

## PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT SEBAGAI MEDIASI DALAM PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN: MENAKAR PERAN KETERIKATAN DAN KEPUASAN KERJA (Studi pada PT. BPR Bank Boyolali)

**Dyah Puspita Sari**

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro  
[dyahsari429@gmail.com](mailto:dyahsari429@gmail.com)

**Aulia Vidya Almadana**

Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro  
[almadana@lecturer.undip.ac.id](mailto:almadana@lecturer.undip.ac.id)

### ABSTRACT

*The regional banking industry plays an important role in supporting the local economy, but improving employee performance remains a major challenge in maintaining service quality and organizational competitiveness. Employee performance is influenced by various internal factors, including work engagement, job satisfaction, and perceived organizational support. This study aims to analyze the effect of work engagement and job satisfaction on employee performance with perceived organizational support as a mediating variable at PT BPR Bank Boyolali. This study is based on Social Exchange Theory, which explains that reciprocal relationships between employees and organizations can improve positive work attitudes and performance.*

*This study uses a quantitative approach with a census method of all 132 employees of PT BPR Bank Boyolali. Data were collected through a questionnaire using a five-point Likert scale. Data analysis was performed using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Square (PLS) with the help of SmartPLS version 4 software. Testing was carried out through outer model analysis to test validity and reliability, inner model analysis to see the relationship between variables, and mediation testing using indirect effects.*

*The results of the study indicate that work engagement has a positive and significant effect on employee performance, and job satisfaction also has a positive and significant effect on employee performance. In addition, perceived organizational support has been proven to have a positive effect on employee performance and acts as a partial mediating variable in the relationship between work engagement and job satisfaction on employee performance.*

*These findings indicate that improvements in employee performance are not only influenced by individual factors, but also by the extent to which the organization provides support, attention, and recognition to employees. Therefore, organizations need to strengthen work engagement, increase job satisfaction, and create consistent organizational support to improve employee performance.*

**Keywords:** *Work Engagement, Job Satisfaction, Perceived Organizational Support, Employee Performance, Social Exchange Theory*

### PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi ekonomi yang semakin kompleks dan kompetitif, perbankan memainkan peran strategis sebagai intermediasi keuangan yang menghubungkan sektor riil dengan sektor moneter. Sistem perbankan yang sehat dan efisien menjadi prasyarat

---

fundamental bagi pertumbuhan ekonomi suatu negara, dimana sektor perbankan secara langsung mempengaruhi stabilitas makroekonomi, tingkat investasi, serta daya saing perekonomian nasional (Xu, 2025; Agiropoulos et al., 2022). Penelitian terbaru menunjukkan bahwa perkembangan sektor perbankan, baik dari dimensi kuantitas maupun kualitas, memiliki hubungan positif yang signifikan dengan pertumbuhan ekonomi di berbagai negara (Rodríguez-Fernández et al., 2024). Di Indonesia, struktur perbankan terdiri dari Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang memiliki peran komplementer dalam mendorong inklusi keuangan, dimana BPR hadir sebagai institusi keuangan yang melayani kebutuhan masyarakat di tingkat lokal, khususnya segmen usaha mikro, kecil, dan menengah serta masyarakat berpenghasilan menengah ke bawah (Alim et al., 2025; Ariffin & Hasan, 2021).

Sektor BPR di Indonesia mengalami perkembangan yang cukup signifikan, namun pertumbuhan tersebut harus diimbangi dengan peningkatan kualitas layanan dan kinerja operasional agar BPR dapat bersaing secara berkelanjutan dalam industri jasa keuangan yang semakin dinamis. Tantangan yang dihadapi BPR semakin kompleks seiring dengan perkembangan teknologi finansial, perubahan perilaku konsumen, dan dinamika regulasi perbankan yang terus berkembang. Dalam konteks persaingan yang semakin ketat, BPR dituntut untuk meningkatkan kualitas pelayanan, responsivitas karyawan, serta kinerja organisasi agar tetap kompetitif dan mampu mempertahankan kepercayaan nasabah (Otoritas Jasa Keuangan, 2021; Deloitte, 2025).

Kinerja karyawan menjadi faktor determinan yang menentukan keberhasilan organisasi perbankan dalam mencapai tujuan strategisnya. Dalam industri jasa seperti perbankan, kualitas layanan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang memberikan layanan tersebut. Karyawan yang berkinerja tinggi tidak hanya mampu menyelesaikan tugas rutin dengan baik, tetapi juga menunjukkan inisiatif, kreativitas, dan komitmen dalam memberikan solusi terbaik bagi nasabah (Bakker & de Vries, 2021). Salah satu faktor yang mendapat perhatian signifikan dalam literatur manajemen sumber daya manusia adalah keterikatan kerja atau *employee engagement*, yang terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain keterikatan kerja, kepuasan kerja juga merupakan faktor yang secara konsisten ditemukan memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan dalam berbagai konteks organisasi (Judge et al., 2001; Bowling et al., 2022).

Namun demikian, hubungan antara keterikatan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan tidak selalu konsisten, sehingga diperlukan variabel yang dapat menjelaskan mekanisme hubungan tersebut. Salah satu variabel yang mendapat perhatian dalam literatur terkini adalah *perceived organizational support*, yaitu persepsi karyawan terhadap sejauh mana organisasi memberikan dukungan, perhatian, dan penghargaan atas kontribusi mereka. Dukungan organisasi yang dirasakan berhubungan positif dengan berbagai *outcome* organisasi seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan (Kurtessis et al., 2017). Penelitian terbaru menunjukkan bahwa *perceived organizational support* dapat berperan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana keterikatan kerja dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan (Jimoh, 2025).

Penelitian mengenai keterikatan kerja, kepuasan kerja, dan *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan masih menunjukkan hasil yang berbeda-beda, serta sebagian besar dilakukan pada bank umum atau di luar Indonesia, sehingga belum sepenuhnya mencerminkan kondisi lembaga keuangan mikro seperti BPR yang memiliki karakteristik organisasi yang lebih kecil dan hubungan interpersonal yang lebih kuat. Dalam konteks BPR Indonesia, peningkatan kinerja karyawan menjadi hal yang sangat penting, mengingat masih terdapat BPR yang mengalami kegagalan akibat lemahnya tata kelola dan kualitas sumber daya manusia. Kondisi ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja

karyawan perlu didukung oleh faktor internal seperti keterikatan kerja, kepuasan kerja, dan dukungan organisasi.

Penelitian ini difokuskan pada PT BPR Bank Boyolali sebagai salah satu lembaga keuangan mikro yang memiliki peran penting dalam mendukung perekonomian lokal melalui pembiayaan kepada masyarakat dan usaha mikro, kecil, dan menengah. Hasil observasi awal menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum optimal, yang ditandai dengan tingkat kepuasan kerja yang belum maksimal serta persepsi dukungan organisasi yang masih rendah. Kondisi tersebut diduga mempengaruhi keterikatan kerja dan kinerja karyawan, sehingga diperlukan penelitian yang menguji peran *perceived organizational support* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *employee engagement*, *job satisfaction*, dan *job performance*.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keterikatan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan *perceived organizational support* sebagai variabel mediasi pada PT BPR Bank Boyolali, sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta memberikan rekomendasi praktis bagi peningkatan kinerja karyawan pada lembaga keuangan mikro.

## KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Teori Pertukaran Sosial yang diperkenalkan oleh Blau (1964) menjelaskan bahwa hubungan sosial terbentuk melalui pertukaran manfaat berdasarkan prinsip timbal balik (*reciprocity*). Interaksi sosial tidak hanya melibatkan pertukaran ekonomi, tetapi juga unsur nonmaterial seperti kepercayaan, dukungan emosional, dan penghargaan. Hubungan akan berlanjut apabila kedua pihak merasakan manfaat yang seimbang, karena ketidakseimbangan dapat menimbulkan ketidakadilan dan melemahkan kepercayaan. Dengan demikian, kepercayaan, keadilan, dan harapan atas imbal balik yang setimpal menjadi dasar hubungan sosial yang berkelanjutan (Blau, 1964).

Konsep ini diperkuat oleh Gouldner (1960) melalui norma timbal balik, yaitu kewajiban moral untuk membalas perlakuan baik yang diterima. Dalam konteks organisasi, prinsip ini dikembangkan oleh Eisenberger et al. (1986) melalui konsep *Perceived Organizational Support* (POS), yaitu keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraannya. Ketika organisasi memberikan dukungan dan perlakuan yang adil, karyawan akan merespons dengan loyalitas, komitmen, dan peningkatan kinerja. Oleh karena itu, hubungan antara organisasi dan karyawan bersifat timbal balik, di mana tindakan positif organisasi akan dibalas dengan perilaku konstruktif karyawan.

### Pengaruh Keterikatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Keterikatan kerja (*work engagement*) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Schaufeli et al. (2019) mendefinisikan keterikatan kerja sebagai keadaan psikologis yang melibatkan perhatian penuh, energi, dan dedikasi terhadap pekerjaan, yang berhubungan langsung dengan peningkatan kinerja. Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan antusiasme dan komitmen yang lebih besar terhadap pekerjaan mereka, yang berujung pada peningkatan kualitas dan kuantitas hasil kerja (Şanlıöz et al., 2023). Penelitian oleh Patrichi et al. (2025) mengungkapkan bahwa keterikatan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, dukungan organisasi (POS) juga memperkuat hubungan antara keterikatan kerja dan kinerja, menjadikan POS sebagai mediator yang penting dalam pengaruh keterikatan kerja terhadap kinerja karyawan (Al-Refaei et al., 2024).

H1 : Keterikatan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Patrichi et al. (2025) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih bersemangat dan produktif, yang berdampak positif pada hasil kerja mereka. Penelitian oleh Raji dan Ismail (2023) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja juga berfungsi untuk menurunkan niat keluar dari pekerjaan, yang akhirnya berkontribusi pada kinerja jangka panjang. Dukungan organisasi (POS) berperan penting dalam memperkuat hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sesuai dengan teori pertukaran sosial yang menjelaskan bahwa karyawan yang merasa dihargai akan berusaha lebih keras untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Studi oleh Gün et al. (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja meningkatkan motivasi dan menjaga loyalitas karyawan terhadap organisasi, yang pada gilirannya berpengaruh positif pada kinerja mereka.

H2 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

### **Pengaruh Keterikatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Dukungan Organisasi yang Dirasakan**

Keterikatan kerja memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan, namun hubungan ini bisa lebih kompleks ketika melibatkan faktor mediasi, seperti dukungan organisasi yang dirasakan (POS). Dukungan organisasi yang dirasakan mengacu pada persepsi karyawan tentang seberapa besar organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986). Menurut Schaufeli et al. (2019), keterikatan kerja yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk merasa lebih terlibat dan termotivasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. POS sebagai variabel mediasi memainkan peran penting dalam memperkuat hubungan antara keterikatan kerja dan kinerja. Penelitian oleh Eisenberger et al. (1986) dan Lynch et al. (1999) menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan dapat meningkatkan kepercayaan diri karyawan, mengurangi ketidakpastian, dan menciptakan lingkungan yang lebih kondusif untuk keterlibatan dan produktivitas.

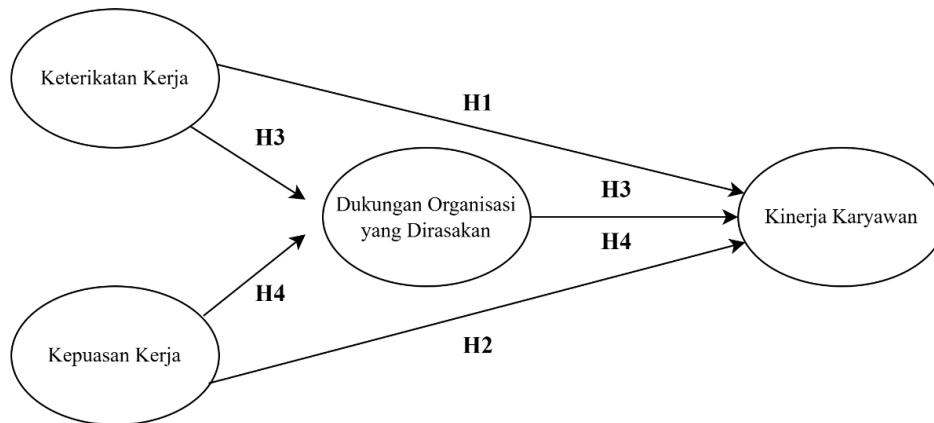
H3 : Dukungan Organisasi yang Dirasakan memediasi pengaruh positif Keterikatan kerja terhadap Kinerja Karyawan

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Dukungan Organisasi yang Dirasakan**

Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan menjadi lebih kompleks apabila melibatkan faktor mediasi, seperti dukungan organisasi yang dirasakan (POS). POS mengacu pada sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasi mereka menghargai kontribusi yang mereka berikan dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Ketika karyawan merasakan bahwa organisasi memberikan perhatian terhadap kebutuhan mereka, mereka cenderung lebih terlibat dan berkomitmen dalam pekerjaan mereka. Penelitian oleh Eisenberger et al. (1986) dan Patrichi et al. (2025) menunjukkan bahwa POS tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga memperkuat hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja. Hal ini menciptakan in-role performance dan extra-role performance yang lebih baik. Temuan Raji dan Ismail (2023) menunjukkan bahwa POS memiliki peran penting dalam memperkuat hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja dengan menciptakan lingkungan yang mendukung dan meningkatkan motivasi intrinsik karyawan.

H4 : Dukungan Organisasi yang Dirasakan memediasi pengaruh positif Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

**Gambar 1**  
**Model Penelitian**



## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif. Dalam penelitian ini, variabel dibagi menjadi tiga jenis, yaitu variabel independen, variabel dependen, dan variabel mediasi. Variabel independen adalah variabel yang menjadi penyebab atau faktor yang mempengaruhi variabel lainnya, sedangkan variabel dependen adalah variabel yang menjadi fokus utama penelitian yaitu hasil atau akibat yang ingin dijelaskan. Variabel mediasi adalah variabel yang berperan sebagai perantara antara variabel independen dan variabel dependen. Dalam penelitian ini, variabel independen adalah Keterikatan Kerja dan Kepuasan Kerja, variabel dependen adalah Kinerja Karyawan, dan variabel mediasi adalah Dukungan Organisasi yang Dirasakan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT BPR Bank Boyolali tidak termasuk direksi dengan jumlah 132 orang yang terdiri dari karyawan tetap, karyawan tidak tetap, dan karyawan outsourcing. Penelitian ini menggunakan metode sampling jenuh atau sensus, sehingga seluruh populasi dijadikan sampel penelitian sebanyak 132 orang. Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh secara langsung melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Pengumpulan data dilakukan secara langsung dengan menggunakan kuesioner tertutup dan kuesioner terbuka yang disusun berdasarkan indikator setiap variabel penelitian. Skala likert digunakan sebagai alat ukur dengan lima tingkat penilaian dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju.

Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) dengan bantuan perangkat lunak Smart Partial Least Square (Smart-PLS) versi 4. Analisis dilakukan melalui pengujian model pengukuran (outer model) untuk menilai validitas dan reliabilitas, serta pengujian model struktural (inner model) untuk melihat hubungan antar variabel. Pengujian hipotesis dilakukan dengan bootstrapping untuk melihat nilai statistik dan p-value. Pengujian mediasi dilakukan dengan indirect effect testing untuk mengetahui peran Dukungan Organisasi yang Dirasakan sebagai variabel mediasi. Pengujian common method bias dilakukan menggunakan Harman's Single Factor Test dan full collinearity variance inflation factor untuk memastikan data tidak terkontaminasi bias metode pengukuran.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Sampel Penelitian

Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 132 responden yang merupakan karyawan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda). Responden dipilih berdasarkan kriteria karyawan aktif yang bekerja pada berbagai unit kerja di perusahaan.

**Tabel 1**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase (%)
1	Perempuan	59	44,7
2	Laki-Laki	73	55,3
<b>Total</b>		<b>132</b>	<b>100</b>

*Sumber: Data primer yang telah diolah peneliti, 2026*

Pada Tabel 1 menunjukkan bahwa responden didominasi oleh laki-laki sebesar 55,3% (73 responden), sedangkan perempuan sebesar 44,7% (59 responden). Hal ini menunjukkan bahwa komposisi karyawan di PT BPR Bank Boyolali relatif seimbang meskipun laki-laki lebih dominan.

**Tabel 2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia	Frekuensi	Presentase (%)
1	20-30 Tahun	25	18,94
2	31-40 Tahun	80	60,61
3	41-50 Tahun	20	15,15
4	51-60 Tahun	7	5,30
<b>Total</b>		<b>132</b>	<b>100</b>

*Sumber: Data primer yang telah diolah peneliti, 2026*

Pada Tabel 2 menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada rentang usia 31–40 tahun sebesar 60,61% (80 responden). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan berada pada usia produktif. Rentang usia 20–30 tahun sebesar 18,94%, usia 41-50 tahun sebesar 15,15%, dan usia 51-60 tahun sebesar 5,30%.

**Tabel 3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Presentase (%)
1	SMP	1	0,8
2	SMA	4	3
3	D3	6	4,5
4	S1 / D4	97	73,5
5	S2	24	18,2
<b>Total</b>		<b>132</b>	<b>100</b>

*Sumber: Data primer yang telah diolah peneliti, 2026*

Pada Tabel 3 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir S1/D4 sebesar 73,5% (97 responden). Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan memiliki latar belakang pendidikan yang memadai untuk mendukung kinerja organisasi.

**Tabel 4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan**

No	Jabatan	Frekuensi	Presentase (%)
1	Staf	93	70,45
2	Kepala Sub Bagian (Kasubag)	16	12,12
3	Kepala (Kepala Kantor / Bagian / Satker)	23	17,42
<b>Total</b>		<b>132</b>	<b>100</b>

*Sumber: Data primer yang telah diolah peneliti, 2026*

Pada Tabel 4 menunjukkan bahwa responden didominasi oleh staf sebesar 70,45%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar partisipan penelitian berasal dari level operasional.

**Tabel 5**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No	Masa Kerja	Frekuensi	Presentase (%)
1	Kurang dari 5 Tahun	32	24,24
2	6-10 Tahun	50	37,88
3	11-15 Tahun	27	20,45
4	16-20 Tahun	17	12,88
5	Lebih dari 20 Tahun	6	4,55
<b>Total</b>		<b>132</b>	<b>100</b>

*Sumber: Data primer yang telah diolah peneliti, 2026*

Pada Tabel 5 menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja 6–10 tahun sebesar 37,88%, yang menunjukkan pengalaman kerja yang cukup dalam organisasi.

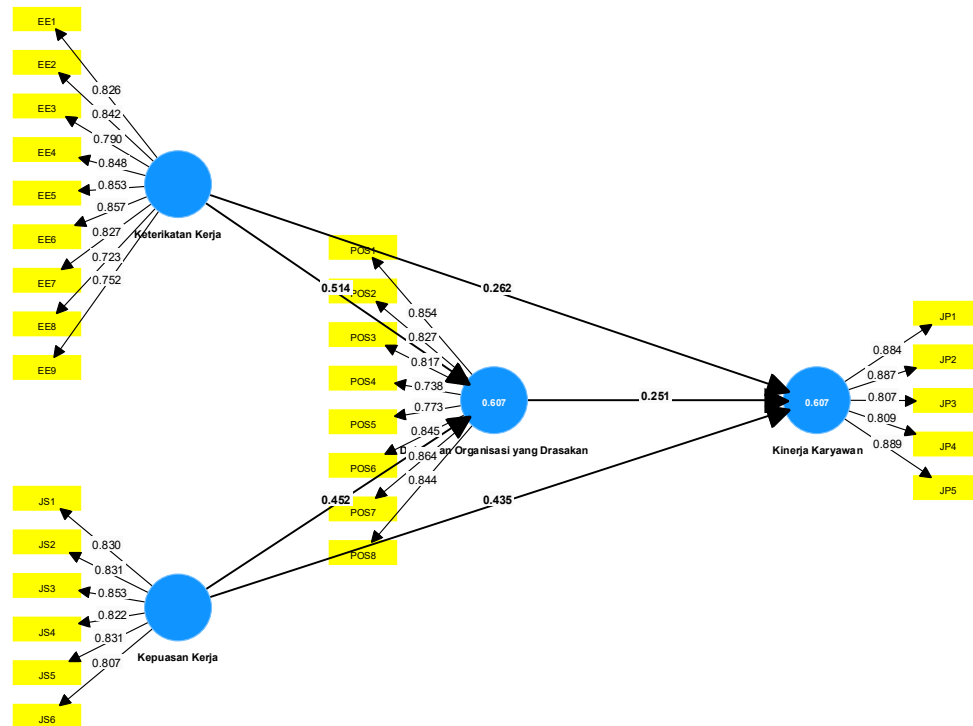
**Tabel 6**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Gaji**

No	Gaji	Frekuensi	Presentase (%)
1	Kurang dari Rp 5.000.000	37	28
2	Rp 5.000.001 – Rp 10.000.000	66	50
3	Rp 10.000.001 – Rp 15.000.000	26	19,7
4	Rp 15.000.001 – Rp 20.000.000	3	2,3
<b>Total</b>		<b>132</b>	<b>100</b>

*Sumber: Data primer yang telah diolah peneliti, 2026*

Mayoritas responden memiliki penghasilan Rp5.000.001–Rp10.000.000 sebesar 50%, yang menunjukkan struktur penghasilan berada pada kategori menengah.

**Hasil Analisis *Partial Least Square* (PLS)  
Analisis Outer Model**



Sumber: Data primer yang telah diolah peneliti, 2026

Analisis outer model dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk melalui uji convergent validity, discriminant validity, dan composite reliability.

**Tabel 7**  
**Hasil Analisis Loading Factor**

Variabel	Item	Loading Factor	Ket
Keterikatan Kerja ( <i>employee engagement</i> ) (X1)	EE1	0.826	Valid
	EE2	0.842	Valid
	EE3	0.790	Valid
	EE4	0.848	Valid
	EE5	0.853	Valid
	EE6	0.857	Valid
	EE7	0.827	Valid
	EE8	0.723	Valid
	EE9	0.752	Valid
Kepuasan Kerja ( <i>Job Satisfaction</i> ) (X2)	JS1	0.830	Valid
	JS2	0.831	Valid
	JS3	0.853	Valid
	JS4	0.822	Valid
	JS5	0.831	Valid
	JS6	0.807	Valid
Dukungan Organisasi yang Dirasakan ( <i>Perceived Organizational Support</i> ) (M)	POS1	0.854	Valid
	POS2	0.827	Valid
	POS3	0.817	Valid

	POS4	0.738	Valid
	POS5	0.773	Valid
	POS6	0.845	Valid
	POS7	0.864	Valid
	POS8	0.844	Valid
Kinerja Karyawan ( <i>Job Performance</i> ) (Y)	JP1	0.884	Valid
	JP2	0.887	Valid
	JP3	0.807	Valid
	JP4	0.809	Valid
	JP5	0.889	Valid

Sumber: Data primer yang telah diolah peneliti, 2026

Tabel 7 menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai loading factor > 0,70 sehingga dinyatakan valid. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk laten secara baik.

**Tabel 8**  
**Hasil Analisis Average Variance Extracted (AVE)**

Variabel	AVE
Keterikatan Kerja	0,663
Kepuasan Kerja	0,687
Dukungan Organisasi yang Dirasakan	0,674
Kinerja Karyawan	0,733

Sumber: Data primer yang telah diolah peneliti, 2026

Nilai AVE seluruh variabel berada di atas 0,50 yang mengindikasikan bahwa semua indikator dan dimensi pada masing-masing variabel dinyatakan valid.

**Tabel 9**  
**Hasil Analisis Fornell-Larcker**

	Dukungan Organisasi	Kepuasan Kerja	Keterikatan Kerja	Kinerja Karyawan
Dukungan Organisasi yang Dirasakan (POS)	0,821			
Kepuasan Kerja (JS)	0,605	0,829		
Keterikatan Kerja (EE)	0,649	0,299	0,814	
Kinerja Karyawan (JP)	0,684	0,665	0,555	0,856

Sumber: Data primer yang telah diolah peneliti, 2026

Nilai akar kuadrat AVE pada masing-masing konstruk lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk lainnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa model memiliki validitas diskriminan yang baik.

**Tabel 10**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Keterikatan Kerja (EE)	0,943	0,931
Kepuasan Kerja (JS)	0,930	0,909
Dukungan Organisasi yang Dirasakan (POS)	0,946	0,936

Kinerja Karyawan (JP)	0,932	0,908
-----------------------	-------	-------

Sumber: Data primer yang telah diolah peneliti, 2026

Nilai composite reliability dan Cronbach's alpha seluruh variabel berada di atas 0,70, sehingga konstruk dinyatakan reliabel.

**Analisis Inner Model**

**Tabel 11**  
**Hasil Analisis R-Square**

Variabel	R-Square
Dukungan Organisasi yang Dirasakan	0,607
Kinerja Karyawan	0,607

Sumber: Data primer yang telah diolah peneliti, 2026

Nilai R-square pada variabel Dukungan Organisasi yang Dirasakan sebesar 0,607, yang berarti 60,7% varians dapat dijelaskan oleh keterikatan kerja dan kepuasan kerja. Nilai R-square pada variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,607, yang berarti model memiliki kemampuan prediktif yang cukup kuat.

**Tabel 12**  
**Hasil Pengukuran Bias**

	Dukungan Organisasi yang Dirasakan	Kepuasan Kerja	Keterikatan Kerja	Kinerja Karyawan
Dukungan Organisasi yang Dirasakan				2,542
Kepuasan Kerja	1,098			1,617
Keterikatan Kerja	1,098			1,769
Kinerja Karyawan				

Sumber: Data primer yang telah diolah peneliti, 2026

Berdasarkan tabel di atas, nilai Variance Inflation Factor (VIF) untuk semua variabel dalam model ini berada di bawah ambang batas 3,3. Nilai VIF yang lebih rendah menunjukkan bahwa tidak ada masalah multikolinieritas yang signifikan dalam data. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model ini tidak terkontaminasi oleh common method bias (CMB), yang memastikan bahwa hasil analisis adalah valid dan tidak dipengaruhi oleh bias pengukuran.

**Uji Hipotesis**

**Tabel 13**  
**Hasil Uji Hipotesis**

No	Hipotesis	Original Sample	T Statistics	P value	Ket
1.	Keterikatan Kerja (X1) → Kinerja Karyawan (Y)	0,262	3,738	0,000	Diterima

2.	Kepuasan Kerja (X2) → Kinerja Karyawan (Y)	0,435	6,677	0,000	Diterima
----	--	-------	-------	-------	----------

Sumber: Data primer yang telah diolah peneliti, 2026

Berdasarkan hasil analisis, keterikatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ( $\beta = 0,262$ ;  $p < 0,05$ ). Kepuasan kerja juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ( $\beta = 0,435$ ;  $p < 0,05$ ). Dengan demikian, H1 dan H2 diterima.

**Uji Intervening (Mediasi)**

**Tabel 14**  
**Hasil Uji Mediasi**

No	Hipotesis	Original Sample	T Statistics	P Value	Ket
1	Keterikatan Kerja → Dukungan Organisasi yang Dirasakan → Kinerja Karyawan	0,129	2,605	0,009	Diterima
2	Kepuasan Kerja → Dukungan Organisasi yang Dirasakan → Kinerja Karyawan	0,113	2,293	0,022	Diterima

Sumber : Data yang telah diolah peneliti, 2026

Hasil menunjukkan bahwa Dukungan Organisasi yang Dirasakan memediasi pengaruh keterikatan kerja terhadap kinerja karyawan ( $\beta = 0,129$ ;  $p < 0,05$ ). Selain itu, Dukungan Organisasi yang Dirasakan juga memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan ( $\beta = 0,113$ ;  $p < 0,05$ ). Berdasarkan hasil tersebut, mediasi yang terjadi adalah partial mediation karena jalur langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan.

**Pembahasan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterikatan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan emosional dan kognitif yang tinggi terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan performa yang lebih baik. Selain itu, kepuasan kerja juga terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula kontribusi yang diberikan terhadap organisasi.

Dukungan organisasi yang dirasakan berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan antara keterikatan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya, persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi memperkuat pengaruh kedua variabel tersebut terhadap peningkatan kinerja. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya peningkatan keterikatan kerja, kepuasan kerja, serta dukungan organisasi sebagai strategi dalam meningkatkan kinerja karyawan di sektor perbankan daerah.

## KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan emosional dan dedikasi karyawan terhadap pekerjaan, maka semakin baik kinerja yang dihasilkan. Selanjutnya, kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, dan hasil yang dicapai cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugas.

Perceived Organizational Support terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara keterikatan kerja dan kinerja karyawan, maupun antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hasil mediasi menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan memperkuat pengaruh keterikatan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, sehingga peningkatan kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu, tetapi juga oleh sejauh mana karyawan merasa dihargai, diperhatikan, dan didukung oleh organisasi.

Temuan ini sejalan dengan Social Exchange Theory yang menjelaskan bahwa hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi akan mendorong munculnya sikap kerja positif. Ketika organisasi memberikan perhatian dan dukungan, karyawan akan membalas dengan meningkatkan keterlibatan, kepuasan, dan kinerja. Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan di PT BPR Bank Boyolali akan lebih optimal apabila organisasi mampu memperkuat keterikatan kerja, meningkatkan kepuasan kerja, serta menciptakan dukungan organisasi yang dirasakan secara konsisten.

## Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian, keterikatan kerja dan kepuasan kerja terbukti menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, namun pengaruh tersebut akan lebih kuat apabila didukung oleh perceived organizational support. Oleh karena itu, manajemen perlu menciptakan lingkungan kerja yang mampu menumbuhkan rasa bangga terhadap pekerjaan, meningkatkan kenyamanan kerja, serta memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi.

Secara praktis, organisasi perlu meningkatkan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, memberikan penghargaan atas kontribusi kerja, serta menciptakan budaya kerja yang terbuka dan suportif. Dukungan organisasi yang nyata, seperti bantuan saat menghadapi kesulitan, kejelasan peran, dan perlakuan yang adil, dapat meningkatkan rasa dihargai sehingga karyawan memiliki motivasi lebih tinggi untuk bekerja secara optimal. Selain itu, penguatan komunikasi internal dan kerja sama tim juga perlu dilakukan agar kinerja tidak hanya meningkat secara individu, tetapi juga secara kolektif dalam organisasi.

## Keterbatasan dan Saran Penelitian Mendatang

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, sampel penelitian belum difokuskan pada kelompok karyawan tertentu berdasarkan jabatan, status kepegawaian, atau masa kerja, sehingga kemungkinan terdapat perbedaan karakteristik responden yang belum tergambarkan secara spesifik. Kedua, pengukuran kinerja karyawan menggunakan self-assessment sehingga masih berpotensi mengandung subjektivitas meskipun hasil uji bias menunjukkan tidak terdapat pengaruh yang signifikan.

Selain itu, penelitian ini hanya menggunakan keterikatan kerja, kepuasan kerja, dan perceived organizational support sebagai variabel yang memengaruhi kinerja karyawan, sehingga masih terdapat faktor lain yang belum dimasukkan dalam model penelitian, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, maupun faktor eksternal organisasi. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan sampel yang lebih spesifik, menambahkan variabel lain yang relevan, serta menggunakan metode pengukuran yang lebih objektif seperti

penilaian atasan atau kombinasi metode kuantitatif dan kualitatif agar hasil penelitian menjadi lebih komprehensif.

## REFERENSI

- Al-Refaei, A. A. A., Ibrahim, A., Alshuhumi, S., & Madani, Y. (2024). The moderating role of perceived organizational support in the relationship between job satisfaction, organizational commitment, and customers perceived service quality: A conceptual study. *Studies in Systems, Decision and Control*, 525, 69–79. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-54383-8\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-031-54383-8_6)
- Agiropoulos, C., Kalfas, D., & Spathopoulos, I. (2022). Banking sector development and economic growth: Evidence from European countries. *International Journal of Finance & Economics*, 27(4), 4512-4529.
- Alim, S., Hasan, M., & Rahman, A. (2025). The role of rural banks in promoting financial inclusion: Evidence from Indonesia. *Asian Journal of Finance*, 12(1), 45-67.
- Ariffin, N. M., & Hasan, H. A. (2021). Rural banking and MSME development: A comparative study. *Journal of Rural Development*, 18(3), 234-256.
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job demands-resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress & Coping*, 34(1), 1-21.
- Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Bowling, N. A., Khazon, S., Meyer, R. D., & Burrus, C. J. (2022). A meta-analysis of the relationships between job satisfaction and subjective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 95(1), 123-148.
- Deloitte. (2025). *Banking industry outlook 2025: Navigating transformation in a digital era*. Deloitte Insights.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Eisenberger 1986 JAppPsychol POS original article. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178.
- Gün, İ., Söyük, S., & Özsari, S. H. (2021). Effects of Job Satisfaction, Affective Commitment, and Organizational Support on Job Performance and Turnover Intention in Healthcare Workers. *Archives of Health Science and Research*, 8(2), 89–95. <https://doi.org/10.5152/ArcHealthSciRes.2021.21044>
- Jimoh, A. O. (2025). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between work engagement, job satisfaction and employee performance in the Nigerian banking sector. *International Journal of Human Resource Management*, 36(3), 445-472.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884.
- Lynch, P. D., Eisenberger, R., & Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 467–483. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.467>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2021). *Survei nasional literasi dan inklusi keuangan 2021*. Jakarta: OJK.
- Patrichi, I. C., Edu, T. M., Gheorghe, C. M., Antonovici, S. C., & Dridea, C. R. (2025). *Exploring the Interplay Between Job Satisfaction and Employee Retention in Romania*

- 's Hospitality Sector : A Comprehensive Analysis. 1–19.
- Raji, I. A., & Ismail, A. I. (2023). Perceived organisational support, job satisfaction and turnover intention in the developing context: moderating role of emotional intelligence. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 14(1), 45–71. <https://doi.org/10.1504/IJWOE.2023.130240>
- Rodríguez-Fernández, L., González-Méndez, V., & Santos-Arteaga, F. J. (2024). Banking sector development, efficiency and economic growth: A comprehensive analysis. *Economic Modelling*, 128, 106-125.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577–591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Şanlıöz, E., Sağbaş, M., & Sürücü, L. (2023). The Mediating Role of Perceived Organizational Support in the Impact of Work Engagement on Job Performance. *Hospital Topics*, 101(4), 305–318. <https://doi.org/10.1080/00185868.2022.2049024>
- Xu, Y. (2025). Banking sector development and economic growth: New evidence from emerging markets. *Journal of Financial Stability*, 58, 101-118.