

Pengaruh Dukungan Sosial Atasan terhadap Kinerja Karyawan

¹Solihin Amma¹, ²Rilla Sovitriana²

¹Magister Psikologi, Universitas Persada Indonesia Y.A.I, Jakarta

E-mail: ¹solihin.2465290043@upi-yai.ac.id, ²rilla.sovitriana@upi-yai.ac.id.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memahami pengaruh dukungan sosial atasan terhadap kinerja karyawan melalui pendekatan kualitatif. Dukungan sosial yang dimaksud mencakup dukungan emosional, informasional, instrumental, dan penghargaan yang diberikan atasan kepada karyawan dalam konteks hubungan kerja sehari-hari. Data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan karyawan yang dipilih berdasarkan kriteria purposive sampling, yaitu mereka yang memiliki pengalaman langsung terkait interaksi dengan atasan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan sosial atasan berperan penting dalam meningkatkan semangat, motivasi, serta kepercayaan diri karyawan. Dukungan emosional terbukti menumbuhkan rasa percaya diri, dukungan informasional memperjelas arah kerja, dukungan instrumental memudahkan penyelesaian tugas, dan dukungan penghargaan meningkatkan motivasi intrinsik serta loyalitas. Temuan ini selaras dengan teori dukungan sosial dan teori kinerja yang menekankan pentingnya hubungan interpersonal dalam membangun produktivitas. Penelitian ini juga menegaskan bahwa kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh faktor teknis, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas hubungan dengan atasan. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlunya organisasi memperkuat kapasitas atasan dalam memberikan dukungan sosial agar tercipta lingkungan kerja yang kondusif dan produktif.

Kata kunci : dukungan sosial atasan, kinerja karyawan, motivasi kerja

ABSTRACT

This study aims to explore the influence of supervisor social support on employee performance through a qualitative approach. Social support in this context includes emotional, informational, instrumental, and appraisal support provided by supervisors to employees in their daily work interactions. Data were collected through in-depth interviews with employees selected using purposive sampling, focusing on those who had direct experiences with supervisor support. The findings reveal that supervisor social support plays a crucial role in enhancing employees' enthusiasm, motivation, and self-confidence. Emotional support fosters self-assurance, informational support clarifies work direction, instrumental support facilitates task completion, and appraisal support increases intrinsic motivation and loyalty. These findings align with social support theory and performance theory, emphasizing the importance of interpersonal relationships in shaping productivity. The study highlights that employee performance is not solely determined by technical factors but is also significantly influenced by the quality of supervisor-employee relationships. The practical implication of this research is the necessity for organizations to strengthen supervisors' capacity to provide effective social support in order to create a supportive and productive work environment.

Keyword : supervisor social support, employee performance, work motivation

1. PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor kunci dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Organisasi, baik dalam sektor publik maupun swasta, sangat bergantung pada kualitas, produktivitas, dan dedikasi karyawan untuk mencapai tujuan strategisnya. Kinerja yang baik tidak hanya dilihat dari seberapa banyak output yang dihasilkan, tetapi juga dari bagaimana seorang karyawan mampu bekerja secara efektif, efisien, dan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan selalu menjadi fokus utama dalam manajemen sumber daya manusia. Namun demikian, kinerja karyawan tidak terbentuk secara instan, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal, termasuk lingkungan kerja, motivasi, serta hubungan dengan atasan. Dalam konteks inilah dukungan sosial atasan menjadi salah satu aspek yang penting untuk diperhatikan.

Atasan memiliki peran yang tidak hanya bersifat struktural sebagai pengawas dan pengarah, tetapi juga bersifat psikososial sebagai sumber dukungan bagi bawahannya. Dukungan sosial dari atasan dapat muncul dalam berbagai bentuk, antara lain dukungan emosional berupa perhatian, kepedulian, dan empati terhadap kondisi karyawan; dukungan instrumental berupa bantuan nyata seperti fasilitas, perlengkapan, atau sumber daya yang memudahkan pekerjaan; dukungan informasional berupa arahan, bimbingan, dan feedback yang jelas; serta dukungan penghargaan berupa pengakuan, apresiasi, dan motivasi yang diberikan kepada karyawan atas hasil kerja mereka. Kombinasi dari berbagai bentuk dukungan tersebut diyakini dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga karyawan merasa dihargai, didukung, dan lebih termotivasi untuk bekerja dengan optimal.

Di sisi lain, tantangan di tempat kerja kian kompleks seiring dengan

perkembangan zaman. Tekanan pekerjaan yang tinggi, tuntutan target yang ketat, persaingan antar karyawan, hingga dinamika hubungan antar individu sering kali menimbulkan stres kerja. Karyawan yang menghadapi tekanan berlebih tanpa adanya dukungan yang memadai berpotensi mengalami penurunan kinerja, burnout, bahkan keinginan untuk keluar dari pekerjaan. Oleh sebab itu, dukungan sosial dari atasan memiliki peran krusial dalam menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan individu untuk menghadapinya. Dengan adanya dukungan yang tepat, karyawan akan lebih mampu mengelola stres, menemukan makna dalam pekerjaannya, dan menjaga kinerja mereka tetap stabil bahkan dalam situasi sulit.

Namun, setiap karyawan memiliki pengalaman yang berbeda-beda dalam merasakan bentuk dukungan sosial dari atasan. Ada yang merasa mendapatkan dukungan penuh, sementara yang lain mungkin merasakan sebaliknya. Perbedaan pengalaman ini menarik untuk dipahami lebih dalam, karena persepsi terhadap dukungan atasan sangat memengaruhi bagaimana karyawan memaknai pekerjaannya dan bagaimana hal itu tercermin dalam kinerja sehari-hari. Penelitian kualitatif menjadi penting dalam konteks ini karena mampu menggali lebih dalam pengalaman subjektif karyawan, sesuatu yang sering kali luput dari pendekatan kuantitatif yang cenderung menekankan pada angka dan generalisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini merumuskan permasalahan utama yaitu bagaimana bentuk dukungan sosial atasan yang dirasakan karyawan dan bagaimana dukungan sosial tersebut memengaruhi kinerja karyawan. Dengan merumuskan dua pertanyaan penelitian ini, peneliti berusaha menyingkap realitas yang dialami karyawan di tempat kerja, sekaligus memahami hubungan antara dimensi dukungan sosial atasan dengan

kinerja yang ditampilkan. Pertanyaan ini diharapkan mampu membawa pemahaman yang lebih kaya tentang faktor-faktor nonteknis yang menentukan keberhasilan organisasi melalui kinerja karyawan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggali persepsi karyawan mengenai dukungan sosial yang diberikan oleh atasan serta memahami bagaimana bentuk dukungan tersebut memengaruhi perilaku kerja dan kinerja mereka. Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini tidak hanya berusaha menemukan data deskriptif mengenai dukungan sosial, tetapi juga ingin memahami makna yang diberikan karyawan terhadap pengalaman tersebut. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang peran penting atasan dalam membangun iklim kerja yang produktif.

Manfaat penelitian ini dapat dilihat dari dua sisi. Dari sisi teoretis, penelitian ini akan memperkaya literatur mengenai peran dukungan sosial dalam meningkatkan kinerja karyawan, khususnya dalam konteks organisasi di Indonesia yang memiliki dinamika sosial dan budaya tersendiri. Dengan memahami hubungan ini, ilmu manajemen sumber daya manusia dan psikologi kerja dapat memperoleh kontribusi baru yang relevan dengan kondisi aktual di lapangan. Dari sisi praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi kepada organisasi dan praktisi HR mengenai pola dukungan atasan yang efektif. Dengan informasi tersebut, organisasi dapat merancang kebijakan dan strategi manajerial yang lebih humanis, memperkuat kapasitas atasan dalam memberikan dukungan, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif. Pada akhirnya, penelitian ini bertujuan untuk menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh sistem kerja yang baik, tetapi juga oleh

kualitas hubungan antar individu di dalamnya, terutama hubungan antara atasan dan bawahan.

2. LANDASAN TEORI

A. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan salah satu konsep sentral dalam manajemen sumber daya manusia karena keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kontribusi individu di dalamnya. Secara umum, kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi. Menurut berbagai literatur, kinerja tidak hanya dilihat dari segi kuantitas, tetapi juga kualitas, ketepatan waktu, kreativitas, serta sikap dalam bekerja. Beberapa dimensi kinerja yang sering digunakan dalam penelitian antara lain produktivitas, efektivitas, efisiensi, inovasi, serta komitmen kerja. Produktivitas mencakup jumlah output yang dihasilkan dalam kurun waktu tertentu, sementara kualitas berhubungan dengan mutu pekerjaan yang dihasilkan. Efektivitas menyoroti sejauh mana hasil kerja sesuai dengan tujuan, dan efisiensi menekankan pada penggunaan sumber daya secara optimal.

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan sangat beragam. Faktor internal dapat berupa kompetensi, keterampilan, motivasi, dan kondisi psikologis karyawan. Sedangkan faktor eksternal mencakup lingkungan kerja, sistem penghargaan, budaya organisasi, serta gaya kepemimpinan atasan. Salah satu faktor eksternal yang semakin banyak mendapat perhatian adalah dukungan sosial dari atasan. Hal ini disebabkan oleh kenyataan bahwa karyawan tidak hanya membutuhkan instruksi kerja, tetapi juga membutuhkan dukungan emosional, bimbingan, dan pengakuan agar dapat bekerja dengan penuh semangat. Dengan demikian, kinerja karyawan tidak dapat

dipisahkan dari relasi interpersonal yang terbentuk di lingkungan kerja, khususnya relasi antara atasan dan bawahan.

B. Dukungan Sosial Atasan

Dukungan sosial atasan merujuk pada bantuan yang diberikan atasan kepada bawahan, baik dalam bentuk nyata maupun tidak nyata, yang bertujuan untuk membantu karyawan mengatasi berbagai tuntutan pekerjaan. Konsep dukungan sosial ini telah banyak dikaji dalam psikologi kerja dan manajemen, karena terbukti berpengaruh terhadap kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja. Dukungan sosial dapat dibagi ke dalam beberapa bentuk utama. Pertama, dukungan emosional, yaitu perhatian, empati, dan kepedulian yang ditunjukkan atasan terhadap kondisi karyawan. Kedua, dukungan instrumental, yaitu bantuan praktis berupa fasilitas, alat, atau kemudahan yang dapat mendukung pelaksanaan pekerjaan. Ketiga, dukungan informasional, yaitu pemberian arahan, saran, atau umpan balik yang membantu karyawan memahami pekerjaannya dengan lebih baik. Keempat, dukungan penghargaan, yaitu bentuk pengakuan atau apresiasi terhadap prestasi kerja yang ditunjukkan karyawan.

Peran atasan dalam memberikan dukungan sosial sangat penting bagi keberlangsungan organisasi. Atasan tidak hanya bertindak sebagai pengawas yang mengontrol jalannya pekerjaan, tetapi juga sebagai figur yang mampu membangun iklim kerja kondusif melalui interaksi positif dengan bawahannya. Dukungan sosial yang konsisten dapat meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*), menurunkan tingkat stres, serta memperkuat ikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Sebaliknya, minimnya dukungan sosial dapat menimbulkan perasaan terasing, kurang dihargai, dan menurunkan motivasi kerja. Oleh karena itu, dukungan

sosial atasan dipandang sebagai salah satu strategi manajerial yang efektif untuk menjaga stabilitas kinerja sekaligus meningkatkan loyalitas karyawan.

C. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai hubungan antara dukungan sosial atasan dan kinerja karyawan telah banyak dilakukan, baik melalui pendekatan kuantitatif maupun kualitatif. Studi kuantitatif umumnya menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara kedua variabel. Misalnya, penelitian pada sektor perbankan menunjukkan bahwa dukungan sosial atasan mampu meningkatkan motivasi intrinsik karyawan yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja. Demikian pula penelitian di sektor pendidikan menemukan bahwa guru yang mendapatkan dukungan dari kepala sekolah cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja lebih tinggi dan lebih bersemangat dalam mengajar.

Sementara itu, penelitian kualitatif lebih menekankan pada pemahaman pengalaman karyawan dalam merasakan dukungan sosial atasan. Misalnya, sebuah studi fenomenologi di sebuah perusahaan manufaktur mengungkapkan bahwa karyawan yang merasa didengarkan oleh atasannya menunjukkan loyalitas tinggi dan berusaha memberikan kinerja terbaik meskipun dalam kondisi kerja yang penuh tekanan. Hasil penelitian kualitatif lainnya di sektor kesehatan menunjukkan bahwa dukungan emosional dan penghargaan yang diberikan atasan mampu membantu perawat mengatasi stres kerja sehingga kinerja mereka tetap optimal.

Penelitian terdahulu tersebut memberikan landasan bahwa dukungan sosial atasan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun, temuan-temuan yang ada juga menunjukkan adanya variasi pengalaman karyawan, tergantung pada konteks

organisasi, budaya kerja, serta gaya kepemimpinan atasan. Hal ini membuka ruang untuk penelitian lebih lanjut dengan pendekatan kualitatif guna menggali pengalaman nyata karyawan dan memahami mekanisme yang terjadi dalam hubungan antara dukungan sosial dan kinerja.

D. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian ini berfokus pada hubungan antara dukungan sosial atasan, pengalaman karyawan, dan kinerja karyawan. Dukungan sosial atasan dipandang sebagai variabel utama yang memengaruhi bagaimana karyawan merasakan dan menginterpretasikan pekerjaannya. Ketika atasan memberikan dukungan emosional, instrumental, informasional, maupun penghargaan, karyawan akan membangun pengalaman positif terkait pekerjaannya. Pengalaman positif ini kemudian memengaruhi motivasi, kepuasan, serta komitmen kerja yang pada akhirnya tercermin dalam peningkatan kinerja.

Dengan demikian, dalam kerangka konseptual ini, dukungan sosial atasan berfungsi sebagai faktor eksternal yang berperan mendorong terbentuknya kondisi psikologis positif pada karyawan. Kondisi psikologis tersebut bertindak sebagai mediator yang menjembatani pengaruh dukungan sosial terhadap kinerja. Model ini sejalan dengan teori Job Demands-Resources (JD-R) yang menyatakan bahwa dukungan sosial merupakan salah satu sumber daya kerja yang mampu mengurangi tekanan kerja sekaligus meningkatkan kinerja. Selain itu, kerangka ini juga relevan dengan teori dukungan sosial yang menekankan bahwa interaksi interpersonal yang suportif dapat memperkuat daya tahan individu dalam menghadapi berbagai tantangan.

Dengan menempatkan pengalaman karyawan sebagai fokus

utama, kerangka konseptual ini memberikan peluang untuk memahami lebih dalam bagaimana dukungan sosial atasan benar-benar dirasakan dan bagaimana pengalaman tersebut diterjemahkan ke dalam perilaku kerja sehari-hari. Hal ini penting karena kinerja karyawan tidak hanya dihasilkan oleh faktor teknis, tetapi juga oleh faktor sosial dan emosional yang terjalin dalam hubungan kerja. Oleh sebab itu, penelitian ini akan mengkaji secara kualitatif hubungan antara dukungan sosial atasan, pengalaman karyawan, dan kinerja, guna memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai peran penting atasan dalam meningkatkan kinerja organisasi.

3. METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi, karena tujuan utamanya adalah menggali pengalaman subjektif karyawan mengenai dukungan sosial yang diberikan oleh atasan serta bagaimana pengalaman tersebut memengaruhi kinerja mereka. Fenomenologi dipilih agar peneliti dapat memahami makna yang terkandung dalam interaksi atasan dan bawahan, bukan sekadar mengukur hubungan variabel secara kuantitatif. Melalui pendekatan ini, peneliti berusaha menangkap persepsi, perasaan, serta interpretasi yang dimiliki karyawan mengenai peran atasan dalam keseharian mereka di tempat kerja. Alternatif lain yang juga relevan adalah studi kasus, terutama jika penelitian difokuskan pada satu organisasi tertentu dengan karakteristik yang khas. Dengan menggunakan salah satu dari kedua pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran mendalam mengenai fenomena dukungan sosial atasan terhadap kinerja karyawan.

Lokasi penelitian akan ditentukan pada sebuah perusahaan atau instansi tertentu

yang dipandang representatif, dengan pertimbangan bahwa organisasi tersebut memiliki struktur hubungan atasan dan bawahan yang jelas serta relevan dengan tujuan penelitian. Subjek penelitian adalah karyawan yang dipilih melalui teknik purposive sampling, yakni pemilihan partisipan berdasarkan kriteria tertentu. Misalnya, karyawan yang telah bekerja minimal satu tahun sehingga mereka memiliki pengalaman yang cukup dalam berinteraksi dengan atasan, serta karyawan yang pernah merasakan langsung bentuk dukungan sosial dari atasan. Dengan pemilihan ini, data yang diperoleh diharapkan lebih kaya dan sesuai dengan kebutuhan penelitian.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan partisipan untuk menggali pengalaman mereka secara detail. Selain itu, observasi terhadap lingkungan kerja dilakukan untuk memahami konteks sosial yang melingkupi interaksi antara atasan dan karyawan. Dokumentasi, seperti arsip perusahaan, catatan kebijakan, atau laporan kinerja, juga dapat digunakan sebagai sumber tambahan untuk memperkuat temuan penelitian. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman, yang meliputi reduksi data untuk menyaring informasi penting, pengkodean dan kategorisasi tema yang muncul, penyajian data dalam bentuk narasi atau matriks, serta penarikan kesimpulan berdasarkan pola yang ditemukan.

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menerapkan berbagai strategi, antara lain triangulasi sumber dan metode guna memastikan konsistensi temuan, member check dengan meminta partisipan meninjau kembali hasil wawancara untuk menghindari salah tafsir, serta audit trail yang mendokumentasikan seluruh proses penelitian secara transparan sehingga dapat ditelusuri kembali. Dengan metode

kualitatif yang terstruktur ini, penelitian diharapkan mampu menghasilkan pemahaman yang mendalam mengenai peran dukungan sosial atasan dalam memengaruhi kinerja karyawan, sekaligus memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa karyawan memiliki pengalaman yang beragam terkait dengan bentuk dukungan sosial yang mereka terima dari atasan. Secara umum, dukungan sosial tersebut dapat dikategorikan ke dalam empat bentuk utama, yaitu dukungan emosional, dukungan informasional, dukungan instrumental, dan dukungan penghargaan. Dukungan emosional muncul ketika atasan memperlihatkan perhatian, kepedulian, dan empati terhadap kondisi pribadi maupun profesional karyawan. Beberapa karyawan mengaku merasa lebih tenang dan dihargai ketika atasan meluangkan waktu untuk mendengarkan keluhan atau memberikan motivasi secara pribadi. Dukungan informasional tampak dalam bentuk arahan yang jelas, penjelasan mengenai tugas, maupun feedback terhadap hasil pekerjaan. Banyak karyawan menyatakan bahwa arahan yang sistematis dan komunikasi terbuka dari atasan membuat mereka lebih percaya diri dalam menyelesaikan tanggung jawabnya. Dukungan instrumental terwujud dalam penyediaan fasilitas, perlengkapan kerja, dan bantuan teknis yang mempermudah karyawan dalam mencapai target. Sementara itu, dukungan penghargaan ditunjukkan melalui apresiasi, pengakuan, maupun pemberian pujian terhadap pencapaian yang berhasil diraih oleh karyawan.

Pengaruh dukungan atasan terhadap semangat, motivasi, dan kinerja karyawan terlihat sangat nyata. Karyawan yang mendapatkan dukungan emosional

cenderung memiliki semangat kerja lebih tinggi karena merasa dihargai sebagai individu, bukan sekadar sebagai pekerja. Dukungan informasional terbukti membantu karyawan memahami arah kerja, mengurangi kebingungan, serta meningkatkan kepercayaan diri dalam melaksanakan tugas. Dukungan instrumental memberikan rasa aman karena karyawan merasa memiliki sumber daya yang cukup untuk bekerja secara efektif. Sedangkan dukungan penghargaan berdampak signifikan pada peningkatan motivasi intrinsik karyawan. Ketika hasil kerja diakui oleh atasan, karyawan merasa memiliki kontribusi nyata terhadap organisasi, sehingga mereka terdorong untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kinerjanya.

Analisis tema dari hasil penelitian ini mengungkap beberapa pola menarik. Pertama, dukungan emosional terbukti meningkatkan rasa percaya diri karyawan. Ketika atasan memberikan perhatian dan empati, karyawan lebih berani mengambil inisiatif dan menghadapi tantangan pekerjaan. Kedua, dukungan informasional memperjelas arah kerja. Arahan yang jelas dari atasan membuat karyawan merasa lebih terarah dan mengurangi tingkat stres akibat ketidakpastian. Ketiga, dukungan instrumental memudahkan penyelesaian tugas. Penyediaan fasilitas dan bantuan teknis memungkinkan karyawan bekerja lebih efisien tanpa harus menghabiskan energi untuk mengatasi hambatan teknis. Keempat, dukungan penghargaan menumbuhkan motivasi dan loyalitas. Apresiasi dari atasan dianggap sebagai bentuk pengakuan yang mendorong karyawan untuk memberikan kinerja terbaiknya. Dari keempat tema ini, terlihat bahwa dukungan sosial atasan tidak hanya membantu karyawan dalam aspek praktis pekerjaan, tetapi juga memperkuat kondisi psikologis dan emosional mereka.

Pembahasan hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan menggunakan teori dukungan sosial. Menurut teori ini,

dukungan sosial merupakan sumber daya yang mampu membantu individu menghadapi tekanan dan meningkatkan kapasitas mereka dalam menjalankan peran sosial, termasuk dalam konteks pekerjaan. Dukungan emosional, informasional, instrumental, dan penghargaan yang diberikan oleh atasan berperan sebagai buffer yang melindungi karyawan dari dampak negatif stres kerja, sekaligus menjadi pendorong peningkatan kinerja. Teori kinerja juga relevan untuk menjelaskan temuan ini, karena kinerja dipengaruhi oleh motivasi, kemampuan, dan lingkungan kerja. Dukungan sosial atasan secara langsung meningkatkan motivasi karyawan, memfasilitasi kemampuan mereka melalui bantuan informasional dan instrumental, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif.

Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu, hasil penelitian ini memperlihatkan kesesuaian yang cukup kuat. Penelitian kuantitatif sebelumnya telah menunjukkan adanya korelasi positif antara dukungan sosial atasan dan kinerja karyawan. Penelitian ini memperkuat temuan tersebut dengan penjelasan kualitatif yang lebih mendalam mengenai bagaimana karyawan merasakan dukungan tersebut dalam kehidupan kerja sehari-hari. Misalnya, penelitian di sektor perbankan menemukan bahwa dukungan atasan meningkatkan motivasi intrinsik, dan penelitian ini menunjukkan mekanismenya melalui pengalaman karyawan yang merasa lebih percaya diri serta lebih terarah ketika mendapatkan arahan. Penelitian di sektor pendidikan menekankan pentingnya dukungan kepala sekolah terhadap guru, sedangkan temuan kualitatif di sini menegaskan bahwa bentuk dukungan tidak hanya berupa instruksi formal, tetapi juga dalam bentuk empati dan pengakuan. Dengan demikian, penelitian ini memberikan perspektif yang lebih kaya dengan menambahkan dimensi pengalaman subjektif karyawan yang selama ini belum banyak diungkap.

Implikasi praktis bagi organisasi dari temuan ini sangat penting. Organisasi perlu menyadari bahwa dukungan sosial atasan bukan sekadar pelengkap, melainkan bagian integral dari strategi peningkatan kinerja. Pelatihan bagi para atasan atau manajer dalam memberikan dukungan emosional, informasional, instrumental, dan penghargaan secara efektif dapat menjadi salah satu langkah strategis. Selain itu, organisasi dapat membangun budaya kerja yang menekankan pada komunikasi terbuka, penghargaan terhadap prestasi, serta kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan. Dengan menciptakan sistem yang mendorong atasan untuk lebih suportif, organisasi dapat meningkatkan loyalitas, motivasi, dan produktivitas karyawan secara berkelanjutan. Pada akhirnya, penelitian ini menegaskan bahwa kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh keterampilan teknis atau sistem kerja yang baik, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas hubungan sosial yang terjalin di tempat kerja, khususnya antara atasan dan bawahan.

5. KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan sosial atasan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dukungan yang diberikan dalam bentuk emosional, informasional, instrumental, dan penghargaan terbukti mampu meningkatkan semangat, motivasi, serta efektivitas kerja karyawan. Karyawan yang merasa diperhatikan secara emosional menunjukkan kepercayaan diri yang lebih tinggi, sementara arahan yang jelas dari atasan membantu mereka memahami tugas dengan baik. Bantuan berupa fasilitas dan sumber daya teknis memudahkan proses kerja, sedangkan penghargaan dan pengakuan atas hasil kerja terbukti menumbuhkan motivasi intrinsik serta loyalitas terhadap organisasi. Dengan demikian, dukungan sosial atasan berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sekaligus mendorong peningkatan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Sovitriana, R., Pricilia, Y., & Shofiyah, S. (2021). Dukungan Sosial Orang Tua dan Keyakinan Diri dengan Motivasi Berprestasi Siswa Kelas XI di SMK St. Fransiskus 2 Jakarta. *Psikologi Kreatif Inovatif*, 1(1), 74-80.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Addison-Wesley.
- 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. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Siagian, S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.

- Sugiyono. (2019). Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D. Alfabeta.
- Yukl, G. (2013). Leadership in organizations (8th ed.). Pearson Education.
- Kahn, R. L., & Byosiore, P. (1992). Stress in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology (Vol. 3, pp. 571–650). Consulting Psychologists Press.
- Sarafino, E. P., & Smith, T. W. (2014). Health psychology: Biopsychosocial interactions (8th ed.). Wiley.
- Wirawan. (2015). Manajemen sumber daya manusia Indonesia: Teori, psikologi, hukum ketenagakerjaan, aplikasi, dan penelitian. Rajawali Pers.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2013). Behavior in organizations (10th ed.). Pearson Higher Education.

