

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan pasar global yang ketat menuntut perusahaan mempertahankan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kemampuan dalam inovasi serta adaptasi terhadap perubahan yang terus terjadi. Sumber daya manusia (SDM) adalah aspek utama yang memegang peran dalam mencapai tujuan perusahaan, sehingga penting bagi perusahaan untuk memahami dan mengelola perilaku individu dalam organisasi. Hal ini dikarenakan setiap individu membawa sikap, motivasi dan persepsi kerja yang berbeda, sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi cara mereka berperilaku dalam organisasi, merespons tuntutan pekerjaan, dan menyelesaikan tanggungjawabnya. Robbins dan Judge (2020) menyatakan bahwa perilaku individu tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal, melainkan dipengaruhi juga oleh kondisi eksternal seperti lingkungan kerja, hubungan sosial, dan bagaimana perusahaan memperlakukan karyawannya.

Pemahaman mendalam mengenai perilaku individu semakin penting bagi perusahaan yang bergerak di industri perbankan, mengingat perusahaan di bidang ini memiliki karakteristik pekerjaan penuh tekanan, beresiko tinggi dan menuntut layanan profesional kepada nasabah. Hal ini membuat perusahaan harus mampu menumbuhkan perilaku individu yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan seperti peningkatan produktivitas dan kinerja. Konsistensi dan peningkatan kinerja karyawan harus menjadi fokus utama perusahaan, karena objek penelitian ini adalah PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Semarang Pattimura

(selanjutnya disebut BRI KC Semarang Pattimura) merupakan salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Indonesia yang mendapatkan dana dari Pemerintah untuk disalurkan ke masyarakat. Hal tersebut menjadikan kinerja karyawan bank menjadi krusial dalam memastikan dana tersebut berhasil mendukung pertumbuhan ekonomi dan menjaga stabilitas sistem keuangan negara sesuai tujuan pemerintah (Fania & Dewi, 2025).

Kinerja karyawan adalah hasil kerja seseorang berdasarkan standar kualitas, ketepatan, produktivitas, serta pemenuhan tugas berdasarkan peran dan tanggung jawab yang diberikan organisasi (Issa et al., 2024). Menurut López-Cabarcos et al (2022), kinerja sebagai perilaku individu yang tercermin dari tindakan nyata yang dapat diamati, di mana perilaku tersebut memberikan nilai tambah bagi organisasi serta berperan dalam pencapaian tujuan organisasi. Penurunan kinerja pada perusahaan sektor jasa seperti perbankan bukan hanya berdampak pada penilaian individu, tetapi juga menurunkan kualitas layanan, membuat pelanggan tidak puas, dan merugikan bisnis secara menyeluruh. Hal ini membuat mengatasi masalah kinerja menjadi sangat penting agar organisasi mampu mempertahankan stabilitas proses bisnis serta efektivitas kerja karyawan.

Berbagai penelitian telah mengkaji bagaimana faktor sosial seperti dukungan atasan dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam upaya memahami faktor-faktor yang dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan. Menurut Artopo & Wahyuni (2024) dukungan atasan merupakan dukungan dari atasan langsung untuk membantu meringankan masalah yang dihadapi karyawan. Dukungan atasan juga didefinisikan sebagai keyakinan karyawan terhadap sejauh

mana atasan menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Öksüz et al., 2023). Penjelasan tersebut mengungkapkan bahwa dukungan dari atasan tidak hanya mencakup bantuan instrumental terkait pekerjaan, tetapi juga dukungan emosional seperti empati, pengakuan, dan komunikasi yang terbuka.

Alsakarneh et al (2022) menjelaskan bahwa dukungan atasan merupakan satu-satunya sumber dukungan sosial di tempat kerja yang secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Imam et al (2025) dan Zeb et al (2024) yang memiliki hasil sama bahwa dukungan atasan memberikan dampak yang signifikan dalam meningkatkan kinerja. Studi tersebut menjelaskan bahwa dukungan atasan, baik teknis maupun non-teknis, mampu memperkuat sumber daya psikologis, emosional dan kognitif karyawan. Adanya dukungan atasan membantu karyawan dalam mengelola stress berlebihan, kemudian karyawan juga merasa lebih dihargai dan dipercaya, sehingga mendorong peningkatan motivasi dan kinerja dalam pelaksanaan tugas.

Namun, terdapat hasil penelitian empiris lainnya yang menunjukkan hasil berbeda. Penelitian oleh Naharuddin dan Sadegi (2013) menemukan bahwa dukungan atasan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan serupa juga ditemukan dalam penelitian Cheyroux et al (2025) dan penelitian Kurniawan dan Anindita (2021) pada karyawan pemasaran perbankan yang menunjukkan hasil bahwa dukungan atasan tidak secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dikarenakan karakteristik pekerjaan yang membuat karyawan relatif bekerja secara mandiri dan tingginya rotasi atasan, sehingga tidak menjadi faktor dominan dalam meningkatkan kinerja.

Perbedaan hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa hubungan antara dukungan atasan dan kinerja karyawan belum dapat dijelaskan secara menyeluruh, sehingga masih terdapat kesenjangan penelitian yang perlu diteliti lebih lanjut dalam konteks organisasi yang berbeda. Ketidakkonsistenan hasil tersebut dapat terjadi karena hubungan antara dukungan atasan dan kinerja tidak selalu bersifat langsung, melainkan bekerja melalui mekanisme psikologis sebagai perantaranya. Hal ini didukung oleh Alsakarneh et al (2022) yang menemukan bahwa kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan antara dukungan atasan dan kinerja karyawan. Hal ini menjadikan kepuasan kerja dinilai sebagai salah satu mekanisme psikologis penting yang dapat menjelaskan bagaimana dukungan atasan pada akhirnya memengaruhi kinerja karyawan.

Kepuasan kerja adalah perasaan positif karyawan yang muncul sebagai respon terhadap pekerjaan dan hal yang diterima dari organisasi (Nguyen, 2021). Menurut Draffe dan Kossen (2002), kepuasan kerja dipengaruhi berbagai faktor, yaitu faktor internal meliputi sifat pekerjaan itu sendiri, keragaman tugas, dan otonomi, Kepuasan kerja juga dipengaruhi faktor eksternal seperti promosi, keamanan kerja, budaya organisasi, dan pengawasan serta faktor individu seperti komitmen dan keterlibatan kerja. Hal tersebut menjelaskan kepuasan kerja dapat terbentuk karena adanya ekspektasi karyawan dan realitas yang karyawan rasakan di tempat kerja, termasuk kondisi dan lingkungan tempat kerja itu sendiri.

Kepuasan kerja merupakan salah satu mekanisme psikologis penting yang dapat menentukan perilaku kerja positif karyawan seperti kinerja, serta berperan penting dalam menjembatani pengaruh dukungan atasan terhadap kinerja.

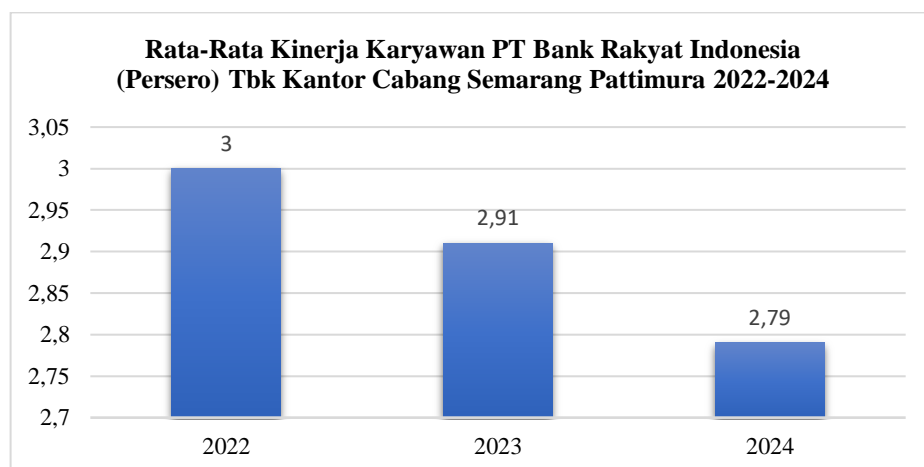
Berdasarkan hasil penelitiannya, Öksüz et al (2023) membuktikan bahwa dukungan atasan adalah salah satu faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara signifikan. Hal ini karena ketika atasan mendukung karyawan dalam hal pekerjaan maupun kehidupan sosial, akan terbentuk kepercayaan dan norma kolaboratif di dalam hubungannya. Kualitas hubungan kerja yang baik antara karyawan dan atasan seperti adanya kepercayaan, saling mendukung dan komunikasi terbuka dalam teori *workplace social capital* akan menjadi sumber daya organisasi yang dapat memperkuat kepuasan kerja dan kemudian meningkatkan kinerja individu (Tsounis et al., 2023; Clausen et al., 2019).

Peran kepuasan kerja sebagai penghubung antara dukungan atasan dan kinerja juga dapat dijelaskan melalui *social exchange theory* (SET). Teori ini menyatakan bahwa hubungan antara atasan dan bawahan didasarkan pada prinsip pertukaran, di mana ketika seseorang menerima perlakuan positif dari pihak lain, mereka akan terdorong untuk membalasnya dengan sikap dan perilaku positif juga (Eisenberger et al., 2002). Perilaku positif atasan seperti memberi dukungan emosional dan instrumental merupakan pemberian yang kemudian mendorong karyawan untuk membalasnya dengan kepuasan kerja sebagai sikap positif dan menghasilkan kinerja yang lebih baik sebagai perilaku timbal balik.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Otsen dan Chen (2025), kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Apabila kepuasan kerja karyawan rendah akan memicu penurunan motivasi, semangat kerja, dan keterlibatan serta berdampak langsung pada performa (Gazi et al., 2024). Hal ini didukung oleh penelitian di sektor perbankan yang

menjelaskan bahwa stres kerja, beban kerja tinggi, dan tekanan operasional berpengaruh negatif dengan kinerja, sehingga bank akan mengalami penurunan produktivitas dan kualitas layanan ketika staf terus dibebani tanpa dukungan psikologis dan sosial (Ivan & Wulani, 2023; Johan & Satrya, 2023). Hal ini menjadikan upaya peningkatan kinerja dilakukan dengan memperbaiki faktor psikologis yang memengaruhinya, yakni kepuasan kerja dan dukungan atasan.

Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat krusial bagi BRI KC Semarang Pattimura. Tingginya persaingan di industri ini menuntut perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Situasi tersebut menjadikan produktivitas perusahaan menjadi hal yang harus diperhatikan, salah satunya adalah dengan memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja merupakan kontributor penting terhadap produktivitas dan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan, sehingga karyawan yang berkinerja baik dapat mengarah pada keberhasilan bisnis. Berikut disajikan data kinerja karyawan BRI KC Semarang Pattimura selama tiga tahun untuk memperkuat urgensi dilakukannya penelitian di lokasi ini:



Gambar 1. 1 Rata-Rata Kinerja Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Semarang Pattimura 2022-2024

Sumber: HRD BRI KC Semarang Pattimura (2025)

Berdasarkan gambar 1.1, kinerja karyawan terus mengalami penurunan dari tahun 2022 hingga 2024. Tahun 2022 rata-rata kinerja karyawan berada pada skor 3 dari skor maksimal yaitu 5, kemudian menurun menjadi 2,91 pada 2023 dan terus menurun hingga 2,79 pada 2024. Berikut adalah hasil penilaian kinerja karyawan yang diklasifikasikan berdasarkan kategori *individual performance score*:

Tabel 1. 1 Kinerja Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Semarang Pattimura 2022-2024 Berdasarkan *Individual Performance Score*

Kategori	Jumlah Karyawan		Jumlah Karyawan		Jumlah Karyawan	
	2022	(%)	2023	(%)	2024	(%)
Sangat Baik	4	6	0	0	0	0
Baik	18	27	14	21	6	8
Cukup	44	67	52	78	60	82
Kurang	0	0	1	1	5	7
Buruk	0	0	0	0	2	3
Total	66	100	67	100	73	100

Sumber: HRD BRI KC Semarang Pattimura (2025)

Berdasarkan tabel 1.1, sebagian besar karyawan berada di kategori “Cukup” dengan persentase yang terus meningkat. Tahun 2022, 67% karyawan berada kategori ini, pada 2023 naik menjadi 78%, dan kembali meningkat menjadi 82% pada 2024. Kenaikan ini menunjukkan sebagian besar karyawan hanya memenuhi standar minimum dan belum mencapai tingkat kinerja yang optimal. Karyawan dengan kategori “Baik” justru menurun, dari 27% pada 2022 hingga tersisa 8% pada 2024. Munculnya kategori “Kurang” dan “Buruk” pada 2024 sebesar 7% dan 3% mengindikasikan permasalahan yang perlu mendapat perhatian serius, karena sebelumnya tidak ada karyawan dalam kategori tersebut. Tren tiga tahun terakhir secara keseluruhan memperlihatkan bahwa kinerja karyawan tidak mengalami perbaikan dan semakin condong ke level menengah ke bawah. Kondisi ini menjadikan BRI KC Semarang Pattimura sebagai objek penelitian yang relevan dan

memiliki urgensi nyata untuk dikaji lebih lanjut dalam konteks *research gap* yang telah diidentifikasi sebelumnya.

Pra-penelitian dilakukan untuk memperoleh gambaran awal mengenai kondisi variabel dukungan atasan dan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan di BRI KC Semarang Pattimura. Pra-penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 22 karyawan menggunakan skala Likert 1-5 yang mencerminkan tingkat kesetujuan terhadap setiap pernyataan, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 1. 2 Hasil Pra-Penelitian Kepuasan Kerja Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Semarang Pattimura

Kepuasan Kerja	Skor Rata-Rata
Saya suka melakukan hal-hal yang saya kerjakan di tempat kerja	3,80
Saya merasa dibayar dengan adil untuk pekerjaan yang saya lakukan	3,80
Saya puas dengan peluang promosi saya	3,40
Saya suka atasan divisi saya	3,90
Saya senang dengan rekan kerja saya	4,00
Skor Rata-Rata	3,78

Sumber: Data Pra-Penelitian (2025)

Berdasarkan tabel 1.2, kepuasan kerja karyawan berada di kategori cukup dengan skor rata-rata 3,78. Karyawan merasa cukup puas dengan pekerjaan yang dilakukan (3,8) dan menilai kompensasi yang diterima sudah adil (3,8). Mereka juga menunjukkan kepuasan yang baik terhadap atasan (3,9) dan rekan kerja (4,0). Namun, kepuasan terhadap peluang promosi memperoleh skor paling rendah (3,4) yang menunjukkan bahwa adanya ketidakpuasan pada aspek pengembangan karier. Peneliti juga meninjau kondisi dukungan atasan karyawan melalui pra-penelitian yang disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 1. 3 Hasil Pra-Penelitian Dukungan Atasan Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Semarang Pattimura

Dukungan Atasan	Skor Rata-Rata
Atasan langsung saya bersedia membantu ketika saya membutuhkan bantuan khusus di luar pekerjaan	3,80
Atasan langsung saya bersedia mendengarkan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan	4,00
Skor Rata-Rata	3,90

Sumber: Data Pra-Penelitian (2025)

Berdasarkan tabel 1.3, dukungan atasan berada di kategori cukup dengan skor rata-rata 3,9. Dukungan berupa bantuan ketika karyawan membutuhkan bantuan khusus di luar pekerjaan memperoleh skor 3,8, kemudian dukungan dalam mendengarkan masalah terkait pekerjaan mendapat skor lebih tinggi, yaitu 4,0. Perbedaan ini menunjukkan bahwa atasan lebih responsif terhadap masalah pekerjaan dibandingkan kebutuhan personal karyawan. Hasil pra-penelitian secara keseluruhan memberikan gambaran bahwa kondisi kepuasan kerja dan dukungan atasan di BRI KC Semarang Pattimura belum berada pada tingkat optimal, sehingga memperkuat relevansi penelitian ini untuk dilakukan di lokasi tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini didorong oleh dua hal utama. Pertama, adanya *research gap* dari inkonsistensi hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh dukungan atasan terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh Zeb et al (2024), Zeb et al (2023), Imam et al (2022), dan Alsakarneh et al (2022) menemukan bahwa dukungan atasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun di sisi lain, Naharuddin et al (2013), Kurniawan (2021), dan Cheyroux (2024) justru menemukan bahwa dukungan atasan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kesenjangan inilah yang menjadi pijakan utama penetapan variabel dalam penelitian ini.

Kedua, adanya permasalahan kinerja yang nyata dan konsisten terjadi di BRI KC Semarang Pattimura selama tiga tahun terakhir, di mana kinerja karyawan terus mengalami penurunan dan mayoritas karyawan belum mencapai tingkat kinerja yang optimal. Hal ini diperkuat oleh hasil pra-penelitian yang menggambarkan bahwa kepuasan kerja dan dukungan atasan karyawan di perusahaan ini masih belum berada pada tingkat yang optimal, sehingga memperkuat relevansi penelitian ini untuk dilakukan di lokasi tersebut. Berdasarkan penjelasan tersebut, penelitian ini dilakukan dengan judul: **"Analisis Peran Dukungan Atasan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Semarang Pattimura)"**. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang menyeluruh terkait peran dukungan atasan dalam mendorong kinerja karyawan, serta menguji apakah kepuasan kerja dapat berperan sebagai penghubung yang memperkuat keterkaitan antara kedua variabel tersebut.

1.2 Perumusan Masalah

Mengacu pada pembahasan latar belakang sebelumnya, penelitian ini berangkat dari ditemukannya *research gap* berupa inkonsistensi hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh dukungan atasan terhadap kinerja karyawan. Beberapa penelitian salah satunya oleh Alsakarneh et al (2022) menemukan pengaruh yang signifikan antara dukungan atasan terhadap kinerja, sementara penelitian lainnya oleh Kurniawan dan Anindita (2021) tidak menemukan pengaruh yang signifikan antara dukungan atasan terhadap kinerja. Inkonsistensi ini semakin relevan ketika mempertimbangkan peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening belum diuji

pada konteks lokasi yang berbeda. Kedua, ditemukannya permasalahan kinerja yang nyata di BRI KC Semarang Pattimura selama tiga tahun terakhir, serta didapatkannya gambaran kondisi kepuasan kerja dan dukungan atasan yang belum optimal berdasarkan hasil pra-penelitian yang dilaksanakan.

Berdasarkan uraian permasalahan yang telah disampaikan di atas, maka rumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut:

1. Apakah dukungan atasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Semarang Pattimura?
2. Apakah dukungan atasan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Semarang Pattimura?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Semarang Pattimura?
4. Apakah dukungan atasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Semarang Pattimura?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengkaji secara empiris pengaruh dukungan atasan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang selanjutnya dijabarkan dalam tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh signifikan dukungan atasan terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Semarang Pattimura.

2. Untuk mengetahui pengaruh signifikan dukungan atasan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Semarang Pattimura.
3. Untuk mengetahui pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Semarang Pattimura.
4. Untuk mengetahui pengaruh signifikan dukungan atasan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Semarang Pattimura.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi sumber informasi yang berkontribusi pada peningkatan pemahaman dalam menjawab permasalahan penelitian serta diharapkan dapat menjadi bahan referensi dan memperkaya penelitian mengenai perilaku organisasi terutama mengenai dukungan atasan, kinerja karyawan dan kepuasan kerja bagi peneliti dan pembaca.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi dasar pertimbangan bagi manajemen BRI KC Semarang Pattimura dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan.

1.4.3 Manfaat Sosial

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi sumber rujukan tambahan bagi penelitian dalam bidang perilaku organisasi, terutama terkait peran dukungan atasan, kepuasan kerja, serta kinerja karyawan.

1.5 Kerangka Teori

1.5.1 Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi merupakan bidang studi yang mempelajari interaksi dan perilaku individu serta kelompok di dalam organisasi agar mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitasnya dalam mencapai tujuan (Bagia, 2015). Robbins (2020) juga menjelaskan bahwa perilaku organisasi sebagai suatu disiplin ilmu yang mengkaji bagaimana individu, kelompok, serta struktur organisasi memengaruhi perilaku dalam konteks organisasi, dengan tujuan memanfaatkan pemahaman tersebut guna meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku organisasi menjadi payung besar yang tepat dalam mewadahi konsep dukungan atasan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, karena ketiganya berhubungan dengan perilaku individu yang menjelaskan bagaimana karyawan berinteraksi satu sama lain serta bagaimana perilaku tersebut dapat mempengaruhi sikap kerja dan keefektifan organisasi.

Berdasarkan pendapat Robbins (2020), perilaku organisasi dikaji berdasarkan tiga level utama yaitu:

- 1) Perilaku individu. Penting bagi organisasi untuk memahami berbagai perilaku individu yang berbeda-beda dalam perusahaan. Hal ini dikarenakan apabila organisasi memiliki pemahaman mendalam terkait faktor-faktor yang mampu mempengaruhi individu dalam berperilaku seperti nilai, sikap, kepuasan, kepribadian, emosi, pendapat dan motivasi, organisasi dapat lebih baik memahami dinamika yang terjadi dalam perusahaan.
- 2) Perilaku kelompok. Perilaku kelompok menjadi fokus dari perilaku organisasi karena sebagian aktivitas organisasi dilakukan dalam kelompok. Pemahaman

mengenai faktor yang mempengaruhi perilaku kelompok termasuk kerja tim, komunikasi, kepemimpinan, kekuasaan, politik, hingga konflik membantu organisasi dalam mengelola interaksi antar anggota, menyelesaikan masalah, serta mencapai tujuan bersama.

- 3) Struktur organisasi. Posisi, peran, dan hubungan antar anggota telah ditetapkan oleh perusahaan melalui struktur organisasi yang mencakup hierarki, departemen, dan juga saluran komunikasi. Adanya struktur organisasi yang mengatur pembagian tugas, wewenang, alur komunikasi, hingga tanggung jawab memengaruhi bagaimana individu bertindak, berinteraksi, serta mengambil keputusan. Hal ini menjadikan pola perilaku individu dan kelompok sangat dipengaruhi oleh struktur organisasi yang pada akhirnya menentukan perilaku dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan model perilaku organisasi yang dikemukakan oleh Robbins (2020), terdapat 5 faktor dependen utama dalam perilaku organisasi:

- 1) Produktivitas. Produktivitas dapat dipahami sebagai indikator kinerja yang menilai tingkat efektivitas dan efisiensi.
- 2) Keabsenan. Tingkat ketidakhadiran karyawan di tempat kerja ketika seharusnya mereka datang bekerja.
- 3) Pengunduran diri karyawan. Perpindahan permanen individu keluar dari organisasi secara sukarela ataupun tidak sukarela.
- 4) Kepuasan kerja. Kepuasan kerja sebagai evaluasi umum individu terhadap pekerjaannya berdasarkan tingkat kepuasan yang dirasakan.

- 5) Kewargaan organisasi. Kewargaan organisasi merupakan tindakan karyawan yang dilakukan atas inisiatif pribadi dan mendukung kinerja organisasi.

1.5.2 Kinerja Karyawan

Robbins dan Judge (2020) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai kombinasi antara efektivitas dan efisiensi dalam melakukan pekerjaan. Kinerja merupakan pencapaian hasil kerja yang ditunjukkan melalui aspek kualitas dan kuantitas dalam pelaksanaan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diemban oleh karyawan (Nuangjamnong, 2008). Mathis dan Jackson (2010) menjelaskan bahwa kinerja mencerminkan perilaku karyawan yang berdampak pada tingkat kontribusi pada organisasi. Hal ini menandakan kinerja bukan sekadar mengukur seberapa baik seorang karyawan menyelesaikan tugas, melainkan mencakup bagaimana perilaku kerja tersebut selaras dengan standar dan tujuan organisasi.

Omar (2020) menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan faktor utama penentu kesuksesan perusahaan. Kinerja yang tinggi akan membawa dampak positif berupa peningkatan produktivitas dan efisiensi operasional yang pada akhirnya memperkuat daya saing perusahaan, terutama di sektor perbankan yang kompetitif (Jimoh, 2025). Hasil penelitian Kim (2020) juga menemukan bahwa karyawan berkinerja tinggi membantu pemimpin membangun perusahaan yang lebih efektif. Hal ini menjadikan mengelola kinerja sebagai kunci utama bagi organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif, sehingga karyawan yang berkinerja baik akan menjadi aset berharga yang menjamin stabilitas dan pertumbuhan bisnis jangka panjang (Zeb et al., 2024).

Berbagai faktor dapat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan, yaitu faktor eksternal seperti kepemimpinan atasan dan kondisi kerja, serta faktor internal seperti motivasi, kompetensi dan kepuasan kerja berperan penting. Studi Alsakarneh et al (2022) menegaskan bahwa dukungan sosial dari atasan memiliki dampak signifikan dalam membantu karyawan mengelola emosi dan tekanan kerja. Kepuasan karyawan terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, serta perlakuan pimpinan juga sebagai faktor yang mendorong munculnya perilaku kerja yang positif dan meningkatkan produktivitas (Hailu, 2025; Issa et al., 2024). Hal ini diperkuat oleh Khan et al (2022) yang menjelaskan karyawan yang puas terhadap pekerjaannya cenderung mencapai tingkat kinerja yang lebih baik.

Robbins dan Judge (2020) menyatakan terdapat 5 indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu:

1. Kualitas kerja. Mengukur kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan tepat dan teliti sesuai standar operasional perusahaan.
2. Kuantitas kerja. Mengukur kinerja karyawan terhadap pencapaian target kerja dalam periode waktu tertentu.
3. Ketepatan waktu. Mengukur kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat waktu yang ditentukan.
4. Efektivitas. Mengukur kinerja karyawan dalam memaksimalkan sumber daya (uang, teknologi, tenaga) untuk mencapai hasil kerja terbaik.
5. Kemandirian. Mengukur kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara mandiri tanpa ketergantungan berlebih terhadap pengawasan.

1.5.3 Dukungan Atasan

Samsudin et al (2019) mendefinisikan dukungan atasan sebagai bantuan yang diberikan oleh atasan melalui kepedulian terhadap karyawan dan apresiasi terhadap kontribusi mereka kepada organisasi. Dukungan atasan merupakan tingkat keyakinan karyawan bahwa atasan langsung menghargai kontribusi serta peduli terhadap kesejahteraan karyawan (Jun et al., 2023). Dukungan atasan mencerminkan pendapat karyawan mengenai seberapa jauh mereka merasakan dukungan dari atasan mereka secara keseluruhan. Dukungan atasan yang dirasakan dipengaruhi oleh interaksi sosial, ketika karyawan menganggap lingkungan kerja mereka positif maka karyawan akan menunjukkan sikap dan perilaku positif (Ibrahim et al., 2020). Hal ini didukung teori pertukaran sosial yang mengemukakan hubungan timbal balik antara individu dan atasan dapat mengurangi stress, meningkatkan kepuasan kerja, dan mengoptimalkan kinerja (Siddiqi et al., 2024).

Dukungan atasan juga berperan dalam membangun kepercayaan dan hubungan positif antara atasan dengan bawahan, sehingga dapat meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja karyawan. Saleem et al (2022) menyatakan bahwa aspek kepercayaan, ketersediaan, dan keadilan yang ditunjukkan oleh atasan menjadi elemen utama dalam membangun lingkungan kerja yang kondusif serta berperan dalam meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini menjadikan dukungan atasan bukan hanya sekadar bantuan teknis, tetapi juga mencakup perhatian psikologis dan sosial yang berkontribusi terhadap kesejahteraan dan motivasi karyawan dalam organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi dukungan atasan meliputi dimensi emosional dan instrumental yang saling berkaitan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Studi Lee (2022) menunjukkan bahwa keterlibatan atasan dalam kesejahteraan karyawan, mendukung ide karyawan, penyediaan pelatihan, dan pemberian umpan balik konstruktif merupakan faktor utama untuk membangun hubungan yang saling menguntungkan. Dukungan emosional seperti empati dan penghargaan terhadap kontribusi karyawan, secara signifikan dapat mengurangi stres kerja dan meningkatkan kepuasan karyawan (Buulolo & Ratnasari, 2020).

Hubungan interpersonal juga memengaruhi tingkat dukungan yang diberikan selain faktor internal atasan. Saleem et al (2022) menekankan pentingnya aspek kepercayaan, ketersediaan, dan keadilan dalam interaksi atasan-bawahan sebagai fondasi utama yang memperkuat dukungan atasan. Faktor tersebut saling berkaitan dalam membentuk pendapat karyawan terhadap dukungan atasan yang berdampak pada komitmen, motivasi, dan produktivitas. Hal ini menjadikan dukungan atasan juga dipengaruhi oleh kombinasi perilaku atasan yang proaktif dan kekuatan hubungan interpersonal antara atasan dan karyawan.

Menurut Samsudin et al (2019) terdapat 2 indikator untuk mengukur dukungan atasan, yaitu:

1. Dukungan emosional. Pengalaman karyawan terhadap perilaku atasan yang menunjukkan empati, perhatian dan mendengarkan seperti keadilan perlakuan, apresiasi kontribusi, mendengarkan pendapat serta kepedulian terhadap kesejahteraan dan kesehatan karyawan.

2. Dukungan instrumental. Pengalaman karyawan dalam menerima bantuan pekerjaan seperti pemberian umpan balik, penyediaan sumber daya, bantuan mengatasi hambatan, kejelasan arahan, dan bantuan mengatur prioritas kerja.

1.5.4 Kepuasan Kerja

Robbins dan Judge (2020) serta Mathis dan Jackson (2011) menyatakan bahwa tingkat kepuasan kerja rendah adalah salah satu faktor penting yang menurunkan kinerja individu dalam perusahaan. Luthans (2011) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka menyediakan hal-hal yang dianggap penting. Kepuasan kerja terbentuk dari evaluasi mengenai pekerjaan maupun pengalaman kerja individu yang kemudian menciptakan kondisi emosional yang positif. Menurut Simanjuntak (2021), kepuasan kerja membuat karyawan merasa puas dengan pekerjaannya tercermin dalam kehadiran yang konsisten, loyalitas terhadap perusahaan, dan kontribusi positif bagi organisasi.

Permasalahan yang signifikan dapat muncul apabila kebutuhan kepuasan kerja karyawan tidak terpenuhi dalam suatu perusahaan seperti penurunan motivasi kerja yang dapat memengaruhi kinerja karyawan dan perusahaan secara keseluruhan (Kee & Chung, 2021). Kepuasan kerja menjadi elemen penting di organisasi karena berpengaruh secara langsung terhadap sikap dan perilaku karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Tingkat kepuasan kerja dapat memengaruhi perilaku karyawan, seperti tingkat produktivitas, kedisiplinan, atau kecenderungan untuk bekerja dengan rajin. Perilaku positif tersebut pada akhirnya akan berkontribusi terhadap kinerja keseluruhan organisasi (Kee & Chung, 2021).

Artopo dan Wahyuni (2024) serta Öksüz et al (2023) menjelaskan bahwa perpaduan antara kondisi struktural dan dukungan relasional merupakan elemen fundamental yang menentukan tinggi rendahnya kepuasan kerja. Faktor struktural seperti keadilan kompensasi dan lingkungan fisik yang positif menjadi prediktor utama kepuasan (Artopo & Wahyuni, 2024). Menurut Issa et al (2024), aspek eksternal yang terkait dengan pekerjaan seperti gaji, promosi, keamanan kerja, otonomi dan kondisi kerja memiliki kontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja.

Aspek relasional juga berperan dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Studi Issa et al (2024) menunjukkan bahwa dukungan sosial dari atasan dalam bentuk bantuan instrumental maupun emosional berfungsi sebagai sumber daya utama yang mampu mengurangi tekanan kerja dan membangun pendapat positif karyawan. Faktor seperti komitmen organisasi, pengakuan atas kinerja, keamanan kerja dan kepemimpinan yang efektif juga turut memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan (Issa et al., 2024).

Terdapat 5 indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja menurut Luthans (2011), yaitu:

1. Sifat pekerjaan itu sendiri. Tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan terhadap karakteristik pekerjaan yang mereka jalani.
2. Gaji. Tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan terhadap kompensasi yang diterima dan sejauh mana dianggap adil.
3. Peluang promosi. Tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan terhadap kesempatan untuk naik jabatan di organisasi.

4. Pengawasan. Tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan terhadap bantuan dan dukungan yang diberikan atasan langsung.
5. Rekan kerja. Tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan terhadap hubungan dengan rekan kerja dalam bekerja sama dan mendukung satu sama lain.

1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai acuan dalam memperkuat pengembangan teori dalam studi ini. Penggunaan penelitian terdahulu bertujuan mengidentifikasi perbedaan utama antara studi-studi yang telah selesai dengan penelitian yang akan dilaksanakan. Penelitian ini diharapkan dapat mengisi kesenjangan yang ada atau memperluas wawasan yang telah dikemukakan sebelumnya. Berikut adalah penelitian terdahulu yang dijadikan rujukan dalam studi ini:

Tabel 1. 4 Penelitian Terdahulu

No	Judul/Penulis	Variabel	Hasil Penelitian	Perbedaan
1.	<i>Exploring the mediating role of psychological factors in the relationship between supervisor support and job performance.</i> Ali Zeb, Majed Bin Othayman (2024)	Variabel Dependen: <i>Job Performance</i> (Y) Variabel Independen: <i>Supervisor Support</i> (X) Variabel Mediasi: <i>Psychological factors</i> (M)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan atasan mendorong kinerja karyawan. Pemberdayaan dan kepercayaan diri memediasi hubungan antara dukungan atasan dan kinerja kerja.	Perbedaan terletak pada objek penelitian yaitu karyawan telekomunikasi di Pakistan. Serta variabel mediasi yang digunakan adalah faktor psikologis seperti <i>empowerment</i> dan <i>self-confidence</i>
2.	<i>The roles of supervisor support, employee engagement and</i>	Variabel Dependen: <i>Job Performance</i> (Y)	Hasil penelitian memperlihatkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara	Perbedaan pada objek penelitian yang dituju yaitu karyawan perusahaan

No	Judul/Penulis	Variabel	Hasil Penelitian	Perbedaan
	<i>internal communication in performance: a social exchange perspective.</i> Hassan Imam, Anu Sahi & Mobina Farasat (2025).	Variabel Independen: <i>Perceived Supervisor Support (X)</i>	PSS dan kinerja karyawan. Hasil mediasi menunjukkan bahwa PSS meningkatkan kinerja kerja karyawan melalui keterlibatan karyawan.	<i>automobile</i> di India. Dan variabel mediasi yang digunakan adalah <i>employee engagement</i> .
3.	<i>How to Motivate Employees to Perform Better? The Impact of Social Support on Employees' Performance in the Hotel Industry.</i> Asaad Alsakarneh, Baha Aldeen Mohammad Fraihat (2022).	Variabel Dependen: <i>Employee Performance (Y)</i> Variabel Independen: <i>Social support from co-workers, supervisor and family (X)</i> Variabel Mediasi: <i>Job satisfaction (M)</i>	<i>Supervisor support (SS)</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. SS berdampak positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja memediasi hubungan antara SS dan kinerja.	Perbedaan terletak pada objek kajian yang difokuskan pada karyawan hotel bintang lima di Jordan. Saran untuk penelitian di masa depan variabel saat ini dapat diselidiki di berbagai industri untuk mendapatkan hasil yang berpotensi berbeda
4.	<i>The interplay between supervisor support and job performance: implications of social exchange and social learning theories.</i>	Variabel Dependen: <i>Job Performance (Y)</i> Variabel Independen: <i>Supervisor Support (X)</i> Variabel Mediasi: <i>Self-</i>	Dukungan atasan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja kerja. Adanya pengaruh positif antara dukungan atasan dan kinerja kerja secara positif melalui peran mediasi kepercayaan diri.	Perbedaan terletak pada variabel mediasi yang digunakan, Perbedaan lainnya terdapat pada objek penelitian yang digunakan, yaitu staf akademik universitas

No	Judul/Penulis	Variabel	Hasil Penelitian	Perbedaan
	Ali Zeb, Gerald Guan & Gan Goh (2023)	<i>Confidence</i> (M)		swasta di Pakistan.
5.	<i>Impact of Perceived Supervisor Support and Rewards and Recognition Toward Performance Through Work Satisfaction and Employee Engagement in Marketing Banks.</i> Rahma Kurniawan (2021)	Variabel Dependen: <i>Employee Performance</i> (Y) Variabel Independen: <i>Supervisor Support</i> (X)	Dukungan atasan yang dirasakan tidak berpengaruh terhadap kinerja yang disebabkan oleh tingginya tingkat rotasi atasan serta karakteristik pekerjaan yang bersifat mandiri dan berbasis target di lapangan.	Sektor penelitian ini juga berada pada sektor perbankan, tetapi terdapat perbedaan pada kota yang diteliti serta tidak adanya peran variabel mediasi dalam model penelitiannya.
6.	<i>Factors of Workplace Environment that Affect Employees Performance: A Case Study of Miyazu Malaysia.</i> Nina Naharuddin, Mohammad Sadegi (2013).	Variabel Dependen: <i>Employee Performance</i> (Y) Variabel Independen: <i>Physical Workplace Environment, Supervisor Support</i> (X)	Dukungan atasan sebagai satu-satunya variabel independen dalam penelitian ini yang tidak secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan.	Perbedaan terletak pada objek penelitian yang digunakan, yaitu karyawan perusahaan otomotif di Malaysia.
7.	<i>The Effects of Weekly Levels of Supervisor Support and Workload on Next Week Levels of Well-Being,</i>	Variabel Dependen: <i>Well-being, Satisfaction, Performance</i> (Y)	Hasil penelitian mengungkapkan adanya hubungan positif secara langsung antara tingkat dukungan atasan dan tingkat kesejahteraan	Perbedaan terletak pada objek penelitian yang digunakan, yaitu adalah mahasiswa keperawatan yang mengikuti

No	Judul/Penulis	Variabel	Hasil Penelitian	Perbedaan
	<i>Satisfaction, and Performance as Mediated by Weekend Work Recovery.</i> Pierre Cheyroux, Alexandre J. S. Morin. (2024)	Variabel Independen: <i>Work Load, Perceived Supervisor Support (X)</i>	serta kepuasan, tetapi tidak terhadap kinerja.	program magang profesional di organisasi layanan kesehatan.
8.	<i>Internal turnover intention in Indonesian government organization.</i> Ardi Artopo, Salamah Wahyuni (2024)	Variabel Dependen: <i>Internal Turnover Intention (Y)</i> Variabel Independen: <i>Supervisor Support (X)</i> Variabel Mediasi: <i>Job Satisfaction (M)</i>	Dukungan atasan secara positif signifikan mempengaruhi <i>job satisfaction</i> Peran mediasi <i>job satisfaction</i> terlihat pada pengaruh dukungan atasan terhadap <i>internal turnover intention</i>	Perbedaan terletak pada objek penelitiannya, yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) Serta variabel dependen yang digunakan adalah <i>turnover intention</i> .
9.	<i>The relationships between supervisor-subordinate guanxi, perceived supervisor autonomy support, autonomous motivation, and employee job satisfaction: Evidence from international hotel chains in China.</i>	Variabel Dependen: <i>Employee Job Satisfaction (Y)</i> Variabel Independen: <i>Perceived Supervisor Autonomy Support (X)</i> Variabel Mediasi: <i>Autonomous Motivation (M)</i>	Dukungan otonomi atasan yang dirasakan (<i>perceived supervisor autonomy support</i>) berpengaruh positif signifikan terhadap <i>employee job satisfaction</i>	Perbedaan terletak pada adanya perbedaan istilah untuk dukungan yang lebih berfokus pada <i>internal locus of causality</i> . Serta objek penelitian ini adalah karyawan jaringan hotel internasional di China

No	Judul/Penulis	Variabel	Hasil Penelitian	Perbedaan
	Jinhua Zhang, Rong Huang (2023)			
10.	<i>The link between supervisor support, servicing efficacy and job satisfaction among frontline hotel employees: an investigation in Turkey.</i> Merve Oksuz, Hikmet Tosyali (2023)	Variabel Dependen: <i>Job Satisfaction</i> (Y) Variabel Independen: <i>Supervisor Support</i> (X) Variabel Mediasi: <i>Servicing Efficacy</i> (M)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan atasan memiliki hubungan langsung yang positif dan signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> karyawan.	Perbedaan terletak pada variabel dependen yang digunakan, yaitu <i>job satisfaction</i> . dan pada objek penelitian yang digunakan, yaitu karyawan <i>frontline</i> hotel bintang 4 dan 5 Turki
11.	<i>Analyzing the impact of employee job satisfaction on their job behavior in the industrial setting: An analysis from the perspective of job performance.</i> Md. Abu Issa Gazi, Mohd Faizal Yusof (2024)	Variabel Dependen: <i>Job Performance</i> (Y) Variabel Independen: <i>Job Satisfaction</i> (X)	Penelitian ini kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja kerja, sehingga karyawan yang bahagia cenderung lebih kreatif, kolaboratif, dan proaktif dalam pendekatan mereka terhadap berbagai tugas.	Perbedaan terletak pada objek kajian yang difokuskan pada pekerja industri di Bangladesh serta menggunakan SPSS versi 24.0 untuk analisis data dan regresi dalam penelitian untuk pengujian hipotesis.
12.	<i>Moderating role of shared vision on employee job satisfaction, perceived stress and job performance relationship among</i>	Variabel Dependen: <i>Job Performance</i> (Y) Variabel Independen: <i>Job Satisfaction</i>	Penelitian ini mengungkapkan adanya hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.	Perbedaan terletak pada objek penelitian yang digunakan yaitu merupakan pekerja kesehatan seperti dokter, perawat, dan

No	Judul/Penulis	Variabel	Hasil Penelitian	Perbedaan
	<i>healthcare professionals in Ghana.</i> Benjamin Otsen (2025)	(X1) & Job Stress (X2) Variabel Moderasi: <i>Shared Value</i> (M)		bidan di rumah sakit pendidikan umum.
13.	<i>The effect of employee engagement and job satisfaction on job performance: the role of perceived organizational support.</i> Adams Lukman Jimoh (2025).	Variabel Dependen: <i>Job Performance</i> (Y) Variabel Independen: <i>Job Satisfaction</i> (X1) Variabel Mediasi: <i>Perceived Organizational Support</i> (M)	Temuan penelitian menunjukkan kepuasan kerja, seperti halnya keterlibatan karyawan, berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. POS terbukti memediasi hubungan antara keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja.	Perbedaan terletak pada variabel kepuasan kerja yang dijadikan variabel independen, bukan variabel mediasi. Meskipun objek penelitian yang dituju sama yaitu karyawan bank tetapi penelitian ini dilakukan di Nigeria.
14.	<i>The impact of leadership style on employee performance mediated by job satisfaction in the Amhara region public sector in Ethiopia.</i> Redie Bezabih Hailu (2025)	Variabel Dependen <i>Job Performance</i> (Y) Variabel Independen: <i>Leadership Style</i> (X) Variabel Mediasi: <i>Job Satisfaction</i> (M)	Kepuasan kerja secara positif signifikan memengaruhi kinerja. Kepuasan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja kerja.	Perbedaan terletak pada objek penelitian yang dituju yaitu adalah karyawan di wilayah Amhara, Ethiopia. Dan hipotesis diuji menggunakan SEM dengan <i>software</i> Amos
15.	<i>Supervisor support for employee</i>	Variabel Dependen: <i>Employee</i>	Dukungan atasan berpengaruh positif signifikan	Perbedaan pada objek penelitiannya

No	Judul/Penulis	Variabel	Hasil Penelitian	Perbedaan
	<i>performance in Australia: Mediating role of work-life balance, job, and life attitude.</i> A K M Mominul Haque Talukder, Maria Carmen Galang (2021).	<i>Performance</i> (Y) Variabel Independen: <i>Supervisor Support</i> (X) Variabel Mediasi: <i>Job Satisfaction</i> (M1), <i>Work-life Balance</i> (M2), <i>Life Satisfaction</i> (M3)	terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja serta kepuasan kerja tidak memediasi dukungan atasan dan kinerja	yaitu karyawan perusahaan keuangan Australia. Data hanya dari satu industri di satu kota, sehingga faktor industri, organisasi, dan budaya yang berbeda dapat berpengaruh

Berdasarkan tabel 1.4, terdapat dua penelitian dengan model hubungan yang serupa antara dukungan atasan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, tetapi kedua penelitian tersebut memiliki perbedaan dengan penelitian ini. Penelitian pertama, yaitu oleh Talukder et al (2021) dilakukan pada perusahaan keuangan di Australia yang memiliki budaya organisasi dengan jarak kekuasaan rendah dan orientasi individual, sehingga peran atasan cenderung kurang dominan dibandingkan konteks BUMN di Indonesia dengan jarak kekuasaan tinggi yang bersifat hierarkis.

Penelitian kedua, yaitu oleh Alsakarneh et al (2022) menempatkan dukungan atasan sebagai dimensi dukungan sosial, sehingga pengaruh dukungan atasan tidak dikaji secara spesifik. Objek penelitiannya adalah industri perhotelan di Jordan yang memiliki karakteristik pekerjaan sangat berbeda dengan sektor perbankan BUMN yang bersifat prosedural dan diatur oleh regulasi yang ketat.

1.7 Pengaruh Antar-Variabel

1.7.1 Pengaruh Dukungan Atasan Terhadap Kinerja Karyawan

Perilaku atasan memainkan peran penting dalam memengaruhi sikap dan perilaku karyawan dalam penyelesaian pekerjaan. Hal ini dijelaskan melalui *organizational support theory* oleh Eisenberger (2002) yang menyatakan bahwa karyawan membentuk persepsi mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka melalui dukungan yang diberikan oleh atasan sebagai perwakilan organisasi. Karyawan akan mengembangkan sikap kerja lebih positif dan terdorong untuk berkontribusi lebih baik ketika mereka merasakan dukungan tersebut. Kinerja karyawan akan meningkat ketika mereka memiliki atasan yang kolaboratif, suportif, dan mendukung mereka (Park et al., 2018).

Hasil studi Imam et al (2022) membuktikan adanya pengaruh signifikan antara dukungan atasan dan kinerja karyawan. Atasan yang bersikap kooperatif, peduli dan memberikan dukungan akan memunculkan semangat dan motivasi dalam diri karyawan kemudian secara otomatis akan berkontribusi terhadap kinerja yang lebih baik (Zeb, Guan, et al., 2023). Penelitian Zeb dan Othayman (2024) juga menjelaskan bahwa karyawan akan berkinerja baik ketika mereka merasa dipercaya dan didukung oleh atasan mereka.

Namun, terdapat penelitian lain menunjukkan hasil yang sebaliknya, di mana Naharuddin dan Sadegi (2013) menjelaskan bahwa dukungan atasan tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini selaras dengan yang ditemukan oleh Kurniawan dan Anindita (2021) dan Cheyroux et al (2025) bahwa bahwa dukungan atasan bukan faktor dominan yang memengaruhi kinerja

karyawan pada konteks perusahaan tersebut. Berdasarkan penjelasan di atas, penelitian merumuskan H1 sebagai berikut:

H1: Dukungan atasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Semarang Pattimura.

1.7.2 Pengaruh Dukungan Atasan Terhadap Kepuasan Kerja

Munc dalam Öksüz et al (2023) menjelaskan bahwa dukungan atasan mencakup aspek *tangible* (insentif finansial atau penghargaan) dan *intangible* (empati, mendengarkan keluhan, serta membantu pemecahan masalah). Dukungan atasan juga melibatkan pemberian umpan balik dan arahan untuk meningkatkan keterampilan kerja, sehingga karyawan lebih memahami peran mereka. Atasan yang suportif menciptakan hubungan jangka panjang dan kepercayaan melalui interaksi positif yang berdampak pada peningkatan kinerja dan pertumbuhan pribadi karyawan. Dukungan atasan akan meningkatkan kebahagiaan dan motivasi kerja serta mengurangi kelelahan emosional dengan menciptakan lingkungan sosial yang sehat (Huo & Jiang, 2021; Kalliath et al., 2020).

Studi terdahulu oleh Öksüz et al (2023) menunjukkan bahwa dukungan atasan memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini membuktikan dukungan dari atasan berperan dalam meningkatkan kepuasan karyawan, karyawan yang merasa puas cenderung lebih termotivasi untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada nasabah. Studi pada penelitian Choi (2025) juga menunjukkan bahwa karyawan yang mendapat dukungan atasan cenderung menunjukkan tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang lebih tinggi. Hasil penelitian serupa dari Artopo dan Wahyuni (2024) dan Zhang et

al (2023) juga membuktikan bahwa dukungan atasan meningkatkan kepuasan kerja.

Berdasarkan penjelasan di atas, penelitian merumuskan H2 sebagai berikut:

H2: Dukungan atasan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Semarang Pattimura.

1.7.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kappagoda dalam Alsakarneh et al (2022) menjelaskan kinerja individu dipengaruhi oleh berbagai faktor penting, di mana kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang berperan signifikan. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk menunjukkan semangat dan antusiasme yang lebih besar dalam menjalankan tugas serta tanggung jawab yang diberikan. Hal ini ditunjukkan dengan adanya peningkatan kinerja dan efektivitas kerja secara keseluruhan. Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian Issa et al (2024) mengungkapkan bahwa karyawan yang merasakan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi umumnya mampu menunjukkan performa kerja yang lebih optimal. Hasil tersebut mengungkapkan bahwa pekerja yang bahagia cenderung lebih kreatif, kolaboratif, dan proaktif dalam penyelesaian berbagai tugas.

Kepuasan kerja merupakan fondasi utama bagi produktivitas karyawan di lingkungan kerja. Karyawan cenderung lebih produktif ketika mereka merasakan kebahagiaan dan kepuasan dengan pekerjaannya, sehingga ketika karyawan tidak puas maka akan berdampak negatif terhadap produktivitas dan kinerja (Goetz & Wald, 2022). Hal ini didukung penelitian Jimoh (2025) bahwa elemen penting yang berpengaruh positif terhadap kinerja kerja adalah kepuasan kerja karena karyawan

yang puas akan termotivasi, loyal, dan produktif. Hal ini menunjukkan bahwa ketika kebutuhan dan harapan pekerja terpenuhi, karyawan berkinerja lebih baik. Studi sebelumnya juga menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. (Alsakarneh et al., 2022; Hailu, 2025; Otsen & Chen, 2025). Penemuan ini menguatkan pendapat bahwa karyawan yang bahagia dan puas cenderung menunjukkan peningkatan kinerja, sehingga penelitian merumuskan hipotesis H3 sebagai berikut:

H3: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Semarang Pattimura.

1.7.4 Pengaruh Dukungan Atasan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Karyawan yang merasa didukung atasannya akan melihat organisasi sebagai tempat yang adil dan mendukung, sehingga menumbuhkan perasaan termotivasi dan mendorong terciptanya kepuasan kerja yang lebih tinggi kemudian berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini dapat dijelaskan melalui *social exchange theory* oleh Blau (1964) yang menyatakan bahwa hubungan antara individu dalam organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik, di mana ketika seseorang menerima perlakuan positif dari pihak lain, mereka akan terdorong untuk membalasnya dengan perilaku positif sebagai bentuk imbalan.

Dukungan yang diberikan atasan dalam konteks penelitian ini dipandang sebagai bentuk perlakuan positif yang menumbuhkan sikap kerja positif pada diri karyawan, termasuk kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang terbentuk dari persepsi positif tersebut kemudian mendorong karyawan untuk membalas dengan

menunjukkan perilaku kerja yang lebih produktif dan berkontribusi yang pada akhirnya tercermin dalam peningkatan kinerja karyawan. Kondisi psikologis positif ini membantu karyawan dalam mengatasi tekanan pekerjaan yang kemudian mendorong perilaku kerja yang lebih kuat yaitu kinerja (Wahyuhadi, 2023).

Berdasarkan hasil penelitian oleh Alsakarneh et al (2022), dukungan atasan telah terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui peran mediasi kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian lainnya, kepuasan kerja juga telah dibuktikan memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Hailu, 2025). Hal tersebut membuktikan bahwa kepuasan kerja adalah aspek psikologis penting yang menjadi alasan mengapa dukungan dari tempat kerja dapat meningkatkan kinerja individu.

Meskipun penelitian Talukder et al (2021) di Australia mengungkapkan hasil bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara dukungan atasan dan kinerja karyawan, studi mengenai peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan dukungan atasan dan kinerja masih perlu dikaji dalam konteks di Indonesia. Hal ini dikarenakan terdapat perbedaan budaya kerja antara Indonesia dan Australia. Objek penelitian ini merupakan perusahaan milik negara yang memiliki struktur kerja lebih hierarkis dan jarak kekuasaan yang lebih tinggi dibandingkan Australia. Kirkman dan Chen (2009) serta Wang et al (2018) menjelaskan dalam penelitiannya bahwa semakin tinggi jarak kekuasaan pada organisasi, maka semakin besar pula pengaruh perilaku atasan terhadap sikap dan respon kerja karyawan. Hal ini menjadikan peran kepuasan kerja dalam penelitian ini jauh lebih menentukan

hubungan antara dukungan atasan dan kinerja dibanding konteks kerja di Australia.

Berdasarkan penjelasan di atas, penelitian ini merumuskan H4 sebagai berikut:

H4: Dukungan atasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Semarang Pattimura melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

1.8 Hipotesis

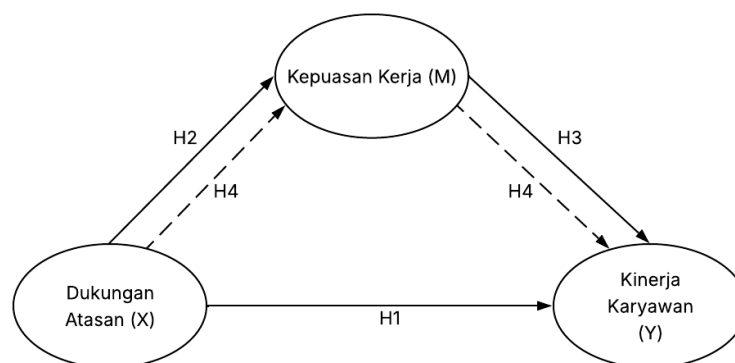
Hipotesis adalah pernyataan sementara yang berfungsi sebagai jawaban awal atas permasalahan yang sedang diteliti dan perlu diuji kebenarannya melalui proses penelitian. Sugiyono (2017) mendefinisikan hipotesis sebagai dugaan awal atau pernyataan sementara yang disusun sebagai respon terhadap permasalahan penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya. Hipotesis ini berfungsi untuk memberikan arah bagi penelitian dan akan diverifikasi melalui pengumpulan dan analisis data. Berikut hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini:

H1: Dukungan atasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Semarang Pattimura.

H2: Dukungan atasan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Semarang Pattimura.

H3: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Semarang Pattimura.

H4: Dukungan atasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Semarang Pattimura melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.



Gambar 1. 2 Hipotesis Penelitian

1.9 Definisi Konsep

Definisi konsep merujuk pada penjelasan umum mengenai makna dari setiap variabel yang diteliti yang bertujuan untuk memahami ruang lingkup dan batasan penelitian di lapangan. Adapun definisi konsep untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.9.1 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan rekam jejak pencapaian hasil kerja yang diperoleh dari pelaksanaan tugas dan pekerjaan dalam periode waktu tertentu (Bernardin, 2013). Menurut Zeb et al (2024) kinerja karyawan didefinisikan sebagai perilaku individu yang berkontribusi dalam pencapaian target dan tujuan organisasi. Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah perilaku kerja individu sekaligus hasil yang dicapai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab utamanya yang berkontribusi terhadap pencapaian target.

1.9.2 Dukungan Atasan

Menurut Charoensukmongkol dan Phungsoonthorn (2020), dukungan atasan adalah sejauh mana bawahan merasakan dukungan dari atasan langsung mereka. Burke menjelaskan dukungan atasan sebagai tingkat keyakinan karyawan bahwa atasan

mereka mengakui kontribusi, memberikan bantuan serta dorongan, dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan (Lee et al., 2022). Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa dukungan atasan merujuk pada pendapat karyawan mengenai sejauh mana karyawan percaya dan merasakan bahwa atasan memberikan dukungan, menghargai kontribusi dan peduli dengan kesejahteraan.

1.9.3 Kepuasan Kerja

Menurut Nguyen (2021), kepuasan kerja adalah perasaan positif karyawan yang muncul sebagai respon terhadap pekerjaan dan hal yang diterima dari organisasi. Kepuasan kerja merujuk pada kepuasan karyawan terhadap lingkungan kerja baik dari aspek psikologis maupun fisiologis (Lee et al., 2022). Hal tersebut menjadikan kepuasan kerja dapat dirumuskan sebagai sikap atau perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya yang terbentuk dari evaluasi atas berbagai pengalaman kerja mencakup aspek kenyamanan baik secara psikologis maupun fisiologis.

1.10 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah penjabaran teknis dari variabel-variabel yang telah didefinisikan secara konseptual yang bertujuan memberikan kejelasan mengenai cara suatu variabel diukur. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.10.1 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan rekam jejak pencapaian hasil kerja yang diperoleh dari pelaksanaan berbagai tugas dan aktivitas pekerjaan dalam periode waktu tertentu (Bernardin, 2013). Berikut indikator kinerja karyawan pada penelitian ini yang diukur dengan 5 indikator berdasarkan Robbins dan Judge (2020), yaitu:

Tabel 1. 5 Indikator dari Kinerja Karyawan

No	Indikator	Pengertian Indikator	Item Pertanyaan
1	Kualitas Kerja	Mengukur kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan tepat dan teliti sesuai SOP.	Seberapa sering pekerjaan yang Anda selesaikan bebas dari kesalahan?
			Seberapa sering Anda menghasilkan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan perusahaan?
2.	Kuantitas Kerja	Mengukur kinerja karyawan terhadap pencapaian target kerja dalam periode waktu tertentu.	Seberapa sering hasil kerja Anda mencapai target kerja yang diberikan?
			Ketika terjadi peningkatan target, sejauh mana Anda berhasil memenuhi target tersebut?
3.	Ketepatan Waktu	Mengukur kinerja karyawan dalam menyelesaikan seluruh pekerjaan sesuai tenggat waktu yang disediakan.	Seberapa sering Anda berhasil menyelesaikan tugas yang diberikan perusahaan tepat pada tenggat waktu yang ditentukan?
			Seberapa efektif Anda dalam mengerjakan tanggungjawab untuk menjamin seluruh pekerjaan selesai tepat waktu?
4.	Efektivitas	Mengukur kinerja karyawan dalam memaksimalkan sumber daya perusahaan (tenaga, uang, teknologi) untuk mencapai hasil kerja terbaik.	Bagaimana Anda mampu mencapai hasil kerja optimal dengan sumber daya (tenaga, uang, teknologi) yang terbatas?
			Seberapa efektif upaya Anda dalam meminimalkan kesalahan kerja yang berpotensi menyebabkan pemborosan biaya atau kerugian bagi perusahaan?
5.	Kemandirian	Mengukur kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara mandiri tanpa ketergantungan terhadap pengawasan	Bagaimana Anda mampu menyelesaikan tugas tanpa memerlukan pengawasan ketat dari atasan?
			Bagaimana Anda mampu mengambil inisiatif tanpa menunggu arahan?

1.10.2 Dukungan Atasan

Dukungan atasan diukur berdasarkan pengalaman karyawan terhadap bantuan emosional dan instrumental yang diberikan oleh atasan langsung. Berikut indikator dukungan atasan menurut Samsudin et al (2019) yang digunakan dalam penelitian:

Tabel 1. 6 Indikator dari Dukungan Atasan

No	Indikator	Pengertian Indikator	Item Pertanyaan
1.	Dukungan Emosional	Mengukur pengalaman karyawan terhadap perilaku atasan langsung yang menunjukkan empati, keadilan, apresiasi, mendengarkan serta peduli terhadap kesehatan karyawan.	Seberapa peduli atasan dengan kesehatan Anda?
			Seberapa sering atasan mendengarkan pendapat Anda?
			Seberapa sering atasan menghargai kontribusi Anda?
			Seberapa adil perlakuan atasan langsung terhadap Anda?
2.	Dukungan Instrumental	Mengukur pengalaman karyawan dalam menerima bantuan pekerjaan seperti penyediaan sumber daya kerja, umpan balik, mengatasi hambatan, kejelasan arahan, dan mengatur prioritas kerja.	Seberapa sering atasan memberi umpan balik positif?
			Seberapa sering atasan membantu menyelesaikan masalah terkait pekerjaan?
			Seberapa jelas atasan dalam memberikan instruksi?
			Bagaimana atasan langsung mengatur prioritas pekerjaan ketika beban kerja meningkat?

1.10.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan karyawan sebagai respon positif karyawan terhadap tugas dan tanggung jawabnya terhadap aspek-aspek tertentu dari pekerjaan tersebut. Berikut indikator kepuasan kerja yang digunakan menurut Luthans (2011), yaitu:

Tabel 1. 7 Indikator dari Kepuasan Kerja

No	Indikator	Pengertian Indikator	Item Pertanyaan
1.	Sifat Pekerjaan itu Sendiri	Mengukur tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan	Sejauh mana pekerjaan yang dilakukan memberikan tantangan?

No	Indikator	Pengertian Indikator	Item Pertanyaan
		terhadap karakteristik pekerjaan yang mereka jalani	Seberapa suka Anda dengan pekerjaan yang dilakukan saat ini?
2.	Gaji	Mengukur tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan terhadap kompensasi yang diterima dan sejauh mana dianggap adil.	Seberapa puas Anda terhadap gaji yang Anda terima saat ini? Seberapa puas Anda dengan kenaikan gaji?
3.	Peluang Promosi	Mengukur tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan terhadap kesempatan untuk naik jabatan di dalam organisasi	Seberapa puas Anda dengan sistem dan jalur pengembangan karir di perusahaan? Seberapa puas Anda dengan promosi yang telah didapatkan?
4.	Pengawasan	Mengukur tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan terhadap bantuan dan dukungan yang diberikan atasan langsung	Seberapa puas Anda dengan pengawasan dan bimbingan dari atasan? Sejauh mana Anda merasa terbantu dengan pengawasan dari atasan?
5.	Rekan Kerja	Mengukur tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan terhadap hubungan dengan rekan kerja dalam bekerja sama dan mendukung satu sama lain	Seberapa puas Anda terhadap kerjasama dengan rekan kerja? Seberapa puas Anda dengan bantuan yang diberikan rekan kerja?

1.11 Metode Penelitian

1.11.1 Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tipe penelitian eksplanatif. Penelitian eksplanatif bertujuan menjelaskan alasan di balik terjadinya fenomena tertentu serta mengidentifikasi berbagai faktor yang berperan dalam memengaruhi fenomena tersebut. Tidak hanya menggambarkan kejadian dan fenomena yang terjadi, tetapi juga memberikan penjelasan mengenai sebab-akibat dari fenomena. Penelitian ini dilakukan dengan analisis hubungan antara dua

variabel atau lebih, sehingga hipotesis digunakan sebagai asumsi awal dengan tujuan untuk menguraikan keterkaitan berbagai variabel yang diteliti. Fokus penelitian ini adalah analisis pengaruh dukungan atasan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

1.11.2 Populasi dan Sampel

1.11.2.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2017), populasi merupakan keseluruhan subjek atau objek yang berada dalam suatu wilayah generalisasi dan memiliki karakteristik serta jumlah tertentu. Peneliti harus memilih subjek atau objek yang akan dianalisis, sehingga dapat diperoleh hasil penelitian berdasarkan analisis tersebut. Populasi penelitian ini merupakan karyawan BRI KC Semarang Pattimura yang memiliki atasan sebanyak 78 orang.

Tabel 1. 8 Jumlah Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Semarang Pattimura

No	Bagian	Jumlah Karyawan
1.	Manajer Fungsi Bisnis Kecil	1
2.	Staff Fungsi Bisnis Kecil	16
3.	Manajer Fungsi Bisnis Konsumer	1
4.	Staff Fungsi Bisnis Konsumer	8
5.	Manajer Fungsi Dana dan Transaksi	1
6.	Staff Fungsi Dana dan Transaksi	10
7.	Manajer Fungsi Operasional dan Layanan	1
8.	Staff Fungsi Operasional & Layanan	32
9.	Manajer Sentra Layanan Prioritas	1
10.	Staff Sentra Layanan Prioritas	7
Total		78

Sumber: HRD BRI KC Semarang Pattimura (2026)

1.11.2.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang dipilih karena memiliki karakteristik yang sebanding, sehingga mampu merepresentasikan populasi secara keseluruhan

(Sugiyono, 2017). Penelitian ini menggunakan sensus, sehingga sampel penelitian ini adalah seluruh anggota populasi sebanyak 78 orang. Sensus merupakan teknik pemilihan sampel yang menggunakan seluruh populasi pada objek penelitian sebagai responden (Sugiyono, 2017). Sensus dipilih dalam penelitian ini karena ukuran populasi yang relatif kecil dan variabilitas tinggi, sehingga diharapkan menghasilkan generalisasi dengan kesalahan yang kecil.

1.11.3 Jenis dan Sumber Data

1.11.3.1 Jenis Data

Penelitian ini menggunakan jenis data kuantitatif yang diperoleh melalui pengukuran secara numerik terhadap variabel-variabel dukungan atasan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Penggunaan data kuantitatif memungkinkan dilakukannya analisis statistik guna mengidentifikasi hubungan antarvariabel serta pengaruh langsung maupun tidak langsung yang terjadi, sekaligus memberikan gambaran yang lebih objektif mengenai fenomena yang diteliti.

1.11.3.2 Sumber Data

Penelitian ini menggunakan dua macam sumber data, yakni:

1. Data primer: Data yang diperoleh secara langsung dari sumber utama melalui penyebaran kuesioner kepada responden penelitian.
2. Data sekunder: Data yang diperoleh sumber yang telah ada seperti buku, artikel jurnal, penelitian terdahulu, ataupun informasi lainnya yang relevan.

1.11.4 Skala Pengukuran

Skala pengukuran adalah standar yang digunakan sebagai dasar dalam menetapkan jarak antarinterval pada instrumen pengukuran (Sugiyono, 2017). Penelitian ini

menggunakan skala Likert empat poin dengan keterangan pilihan jawaban yang disesuaikan dengan konteks pertanyaan dari masing-masing variabel yang diteliti. Skala Likert merupakan skala pengukuran yang ditujukan untuk mengevaluasi sikap dan pengalaman individu terhadap suatu fenomena, skala empat poin dipilih untuk mendorong responden memberikan jawaban yang lebih tegas dan mencerminkan kondisi yang sesungguhnya. Berikut contoh keterangan penilaian skala pengukuran yang diterapkan dalam penelitian ini:

Tabel 1. 9 Pengukuran Skala Likert

No	Penilaian	Skor
1.	Sangat Mendukung	4
2.	Mendukung	3
3.	Tidak Mendukung	2
4.	Sangat Tidak Mendukung	1

1.11.5 Teknik Pengumpulan Data

Penetapan metode pengumpulan data yang sesuai akan menghasilkan informasi yang lebih akurat, sehingga penting untuk menentukan teknik pengumpulan data dengan benar. Pengumpulan data dilakukan dengan mengamati variabel yang menjadi fokus penelitian menggunakan teknik seperti observasi, kuesioner ataupun dokumentasi (Sugiyono, 2017). Penelitian ini menggunakan teknik kuesioner, yaitu rangkaian pertanyaan atau pernyataan tertulis yang ditanyakan kepada responden untuk memperoleh jawaban. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini merupakan kuesioner campuran, di mana responden diberikan pertanyaan tertutup dan terbuka supaya memberikan data terstruktur sekaligus pandangan mendalam. Kuesioner disebar menggunakan Google Form yang didistribusikan oleh HRD BRI KC Semarang Pattimura kepada seluruh karyawan di berbagai divisi.

1.11.6 Teknik Pengolahan Data

Tahap selanjutnya setelah seluruh data penelitian terkumpul adalah memproses data tersebut untuk dianalisis. Tahap pengolahan data penelitian meliputi berikut:

- a. *Editing*. Tahap penyuntingan dilakukan untuk seluruh jawaban responden pada kuesioner sudah lengkap dan dapat dipahami sebelum dianalisis.
- b. *Coding*. Seluruh jawaban responden pada tahap ini diberikan simbol atau skor tertentu yang kemudian dikelompokkan ke dalam kategori yang serupa.
- c. *Scoring*. Pemberian skor diperlukan karena setiap variabel memiliki lebih dari satu indikator dan jawaban responden ditentukan menggunakan *rating scale* agar hasil pengukuran lebih terstruktur
- d. *Tabulating*. Proses *tabulating* dilakukan dengan mengelompokkan data sesuai jenisnya yang selanjutnya dijumlahkan menggunakan tabel. Tahap ini bertujuan agar hasil penelitian lebih mudah dipahami oleh pembaca.

1.11.7 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan proses pengolahan data supaya dapat menghasilkan informasi yang bermakna. Analisis hubungan antar variabel dilakukan menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) melalui perangkat lunak Smart Partial Least Square (PLS). SEM merupakan metode yang digunakan untuk mengevaluasi hubungan antar variabel sekaligus menguji hipotesis penelitian. Model SEM dalam SmartPLS mengaplikasikan metode *bootstrapping* yang merupakan teknik penggandaan acak pengujian data tanpa harus mengkhawatirkan masalah normalitas data serta dapat menganalisis data pada sampel yang kecil.

1.11.7.1 Spesifikasi Model PLS

Penelitian ini menggunakan *software* SmartPLS yang memiliki dua jenis hubungan proses analisis, yaitu hubungan eksternal yang terkait dengan model pengukuran dan hubungan internal yang terkait dengan model struktural.

1. *Measurement Model (Outer Model)*

Model ini digunakan untuk menggambarkan keterkaitan antara konstruk laten dan indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian. Model pengukuran dilakukan melalui pengujian validitas diskriminan dan validitas konvergen. Evaluasi model pengukuran dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu:

- *Composite Reliability (CR)*

Pengukuran model meliputi uji reliabilitas untuk mengevaluasi konsistensi, ketepatan, dan keandalan indikator dalam mengukur konstruk penelitian. Pendekatan SEM-PLS menggunakan SmartPLS, reliabilitas konstruk dapat dievaluasi melalui dua metode, yaitu *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Konstruk dianggap *reliable* apabila nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* untuk setiap variabel sama dengan atau lebih besar dari 0,70 (Hair et al., 2017)

- *Convergent Validity*

Validitas konvergen digunakan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator dalam satu variabel saling terkait. Indikator dianggap valid apabila nilai *loading factor* pada setiap item lebih dari 0,70 dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* pada setiap variabel sama dengan atau lebih dari 0,50. (Ghozali & Latan, 2020).

- *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan bertujuan memastikan setiap konstruk dalam model penelitian bersifat unik, sehingga indikator yang mengukur satu konstruk tidak memiliki korelasi dengan konstruk lainnya. Validitas diskriminan diukur menggunakan nilai *cross loadings*, *cross loadings* dari setiap konstruk dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain dalam model. Konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik apabila *cross loadings*-nya lebih besar dibandingkan konstruk lainnya (Ghozali & Latan, 2020).

2. *Structural Model (Inner Model)*

Model struktural bertujuan untuk menjelaskan hubungan dan keterkaitan sebab-akibat antar konstruk laten dalam model penelitian. Terdapat beberapa tahap harus dilalui dalam proses pengujian model struktural, yaitu:

- *R-square*

R-square untuk menilai sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dalam suatu model. Hal ini dilakukan dengan melihat nilai *R-square* sebagai indikator *goodness-of-fit*. Perubahan nilai *R-square* mencerminkan besarnya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Menurut Ghozali dan Latan (2020), nilai *R-square* dapat diklasifikasikan menjadi tiga tingkat: 0,25 (lemah), 0,50 (sedang), dan 0,75 (kuat).

- *F-Square Effect Size*

F-Square Effect Size digunakan untuk menilai seberapa besar kontribusi masing-masing konstruk independen terhadap konstruk dependen secara

individual dalam model struktural. Hair et al (2017) menyatakan bahwa nilai *F-square* dikategorikan menjadi tiga, yaitu: 0,02 menunjukkan pengaruh kecil, 0,15 pengaruh sedang, dan 0,35 pengaruh besar.

- *Estimate for Path Coefficient*

Path coefficient digunakan untuk menilai kekuatan dan arah hubungan antar konstruk dalam model dan menguji hipotesis. Pengujian ini menunjukkan seberapa besar pengaruh satu variabel terhadap variabel lainnya serta apakah pengaruh tersebut bersifat positif atau negatif. Hal ini diketahui melalui nilai koefisien jalur, *t statistic* dan *p-values* yang dihasilkan oleh metode *bootstrapping* dalam analisis statistik. Hair et al (2017) menetapkan kriteria untuk pengujian ini yaitu skor *t statistic* harus lebih besar dari *t* tabel ($>1,991$) dan *p-values* harus lebih kecil dari 0,05.

1.11.7.2 Uji Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian mediasi penelitian ini mengacu pada pendekatan yang dikemukakan oleh Hair et al (2017) yang mengklasifikasikan jenis mediasi berdasarkan signifikansi pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) antar variabel. Signifikansi *direct effect* dan *indirect effect* diuji menggunakan *bootstrapping* dengan melihat nilai *t statistic* dan *p-values*. Pengaruh dinyatakan signifikan apabila nilai *t statistic* melebihi 1,991, serta nilai *p-values* lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan Hair et al (2017), terdapat lima jenis hasil mediasi, yaitu:

1. *Direct-only nonmediation* terjadi ketika *direct effect* signifikan tetapi *indirect effect* tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel mediasi tidak berperan dalam hubungan antara variabel independen dan dependen

2. *No-effect nonmediation* terjadi ketika *direct effect* dan *indirect effect* tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak terdapat hubungan bermakna antara variabel yang diteliti baik secara langsung maupun tidak langsung.
3. *Complementary mediation (partial mediation)* terjadi ketika *indirect effect* dan *direct effect* keduanya signifikan dan memiliki arah yang sama. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel mediasi hanya dapat menjelaskan sebagian mekanisme hubungan antara variabel independen dan dependen.
4. *Competitive mediation (partial mediation)* terjadi ketika *indirect effect* dan *direct effect* keduanya signifikan dan memiliki arah yang berlawanan. Hal ini mengindikasikan adanya efek mediasi yang bersifat menekan hubungan langsung antar variabel independen dan dependen
5. *Indirect-only mediation (full mediation)* terjadi ketika *indirect effect* signifikan tetapi *direct effect* tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa hubungan antara variabel independen dan dependen sepenuhnya terjadi melalui mediator.