

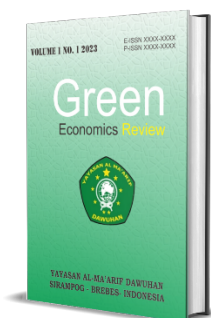


Pengaruh Budaya Organisasi, Tingkat Kedisiplinan Karyawan, Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

The Influence of Organizational Culture, Employee Discipline Level, Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance Through Job Satisfaction as an Intervening Variable

Melati Cahya Qur'ani, Qristin Violinda, Shoffiff Sobaruddin Akbar

Universitas PGRI Semarang, Indonesia



ARTICLE INFO

Article history:

Received 15 December 2024

Accepted 20 January 2025

Publish 17 February 2025

Keywords:

Budaya Organisasi, Tingkat Kedisiplinan Karyawan, OCB, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of organizational culture, employee discipline, and Organizational Citizenship Behavior (OCB) on employee performance through job satisfaction among employees of Notary and PPAT offices in Semarang City. The research employs a quantitative approach, with a population consisting of employees working in various Notary and PPAT offices in Semarang. A total of 149 respondents were selected using a snowball sampling technique, categorized as non-probability sampling, due to the limited accessibility of a comprehensive sampling frame. Data collection was carried out through structured questionnaires, and the analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS) with SmartPLS software. The analytical procedures include evaluation of the measurement model (outer model) to ensure validity and reliability, as well as assessment of the structural model (inner model) to examine the relationships between variables and test the proposed hypotheses. The findings indicate that organizational culture, work discipline, and OCB each have a positive and significant effect on both employee performance and job satisfaction. Furthermore, job satisfaction is found to have a significant positive effect on employee performance and serves as a mediating variable in the relationship between organizational culture, work discipline, and OCB with employee performance. Interestingly, the descriptive analysis reveals that employee performance and job satisfaction received the lowest average scores among the variables, suggesting underlying issues in the workplace. The background of this study highlights that many employees experience dissatisfaction due to relatively low income and high work pressure, which in turn reduces their performance and limits their ability to work optimally. Therefore, organizations are encouraged to implement clear work systems, enhance compensation structures, and conduct periodic evaluations to improve both employee satisfaction and performance outcomes.

@ Green Economics Review



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License

Introduction

Keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh aspek finansial seperti modal dan laba saja, tetapi juga ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya. Organisasi perlu mengoptimalkan sumber daya manusia yang potensial yang mampu memberikan kinerja terbaiknya untuk mencapai tujuan. Efektivitas suatu organisasi dapat terwujud melalui kinerja karyawan yang baik. Kinerja karyawan yang baik didukung dengan pekerjaannya yang sesuai dengan job desk mereka, lingkungan yang positif, atasan yang mendukung dan mengayomi karyawannya begitu juga dengan penghasilan yang memadai. Kinerja karyawan ialah hasil karya yang diraih oleh seorang atau kelompok orang disuatu organisasi, sesuai dengan masing-masing tanggungjawab dan kewenangannya demi meraih tujuan organisasi sesuai etika maupun moral, secara legal, serta tidak melanggar hukum (Shafique et al, 2018).

Di setiap wilayah, karyawan sebagai sumber daya strategis yang merupakan tulang punggung organisasi, sehingga dalam melaksanakan tugas-tugasnya akan memengaruhi kinerjanya. Keberhasilan organisasi tergantung pada masukan yang berasal dari ide-ide, inovasi dan kreativitas dari karyawan (Fahrozi et al, 2022). Mengingat pentingnya kinerja karyawan, kinerja yang dapat dinilai dan diukur secara objektif akan meningkatkan motivasi karyawan untuk dapat bekerja lebih baik, tetapi apabila kinerja dinilai secara subjektif dan tidak ada pengukuran yang jelas akan menyebabkan karyawan terdemotivasi dan membuat ketidakpuasan dalam bekerja (Suwanto et al, 2022).

Berdasarkan hasil pra survey yang telah dilakukan menjelaskan bahwa tingkat kenaikan dan penurunan kinerja karyawan pada karyawan Notaris & PPAT di Kota Semarang masih terdapat karyawan yang tidak teliti dalam mengerjakan pekerjaannya sebanyak 70 %, masih terdapat karyawan yang tidak mencapai target yang ditentukan sebanyak 80% dan masih terdapat karyawan yang tidak menyelesaikan pekerjaan pada tepat waktu sebanyak 60%.

Tabel 1.

Hasil survey

No	Pernyataan	Ya	Tidak	Responden
1	Saya tidak selalu mengerjakan pekerjaan dengan teliti sehingga pernah terdapat kesalahan (Kualitas)	70%	30%	10
2	Saya pernah tidak mencapai target dari yang ditentukan (Kuantitas)	80%	20%	10
3	Saya selalu mengerjakan tugas saya agar selesai tepat waktu (Ketepatan Waktu)	40%	60%	10
4	Saya mampu menggunakan fasilitas di tempat kerja sebagai peralatan yang menunjang pekerjaan (efisiensi)	60%	40%	10

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu : sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja dan etika kerja), Pendidikan, ketrampilan, manajemen kepemimpinan, tingkat penghasilan, gaji dan Kesehatan, jaminan sosial, iklim kerja, sarana dan prasarana, teknologi, kesempatan berprestasi (Sedarmayanti, 2017).

Budaya organisasi mengacu pada norma, prinsip, keyakinan dan cara khas berperilaku yang bergabung untuk memberikan setiap organisasi karakter yang berbeda (Sharma, 2017), Budaya organisasi mengacu pada cara organisasi berperilaku dan membentuk sebuah perilaku atau ketentuan yang dibentuk berdasarkan aturan dari organisasi yang menjadi pembeda pada setiap organisasi. Budaya organisasi ialah bentuk pemikiran dasar yang dibentuk dan dikembangkan oleh suatu kelompok ketika ia menemukan masalah, ia akan mengatasinya dengan baik untuk selanjutnya diberitahukan kepada yang lain sebagai metode yang tepat untuk memahami, berpikir dan merasakan dalam kaitannya dengan permasalahan itu (Robbins, 2016)

Disiplin kerja mengacu pada ketaatan kepada Lembaga atau organisasi beserta segala apa yang menjadi

ketentuan tanpa memakai perasaan, hanya berdasarkan keinsafan dan kesadaran bahwa tanpa adanya ketaatan semacam itu segala apa yang menjadi ketentuan dalam tujuan organisasi tidak tercapai (Johanes, 2016), Disiplin kerja mengacu pada tata tertib, aturan-aturan yang ada pada organisasi yang wajib dilakukan oleh karyawan agar terciptanya lingkungan yang kondusif. Dalam disiplin kerja dituntut adanya kesanggupan untuk menghayati aturan-aturan, norma-norma, hukum dan tata tertib yang berlaku sehingga secara sadar akan melaksanakan dan mentaatinya (Catio dan Sunarsi, 2020).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) mengacu pada bentuk suatu perilaku sukarela yang diberikan untuk menolong rekan kerja yang membutuhkan atau mengalami kesusahan. Akan tetapi, perilaku tersebut tidak dianggap sebagai sistem penghargaan resmi. Perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan bantuan OCB. OCB mengacu pada bentuk perilaku seorang karyawan yang sukarela meluangkan waktunya untuk menolong rekan kerjanya atau menambah pekerjaannya lebih dari yang ditentukan tanpa diberikan insentif dan semata-mata ingin ikut andil untuk memajukan organisasi. Perilaku ini muncul karena perasaan individu sebagai anggota organisasi yang memiliki rasa puas apabila dapat melakukan sesuatu yang lebih dari organisasi (Lestari et al, 2018).

Kinerja karyawan mengacu pada hasil karya yang diraih oleh seorang atau sekelompok orang disuatu organisasi, sesuai dengan masing-masing tanggung jawab dan kewenangannya demi meraih tujuan organisasi sesuai etika maupun moral, secara legal, serta tidak melanggar hukum (Shafique et al, 2018). Kinerja karyawan mengacu pada hasil kerja yang dicapai oleh karyawan tersebut dalam pekerjaannya, kinerja merefleksikan seberapa baik dan seberapa tepat seorang individu memenuhi permintaan pekerjaan. Baik dan buruknya kinerja karyawan dapat dilihat dari penilaian kinerja. Penilaian kinerja secara teratur dan cara sistematis adalah kegiatan penting pada bagian manajemen, karena tidak hanya berfungsi untuk mengevaluasi dan memantau pertumbuhan dan pengembangan organisasi, tetapi juga memberikan arahan karir yang diperlukan untuk seorang karyawan (Linjuan, 2014).

Kepuasan Kerja mengacu pada komprehensif tentang kepuasan kerja yaitu kondisi perasaan positif yang diperoleh dari pengukuran seseorang terhadap pengalaman kerjanya (Abdirahman et al, 2018). Kepuasan kerja mengacu pada emosional seorang karyawan atau perasaan senang karyawan pada saat mereka mencapai sesuatu yang membuat mereka merasakan buah hasil yang telah mereka lakukan selama bekerja. Sementara pekerja yang tidak puas menunjukkan kecenderungan perilaku kontraproduktif seperti itu sebagai penarikan, kelelahan, dan agresi tempat kerja (Abdirahman et al, 2018).

Hal ini dapat ditunjukkan dengan kegiatan seperti membantu rekan kerja dan diluar persyaratan tugas pekerjaan mereka yang biasanya. Tujuan dari penelitian ini adalah bagaimana budaya organisasi, tingkat kedisiplinan karyawan, OCB mempengaruhi kinerja karyawan dengan menganalisis fungsi kepuasan kerja sebagai faktor mediasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan dan dapat menjadi tolak ukur untuk penelitian selanjutnya di bidang ini.

Literature Review

Budaya Organisasi

Paschal & Nizam, (2016) menyatakan bahwa definisi umum budaya organisasi ialah sistem nilai bersama yang dipegang oleh anggotanya, hal ini lah yang menjadikan sebuah organisasi berbeda dengan organisasi lainnya. Menurut Robbins & Judge, (2015) menyatakan bahwa indikator budaya organisasi terbagi menjadi tujuh indikator yaitu: "Inovasi dan pengambilan risiko, memperhatikan detail, orientasi pada hasil, orientasi pada orang, orientasi pada tim, keagresifan, stabilitas".

Disiplin Kerja

Catio & Sunarsi, (2020) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Menurut Susanti & Aesah, (2020) menyatakan bahwa indikator disiplin kerja terbagi menjadi lima indikator yaitu : "tanggung jawab, ketepatan waktu, ketaatan, tingkat kewaspadaan tinggi, bekerja etis".

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Robbins & Judge, (2013) menyatakan bahwa OCB mengacu pada keberhasilan suatu organisasi apabila anggotanya tidak hanya mengerjakan tugas utamanya saja, akan tetapi juga mau melakukan tugas ekstra, seperti kemauan untuk bekerjasama, saling membantu, memberi masukan, berperan aktif, memberi pelayanan ekstra, serta mau memanfaatkan waktu kerjanya secara efektif. Menurut Organ (dalam hendrawan, 2017) menyatakan bahwa indikator OCB terbagi mejadi lima indikator yaitu : “*Alturism, civic virtue, conscientiousness, courtesy, sportsmanship*”.

Kinerja Karyawan

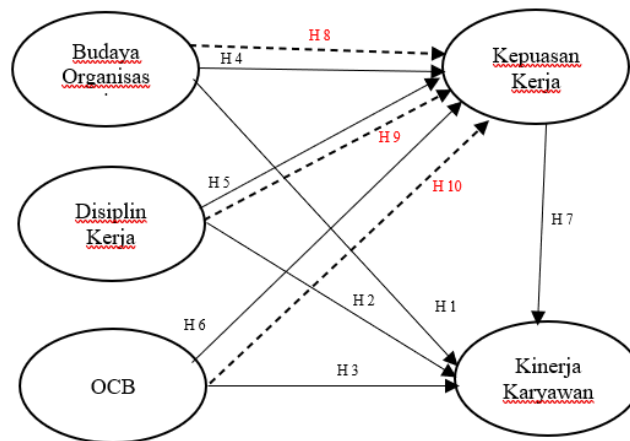
Rivai, (2011) menyatakan bahwa kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kemudian menurut Robbins, (2016) kinerja karyawan mengacu pada pandangan *human resources management* (HRM) penilaian kinerja telah menjadi alat yang sangat bermanfaat untuk HRM tetapi selalu menjadi tantangan bagi para manajer untuk mengimplementasikan kebijakan penilaian kinerja karena konstanta tertentu seperti kognitif, faktor motivasi dan perilaku. Menurut Mas’ud, (2018) menyatakan bahwa indikator kinerja karyawan terbagi menjadi lima indikator yaitu : “kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian”.

Kepuasan Kerja

Robbins & Judge, (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja menggambarkan persepsi positif terhadap pekerjaan tertentu, yang dihasilkan oleh penilaian karakteristiknya. Kepuasan kerja, sebagaimana didefinisikan oleh Linjuan, (2014) kepuasan kerja umumnya didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan menyukai pekerjaan mereka. Menurut Luthans, (2011) menyatakan bahwa indikator kepuasan kerja terbagi menjadi lima indikator yaitu : “rasa puas terhadap pembayaran gaji/upah, rasa puas terhadap pekerjaan itu sendiri, rasa puas terhadap kesempatan promosi, ras apuas terhadap penyelia (supervisi).

Gambar 1.

Empirical Model of Research



Hypothesis

- H1 : “Diduga budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan”
- H2 : “Diduga disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan”
- H3 : ”Diduga OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan”
- H4 : ”Diduga budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja”
- H5 : “Diduga disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja”
- H6 : “Diduga OCB berpengaruh terhadap kepuasan kerja”
- H7 : “Diduga kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan”
- H8 : “Diduga budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja”
- H9 : “Diduga disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja”
- H10 : “Diduga OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja”

Penelitian ini menggunakan metodologi penelitian kuantitatif, khususnya dengan pendekatan positivis, untuk meneliti populasi dan sampel tertentu. Proses pengumpulan data melibatkan penggunaan alat penelitian, sedangkan analisis dilakukan dengan menggunakan statistik kuantitatif. Tujuan utamanya adalah untuk mengevaluasi hipotesis yang dirumuskan (Sugiyono, 2019). Penelitian dilakukan terhadap populasi sebanyak 152 karyawan notaris & PPAT di kota Semarang. Jumlah sampel sebanyak 149 orang,

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan Teknik snowball sampling. Teknik pengambilan sampel ini menggunakan non-probability sampling. Menurut Sugiyono, (2019) non-probability sampling merupakan metode pengambilan sampel yang tidak memberikan kesempatan yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Hal ini dikarenakan metode yang digunakan tergantung pada kriteria tertentu. Untuk situasi ini, karakteristik yang digunakan adalah jenis kelamin, usia, Pendidikan, dan masa kerja lebih dari 1 tahun dan saat ini menjadi karyawan di kantor notaris & PPAT di kota Semarang. Analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis Partial Least Square (PLS). analisis deskriptif mengharuskan pemeriksaan data dengan mempertimbangkan nilai rata-rata (Ghozali, 2021). Analisis PLS merupakan metode statistika tingkat lanjut yang digunakan untuk mengevaluasi dan menganalisis interaksi kompleks antar variabel. Analisis PLS terdiri dari dua model yang berbeda, yaitu model pengukuran (Outer Model) dan model struktural (Inner Model).

Result and Discussion

Hasil

Tabel 2.
Uji Validitas

Hasil Evaluasi Outer Loading

	Budaya Organisasi	Disiplin Kerja	Organizational Citizenship Behavior	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Ket
BO1	0,754					Valid
BO2	0,817					Valid
BO3	0,820					Valid
BO4	0,787					Valid
BO5	0,808					Valid
BO6	0,778					Valid
BO7	0,800					Valid
DK1		0,828				Valid
DK2		0,798				Valid
DK3		0,851				Valid
DK4		0,914				Valid
DK5		0,802				Valid
OCB1			0,831			Valid
OCB2			0,805			Valid
OCB3			0,828			Valid
OCB4			0,818			Valid
OCB5			0,819			Valid
K1				0,815		Valid
K2				0,817		Valid
K3				0,772		Valid
K4				0,804		Valid
K5				0,823		Valid

KK1	0,871	Valid
KK2	0,900	Valid
KK3	0,810	Valid
KK4	0,897	Valid
KK5	0,878	Valid

Sumber : Data primer yang diolah SmartPLS 3.0 (2024)

Berdasarkan hasil pengujian diatas, menunjukkan bahwa indikator pada setiap variabel penelitian memiliki nilai *Outer Loading* lebih besar dari 0,7 (>0,7) yang memiliki nilai validitas yang tinggi atau dapat dinyatakan bahwa data tersebut dapat memenuhi syarat standar uji validitas dan data tersebut dapat digunakan untuk mengerjakan data selanjutnya.

Tabel 3.

Uji Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Nilai AVE
Budaya Organisasi	0,632
Disiplin Karyawan	0,705
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	0,650
Kepuasan Kerja	0,760
Kinerja Karyawan	0,673

Sumber : Data primer yang diolah SmartPLS 3.0 (2024)

Pengujian menggunakan *Average Variance Extracted (AVE)* variable dikatakan valid jika nilai *Average Variance Extracted (AVE)* > 0.50. hasil uji *Average Variance Extracted (AVE)*. Berdasarkan hasil pengujian diatas, dapat dijelaskan bahwa masing-masing indikator pada setiap variabel penelitian memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,5 (>0,5). Hal ini dapat dinyatakan telah memenuhi standar uji validitas.

Uji Validitas Diskriminan atau *Fonell Lacrkel Criterion*

Uji validitas diskriminan menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validty* apabila nilai *cross loading* indikator pada variabel adalah yang terbesar dibandingkan pada variabel lainnya. Hasil uji validitas discriminant.

Tabel 4.

Uji Validitas Diskriminan

	Budaya Organisasi	Disiplin Kerja	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
Budaya Organisasi	0,795				
Disiplin Kerja	0,486	0,840			
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,610	0,682	0,806		
Kepuasan Kerja	0,599	0,668	0,741	0,872	
Kinerja Karyawan	0,459	0,579	0,648	0,620	0,82

Sumber : Data primer yang diolah SmartPLS 3.0 (2024)

Berdasarkan tabel diatas, dinyatakan bahwa hasil uji validitas diskriminan diketahui nilai *cross loading* dari masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai lebih dari > 0,70 untuk setiap indikatornya. Seperti yang terlihat pada tabel yang telah disediakan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa diskriminan validitas pada indikator yang digunakan dalam penelitian ini sudah baik

Tabel 5.
Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability (rho_a)</i>	<i>Composite Reliability (rho_c)</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Ket
Budaya Organisasi	0,903	0,904	0,923	0,623	Reliabel
Disiplin Kerja	0,895	0,898	0,923	0,705	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,866	0,867	0,903	0,650	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,921	0,923	0,941	0,760	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,879	0,881	0,911	0,673	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah SmartPLS 3.0 (2024)

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa masing-masing indikator pada setiap variabel penelitian memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,7 (>0,7). Sehingga data tersebut dapat dinyatakan telah memenuhi syarat uji standar reliabel.

Tabel 6.
Uji R Square

Variabel	Nilai R-Square
Kepuasan Kerja	0,623
Kinerja Karyawan	0,639

Sumber : Data primer yang diolah SmartPLS 3.0 (2024)

Pada tabel diatas, menunjukkan bahwa hasil nilai *R-Square* pada variabel kepuasan kerja (0,623), sedangkan untuk kinerja karyawan (0,639). Artinya 62,3% variabel kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel budaya organisasi, disiplin kerja, dan OCB, sisanya 37,7% dipengaruhi oleh variabel diluar penelitian ini. Kemudian sebesar 63,9% variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel budaya organisasi, disiplin kerja, OCB dan kepuasan kerja, sisanya 36,1% dipengaruhi oleh variabel diluar penelitian ini.

Tabel 7.
Hasil Uji Efek Langsung (Direct Effect)

	Original Sample (O)	Sample Rata-Rata (M)	Standar Deviation (STDEV)	T-Statistics (O/STDEV)	P-Value
Budaya Organisasi -> Kepuasan kerja	0,294	0,294	0,072	4,055	0,000
Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,191	0,192	0,063	3,037	0,003
Disiplin Kerja -> Kepuasan kerja	0,365	0,367	0,083	4,386	0,000
Disiplin Kerja -> Kinerja Karyawan	0,237	0,244	0,060	3,933	0,000
Kepuasan kerja -> Kinerja Karyawan	0,357	0,351	0,079	4,510	0,000
OCB -> Kepuasan Karyawan	0,301	0,296	0,081	3,722	0,000
OCB -> Kinerja Karyawan	0,164	0,163	0,069	2,369	0,018

Sumber : Data primer yang diolah SmartPLS 3.0 (2024)

- Berdasarkan tabel uji pengaruh langsung menunjukkan nilai *original sample* adalah positif sebesar 0,294, artinya bahwa arah dari pengujian ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Kemudian nilai *t statistic* sebesar 4,055 > 1,96 dan nilai *p-values* sebesar 0,000 < 0,05. Ketiga kriteria telah terpenuhi, jadi dapat disimpulkan bahwa H1 **diterima**, maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2. Berdasarkan tabel uji pengaruh langsung menunjukkan nilai *original sample* adalah positif sebesar 0,191, artinya bahwa arah dari pengujian ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Kemudian nilai *t statistic* sebesar $3,037 > 1,96$ dan nilai *p-values* sebesar $0,003 < 0,05$. Ketiga kriteria telah terpenuhi, jadi dapat disimpulkan bahwa H2 **diterima**, maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Berdasarkan tabel uji pengaruh langsung menunjukkan nilai *original sample* adalah positif sebesar 0,365, artinya bahwa arah dari pengujian ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Kemudian nilai *t statistic* sebesar $4,386 > 1,96$ dan nilai *p-values* sebesar $0,000 < 0,05$. Ketiga kriteria telah terpenuhi, jadi dapat disimpulkan bahwa H3 **diterima**, maka dapat dikatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
4. Berdasarkan tabel uji pengaruh langsung menunjukkan nilai *original sample* adalah positif sebesar 0,237, artinya bahwa arah dari pengujian ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Kemudian nilai *t statistic* sebesar $3,933 > 1,96$ dan nilai *p-values* sebesar $0,000 < 0,05$. Ketiga kriteria telah terpenuhi, jadi dapat disimpulkan bahwa H4 **diterima**, maka dapat dikatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Berdasarkan tabel uji pengaruh langsung menunjukkan nilai *original sample* adalah positif sebesar 0,357, artinya bahwa arah dari pengujian ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Kemudian nilai *t statistic* sebesar $4,510 > 1,96$ dan nilai *p-values* sebesar $0,000 < 0,05$. Ketiga kriteria telah terpenuhi, jadi dapat disimpulkan bahwa H5 **diterima**, maka dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Berdasarkan tabel uji pengaruh langsung menunjukkan nilai *original sample* adalah positif sebesar 0,301, artinya bahwa arah dari pengujian ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Kemudian nilai *t statistic* sebesar $3,722 > 1,96$ dan nilai *p-values* sebesar $0,000 < 0,05$. Ketiga kriteria telah terpenuhi, jadi dapat disimpulkan bahwa H6 **diterima**, maka dapat dikatakan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan.
7. Berdasarkan tabel uji pengaruh langsung menunjukkan nilai *original sample* adalah positif sebesar 0,164, artinya bahwa arah dari pengujian ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Kemudian nilai *t statistic* sebesar $2,369 > 1,96$ dan nilai *p-values* sebesar $0,018 < 0,05$. Ketiga kriteria telah terpenuhi, jadi dapat disimpulkan bahwa H7 **diterima**, maka dapat dikatakan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 8.

Hasil Uji Efek Tidak Langsung (Indirect Effect)

	Original Sample (O)	Sample Rata-Rata (M)	Standar Deviation (STDEV)	T-Statistics (O/STDEV)	P-Value
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,105	0,104	0,038	2,785	0,006
Disiplin Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,130	0,127	0,036	3,621	0,000
OCB -> Kepuasan kerja -> Kinerja Karyawan	0,107	0,042	0,042	2,540	0,011

Sumber : Data primer yang diolah SmartPLS 3.0 (2024)

1. Berdasarkan tabel uji pengaruh tidak langsung menunjukkan nilai *original sample* adalah positif yaitu sebesar 0,105, artinya bahwa arah dari pengujian ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Kemudian nilai *t-statistics* sebesar $2,785 > 1,96$ dan nilai *p-values* sebesar $0,006 < 0,05$, ketiga kriteria telah terpenuhi, jadi dapat disimpulkan bahwa H8 **diterima**, maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
2. Berdasarkan tabel uji pengaruh tidak langsung menunjukkan nilai *original sample* adalah positif yaitu sebesar 0,130, artinya bahwa arah dari pengujian ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Kemudian nilai *t-statistics* sebesar $3,621 > 1,96$ dan nilai *p-values* sebesar $0,000 < 0,05$, ketiga kriteria telah

terpenuhi, jadi dapat disimpulkan bahwa H9 **diterima**, maka dapat dikatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

3. Berdasarkan tabel uji pengaruh tidak langsung menunjukkan nilai *original sample* adalah positif yaitu sebesar 0,107, artinya bahwa arah dari pengujian ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Kemudian nilai *t-statistics* sebesar $2,540 > 1,96$ dan nilai *p-values* sebesar $0,011 < 0,05$, ketiga kriteria telah terpenuhi, jadi dapat disimpulkan bahwa H10 **diterima**, maka dapat dikatakan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Tabel 9.

Uji F-Square atau Effect Size

	Variabel		OCB	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
	Budaya Organisasi	Disiplin Karyawan			
Budaya Organisasi				0,164	0,062
Disiplin Kerja				0,213	0,077
Organizational Citizenship Behavior				0,15	0,040
Kepuasan Kerja					0,133
Kinerja Karyawan					

Sumber : Data primer yang diolah SmarPLS 3.0 (2024)

Tabel diatas menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja memiliki pengaruh sedang, yang ditunjukkan melalui nilai *F-Square* 0,164. Variabel disiplin karyawan terhadap kepuasan kerja memiliki pengaruh sedang, yang ditunjukkan melalui nilai *F-Square* 0,213. Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kepuasan kerja memiliki pengaruh sedang, yang ditunjukkan melalui nilai *F-Square* 0,150. Variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh lemah, yang ditunjukkan melalui nilai *F-Square* 0,062. Variabel disiplin karyawan terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh lemah, yang ditunjukkan melalui nilai *F-Square* 0,077. Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh lemah, yang ditunjukkan melalui nilai *F-Square* 0,040. Variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh lemah, yang ditunjukkan melalui nilai *F-Square* 0,133.

Pembahasan

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja individu dipengaruhi secara signifikan oleh budaya organisasi. Kepuasan kerja pekerja dapat dipengaruhi oleh penerapan berfikir, berperilaku, dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi, merasa nyaman dan betah dalam bekerja, bersemangat dalam melakukan pekerjaan sehari-hari, menghasilkan produktivitas kerja yang baik, terpacu untuk mencapai tujuan organisasi. Ada juga faktor-faktor yang mempengaruhi yaitu tunjangan, gaji, fasilitas, asuransi, lingkungan kerja yang mendukung. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Sharma (2017) dan Pawirosumarto et al (2017), yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi yang diterapkan diperusahaan dapat memengaruhi perilaku karyawan, sikap, nilai dan norma yang diterima. Budaya organisasi yang baik dapat mendorong karyawan bersemangat dalam bekerja dan membuat karyawan merasa nyaman dan betah bekerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Shahzad (2014) dan Valencia et al (2015), yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja yakni karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung melakukan pekerjaannya dengan baik, termasuk disiplin. Karyawan yang disiplin cenderung memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas-tugasnya. Karyawan yang puas cenderung memiliki tingkat absensi yang rendah, karyawan yang disiplin

dapat membantu perusahaan mencapai target yang telah ditetapkan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Rizqiah (2022) yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif antara disiplin kerja dengan kepuasan kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan yakni disiplin kerja yang baik berkorelasi positif dengan kinerja karyawan yang baik. Disiplin kerja yang buruk dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan. Semakin baik disiplin kerja karyawan maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya, sedangkan apabila tidak adanya penerapan disiplin kerja yang baik akan sulit bagi organisasi untuk mencapai hasil yang optimal. Disiplin kerja yang baik pekerja dapat dipengaruhi oleh datang tepat waktu, melaksanakan pekerjaan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan, mentaati peraturan organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Susanti & Aesah (2022) yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif antara disiplin kerja dengan kinerja karyawan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa OCB berpengaruh terhadap kepuasan kerja yakni pekerja sering menunjukkan sikap sukarela untuk membantu pekerjaan rekannya tanpa diberikannya imbalan, dengan semata-mata ingin ikut andil untuk memajukan organisasi, karyawan menunjukkan sikap pekerja mengerjakan pekerjaan yang diluar tanggung jawab atau job desk mereka. Pekerja sering menunjukkan tingkat motivasi, kepuasan dan keterlibatan yang lebih besar ketika mereka merasa bahwa organisasi mereka memberika mereka bantuan. Hal ini pada gilirannya memotivasi merka untuk menunjukkan tindakan yang menguntungkan rekan kerja mereka dan organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Nurbahar (2015) dan Pratama & Sriathi (2015) yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh antara OCB dengan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa OCB memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan yakni sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap atasannya Ketika mereka diperlakukan secara baik oleh organisasi, hubungan yang positif dengan rekan kerja, lingkungan yang mendukung untuk terus lebih maju, menambah motivasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Lestari et al (2018) yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif signifikan antara OCB dan kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. yakni kepuasan pekerja dapat dipengaruhi oleh penerapan proses pengambilan keputusan yang tidak memihak oleh atasan, seperti pemberian kenaikan gaji. Pekerja sering menunjukkan tingkat inovasi pekerjaan mereka. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Inuwa (2016) dan Siengthai & Pila-Ngarm (2016) yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Ada pengaruh positif antara persepsi karyawan tentang budaya organisasi dan tingkat kepuasan kerja mereka, yang pada gilirannya memengaruhi tingkat kinerja mereka.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ulum (2022). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat disiplin karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Karyawan yang mempunyai kedisiplinan yang baik terhadap organisasinya umumnya lebih puas dengan pekerjaannya dan kepuasan kerja ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang mengalami hubungan emosional yang kuat dengan organisasi cenderung memiliki kepuasan kerja yang tinggi karena merasa dihargai dan selaras dengan tujuan organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Susanti & Aesah (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Karyawan yang mempunyai sikap OCB terhadap organisasinya umumnya lebih puas dengan pekerjaannya dan kepuasan kerja ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang mengalami hubungan emosional yang kuat dengan organisasi cenderung memiliki kepuasan kerja yang tinggi karena merasa dihargai dan selaras dengan tujuan organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Anwar (2021) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji bagaimana budaya organisasi, disiplin kerja, dan OCB mempengaruhi kinerja karyawan di notaris & PPAT di kota Semarang. Secara khusus, penelitian ini akan berfokus pada fungsi mediasi kepuasan kerja dalam hubungan ini. Berdasarkan hasil analisis PLS yang dilakukan dengan menggunakan SmartPLS 3.0 dan pembahasan bab sebelumnya, jelas bahwa semua hipotesis telah diverifikasi, yang menunjukkan pengaruh positif yang signifikan antara variabel-variabel ini. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. OCB berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja memediasi pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan.

Recommendation

Penelitian ini memiliki beberapa kontribusi penting. Bagi organisasi, khususnya karyawan Kantor Notaris & PPAT di Kota Semarang, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui pemberian hak-hak yang sesuai, serta penerapan sistem reward dan punishment yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja serta kepuasan kerja. Bagi penelitian selanjutnya, penelitian ini dapat dijadikan referensi yang bermanfaat untuk memperluas wawasan dan pengetahuan, khususnya terkait kemampuan dan pengalaman, serta dapat menjadi acuan dalam pengembangan penelitian lebih lanjut dengan menambahkan variabel lain yang relevan. Sementara itu, bagi universitas, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai sumber informasi dan memberikan manfaat bagi pembuatan karya ilmiah lainnya.

Reference

- Abdirahman, H. I. H., Najeemdeen, I. S., Abidemi, B. T. A., & Ahmad, R. (2018). The relationship between job satisfaction, work-life balance, and organizational commitment and employee performance. *IQSR Journal of Business and Management*, 20(5).
- Al-Sada, M., Al-Esmael, B., & Faisal, M. N. (2017). Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment, and motivation in the educational sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business*, 12(2).
- Catio, M., & Sunarsi, D. (2020). Analisa pengaruh kompetensi, disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja guru pada SMK Sasmita Jaya 1 Pamulang Kota Tangerang Selatan. *Equilibrium: Jurnal Penelitian Pendidikan dan Ekonomi*, 17(2), 16–26.
- Dharma, S. (2012). *Manajemen kinerja*. Pustaka Pelajar.
- Fahrozi, R., Sabaruddin, R., Ilham, D., Ferdinand, N., & El Hasan, S. S. (2022). Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sarana Media Transindo di Jakarta. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 2(1), 73–79.
- Galanou, E. (2010). The impact of leadership styles on four variables of executive workforce. *International Journal of Business and Management*, 5(6).
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoyo, L. N., Hamid, D., & Iqbal, M. (2015). The influence of leadership styles on employee's performance through work motivation (An organizational study at four hotels in Malang). *Jurnal*

Administrasi Bisnis (JAB, 22(1).

- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Culture and organization* (3rd ed.). McGraw Hill.
- Ilham, R. (2018). The impact of organizational culture and leadership on job satisfaction and employee performance. *Journal of Advance Management Science, 6(1).*
- Inuwa, M. (2016). Job satisfaction and employee performance: An empirical approach. *The Millennium University Journal, 1(1).*
- Itiola, K. O., Odebisi, I. I., & Alabi, E. (2014). Empirical study of impact of organizational citizenship behavior dimensions on job satisfaction among administrative staff of Osun State-owned tertiary institutions, Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 4(8), 264–274.*
- Johanes, A. P. (2016). Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian Kabupaten Supiori. *Agri-Sosio Ekonomi.*
- Jyoti, J., & Dev, M. (2015). The impact of transformational leadership on employee creativity: The role of learning orientation. *Journal of Asia Business Studies, 9, 78–98.*
- Linjuan, R. M. (2014). Measuring the impact of leadership style and employee performance on perceived organizational reputation. *The International Journal of Organizational Analysis.*
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw Hill.
- Mas'ud, F. (2018). *Survai diagnosis organisasional konsep dan aplikasi.* Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Menon, M. E. (2014). The relationship between transformational leadership, perceived leader effectiveness, and teachers' job satisfaction. *Journal of Educational Administration, 52, 509–528.*
- Muslim, M. (2021). Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. ASJI Jakarta. *ESENSI: Jurnal Manajemen Bisnis, 24(1).*
- Nidhadhavolu, A. (2018). Impact of leadership style on employee job satisfaction and organizational commitment – A study in the construction sector in India. *Top Scholar.*
- Paschal, O. A., & Nizam, I. (2016). Effects of organizational culture on employee performance. *International Journal of Accounting and Business Management, 4(1).*
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management, 59(6).*
- Puni, A., Mohammed, I., & Asamoah, E. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: The moderating effect of contingent reward. *Leadership & Organization Development Journal.*
- Rahmi, S. (2014). *Gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi.* Mitra Wacana Media.
- Rivai, V. (2011). *Manajemen sumber daya manusia untuk organisasi dari teori ke praktik.* Rajawali Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku organisasi.* Salemba Empat.
- Samad, S. (2012). The influence of innovation and transformational leadership on organizational performance. *Social and Behavioral Sciences, 57, 486–493.*
- Saroyo, A. J. (2023). Pengaruh reward, punishment, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening pada karyawan Shopee Express DC Wonosobo. Skripsi. Universitas PGRI Semarang.

-
- Schein, E. H. (2016). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.12.156>
- Shafique, I., Kalyar, M. N., & Ahmad, B. (2018). The nexus of ethical leadership, job performance, and turnover intention. *Indisciplinary Description of Complex Systems*, 16.
- Shahzad, F. (2014). Impact of organizational culture on employees' job performance: An empirical study of software houses in Pakistan. *International Journal of Commerce and Management*, 24(3).
- Sharma, P. (2017). Organizational culture as a predictor of job satisfaction. *Management*, 22.
- Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. (2016). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 4, 162–180.
- Susanti, F. (2019). Pengaruh pelatihan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada Klinik Tumbuh Kembang Yamet Pamulang. *SEMARAK*.
- Suwanto, S., Sunarsi, D., Erlangga, H., Nurjaya, N., & Haryadi, R. N. (2022). Pengaruh pemberian reward dan disiplin kerja terhadap prestasi kerja yang berdampak pada kinerja karyawan pada PT Surya Pratama Gemilang di Bekasi. *Jenius: Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia*, 5(2), 471–484.
- Syahputra, N. (2024). Pengaruh keadilan organisasi, komitmen organisasi, dan dukungan organisasi terhadap organizational citizenship behavior dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi kasus karyawan di PT. Mas Arya Indonesia). Skripsi. Universitas PGRI Semarang.
- Torlak, N. G., & Kuzey, C. (2019). Leadership, job satisfaction, and performance links in private education institutes of Pakistan. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Triany, C. C. A. (2023). Pengaruh kualitas SDM, tekanan kerja, dan kesejahteraan karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi kasus pada UMKM Segara dan The Kota Kab. Pati). Skripsi. Universitas PGRI Semarang.
- Ul-Haq, M. A., & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2, 54–64.
- Valencia, J. C. N., Jimenez, D. J., & Valle, R. S. (2015). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*.
- Violinda, Q., Yunus, M., Widodo, S. W. R., & Istiyarningsih, R. R. W. (2021). Budaya organisasi dan tantangan yang dihadapi universitas pada saat pandemi COVID-19. *Bunga Rampai Online Workshop*.
- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1).
- Wahab, S., Rahmat, A., Yusof, M. S., & Mohamed, B. (2016). Organization performance and leadership style: Issues in education service. *Social and Behavioral Sciences*, 224, 593–598.

