Iryadana, M. R., Sartika, G., Gunawan, A., Tialonawarmi, F., & Muslimat, A. (2024). Pengaruh Komunikasi Dan Kerjasama Tim Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Karyawan. *Scientific Journal Of Rerlection : Economic, Accounting, Management and Business*, 7(3), 839–851. <https://doi.org/10.37481/sjr.v7i3.908>
- Kartini, K. D. A., Zuhaena, F., & Masita, T. E. (2021). *Pengaruh Pengembangan Krir, Budaya Organisasi Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan di Kabupaten Purbalingga*. 21, 295–303.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remanaja Rosdakarya.
- Noviandri, Y., Ningrum, M. E., Suhartono, S., Safariningsih, R. T. H., & Asiyah, D. (2025). Pengaruh Komunikasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Survey Perangkat Desa Kecamatan Cipatat). *Indonesian Journal of Economic and Business*, 3(1 SE-Articles), 43–52. <https://doi.org/10.58818/ijeb.v3i1.132>
- Nurdin, M. A., Erislan, & Ramli, S. (2023). *Manajemen Kinerja Karyawan (Kedisiplinan Kerja, Keselamatan Kerja dan Kesehatan Kerja, serta Lingkungan Kerja)*. Mitra Ilmu.

- Nurmansyah SR, D. E. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Manggu Makmur Tanjung Lestari.
- Pradana, R. A., & Santoso, B. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 4(3), 686–699. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v4i3.714>
- Rahayu, S. P., Sundari, S., & Harsuti, H. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinkes Purbalingga. *Prosiding Seminar Nasional Ilmu Ekonomi Dan Akuntansi*, 1(2), 105–114.
- Rivai, V. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Rajawali Pers.
- Thio Nanda, R., & Namora, I. (2020). Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada PT Hasjrat Abadi Tendeand Manado). *Bisnis Dan Akuntansi*, 4(1), 321–332.
- Umroh, C. M. I., & Sutarmin, S. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Beban Kerja, Kompensasi, Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMBis)*, 3(1), 67–80. <https://doi.org/10.24034/jimbis.v3i1.6508>
- Yaningsih, T. A., & Triwahyuni, E. (2022). Pengaruh Pengawasan, Beban Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Akmenika: Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 19(1), 604–613. <https://doi.org/10.31316/akmenika.v19i1.2636>