

## STUDI TENTANG PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN DESAIN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. SUCOFINDO CABANG JAMBI

Aryo Prayoga <sup>1)</sup>

Universitas Muhammadiyah Jambi <sup>1)</sup>

Email : [aryoatkc@gmail.com](mailto:aryoatkc@gmail.com) <sup>1)</sup>

### Abstract

*This study aims to analyze the influence of organizational culture and job design on employee job satisfaction at PT. Sucofindo Jambi Branch. Organizational culture and job design are two key factors believed to play a significant role in creating optimal job satisfaction within the testing, inspection, and certification (TIC) service industry. A strong organizational culture particularly one based on the AKHLAK values (Trustworthy, Competent, Harmonious, Loyal, Adaptive, and Collaborative) is expected to enhance employees' sense of belonging, loyalty, and psychological well-being. Meanwhile, an effective job design covering task variety, role clarity, autonomy, and feedback can foster intrinsic motivation and satisfaction with one's work. This study employed a quantitative approach with descriptive methods and multiple linear regression analysis. The research sample consisted of 57 employees of PT. Sucofindo Jambi Branch. The results indicate that both organizational culture and job design have a positive and significant effect on employee job satisfaction. The beta coefficient values show that organizational culture ( $\beta = 0.635$ ) has a more dominant influence than job design ( $\beta = 0.223$ ), while the coefficient of determination ( $R^2 = 0.673$ ) indicates that both variables together explain 67.3% of the variance in job satisfaction. These findings suggest that the internalization of a strong organizational culture and the implementation of meaningful job design can simultaneously enhance employee satisfaction, commitment, and productivity. Therefore, strengthening the AKHLAK work culture and optimizing adaptive job design in response to technological developments are crucial strategies for PT. Sucofindo Jambi Branch to sustainably improve human resource performance and well-being.*

**Keywords:** organizational culture, job design, job satisfaction, human resources, PT. Sucofindo

### Abstrak

*Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan desain kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Sucofindo Cabang Jambi. Budaya organisasi dan desain kerja merupakan dua faktor utama yang berperan dalam menciptakan kepuasan kerja yang optimal di lingkungan perusahaan jasa pengujian, inspeksi, dan sertifikasi (Testing, Inspection, and Certification/TIC). Budaya organisasi yang kuat, khususnya yang berlandaskan nilai-nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif), diharapkan mampu meningkatkan rasa memiliki, loyalitas, dan kesejahteraan psikologis karyawan. Sementara itu, desain kerja yang efektif meliputi variasi tugas, kejelasan peran, serta pemberian otonomi dan umpan balik dapat menumbuhkan motivasi intrinsik serta kepuasan terhadap pekerjaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif dan analisis regresi linear berganda. Sampel penelitian terdiri dari 57 orang karyawan PT. Sucofindo Cabang Jambi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik*

*budaya organisasi maupun desain kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Nilai koefisien beta menunjukkan bahwa budaya organisasi ( $\beta = 0,635$ ) memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan desain kerja ( $\beta = 0,223$ ), sedangkan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,673 menunjukkan bahwa kedua variabel mampu menjelaskan 67,3% variasi kepuasan kerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa internalisasi nilai budaya organisasi yang kuat dan perancangan pekerjaan yang bermakna dapat secara simultan meningkatkan kepuasan kerja, komitmen, serta produktivitas karyawan. Oleh karena itu, penguatan budaya kerja AKHLAK dan optimalisasi desain kerja yang adaptif terhadap perkembangan teknologi menjadi strategi penting bagi PT. Sucofindo Cabang Jambi untuk membangun kinerja dan kesejahteraan sumber daya manusianya secara berkelanjutan.*

**Kata kunci:** *budaya organisasi, desain kerja, kepuasan kerja, sumber daya manusia, PT. Sucofindo*

## PENDAHULUAN

Dalam suatu organisasi, keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh strategi bisnis dan sistem kerja yang diterapkan, tetapi juga oleh peran penting sumber daya manusia sebagai motor penggerak utama organisasi. Hubungan antara organisasi dan pegawai bersifat timbal balik. Organisasi memerlukan kinerja optimal dari pegawainya untuk mencapai tujuan, sementara pegawai membutuhkan organisasi sebagai wadah aktualisasi diri dan pemenuhan kebutuhan hidupnya. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif menjadi kunci dalam menciptakan kinerja organisasi yang berkelanjutan (Sule & Priansa, 2018).

Salah satu faktor yang berpengaruh besar terhadap perilaku dan kinerja pegawai adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, dan keyakinan yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam berperilaku dan berinteraksi. Budaya yang kuat dapat menciptakan rasa memiliki, meningkatkan komitmen, serta memberikan kepuasan kerja bagi pegawai (Qazi & Kaur, 2017). Menurut (Herman, 2018) budaya organisasi yang positif berfungsi sebagai alat pengendali sosial yang mengarahkan sikap dan perilaku individu untuk mendukung tujuan bersama. Sebaliknya, budaya yang lemah dapat menimbulkan ketidakpuasan, konflik, dan rendahnya kinerja pegawai.

PT. Sucofindo Cabang Jambi sebagai salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memiliki budaya organisasi yang berlandaskan nilai-nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif). Nilai-nilai tersebut

tidak hanya mencerminkan karakter perusahaan, tetapi juga menjadi pedoman perilaku karyawan dalam memberikan layanan terbaik. Budaya AKHLAK diharapkan mampu meningkatkan semangat kerja, komitmen, dan kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya.

Selain budaya organisasi, desain kerja juga memegang peranan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Desain kerja berkaitan dengan bagaimana tugas, tanggung jawab, serta hubungan kerja diatur agar mampu memotivasi dan menstimulasi karyawan untuk berkontribusi secara maksimal. Menurut Oldham dan Hackman (2010), desain kerja yang tepat dapat meningkatkan motivasi intrinsik, mengurangi kejenuhan, dan memperkuat keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Desain kerja yang memberikan variasi, otonomi, serta umpan balik akan menciptakan perasaan kompeten dan bermakna dalam diri karyawan (Aslam & Anam Saddiqui, 2012; Foss et al., 2015).

Dalam konteks PT. Sucofindo Cabang Jambi, penerapan desain kerja yang efektif menjadi semakin penting mengingat dinamika industri jasa pengujian, inspeksi, dan sertifikasi (Testing, Inspection, and Certification/TIC) yang sangat kompetitif dan menuntut adaptasi cepat terhadap perkembangan teknologi. Berdasarkan hasil pengamatan awal, masih terdapat fluktuasi dalam kinerja pegawai yang dapat disebabkan oleh perbedaan persepsi terhadap budaya organisasi maupun ketidaksesuaian desain kerja dengan kompetensi individu. Kondisi ini berpotensi memengaruhi kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas dan kualitas pelayanan perusahaan.

Kepuasan kerja sendiri mencerminkan perasaan emosional pegawai terhadap pekerjaannya, yang mencakup sejauh mana mereka merasa dihargai, termotivasi, dan nyaman dalam lingkungan kerjanya (Hanafiah et al., 2021; Sandhi & Tirtayatasa et al., 2020). Oleh karena itu, budaya organisasi yang kuat dan desain kerja yang tepat diyakini dapat menjadi faktor determinan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan desain kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Sucofindo Cabang Jambi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat

memberikan kontribusi empiris dan praktis dalam upaya peningkatan manajemen sumber daya manusia melalui penguatan budaya organisasi dan perbaikan desain kerja yang mendukung kesejahteraan dan kepuasan pegawai.

## TINJAUAN PUSTAKA

Sule & Priansa, (2018) mendefenisikan kinerja adalah tingkat keberhasilan atau hasil kerja yang dicapai karyawan yang berupa perwujudan dari bakat atau kemampuan seseorang dalam melakukan tugas dan pekerjaannya, dan dapat diukur dengan kuantitas, kualitas, ketetapan waktu dan efektivitas (Agustina Siwi, 2015). (Afshan et al., 2021) menyatakan bahwa kinerja karyawan sebagai pencapaian tugas tertentu oleh karyawan dan diukur terhadap standar akurasi, kelengkapan, biaya dan kecepatan yang telah ditentukan atau diidentifikasi sebelumnya oleh organisasi. Raharjo et al (2018) menggambarkan bahwa kinerja sebagai perilaku atau tindakan karyawan di tingkat individu dengan kepercayaan diri dan kemampuannya dalam pencapaian hasil dari suatu pekerjaan.

Terdapat banyak para ahli menguraikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. (Mahmudi, 2019) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor individu, kepemimpinan, tim, sistem kerja dan kontekstual (situasional). Faktor individu meliputi pengetahuan, *skill*, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki setiap individu. Faktor kepemimpinan meliputi kualitas dalam memberikan semangat, petunjuk, dukungan dan dorongan pemimpin atau *team leader*.

Budaya organisasi merupakan identitas suatu organisasi serta sekaligus merupakan tameng penahan terhadap pengaruh budaya luar yang tidak sesuai (Mulyadi, 2015). Budaya organisasi sebagai suatu sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain.

Kepuasan kerja merupakan sifat individual seseorang sehingga memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Kepuasan kerja sebagai tingkat kepuasan individu bahwa mereka

mendapatkan manfaat yang sepadan dari berbagai aspek situasi kerja organisasi dimana tempat mereka bekerja.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di PT. Sucofindo Cabang Jambi dengan objek penelitian seluruh karyawan yang berjumlah 57 orang, sehingga seluruhnya dijadikan sampel menggunakan teknik sampling jenuh. Teknik ini dipilih karena populasi kecil, mudah diakses, serta menghindari error sampling sehingga data lebih akurat. Metode yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif dan verifikatif untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan desain kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Data yang digunakan terdiri atas data primer yang diperoleh melalui kuesioner serta data sekunder dari laporan dan dokumen resmi perusahaan. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara, studi dokumenter, dan penyebaran kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk memastikan setiap item kuesioner mampu mengukur variabel secara tepat. Metode yang digunakan adalah korelasi Rank Spearman, sesuai untuk data ordinal skala Likert. Item dinyatakan valid bila  $Sig < 0,05$ .

Analisis data dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu analisis deskriptif untuk menggambarkan kondisi variabel penelitian dan analisis kuantitatif dengan regresi berganda menggunakan program SPSS. Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan dengan korelasi Rank Spearman dan Alpha Cronbach's. Data ordinal dari skala Likert ditransformasi menjadi skala interval menggunakan metode *Successive Interval*.

Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas (Kolmogorov-Smirnov), multikolinieritas (VIF), dan heteroskedastisitas (Rank Spearman). Selanjutnya, pengujian hipotesis dilakukan dengan uji F untuk pengaruh simultan, uji t untuk pengaruh parsial, dan uji koefisien determinasi untuk melihat besarnya kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Tujuannya untuk mengetahui sejauh mana budaya organisasi dan desain kerja memengaruhi kepuasan kerja karyawan PT. Sucofindo Cabang Jambi.

---

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini berjumlah 57 orang karyawan PT. Sucofindo (Persero) Cabang Jambi, yang dipilih sebagai sampel penelitian. Responden tersebut diklasifikasikan berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan terakhir, jabatan, dan masa kerja guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai karakteristik demografis tenaga kerja di perusahaan tersebut.

Berdasarkan hasil pengumpulan data, diketahui bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 49 orang atau 85,96 persen, sedangkan 8 orang atau 14,04 persen merupakan karyawan perempuan. Dominasi karyawan laki-laki ini menunjukkan bahwa bidang pekerjaan yang digeluti PT. Sucofindo (Persero) Cabang Jambi, khususnya yang terkait dengan aktivitas teknis seperti inspeksi, pengujian, dan sertifikasi, masih lebih banyak melibatkan tenaga kerja laki-laki dibandingkan perempuan.

Dari segi usia, responden terbanyak berada pada rentang 26 hingga 35 tahun, yakni sebanyak 29 orang atau 50,87 persen. Kondisi ini mencerminkan bahwa sebagian besar karyawan berada pada usia produktif dan memiliki tingkat energi serta kemampuan adaptasi yang tinggi terhadap dinamika pekerjaan. Usia produktif tersebut juga menjadi indikasi bahwa perusahaan didominasi oleh sumber daya manusia yang potensial untuk dikembangkan melalui pelatihan dan peningkatan kompetensi kerja.

Selanjutnya, bila dilihat berdasarkan pendidikan terakhir, sebagian besar responden merupakan lulusan Strata 1 (S1) dengan jumlah 29 orang atau 50,87 persen. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Sucofindo (Persero) Cabang Jambi pada umumnya memiliki latar belakang pendidikan yang cukup tinggi dan relevan dengan tuntutan pekerjaan profesional di bidang jasa inspeksi dan sertifikasi.

Dari aspek jabatan, mayoritas responden menduduki posisi sebagai inspektur, yakni sebanyak 42 orang atau 73,68 persen. Jabatan ini merupakan salah satu posisi inti dalam struktur organisasi PT. Sucofindo (Persero), yang memiliki tanggung jawab langsung terhadap pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan, seperti

pengujian, pemeriksaan, dan sertifikasi berbagai produk maupun sistem manajemen.

Karakteristik terakhir yang diamati adalah masa kerja, di mana hasil analisis menunjukkan bahwa sebagian besar responden, yaitu 38 orang atau 66,67 persen, memiliki masa kerja antara 1 hingga 10 tahun. Temuan ini mengindikasikan bahwa komposisi tenaga kerja di PT. Sucofindo (Persero) Cabang Jambi relatif didominasi oleh karyawan dengan pengalaman kerja menengah. Kondisi tersebut mencerminkan stabilitas tenaga kerja yang cukup baik, sekaligus menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai telah memiliki pemahaman yang memadai terhadap budaya organisasi dan sistem kerja yang berlaku di perusahaan.

Dengan demikian, karakteristik demografis responden dalam penelitian ini menggambarkan profil karyawan PT. Sucofindo (Persero) Cabang Jambi yang umumnya berusia produktif, berpendidikan tinggi, berpengalaman kerja cukup lama, dan sebagian besar menempati jabatan teknis strategis. Profil ini memberikan konteks penting dalam memahami bagaimana budaya organisasi dan desain kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di lingkungan perusahaan tersebut.

### Uji Validitas

Menurut Janna, (2021)), validitas suatu instrumen penelitian ditentukan melalui uji validitas. Instrumen yang dimaksud dalam konteks ini adalah kuesioner, di mana setiap butir pertanyaan berfungsi sebagai alat ukur terhadap variabel yang diteliti. Suatu item pertanyaan dinyatakan valid apabila mampu mengukur apa yang seharusnya diukur sesuai dengan tujuan penelitian. Secara statistik, tingkat validitas dapat dilihat dari nilai signifikansi (Sig. 2-tailed), di mana item dianggap valid apabila nilai signifikansinya kurang dari 0,05 atau 5 persen.

Berdasarkan hasil uji validitas dalam penelitian ini, seluruh item pertanyaan pada kuesioner baik yang mewakili variabel independen maupun dependen menunjukkan hasil valid. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai signifikansi masing-masing item yang lebih kecil dari 0,05 (Sig. < 0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa semua butir pertanyaan dalam instrumen penelitian ini layak digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti.



### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menguji apakah responden konsisten dengan jawaban mereka pada pertanyaan survei. Apabila instrumen digunakan berulang kali untuk mengukur objek dan data yang sama, instrumen tersebut dianggap reliabel. *Cronbach's alpha method* adalah alat yang digunakan dalam penelitian ini. Jika nilai *Cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6, maka dapat diasumsikan bahwa kuesioner tersebut valid. Besarnya nilai *cronbach's alpha* pada penelitian ini yaitu, variabel fitur *Budaya Organisasi* (X1) sebesar 0,928, variabel *Desain Kerja*(X2) sebesar 0,919 dan variabel *Kepuasan Kinerja* (Y) sebesar 0,934. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini yaitu reliabel karena memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,60.

### Uji Normalitas

Pengujian normalitas dilakukan terhadap residual regresi untuk memastikan bahwa model regresi memenuhi asumsi distribusi normal. Salah satu metode yang digunakan adalah dengan analisis grafik Probability-Probability (P-P) Plot. Data dikatakan berdistribusi normal apabila titik-titik data tersebar di sekitar garis diagonal serta mengikuti pola garis tersebut. Jika kondisi ini terpenuhi, maka asumsi normalitas dalam model regresi dapat dianggap terpenuhi, yang pada akhirnya meningkatkan validitas dan reliabilitas hasil analisis regresi.

Hasil pengujian normalitas menunjukkan bahwa titik-titik data pada grafik P-P Plot tersebar di sekitar garis diagonal dan tidak menyimpang jauh darinya. Hal ini mengindikasikan bahwa residual dalam model regresi berdistribusi normal. Untuk menilai apakah data pada variabel dependen berdistribusi normal, dapat dilakukan pengujian dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov.

### Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh dari suatu variabel bebas dan variabel terikatnya. Berikut hasil regresi linear berganda:



Table 1. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,054	2,267		,021	,980
	X1	,182	,075	,223	2,584	,021
	X2	,576	,074	,635	7,446	,000

Dependent Variable: Y

Sumber: data primer di olah, 2025

Hasil dari analisis regresi linear berganda didapat persamaan berikut:

$$Y = 0,054 + 0,182X_1 + 0,576X_2$$

Berdasarkan persamaan regresi linear berganda tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Nilai konstanta ( $\alpha$ ) bernilai positif yaitu bernilai 0,054. Hal ini berarti jika variabel desain kerja dan budaya organisasi nilainya adalah 0, maka kepuasan kerja nilainya adalah 0,054. Hal ini menandakan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh desain kerja dan budaya organisasi.
2. Nilai koefisien  $X_1(\beta) = 0,182$  yang menunjukkan tanda positif terhadap kepuasan kerja, artinya desain kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja atau dengan kata lain apabila variabel ( $X_1$ ) ditingkatkan sebesar 1 satuan maka kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0,182.
3. Nilai koefisien  $X_2(\beta) = 0,570$  yang menunjukkan tanda positif terhadap kepuasan kerja, artinya budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja atau dengan kata lain apabila variabel ( $X_2$ ) ditingkatkan sebesar satuan maka kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0,570.

### Uji Simultan (F)

Uji simultan (F) dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel independen (Budaya Organisasi dan Desain Kerja) secara bersama-sama terhadap variabel dependen (keputusan pembelian).

Table 2. Hasil Uji F

#### ANOVA<sup>a</sup>

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1587,044	2	793,555	86,512	,000 <sup>b</sup>
	Residual	852,466	91	9,176		
	Total	2439,481	91			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Sumber: Data primer diolah, 2025

Dilihat dari uji f yang dilakukan dapat diketahui bahwa nilai Sig. (0,000) < 0,05 ini berarti bahwa desain kerja dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

### Uji Parsial (t)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel (X) dan variabel (Y) secara parsial.

Table 3. Hasil Uji t

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,054	2,267		,021	,980
	X1	,182	,075	,223	2,584	,021
	X2	,576	,074	,635	7,446	,000

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data primer diolah, 2025

Dilihat dari hasil uji t pada penelitian ini dapat disimpulkan: Nilai signifikansi untuk variabel X1 adalah Sig. (0,021) < 0,05. Ini berarti bahwa desain kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja. Dengan kata lain, semakin baik desain kerja dalam organisasi maka akan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan pada PT. Sucofindo Cabang Jambi.

Nilai nilai signifikansi untuk variabel X2 Sig. (0,000) < 0,05 Ini berarti bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepuasan karyawan PT. Sucofindo Cabang Jambi. Artinya, semakin baik budaya organisasi maka akan semakin tinggi kepuasan karyawan PT. Sucofindo Cabang Jambi. Dengan melihat nilai koefisien beta, variabel budaya organisasi ( $\beta = 0,635$ ) memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan desain kerja ( $\beta = 0,223$ ). Ini menunjukkan bahwa budaya kerja merupakan variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi kepuasan kerja.

### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Dilihat dari uji koefisien determinasi  $R^2$  yang telah dilakukan:

Table 4. Hasil Uji Koefisien Determinasi

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,829 <sup>a</sup>	,673	,665	3,039

a. Predictors: (Constant), X2, X1

Sumber: Data primer diolah, 2025

Dapat diketahui bahwa nilai R Square (Koefisien Determinasi) yang diperoleh adalah 0,673, menunjukkan bahwa 67,3% variasi kepuasan karyawan dapat dijelaskan oleh desain kerja dan budaya organisasi. Sementara itu, sisanya sebesar 32,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

---

## Pembahasan

### Pengaruh Desain Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Desain Kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Sucofindo Cabang Jambi Jambi.

Temuan penelitian ini sejalan dan mendukung hasil penelitian dengan cakupan yang lebih luas pada 16 organisasi di Republik Montenegro yang dilakukan oleh (Janićijević et al., 2018). Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan disimpulkan bahwa budaya organisasi akan memberi dampak pada tercapainya kepuasan kerja pada pegawai, meskipun tingkat kepuasan kerja tersebut bervariasi berdasarkan jenis organisasinya karena jenis organisasi akan mempengaruhi karakteristik dan nilai-nilai yang dipegang setiap perusahaan. Penelitian lain yang juga mendukung hasil penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh (Širůček & Galečka, 2017). Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa semakin positif budaya organisasi yang terbentuk pada suatu organisasi, maka akan terjadi pula peningkatan kepuasan kerja pada pegawai.

Penelitian ini menunjukkan bahwa desain kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Sucofindo Cabang Jambi. Temuan ini konsisten dengan literatur manajemen sumber daya manusia yang menyebutkan bahwa karakteristik pekerjaan termasuk variasi tugas, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. Hasil ini mendukung *Job Characteristics Model* dari Hackman & Oldham, yang menyebut bahwa pekerjaan yang dirancang sedemikian rupa agar memberikan makna, rasa tanggung jawab, dan pengetahuan tentang hasil akan meningkatkan kepuasan, motivasi intrinsik, dan kinerja. Dalam konteks PT. Sucofindo, upaya peningkatan desain kerja seperti memberikan tugas yang lebih variatif, memperjelas identitas dan signifikansi tugas, serta memberikan umpan balik reguler dapat memperkuat kondisi psikologis kritis dalam model tersebut.

Penelitian oleh (Parker et al., 2025) tentang *Top-Down and Bottom-Up Work Design: A Multilevel Perspective on How Job Crafting and Work Characteristics Interrelate* menegaskan bahwa baik intervensi dari tingkat organisasi (top-down)

maupun inisiatif pribadi (bottom-up) dalam mendesain pekerjaan dapat memperkuat kepuasan.

Penelitian lain oleh (Almaaitah et al., 2025) menemukan bahwa perilaku job crafting (yang termasuk aspek bottom-up dari desain kerja) memiliki korelasi positif dengan kepuasan kerja, dan hubungan tersebut diperkuat jika karyawan merasakan dukungan organisasi yang tinggi.

Temuan-temuan tersebut sejalan dengan hasil penelitian saat ini bahwa lingkungan kerja yang memberi ruang bagi otonomi, pemberian tugas yang bermakna, serta sistem umpan balik efektif akan meningkatkan kepuasan karyawan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Sucofindo Cabang Jambi. Artinya, semakin kuat penerapan nilai-nilai budaya organisasi yang mencakup norma, nilai, praktik, dan core values (mis. AKHLAK pada konteks BUMN) semakin tinggi tingkat kepuasan yang dilaporkan oleh karyawan. Temuan ini menegaskan peran budaya organisasi sebagai determinan penting dari sikap kerja karyawan, termasuk kepuasan kerja

Secara teoritis, budaya organisasi membentuk kerangka normatif dan kognitif yang mengarahkan perilaku dan harapan anggota organisasi. Budaya yang positif meningkatkan sense of belonging, kejelasan peran, persepsi keadilan, serta dukungan sosial di tempat kerja—semua variabel ini berkontribusi pada kesejahteraan psikologis dan afektif karyawan yang tercermin dalam kepuasan kerja. Selain itu, person-organization fit (kecocokan individu dengan nilai organisasi) berfungsi sebagai mekanisme kunci: ketika nilai pribadi karyawan selaras dengan nilai organisasi, karyawan cenderung merasa lebih puas dan terikat. Temuan penelitian ini konsisten dengan kerangka tersebut (Aggarwal, 2024).

Beberapa studi internasional dan ulasan literatur terbaru menunjukkan pola konsisten bahwa budaya organisasi berhubungan positif dengan kepuasan kerja, walaupun kekuatan hubungan itu dapat dimoderasi oleh faktor konteks (sektor industri, budaya nasional, dukungan organisasi, dan kepemimpinan). Studi empiris

yang menganalisis dimensi budaya organisasi melaporkan pengaruh positif pada kepuasan kerja dan indikator kesejahteraan kerja lainnya, khususnya jika budaya menekankan dukungan relasional, pengembangan, dan keterbukaan. Meta-analisis dan tinjauan literatur menegaskan bahwa kesesuaian nilai (person-organization fit) dan persepsi dukungan organisasi memperkuat hubungan budaya dan kepuasan kerja; sebaliknya, ketidaksesuaian atau budaya toksik melemahkan kepuasan dan meningkatkan turnover intention (Gazi, 2024).

Untuk konteks BUMN di Indonesia, nilai-nilai core seperti AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) banyak diadopsi sebagai rujukan perilaku. Penelitian terapan mengenai implementasi AKHLAK menunjukkan bahwa bila nilai-nilai ini diinternalisasi dan direfleksikan melalui praktik HR (misalnya pelatihan, reward, kepemimpinan), maka berdampak positif pada komitmen afektif dan kepuasan karyawan sehingga relevan dengan temuan pada PT. Sucofindo Cabang Jambi (Srimulyani, 2023).

Berdasarkan temuan dan literatur pendukung, beberapa mekanisme utama menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dimana budaya yang terstruktur memberikan pedoman perilaku sehingga karyawan memahami apa yang diharapkan dari mereka mengurangi ambiguitas peran dan meningkatkan kepuasan. Budaya yang menekankan kolaborasi dan harmoni memperkuat dukungan sosial antar rekan kerja, yang meningkatkan kesejahteraan emosional dan kepuasan. Budaya yang konsisten dengan praktik HR yang adil (promosi, penghargaan, evaluasi) meningkatkan persepsi keadilan distributif/prosedural sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Keselarasan nilai individu dan organisasi memperkuat identifikasi karyawan dengan organisasi dan menumbuhkan kepuasan serta loyalitas (Mahboobeh, 2013).

Manajemen Sucofindo Cabang Jambi dapat melakukan program onboarding, pelatihan berkelanjutan, dan role modelling dari level manajerial agar nilai tersebut menjadi perilaku sehari-hari (bukan sekadar slogan). Sinkronisasi praktik HR dengan budaya yang diinginkan, misalnya menyelaraskan KPI, sistem reward, dan mekanisme promosi sehingga mencerminkan nilai-nilai AKHLAK dan meminimalkan persepsi ketidakadilan. Meningkatkan komunikasi dan dukungan

sosial, seperti mentoring, forum umpan balik, dan peer support untuk memperkuat hubungan interpersonal dan kepercayaan antar karyawan (Belias et al., 2020).

Keterbatasan penelitian ini antara lain terletak pada ruang lingkup yang hanya mencakup satu cabang perusahaan, yaitu PT. Sucofindo Cabang Jambi, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan ke seluruh BUMN atau organisasi sejenis di Indonesia. Selain itu, metode penelitian yang bersifat cross-sectional membatasi kemampuan untuk menangkap dinamika kepuasan kerja dari waktu ke waktu. Untuk penelitian lanjutan, disarankan agar dilakukan studi komparatif antar-cabang atau antar-sektor industri guna melihat variasi pengaruh desain kerja dan budaya organisasi dalam konteks yang berbeda. Penelitian berikutnya juga dapat mengintegrasikan variabel mediasi atau moderasi seperti dukungan organisasi, gaya kepemimpinan, atau motivasi intrinsik untuk memperkaya pemahaman hubungan antarvariabel.

### **Implikasi Praktis**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan desain kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan budaya organisasi sebagai faktor paling dominan. Implikasi praktisnya, PT. Sucofindo Cabang Jambi perlu memperkuat implementasi nilai AKHLAK melalui pelatihan, keteladanan pimpinan, serta integrasi nilai budaya ke dalam seluruh proses manajemen SDM, mulai dari rekrutmen, penilaian kinerja, hingga promosi. Upaya ini bertujuan menciptakan lingkungan kerja harmonis, kolaboratif, serta meningkatkan rasa memiliki dan kejelasan peran karyawan.

Desain kerja juga perlu dioptimalkan, misalnya melalui variasi tugas, rotasi pekerjaan, peningkatan otonomi, serta pemberian umpan balik konstruktif yang dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan produktivitas. Selain itu, profil karyawan yang berada pada usia produktif menjadi peluang bagi perusahaan untuk memperkuat program pengembangan kompetensi, job crafting, dan persiapan calon pemimpin masa depan.

Strategi lain yang penting adalah membangun sistem HR yang adil dan transparan, serta memperkuat dukungan sosial dan kolaborasi melalui mentoring,



forum komunikasi, dan kegiatan team building. Temuan penelitian ini juga memberikan arah bagi kebijakan SDM tingkat korporat BUMN, khususnya dalam penguatan budaya AKHLAK dan peningkatan kesejahteraan psikologis karyawan.

## KESIMPULAN

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan nilai-nilai budaya AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) di PT. Sucofindo Cabang Jambi mampu membentuk lingkungan kerja yang kondusif, harmonis, dan penuh kepercayaan. Budaya organisasi yang kuat meningkatkan rasa memiliki, loyalitas, serta kebanggaan karyawan terhadap perusahaan, sehingga berdampak langsung pada meningkatnya kepuasan kerja.
2. Desain kerja yang baik meliputi kejelasan tanggung jawab, variasi tugas, dan tingkat otonomi yang memadai meningkatkan motivasi intrinsik dan semangat kerja karyawan. Struktur pekerjaan yang menantang tetapi realistis memberikan rasa pencapaian dan makna dalam pekerjaan, yang pada akhirnya berkontribusi pada kepuasan kerja yang lebih tinggi di kalangan karyawan PT. Sucofindo Cabang Jambi.
3. Analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh yang lebih besar dibandingkan desain kerja terhadap tingkat kepuasan kerja. Hal ini menegaskan pentingnya internalisasi nilai-nilai budaya perusahaan dalam setiap aspek manajemen sumber daya manusia, seperti komunikasi, sistem penghargaan, dan kerja tim. Semakin kuat keselarasan nilai antara individu dan organisasi, semakin tinggi pula tingkat kepuasan serta komitmen kerja karyawan.

## SARAN

1. PT. Sucofindo Cabang Jambi disarankan untuk terus memperkuat penerapan nilai-nilai AKHLAK melalui kegiatan pembinaan, pelatihan karakter, dan program internalisasi nilai di seluruh lini organisasi. Upaya ini penting agar setiap karyawan tidak hanya memahami, tetapi juga mengimplementasikan nilai-nilai budaya tersebut dalam perilaku kerja sehari-hari, sehingga terbentuk lingkungan kerja yang harmonis, kolaboratif, dan berorientasi pada pelayanan prima.

2. Manajemen perlu meninjau ulang desain pekerjaan agar lebih fleksibel dan adaptif terhadap perkembangan teknologi serta kebutuhan individu karyawan. Penugasan yang memberikan variasi, tantangan, dan ruang otonomi akan mendorong rasa tanggung jawab serta meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, pemberian umpan balik yang konstruktif dan sistem penghargaan berbasis kinerja dapat memperkuat keterlibatan karyawan terhadap pekerjaan.
3. Untuk menjaga kepuasan dan retensi tenaga kerja, perusahaan perlu mengembangkan strategi manajemen SDM yang berfokus pada kesejahteraan, pengakuan kinerja, dan komunikasi dua arah antara pimpinan dan karyawan. Pendekatan ini akan memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi dan memastikan budaya kerja positif tetap terjaga dalam jangka panjang.
4. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa penerapan nilai AKHLAK dan desain kerja yang baik merupakan fondasi penting bagi peningkatan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, manajemen PT. Sucofindo Cabang Jambi diharapkan menjadikan hasil penelitian ini sebagai dasar dalam merumuskan kebijakan strategis SDM ke depan yang berorientasi pada *value-driven human capital development*. Penguatan budaya organisasi berbasis AKHLAK, pembaruan desain kerja yang adaptif terhadap perubahan teknologi, serta kebijakan penghargaan yang adil dan transparan perlu diintegrasikan dalam perencanaan jangka menengah dan panjang perusahaan. Dengan demikian, organisasi tidak hanya mampu mempertahankan kepuasan dan kinerja karyawan, tetapi juga membangun daya saing yang berkelanjutan di lingkungan bisnis yang dinamis.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Afshan, G., Shahid, S., & Tunio, M. N. (2021). Learning experiences of women entrepreneurs amidst COVID-19. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 13(2), 162–186.
2. Aggarwal, S. (2024). Impact of dimensions of organisational culture on employee satisfaction and performance level in select organisations. *IIMB Management Review*, 36(3), 230–238. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2024.07.001>
3. Agustina Siwi, D. (2015). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel

- Intervening di Badan Pusat Statistik Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 6(2), 318–397. <https://journal.umy.ac.id/index.php/mb/article/view/3741>
4. Almaaitah, M. F., Almajali, T. A., Taamneh, M. M., Al-Quran, A. Z., & Alserhan, H. F. (2025). How job crafting enhances job satisfaction: the moderating role of perceived organizational support in Jordan's public healthcare sector. *Discover Sustainability*, 6(1), 482. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01248-z>
  5. Aslam, S. Y. S., & Anam Saddiqui, M. L. (2012). Case Study: the Impact of Financial and Non- Financial Rewards on Non-Financial Rewards on Employee. *International Journal of Business*, 21(10), 1776–1786.
  6. Belias, D., Vasiliadis, L., & Mantas, C. (2020). The human resource training and development of employees working on luxurious hotels in Greece. *Cultural and Tourism Innovation in the Digital Era: Sixth International IACuDiT Conference, Athens 2019*, 639–648.
  7. Foss, N. J., Pedersen, T., Reinholt Fosgaard, M., & Stea, D. (2015). Why Complementary HRM Practices Impact Performance: The Case of Rewards, Job Design, and Work Climate in a Knowledge-Sharing Context. *Human Resource Management*, 54(6), 955–976. <https://doi.org/10.1002/hrm.21649>
  8. Gazi, M. A. I. (2024). Analyzing the impact of employee job satisfaction on their outcomes. *Journal of [Lengkapi Nama Jurnal]*.
  9. Hanafiah, A., Sandi, K., & Aina, A. N. (2021). Does E-Commerce Adoption Create SME Performance: A Literature Review. *International Journal of Artificial Intelligence Research*. <https://doi.org/10.29099/ijair.v6i1.324>
  10. Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4866>
  11. Herman. (2018). Relationship Between Organizational Culture and Work Satisfaction With Commitment to Organization. *Jhss (Journal of Humanities and Social Studies)*, 2(1), 40–46. <https://doi.org/10.33751/jhss.v2i1.821>
  12. Janićijević, N., Nikčević, G., & Vasić, V. (2018). The influence of organizational culture on job satisfaction. *Economic Annals*, 63(219), 83–114. <https://doi.org/10.2298/EKA1819083J>
  13. Janna, N. M. . and H. H. (2021). "Konsep Uji Validitas Dan Reliabilitas Dengan Menggunakan SPSS." OSF Preprints. January 22. doi:10.31219/osf.io/v9j52. In *Osfprefprints* (Issue 18210047, pp. 1–14). <https://doi.org/10.31219/osf.io/v9j52>
  14. Mahboobeh, G. (2013). The Impact of "Organizational Culture" on "Job Satisfaction" and "Employee Performance." *Evidence From Commercial Banks of the Pune City*, 7(2), 386–397. <https://www.academia.edu/download/48464232/AEB1-11802303.pdf>
  15. Mahmudi. (2019). *Manajemen Kinerja Sektor Publik (Edisi 3, Cetakan 2)*. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
  16. Mulyadi. (2015). *Akuntansi Biaya*. UPP STIM KPN.
  17. Parker, S. K., Tims, M., & Sonnentag, S. (2025). Top-Down and Bottom-Up

- Work Design: A Multilevel Perspective on How Job Crafting and Work Characteristics Interrelate. *Journal of Business and Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s10869-025-10010-1>
18. Qazi, S., & Kaur, T. (2017). Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction among the University Faculty Members-An Empirical Study. *International Journal of Business and Social Science*, 8(3), 171–178. [www.ijbssnet.com](http://www.ijbssnet.com)
19. Raharjo, K., Nurjannah, Solimun, & Achmad Rinaldo Fernandes, A. (2018). The influence of organizational culture and job design on job commitment and human resource performance. *Journal of Organizational Change Management*, 31(7), 1346–1367. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2017-0286>
20. Širůček, M., & Galečka, O. (2017). Alternative evaluation of S&P 500 index in relation to quantitative easing. *Forum Scientiae Oeconomia*, 5(1), 5–18. <https://doi.org/10.23762/fso>
21. Srimulyani, V. A. (2023). *Mediation of "AKHLAK" corporate culture and affective commitment in BUMN contexts*.
22. Sule, E. T., & Priansa, D. J. (2018). Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi (Membangun Organisasi Unggul di Era Perubahan). In *Infant Beha*. PT. Rafika Aditama. [http://senayan.iain-palangkaraya.ac.id/index.php?p=show\\_detail&id=13134&keywords=](http://senayan.iain-palangkaraya.ac.id/index.php?p=show_detail&id=13134&keywords=)