JURNAL BISNIS MAHASISWA
Journal homepage: https://jurnalbisnismahasiswa.com
E-ISSN: 2807-2219

Pengaruh *employee engagement* dan beban kerja terhadap kepuasan kerja dengan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening pada PT Kampar Alam Mas Inti, Kabupaten Kampar

The effect of employee engagement and workload on job satisfaction with organizational citizenship behavior as an intervening variable at PT Kampar Alam Mas Inti, Kampar Regency

Eggi Fitri Hariyanti*, Samsir, Kurniawaty Fitri
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Riau, Pekanbaru, Indonesia

Abstrak

Tujuan – Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *employee engagement* dan beban kerja terhadap kepuasan kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening pada PT Kampar Alam Mas Inti.

Desain/metodologi/pendekatan – Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Sampel penelitian berjumlah 100 karyawan perusahaan tersebut. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan SmartPLS.

Temuan – *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, sementara beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap OCB. OCB juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, serta terbukti memediasi hubungan *employee engagement* dan beban kerja dengan kepuasan kerja.

Keterbatasan penelitian – Penelitian ini hanya dilakukan pada satu perusahaan dengan desain *cross-sectional* dan data *self-report*, serta belum memasukkan faktor lain seperti kepemimpinan, kompensasi, dan budaya organisasi.

Implikasi – Perusahaan perlu meningkatkan *employee engagement* dan mengelola beban kerja secara proporsional agar perilaku OCB tumbuh dan kepuasan kerja karyawan meningkat.

Kebaruan – Penelitian ini menguji peran OCB sebagai variabel intervening dalam hubungan *employee engagement* dan beban kerja dengan kepuasan kerja pada karyawan perusahaan pengolahan kelapa sawit.

Kata Kunci: *Employee Engagement*, Beban Kerja, Kepuasan Kerja, OCB

Abstract

Purpose – *This study aims to analyze the influence of employee engagement and workload on job satisfaction with Organizational Citizenship Behavior (OCB) as an intervening variable at PT Kampar Alam Mas Inti.*

Design/methodology/approach – *This research employs a quantitative approach using a survey method. The sample consisted of 100 employees of the company. Data were collected through questionnaires and analyzed using SmartPLS.*

Findings – *Employee engagement has a positive and significant effect on job satisfaction, while workload has a negative and significant effect on job satisfaction. Employee engagement also has a positive and significant effect on OCB, whereas workload has a negative and significant effect on OCB. OCB has a positive and significant effect on job satisfaction and is proven to mediate the relationship of employee engagement and workload with job satisfaction.*

Copyright © 2026 Author(s). This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License (http://creativecommons.org/licences/by-sa/4.0/)

Research limitations – *The study was conducted in a single company using a cross-sectional design and self-reported data, and it did not include other factors such as leadership, compensation, and organizational culture.*

Implications – *Companies need to strengthen employee engagement and manage workload proportionally to foster OCB and improve employee job satisfaction.*

Originality – *This study examines OCB as an intervening variable in the relationship between employee engagement and workload and job satisfaction among employees of a palm oil processing company.*

Keywords: *Employee Engagement, Workload, Job Satisfaction, OCB.*

Histori Artikel:
Diterima: 10 Februari 2026, Direvisi: 31 Juli 2026, Disetujui: 4 Agustus 2026, Dipublikasikan: 23 Oktober 2026.

***Penulis Korespondensi:**
eggifitriii17@gmail.com

DOI:
https://doi.org/10.60036/jbm.1088

PENDAHULUAN

Suatu perusahaan atau organisasi bisnis sangat memerlukan sumber daya manusia untuk menjalankan seluruh fungsi perusahaan. Sumber daya manusia merupakan makhluk sosial yang menjadi perencana, pelaksana, dan pengendali yang berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan dapat tercapai apabila terdapat kerja sama yang baik antara karyawan dan perusahaan. Keberhasilan pengelolaan tersebut akan tecermin dalam tingkat kepuasan kerja karyawan, yaitu sejauh mana karyawan merasa puas terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka. PT Kampar Alam Mas Inti merupakan perusahaan swasta yang bergerak di bidang budi daya dan pengolahan kelapa sawit menjadi minyak sawit mentah (CPO) dan inti sawit (*kernel*). Asisten Kepala (Askep) bertugas memimpin dan mengawasi seluruh kegiatan perusahaan dengan dibantu oleh staf, asisten, serta beberapa mandor proses dan operator, dengan batasan tanggung jawab yang jelas sesuai dengan peran dan tugas masing-masing.

Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi hal yang krusial untuk mendukung kelangsungan dan efektivitas pelaksanaan tugas di setiap lini operasional perusahaan. Kepuasan kerja akan tercapai apabila karyawan merasa puas atas hasil kerja yang telah dicapai. Dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menjadi salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan. OCB merupakan perilaku individu di luar tugas utama dalam organisasi yang membantu memperkuat budaya dan hasil organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat OCB tinggi cenderung mampu mengelola tekanan pekerjaan dengan lebih baik dan tetap menjaga sikap positif sehingga dapat mempertahankan atau bahkan meningkatkan kepuasan kerja meskipun menghadapi beban kerja yang tinggi.

OCB tidak terbentuk dengan sendirinya, melainkan dipengaruhi oleh keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya atau yang dikenal dengan *employee engagement*. Ketika seorang karyawan berpartisipasi, ia menyadari tanggung jawabnya terhadap tujuan perusahaan dan memotivasi rekan-rekannya untuk mencapai tujuan organisasi bersama. Karyawan yang memiliki engagement merupakan pekerja yang mempunyai keterikatan penuh dan semangat terhadap pekerjaan mereka. Pandangan ini menyatakan bahwa *employee engagement* tidak hanya membuat karyawan memberikan kontribusi lebih, tetapi juga membuat mereka memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela.

Di sisi lain, beban kerja yang diberikan kepada karyawan juga menjadi aspek penting yang memengaruhi kepuasan kerja. Beban kerja bergantung pada jumlah tugas yang harus dilakukan,

waktu yang tersedia, dan ketersediaan sumber daya. Jika ketiga aspek tersebut tidak seimbang, pekerjaan yang dilakukan mungkin tidak akan berjalan dengan baik. Kepuasan kerja akan tercapai apabila beban kerja yang dialokasikan kepada setiap pemegang jabatan sesuai dengan standar, tidak terlalu tinggi, dan tidak pula terlalu rendah. Beban kerja yang terlalu berat atau terlalu ringan berdampak pada terjadinya inefisiensi kerja. Data jam kerja, lembur, dan absensi karyawan PT Kampar Alam Mas Inti disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Data Jam Kerja, Lembur, dan Absensi Karyawan PT Kampar Alam Mas Inti

No	Total Jam Kerja	Jam Kerja	Total Jam Lembur	Jumlah Lembur	Jam Lembur	Cuti	Izin	Tidak Masuk	Jabatan
1	216	207	-	-	-	-	1	-	Askep
2	192	176	-	-	-	-	2	-	Kantor
3	192	192	-	-	-	-	-	-	Asst. Labor
4	192	192	-	-	-	-	-	-	Asst. Proses
5	192	184	-	-	-	-	-	1	Asst. Sortasi
6	192	168	-	-	-	-	2	1	Asst. Engine
7	192	176	-	-	-	-	1	1	Asst. Bengkel
8	192	176	-	-	-	-	2	-	Mandor Sortasi
9	192	184	-	-	-	-	-	1	Mandor Proses
10	160	148	128	22	116	-	2	-	Op. Loading Ramp
11	160	153	128	23	121	-	-	1	Help. Loading Ramp
12	160	160	128	24	128	-	-	-	Op. Sterilizer
13	160	141	128	21	111	3	-	-	Help. Sterilizer
14	160	160	128	24	128	-	-	-	Op. Klarifikasi Minyak
15	160	134	128	24	99	4	-	-	Help. Klarifikasi Minyak
16	160	146	128	22	116	-	1	1	Op. Screw Press
17	160	155	128	23	121	-	1	-	Help. Screw Press
18	160	132	128	20	108	-	4	-	Op. Kamar Mesin
19	160	160	128	24	126	-	-	-	Help. Kamar Mesin
20	160	160	128	24	120	-	-	-	Op. Boiler
21	160	155	128	23	117	-	-	1	Help. Boiler
22	160	160	128	24	122	-	-	-	Op. Kernel
23	160	160	128	24	122	-	-	-	Help. Kernel
24	160	148	128	22	116	-	1	1	Op. WWTP
25	160	160	128	24	124	-	-	-	Help. WWTP
26	160	150	128	22	108	-	2	-	Op. Senator
27	160	160	128	24	122	-	-	-	Help. Senator
28	160	146	128	22	114	-	2	-	Op. Burch Press
29	160	160	128	24	124	-	-	-	Help. Burch Press
30	160	143	128	21	109	-	2	1	Op. IPAL

Salsabila dan Yasmin (2024) menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bumi Pratama Khatulistiwa. Sebaliknya, Atthohiri dan Wijayati (2021) menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara *employee engagement* dan kepuasan kerja. Suparman dan Wirayudha (2023) menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan Farhiya et al. (2023) menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penjabaran tersebut mengindikasikan bahwa masing-masing variabel menghasilkan temuan penelitian yang berbeda. Hal ini menjadi salah satu urgensi dilakukannya penelitian ini. Selanjutnya, peneliti akan melihat pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening dalam hubungan *employee engagement* dan beban kerja dengan kepuasan

kerja. Berdasarkan latar belakang, fenomena, dan *research gap* yang telah diuraikan, peneliti bermaksud untuk mengidentifikasi dan meneliti fenomena tersebut secara lebih mendalam.

KAJIAN LITERATUR

Kepuasan Kerja

Menurut Putri dan Supriadi (2022), efektivitas atau respons emosional yang diberikan terhadap berbagai bidang pekerjaan disebut sebagai kepuasan kerja. Suryadi et al. (2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap positif maupun negatif seseorang terhadap pekerjaannya. Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan respons emosional dan sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat berupa perasaan menyenangkan maupun tidak menyenangkan. Respons ini mencerminkan cara karyawan menilai dan merasakan pekerjaannya, baik secara positif maupun negatif, yang pada akhirnya memengaruhi efektivitas dan keterlibatan mereka dalam menjalankan tugas.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Maryani et al. (2022) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward*, dan dapat meningkatkan fungsi efektif organisasi. Menurut Lukito (2020), OCB adalah perilaku karyawan yang bersifat sukarela yang dilakukan individu di lingkungan kerja, baik terhadap rekan kerja maupun perusahaan. OCB pada karyawan dapat terlihat dari sikap patuh terhadap aturan dan kebijakan organisasi atau perusahaan serta kesediaan membantu mengerjakan tugas-tugas tambahan yang diberikan organisasi atau perusahaan dengan baik.

Employee Engagement

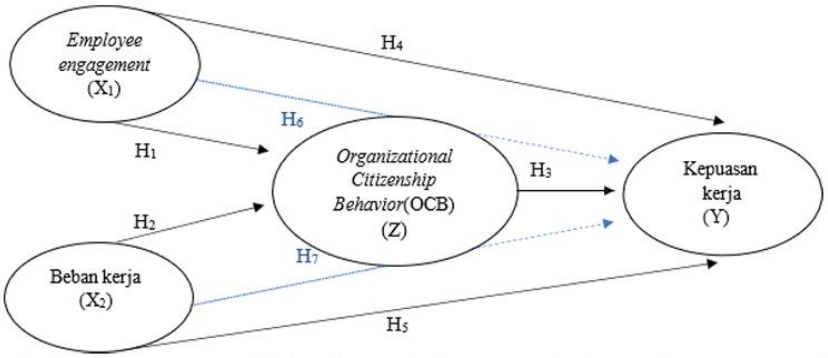
Abadi (2024) mengungkapkan bahwa *employee engagement* secara luas didefinisikan sebagai tingkat komitmen dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya. Menurut Sari (2023), *employee engagement* merupakan keadaan sikap positif dan antusiasme karyawan terhadap pekerjaan yang kemudian diekspresikan dalam pekerjaan, baik secara fisik, kognitif, maupun emosional, yang ditandai dengan karakteristik *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Berdasarkan pendapat tersebut, *employee engagement* merupakan kondisi psikologis positif yang ditunjukkan oleh komitmen, keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme karyawan terhadap pekerjaan serta organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan yang *engaged* tidak hanya memahami dan bertanggung jawab terhadap tujuan perusahaan, tetapi juga secara aktif mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional serta berkontribusi selaras dengan nilai dan strategi organisasi.

Beban Kerja

Menurut Nabila dan Syarvina (2022), beban kerja adalah tuntutan tugas yang diberikan kepada karyawan dalam jangka waktu tertentu pada suatu perusahaan. Suparman dan Wirayudha (2023) mendefinisikan beban kerja sebagai keadaan ketika karyawan dihadapkan pada tugas yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu. Dengan demikian, beban kerja merupakan sejumlah tugas atau tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu, yang mencerminkan tuntutan pekerjaan terhadap kemampuan, kompetensi, dan kesiapan individu dalam suatu organisasi.

Kerangka Penelitian dan Hipotesis

Kerangka penelitian disajikan pada Gambar 1. Berdasarkan uraian latar belakang masalah dan telaah pustaka, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut.



Sumber: Ompusunggu & Rifani, (2023), Afuan *et al*., (2020), Purnama *et al*., (2023).

Gambar 1. Kerangka Penelitian

METODE

Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif yang bersumber dari data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber pertama atau sumber asli oleh peneliti tanpa melalui perantara (Sugiyono, 2019). Data primer dikumpulkan langsung dari responden melalui kuesioner. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2019) dan digunakan sebagai pendukung atau pelengkap data primer.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2019). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Kampar Alam Mas Inti yang berjumlah 131 orang. Pengambilan sampel menggunakan teknik *Probability Sampling* dengan jenis *Stratified Random Sampling*, yaitu membagi populasi menjadi kelompok (strata) berdasarkan karakteristik tertentu, kemudian sampel diambil secara acak dari setiap strata untuk memastikan keterwakilan setiap kelompok dalam populasi. Jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin berikut.

$$n = \frac{N}{1 + N\,(e)^2} = \frac{131}{1 + 131\,(5\%)^2} = 98{,}6817326$$

Keterangan: n = jumlah sampel yang diperlukan; N = jumlah populasi; e = tingkat kesalahan sampel (*sampling error*) 5%.

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa jumlah sampel minimum yang dibutuhkan adalah sekitar 99 orang. Untuk mengantisipasi kemungkinan kekurangan data atau ketidaksesuaian responden, jumlah sampel dibulatkan menjadi 100 orang karyawan. Definisi operasional variabel disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1	Kepuasan Kerja (Y)	Tingkat perasaan positif karyawan terhadap upah yang diterima, hubungan dengan rekan kerja, loyalitas pada perusahaan, absensi, penilaian kinerja, produktivitas,	1. Upah/gaji 2. Rekan kerja 3. Tingkat retensi 4. Absensi 5. Evaluasi kinerja	Interval

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
		serta keterlibatan terhadap pekerjaan dan organisasi.		
2	*Organizational Citizenship Behavior* (Z)	Perilaku sukarela karyawan yang meliputi sikap tolong-menolong, kepatuhan pada aturan, menjaga hubungan baik, inisiatif berkontribusi, loyalitas, perilaku positif di dalam dan luar organisasi, serta pengembangan diri untuk kemajuan organisasi.	1. Sikap saling membantu 2. Kepatuhan terhadap organisasi 3. Memelihara perilaku baik antarrekan kerja 4. Inisiatif berkontribusi lebih 5. Loyalitas kepada organisasi 6. Berperilaku baik di dalam dan di luar organisasi 7. Kesempatan mengembangkan diri (Lagomarsino & Cardona dalam Permadi, 2023)	Interval
3	*Employee Engagement* (X1)	Tingkat keterlibatan karyawan yang ditunjukkan melalui partisipasi aktif, tanggung jawab terhadap tugas, kedisiplinan, komitmen terhadap organisasi, kemauan berbagi pengetahuan, serta semangat dan antusiasme dalam bekerja.	1. Partisipasi kerja 2. Tanggung jawab 3. Disiplin kerja 4. Komitmen kerja 5. Berbagi pengetahuan 6. Semangat kerja (Mathis dalam Djah, 2021)	Interval
4	Beban Kerja (X2)	Keseluruhan tuntutan pekerjaan yang harus dipenuhi karyawan, mencakup kondisi pekerjaan, pengelolaan waktu kerja, target yang harus dicapai, serta faktor lingkungan kerja fisik maupun nonfisik.	1. Kondisi pekerjaan 2. Penggunaan waktu kerja 3. Target yang harus dicapai 4. Lingkungan kerja fisik 5. Lingkungan kerja nonfisik (Koesomowidjojo, 2017, dalam Sinaga & Sihombing, 2021)	Interval

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

Teknik Pengumpulan dan Analisis Data

Data dikumpulkan menggunakan angket atau kuesioner. Jawaban responden diukur menggunakan skala Likert lima poin dengan bobot sebagaimana disajikan pada Tabel 3. Data dianalisis menggunakan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan

bantuan SmartPLS melalui evaluasi model pengukuran (*outer model*), evaluasi model struktural (*inner model*), dan uji hipotesis.

Tabel 3. Skala Likert

Penilaian	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2019)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Convergent Validity

Pengujian *convergent validity* dilakukan melalui *loading factor* dan *average variance extracted* (AVE). Variabel dinyatakan valid apabila nilai *loading factor* > 0,7 dan nilai AVE > 0,5 (Abdillah & Jogiyanto, 2020). Nilai *loading factor* disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Nilai *Loading Factor*

Butir	*Employee Engagement*	Beban Kerja	Kepuasan Kerja	OCB
X1.1	0,760			
X1.2	0,870			
X1.3	0,864			
X1.4	0,759			
X1.5	0,744			
X1.6	0,798			
X2.1		0,774		
X2.2		0,777		
X2.3		0,759		
X2.4		0,716		
X2.5		0,708		
Y.1			0,710	
Y.2			0,830	
Y.3			0,789	
Y.4			0,727	
Y.5			0,735	
Y.6			0,821	
Y.7			0,808	
Z.1				0,867
Z.2				0,843
Z.3				0,820
Z.4				0,867
Z.5				0,831
Z.6				0,868
Z.7				0,777

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2025

Seluruh indikator variabel *employee engagement* (X1), beban kerja (X2), kepuasan kerja (Y), dan *Organizational Citizenship Behavior* (Z) memiliki nilai *loading factor* > 0,7 sehingga seluruh indikator dinyatakan valid sebagai alat ukur variabel penelitian.

Tabel 5. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	AVE	Keterangan
Employee Engagement	0,641	Valid
Beban Kerja	0,558	Valid
Kepuasan Kerja	0,602	Valid
OCB	0,705	Valid

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2025

Nilai AVE setiap variabel penelitian lebih besar daripada 0,5 sehingga seluruh variabel dinyatakan valid dan telah memenuhi kriteria pengujian.

Discriminant Validity

Discriminant validity digunakan untuk memastikan bahwa setiap konsep variabel laten berbeda dari variabel laten lainnya. Pengujian dilakukan melalui *Fornell-Larcker criterion* dan *cross-loading*. *Fornell-Larcker criterion* membandingkan akar kuadrat AVE setiap konstruk dengan korelasi antarkonstruk.

Tabel 6. *Fornell-Larcker Criterion*

Variabel	*Employee Engagement*	Beban Kerja	Kepuasan Kerja	OCB
Employee Engagement	0,801			
Beban Kerja	-0,271	0,747		
Kepuasan Kerja	0,706	-0,662	0,776	
OCB	0,503	-0,573	0,791	0,840

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2025

Nilai akar kuadrat AVE pada garis diagonal lebih besar daripada korelasi antara satu konstruk dan konstruk lainnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki tingkat validitas diskriminan yang baik.

Tabel 7. Nilai *Cross Loading*

Butir	*Employee Engagement*	Beban Kerja	Kepuasan Kerja	OCB
X1.1	0,760	0,309	0,491	0,350
X1.2	0,870	0,210	0,621	0,504
X1.3	0,864	0,239	0,712	0,530
X1.4	0,759	0,081	0,374	0,254
X1.5	0,744	0,104	0,390	0,241
X1.6	0,798	0,291	0,649	0,402
X2.1	0,337	0,774	0,633	0,501
X2.2	0,226	0,777	0,577	0,636
X2.3	0,219	0,759	0,395	0,353
X2.4	0,091	0,716	0,334	0,219
X2.5	0,014	0,708	0,367	0,176
Y.1	0,367	0,396	0,710	0,542
Y.2	0,613	0,635	0,830	0,747
Y.3	0,446	0,458	0,789	0,695

Butir	*Employee Engagement*	Beban Kerja	Kepuasan Kerja	OCB
Y.4	0,475	0,523	0,727	0,525
Y.5	0,600	0,490	0,735	0,464
Y.6	0,631	0,524	0,821	0,610
Y.7	0,645	0,532	0,808	0,674
Z.1	0,434	0,613	0,629	0,867
Z.2	0,392	0,566	0,694	0,843
Z.3	0,360	0,385	0,615	0,820
Z.4	0,478	0,379	0,616	0,867
Z.5	0,526	0,257	0,641	0,831
Z.6	0,494	0,539	0,787	0,868
Z.7	0,263	0,575	0,639	0,777

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2025

Nilai loading setiap indikator terhadap konstruknya lebih besar daripada nilai *cross loading* terhadap konstruk lain. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel laten memiliki *discriminant validity* yang baik.

Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha

Composite reliability menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Konstruk dinyatakan memiliki reliabilitas yang tinggi apabila nilai *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* > 0,7 (Sholihin & Ratmono, 2021). Hasil pengujian disajikan pada Tabel 8.

Tabel 8. Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*

Variabel	*Composite Reliability*	*Cronbach's Alpha*	Nilai Kritis	Keterangan
Employee Engagement	0,917	0,890	0,7	Reliabel
Beban Kerja	0,847	0,814	0,7	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,898	0,890	0,7	Reliabel
OCB	0,934	0,930	0,7	Reliabel

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2025

Seluruh konstruk memiliki nilai *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* > 0,7 sehingga seluruh konstruk dinyatakan reliabel. Hasil evaluasi model pengukuran disajikan pada Gambar 2.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

R-Square

Tabel 9. Nilai *R-Square*

Variabel	R-Square	Adjusted R-Square
Kepuasan Kerja	0,822	0,816
OCB	0,458	0,447

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2025

Nilai R-Square variabel kepuasan kerja sebesar 0,822 (82,2%), sedangkan sisanya sebesar 0,178 (17,8%) dipengaruhi oleh variabel yang tidak diteliti. Nilai R-Square variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 0,458 (45,8%), sedangkan sisanya sebesar 0,542 (54,2%) dipengaruhi oleh variabel yang tidak diteliti. Dengan demikian, kepuasan kerja memiliki nilai R-Square kategori tinggi, sedangkan OCB berada pada kategori sedang.

Model Fit

Tabel 10. *Model Fit*

Ukuran	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,022	0,022
d_ULS	4,806	4,806
d_G	5,417	5,417
Chi-square	1724,589	1724,589
NFI	0,452	0,452

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2025



Gambar 2. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)
Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2025

Nilai *Normed Fit Index* (NFI) sebesar 0,452 atau 45,2% menunjukkan kecocokan model yang kurang baik. Namun, nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) sebesar 0,022 < 0,10 sehingga model dapat dinyatakan *fit* dengan data. Hasil evaluasi model struktural disajikan pada Gambar 3.

Uji Hipotesis

Tabel 11. *Path Coefficients*

Variabel	Kepuasan Kerja	OCB
Employee Engagement	0,419	0,375
Beban Kerja	-0,320	-0,471
OCB	0,397	-

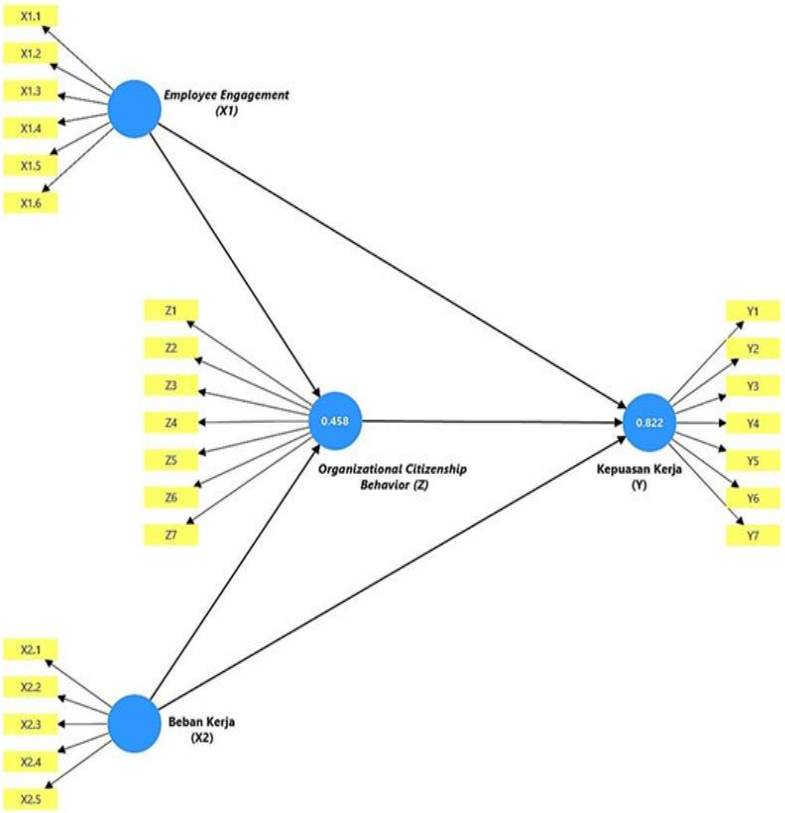
Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2025

Tabel 12. Hasil Uji *T-Statistics* Pengaruh Langsung

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P-values
H1: *Employee Engagement* → OCB	0,375	0,389	0,06	6,199	< 0,001
H2: Beban Kerja → OCB	-0,471	-0,467	0,059	7,946	< 0,001
H3: OCB → Kepuasan Kerja	0,397	0,391	0,046	8,703	< 0,001
H4: *Employee Engagement* → Kepuasan Kerja	0,419	0,419	0,041	10,318	< 0,001
H5: Beban Kerja → Kepuasan Kerja	-0,32	-0,324	0,04	7,983	< 0,001

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2025

Hasil pengujian *t-statistics* pada Tabel 12, menunjukkan bahwa seluruh hipotesis memiliki pengaruh langsung yang signifikan, baik positif maupun negatif, karena memiliki nilai *t-statistics* > 1,96 dan *p-values* < 0,05.



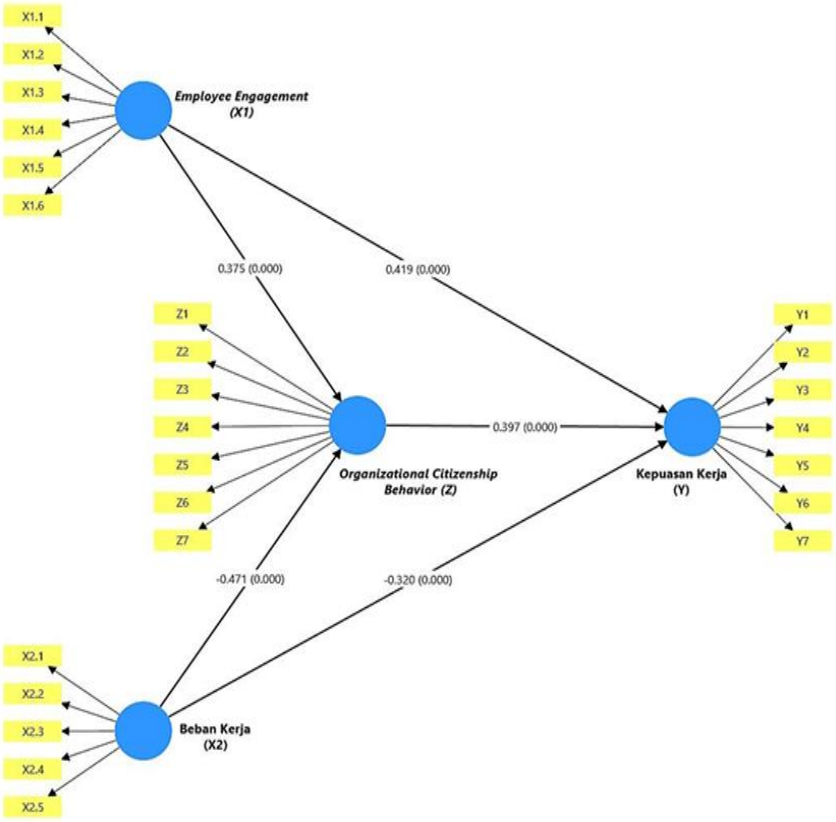
Gambar 3. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)
Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2025

Tabel 13. Hasil Uji *T-Statistics* Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P-values
H6: *Employee Engagement* → OCB → Kepuasan Kerja	0,149	0,151	0,024	6,141	< 0,001
H7: Beban Kerja → OCB → Kepuasan Kerja	-0,187	-0,184	0,035	5,311	< 0,001

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2025

Hipotesis ke-6 dan ke-7 memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan, baik positif maupun negatif, karena memiliki nilai *t-statistics* > 1,96 dan *p-values* < 0,05. Karena pengaruh langsung variabel eksogen terhadap kepuasan kerja juga signifikan, efek mediasi pada H6 dan H7 berupa *partial mediation*, yaitu variabel eksogen memengaruhi variabel endogen baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediator. Hasil uji hipotesis disajikan pada Gambar 4.



Gambar 4. Hasil Uji Hipotesis
Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2025

Pembahasan

Pengaruh Employee Engagement terhadap OCB (H1)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT Kampar Alam Mas Inti (t = 6,199; p < 0,001). Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya, semakin tinggi pula kecenderungan karyawan untuk menampilkan perilaku sukarela di luar tugas formal.

Pengaruh tersebut terjadi karena *employee engagement* menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi, meningkatkan motivasi intrinsik, serta mendorong karyawan untuk

berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan perusahaan. Pada PT Kampar Alam Mas Inti, karakteristik pekerjaan yang menuntut disiplin, kerja sama tim, dan pencapaian target operasional menjadikan keterikatan karyawan sebagai faktor penting dalam menjaga semangat kerja dan kenyamanan bekerja. Karyawan yang memiliki *employee engagement* tinggi cenderung lebih antusias, mampu beradaptasi dengan tuntutan operasional, serta menjalin kolaborasi yang baik. Hal ini sejalan dengan Ompusunggu dan Rifani (2023), Paramitha dan Rijanti (2022), Aisy et al. (2022), Yanti Abd Malik dan Alhadar (2024), serta Indarto et al. (2023) yang menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Pengaruh Beban Kerja terhadap OCB (H2)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT Kampar Alam Mas Inti. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi beban kerja, semakin rendah kecenderungan karyawan untuk menampilkan perilaku sukarela di luar tanggung jawab formal. Pengaruh tersebut terjadi karena beban kerja yang tinggi menguras energi fisik dan mental sehingga karyawan memfokuskan sumber dayanya pada penyelesaian tugas utama dibandingkan membantu rekan kerja atau berpartisipasi dalam aktivitas organisasi. Pada PT Kampar Alam Mas Inti, tuntutan pencapaian target produksi dan karakteristik pekerjaan yang bersifat fisik menyebabkan karyawan lebih memprioritaskan penyelesaian pekerjaan inti sehingga perilaku OCB cenderung menurun. Hasil penelitian ini sejalan dengan Yudi Ginting et al. (2024), Kanza Puspita (2024), serta Nurani dan Kadir (2023) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap OCB.

Pengaruh OCB terhadap Kepuasan Kerja (H3)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Kampar Alam Mas Inti. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi perilaku sukarela karyawan dalam membantu rekan kerja dan mendukung organisasi, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan. Pengaruh tersebut terjadi karena OCB menciptakan hubungan kerja yang lebih harmonis, memperkuat kerja sama tim, dan meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi sehingga karyawan merasakan lingkungan kerja yang lebih positif. Pada PT Kampar Alam Mas Inti, pekerjaan operasional sangat bergantung pada koordinasi antartim sehingga perilaku saling membantu dan berinisiatif di luar tugas formal memperlancar proses kerja, mengurangi hambatan operasional, serta meningkatkan kepuasan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Hasil penelitian ini sejalan dengan Anwar (2021), Purnama et al. (2023), Putri dan Supriadi (2022), Farhiya et al. (2023), serta Sari et al. (2024) yang menyatakan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja (H4)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Kampar Alam Mas Inti. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan. Pengaruh tersebut terjadi karena *employee engagement* meningkatkan motivasi intrinsik, rasa memiliki terhadap organisasi, dan komitmen dalam menjalankan pekerjaan. Pada PT Kampar Alam Mas Inti sebagai perusahaan kelapa sawit, pekerjaan yang menuntut disiplin, kerja sama tim, dan pencapaian target operasional membuat karyawan yang memiliki keterikatan tinggi lebih mampu menghadapi tuntutan kerja sehingga merasakan kepuasan yang lebih besar dalam menjalankan pekerjaannya. Hasil penelitian ini sejalan dengan Salsabila dan Yasmin (2024), Atthohiri dan Wijayati (2021), Abadi (2024), Putri dan

Hermiati (2023), serta Dami et al. (2022) yang menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja (H5)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Kampar Alam Mas Inti. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi beban kerja yang dirasakan karyawan, semakin rendah tingkat kepuasan kerja mereka. Pengaruh tersebut terjadi karena beban kerja yang berlebihan menguras energi fisik dan mental sehingga meningkatkan kelelahan dan mengurangi kenyamanan dalam bekerja. Pada PT Kampar Alam Mas Inti sebagai perusahaan kelapa sawit, tuntutan pencapaian target produksi, pekerjaan lapangan yang bersifat fisik, serta kondisi operasional yang dinamis dapat memperbesar tekanan kerja. Apabila beban tersebut tidak dikelola secara proporsional, karyawan cenderung mengalami penurunan kepuasan terhadap pekerjaannya. Hasil penelitian ini sejalan dengan Farhiya et al. (2023), Hasyim (2020), Salsabilla et al. (2022), Çelik et al. (2023), serta Mandjar dan Turangan (2023) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja melalui OCB (H6)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT Kampar Alam Mas Inti. Temuan ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk menampilkan perilaku sukarela di luar tugas formal, seperti membantu rekan kerja dan menjaga kelancaran operasional, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Pada PT Kampar Alam Mas Inti, proses operasional yang bergantung pada koordinasi antartim, mulai dari panen hingga pengolahan, menjadikan OCB sebagai faktor penting dalam menciptakan kerja sama yang efektif dan lingkungan kerja yang kondusif. Dengan demikian, OCB memperkuat pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan Aisy et al. (2022), Ompusunggu dan Rifani (2023), Yanti Abd Malik dan Alhadar (2024), Salsabila dan Yasmin (2024), serta Dami et al. (2022).

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja melalui OCB (H7)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT Kampar Alam Mas Inti. Temuan ini menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi mengurangi kecenderungan karyawan untuk menampilkan perilaku sukarela di luar tugas formal sehingga dampak positif OCB terhadap kepuasan kerja menjadi berkurang. Pada PT Kampar Alam Mas Inti, tuntutan pencapaian target produksi, pekerjaan yang bersifat fisik, dan koordinasi antartim membuat karyawan lebih memprioritaskan penyelesaian tugas utama ketika beban kerja meningkat. Akibatnya, perilaku saling membantu dan inisiatif dalam mendukung operasional menurun sehingga kepuasan kerja juga cenderung menurun. Hasil penelitian ini sejalan dengan Yudi Ginting et al. (2024), Kanza Puspita (2024), Hasyim (2020), Mandjar dan Turangan (2023), serta Salsabilla et al. (2022). Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat bukti empiris bahwa beban kerja yang tinggi tidak hanya menurunkan perilaku *extra-role* karyawan, tetapi juga berdampak pada turunnya kepuasan kerja.

SIMPULAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Semakin tinggi tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi, semakin besar

kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku sukarela yang melampaui tuntutan pekerjaan formal. Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap OCB. Peningkatan beban kerja cenderung menurunkan perilaku OCB karyawan, sehingga pengelolaan beban kerja menjadi faktor penting dalam menjaga perilaku kerja sukarela. OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi perilaku OCB yang ditunjukkan karyawan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi beban kerja yang dirasakan karyawan, semakin rendah tingkat kepuasan kerja mereka. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui OCB. OCB berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja. Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui OCB. Semakin tinggi beban kerja, semakin rendah kecenderungan karyawan untuk menunjukkan OCB, yang pada akhirnya turut menurunkan tingkat kepuasan kerja.

Keterbatasan dan Saran

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada satu perusahaan, yaitu PT Kampar Alam Mas Inti, sehingga hasilnya terbatas untuk digeneralisasikan pada perusahaan kelapa sawit lain yang memiliki karakteristik organisasi dan sistem kerja yang berbeda. Kedua, penelitian menggunakan desain *cross-sectional* sehingga hanya menggambarkan hubungan antarvariabel pada satu periode waktu dan belum dapat menjelaskan perubahan perilaku karyawan secara longitudinal. Ketiga, data diperoleh melalui kuesioner yang bersifat *self-report* sehingga masih terdapat kemungkinan munculnya *common method bias* atau subjektivitas dalam jawaban responden. Keempat, model penelitian hanya memasukkan variabel *employee engagement*, beban kerja, dan OCB sehingga belum mempertimbangkan faktor lain yang berpotensi memengaruhi kepuasan kerja, seperti kepemimpinan, kompensasi, budaya organisasi, atau lingkungan kerja.

Penelitian mendatang dapat mempertimbangkan penggunaan metode yang berbeda, cakupan responden yang lebih luas, atau penambahan variabel lain agar hasilnya lebih komprehensif. Studi longitudinal juga dapat dilakukan untuk melihat perubahan pengaruh *employee engagement* dan beban kerja terhadap kepuasan kerja melalui OCB seiring waktu.

DAFTAR PUSTAKA

Abadi, A. F. (2024). *Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi*.

Afuan, M., Putra, R. B., & Kumbara, V. B. (2020). Pengaruh pengalaman kerja dan beban kerja terhadap prestasi kerja melalui organizational citizenship behavior (OCB) pegawai sebagai variabel intervening pada Perusahaan Bina Pratama Sakato Jaya SS1. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan, 2*(1). https://doi.org/10.31933/JIMT

Anzika, L. F., & Marzuki, F. (2023). Pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap organizational citizenship behavior melalui kepuasan kerja pegawai sebagai variabel intervening (Studi pada Suku Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi, dan Energi Kota Administrasi Jakarta Utara). *Jurnal Ilmiah Metansi (Manajemen dan Akuntansi), 6*(2), 253–265. https://doi.org/10.57093/metansi.v6i2.233

Farhiya, D., Noermijati, N., & Waluyowati, N. P. (2023). The effect of workload on job satisfaction with mediation of job stress and organizational citizenship behavior (OCB). *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAS)*. https://radjapublika.com/index.php/IJEBAS

Kanza Puspita, J. (2024). Organizational citizenship behavior (OCB) pada karyawan operasional toko di perusahaan ritel. *Journal of Young Entrepreneurs, 3*(2).

Lukito, R. (2020). Pengaruh organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada produksi PVC di UD. Untung Jaya Sidoarjo, *8*(2).

Maryani, Moelyati, T. A., & Marlibatubara, M. (2022). Faktor-faktor yang mempengaruhi organizational citizenship behavior serta pengaruhnya terhadap kinerja guru sekolah dasar, *3*(4).

Nabila, V. S., & Syarvina, W. (2022). Analisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Medan. *Jurnal Kewarganegaraan, 6*(2).

Nurani, P., & Kadir, A. (2023). The effect of servant leadership, workload and organizational culture on employees' organizational citizenship behavior at the Secretariat of the DPRD of Tanah Bumbu Regency. *Jurnal Ekonomi, 12*(3). http://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi

Ompusunggu, L. S., & Rifani, D. N. (2023). Pengaruh employee engagement terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pegawai di Rutan Kelas IIB Humbang Hasundutan. *Widya Manajemen, 5*(1), 1–11. https://doi.org/10.32795/widyamanajemen.v5i1

Opoku, F. K., & Boateng, R. K. (2024). Employee engagement, perceived organizational support, and job performance of medical staff at the Cape Coast Teaching Hospital. *PLOS ONE, 19*. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0315451

Paramitha, L. D., & Rijanti, T. (2022). Pengaruh quality of work life dan employee engagement terhadap organizational citizenship behavior (OCB) dengan moderasi resistance to change (Studi pada pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang). *Jurnal Mirai Management, 7*(2), 200–217. https://doi.org/10.37531/mirai.v7i2.2014

Putri, F. R., & Supriadi, Y. N. (2022). Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, dan organizational citizenship behavior (OCB) terhadap kepuasan kerja karyawan PT Patra Badak Arun Solusi. *Jurnal Manajemen Motivasi, 18*(1), 10. https://doi.org/10.29406/jmm.v18i1.3707

Salsabila, H., & Yasmin, D. (2024). Work-life balance, job stress and employee engagement on employee job satisfaction. *International Journal of Economics Development Research, 5*(5).

Salsabilla, A., Margono, S., & Juwita, H. A. J. (2022). The effect of workload and job stress on job satisfaction mediated by work motivation. *International Journal of Research in Business and Social Science, 11*(9), 97–106. https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i9.2209

Sari, F. (2023). Pengaruh organizational culture, employee experience, dan career development terhadap employee engagement (Studi pada karyawan di Kabupaten Pekalongan). *Jurnal Manajemen dan Bisnis, 14*, 45–55.

Sari, L. O., Kumbara, V. B., & Mulyadi, O. (2024). Pengaruh kepemimpinan etis dan organizational citizenship behavior (OCB) terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PT Transco Energi Utama Inderapura. *Jurnal Bisnis Digital, 2*(1). https://doi.org/10.52060/j-bisdig

Sholihin, M., & Ratmono, D. (2021). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 4.0: Untuk hubungan nonlinier dalam penelitian sosial dan bisnis*. Andi Offset.

Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Suparman, Z. A., & Wirayudha, A. (2023). Pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja dengan work life balance sebagai variabel intervening. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 122–130. https://doi.org/10.29313/jrmb.v3i2.2907

Yanti Abd Malik, F., & Alhadar, F. M. (2024). Pengaruh employee engagement dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behaviour (OCB) dimediasi oleh intention to stay pada Malut Post Kota Ternate. *Jurnal Studi Manajemen Organisasi, 21*(1). http://ejournal.undip.ac.id/index.php/smo