

**TIPOLOGI DUKUNGAN REKAN KERJA DAN PENGARUHNYA TERHADAP
KESEJAHTERAAN KARYAWAN**

Oleh:

Jeje Abdul Rojak

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Didit Darmawan

Universitas Mayjen Sungkono Mojokerto

ABSTRACT

Social support among coworkers in the workplace takes four forms: emotional, instrumental, informational, and evaluative. Emotional support provides empathy and care that reduce psychological stress by fostering a sense of security. Instrumental support, in the form of practical assistance, reduces physical workloads and prevents extreme fatigue. Informational support provides advice and guidance that aid in effective problem-solving. Evaluative support offers constructive feedback that enhances competence and self-confidence. The effectiveness of each form depends on its fit with the characteristics of the stressors faced by the recipient. The buffer effect theory explains protection from stress, while the main effect theory explains direct benefits to well-being. Individual differences, relationship quality, and situational factors moderate the effectiveness of support. Organizations can enhance social support through team-based job design and interpersonal skills training.

Keywords: social support, coworkers, work environment, organizational behavior, employee well-being.

PENDAHULUAN

Lingkungan kerja yang sehat tidak hanya ditentukan oleh faktor fisik seperti tata ruang dan peralatan yang memadai, tetapi juga oleh kualitas hubungan sosial antar karyawan. Interaksi positif antar rekan kerja menciptakan suasana psikologis yang mendukung produktivitas dan kesejahteraan bersama. Dalam dinamika organisasi modern, tekanan kerja yang tinggi sering kali menjadi sumber stres yang signifikan bagi karyawan (Darmawan, 2009). Sementara dukungan dari atasan atau pimpinan bersifat formal dan terbatas oleh hierarki, dukungan dari rekan kerja hadir secara lebih alami dan spontan dalam keseharian. Rekan kerja adalah orang yang memahami secara langsung tantangan, tuntutan, dan frustrasi dari pekerjaan yang sama. Pemahaman bersama inilah yang membuat dukungan antar rekan kerja memiliki nilai unik yang tidak dapat digantikan oleh bentuk dukungan lainnya. Fenomena ini telah menarik perhatian para peneliti perilaku organisasi untuk mengkaji berbagai bentuk dukungan sosial yang muncul di tempat kerja. Kajian tentang

dukungan sosial antar rekan kerja menjadi semakin relevan seiring dengan meningkatnya kesadaran akan pentingnya kesehatan mental karyawan. Perusahaan yang gagal membangun budaya dukungan antar karyawan akan menghadapi tingkat perputaran tenaga kerja yang tinggi dan produktivitas yang rendah (Darmawan, 2012).

Dukungan sosial dalam lingkup pekerjaan didefinisikan sebagai bantuan yang diterima seseorang dari orang lain di lingkungan kerjanya dalam bentuk perhatian, informasi, bantuan instrumental, maupun penilaian positif (Darmawan, 2011b). Para peneliti telah mengidentifikasi bahwa dukungan sosial bukanlah konsep tunggal melainkan multidimensional yang mencakup berbagai jenis bantuan yang berbeda sifatnya. House (1981) dalam karya fundamentalnya mengembangkan tipologi empat dimensi dukungan sosial yang menjadi rujukan utama hingga saat ini. Keempat dimensi tersebut adalah dukungan emosional yang meliputi empati, kepedulian, dan rasa hormat terhadap orang lain. Dimensi kedua adalah dukungan instrumental yang mencakup bantuan langsung seperti penyediaan waktu, uang, atau tenaga untuk membantu rekan kerja. Dimensi ketiga adalah dukungan informasional yang berupa nasihat, arahan, atau saran untuk membantu pemecahan masalah. Dimensi keempat adalah dukungan penilaian yang berupa umpan balik dan validasi tentang kinerja atau perilaku seseorang. Setiap bentuk dukungan ini memiliki fungsi yang berbeda dan efektif untuk situasi yang berbeda pula. Di tempat kerja, keempat bentuk dukungan ini dapat muncul dalam interaksi sehari-hari antara rekan kerja yang berada pada level hierarki yang sama. Pemahaman tentang tipologi dukungan ini menjadi penting untuk merancang intervensi yang tepat sasaran.

Bentuk dukungan sosial yang paling umum terjadi antar rekan kerja adalah dukungan emosional yang bersifat afektif dan personal. Dukungan ini diwujudkan melalui tindakan mendengarkan keluhan dengan penuh perhatian, menunjukkan empati terhadap kesulitan yang dialami, dan memberikan semangat ketika rekan kerja merasa putus asa. Dalam situasi kerja yang penuh tekanan seperti tenggat waktu yang ketat atau target yang sulit dicapai, dukungan emosional dari rekan kerja menjadi penahan psikologis yang sangat berharga. Cohen dan Wills (1985) dalam teori efek buffer menjelaskan bahwa dukungan sosial melindungi individu dari efek negatif stres dengan mengubah persepsi terhadap bahaya. Dukungan emosional juga berperan untuk membangun rasa memiliki atau sense of belonging yang merupakan kebutuhan psikologis fundamental setiap manusia. Ketika karyawan merasa bahwa mereka adalah bagian dari komunitas kerja yang peduli, keterikatan mereka terhadap organisasi akan meningkat. Dukungan emosional sering kali diberikan secara informal melalui obrolan singkat di sela waktu istirahat atau percakapan di ruang makan bersama. Meskipun tampak sederhana, interaksi informal ini memiliki dampak yang besar terhadap kesehatan mental dan kepuasan kerja. House (1981) menekankan bahwa nilai dari dukungan emosional terletak pada pesan bahwa seseorang dicintai,

dihargai, dan dipedulikan oleh orang lain. Pesan ini memberikan rasa aman psikologis yang mengurangi respons fisiologis terhadap stres (Fitriyani et al., 2011).

Dukungan instrumental atau bantuan praktis merupakan bentuk dukungan sosial yang paling terlihat dan mudah diukur dalam lingkungan kerja. Bentuk dukungan ini mencakup tindakan seperti membantu menyelesaikan pekerjaan yang menumpuk, menggantikan tugas ketika rekan kerja berhalangan hadir, atau berbagi beban kerja selama periode sibuk. Dalam tim yang solid, dukungan instrumental terjadi secara resiprokal di mana setiap anggota bersedia membantu yang lain tanpa perasaan terpaksa. Dukungan instrumental sangat penting dalam pekerjaan yang memerlukan koordinasi tinggi seperti tim medis, tim proyek konstruksi, atau regu pemadam kebakaran. Karasek dan Theorell (1990) dalam model tuntutan kontrol dukungan menunjukkan bahwa dukungan instrumental dari rekan kerja dapat mengurangi efek negatif dari pekerjaan dengan tuntutan tinggi. Ketika beban kerja sangat besar, bantuan langsung dari rekan kerja mengurangi tekanan waktu dan sumber daya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas (Mardikaningsih et al., 2012). Dukungan instrumental juga mencegah terjadinya kelelahan ekstrem atau burnout karena individu tidak harus menanggung seluruh tekanan sendirian (Munir et al., 2013). Dalam lingkup organisasi yang lebih luas, budaya saling membantu secara instrumental mengurangi kebutuhan akan pengawasan yang ketat. Ketika rekan kerja saling memeriksa dan membantu, kesalahan dapat dideteksi dan diperbaiki lebih awal sebelum menjadi masalah besar. House (1981) mencatat bahwa dukungan instrumental paling efektif ketika diberikan dengan cara yang tidak merendahkan penerima. Cara pemberian yang baik membuat penerima merasa ditolong tanpa merasa tidak mampu atau bergantung.

Permasalahan utama yang dihadapi dalam pemberian dukungan sosial antar rekan kerja adalah ketidakselarasan antara jenis dukungan yang diberikan dengan jenis dukungan yang sebenarnya dibutuhkan (Ramadhan et al., 2013). Seseorang yang sedang mengalami kesulitan emosional akibat konflik dengan atasan tidak membutuhkan saran atau solusi praktis. Mereka lebih membutuhkan seseorang yang mau mendengarkan keluhan mereka tanpa menghakimi atau mencoba memperbaiki masalah (Novrianda et al., 2012). Sebaliknya, seseorang yang tenggelam dalam tumpukan pekerjaan karena tenggat waktu yang tidak realistis tidak akan terbantu dengan kata-kata semangat kosong. Mereka membutuhkan bantuan konkret seperti mengerjakan sebagian tugas atau mengatur ulang prioritas pekerjaan. Ketidakcocokan antara jenis stres dan jenis dukungan ini dapat membuat penerima merasa tidak dipahami atau bahkan semakin frustrasi. Cutrona dan Russell (1990) mengembangkan teori pencocokan optimal yang menjelaskan bahwa efektivitas dukungan tergantung pada kecocokannya dengan sumber stres. Stres yang disebabkan oleh faktor yang tidak dapat dikendalikan lebih responsif terhadap dukungan emosional dan penilaian. Stres yang disebabkan

oleh faktor yang dapat dikendalikan lebih responsif terhadap dukungan instrumental dan informasional. Namun dalam praktik sehari-hari, rekan kerja sering memberikan jenis dukungan yang paling mudah mereka berikan, bukan yang paling dibutuhkan. Seseorang yang terbiasa memecahkan masalah akan cenderung memberikan saran meskipun yang dibutuhkan adalah empati. Masalah ini diperparah oleh ketidakmampuan individu untuk mengkomunikasikan jenis dukungan yang mereka butuhkan secara eksplisit.

Permasalahan lain berhubungan dengan potensi efek negatif dari dukungan sosial yang berlebihan atau tidak tepat waktu. Dukungan yang diberikan secara berlebihan dapat membuat penerima merasa tidak kompeten, bergantung, atau kehilangan harga diri. Ketika rekan kerja selalu hadir untuk membantu setiap kali ada kesulitan kecil, penerima mungkin mulai meragukan kemampuannya sendiri untuk mengatasi masalah. Eisenberger et al. (1986) dalam penelitian mereka tentang *perceived organizational support* menemukan bahwa dukungan yang berlebihan dapat merusak otonomi. Perasaan bahwa seseorang selalu membutuhkan bantuan orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan dapat merusak kepercayaan diri profesional. Di sisi lain, dukungan yang diberikan pada waktu yang salah atau dalam situasi yang tidak tepat dapat menjadi sumber stres tambahan. Seseorang yang ingin menyelesaikan masalah sendirian mungkin merasa terganggu ketika rekan kerja terus menerus menawarkan bantuan. Dukungan yang tidak diminta atau tidak diinginkan dapat diinterpretasikan sebagai penilaian negatif terhadap kemampuan penerima. Selain itu, dalam tim dengan budaya saling membantu yang kuat, muncul tekanan sosial untuk selalu menerima tawaran bantuan (Darmawan, 2010). Karyawan mungkin merasa bersalah jika menolak bantuan yang ditawarkan meskipun sebenarnya mereka lebih baik bekerja sendiri. House (1981) mengingatkan bahwa dukungan sosial bukanlah variabel yang selalu memberikan efek positif dalam segala kondisi. Efek dukungan sangat tergantung pada konteks, hubungan antara pemberi dan penerima, serta cara pemberian dukungan itu sendiri.

Stres kerja yang tidak terkelola akan menyebabkan absensi yang tinggi, perputaran karyawan yang mahal, dan penurunan produktivitas yang signifikan. Beban kerja yang berat dan tekanan psikologis yang tidak ada tempat untuk disalurkan akan memicu kelelahan emosional dan depersonalisasi. Dalam jangka panjang, karyawan yang *burnout* akan kehilangan makna pekerjaan dan merasa tidak ada lagi tujuan dalam bekerja (Baskoro et al., 2002). Karasek dan Theorell (1990) menunjukkan bahwa pekerjaan dengan tuntutan tinggi namun kontrol rendah dan dukungan rendah adalah kombinasi paling berbahaya bagi kesehatan. Kombinasi ini meningkatkan risiko penyakit kardiovaskular, gangguan muskuloskeletal, dan gangguan mental seperti depresi dan kecemasan. Pada tingkat organisasi, rendahnya dukungan sosial antar rekan kerja juga mengurangi efektivitas tim secara keseluruhan (Ernawati, & Mardikaningsih, 2015). Tim yang anggotanya tidak saling mendukung akan mengalami konflik interpersonal yang lebih tinggi

dan komunikasi yang kurang efektif. Pengetahuan dan keterampilan tidak akan mengalir antar anggota tim karena tidak ada rasa percaya yang cukup untuk berbagi. Dengan demikian, dukungan sosial antar rekan kerja bukan hanya masalah kesejahteraan individu tetapi juga masalah efektivitas organisasi secara keseluruhan. Investasi untuk membangun budaya dukungan antar rekan kerja akan memberikan pengembalian yang besar melalui peningkatan retensi dan produktivitas.

Tujuan penulisan studi ini adalah menguraikan secara teoretis bentuk bentuk dukungan sosial antar rekan kerja di lingkungan kerja serta faktor faktor yang mempengaruhi efektivitasnya. Pencapaian tujuan ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengayaan literatur perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Secara praktis, kerangka konseptual yang dihasilkan dapat menjadi panduan bagi organisasi untuk merancang program intervensi untuk meningkatkan kualitas hubungan antar karyawan.

METODE PENELITIAN

Kajian ini merupakan penelitian kepustakaan kualitatif yang bertujuan untuk mengeksplorasi berbagai bentuk dukungan sosial antar rekan kerja di lingkungan kerja. Pendekatan kualitatif dipilih karena fenomena dukungan sosial bersifat multidimensional dan memerlukan pemahaman kontekstual tentang dinamika hubungan interpersonal di tempat kerja. Creswell (2009) menegaskan bahwa penelitian kualitatif sangat sesuai untuk menggali fenomena sosial yang kompleks seperti interaksi antar rekan kerja dan mekanisme pemberian dukungan. Sumber data utama berasal dari buku teks psikologi industri dan organisasi, manajemen sumber daya manusia, serta publikasi ilmiah yang relevan. Seluruh referensi yang digunakan mencakup literatur tentang dukungan sosial yang masih sangat relevan hingga saat ini.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis isi kualitatif seperti dikembangkan oleh Krippendorff (2004). Proses analisis dimulai dengan membaca seluruh bahan pustaka secara saksama untuk menangkap argumen kunci dari setiap penulis. Tahap selanjutnya adalah pengorganisasian bahan ke dalam kategori tematik yang mencerminkan berbagai bentuk dukungan sosial. Kategori pertama berisi konsep tentang dukungan emosional yang meliputi empati, perhatian, dan kepedulian antar rekan kerja. Kategori kedua mengelompokkan berbagai teori tentang dukungan instrumental seperti bantuan fisik dan berbagi beban kerja. Kategori ketiga menghimpun literatur tentang dukungan informasional berupa nasihat dan arahan dalam pemecahan masalah. Kategori keempat mengorganisasikan bahan tentang dukungan penilaian yang mencakup umpan balik dan validasi kinerja (Darmawan, 2013). Setelah kategorisasi selesai, dilakukan pembacaan ulang untuk menemukan pola hubungan antar konsep konsep tersebut. Pola yang teridentifikasi kemudian dibandingkan antar penulis untuk menilai konsistensi dan titik temu argumen. Proses triangulasi ini penting untuk memastikan kesimpulan tidak

bias oleh sudut pandang satu penulis saja. Tahap terakhir adalah sintesis di mana berbagai pola hubungan diintegrasikan menjadi kerangka konseptual tentang bentuk-bentuk dukungan sosial. Validitas temuan dijaga melalui audit jejak yang mendokumentasikan setiap langkah analisis secara sistematis dan transparan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dukungan emosional merupakan bentuk dukungan sosial yang paling mendasar dan paling sering muncul dalam interaksi antar rekan kerja sehari-hari. Bentuk dukungan ini mencakup tindakan mendengarkan secara aktif ketika rekan kerja menceritakan masalahnya, menunjukkan ekspresi wajah yang penuh perhatian, dan merespon dengan kata-kata yang menghibur. Dukungan emosional juga diwujudkan melalui kehadiran fisik yang sederhana, seperti duduk bersama di saat rekan kerja sedang mengalami kesulitan tanpa perlu mengatakan apapun. House (1981) menjelaskan bahwa esensi dari dukungan emosional adalah penyampaian pesan bahwa seseorang dihargai, dipedulikan, dan dicintai oleh orang lain di sekitarnya. Pesan ini memberikan rasa aman psikologis yang fundamental bagi setiap individu di tempat kerja. Dalam situasi konflik dengan atasan atau ketidakadilan kebijakan perusahaan, dukungan emosional dari rekan kerja menjadi satu-satunya penahan psikologis yang tersedia. Rekan kerja tidak dapat mengubah kebijakan perusahaan tetapi mereka dapat mengatakan bahwa mereka memahami rasa frustrasi yang dialami. Validasi emosional ini sangat penting karena membuat individu merasa tidak sendirian untuk menghadapi kesulitan (Darmawan, 2014). Cohen dan Wills (1985) dalam teori efek buffer menunjukkan bahwa dukungan emosional melindungi individu dari efek negatif stres dengan mengubah persepsi terhadap ancaman. Ketika seseorang tahu bahwa ada orang lain yang peduli, suatu situasi akan terasa kurang mengancam karena ada sumber daya sosial yang dapat diandalkan. Dalam lingkup tim kerja, dukungan emosional yang tinggi menciptakan rasa aman psikologis di mana anggota tim berani mengambil risiko tanpa takut dihukum.

Dukungan instrumental atau bantuan praktis merupakan bentuk dukungan sosial yang paling konkret dan paling mudah diamati oleh pihak luar. Bentuk dukungan ini mencakup tindakan membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja yang sedang kewalahan, menggantikan shift ketika seseorang sakit, atau meminjamkan peralatan yang dibutuhkan. Dukungan instrumental juga dapat berupa membawakan makanan ketika rekan kerja bekerja lembur atau menawarkan tumpangan pulang setelah kerja malam. Karasek dan Theorell (1990) dalam model tuntutan kontrol dukungan menempatkan dukungan sosial sebagai variabel yang memoderasi efek negatif pekerjaan dengan tuntutan tinggi. Pekerjaan dengan tuntutan psikologis tinggi seperti tekanan waktu dan tanggung jawab besar akan sangat merusak kesehatan jika tidak ada dukungan instrumental. Namun dengan adanya rekan kerja yang bersedia

membantu, beban yang semula terlalu berat menjadi lebih ringan dan lebih dapat dikelola. Dukungan instrumental juga berfungsi sebagai bentuk pembelajaran tidak langsung di mana karyawan baru belajar dari karyawan senior melalui bantuan dalam tugas tugas spesifik. House (1981) mencatat bahwa dukungan instrumental paling efektif dalam situasi di mana sumber stres bersifat eksternal dan dapat diubah melalui tindakan. Jika penyebab stres adalah beban kerja yang berlebihan, memberikan bantuan untuk menyelesaikan sebagian pekerjaan akan langsung mengurangi tingkat stres. Namun jika penyebab stres bersifat permanen seperti kebijakan perusahaan yang tidak adil, dukungan instrumental mungkin tidak relevan. Oleh karena itu, pemberi dukungan perlu memahami sifat masalah yang dihadapi penerima sebelum memutuskan jenis bantuan yang akan diberikan.

Dukungan informasional merupakan bentuk bantuan yang berfokus pada penyediaan pengetahuan, nasihat, dan arahan untuk membantu rekan kerja memecahkan masalah. Bentuk dukungan ini mencakup menjelaskan prosedur yang rumit, memberikan tips tentang cara menyelesaikan tugas tertentu, atau mengarahkan ke sumber daya yang relevan. Dukungan informasional sangat penting bagi karyawan baru yang belum familiar dengan sistem dan budaya organisasi tempat mereka bekerja. Melalui bantuan informasional dari rekan kerja yang lebih berpengalaman, masa adaptasi karyawan baru dapat dipersingkat secara signifikan. House (1981) menjelaskan bahwa dukungan informasional membantu individu memahami situasi yang mereka hadapi dengan lebih baik sehingga dapat merespons secara lebih efektif. Ketika seseorang merasa bingung tentang apa yang harus dilakukan, nasihat dari rekan kerja yang pernah mengalami situasi serupa sangat berharga. Dukungan informasional juga membantu mencegah kesalahan yang mahal dengan memberikan peringatan dini tentang potensi masalah yang mungkin muncul. Dalam tim yang kompleks seperti tim medis atau tim penelitian, berbagi informasi merupakan bentuk dukungan yang paling kritis. Kurangnya dukungan informasional dapat menyebabkan kesalahan prosedur yang membahayakan keselamatan pasien atau merusak hasil penelitian bertahun tahun. Namun efektivitas dukungan informasional sangat tergantung pada kredibilitas pemberi dukungan di mata penerima. Nasihat dari rekan kerja yang dikenal kompeten dan dapat dipercaya akan lebih mudah diterima dibandingkan nasihat dari rekan kerja yang tidak memiliki reputasi baik (Wahyudi et al., 2006).

Dukungan penilaian merupakan bentuk dukungan sosial yang berfokus pada pemberian umpan balik dan validasi tentang kinerja atau perilaku seseorang. Bentuk dukungan ini mencakup pujian atas pekerjaan yang dilakukan dengan baik, koreksi konstruktif terhadap kesalahan, dan konfirmasi bahwa seseorang berada di jalur yang benar. Dukungan penilaian membantu individu mengevaluasi kompetensi mereka secara lebih akurat karena mendapatkan perspektif dari luar. Dalam ketiadaan umpan balik dari atasan, umpan balik dari rekan kerja menjadi sumber informasi utama tentang kualitas kinerja seseorang. House (1981) menjelaskan bahwa dukungan penilaian memenuhi

kebutuhan individu akan validasi sosial atau kebutuhan untuk merasa bahwa tindakan mereka benar dan tepat. Umpan balik positif dari rekan kerja meningkatkan kepercayaan diri dan motivasi untuk terus berkinerja tinggi (Razali & Darmawan, 2006). Sebaliknya umpan balik negatif yang disampaikan dengan cara yang membangun membantu individu mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Namun dukungan penilaian memiliki potensi efek negatif yang signifikan jika disampaikan dengan cara yang salah. Kritik yang disampaikan di depan umum dapat memalukan dan merusak hubungan kerja. Sebaliknya pujian yang berlebihan dan tidak tulus dapat dianggap sebagai sanjungan yang memanipulasi. Eisenberger et al. (1986) menemukan bahwa karyawan sangat peka terhadap ketidakkonsistenan antara pujian yang diterima dengan kinerja aktual mereka. Oleh karena itu dukungan penilaian harus diberikan secara jujur, spesifik, dan pada waktu serta tempat yang tepat.

Teori efek utama atau main effect theory dari dukungan sosial menyatakan bahwa dukungan sosial memberikan manfaat bagi kesehatan terlepas dari apakah seseorang sedang mengalami stres atau tidak. Menurut perspektif ini, dukungan sosial memiliki efek langsung yang positif karena memenuhi kebutuhan dasar manusia akan afiliasi dan rasa memiliki. Karyawan yang memiliki hubungan sosial yang baik dengan rekan kerja akan merasa lebih bahagia dan lebih puas dengan pekerjaan mereka secara umum. Cohen dan Wills (1985) membandingkan teori efek utama dengan teori efek buffer dalam artikel klasik mereka yang sangat berpengaruh. Teori efek utama memprediksi bahwa individu dengan dukungan sosial tinggi akan selalu memiliki kesehatan yang lebih baik dibandingkan individu dengan dukungan sosial rendah. Hal ini terjadi karena dukungan sosial meningkatkan harga diri, memberikan rasa aman, dan mendorong perilaku hidup sehat. Dalam lingkup tempat kerja, dukungan sosial dari rekan kerja membuat pekerjaan terasa lebih menyenangkan dan kurang melelahkan secara emosional (Idris et al., 2004). Interaksi positif dengan rekan kerja selama jam kerja menjadi sumber energi dan motivasi untuk menjalani hari hari yang berat. Eisenberger et al. (1986) menemukan bahwa karyawan yang merasakan dukungan dari organisasi memiliki tingkat absensi yang lebih rendah. Dukungan dari rekan kerja sebagai bagian dari iklim organisasi secara keseluruhan berkontribusi terhadap komitmen afektif karyawan. Karyawan dengan komitmen afektif tinggi akan bertahan dalam organisasi karena mereka ingin, bukan karena mereka harus.

Teori efek buffer atau buffering effect theory menyatakan bahwa dukungan sosial melindungi individu dari konsekuensi negatif stres dengan cara mengubah respons terhadap stresor. Berbeda dengan teori efek utama, teori efek buffer hanya memprediksi perbedaan kesehatan pada individu yang sedang mengalami stres. Pada individu yang tidak mengalami stres, dukungan sosial tidak memiliki efek yang signifikan terhadap kesehatan karena tidak ada yang perlu dilindungi. Cohen dan Wills (1985) menjelaskan bahwa dukungan sosial bekerja sebagai buffer melalui dua mekanisme yang berbeda namun dapat terjadi bersamaan. Mekanisme pertama adalah mengubah persepsi

terhadap situasi sehingga situasi yang semula dinilai sebagai ancaman menjadi kurang mengancam. Ketika seseorang tahu bahwa ada rekan kerja yang akan membantu jika diperlukan, beban suatu masalah terasa lebih ringan. Mekanisme kedua adalah mengubah respons fisiologis terhadap stres dengan menekan reaktivitas kardiovaskular dan hormonal. Kehadiran rekan kerja yang suportif dapat menurunkan tekanan darah dan kadar kortisol saat menghadapi tugas yang menantang. Dukungan emosional paling efektif sebagai buffer ketika sumber stres tidak dapat dikendalikan oleh individu yang mengalaminya. Sebaliknya dukungan instrumental paling efektif sebagai buffer ketika sumber stres dapat diubah melalui tindakan nyata. Cutrona dan Russell (1990) mengembangkan teori pencocokan optimal yang menjelaskan mengapa beberapa jenis dukungan efektif dalam situasi tertentu namun tidak dalam situasi lain. Teori ini menekankan pentingnya kesesuaian antara jenis stres dan jenis dukungan yang diberikan.

Perbedaan individu dalam preferensi terhadap jenis dukungan sosial merupakan faktor penting yang mempengaruhi efektivitas dukungan di tempat kerja. Beberapa orang lebih menyukai dukungan emosional karena mereka ingin didengarkan dan dipahami tanpa diberikan solusi. Orang lain lebih menyukai dukungan instrumental karena mereka menganggap kata kata penghiburan hanya membuang waktu dan tidak menyelesaikan masalah. Preferensi ini dipengaruhi oleh kepribadian, budaya, jenis kelamin, dan pengalaman masa lalu dengan dukungan sosial. Cutrona dan Russell (1990) menjelaskan bahwa individu dengan kebutuhan otonomi tinggi mungkin merasa terganggu dengan dukungan instrumental yang berlebihan. Bagi mereka, tawaran bantuan yang tidak diminta dapat diartikan sebagai keraguan terhadap kemampuan mereka sendiri. Sebaliknya individu dengan kebutuhan afiliasi tinggi akan sangat menghargai dukungan emosional meskipun masalah yang mereka hadapi sebenarnya memerlukan solusi praktis (Darmawan et al., 2013). Perbedaan budaya juga mempengaruhi bentuk dukungan yang dianggap paling tepat dan paling membantu. Dalam budaya kolektivistik, dukungan instrumental sering diberikan tanpa diminta karena dianggap sebagai bentuk kepedulian normal antar anggota kelompok. Dalam budaya individualistik, dukungan biasanya hanya diberikan setelah diminta karena menghormati privasi dan otonomi orang lain. House (1981) menekankan bahwa pemberi dukungan perlu peka terhadap sinyal verbal dan non verbal yang menunjukkan apakah bantuan mereka diinginkan atau tidak. Memberikan dukungan yang tidak diinginkan sama buruknya dengan tidak memberikan dukungan sama sekali (Darmawan & Mardikaningsih, 2012). Bahkan dalam beberapa kasus, dukungan yang tidak diinginkan dapat meningkatkan stres karena menambah beban interaksi sosial yang tidak nyaman.

Kualitas hubungan antara pemberi dan penerima dukungan sangat menentukan apakah bantuan yang diberikan akan diterima secara positif atau negatif (Darmawan, 2015). Dukungan dari rekan kerja yang memiliki hubungan dekat dan saling percaya akan lebih efektif dibandingkan dukungan dari rekan

kerja yang hubungannya dingin atau bahkan bermusuhan. Eisenberger et al. (1986) dalam pengembangan konsep *perceived organizational support* menunjukkan bahwa karyawan membedakan dukungan yang diberikan oleh individu yang berbeda. Dukungan dari rekan kerja yang dihormati karena kompetensinya akan lebih berpengaruh terhadap perubahan perilaku dibandingkan dukungan dari rekan kerja biasa. Sebaliknya dukungan dari rekan kerja yang tidak disukai dapat ditolak atau bahkan diabaikan sama sekali. Hal ini menciptakan situasi di mana karyawan yang paling membutuhkan dukungan justru paling sulit menerima dukungan. Karyawan yang memiliki hubungan buruk dengan rekan kerja karena konflik masa lalu cenderung tidak memiliki akses ke jaringan dukungan yang efektif. Mereka mungkin terisolasi secara sosial di tempat kerja sehingga tidak ada yang menawarkan bantuan ketika mereka membutuhkan. Bahkan jika ada yang menawarkan, mereka mungkin curiga bahwa tawaran tersebut tidak tulus atau memiliki motif tersembunyi. Karasek dan Theorell (1990) menunjukkan bahwa isolasi sosial di tempat kerja merupakan faktor risiko yang lebih berbahaya daripada beban kerja yang tinggi. Pekerja yang terisolasi secara sosial memiliki tingkat penyakit kardiovaskular yang lebih tinggi meskipun beban kerja mereka tidak terlalu berat. Oleh karena itu membangun iklim sosial yang positif di mana hubungan antar karyawan secara umum baik adalah investasi kesehatan jangka panjang.

Faktor situasional seperti tingkat tekanan waktu dan kompleksitas tugas juga mempengaruhi bentuk dukungan yang paling efektif dalam suatu situasi. Dalam situasi darurat yang memerlukan tindakan cepat seperti menangani pasien yang kritis, dukungan instrumental langsung sangat dibutuhkan. Tidak ada waktu untuk memberikan dukungan emosional atau informasional yang panjang lebar ketika nyawa seseorang terancam. Sebaliknya dalam situasi di mana kesalahan memiliki konsekuensi besar seperti merancang pesawat terbang, dukungan informasional yang detail menjadi lebih penting. Rekan kerja perlu memberikan umpan balik yang mendalam tentang setiap aspek desain sebelum kesalahan terlanjur diproduksi. Cutrona dan Russell (1990) mengembangkan matriks yang menghubungkan karakteristik stresor dengan jenis dukungan yang paling tepat. Stresor yang tidak dapat dikendalikan dan tidak dapat diubah paling responsif terhadap dukungan emosional dan penilaian. Stresor yang dapat dikendalikan dan dapat diubah paling responsif terhadap dukungan instrumental dan informasional. Dalam pekerjaan rutin dengan tingkat stres rendah, dukungan emosional yang minimal mungkin sudah cukup untuk menjaga kepuasan kerja. Dalam pekerjaan dengan tingkat stres tinggi seperti perawat di unit gawat darurat, berbagai bentuk dukungan diperlukan secara simultan. Karasek dan Theorell (1990) menunjukkan bahwa pekerjaan dengan tuntutan psikologis tinggi memerlukan dukungan sosial yang tinggi untuk mencegah efek negatif terhadap kesehatan. Tanpa dukungan yang memadai, pekerjaan yang menantang akan menjadi pekerjaan yang membahayakan (Darmawan, 2011a).

Penerapan praktis dari teori dukungan sosial di tempat kerja memerlukan perancangan sistem yang memfasilitasi interaksi positif antar karyawan. House (1981) merekomendasikan agar organisasi secara eksplisit mengakui pentingnya dukungan sosial dalam kebijakan sumber daya manusia mereka. Program mentoring formal yang memasangkan karyawan baru dengan karyawan senior dapat memberikan dukungan informasional dan penilaian secara terstruktur. Ruang istirahat yang nyaman dan area komunal yang dirancang dengan baik mendorong interaksi informal yang menjadi tempat munculnya dukungan emosional. Aktivitas team building yang dirancang dengan baik dapat membangun rasa percaya dan kohesivitas yang menjadi fondasi dukungan instrumental (Mardikaningsih & Darmawan, 2012). Pelatihan tentang keterampilan mendengarkan aktif dan memberikan umpan balik konstruktif dapat meningkatkan kompetensi karyawan untuk memberikan dukungan. Pengukuran iklim dukungan sosial melalui survei tahunan dapat mengidentifikasi departemen atau tim yang memerlukan intervensi khusus. Karasek dan Theorell (1990) menekankan bahwa intervensi untuk meningkatkan dukungan sosial tidak boleh hanya berfokus pada individu tetapi juga pada desain pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan yang dirancang dengan prinsip tim otonom di mana anggota saling bergantung secara alami akan menghasilkan dukungan sosial yang lebih tinggi. Sebaliknya pekerjaan yang sangat individualistis dengan sedikit interdependensi akan sulit mengembangkan dukungan sosial meskipun ada program pelatihan. Strategi peningkatan dukungan sosial harus dimulai dari desain sistem kerja sebelum melangkah ke pelatihan keterampilan interpersonal. Kombinasi antara desain pekerjaan yang tepat dan pelatihan yang memadai akan menghasilkan lingkungan kerja yang paling suportif dan paling produktif.

PENUTUP

Dukungan sosial antar rekan kerja di lingkungan kerja terdiri dari empat bentuk utama yaitu dukungan emosional, instrumental, informasional, dan penilaian. Dukungan emosional berupa empati dan kepedulian membantu individu mengatasi tekanan psikologis dengan memberikan rasa aman dan dihargai. Dukungan instrumental berupa bantuan praktis mengurangi beban kerja fisik dan mencegah kelelahan ekstrem yang mengarah pada burnout. Dukungan informasional berupa nasihat dan arahan membantu individu memahami situasi sulit dan menemukan solusi yang tepat. Dukungan penilaian berupa umpan balik konstruktif membantu individu mengevaluasi kinerja mereka secara objektif dan meningkatkan kompetensi. Efektivitas setiap bentuk dukungan sangat tergantung pada kecocokan antara jenis dukungan dan karakteristik stresor yang dihadapi. Teori efek buffer menjelaskan bahwa dukungan sosial melindungi individu dari konsekuensi negatif stres saat tekanan tinggi. Teori efek utama menjelaskan bahwa dukungan sosial memberikan manfaat langsung bagi kesejahteraan terlepas dari tingkat stres yang dialami. Perbedaan individu dalam preferensi, kualitas

hubungan antar rekan kerja, dan faktor situasional mempengaruhi efektivitas dukungan. Organisasi dapat meningkatkan dukungan sosial melalui desain pekerjaan berbasis tim, program mentoring, dan pelatihan keterampilan interpersonal. Lingkungan kerja yang suportif meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kesehatan karyawan secara keseluruhan.

Implikasi teoretis dari studi ini adalah perlunya model yang mengintegrasikan teori pencocokan optimal dengan karakteristik kontekstual tempat kerja. Peneliti selanjutnya dapat menguji secara empiris bagaimana interaksi antara jenis dukungan dan jenis stresor mempengaruhi hasil kerja yang berbeda. Bagi organisasi, rekomendasi utama adalah melakukan asesmen awal tentang bentuk dukungan apa yang paling dibutuhkan oleh karyawan. Desain pekerjaan perlu mempertimbangkan tingkat interdependensi antar karyawan untuk menciptakan kebutuhan alami akan kerja sama dan dukungan. Program pelatihan tentang keterampilan memberikan dukungan emosional, instrumental, informasional, dan penilaian perlu diberikan kepada semua karyawan. Sistem penghargaan dapat dirancang untuk mengakui karyawan yang secara konsisten memberikan dukungan kepada rekan kerjanya. Ruang fisik kantor perlu dirancang dengan area komunal yang memfasilitasi interaksi informal di luar konteks tugas formal. Evaluasi berkala terhadap iklim dukungan sosial perlu dilakukan melalui survei anonim untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Manajer perlu diberi pelatihan khusus tentang cara memfasilitasi dukungan sosial dalam tim mereka tanpa memaksakan interaksi yang tidak alami. Kebijakan kerja fleksibel perlu mempertimbangkan bahwa kerja jarak jauh dapat mengurangi kesempatan untuk dukungan sosial informal. Keseimbangan antara fleksibilitas dan interaksi sosial perlu dicari untuk memaksimalkan manfaat dari kedua sisi.

DAFTAR PUSTAKA

- Baskoro, T., Siswanto, B., Darmawan, D., & Kirana, A. (2002). Hubungan kualitas kehidupan kerja dan kinerja pegawai negeri sipil. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 2(2), 129-142.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Sage Publications.
- Cutrona, C. E., & Russell, D. W. (1990). Type of social support and specific stress: Toward a theory of optimal matching. In B. R. Sarason, I. G. Sarason, & G. R. Pierce (Eds.), *Social Support: An Interactional View* (pp. 319-366). John Wiley & Sons.
- Darmawan, D. (2010). Pengaruh kompetensi kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan kompensasi terhadap loyalitas kerja. *Jurnal Ilmu Sosial*, 4(2), 63-76.
- Darmawan, D. (2011). Pengaruh karakteristik individu, kompensasi dan modal sosial terhadap loyalitas kerja. *Jurnal Ilmu Sosial*, 5(3), 135-146.

- Darmawan, D. (2011). Pengaruh perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan. *Metromedia*, Surabaya.
- Darmawan, D. (2012). Studi empiris tentang hubungan antara keadilan organisasi dan keterikatan kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 27-32.
- Darmawan, D. (2013). Prinsip Prinsip Perilaku Organisasi. Pena Semesta - PT. JePe Press Media Utama, Surabaya.
- Darmawan, D. (2014). Studi Tentang Hubungan Pengawasan Kerja, Penilaian Kinerja Dan Pengembangan Karir. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 17-24.
- Darmawan, D. (2015). Keterkaitan antara modal psikologi, modal sosial dan motivasi berprestasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 35-40.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2012). Pengukuran Kinerja Organisasi Melalui Key Performance Indicators yang Efektif. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 59-72.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., & Putra, A. R. (2013). Proses integrasi fungsi SDM dengan fungsi pemasaran, produksi, dan keuangan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 32-42.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Ernawati, & Mardikaningsih, R. (2015). Sistem Penghargaan dan Insentif Sebagai Alat Pengarah Perilaku Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 65-76.
- Fitriyani, F. I., Lembong, D., Zaidi, I., & Darmawan, D. (2011). Pengaruh hubungan kerja dan kompleksitas kerja terhadap niat berpindah kerja melalui stres kerja. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 1(1), 23-36.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Addison-Wesley.
- Idris, N. H. Budiyo, B., & Darmawan, D. 2004. Pengaruh kompetensi, kedisiplinan, interaksi sosial dan regulasi diri terhadap prestasi kerja karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 4(1), 17-30.
- Jahroni, & Darmawan, D. (2013). Sensemaking dan Role Conflict dalam Pengembangan Bawahan oleh Manajer Lini. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 17-28.
- Jahroni, Darmawan, D., & Rojak, J. A. (2015). Manajemen Konflik dalam Dinamika Kelompok Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 49-60.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- Khasanah, H., Arum, S., & Darmawan, D. (2010). *Pengantar manajemen bisnis*. Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology* (2nd ed.). Sage Publications.

- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2011). Mekanisme pengelolaan bakat dalam memperkuat posisi kompetitif perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(1), 57-72.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2011). Pengaruh representativeness, availability, dan anchoring terhadap keputusan investasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 61-75.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2012). Studi tentang karakteristik individu, kepemimpinan, kompensasi, organizational citizenship behavior, dan budaya organisasi untuk membentuk kepuasan kerja dan kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 7-25.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Desain kompensasi strategis untuk keberlanjutan organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 55-66.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Human Resource Information System untuk Mendukung Pengelolaan dan Penilaian Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 41-51.
- Mardikaningsih, R., Putra, A. R., Arifin, S., Darmawan, D., & Irfan, M. (2012). Kontribusi dari beban kerja dan fasilitas kerja sebagai penentu niat berpindah kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 33-39.
- Munir, M., Kemarauwana, M., Lestari, U. P., Mardikaningsih, R., Darmawan, D., Putra, A. R., & Irfan, M. (2013). Dampak stres kerja dan pengalaman kerja terhadap niat berpindah kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 25-31.
- Novrianda, D., Agustin, T., & Darmawan, D. (2012). Kontribusi norma subjektif dan lingkungan kerja untuk mengembangkan profesionalisme. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 2(1), 47-58.
- Ramadhan, I., F Nuzulia, D. Darmawan & S. Hutomo. (2013). Dampak Karakteristik Individu dan Keadilan Organisasi terhadap Intensi Berpindah Kerja. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 37-46.
- Razali, M. N., & Darmawan, D. (2006). Kepemimpinan dan kepercayaan diri: kajian tentang upaya meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 6(2), 145-160.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2012). Dinamika Keberagaman Gender dan Etnis dalam Organisasi Kontemporer. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 45-58.
- Wahyudi, I., Bhaskara, D., & Darmawan, D. (2006). Hermawan & N. Damayanti.(2006). Kinerja organisasi dan faktor-faktor pembentuknya. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 95-108.