Pengaruh Beban Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Adhitya Syahputra*[1], Agung Wahyu Handaru[2], Christian Wiradendi Wolor[3]
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Jakarta [1,2,3]
*e-mail: syhadhit@gmail.com

ABSTRAK
Karyawan dalam sebuah perusahaan merupakan aset penting perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan bisnisnya. Mengidentifikasi dan memahami faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menjadi hal yang krusial untuk dilakukan oleh organisasi agar menciptakan produktivitas yang optimal. Beberapa karyawan menilai tingkat kepuasan kerja berdasarkan hubungan pribadi di tempat kerja, budaya kerja, beban kerja, stabilitas pekerjaan, atau pengakuan atas prestasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh beban kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada salah satu kementerian di Indonesia. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dimana pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada 81 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil ini memberikan bukti nyata bahwa beban kerja dan budaya organisasi berperan dalam konteks kepuasan kerja karyawan. Hal ini dapat menjadi dasar pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia pada instansi yang dijadikan objek peneletian.
Kata kunci : Beban kerja; budaya organisasi; kepuasan kerja karyawan

ABSTRACT
Employees are a vital asset for a company in carrying out its operational activities, enabling the organization to achieve its business goals. Identifying and understanding the factors that influence job satisfaction is crucial for organizations to foster optimal productivity. Some employees assess their level of job satisfaction based on personal relationships at work, workplace culture, workload, job stability, or recognition of achievements. The purpose of this study is to determine the effect of workload and organizational culture on employee job satisfaction in one of the ministries in Indonesia. This study employs a quantitative research method, with data collected through questionnaires distributed to 81 employees. The results show that workload has a negative effect on employee job satisfaction, while organizational culture has a positive effect on employee job satisfaction. These findings provide clear evidence that both workload and organizational culture play significant roles in shaping employee job satisfaction. This can serve as a basis for developing human resource management strategies within the institution studied.
Keywords : *Workload; organizational culture; employee job satisfaction.*

PENDAHULUAN

Karyawan dalam sebuah perusahaan merupakan aset penting perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan bisnisnya. Bukan hanya melakukan tugas rutinitas operasional perusahaan, tetapi karyawan juga yang menjadi pendorong utama perusahaan dalam berinovasi dan berkembang. Karyawan mempunyai tujuan, pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaannya. Sikap ini akan menentukan prestasi kerja, dedikasi dan kecintaan terhadap pekerjaannya (Wiliandari, 2015). Menurut Luthans (2006), kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

Kepuasan kerja merupakan sikap (tindakan-kognisi), perasaan senang (ungkapan-afeksi), atau kesenjangan (*gap*) antara apa yang sudah didapat dengan apa yang diekspektasikan (Sunarta, 2019). Setiap karyawan memiliki persepsi masing-masing untuk mendefinisikan tingkat kepuasan kerja mereka. Menurut teori keadilan (*Equity Theory*) yang dikembangkan oleh Adams dimana teori ini mengatakan bahwa orang

akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi (Wiliandari, 2015). Teori ini menerangkan bahwa manusia untuk berperilaku tertentu dapat dipengaruhi oleh pandangan keadilan yang diterimanya, seperti keadilan secara prosedural dan keadilan distributif (Sunarta, 2019). Sikap ramah, hubungan pertemanan, kehangatan, dan perhatian yang diterima/dirasakan oleh para karyawan dari para atasan/pimpinan dapat menumbuhkan perasaan puas terhadap hasil kerja yang dilakukannya. Humphrey et al., mengatakan bahwa interdepedensi, umpan balik, dorongan sosial, dan interaksi dengan rekan kerja di luar tempat kerja juga memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan kerja, bahkan setelah mempertimbangkan karakteristik pekerjaan itu sendiri (Robbins & Judge, 2017). Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi akan cenderung memberi komitmen dan berdedikasi tinggi terhadap perusahaan dan akhirnya mempunyai keinginan untuk bekerja lebih keras dan lebih produktif. Oleh karena itu, mengidentifikasi dan memahami faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menjadi hal yang krusial untuk dilakukan oleh organisasi agar menciptakan produktivitas yang optimal.

Dalam penelitian ini, peneliti memilih salah satu instansi pemerintahan di Indonesia sebagai objek penelitian untuk menilai kepuasan kerja karyawan yang bekerja di instansi tersebut. Berdasarkan konsep kepuasan kerja, peneliti melakukan pra-riset dengan menyebarkan kuesioner kepada 38 karyawan di instansi tersebut. Pra-riset ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana persepsi karyawan terhadap berbagai aspek kepuasan kerja. Hasil pra-riset menunjukkan bahwa 57,89% karyawan tidak merasakan adanya perkembangan diri selama bekerja, 50% merasa tidak memperoleh apresiasi atas hasil pekerjaan seperti upah, pengakuan, atau status, dan 63,16% merasa tidak mendapatkan perlakuan yang sama dengan karyawan lain baik dari pihak internal maupun eksternal. Secara keseluruhan, rata-rata kepuasan kerja karyawan berada pada 42,98% setuju dan 57,02% tidak setuju, yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan belum sepenuhnya merasa puas dengan kondisi kerja di instansi tersebut.

Hasil pra-riset ini, berdasarkan Teori Keadilan (Equity Theory) Adam (1963), menunjukkan perlunya perhatian lebih lanjut dari instansi untuk meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti penghasilan, keseimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadi, hubungan personal, budaya kerja, beban kerja, stabilitas pekerjaan, dan pengakuan atas prestasi. Dalam konteks ini, penelitian fokus pada beban kerja dan budaya organisasi sebagai variabel yang relevan untuk dipelajari. Beban kerja merujuk pada jumlah tugas, tanggung jawab, dan kegiatan yang harus dilakukan oleh karyawan (Budilestari et al., 2024). Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 (2008), beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Ketidakpuasan kerja dapat muncul jika beban kerja dirasakan berlebihan atau tidak sesuai dengan kemampuan karyawan. Hal ini sejalan dengan teori demand-control Karasek (1979), yang menyatakan bahwa tuntutan pekerjaan yang tinggi dengan kontrol rendah dapat menimbulkan ketegangan kerja dan berdampak negatif pada kepuasan kerja. Menurut Bratha, indikator beban kerja meliputi perbaikan berkelanjutan, menuntaskan tugas sulit, berpacu pada target, dan memiliki standar kerja (Jumawan & Fauzan, 2024).

Berdasarkan penjelasan mengenai beban kerja, peneliti melakukan pra-riset dengan menyebarkan kuesioner kepada 38 karyawan di salah satu kementerian yang menjadi objek penelitian. Pra-riset ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana persepsi karyawan terhadap berbagai aspek beban kerja di instansi tersebut. Hasil pra-riset menunjukkan bahwa 50% karyawan atau 19 orang menyatakan setuju bahwa mereka berupaya mencari cara untuk menemukan, menilai, dan menyempurnakan proses atau prosedur kerja agar memperoleh hasil yang lebih baik selama bekerja. Namun, 55,26% karyawan atau 21 orang tidak setuju bahwa pekerjaan yang ditugaskan merupakan peluang untuk berkembang, belajar, dan mencapai hasil yang signifikan. Selanjutnya, sebanyak 52,63% karyawan atau 20 orang merasa tidak mengantisipasi dan menetapkan target kinerja tertentu yang harus dicapai, dan jumlah yang sama menyatakan tidak memiliki ekspektasi terhadap kualitas, kuantitas, atau tingkat usaha yang diperlukan dalam melaksanakan tugas mereka. Secara keseluruhan, rata-rata tingkat persetujuan terhadap indikator beban kerja berada pada 47,37%, sedangkan 52,63% karyawan menyatakan tidak setuju, yang mengindikasikan adanya ketidakpuasan terhadap beban kerja yang mereka alami (Data diolah oleh Peneliti, 2025). Hasil ini, yang

didasarkan pada indikator beban kerja menurut Bratha dalam Jumawan & Fauzan (2024), menunjukkan perlunya perhatian lebih dari instansi untuk mengidentifikasi kekurangan dalam pengelolaan beban kerja. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi beban kerja menjadi hal yang krusial bagi organisasi untuk menciptakan produktivitas yang optimal.

Studi mengenai pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja telah banyak dilakukan. Penelitian oleh Markhus et al. (2014), Hermingsih & Purwanti (2020), dan Satyawan et al., (2023) menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun, penelitian lain seperti yang dilakukan oleh Saputra (2021), penelitian oleh Fahira et al., (2022), penelitian oleh Manafe (2025), dan penelitian oleh Baharudin et al., (2024) menunjukkan pengaruh negatif, di mana semakin tinggi beban kerja, kepuasan kerja cenderung menurun.

Selain itu, budaya organisasi juga merupakan faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja. Budaya organisasi adalah falsafah yang dibuat oleh internal perusahaan dan dikembangkan sebagai pedoman dalam bersikap dan bertindak bagi seluruh karyawan (Satyawan et al., 2023). Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, norma, dan lingkungan kerja yang memengaruhi bagaimana karyawan merasa dihargai dan didukung. Menurut Nguyen dkk., budaya organisasi memiliki beberapa indikator, yaitu inovasi dalam mendorong kreativitas, orientasi pada hasil, keseimbangan antara tujuan organisasi dan tuntutan karyawan, serta orientasi pada detail (Nuzulman et al., 2022).

Berdasarkan penjelasan tersebut, peneliti melakukan pra-riset dengan menyebarkan kuesioner kepada 38 karyawan di salah satu kementerian di Indonesia untuk mengetahui persepsi mereka terhadap budaya organisasi di instansi tersebut. Hasil pra-riset menunjukkan bahwa 73,68% karyawan tidak setuju bahwa instansi mereka mengedepankan inovasi dan memperhitungkan risiko dari inovasi, 52,63% tidak setuju bahwa instansi berorientasi pada hasil yang mengutamakan kinerja dan pencapaian tujuan, 68,42% merasa instansi tidak memahami pentingnya keseimbangan antara tujuan instansi dan tuntutan karyawan, dan 34,21% menyatakan tidak setuju bahwa instansi menekankan pentingnya melakukan pekerjaan dengan benar sesuai aturan. Secara keseluruhan, rata-rata persetujuan terhadap indikator budaya organisasi hanya 42,76%, sedangkan 57,24% menyatakan tidak setuju, yang menunjukkan adanya kekurangan dalam implementasi budaya organisasi di instansi tersebut (Data diolah oleh Peneliti, 2025). Hasil ini, yang didasarkan pada indikator budaya organisasi menurut Nguyen dalam Nuzulman et al. (2022), menunjukkan perlunya perhatian lebih dari instansi untuk meningkatkan budaya organisasi yang diterapkan.

Penelitian lain juga menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian oleh Wati & Tartiani (2023), penelitian oleh Sholikhah et al., (2018), oleh Satyawan et al., (2023), oleh Manafe (2025), dan penelitian oleh Fahlevi & Mahdani (2021) mengenai budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan yang dimana hal ini menunjukkan semakin baik implementasi budaya organisasi, maka kepuasan kerja karyawan pada perseroan yang diteliti dapat meningkat.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti dalam penelitian ini tertarik untuk meneliti pengaruh beban kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di salah satu kementerian Indonesia, dengan tujuan memahami faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan secara lebih komprehensif, mengetahui pengaruh beban kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di salah satu kementerian Indonesia. Pertanyaan penelitian yang diajukan meliputi apakah beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan dan apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan di kementerian tersebut. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan memberikan wawasan dan referensi akademis mengenai pengaruh beban kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, serta menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi pedoman bagi instansi dalam mengevaluasi manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam mengatur beban kerja dan budaya organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga memberikan manfaat bagi peneliti dalam memperoleh pengalaman dan pengetahuan praktis, serta bagi akademisi sebagai referensi penelitian di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Kebaharuan penelitian ini terletak pada fokusnya terhadap instansi pemerintah, khususnya kementerian, karena sebagian besar penelitian sebelumnya, seperti Wati & Tartiani (2023) dan Satyawan et al., (2023), menitikberatkan pada

perusahaan atau badan usaha dengan tujuan komersial, dan belum banyak membahas pengaruh beban kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja di sektor pemerintahan.

METODOLOGI PENELITIAN

2.1.Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dimulai pada Januari 2025. Setelah tahap pengajuan judul, peneliti melakukan pertemuan secara daring dengan pihak instansi kementerian yang menjadi objek penelitian, yaitu Biro Sumber Daya Manusia (SDM). Pertemuan ini bertujuan untuk mendiskusikan rencana penelitian serta memperoleh izin pengambilan informasi terkait beban kerja, budaya organisasi, dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini difokuskan pada variabel bebas, yaitu beban kerja dan budaya organisasi, serta variabel terikat, yaitu kepuasan kerja, yang dilakukan pada salah satu kementerian di Indonesia.

2.2.Metode Penelitian

Desain penelitian berfungsi sebagai landasan untuk memastikan bahwa penelitian dapat menjawab pertanyaan penelitian secara valid dan andal (Wajdi et al., 2024). Metodologi penelitian secara umum dibagi menjadi pendekatan kualitatif dan kuantitatif (Djollong, 2014). Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, yang menurut Sugiyono merupakan penelitian yang meneliti populasi atau sampel tertentu dengan instrumen dan analisis data bersifat numerik untuk menguji hipotesis (Syahroni, 2022). Pendekatan kuantitatif mengedepankan analisis data numerik untuk menghasilkan temuan yang dapat diukur dan diuji (Wajdi et al., 2024). Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dengan tujuan menguji hipotesis mengenai pengaruh beban kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada instansi kementerian tersebut.

2.3.Populasi dan Sampel

Populasi mencakup keseluruhan objek atau subjek yang menjadi target penelitian, sedangkan sampel merupakan bagian populasi yang dipilih untuk merepresentasikan ciri-ciri populasi (Subhaktiyasa, 2024). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Direktorat X, Biro Umum, salah satu kementerian Indonesia, yang berjumlah 98 karyawan dari berbagai jabatan, termasuk JPT, Jabatan Administrator, Jabatan Pengawas, Jabatan Fungsional, dan Jabatan Pelaksana (Amin et al., 2023). Sampel penelitian diambil menggunakan purposive sampling berdasarkan kriteria jabatan dan unit kerja, dengan fokus pada Jabatan Fungsional dan Jabatan Pelaksana yang memiliki struktur organisasi horizontal. Total sampel yang diperoleh berjumlah 81 responden, terdiri dari 34 pegawai Jabatan Fungsional dan 47 pegawai Jabatan Pelaksana.

2.4.Pengembangan Instrumen

Penelitian ini menggunakan tiga variabel, yaitu kepuasan kerja sebagai variabel terikat, serta beban kerja dan budaya organisasi sebagai variabel bebas. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai kondisi emosional positif yang muncul dari penilaian individu terhadap pekerjaan (Luthans, 2006), kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Beban kerja mencakup tanggung jawab, tugas, dan aktivitas pekerjaan yang memengaruhi kondisi fisik dan psikis individu (Reid & Nygren, 1988). Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, dan norma bersama yang memengaruhi perilaku dan persepsi karyawan di tempat kerja (Wallach, 1983). Definisi operasional variabel disusun dengan indikator yang jelas, misalnya kepuasan kerja diukur melalui dimensi gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, kesempatan promosi, dan atasan; beban kerja melalui time load, mental effort load, dan psychological stress load; serta budaya organisasi melalui bureaucratic culture, supportive culture, dan innovative culture. Setiap indikator diukur menggunakan skala Likert ordinal dengan skor dari 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju) (Budiaji, 2013).

2.5.Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian diperoleh dari sumber primer melalui kuesioner tertutup, yang memungkinkan responden memberikan jawaban berdasarkan opsi yang telah ditentukan (Rifkhan, 2023 ; Romdona et al., 2025). Sebelum penyebaran utama, dilakukan pra-riset terhadap 38 karyawan untuk memastikan validitas instrumen. Penyebaran kuesioner utama dilakukan kepada 92 karyawan pada instansi penelitian guna memperoleh data terkait beban kerja, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Skor dari kuesioner dianalisis

menggunakan metode scoring dan dihitung persentasenya untuk menginterpretasikan tingkat kepuasan atau persepsi responden terhadap variabel penelitian.

2.6.Teknik Analisis Data

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi variabel penelitian secara umum (Febriani, 2022). Validitas dan reliabilitas instrumen diuji menggunakan SEM-PLS (Structural Equation Modeling-Partial Least Squares) karena mampu menganalisis hubungan antar variabel laten secara simultan serta menguji ketahanan model (Hair & Sarstedt, 2019; Memon et al., 2021; Sarstedt et al., 2016). Validitas konvergen diuji melalui nilai Average Variance Extracted (AVE) dan reliabilitas melalui Cronbach's Alpha serta Composite Reliability (Sitio, 2021; Saragih, 2024). Validitas diskriminan dianalisis melalui cross loading dan Akar Kuadrat AVE (Fornell-Larcker Criterion) untuk memastikan variabel berbeda tidak berkorelasi tinggi (Duryadi, 2021).

Uji hipotesis dilakukan melalui evaluasi inner model yang mencakup R-Square untuk menilai tingkat penjelasan variabel dependen oleh variabel independen (Indartini, 2024), effect size (F2) untuk mengetahui besar dampak variabel, predictive relevance (Q2) untuk mengukur akurasi prediksi model (Hair et al., 2014), serta Variance Inflation Factor (VIF) untuk mengidentifikasi kolinearitas antar variabel. Kesesuaian model dianalisis menggunakan standardized root mean square residual (SRMR), di mana nilai ≤0,1 menunjukkan model fit (Hair et al. (2014). Signifikansi pengaruh variabel diuji melalui T-Statistic hasil bootstrapping, dengan nilai ambang batas 1,971 pada tingkat signifikansi 5%. Hipotesis diterima jika T-Statistic > 1,971 dan nilai signifikan < 0,05, dan ditolak jika sebaliknya (Iba, 2023).

HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1.Hasil

3.1.1. Deskripsi Data

3.1.1.1 Deskripsi karakteristik responden

Penelitian ini memiliki objek sebanyak 81 pegawai yang bekerja di sebuah direktorat instansi kementerian di Indonesia. Dalam memperoleh penjelasan terkait responden yang menjadi objek penelitian ini, para responden diklasifikasikan menjadi tiga golongan berdasarkan jenis kelamin, rentang usia, dan lama bekerja. Representasi data dipresentasikan dalam tabel. Adapun rincian yang didapatkan oleh Peneliti terkait karakteristik responden disampaikan dalam tabel sebagai berikut.

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	46	57%
Wanita	35	43%
Total	81	100%

Sumber: Direktorat X, Kementerian X (2025)

Mengacu pada data pegawai berdasarkan jenis kelamin, dapat dikatakan mayoritas responden yang juga merupakan pegawai di instansi tersebut adalah pria.

Adapun rincian karakteristik responden jika melihat berdasarkan usia disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 2. Karakteristik Responden berdasarkan Usia

Usia	**Frekuensi**	**Persentase**
20 – 30 Tahun	15	18%
31 – 40 Tahun	32	40%
41 – 50 Tahun	18	22%
> 50 Tahun	16	20%
Total	**81**	**100%**

Sumber: Direktorat X, Kementerian X (2025)

Mengacu pada tabel di atas mengenai karakteristik responden berdasarkan usia, responden terbanyak berada pada kelompok usia 30 – 40 tahun yaitu 32 orang (40%), diikuti oleh usia 40–50 tahun sebanyak 18 orang (22%), dan >50 tahun sebanyak 16 orang (20%). Kelompok usia 20–30 tahun adalah yang paling sedikit, yakni 15 orang (18%). Tidak ada pegawai yang berusia di bawah 20 tahun. Hal ini menunjukkan mayoritas pegawai berada pada usia produktif menengah.

Adapun rincian karakteristik responden jika melihat berdasarkan masa pegawai bekerja disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 3. Karakteristik berdasarkan Masa Kerja Pegawai

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1 – 5 Tahun	8	10%
6 – 10 Tahun	28	35%
11 – 15 Tahun	24	30%
16 – 20 Tahun	12	15%
> 20 Tahun	9	10%
Total	81	100%

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2025)

Kelompok dengan masa kerja 6–10 tahun mendominasi, yaitu 28 orang (35%), disusul oleh 11–15 tahun sebanyak 24 orang (30%). Pegawai dengan masa kerja 16–20 tahun sebanyak 12 orang (15%), sedangkan masa kerja 1–5 tahun adalah yang paling sedikit, yakni 8 orang (10%) Sisanya, >20 tahun masa kerja sebanyak 9 orang (10%). Pola ini menunjukkan mayoritas pegawai sudah memiliki pengalaman kerja yang cukup lama.

3.1.1.2 Deskriptif jawaban responden

Jumlah pernyataan yang diajukan kepada responden pada setiap variabel Kepuasan Kerja (Y) sebanyak 13 pernyataan, variabel Beban Kerja (X1) sebanyak 6 pernyataan, variabel Budaya Organisasi (X2) sebanyak 8 pernyataan. Maka, total pernyataan yang diajukan kepada responden di dalam kuesioner sebanyak 27 pernyataan.

Tabel.4 Analisis Deskriptif Jawaban Responden

Variabel	Label	Indikator	*Mean*	*Median*	*Min*	*Max*	*St.Dev*
Kepuasan Kerja	Y1.1	Saya merasa gaji yang saya terima adil sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan saya.	3.062	3.000	1.000	5.000	1.176
	Y1.2	Informasi terkait kebijakan penggajian disampaikan secara terbuka dan jelas kepada karyawan.	3.198	3.000	1.000	5.000	1.219
	Y1.3	Saya memahami bagaimana kenaikan gaji ditentukan dalam instansi ini.	3.222	3.000	1.000	5.000	1.204
	Y1.4	Saya merasa pekerjaan saya tidak monoton dan cukup bervariasi	3.259	3.000	1.000	5.000	1.127
	Y1.5	Pekerjaan saya cukup menantang dan membuat saya termotivasi untuk berkembang	3.235	3.000	1.000	5.000	1.175
	Y1.6	Pekerjaan saya sesuai dengan latar belakang pendidikan atau keahlian saya	3.136	3.000	1.000	5.000	1.212

	Y1.7	Rekan kerja saya bersedia membantu dalam menyelesaikan tugas bersama.	3.210	3.000	1.000	5.000	1.252
	Y1.8	Interaksi antar karyawan di tempat saya bekerja terjalin dengan harmonis.	3.111	3.000	1.000	5.000	1.214
	Y1.9	Saya memiliki kesempatan atau peluang untuk mengikuti pelatihan yang mendukung pengembangan karir saya atau naik jabatan.	3.086	3.000	1.000	5.000	1.131
	Y1.10	Saya merasa jalur karir di instansi ini jelas dan dapat dicapai oleh setiap karyawan	3.284	3.000	1.000	5.000	1.217
	Y1.11	Saya merasa proses dan informasi promosi dilakukan secara adil, terbuka dan berdasarkan kinerja atau objektif.	3.198	3.000	1.000	5.000	1.112
	Y1.12	Saya merasa nyaman dengan cara atasan dalam memimpin tim.	3.148	3.000	1.000	5.000	1.216
	Y1.13	Atasan saya memberikan arahan yang jelas ketika saya menghadapi kesulitan kerja.	3.210	3.000	1.000	5.000	1.222
Beban Kerja	X1.1	Saya merasa waktu yang tersedia tidak cukup untuk menyelesaikan pekerjaan saya.	2.938	3.000	1.000	5.000	1.166
	X1.2	Saya menerima beberapa tugas yang harus diselesaikan dalam waktu yang bersamaan.	3.037	3.000	1.000	5.000	1.078
	X1.3	Pekerjaan yang saya tangani membutuhkan pemikiran yang kompleks dan mendalam	2.778	3.000	1.000	5.000	1.225
	X1.4	Saya perlu tingkat konsentrasi tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik.	2.889	3.000	1.000	5.000	1.118
	X1.5	Pekerjaan saya membuat saya merasa stres atau tertekan secara emosional.	2.889	3.000	1.000	5.000	0.987
	X1.6	Saya merasa kurang termotivasi saat beban kerja meningkat.	2.889	3.000	1.000	5.000	0.987
Budaya Organisasi	X2.1	Saya merasa instansi saya bekerja taat mengikuti prosedur dalam menjalankan birokrasinya	3.284	3.000	1.000	5.000	1.063
	X2.2	Pengambilan keputusan di organisasi saya sangat bergantung pada jenjang jabatan atau struktur hierarki.	3.247	3.000	1.000	5.000	1.157
	X2.3	Pengambilan keputusan di tempat kerja saya dilakukan secara terstruktur.	3.284	4.000	1.000	5.000	1.164
	X2.4	Saya merasa instansi mendorong kerja sama dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi karyawan.	3.160	3.000	1.000	5.000	1.054
	X2.5	Saya diberikan kebebasan untuk menyampaikan pendapat dalam lingkungan kerja.	3.383	3.000	1.000	5.000	1.210
	X2.6	Saya merasa instansi saya memberikan ruang bagi karyawan untuk mengeksplorasi hal-hal baru dalam pekerjaan.	3.284	3.000	1.000	5.000	1.087
	X2.7	Saya merasa instansi mendorong karyawan untuk berani mengambil risiko dalam berinovasi di pekerjaan.	3.173	3.000	1.000	5.000	1.149
	X2.8	Saya merasa ide-ide baru dari	3.210	3.000	1.000	5.000	1.115

		karyawan dihargai dan dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan instansi.					

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2025)

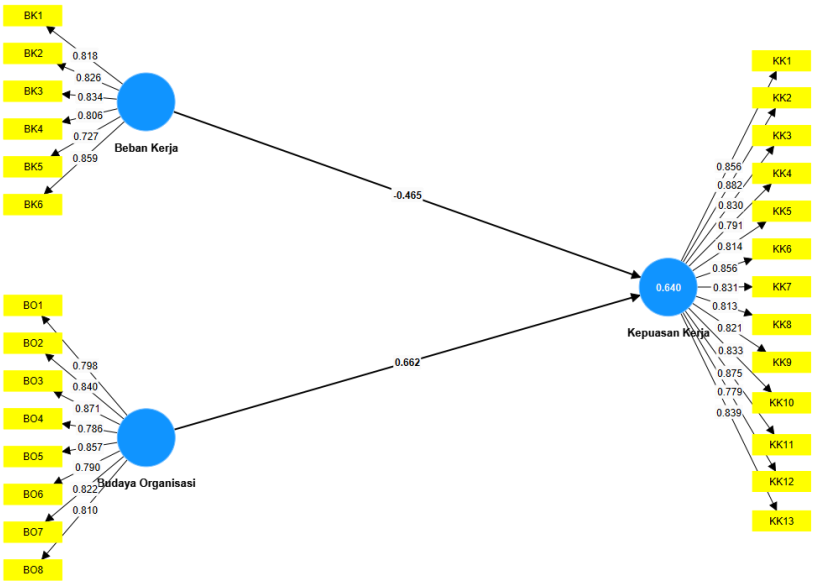
Berdasarkan pada analisis deskriptif yang ditunjukkan pada tabel di atas, pernyataan "Saya diberikan kebebasan untuk menyampaikan pendapat dalam lingkungan kerja" memiliki nilai yang tertinggi, yaitu 3.383. Hal ini mengindikasikan bahwa banyak responden merasa memiliki kebebasan dalam menyampaikan pendapat di lingkungan kerjanya. Selain itu, nilai terendah dari nilai rata – rata (mean) dari pernyataan "Pekerjaan yang saya tangani membutuhkan pemikiran yang kompleks dan mendalam". Hal ini mengindikasikan bahwa kebanyakan dari responden tidak merasa pekerjaan yang mereka tangani membutuhkan pemikiran yang kompleks dan mendalam.

Responden pada pernyataan "Rekan kerja saya bersedia membantu dalam menyelesaikan tugas bersama" memiliki nilai standard deviation tertinggi, yaitu sebesar 1.252. Hal ini menunjukkan significant variance pada analisis dan mengindikasikan perbedaan persepsi atau ketidakseragaman penilaian responden terhadap indikator tersebut. Terdapat dua pernyataan yang memiliki standar deviasi yang paling rendah, yaitu pernyataan "Pekerjaan saya membuat saya merasa stres atau tertekan secara emosional" dan "Saya merasa kurang termotivasi saat beban kerja meningkat", dimana keduanya memiliki nilai 0.987. Hal ini menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap kedua pernyataan tersebut cenderung seragam dan memiliki tingkat variasi yang rendah. Hal ini mengindikasikan adanya kesepahaman atau konsistensi persepsi responden terhadap pernyataan tersebut.

3.1.2. Hasil Penelitian

3.1.2.1 Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis outer model digunakan menguji validitas dan reliabilitas melalui nilai jawaban responden untuk menentukan sifat indikator terhadap variabel apakah sifatnya reflektif atau normatif. Indikator di evaluasi dengan cara melihat nilai pada uji convergent validity, uji discriminant validity, dan uji composite reliability. Pada kajian ini dihasilkan bentuk outer model sebagai berikut.



Gambar 1. Grafik Outer Model

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2025)

3.1.2.1.1 Convergent Validity

Uji convergent validity dilakukan untuk menunjukkan hasil yang bersifat reflektif dimana tercermin melalui outer loading. Menurut Chin & Newsted (1998) indikator dikatakan valid apabila nilai outer loading

yang menunjukan > 0.7 (lebih dari 0.7). Berikut hasil dari uji convergent validity dengan memperhatikan outer loading melalui tabel dibawah.

Tabel.5 Hasil Uji Outer Loading

Item	Beban Kerja	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja
X1.1	0.818		
X1.2	0.826		
X1.3	0.834		
X1.4	0.806		
X1.5	0.727		
X1.6	0.859		
X2.1		0.798	
X2.2		0.840	
X2.3		0.871	
X2.4		0.786	
X2.5		0.857	
X2.6		0.790	
X2.7		0.822	
X2.8		0.810	
Y1.1			0.856
Y1.2			0.882
Y1.3			0.830
Y1.4			0.791
Y1.5			0.814
Y1.6			0.856
Y1.7			0.831
Y1.8			0.813
Y1.9			0.821
Y1.10			0.833
Y1.11			0.875
Y1.12			0.779
Y1.13			0.839

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada tabel 5, teridentifikasi bahwa seluruh output outer loading menunjukkan lebih dari 0.7, dimana 0.7 menjadi batas minimal. Maka dari itu, dapat disimpulkan seluruh indikator kriteria validitas dalam penelitian ini telah tercapai.

3.1.2.1.2 Composite Reliability

Uji composite reliability dilakukan untuk menunjukkan tingkat reliabilitas sebenarnya pada variabel dengan syarat skor cronbach's alpha dan composite reliability > 0.7 (lebih dari 0.7) dan average variance extracted (AVE) > 0.5 (lebih dari 0.5). Berikut hasil dari uji composite reliability tabel di bawah.

Tabel.6 Hasil Uji Composite Reliability

Variabel	*Cronbach's alpha*	*Composite reliability (rho_a)*	*Composite reliability (rho_c)*	*Average variance extracted (AVE)*
Beban Kerja	0.897	0.913	0.921	0.661
Budaya Organisasi	0.931	0.935	0.943	0.676
Kepuasan Kerja	0.963	0.964	0.967	0.694

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada tabel 6, menunjukkan bahwa keseluruhan variabel riset ini mempunyai nilai cronbach's alpha dan composite reliability > 0.7 (lebih dari 0.7). Maka dari itu, hal ini mengindikasikan seluruh poin pernyataan dalam penelitian ini mewakili variabel penelitian yang menunjukkan kestabilan dan ketepatan. Dari tabel tersebut juga menunjukkan hasil AVE pada setiap variabel memiliki nilai > 0.5 (lebih dari 0.5). Temuan ini mengarah pada pemahaman bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini telah sesuai dengan kriteria melalui nilai AVE.

3.1.2.1.3 Discriminant Validity

Uji discriminant validity menguji nilai korelasi antar variabel laten dan variabel konstruk dimana dapat dengan nilai dari cross loadings dan fornell-lacker criterion. Acuan dalam uji discriminant validity adalah > 0.7 (lebih dari 0.7). Cross loading dapat dikatakan baik apabila nilai cross loadings pada masing masing konstruk variabel memiliki nilai konstruk yang lebih besar dibandingkan nilai konstruk lainnya. Pada temuan uji discriminant validity dengan cross loadings dapat dilihat pada tabel 7 di bawah ini.

Tabel.7 Hasil Uji Cross Loadings

Item	Beban Kerja	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja
X1.1	0.818	0.028	-0.348
X1.2	0.826	-0.101	-0.457
X1.3	0.834	-0.001	-0.414
X1.4	0.806	0.123	-0.309
X1.5	0.727	0.077	-0.270
X1.6	0.859	0.052	-0.339
X2.1	-0.023	0.798	0.452
X2.2	0.024	0.840	0.575
X2.3	0.082	0.871	0.530

X2.4	0.002	0.786	0.477
X2.5	0.144	0.857	0.454
X2.6	0.019	0.790	0.597
X2.7	-0.035	0.822	0.613
X2.8	-0.048	0.810	0.530
Y1.1	-0.435	0.488	0.856
Y1.2	-0.381	0.574	0.882
Y1.3	-0.366	0.522	0.830
Y1.4	-0.391	0.568	0.791
Y1.5	-0.378	0.601	0.814
Y1.6	-0.422	0.524	0.856
Y1.7	-0.395	0.511	0.831
Y1.8	-0.234	0.537	0.813
Y1.9	-0.315	0.559	0.821
Y1.10	-0.432	0.513	0.833
Y1.11	-0.391	0.532	0.875
Y1.12	-0.362	0.520	0.779
Y1.13	-0.350	0.591	0.839

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2025)

Berdasarkan data dari tabel hasil uji cross loadings di atas, hasil uji discriminat validity dengan meninjau hasil cross loadings dalam penelitian ini menghasilkan nilai korelasi yang lebih besar daripada variabel lainnya, dimana berarti memiliki korelasi yang baik secara cross loadings.

Selain dengan cross loadings, dalam uji discrimant validity juga mengamati nilai dari fornell-lacker criterion. Temuan pada uji discrimant validity dengan fornell-lacker criterion dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel.8 Hasil Uji Fornell-Lacker Criterion

Item	Beban Kerja	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja
Beban Kerja	0.813		
Budaya Organisasi	0.022	0.822	
Kepuasan Kerja	-0.450	0.651	0.833

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2025)

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa dalam uii discriminant validity dengan fornell-lacker criterion penelitian ini mempunyai skor korelasi variabel yang lebih besar daripada variabel lainnya yang berarti memiliki korelasi yang baik.

3.1.2.2 Analisis Model Struktural (Inner Model)

3.1.2.2.1 *R-Square* (R^2)

Menurut Hair & Sarstedt (2019) dalam pengujian R2 dibagi menjadi tiga kategori, yaitu 0.75, 0.50, serta 0.25 dimana menggambarkan model kuat, moderat, dan lemah. Hasil perhitungan R2 dalam penelitian ini dapat dilihat melalui tabel di bawah ini.

Tabel 9 Hasil Uji R-Square

	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja	0.640	0.631

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil R2 yang ditunjukkan pada tabel di atas, hal ini menunjukkan skor R2 kepuasan kerja pada penelitian bernilai 0.640 atau 64.0% pada variabel kepuasan kerja. Hal tersebut mencerminkan jika kepuasan kerkja dipengaruhi dalam kategori moderat oleh beban kerja dan budaya organisasi. Sedangkan selebihnya 36.0% terkait dengan elemen lain yang tidak dianalisis.

3.1.2.2.2 *Effect Size (F2*

Menurut Hair & Sarstedt (2019) ukuran standar pada pengujian F2 atau effect size adalah 0.02, 0.15, dan 0.35. Ukuran ini menunjukkan dampak kecil, menengah, dan besar. Hasil uji Effect Size pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 10 Hasil Uji Effect Size (F2)

	Beban Kerja	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja
Beban Kerja			0.601
Budaya Organisasi			1.218
Kepuasan Kerja			

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2025)

Berdasarkan tabel hasil uji effect size (f2) di atas, menunjukkan bahwa melalui variabel beban kerja menunjukkan nilai 0.601 yang mengindikasikan memiliki ukuran efek dalam kategori besar karena > 0.35. Nilai f2 pada variabel budaya organisasi pada kepuasan kerja sebesar 1.218 yang menunjukkan ukuran efek yang besar juga karena memiliki nilai lebih besar dari 0.35. Mengacu pada hasil tersebut, dapat disimpulkan sepasang variabel independen memiliki peran dan kontribusi yang signifikan dalam memengaruhi variabel dependen atau kepuasan kerja dan pengaruhnya dapat dikatakan besar.

3.1.2.2.3 Variance Inflation Factor (VIF)

Uji kolinearitas digunakan dengan mengacu pada nilai dari Variance Inflation Factor (VIF). Menurut Hair et al. (2017) nilai VIF yang baik adalah yang memiliki nilai < 5.00, dimana artinya menunjukkan tidak ada masalah dengan kolinearitas. Berikut hasil uji VIF pada penelitian ini ditunjukkan pada tabel di bawah.

Tabel 11 Hasil Uji Variance Inflation Factor (VIF)

	Beban Kerja	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja
Beban Kerja			1.001
Budaya Organisasi			1.001
Kepuasan Kerja			

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil uji VIF yang ditunjukkan pada tabel di atas, hasilnya menunjukkan keseluruhan variabel memiliki nilai VIF kurang dari 5.00 (< 5.00), yang artinya tidak teridentifikasi adanya permasalahan kolinearitas pada variabel yang diuji.

3.1.2.2.4 Q2 Predictive Relevance

Nilai Q2 Predictive Relevance dilakukan untuk mengukur seberapa besar kontribusi relatif model struktural terhadap hasil pengukuran observasi untuk variabel endogen. Menurut Chin & Newsted (1998) jika nilai Q2 menunjukkan > 0, hal ini berarti memiliki predictive relevance, sedangkan jika kurang dari 0 (< 0) berarti model tidak cukup untuk memiliki predictive relevance. Hasil predictive relevance pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 12 Hasil Uji Predictive Relevance

	Q^2 predict	RMSE	MAE
Kepuasan Kerja	0.617	0.633	0.509

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil uji pada tabel di atas, menunjukkan bahwa hasil Q2 Kepuasan Kerja dalam penelitian ini, yaitu 0.617. Nilai ini ialah > 0 (lebih besar dari 0) yang berarti memiliki predictive relevance. Hal ini mengindikasikan bahwa model penelitian ini memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan informasi yang ada dalam data penelitian.

3.1.2.2.5 Model Fit

Pengujian melalui Model Fit yaitu dengan melihat nilai standardized root mean square residual (SRMR). Nilai SRMR yang direkomendasikan yaitu ≤ 0.1 dan model yang dinyatakan sempurna dengan nilai SRMR < 0.08.

Tabel 13 Hasil Uji Model Fit

	Saturated model	*Estimated model*
SRMR	0.064	0.064
d_ULS	1.566	1.566
d_G	1.000	1.000
Chi-square	388.884	388.884
NFI	0.809	0.809

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada tabel di atas, nilai SRMR yang ditunjukkan sebesar 0.064 yang mengindikasikan bahwa penelitian memiliki model fit. Maka dari itu, dapat disimpullkan bahwa data sudah menggambarkan keseluruhan model.

3.1.2.2.6 Uji Signifikansi Hipotesis

Pengujian yang dilakukan pada uji signifikansi hipotesis dilakukan untuk melihat apakah sebuah variabel memiliki hubungan yang positif atau negatif. Selain itu, mengetahui hubungan signifikansi terhadap variabel lainnya yang mana dapat dilihat melalui nilai path coefficient, t-statistic, dan p-value. Pengujian hipotesis dilihat apabila nilai path coefficient > 0 (lebih dari 0), menunjukkan bahwa variabel memiliki arah hubungan yang positif. Jika sebaliknya, maka variabel memiliki hubungan yang negatif. Dalam mengetahui signifikansi terhadap pengaruh variabel, dapat melihat dari nilai t-statistic dan p-value, dimana jika t-statistic > 1.96 dan p-value < 0.05 mengindikasikan pengaruh yang signifikan. Hasil uji path coefficient pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 14 Hasil Uji Path Coefficient (Direct Effect)

Hubungan	*Original sample*	*Sample mean*	*Standard deviation*	*T-statistics*	*P-values*
BK -> KK	-0.465	-0.470	0.056	8.295	0.000
BO -> KK	0.662	0.661	0.050	13.226	0.000

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2025)

a. H1: Pengaruh langsung Beban Kerja (X_1) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y)
   Mengacu pada nilai *path coefficient* pada tabel di atas, dalam mencari pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai *t-statistic* ialah 8.295 > 1.96 dan *p-value* 0.000 < 0.05, dimana memberi kesimpulan bahwa variabel Beban Kerja memiliki pengaruh terhadap variabel Kepuasan Kerja karyawan. Lalu, didapat juga nilai *original sample* -0.465. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel Beban Kerja memiliki pengaruh negatif terhadap variabel Kepuasan Kerja karyawan
b. H2: Pengaruh langsung Budaya Organisasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y)
   Berdasarkan hasil uji path coefficient pada hubungan variabel budaya organisasi terhadap variabel kepuasan kerja karyawan, diketahui nilai *t-statistic* ialah 13.226 > 1.96 dan *p-value* 0.000 < 0.05. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel Budaya Organisasi memiliki pengaruh terhadap variabel Kepuasan Kerja karyawan. Didapat juga nilai *original sample* 0.662 yang memberikan kesimpulan bahwa variabel Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap variabel Kepuasan Kerja karyawan.

3.2.Pembahasan

3.2.1. Pembahasan Teoritis

3.2.1.1 H1: Pengaruh langsung Beban Kerja (X1) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-statistic 8.295 > 1.96 dan p-value 0.000 < 0.05, serta nilai original sample -0.465 yang mengindikasikan semakin tinggi beban kerja, maka kepuasan kerja karyawan cenderung menurun. Temuan ini sejalan dengan Teori Demand–Control yang dikembangkan Karasek 1979, dimana tuntutan pekerjaan yang tinggi (job demands) dapat memunculkan job strain, terutama ketika kontrol pekerjaan rendah. Beban kerja sebagai bagian dari job demands berpotensi memicu stres kerja, dan dalam jangka panjang dapat menurunkan kesejahteraan maupun kepuasan kerja (Kain & Jex, 2010). Konsistensi hasil penelitian ini juga terlihat pada beberapa penelitian terdahulu, seperti yang dilakukan oleh Saputra (2021), Fahira et al. (2022), Manafe (2025), dan Baharudin et al., (2024) yang sama-sama menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa beban kerja merupakan faktor penting yang berkontribusi terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan, termasuk pada instansi kementerian yang menjadi objek penelitian.

3.2.1.2 H2: Pengaruh langsung Budaya Organisasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini terlihat dari nilai t-statistic 13.226 > 1.96 dan p-value 0.000 < 0.05 dengan original sample sebesar 0.662, yang berarti semakin kuat budaya organisasi, semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan teori budaya organisasi yang dikemukakan oleh Schein (1983), dimana nilai, norma, dan praktik yang berlaku dalam organisasi mampu membentuk perilaku serta sikap karyawan. Perilaku dan sikap yang terbentuk dari budaya organisasi yang positif, seperti rasa memiliki, kerja sama, dan komitmen terhadap organisasi, akan menciptakan suasana kerja yang harmonis dan mendukung. Kondisi ini pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena mereka merasa dihargai, nyaman, dan termotivasi dalam bekerja. Konsistensi hasil penelitian ini juga diperkuat oleh berbagai penelitian terdahulu, antara lain oleh Wati & Tartiani (2023), Sholikhah et al., (2018), Satyawan et al., (2023), serta Manafe (2025) yang secara empiris menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa budaya organisasi merupakan faktor penting yang mendukung terbentuknya tingkat kepuasan kerja yang tinggi, termasuk pada instansi kementerian yang menjadi objek penelitian.

3.2.2. Pembahasan Praktis

3.2.2.1 H1: Pengaruh langsung Beban Kerja (X1) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

Temuan mengenai pengaruh negatif beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan memiliki implikasi penting bagi instansi, khususnya di Kementerian X pada Direktorat X. Hasil ini memberikan indikasi bahwa kebijakan pengelolaan beban kerja perlu diarahkan pada pengendalian dan penyesuaian agar tidak melebihi kapasitas optimal pegawai. Beban kerja yang berlebihan berpotensi menimbulkan stres, kelelahan, penurunan motivasi, serta menurunkan kualitas kinerja baik individu maupun tim. Oleh karena itu, instansi perlu melakukan evaluasi rutin terhadap distribusi tugas, menetapkan prioritas pekerjaan yang jelas, serta menyediakan dukungan berupa pelatihan, teknologi, dan mekanisme kerja yang efisien. Selain itu, manajemen juga perlu menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan waktu istirahat dan kehidupan pribadi pegawai. Upaya tersebut tidak hanya berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, tetapi juga dapat mendorong loyalitas, menekan angka turnover, dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

3.2.2.2 H2: Pengaruh langsung Budaya Organisasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

Temuan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan memberikan implikasi penting bagi Kementerian X pada Direktorat X. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penguatan budaya organisasi sebaiknya diarahkan pada pembentukan nilai, norma, dan praktik kerja yang mendorong kolaborasi, komunikasi terbuka, serta penghargaan terhadap kontribusi karyawan. Budaya organisasi yang positif akan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, meningkatkan rasa memiliki, serta memotivasi pegawai untuk memberikan kinerja terbaik. Oleh karena itu, instansi perlu menanamkan nilai-nilai organisasi secara konsisten melalui sosialisasi, pelatihan, dan keteladanan pimpinan, serta memastikan budaya yang dibangun tetap relevan dengan perkembangan zaman dan kebutuhan pegawai. Selain itu, manajemen perlu mendorong partisipasi aktif karyawan dalam proses pengambilan keputusan, mengapresiasi pencapaian, dan menyediakan ruang bagi inovasi. Upaya-upaya tersebut tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga memperkuat loyalitas pegawai, mengurangi potensi konflik internal, serta mendorong terciptanya kinerja organisasi yang berkelanjutan.

3.2.3. Implementasi Data

SIMPULAN

Penelitian ini dilakukan untuk menentukan pengaruh beban kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di salah satu kementerian Indonesia pada Direktorat X. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan alat penelitian menggunakan kuesioner yang telah disebar kepada 81 karyawan secara online untuk mendapatkan data. Selain itu, Peneliti menggunakan PLS-SEM pada aplikasi SmartPLS untuk memproses dan menganalisa data. Hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh beban kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di salah satu kementerian Indonesia pada Direkotorat X menghasilkan kesimpulan sebagai berikut.

1. Beban kerja sebagai variabel independen X1 memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan di salah satu kementerian Indonesia pada Direktorat X. Hal ini mengindikasikan bahwa kebijakan terhadap beban kerja baiknya diarahkan pada upaya pengendalian dan penyesuaian agar tidak melebihi kapasitas optimal pegawai. Beban kerja yang terlalu tinggi berpotensi menimbulkan stres, kelelahan, penurunan motivasi, serta menurunkan kualitas kinerja individu maupun tim. Oleh karena itu, instansi perlu melakukan evaluasi secara berkala terhadap aspek beban waktu, beban mental, dan beban stres psikologis karyawannya seperti pelatihan, teknologi pendukung, dan mekanisme kerja yang lebih efisien. Selain itu, penting bagi manajemen untuk memperhatikan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan waktu istirahat dan kehidupan pribadi pegawai.
2. Budaya organisasi sebagai variabel independen X2 memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan di salah satu kementerian Indonesia pada Direktorat X. Hasil ini mengindikasikan bahwa penguatan budaya organisasi dapat dilakukan dengan memperhatikan aspek birokrasinya, budaya supportive, dan budaya inovatifnya agar mendorong kolaborasi, komunikasi terbuka, dan

penghargaan terhadap kontribusi karyawan. Oleh karena itu, instansi perlu secara konsisten menanamkan nilai-nilai organisasi melalui sosialisasi, pelatihan, dan teladan dari pimpinan, serta memastikan bahwa budaya yang dibangun relevan dengan perkembangan zaman dan kebutuhan pegawai. Selain itu, penting bagi manajemen untuk mendorong partisipasi aktif pegawai dalam pengambilan keputusan, mengapresiasi pencapaian, dan menyediakan ruang bagi inovasi. Langkah ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga memperkuat loyalitas, menurunkan risiko konflik internal, dan mendorong kinerja organisasi yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

Abdillah, W. & Sitio, B. (2021). *Metodologi penelitian kuantitatif: Analisis data dengan SEM-PLS*. Bandung: Alfabeta.

Amin, N. F., Garancang, S., & Abunawas, K. (2023). Konsep Umum Populasi dan Sampel dalam Penelitian. *JURNAL PILAR: Jurnal Kajian Islam Kontemporer*, *14*(1), 15–31. https://doi.org/10.21070/2017/978-979-3401-73-7

Baharudin, N. A., Bahari, N. F., & Yusoff, N. M. (2024). Impact of Workplace Environment and Workload on Job Satisfaction. *International Conference on Management and Muamalah 2024 (ICoMM 2024)*, 203–208.

Budiaji, W. (2013). Skala Pengukuran dan Jumlah Respon Skala Likert (The Measurement Scale and The Number of Responses in Likert Scale). *Jurnal Ilmu Pertanian dan Perikanan Desember*, *2*(2), 125–131. https://samudrapublisher.com/index.php/JISOSEPOL/article/view/238/186.

Budilestari, I., B. Setiadi, P., & Dwi, F. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi, Beban Kerja Dan Employee Engagement Terhadap Kepuasan Kerja Pada Inspektorat Provinsi Jawa Timur. *Cakrawala Repositori IMWI*, *7*(1), 3215–3230. https://doi.org/10.52851/cakrawala.v7i1.617

Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. Modern methods for business research. *Statistical Strategies for Small Sample Research, January 1998*,295-336. http://books.google.com.sg/books?hl=en&lr=&id=EDZ5AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA295&dq=chin+1998+PLS&ots=47qB7ro0np&sig=rihQBibvT6S-Lsj1H9txe9dX6Zk#v=onepage&q&f=false

Djollong, A. F. (2014). Teknik Pelaksanaan Penelitian Kuantitatif (Technique of Quantiative Research). *Istiqra'*, *2*(1), 86–100.

Duryadi, D. (2021). *Analisis SEM-PLS untuk penelitian manajemen*. Bandung: Refika Aditama.

Fahira, J. N., Abrian, Y., & Wulansari, N. (2022). Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Hotel Rangkayo Basa Kota Padang. *Jurnal Kajian Pariwisata Dan Bisnis Perhotelan*, *3*(1), 55–61. https://doi.org/10.24036/jkpbp.v3i1.40072

Fahlevi, N. R., & Mahdani, S. (2021). The Role Of Competence, Work Culture, And Workload In Affecting Job Satisfaction And Its Impact On Employee Performance Of Central Aceh District Secretariat. *International Journal of Scientific and Management Research*, *4*(2), 33–42.

Febriani, R. (2022). *Statistik deskriptif dalam penelitian sosial*. Surabaya: Airlangga University Press.

Hair, J. F., & Sarstedt, M. (2019). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): Basic concepts, methods and applications*. London: Sage Publications.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Hermingsih, A., & Purwanti, D. (2020). Pengaruh Kompensasi dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi sebagai Variabel Pemoderasi. *JURNAL DIMENSI*, *9*(3), 574–597. https://doi.org/10.33373/dms.v9i3.2734

Indartini, N. K. (2024). *Pengantar metode penelitian kuantitatif untuk ilmu manajemen*. Denpasar: Udayana University Press.

Iba, I. (2023). *Analisis jalur dengan SEM-PLS: Teori dan aplikasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Peraturan Menteri dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 Tentang Pedoman Analisis Beban Kerja di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah, 1(2008).https://jatim.kemenag.go.id/file/file/peraturantentangPNS/hnwi1425872320.pdf

Jumawan, J., & Fauzan, D. R. (2024). Determinasi Beban Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Literature SDM). *Jurnal Bintang Manajemen (JUBIMA)*, *2*(1), 191–203. https://doi.org/https://doi.org/ 10.55606/jubima.v2i1.2725

Kain, J., & Jex, S. (2010). Karasek's (1979) job demandscontrol model: A summary of current issues and recommendations for future research. In *Research in Occupational Stress and Well Being* (Vol. 8, Nomor 1979). Elsevier. https://doi.org/10.1108/S1479-3555(2010)0000008009

Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi* (10th ed.). Yogyakarta: ANDI.

Manafe, D. (2025). Workload and organizational culture as predictors of job satisfaction and organizational citizenship behavior: Work engagement as a mediating role. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, *15*(1), 102–125. https://doi.org/10.12928/fokus.v15i1.12721

Markhus, Y. A., Utami, W., & Apriono, M. (2014). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Fisik dan Beban Kerja Pegawai Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Kencong Kabupaten Jember. *Artikel Ilmiah Mahasiswa*, 1–8. https://repositoary.unej.ac.id/handle/123456789/64428

Memon, M. A., Ramayah, T., Cheah, J. H., Ting, H., Chuah, F., & Cham, T. H. (2021). Pls-Sem Statistical Programs: a Review. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, *5*(1), i–xiv. https://doi.org/10.47263/JASEM.5(1)06

Nuzulman, Safitri, H. M., Budi, A. S., & Nabila, S. S. (2022). Pengaruh Pelatihan Kerja, Budaya Organisasi, Pengembangan Karir dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Dan Mobilitas Penduduk Aceh. *JURNAL VISIONER & STRATEGIS*, *13*(1), 65–74. https://ojs.unimal.ac.id/index.php/visi/article/view/18517

Reid, G. B., & Nygren, T. E. (1988). Human Mental Workload. *Advances in Psychology*, *52*, 185–218. http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166411508623870

Rifkhan. (2023). *Pedoman Metodologi Penelitian Data Panel dan Kuesioner*. Penerbit Adab. https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=UN2vEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA79&dq=teknik+pengumpulan+data+kuesioner&ots=VcVEBhWt3c&sig=DJ8a8fLB7PY5VZbV-EAhgcXk4ao&redir_esc=y#v=onepage&q=teknik pengumpulan data kuesioner&f=false

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior, Seventeenth Edition, Global Edition. In *Pearson Education Limited*.

Romdona, S., Junista, S. S., & Gunawan, A. (2025). Teknik Pengumpulan Data: Observasi, Wawancara dan Kuesioner. *JISOSEPOL: Jurnal Ilmu Sosial Ekonomi dan Politik*, *3*(1), 39–47. https://samudrapublisher.com/index.php/JISOSEPOL/article/view/238/186.

Saputra, A. A. (2021). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Technomedia Journal*, *7*(1), 68–77. https://doi.org/10.33050/tmj.v7i1.1755

Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2016). *Partial least squares structural equation modeling*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Saragih, R. (2024). *Reliabilitas dan validitas dalam penelitian kuantitatif*. Jakarta: Kencana.

Satyawan, I. P. B. A., Suryani, N. N., & Astiti, N. P. Y. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Kondisi Kerja, dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PT. PLN (Persero) unit Induk Distribusi Bali. *VALUES*, *4*(3), 795–805. https://e-journal.unmas.ac.id/index.php/value/article/view/8119

Schein, E. H. (1983). *Organizational Culture: A Dynamic Model*.

Sholikhah, S., Simanjuntak, A. S., & Parimita, W. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Perum Perumnas Kantor Pusat Jakarta Timur. *JRMSI - Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, *9*(2), 299–319.

https://doi.org/10.21009/JRMSI.009.2.07

Sitio, B. (2021). *Statistik inferensial dan analisis data kuantitatif dengan SEM*. Bandung: Alfabeta.

Subhaktiyasa, P. G. (2024). Menentukan Populasi dan Sampel : Pendekatan Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, *9*(4), 2721–2731.

Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sunarta. (2019). Pentingnya Kepuasan Kerja. *Jurnal Efisiensi – Kajian Ilmu Administrasi*, *16*(2), 63–75. https://doi.org/https://doi.org/10.21831/efisiensi.v16i2.27421

Syahroni, M. I. (2022). Prosedur Penelitian Kuantitatif. *Jurnal Al-Musthafa STIT Al-Aziziyah Lombok Barat*, *2*(3), 43–56.

Wajdi, F., Seplyana, D., Juliastuti, Rumahlewang, E., Fatchiatuzahro, Halisa, N. N., Rusmalinda, S., Kristiana, R., Niam, M. F., Purwanti, E. W., Melinasari, S., & Kusumaningrum, R. (2024). Metode Penelitian Kuantitatif. In *CV WIDINA MEDIA UTAMA*.

Wallach, E. J. (1983). Organizations: The Cultural Match. *Training and Development Journal*, *37*(2), 29–36.

Wati, F., & Tartiani, Y. A. T. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Beban Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pt Patco Elektronik Teknologi. *MULTIPLE: Journal of Global and Multidisciplinary*, *1*(4), 475–485. https://journal.institercom-edu.org/index.php/multiple/article/view/151

Wiliandari, Y. (2015). Kepuasan Kerja Karyawan. *Society: Jurnal Jurusan Pendidikan IPS Ekonomi*, *6*(2), 81–95. https://journal.uinmataram.ac.id/index.php/society/article/download/1475/752