MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 9 Tahun 2026

PERAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI MODERASI KINERJA PEGAWAI DINILAI DARI *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN KEPUASAN KERJA DI KANTOR CAMAT UTARA II KOTA LUBUK LINGGAU

Muhammad Lexi Sorta Dwi Prayoga [1*] Wisdalia Maya Sari[,2,] Ade Famalika[3]

[1, 2, 3] Universitas Bina Insan Lubuklinggau

* lexy.speed19@gmail.com, widaliams6@gmail.com, adefamalika@univbinainsan.ac.id

Abstract

This study discusses: 1) Is there an effect of employee engagement on employee performance at the Utara II District Office of Lubuk Linggau City?, 2) Is there an effect of job satisfaction on employee performance at the Utara II District Office of Lubuk Linggau City?, 3) What is the role of organizational citizenship behavior as a moderator of employee performance assessed from employee engagement and job satisfaction at the Utara II District Office of Lubuk Linggau City? The objectives of this study are: 1) To determine the effect of employee engagement on employee performance at the Utara II District Office of Lubuk Linggau City. 2) To determine the effect of job satisfaction on employee performance at the Utara II District Office of Lubuk Linggau City. 3) To determine the role of organizational citizenship behavior as a moderator of employee performance assessed from employee engagement and job satisfaction at the Utara II District Office of Lubuk Linggau City. This study utilizes a quantitative research design. The population used was all employees of the Utara II District Office of Lubuk Linggau City, totaling 32 employees. Data collection techniques included observation, interviews, and documentation. Data analysis used a moderation test. The results of the study show that: 1) There is an effect of employee engagement on employee performance at the Utara II District Office of Lubuk Linggau City, where t_{count} (2.148) > t_{table} (1.960). 2) There is an effect of job satisfaction on employee performance at the Utara II District Office of Lubuk Linggau City, where t_{count} (5.321) > t_{table} (1.960). 3) The role of organizational citizenship behavior as a moderator of employee performance assessed from employee engagement and job satisfaction at the Utara II District Office of Lubuk Linggau City is 53.5%.

Keywords: employee engagement, job satisfaction, organizational citizenship behavior

Article History
Received: Agustus 2026
Reviewed: Agustus 2026
Published: Agustus 2026

Plagirism checker no 80
Copyright : author
Publish by : musytari

This work is licensed under a creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license

INTRODUCTION

Sumber daya terpenting suatu organisasi merupakan sumber daya manusia, orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas, dan usaha mereka kepada organisasi. Oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang paling vital bagi organisasi atau instansi pemerintah. Karena perannya untuk mengimplementasi strategi sangat penting yaitu sebagai subjek pelaksana dari strategi organisasi. Dengan adanya sumber daya manusia maka dapat memberikan hasil yang berkualitas merupakan harapan organisasi (Gaol, 2020).

Organizational Citizenship Behavior secara tidak langsung berpengaruh pada kinerja pegawai. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku positif seorang pegawai dengan suka rela tanpa adanya paksaan mengerjakan tugas yang bukan tugas utama seorang

ISSN : 3025-9495

pegawai untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan. Salah satu indikasi keberhasilan suatu perusahaan bisa dilihat dari perilaku pegawai (Alfanani, 2025).

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Wibowo, 2020).

Employee engagement merupakan faktor yang dapat menunjang keberhasilan kinerja pegawai. *Employee engagement* secara positif berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menandakan bahwa semakin tinggi tingkat employee engagement yang dimiliki pegawai, maka secara langsung akan mempengaruhi tingginya kinerja dari pegawai tersebut(Alfanani, 2025).

Kepuasan kerja seseorang pada dasarnya menyangkut perilaku seseorang dalam bekerja pada perusahaan akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi memiliki perasaan positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan tingkat kepuasan kerja rendah memiliki perasaan negatif (Nimas Ayu Aulia Pitasari & Mirwan Surya Perdhana, 2020). Setiap pegawai secara individual mempunyai kepuasan kerja yang berbeda, sekalipun berbeda dalam tipe pekerjaan yang sama hal ini tergantung tingkat kebutuhannya dan sistem yang berlaku pada dirinya. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dialami seseorang maka semakin tinggi produktifitas dan kinerja yang akan dihasilkan seseorang pegawai dan mengakibatkan rendahnya keinginan pegawai untuk berpindah kerja atau meninggalkan pekerjaan. Perpindahan ini dapat dilakukan dengan mengajukan ke dinas lain, baik dilakukan dengan kesadaran sendiri atau mencari permasalahan agar dapat dipindahkan.

Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh komiten organisasni. Komitmen organisasi adalah perasaan dan sikap karyawan atau pekerja terhadap keseluruhan organisasi kerja. Mengacu pada pendapat tersebut, terdapat kata “perasaan” sekaligus juga “sikap” yang dipahami bahwa dalam definisi tersebut melibatkan pendekatan atti- tudinal dan behavioral (Sari, 2023).

Kantor Kantor Camat Utara II Kota Lubuk Linggau sebagai suatu organisasi layanan publik membutuhkan Sumber Daya Manusia yang potensial, Kantor Kantor Camat Utara II Kota Lubuk Linggau biasanya mengelola Sumber Daya Manusia sebaik mungkin yang merupakan pilar utama dalam mewujudkan tujuan Kantor Kantor Camat Utara II Kota Lubuk Linggau. Kantor Kantor Camat Utara II Kota Lubuk Linggau dituntut untuk memiliki pandangan dan Sumber Daya Manusia yang tinggi untuk meningkatkan kinerja pegawai. Hakikatnya, setiap pegawai menyadari bahwa kompetensi merupakan kunci keberhasilan yang harus dilaksanakan oleh masing-masing individu. Sebab, kompetensi yang baik akan melancarkan dalam proses menjalankan pekerjaan dan juga akan mencapai hasil kerja yang optimal.

Berdasarkan hasil observasi yang penulis lakukan pada tanggal 10 Februari 2020 pukul 10.30 WIB diketahui bahwa dari segi *Organizational Citizenship Behavior* yaitu pegawai menjalankan tugas antar pegawai jika pegawai tersebut tidak hadir atau mendapatkan beban kerja yang berat dengan tujuan bentuk kerjasama dalam mencapai target yang ingin dicapai oleh organisasi. Dengan beberapa permasalahan tersebut, organisasi tidak mengetahui pegawai bekerja secara sukarela atau masih terdapat adanya tekanan yang dikarenakan mengerjakan tugas yang bukan seharusnya dikerjakan.

Kinerja hasil pekerjaan belum sesuai dengan standar yang diinginkan yaitu masih perlu perbaikan, insiatif pegawai dalam melakukan pekerjaan masih kurang dan umpan balik yang diberikan belum membuat pegawai bersemangat dalam bekerja.

Kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai akan memberikan rasa nyaman dalam bekerja. Kepuasan kerja membuat seseorang bersemangat dalam bekerja sehingga berdampak pada hasil kerja yang dilakukannya dalam menjalankan tugasnya.

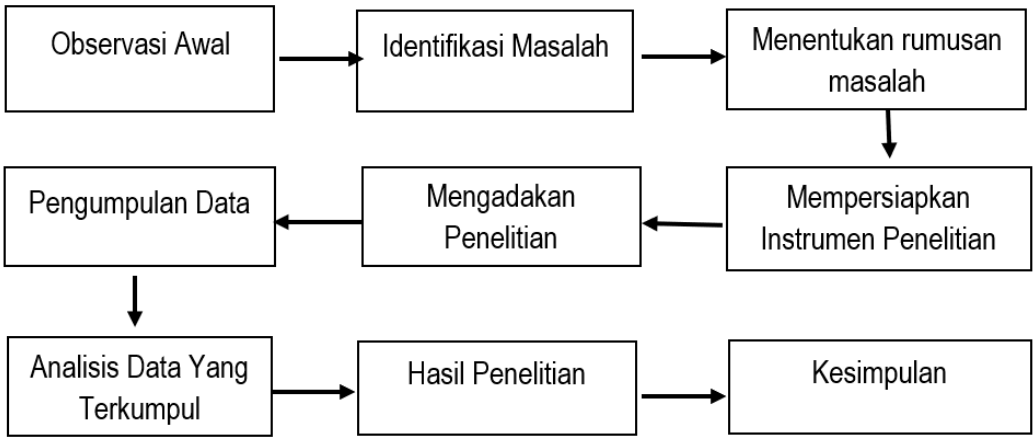
Rasa puas dalam bekerja akan membuang rasa jenuh dan keluh kesah pegawai dalam bekerja. Timbulnya rasa kepuasan kerja ini akan berdampak pada komitmen seseorang dalam bekerja, sehingga tidak ada, keinginan untuk pindah ke tempat lain.

Employee engagement yang terjadi di Kantor Camat Utara II Kota Lubuk Linggau yaitu pegawai diharuskan bekerja lebih dari jam kerja saat target belum tercapai dan tidak ada upah gaji lembur. Hal tersebut untuk memenuhi tugas dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasi. Pegawai bekerja tidak hanya upah gaji saja tetapi berkontribusi lebih terhadap target yang ingin dicapai.

Dari permasalahan di atas, sehingga peneliti tertarik mengambil judul, **"Peran *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Moderasi Kinerja Pegawai dinilai dari *Employee Engagement* dan Kepuasan Kerja di Kantor Camat Utara II Kota Lubuk Linggau".**

METHOD

Desain penelitian yang digunakan adalah kuantitaif. Penelitian kuantitatif adalah jenis penelitian yang menggunakan data empiris berupa angka-angka yang diperoleh melalui pengukuran dan dianalisis dengan teknik statistik. Data tersebut digunakan untuk memecahkan permasalahan tertentu sehingga dapat ditarik kesimpulan yang berlaku bagi populasi atau sampel yang diteliti.



Gambar 1. Desain Penelitian

Populasi merupakan keseluruhan objek atau subjek yang berada dalam suatu wilayah generalisasi dengan jumlah serta karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dikaji, sehingga dari penelitian tersebut dapat ditarik kesimpulan. Karena itu, peneliti perlu menentukan dengan jelas batasan dan karakteristik populasi agar proses penelitian berjalan tepat sasaran dan kesimpulannya tetap relevan. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 32 orang pegawai yaitu berstatus PNS Kantor Camat Utara II Kota Lubuk Linggau. Sampel dalam penelitian ini melibatkan semua populasi dengan demikian sampel dalam penelitian ini sebanyak 32 orang berstatus PNS/ASN.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 9 Tahun 2026

Data penelitian ini dibagi menjadi dua yaitu data menggunakan dua sumber data yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer adalah jenis data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti dari subjek atau objek penelitiann maupun narasumber yang terlibat. Pengumpulan data primer dilakukan melalui penggunaan instrument penelitian, seperti kuisioner atau angket, pedoman wawancara terstuktur, serta kegiatan survey lapangan melalui pengukuran maupun observasi secara langsung pada objek penelitian. Data sekunder merupakan jenis data yang dikumpulkan dengan cara diperolehnya secara tidak langsung. Dimana data sekunder telah disiapkan oleh pihak-pihak tertentu, institusi/lembaga terkait, ataupun hasil dari penelitian sebelumnya.

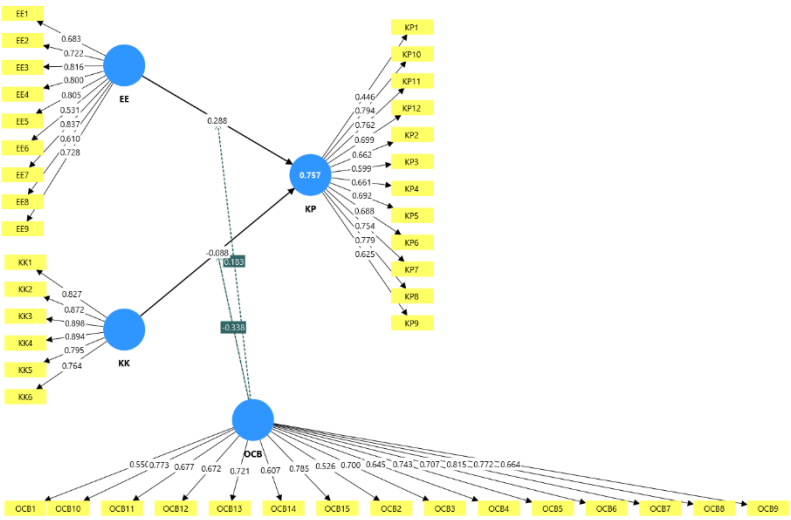
Teknik pengumpulan melalui observasi, wawancara dan kuisioner. Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui pengamatan langsung terhadap objek penelitian oleh peneliti. Pengumpulan daita dilakukan dengan mengacu pada pedoman wawancara yang telah disusun sebagai instrument penelitian. Peneliti melaksanakan wawancara dengan mengajukan sejumlah pertanyaan yang disesuaikan dengan kebutuhan penelitian. Kuisioner merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan menyusun sejumlah pertanyaan atau pernyataan dalam bentuk kuisioner untuk dijawab oleh responden sesuai dengan kebutuhan setiap variabel penelitian. Metode analisis data menggunakan F-Square. Nilai f^2 yang dianggap baik adalah lebih dari 0,15. Jika nilai tersebut terpenuhi, maka variabel laten eksogen dinilai memiliki pengaruh yang sedang atau moderat dalam model structural.

RESULTS

1. Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas Konvergen (*Convergent Validity*) bertujuan untuk mengetahui validitas setiap hubungan antar indikator dengan variabel atau konstruk latennya. Validitas konvergen dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan korelasi antar *component score* atau item skor dengan *construct score* atau skor variabel laten yang diestimasi dengan menggunkan alat analisis program Smart*PLS* 3.

Adapun kolaborasi nilai *loading factor* indikator-indikator pada setiap variabel penelitianini menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan program Smart*PLS* 3. Berikut ini merupakan skema model program PLS yang disajikan:



Gambar 4.1 Output Pengujian *Outer*

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 9 Tahun 2026

Berdasarkan gambar 4.1, menunjukkan estimasi dari nilai outer loading indikator dari setiap variabel laten variabel dengan hasil masing-masing indikator variabel laten penelitiansebagai berikut:

Tabel 4.5 Nilai *Outer Loading*

Variabel	Indikator	Employee Engagement	Kepuasan Kerja	Organizational Citizenship Behavior	Kinerja Pegawai
Employee Engagement	EE 1	0,683			
	EE 2	0,722			
	EE 3	0,816			
	EE 4	0,800			
	EE 5	0,805			
	EE 6	0,531			
	EE 7	0,837			
	EE 8	0,610			
	EE 9	0,728			
Kepuasan Kerja	KK 1		0,827		
	KK 2		0,872		
	KK 3		0,898		
	KK 4		0,894		
	KK 5		0,795		
	KK 6		0,764		
Organizational Citizenship Behavior	OCB1			0,550	
	OCB2			0,526	
	OCB3			0,700	
	OCB4			0,645	
	OCB5			0,743	
	OCB6			0,707	
	OCB7			0,815	
	OCB8			0,772	
	OCB9			0,526	
	OCB 10			0,773	
	OCB 11			0,677	
	OCB 12			0,672	
	OCB 13			0,721	
	OCB 14			0,607	
	OCB 15			0,785	
Kinerja Pegawai	KP1				0,446
	KP2				0,662
	KP3				0,599
	KP4				0,661
	KP5				0,692
	KP6				0,688
	KP7				0,754
	KP8				0,779
	KP9				0,625
	KP10				0,794
	KP11				0,762
	KP12				0,699

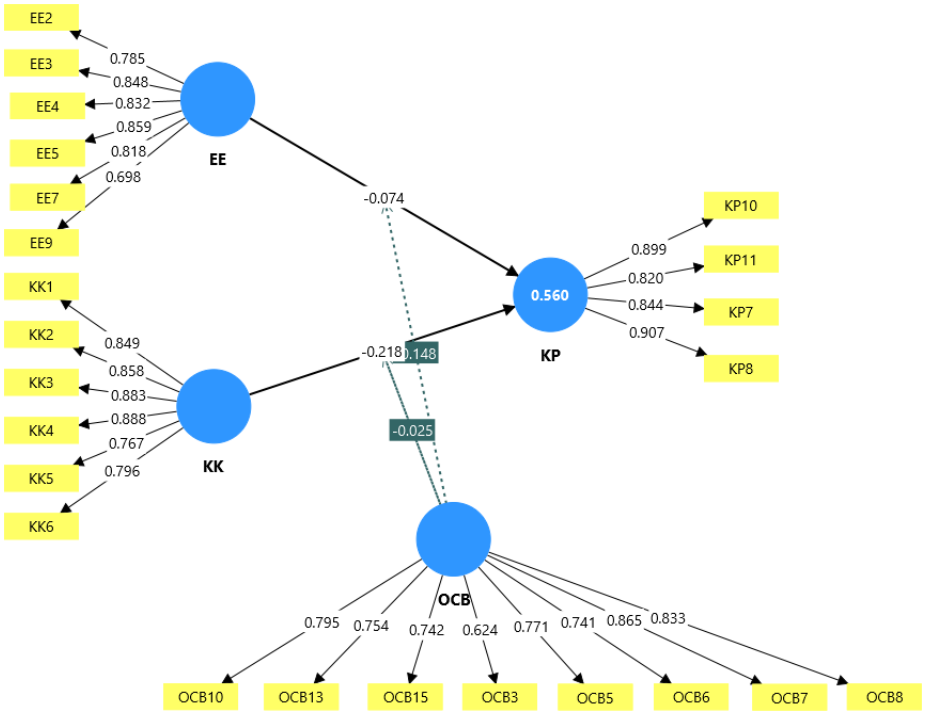
Pengolahan Data dengan SmartPL3S, 2026

Hasil dari nilai *outer loading* seluruh konstruk pada tabel 4.32, menunjukkan bahwa terdapat nilai *outer loading* di bawah 0.70 dapat dilihat pada variabel *Employee Engagement* (EE) ada 3 nilai tergolong Tidak valid, dan 6 dinyatakan valid, sedangkan untuk nilai variabel

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 9 Tahun 2026

Kepuasan Kerja (KK) semua dinyatakan valid, untuk nilai variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ada 7 dinyatakan valid yaitu nilai tersebut memenuhi *convergen validity*. Variabel Kinerja Pegawai ada 4 yang dinyatakan valid.

Hasil kolaborasi dari skema model SmartPLS setelah indikator yang Tidak memenuhi syarat nilai *loading* faktor dieliminasi atau di hapus, dalam gambar tersebut dapat dilihat nilai *loading* faktor indikator-indikator pada setiap vriabelnya Tidak ada yang di bawah 0.6 dengan demikian analisis dilanjutkan pada uji *Discriminant Validity*.



Gambar 4.2 *Output Outer Loading* PLS Modifikasi

Berdasarkan gambar 4.2, menunjukkan estimasi dari nilai outer loading indikator dari setiap variabel laten setelah dilakukanya modifikasi dengan mengeliminas atau melakukan *drooping* pada variabel laten yang Tidak valid atau Tidak memenuhi syarat *validity convergen*. Masing-masing nilai digambarkan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.6. Output Outer Loading PLS Modifikasi

Variabel	Indikator	Employee Engagement	Kepuasan Kerja	Organizational Citizenship Behavior	Kinerja Pegawai
Employee Engagement	EE 2	0,785			
	EE 3	0,848			
	EE 4	0,832			
	EE 5	0,859			
	EE 7	0,818			
	EE 9	0,698			
Kepuasan Kerja	KK 1		0,849		
	KK 2		0,858		
	KK 3		0,883		
	KK 4		0,888		
	KK 5		0,767		

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 9 Tahun 2026

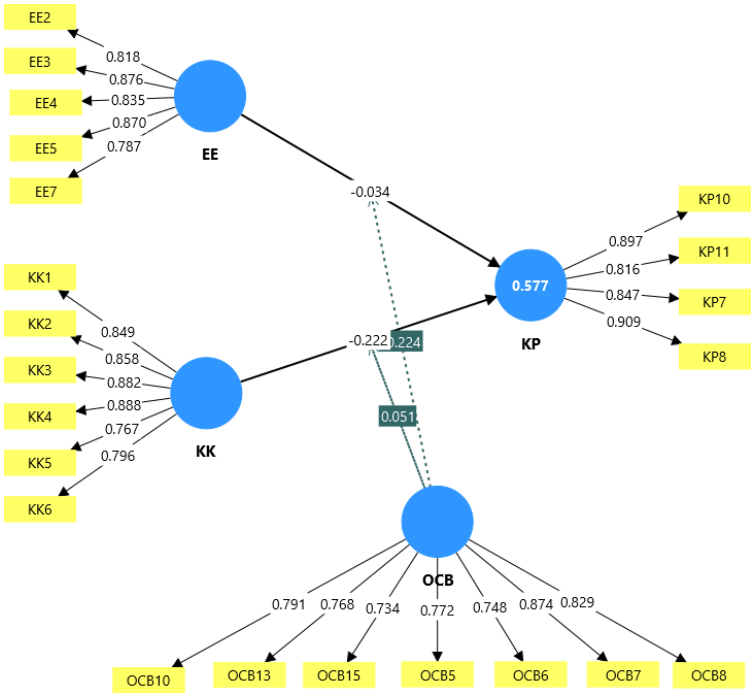
	KK 6	0,796	
Organizational Citizenship Behavior	OCB3		0,624
	OCB5		0,771
	OCB6		0,741
	OCB7		0,865
	OCB8		0,833
	OCB 10		0,795
	OCB 13		0,754
	OCB 15		0,742
Kinerja Pegawai	KP7		0,844
	KP8		0,907
	KP10		0,899
	KP11		0,820

Pengolahan Data dengan SmartPLS4, 2026

Hasil dari nilai *outer loading* seluruh konstruk pada tabel 4.3, menunjukkan bahwa terdapat nilai *outer loading* di bawah 0.70 dapat dilihat pada variabel *Employee Engagement* (EE) yaitu ada 1 dinyatakan tidak valid dan ada 5 dinyatakan valid, sedangkan untuk nilai variabel Kepuasan Kerja (KK) semuanya dinyatakan valid, untuk nilai variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ada 1 dinyatakan tidak validdan ada 7 dinyatakan valid. Variabel Kinerja Pegawai semuanya dinyatakan valid.

Hasil kolaborasi dari skema model SmartPLS setelah indikator yang Tidak memenuhi syarat nilai *loading* faktor dieliminasi atau di hapus, dalam gambar tersebut dapat dilihat nilai *loading* faktor indikator-indikator pada setiap vriabelnya Tidak ada yang di bawah 0.6 dengan demikian analisis dilanjutkan pada uji *Discriminant Validity*.

Hasil kolaborasi dari skema model SmartPLS setelah indikator yang Tidak memenuhi syarat nilai *loading* faktor dieliminasi atau di hapus, dalam gambar tersebut dapat dilihat nilai *loading* faktor indikator-indikator pada setiap vriabelnya Tidak ada yang di bawah 0.6 dengan demikian analisis dilanjutkan pada uji *Discriminant Validity*.



Gambar 4.3 *Output Outer Loading* PLS Modifikasi

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 9 Tahun 2026

Berdasarkan gambar 4.3, menunjukkan estimasi dari nilai outer loading indikator dari setiap variabel laten setelah dilakukanya modifikasi dengan mengeliminas atau melakukan *drooping* pada variabel laten yang Tidak valid atau Tidak memenuhi syarat *validity convergen*. Masing-masing nilai digambarkan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.7. Output Outer Loading PLS Modifikasi

Variabel	Indikator	Employee Engagement	Kepuasan Kerja	Organizational Citizenship Behavior	Kinerja Pegawai
Employee Engagement	EE 2	0,818			
	EE 3	0,876			
	EE 4	0,835			
	EE 5	0,870			
	EE 7	0,787			
Kepuasan Kerja	KK 1		0,849		
	KK 2		0,858		
	KK 3		0,882		
	KK 4		0,888		
	KK 5		0,767		
	KK 6		0,796		
Organizational Citizenship Behavior	OCB5			0,772	
	OCB6			0,748	
	OCB7			0,874	
	OCB8			0,829	
	OCB 10			0,791	
	OCB 13			0,768	
	OCB 15			0,734	
Kinerja Pegawai	KP7				0,847
	KP8				0,909
	KP10				0,897
	KP11				0,816

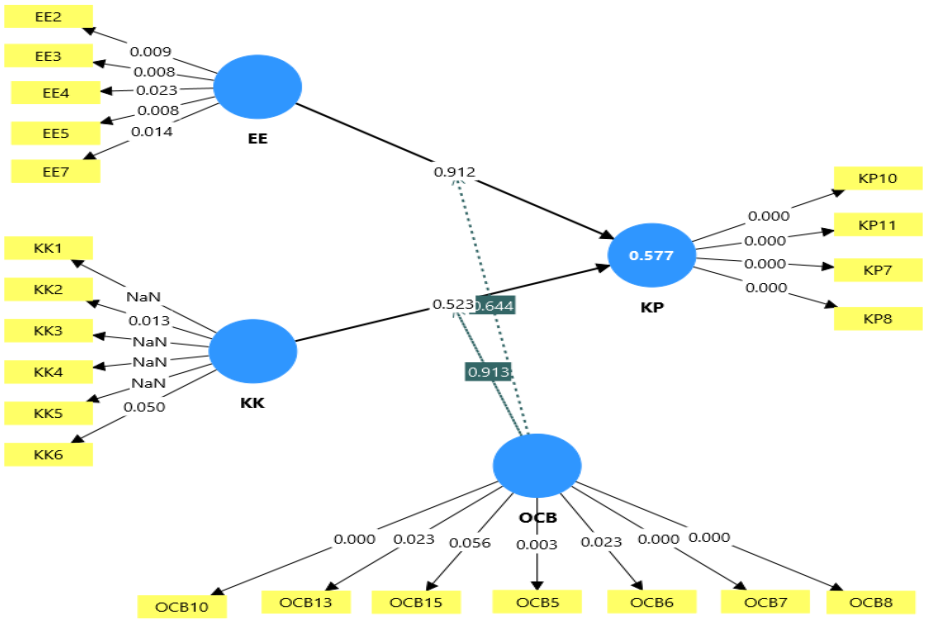
Pengolahan Data dengan SmartPLS4, 2026

Hasil dari nilai *outer loading* seluruh konstruk pada tabel 4.3, menunjukkan bahwa terdapat nilai *outer loading* di bawah 0.70 dapat dilihat pada variabel *Employee Engagement* (EE) semua dinyatakan valid, sedangkan untuk nilai variabel Kepuasan Kerja (KK) semua dinyatakan valid, untuk nilai variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) semuanya valid yaitu nilai tersebut memenuhi *convergen validity*. Variabel Kinerja Pegawai dinyatakan valid semua.

2. Uji *Convergent Validity* setelah Modifikasi

Hasil kolaborasi dari skema model SmartPLS setelah indikator yang Tidak memenuhi syarat nilai *loading* faktor dieliminasi atau di hapus, dalam gambar tersebut dapat dilihat nilai *loading* faktor indikator-indikator pada setiap vriabelnya Tidak ada yang di bawah 0.6 dengan demikian analisis dilanjutkan pada uji *Discriminant Validity*.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 9 Tahun 2026



Gambar 4.5 *Output Outer Loading* PLS Modifikasi

Berdasarkan gambar 4.5, menunjukkan estimasi dari nilai outer loading indikator dari setiap variabel laten setelah dilakukanya modifikasi dengan mengeliminas atau melakukan *drooping* pada variabel laten yang Tidak valid atau Tidak memenuhi syarat *validity convergen*. Masing-masing nilai digambarkan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.8. Output Outer Loading PLS Modifikasi

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
EE2 <- EE	0,818	0,689	0,314	2,602	0,009
EE3 <- EE	0,876	0,737	0,328	2,670	0,008
EE4 <- EE	0,835	0,716	0,367	2,276	0,023
EE5 <- EE	0,870	0,737	0,327	2,659	0,008
EE7 <- EE	0,787	0,665	0,322	2,446	0,014
KK1 <- KK	0,849	n/a	n/a	n/a	n/a
KK2 <- KK	0,858	0,722	0,344	2,498	0,013
KK3 <- KK	0,882	n/a	n/a	n/a	n/a
KK4 <- KK	0,888	n/a	n/a	n/a	n/a
KK5 <- KK	0,767	n/a	n/a	n/a	n/a
KK6 <- KK	0,796	0,606	0,405	1,964	0,050
KP10 <- KP	0,897	0,865	0,147	6,113	0,000
KP11 <- KP	0,816	0,762	0,211	3,862	0,000
KP7 <- KP	0,847	0,812	0,157	5,385	0,000
KP8 <- KP	0,909	0,886	0,120	7,556	0,000
OCB10 <- OCB	0,791	0,772	0,170	4,644	0,000
OCB13 <- OCB	0,768	0,607	0,338	2,273	0,023
OCB15 <- OCB	0,734	0,549	0,385	1,908	0,056
OCB5 <- OCB	0,772	0,679	0,259	2,977	0,003
OCB6 <- OCB	0,748	0,613	0,329	2,274	0,023
OCB7 <- OCB	0,874	0,849	0,183	4,768	0,000
OCB8 <- OCB	0,829	0,806	0,171	4,854	0,000

Pengolahan Data dengan SmartPLS4, 2026

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 9 Tahun 2026

Hasil pengolahan data dengan Smart PLS yang terlihat pada gambar 4.2 diatas, menunjukkan bahwa seluruh indikator-indiktor variabel memiliki nilai *loading* lebih besar dari 0.6 hal ini berarti memiliki Singkat validitas yang Tinggi, sehingg memenuhi *convergen validity*. Pada tahap pengujian Validitas Konvergen digunakan nilai *Outer Loading* atau *Loading Factor*. Dalam hal ini suatu indikator dinyatakan memenuhi *Convergen Validity* dalam kategori baik apabila nilia *Outer Loading* > 0,6 (Imam Ghozali, 2015).

Tahapan ini memiliki dua kriteria nilai yang akan dievaluasi antara laian nilai *Loading Factor* dan *Average Variance Extrated* (AVE). Berikut ialah nilai dari *outer loading* dari masing-masing indikator pada variabel penelitian.

1) Nilai *Loding Factor*

Berdasarkan tabel 4.9, merupakan estimasi dari nilai outer loading setelah dilakukannya modifikasi dan eliminasi pada indikator variabel dengan hasil masing-masing indikator variabel penelitiansebagai berikut:

Tabel 4.9. Nilai Loading Factor

Variabel	Indikator	Employee Engagement	Kepuasan Kerja	Organizational Citizenship Behavior	Kinerja Pegawai
Employee Engagement	EE 2	0,818			
	EE 3	0,876			
	EE 4	0,835			
	EE 5	0,870			
	EE 7	0,787			
Kepuasan Kerja	KK 1		0,849		
	KK 2		0,858		
	KK 3		0,882		
	KK 4		0,888		
	KK 5		0,767		
	KK 6		0,796		
Organizational Citizenship Behavior	OCB5			0,772	
	OCB6			0,748	
	OCB7			0,874	
	OCB8			0,829	
	OCB 10			0,791	
	OCB 13			0,768	
	OCB 15			0,734	
Kinerja Pegawai	KP7				0,847
	KP8				0,909
	KP10				0,897
	KP11				0,816

Sumber: Pengolahan Data dengan SmartPLS4, 2026

Output nilai loading faktor untuk variabel *Employee Engagement* (EE) setelah dimodifikasi dan dilakukan eliminasi Tidak ada indikator pengukuran sedangkan untuk nilai variabel Kepuasan Kerja (KK) Tidak ada nilai tergolong Tidak valid berarti nilai tersebut memenuhi *convergen* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Tidak memiliki nilai tergolong Tidak valid, Kinerja Pegawai (KP) Tidak memiliki nilai Tidak valid dengan loading faktor lebih besar dari 0,6 hal ini berarti memiliki nilai Singkat validitas yang Tinggi, sehingga memenuhi *convergent validity*.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 9 Tahun 2026

2) Nilai Average Variace Extrated (AVE)

Nilai AVE dalam sebuah penelitianmemiliki *discrimnan validity* yang baik maka harus lebih besar dari > 0.5. Tahap awal penelitiantahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading factor 0.5-0.6 masih dianggap cukup. Hasil perhitungan Nilai AVE yang dilakukan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.10. Nilai Average Varince Extracted (AVE)

	Average variance extracted (AVE)
EE	0,702
KK	0,708
KP	0,753
OCB	0,623

Sumber: Pengolahan Data dengan SmartPLS4, 2026

Estimasi dari nilai *outer loading* setelah dilakukannya modifikasi dan eliminasi pada indikator variabel dengan hasil masing-masing indikator variabel penelitian.

Syarat nilai AVE pada sebuah penelitianagar memiliki *discrimnan validity* yang baik maka harus lebih besar dari > 0.5. Namun dengan demikian untuk penelitiantahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading factor 0.5-0.6 masih dianggap cukup (Chin, 1998) dalam (Imam Ghozali, 2015) .

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa nilai AVE variabel *Employee Engagement* memiliki nilai AVE sebesar 0.702, Kepuasan Kerja memiliki nilai AVE sebesar 0.708 dan *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai AVE sebesar 0,623, Kinerja Pegawai memiliki nilai AVE sebesar 0,753. dimana dari nilai kedua variabel tersebut lebih besar dari > 0.5. Dengan demikian nilai AVE pada penelitianini dinyatkan telah memiliki *discriminan validity* yang baik.

3) Uji Validitas Deskriminan (*Descriminant Validity*) setelah Modifikasi

Setelah dilakukannya *dropping* atau eliminasi pada setiap indiktor-indikator yang Tidak lulus uji *descriminant validity*, dengan demikian didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.11. Nilai Cross Laoding setelah Modifikasi

	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)
EE2 <- EE	0,314	2,602
EE3 <- EE	0,328	2,670
EE4 <- EE	0,367	2,276
EE5 <- EE	0,327	2,659
EE7 <- EE	0,322	2,446
KK1 <- KK	n/a	n/a
KK2 <- KK	0,344	2,498
KK3 <- KK	n/a	n/a
KK4 <- KK	n/a	n/a
KK5 <- KK	n/a	n/a
KK6 <- KK	0,405	1,964
KP10 <- KP	0,147	6,113
KP11 <- KP	0,211	3,862
KP7 <- KP	0,157	5,385
KP8 <- KP	0,120	7,556
OCB10 <- OCB	0,170	4,644
OCB13 <- OCB	0,338	2,273
OCB15 <- OCB	0,385	1,908
OCB5 <- OCB	0,259	2,977

OCB6 <- OCB	0,329	2,274
OCB7 <- OCB	0,183	4,768
OCB8 <- OCB	0,171	4,854

Sumber: Pengolahan Data dengan SmartPLS4, 2026

Hasil estimasi *cross loading* pada tabel 4.37, menunjukkan bahwa nilai loading dari masing-masing item indikator terhadap variabel lten atau konstrukny (X1, X2, Y dan M) lebih besar dari pada nilai *cross loading*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel laten atau konstruk sudah memiliki *descriminant validity* yang baik yaitu > 0.7 disetiap variabelnya. Berikut merupakan korelasi antar konstruk variabel laten:

Tabel 4.12. Korelasi Antar Konstruk

	EE	KK	KP	OCB
EE				
KK	0,770			
KP	0,554	0,582		
OCB	0,748	0,793	0,769	

Sumber: Pengolahan Data dengan SmartPLS4, 2026

Berdasarkan tabel 4.10. di atas diketahui bahwa korelasi antar konstruk bahwa hubungan antar konstruk antara *Employee Engagement* dan Kepuasan Kerja sebesar 0.770, hubungan antar konstruk antara *Employee Engagement* dan Kinerja Pegawai sebesar 0.554, hubungan antar konstruk *Employee Engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0.748. Selanjutnya hubungan antar konstruk Kepuasan Kerja dan Kinerja pegawai sebesar 0.582, hubungan antar konstruk Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0.793. Pengaruh hubungan antar konstruk *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kinerja Pegawai sebesar 0.769.

3. Reliabilitas

a*. Uji *Composite Reliability

Outer Model selain diukur untuk menilai Validitas Konvergen Dan Validitas Diskriminan juga dapat dilakukan dengan melihat reliabilitas variabel laten atau konstruk yang di ukur dengan melihat nilai composite relibility blok indikator yang mengukur konstruk. *Composite reliability* merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi *composite reliability* apabila memiliki nilai *composite reliability* > 0,6 (Imam Ghozali, 2015).

Berikut ini merupakan nilai *composite reliability* dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitianini:

Tabel 4.13 Nilai Composite Reliability

	Composite reliability (rho_a)
EE	0,904
KK	0,935
KP	0,901
OCB	0,917

Sumber: Pengolahan Data dengan SmartPLS4, 2026

Hasil estimasi dari tabel 4.15. menunjukkan nilai *composite reliability* untuk semua variabel laten atau konstruk berada diasta 0.7. Dengan dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki realibilitas yang baik sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan. Dimana nilai *composite reliability* harus lebih besar dari

0.7 untuk penelitianyang bersifat *confirmatory research* dan nilai 0.6-0.7 dapat diterima untuk penelitianyang bersifat *exploratory research* (Imam Ghozali, 2015).

b) Uji *Cronbach Alpha*

Outer Model selain diukur untuk menilai Validitas Konvergen dan Validitas Diskriminan juga dapat dilakukan dengan melihat reliabilitas variabel laten atau konstruk yang di ukur dengan melihat nilai *cronbach alpha* blok indikator yang mengukur konstruk. Suatu variabel dapat dinyatakan *reliabe*l atau memenuhi *crobach alpha* apabila memiliki nilai *cronbach alpha* > 0.7. Berikut ini merupakan nilai dari *cronbach alpha* dari masing-masing variabel:

Tabel 4.14 Nilai Cronbach Alpha

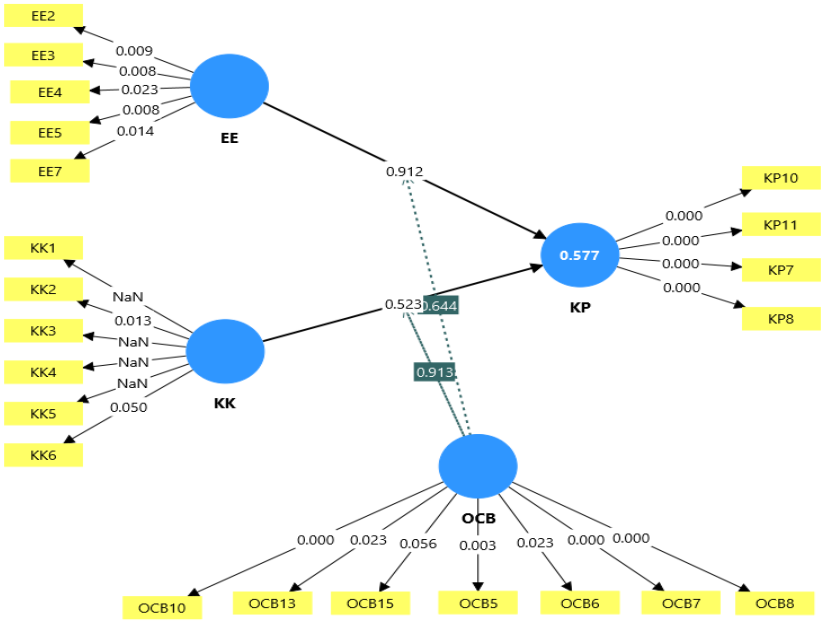
	Cronbach's alpha
EE	0,894
KK	0,918
KP	0,891
OCB	0,900

Sumber: Pengolahan Data dengan SmartPLS4, 2026

Hasil estimasi dari tabel 4.16. menunjukkan nilai *cronbach alpha* untuk semua variabel laten atau konstruk berada diatas 0.6. Dengan dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki realibilitas yang baik sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan. Dimana nilai *composite reliability* harus lebih besar dari 0.7 untuk penelitianyang bersifat *confirmatory research* dan nilai 0.6 - 0.7 dapat diterima untuk penelitianyang bersifat *exploratory research* (Imam Ghozali, 2015).

4. Analisis Model Struktural (*Inner Model)*

Dalam PLS, pengujian setiap hubungan dilakukann dengan menggunakan simulasi dengan menggunakan metode *bootstrapping* terhadap sampel. Pengujian ini bertujuan untuk meminimaOCBan masalahkeTidak normalan data dalam sebuah penelitian, hasil pengujian untuk dengan metode *bootstapping* dari analisis Smart*PLS* 3 sebagai berikut:



Gambar 4.4 Output Bootstrapping

Berdasarkan gambar 4.4, menunjukkan estimasi dari nilai outer loading indikator dari setiap variabel laten setelah dilakukanya modifikasi dengan mengeliminasi atau melakukan *drooping* pada variabel laten yang Tidak valid atau Tidak memenuhi syarat *validity convergen*. Masing-masing nilai digambarkan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.15 Nilai Output Bootstrapping

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
EE2 <- EE	0,818	0,689	0,314	2,602	0,009
EE3 <- EE	0,876	0,737	0,328	2,670	0,008
EE4 <- EE	0,835	0,716	0,367	2,276	0,023
EE5 <- EE	0,870	0,737	0,327	2,659	0,008
EE7 <- EE	0,787	0,665	0,322	2,446	0,014
KK1 <- KK	0,849	n/a	n/a	n/a	n/a
KK2 <- KK	0,858	0,722	0,344	2,498	0,013
KK3 <- KK	0,882	n/a	n/a	n/a	n/a
KK4 <- KK	0,888	n/a	n/a	n/a	n/a
KK5 <- KK	0,767	n/a	n/a	n/a	n/a
KK6 <- KK	0,796	0,606	0,405	1,964	0,050
KP10 <- KP	0,897	0,865	0,147	6,113	0,000
KP11 <- KP	0,816	0,762	0,211	3,862	0,000
KP7 <- KP	0,847	0,812	0,157	5,385	0,000
KP8 <- KP	0,909	0,886	0,120	7,556	0,000
OCB10 <- OCB	0,791	0,772	0,170	4,644	0,000
OCB13 <- OCB	0,768	0,607	0,338	2,273	0,023
OCB15 <- OCB	0,734	0,549	0,385	1,908	0,056
OCB5 <- OCB	0,772	0,679	0,259	2,977	0,003
OCB6 <- OCB	0,748	0,613	0,329	2,274	0,023
OCB7 <- OCB	0,874	0,849	0,183	4,768	0,000
OCB8 <- OCB	0,829	0,806	0,171	4,854	0,000

Sumber: Pengolahan Data dengan SmartPLS4, 2026

Analisis *Inner Model* menjelaskan pengaruh variabel laten endogen (*Employee Engagement*) dan Kepuasan Kerja terhadap variabel laten endogen (Organizational Citizenship Behavior) untuk mengetahui apakah diantara keduanya mempunyai pengaruh yang *subtantive*. Uji yang dilakukan pada *inner model* yaitu:

5. Analisis R-*Squares* (R^2)

Nilai R^2 menunjukkan Singkat determinasi antar variabel endogen terhadap variabel endogennya. R^2 semkain besar menunjukkan Singkat determinasi yang semakin baik.

Tabel 4.16 Nilai R^2 (R-Squares)

	R-square	R-square adjusted
KP	0,577	0,496

Sumber: Pengolahan Data dengan SmartPLS4, 2026

Hasil perhitungan R-*Squares* untuk setiap varibel laten endogen dapat dilihat pada tabel 4.18. menunjukkan bahwa nilai R-*Squares* berada pada rentan 0.577. Berdasarkan hal tersebut maka hasil perhitungan R^2 menunjukkan bahwa R^2 termasuk dalam kuat (0.369). Untuk menunjukkan ktegori model nilai R^2 yaitu 0.67 (Kuat), 0.33 (Moderate) dan 0.19 (Lemah) (Chin, 1998) dalam (Imam Ghozali, 2015).

6. Uji Hipotesis

Dasar yang digunakan dalam pengujian hiotesis merupakan nilai yang terdapat pada *output path coefficients*. Berikut output estimasi untuk pengujian hipotesis.

Tabel 4.17. Total Effects dan Specific Indirect Effects

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)
EE -> KP	-0,034	-0,012	0,306	2,110
KK -> KP	-0,222	-0,152	0,347	4,639
OCB x EE -> KP	-0,224	-0,154	0,485	4,462
OCB x KK -> KP	0,051	0,037	0,466	4,110

Sumber: Pengolahan Data dengan SmartPLS4, 2026

Berdasarkan tabel 4.19. dapat dilihat bahwa :

a. Ada pengaruh antara *employee engagement* terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Utara II Kota Lubuk Linggau yaitu t_{hitung} (2,110) > t_{tabel} (1,960). Hal ini disebabkan hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan hasil bahwa Tidak menunjukkan nilai kefisien jalur *original sample* estimasi

b. Ada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Utara II Kota Lubuk Linggau yaitu t_{hitung} (4,639) > t_{tabel} (1,960). Hal ini disebabkan hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan hasil bahwa Tidak menunjukkan nilai kefisien jalur *original sample* estimasi

c. Peran *organizational citizenship behavior* sebagai moderasi kinerja pegawai dinilai dari *employee engagement* di Kantor Camat Utara II Kota Lubuk Linggau sebesar 4,462 atau 44,62%.

d. Peran *organizational citizenship behavior* sebagai moderasi kinerja pegawai dinilai dari kepuasan kerja di Kantor Camat Utara II Kota Lubuk Linggau sebesar 4,110 atau 41,10%.

Tabel 4.18. F Square

	f-square
EE -> KK -> KP	3,104

Sumber: Pengolahan Data dengan SmartPLS4, 2026

Ada pengaruh antara *employee engagement* dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Utara II Kota Lubuk Linggau dimana F_{hitung} (3,104) > F_{tabel} (2,53). Berdasarkan hasil regresi dapat disimpulan bahwa hipotesis diterima, hal ini berarti semakin tinggi *employee engagement* dan kepuasan kerja maka semakin baik pula Kinerja dan berdampak pada semakin baiknya Kinerja.

DISCUSSION

1. Pengaruh antara *employee engagement* terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Utara II Kota Lubuk Linggau

Berdasarkan hasil analisis statistik yang telah dilakukan terhadap data penelitian di Kantor Camat Utara II Kota Lubuk Linggau, diperoleh nilai thitung sebesar 2,110. Nilai ini kemudian dibandingkan dengan nilai ttabel pada tingkat signifikansi 5% (0,05) yang bernilai 1,960. Karena nilai t_{hitung} (2,110) > t_{tabel} (1,960), maka keputusan uji statistik ini menolak hipotesis nol (H0) dan menerima hipotesis alternatif (Ha). Hal ini membuktikan secara empiris bahwa variabel *employee engagement* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di instansi tersebut.

Secara teoretis dan praktis, hasil ini menandakan bahwa tinggi rendahnya kinerja yang dihasilkan oleh pegawai di Kantor Camat Utara II Kota Lubuk Linggau sangat dipengaruhi oleh tingkat keterikatan mereka terhadap organisasi. Pegawai yang memiliki *employee engagement*

yang baik tidak hanya sekadar datang dan bekerja untuk menggugurkan kewajiban. Sebaliknya, mereka memiliki hubungan emosional, intelektual, dan mental yang kuat terhadap tugas-tugas pelayanan publik serta visi misi yang diemban oleh pihak kecamatan.

Kondisi *employee engagement* yang positif di lingkungan Kantor Camat Utara II Kota Lubuk Linggau ini tercermin dari tiga dimensi utama keterikatan, yaitu *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (keasyikan dalam bekerja). Ketika pegawai memiliki semangat kerja yang tinggi, mereka cenderung lebih tangguh menghadapi beban kerja yang dinamis dalam melayani masyarakat. Dedikasi yang kuat juga membuat mereka merasa bangga dan bermakna terhadap pekerjaannya, sementara aspek *absorption* membuat mereka mampu fokus dan efisien dalam menyelesaikan tanggung jawab harian.

Tingginya nilai keterikatan ini secara langsung mentransformasikan perilaku kerja pegawai menjadi lebih produktif, yang pada akhirnya mendongkrak pencapaian kinerja individu maupun organisasi. Dalam konteks pelayanan di tingkat kecamatan, pegawai yang *engaged* akan menunjukkan fleksibilitas, inisiatif yang tinggi, serta keramahan yang lebih baik saat berhadapan langsung dengan warga Kota Lubuk Linggau. Ketepatan waktu dalam penyelesaian administrasi kependudukan atau program pemberdayaan masyarakat menjadi bukti nyata dari dampak positif keterikatan tersebut.

Sebaliknya, temuan statistik ini juga menjadi peringatan penting bagi jajaran manajemen di Kantor Camat Utara II Kota Lubuk Linggau. Jika *employee engagement* diabaikan atau mengalami penurunan, kinerja organisasi dalam melayani publik dipastikan akan ikut merosot. Pegawai yang tidak terikat secara emosional biasanya menunjukkan gejala demotivasi, tingkat absensi yang meningkat, hingga menurunnya kualitas serta kecepatan pelayanan, yang berpotensi memicu keluhan dari masyarakat setempat.

Oleh karena itu, hasil penelitian ini memberikan rekomendasi kuat bagi pihak Camat dan jajaran struktural di Kantor Camat Utara II Kota Lubuk Linggau untuk terus mempertahankan dan meningkatkan *employee engagement*. Upaya ini dapat dilakukan melalui pemberian apresiasi yang adil, penciptaan lingkungan kerja yang suportif, serta pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan taktis. Dengan menjaga tingkat keterikatan pegawai tetap tinggi, Kantor Camat Utara II Kota Lubuk Linggau dapat memastikan keberlanjutan performa pelayanan publik yang prima dan akuntabel di masa depan.

Hasil penelitian ini diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Taryanto (2026) dengan judul "Pengaruh antara *employee engagement* terhadap kinerja pegawai" dengan hasil penelitian yaitu *Employee Engagement* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, serta nilai t hitung yang lebih tinggi daripada t tabel, mendukung penerimaan hipotesis penelitian. Koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,536 menunjukkan bahwa 53,6% variasi kinerja karyawan dijelaskan oleh *Employee Engagement*, sedangkan 46,4% lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar model penelitian. Penelitian ini menegaskan pentingnya memperkuat strategi keterlibatan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

2. Pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Utara II Kota Lubuk Linggau

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis secara parsial, diperoleh nilai t_{hitung} untuk variabel kepuasan kerja sebesar 4,639. Nilai ini kemudian dibandingkan dengan t_{tabel} pada taraf signifikansi 5% yaitu sebesar 1,960. Melalui perbandingan tersebut, terlihat jelas bahwa t_{hitung} (4,639) > t_{tabel} (1,960), yang berarti hipotesis nol (Ho) ditolak dan hipotesis alternatif (Ha) diterima. Hasil analisis statistik ini memberikan bukti empiris yang sangat kuat bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Utara II Kota Lubuk Linggau.Secara teoretis, angka t_{hitung} yang cukup tinggi ini mengindikasikan bahwa

kepuasan kerja menjadi salah satu faktor dominan dalam menentukan seberapa baik kinerja yang dihasilkan oleh pegawai.

Ketika seorang pegawai merasa puas terhadap aspek-aspek pekerjaannya seperti beban kerja yang proporsional, kompensasi atau insentif yang adil, hubungan interpersonal yang harmonis antar-rekan sejawat, serta gaya kepemimpinan Camat yang mengayomi, maka secara psikologis mereka akan terdorong untuk memberikan kontribusi terbaiknya bagi instansi.Dalam konteks operasional di Kantor Camat Utara II Kota Lubuk Linggau, kepuasan kerja yang dirasakan pegawai langsung berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan publik.

Pegawai yang merasa dihargai dan puas dengan lingkungan kerjanya cenderung menunjukkan disposisi perilaku yang positif, seperti lebih ramah, responsif, dan sabar dalam melayani urusan administrasi masyarakat. Kepuasan ini juga memicu efisiensi kerja yang lebih tinggi, sehingga target-target instansi, seperti ketepatan waktu penyelesaian dokumen kependudukan atau pelaporan program wilayah, dapat tercapai dengan optimal.Sebaliknya, jika kepuasan kerja pegawai rendah, hal tersebut dapat menjadi ancaman serius bagi efektivitas organisasi di tingkat kecamatan.

Pegawai yang merasa tidak puas biasanya akan menunjukkan penurunan produktivitas, sering menunda pekerjaan, hingga tingginya angka absensi. Di instansi pelayanan publik seperti Kantor Camat, penurunan performa akibat ketidakpuasan kerja ini akan langsung dirasakan oleh masyarakat berupa pelayanan yang lambat atau tidak ramah, yang pada akhirnya dapat memperburuk citra institusi di mata warga Kota Lubuk Linggau.Mengingat besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja, jajaran pimpinan di Kantor Camat Utara II Kota Lubuk Linggau perlu secara konsisten menjaga dan meningkatkan faktor-faktor pembentuk kepuasan tersebut. Langkah nyata yang dapat diambil antara lain adalah memberikan penghargaan (reward) atas prestasi kerja pegawai, menyediakan fasilitas kerja yang memadai, serta menciptakan iklim komunikasi yang terbuka antara atasan dan bawahan. Dengan memastikan aspek kepuasan kerja ini terpenuhi, Kantor Camat Utara II Kota Lubuk Linggau akan mampu mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerja pegawainya demi mewujudkan pelayanan publik yang prima, akuntabel, dan tepercaya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Iman Syahputri Laia (2025) dengan judul "Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Teluk dalam Kabupaten Nias Selatan". Hasil penelitian yaitu Ada pengaruh kepuasan kerja secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai karena nilai t_{hitung} (5,471) > t_{tabel} (1,696). Nilai koefisien determinasi sebesar 0,499 artinya kepuasan kerja mampu menjelaskan kinerja pegawai sebesar 49,9% sedangkan sisanya 50,1% dipengaruhi variabel lain yang tidak disebutkan dalam penelitian ini.

3. Peran *organizational citizenship behavior* sebagai moderasi kinerja pegawai dinilai dari *employee engagement* di Kantor Camat Utara II Kota Lubuk Linggau

Berdasarkan hasil analisis statistik kuantitatif t hitung, ditemukan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki peran yang signifikan sebagai variabel moderasi. Nilai pengaruh t hitung setelah memasukkan OCB sebagai pemoderasi adalah sebesar 4,462 atau 44,62%. Angka ini menunjukkan bahwa variasi naik-turunnya kinerja pegawai di Kantor Camat Utara II Kota Lubuk Linggau sebesar 4,462 atau 44,62% ditentukan oleh interaksi antara *employee engagement* dan kepuasan kerja yang diperkuat oleh perilaku OCB pegawai, sedangkan sisanya sebesar 44,62% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini.

Dalam konteks teoretis, OCB bertindak sebagai variabel pemberi stimulus atau penguat (*quasi* atau *pure moderator*). Kehadiran OCB yaitu perilaku sukarela pegawai yang melampaui deskripsi tugas formalnya (seperti membantu rekan kerja yang kewalahan, menjaga keharmonisan kantor, dan memberikan ide konstruktif tanpa pamrih) mampu melipatgandakan

dampak positif dari *employee engagement* dan kepuasan kerja terhadap kinerja akhir mereka. Pegawai yang sudah terikat (*engaged*) dan merasa puas (*satisfied*) akan menghasilkan kinerja yang jauh lebih luar biasa dan berdampak luas apabila mereka juga menginternalisasi nilai-nilai OCB dalam aktivitas harian di kecamatan.

Jika dikaitkan dengan variabel *employee engagement*, peran moderasi OCB setinggi 53,5% ini menjelaskan bahwa keterikatan emosional pegawai tidak hanya berhenti pada penyelesaian tugas individu secara mekanis. Ketika pegawai yang memiliki *engagement* tinggi juga menerapkan OCB, mereka akan secara sukarela meluangkan waktu ekstra untuk mendukung program-program strategis Camat, seperti optimalisasi pelayanan malam hari atau gotong royong persiapan evaluasi kinerja wilayah. OCB menjembatani energi positif dari keterikatan pegawai tersebut menjadi tindakan nyata yang mengakselerasi performa instansi secara kolektif.

Begitu pula dalam interaksinya dengan kepuasan kerja, OCB terbukti menjadi katalisator yang kuat. Kepuasan kerja yang dirasakan pegawai, baik dari segi lingkungan, kompensasi, maupun kepemimpinan akan bermuara pada kinerja pelayanan yang jauh lebih prima ketika didukung oleh OCB. Pegawai yang puas dan memiliki OCB tinggi tidak akan bersikap pasif; mereka akan melayani masyarakat Kota Lubuk Linggau dengan ketulusan yang lebih besar, meminimalisir konflik antarkomponen di kantor camat, serta lebih resilien (tangguh) saat dihadapkan pada keterbatasan fasilitas atau tekanan volume kerja yang tinggi.

Besarnya persentase pengaruh yang mencapai 44,62% ini memberikan implikasi praktis yang sangat krusial bagi manajemen Kantor Camat Utara II Kota Lubuk Linggau. Angka ini menegaskan bahwa untuk mencapai level kinerja pelayanan publik yang unggul, pihak kecamatan tidak bisa hanya berfokus pada pemenuhan hak-hak normatif pegawai demi kepuasan, atau sekadar menuntut keterikatan kerja formal. Pimpinan instansi harus mampu menumbuhkan iklim organisasi yang merangsang lahirnya budaya OCB, seperti membangun rasa kekeluargaan yang erat, memberikan keteladanan, serta mengapresiasi tindakan-tindakan sukarela pegawai yang berdampak positif bagi tim.

Sebagai kesimpulan, kontribusi sebesar 44,62% ini membuktikan bahwa OCB adalah instrumen penguat yang valid dan sangat efektif di Kantor Camat Utara II Kota Lubuk Linggau. Keberadaan OCB memastikan bahwa rasa puas dan keterikatan yang dimiliki oleh pegawai berhasil dikapitalisasi secara optimal menjadi kinerja pelayanan publik yang responsif, adaptif, dan melampaui standar minimal. Dengan memelihara sinergi antara kepuasan, keterikatan, dan perilaku sukarela ini, Kantor Camat Utara II dapat secara konsisten menghadirkan tata kelola pemerintahan tingkat kecamatan yang berorientasi pada kepuasan masyarakat secara berkelanjutan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Alfanani (2025) dengan hasil penelitian yaitu variabel Kepuasan Kerja (X_2) berpengaruh tapi tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui *Organizational citizenship behavior* (Z) Kantor Kecamatan Tarokan Kab. Kediri dengan nilai p values 0,402 < 0,05. Dengan demikian Ho7 diterima dan Ha7 ditolak.Kepuasan kerja yang berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) menunjukkan bahwa meskipun pegawai merasa puas, hal ini tidak selalu mendorong mereka untuk berperilaku lebih baik dalam konteks organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa faktor lain, seperti komitmen organisasi dan lingkungan kerja, mungkin lebih menentukan dalam mempengaruhi kinerja pegawai

4. Peran *organizational citizenship behavior* sebagai moderasi kinerja pegawai dinilai dari kepuasan kerja di Kantor Camat Utara II Kota Lubuk Linggau

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis moderasi nilai t hitung sebesar 4,110 atau 41,10%. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dengan interaksi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mampu menjelaskan variasi perubahan kinerja pegawai di Kantor Camat Utara II Kota Lubuk Linggau sebesar 41,10%, sedangkan sisanya sebesar 48,90% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini.

Nilai sebesar 41,10% mencerminkan bahwa OCB memiliki peran yang cukup kuat dan signifikan dalam memperkuat atau memperjelas hubungan antara kepuasan kerja pegawai dengan pencapaian kinerja mereka di lingkungan kecamatan.

Kepuasan kerja yang dirasakan pegawai seperti kenyamanan lingkungan kerja, keadilan pembagian tugas, serta hubungan yang harmonis dengan rekan kerja dan pimpinan merupakan fondasi awal untuk mendorong kinerja yang baik. Namun, keberadaan OCB (perilaku ekstra di luar deskripsi pekerjaan formal) memperkuat dorongan tersebut secara signifikan.

Hasil penelitian ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurtjahjono (2025) dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organization Citizenship Behavior* Sebagai Varibel Moderasi (Studi Penelitian Pada Tenaga Kependidikan STIESIA Surabaya). Hasil penelitian yaitu Kepuasan Terhadap Pekerjaan (X) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Perilaku OCB (Z) tenaga kependidikan STIESIA, dengan nilai t-statistik (18,179) >1,96 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Kepuasan Kerja (X) memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) tenaga kependidikan STIESIA, dengan nilai t-statistik (2,944) >1,96 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.003. Perilaku OCB (Z) memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada tenaga kependidikan STIESIA, dengan angka t-statistik (2,185) >1,96 dan tingkat signifikansi 0.029.

5. Pengaruh antara *employee engagement* dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Utara II Kota Lubuk Linggau

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis secara simultan (Uji F), diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 13,480, sementara nilai F_{tabel} pada tingkat signifikansi 5% (α = 0,05) adalah sebesar 2,53. Karena nilai F_{hitung} (3,104) > F_{tabel} (2,53), maka hipotesis nol (Ho) ditolak dan hipotesis alternatif (Ha) diterima. Hal ini membuktikan secara empiris bahwa keterikatan pegawai (*employee engagement*) dan kepuasan kerja secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Utara II Kota Lubuk Linggau.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketika pegawai memiliki keterikatan mental dan emosional yang kuat (*engagement*) serta merasa puas terhadap lingkungan kerjanya, kinerja mereka dalam memberikan pelayanan publik di tingkat kecamatan akan meningkat secara optimal.

Employee engagement mendorong rasa kepemilikan dan dedikasi pegawai terhadap tugas-tugas di Kantor Camat, sementara kepuasan kerja (seperti kenyamanan suasana kerja, hubungan antar-rekan, dan apresiasi pimpinan) memberikan dorongan moral yang berkelanjutan.

Gabungan kedua faktor ini menciptakan dorongan kolektif bagi pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, menekan tingkat kesalahan administratif, dan memberikan pelayanan yang lebih responsif kepada masyarakat Kota Lubuk Linggau.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rozana (2022) dengan judul Pengaruh *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Daerah Kabupaten Lampung Tengah. Hasil penelitian yaitu ada pengaruh employeeengagaement dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada badan kesatuan bangsa dan politik kabupaten lampung tengah.. Berdasarkan analisis data diperoleh F_{hitung} 42.855> 0,000 yang ditunjukan dengan regresi linier dengan koefisien determinasi (R2) 0,716

yang berarti kinerja pegawai dipengaruhi oleh variabel *employee engagement* dan budaya organisasi kerja sebesar 71,6% dan sisanya 28,4% dipengaruhi oleh faktor lain.

CONCLUSION

Berdasarkan hasil analisis dapat dapat disimpulkan bahwa:

1. Ada pengaruh antara *employee engagement* terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Utara II Kota Lubuk Linggau yaitu t_{hitung} (2,110) > t_{tabel} (1,960).
2. Ada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Utara II Kota Lubuk Linggau yaitu t_{hitung} (4,639) > t_{tabel} (1,960).
3. Ada pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai d di Kantor Camat Utara II Kota Lubuk Linggau yaitu t_{hitung} (2,011) > t_{tabel} (1,960).
4. Peran *organizational citizenship behavior* sebagai moderasi kinerja pegawai dinilai dari *employee engagement* di Kantor Camat Utara II Kota Lubuk Linggau sebesar 4,462 atau 44,62%.
5. Peran *organizational citizenship behavior* sebagai moderasi kinerja pegawai dinilai dari kepuasan kerja di Kantor Camat Utara II Kota Lubuk Linggau sebesar 41,10%.

Ada pengaruh antara *employee engagement* dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Utara II Kota Lubuk Linggau dimana F_{hitung} (3,104) > F_{tabel} (2,53).

DAFTAR PUSATAKA

Alfanani, M. Z. (2025). Peran Organizational Citizenship Behavior sebagai Moderasi Kinerja Pegawai dinilai dari Employee Engagement dan Kepuasan Kerja di Kantor pegawai . Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Gunawan et al ., (2020) dalam pada perusahaan akan me. *Jurnal Riset Dan Inovasi Manajemen*, *3*(4 November 2025), 14–30.

Alvian, M., & Cahya, I. (2024). Pengaruh Job Description dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pendahuluan. *Agility*, *02*(02), 8–14.

Antika, N. D. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Displin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan PTPN X Pabrik Gula Lestari Kertosono. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, *12*(2), 99–108. https://doi.org/10.29244/jmo.v12i2.33868

Arikunto, S. (2020). *Prosedur Penelitian Edisi Revisi* (R. Cipta (ed.); 10th ed.). Jakarta.

Busro, A. (2021). *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia* (P. Group (ed.)). Jakarta.

Dennis, R. J. B. and. (2018). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. *The Academy of Management Review*, *14*(2).

Febriansyah, H. & H. G. (2020). *Tujuh Dimensi Employee Engagement*. Prenada.

Gaol, C. J. (2020). *Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia* (Gramedia (ed.)). Jakarta.

Hamali, A. Y. (2018). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Buku Seru.

Haryono, S. (2017). Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS 22.00, LISREL 8.80 dan Smart PLS 3.0. *Luxima Metro Media*, 450.

Imam Ghozali, H. L. (2020). *PARTIAL LEAST SQUARES KONSEP, TEKNIK DAN APLIKASI Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris* (kedua). Badan Penerbit unversitas Diponegoro.

Iskamto, D. (2023). Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance. *International Journal of Management and Digital Business*, *2*(1), 47–55.

Kasmir. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (R. Cipta (ed.)). Jakarta.

Mahfud Sholihin, D. R. (2021). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 7.0 untuk Hubungan Nonlinier dalam penelitian Sosial dan Bisnis* (Clara Mitak (ed.); kedua). Penerbit Andi.

Maslina, L. D. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Employee Engagement Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil

(DISPENDUKCAPIL) Kota Malang. *Riset Manajemen*, *12*(02), 2052–2063.

Moretti, M., & Postruznik, N. (2020). *Stress Management And Employee Engagement: A Case Stud*. Armida Publications.

Natali, G., & Wolor, C. W. (2024). Analisis Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. Digivla Indonesia. *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, *2*(1), 187–193.

Nimas Ayu Aulia Pitasari, & Mirwan Surya Perdhana. (2020). Kepuasan Kerja Karyawan : Studi Literatur. *Diponegoro Journal of Management*, *7*(4), 1–11.

Rachman, L., & Dewanto, A. (2016). *Pengaruh Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention Perawat (Studi pada Rumah Sakit Wava Husada Kepanjen Malang)*. *322*.

Rahmad Solling Hamid, S. M. A. (2019). *Structural Equation Modeling (SEM) berbasia Varian : Konsep Dasar dan Aplikasi denga Program SmartPLS 3.2.8 dalam Riset Bisnis* (Abi (ed.); Pertama).

Rahmadhani, N. P., & Priyanti, Y. (2022). Konsep Dasar Kepuasan Kerja : Sebuah Tinjauan Teori. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (JEBMAK)*, *1*(1), 39–48.

Robbins. (2020). *Prinsip – Prinsip Perilaku Organisasi*. Erlangga.

Rostiawati. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta.

Sari, E. Y. D. (2023). *Komitmen Organisasi: Tinjauan Kasus Berbagai Organisasi Publik dan Swasta*. UAD PRESS.

Sudarni. (2023). *Manajemen Strategik : Teori dan Analisis*. Penerbit SEVAL.

Sugiyono. (2020). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Alfabheta (ed.)). Jakarta.

Sugiyono. (2023). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF, KUALITATIF, DAN R&D*.

Susilo, J., & Satrya, I. G. B. H. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Yang Dimediasi Oleh Komitmen Organisasional Karyawan Kontrak. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, *8*(6), 3700. https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i06.p15

Wibowo. (2020). *Manajemen Kinerja* (Grasindo (ed.)). Jakarta.

Wirawan. (2017). *Kepemimpinan-Teori, psikologi, perilaku organisasi, aplikasi dan penelitian*. Deepublish.