



DINAMIKA DUKUNGAN SOSIAL DALAM MEMBENTUK EMPLOYEE ENGAGEMENT DI PT ULTIMA THONY TF: SEBUAH STUDI FENOMENOLOGIS

Siti Nuraisah¹, Raden Mutiara Puspa Wijaya²

Fakultas Falsafah dan Peradaban Program Studi Psikologi/ Universitas Paramadina,
Cikarang^{1,2}

e-mail: siti.nuraisah@students.paramadina.ac.id¹

Diterima: 05/06/2026; Direvisi: 10/06/2026; Diterbitkan: 26/06/2026

ABSTRAK

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi melalui tingkat keterikatan kerja (*employee engagement*) yang tinggi. Namun, upaya membangun keterikatan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu, melainkan juga oleh dukungan sosial yang tersedia di lingkungan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan memahami secara mendalam dinamika dukungan sosial dalam membentuk *employee engagement* pada karyawan PT Ultima Thony TF. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain *Interpretative Phenomenological Analysis* (IPA). Informan dipilih melalui teknik *purposive sampling* dengan kriteria karyawan aktif yang telah bekerja minimal satu tahun dan menghadapi tuntutan kerja yang tinggi. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur, kemudian dianalisis secara iteratif dan induktif untuk menemukan tema-tema esensial pengalaman partisipan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan sosial terbentuk melalui dua dimensi utama, yaitu dukungan atasan (*supervisor support*) dan dukungan rekan kerja (*coworker support*). Dukungan atasan berperan sebagai sumber bantuan emosional, arahan, dan pemecahan masalah kerja, sedangkan dukungan rekan kerja membangun solidaritas, rasa kebersamaan, dan kerja sama yang kuat. Integrasi kedua bentuk dukungan tersebut menciptakan keamanan psikologis (*psychological safety*) dan kepercayaan timbal balik (*trust*) yang mendorong karyawan untuk menunjukkan semangat kerja (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterlibatan penuh (*absorption*) dalam pekerjaan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa dukungan sosial merupakan faktor penting dalam pembentukan *employee engagement* dan perlu dipertahankan melalui kebijakan organisasi yang mendukung lingkungan kerja yang inklusif, suportif, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan.

Kata Kunci: *Dukungan Sosial, Employee Engagement, Interpretative Phenomenological Analysis (IPA), Teori Pertukaran Sosial, Keamanan Psikologis.*

ABSTRACT

Human resources are strategic assets that play a crucial role in determining organizational success through high levels of employee engagement. However, employee engagement is influenced not only by individual factors but also by the availability of social support within the workplace. This study aimed to explore and understand the dynamics of social support in shaping employee engagement among employees of PT Ultima Thony TF. A qualitative approach with an Interpretative Phenomenological Analysis (IPA) design was employed. Participants were selected using purposive sampling, consisting of active employees who had worked for at least one year and experienced high job demands. Data were collected through semi-structured in-depth interviews and analyzed iteratively and inductively to identify



essential themes from participants' lived experiences. The findings revealed that social support was manifested through two main dimensions: supervisor support and coworker support. Supervisor support functioned as a source of emotional assistance, guidance, and instrumental help in solving work-related problems, while coworker support fostered solidarity, a sense of belonging, and collaborative relationships. The integration of these two forms of support created psychological safety and mutual trust, encouraging employees to demonstrate vigor, dedication, and absorption in their work. The study concludes that social support is a crucial factor in fostering employee engagement and should be maintained through organizational policies that promote an inclusive, supportive, and employee-centered work environment. The findings contribute to the understanding of workplace social dynamics and provide practical implications for human resource management strategies.

Keywords: *Social Support, Employee Engagement, Interpretative Phenomenological Analysis (IPA), Social Exchange Theory, Psychological Safety.*

PENDAHULUAN

Di era organisasi modern yang semakin kompetitif, sumber daya manusia menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Keunggulan kompetitif perusahaan tidak hanya ditentukan oleh teknologi dan modal finansial, tetapi juga oleh kualitas kontribusi karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Karyawan yang mampu bekerja secara optimal akan memberikan dampak positif terhadap produktivitas, inovasi, dan keberlanjutan organisasi. Salah satu konsep yang banyak digunakan untuk menjelaskan keterlibatan aktif karyawan dalam pekerjaan adalah *employee engagement*. Menurut Sangapan et al. (2025), keterikatan karyawan merupakan kondisi psikologis positif yang mendorong individu untuk memberikan energi, komitmen, dan keterlibatan penuh dalam pekerjaannya.

Employee engagement menjadi perhatian penting karena berkaitan langsung dengan efektivitas organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan tinggi cenderung menunjukkan antusiasme kerja, loyalitas, dan kemauan untuk memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan. Sebaliknya, rendahnya keterikatan dapat memicu berbagai permasalahan seperti penurunan produktivitas dan meningkatnya keinginan untuk meninggalkan organisasi. Zulkarnain et al. (2024) menjelaskan bahwa keterikatan karyawan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja sekaligus mendorong munculnya perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*). Temuan tersebut menunjukkan bahwa employee engagement merupakan aspek yang sangat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Selain berpengaruh terhadap kinerja organisasi, employee engagement juga berkaitan dengan upaya mempertahankan karyawan. Organisasi saat ini menghadapi tantangan untuk menjaga loyalitas tenaga kerja di tengah meningkatnya mobilitas karier dan perubahan karakteristik generasi kerja. Karyawan yang merasa terikat dengan organisasi cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi untuk tetap bertahan dalam perusahaan. Sofianti dan Susanto (2024) menemukan bahwa komitmen karyawan menjadi faktor penting yang mendukung retensi tenaga kerja, khususnya pada generasi muda. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami berbagai faktor yang dapat memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi.



Salah satu faktor yang dapat memengaruhi keterikatan karyawan adalah kondisi lingkungan kerja yang mereka alami setiap hari. Lingkungan kerja yang kurang mendukung berpotensi meningkatkan tekanan psikologis dan mengurangi kenyamanan dalam bekerja. Leuhery (2024) menjelaskan bahwa beban kerja dan budaya kerja memiliki pengaruh terhadap berbagai perilaku kerja karyawan di dalam organisasi. Beban kerja yang berlebihan juga dapat memunculkan stres dan kelelahan yang pada akhirnya menurunkan kualitas kinerja individu. Fhauzan dan Ali (2024) menegaskan bahwa burnout yang dipicu oleh tuntutan pekerjaan berlebihan dapat berdampak negatif terhadap performa karyawan.

Fenomena burnout semakin banyak menjadi perhatian dalam berbagai kajian sumber daya manusia karena dapat menghambat terciptanya employee engagement. Kondisi kelelahan yang berkepanjangan membuat individu kehilangan energi dan motivasi untuk bekerja secara optimal. Shafrianto (2025) menjelaskan bahwa burnout muncul ketika individu menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi tanpa diimbangi sumber daya yang memadai untuk mengatasinya. Dalam konteks tersebut, organisasi perlu menyediakan berbagai sumber daya yang dapat membantu karyawan menghadapi tekanan kerja. Salah satu sumber daya yang paling penting adalah dukungan sosial yang berasal dari lingkungan kerja.

Dukungan sosial merupakan bentuk bantuan yang diterima individu melalui hubungan interpersonal di lingkungan kerjanya. Dalam perspektif teori pertukaran sosial, hubungan yang dibangun melalui interaksi positif akan menghasilkan timbal balik yang menguntungkan kedua belah pihak. Muttaqien (2023) menjelaskan bahwa teori pertukaran sosial memandang hubungan sosial sebagai proses pertukaran yang didasarkan pada manfaat dan kepercayaan. Pandangan serupa dikemukakan oleh Febrianti dan Sari (2023) yang menyatakan bahwa individu cenderung memberikan respons positif ketika memperoleh perlakuan positif dari lingkungannya. Dalam konteks organisasi, dukungan sosial yang diberikan oleh lingkungan kerja dapat mendorong karyawan untuk membalasnya melalui peningkatan keterikatan dan kontribusi kerja.

Interaksi sosial dalam organisasi tidak hanya terjadi antara karyawan dengan rekan kerja, tetapi juga melibatkan hubungan dengan atasan. Saputra et al. (2024) menjelaskan bahwa kualitas interaksi interpersonal memiliki peran penting dalam membentuk hubungan sosial yang produktif. Dukungan dari atasan dapat membantu karyawan memperoleh arahan, umpan balik, dan bantuan ketika menghadapi kesulitan kerja. Harras (2024) menemukan bahwa dukungan pimpinan dan dukungan rekan kerja memberikan kontribusi terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai. Sementara itu, Akbar dan Soetjningsih (2022) menunjukkan bahwa dukungan sosial dari atasan maupun rekan kerja dapat membantu mengurangi risiko burnout pada karyawan.

Dukungan sosial yang positif juga berperan dalam membangun keamanan psikologis (*psychological safety*) di tempat kerja. Keamanan psikologis membuat individu merasa aman untuk menyampaikan pendapat, mengemukakan ide, dan melakukan kesalahan tanpa takut mendapatkan konsekuensi negatif. Uguy et al. (2024) menjelaskan bahwa *psychological safety* merupakan faktor penting yang mendukung pengembangan inovasi dalam organisasi. Yolanda dan Handayani (2022) menemukan bahwa keamanan psikologis mampu memediasi berbagai kondisi kerja yang berhubungan dengan kesejahteraan psikologis individu. Selain itu, Harasuna (2025) menunjukkan bahwa *psychological safety* berkontribusi terhadap kemampuan individu untuk belajar dan beradaptasi dalam lingkungan kerja yang dinamis.

Meskipun hubungan antara dukungan sosial dan employee engagement telah banyak dikaji, sebagian besar penelitian sebelumnya menggunakan pendekatan kuantitatif yang



berfokus pada hubungan antarvariabel. Pendekatan tersebut mampu menjelaskan tingkat pengaruh atau hubungan statistik, tetapi belum sepenuhnya menggambarkan bagaimana pengalaman dukungan sosial dimaknai oleh individu dalam kehidupan kerjanya. Padahal, pengalaman subjektif karyawan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai proses terbentuknya keterikatan kerja. Nasir et al. (2023) menjelaskan bahwa penelitian fenomenologi memungkinkan peneliti memahami makna pengalaman hidup yang dirasakan secara langsung oleh partisipan. Oleh karena itu, pendekatan fenomenologis menjadi relevan untuk mengungkap dinamika psikologis yang mendasari hubungan antara dukungan sosial dan employee engagement.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan untuk mengeksplorasi dan memahami secara mendalam pengalaman karyawan PT Ultima Thony TF dalam memaknai dukungan sosial yang mereka terima dari atasan maupun rekan kerja serta bagaimana pengalaman tersebut berkontribusi terhadap terbentuknya employee engagement. Pendekatan Interpretative Phenomenological Analysis (IPA) dipilih karena mampu menggali pengalaman subjektif individu secara mendalam dan komprehensif. Hamdani (2024) menjelaskan bahwa fenomenologi memberikan ruang bagi peneliti untuk memahami esensi pengalaman manusia berdasarkan perspektif partisipan. Kebaruan penelitian ini terletak pada upaya mengungkap mekanisme psikologis yang menghubungkan dukungan sosial, psychological safety, dan employee engagement melalui pengalaman hidup karyawan dalam konteks organisasi yang belum banyak diteliti secara fenomenologis. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis maupun praktis dalam pengembangan kajian psikologi industri dan organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain Interpretative Phenomenological Analysis (IPA) untuk memahami secara mendalam pengalaman karyawan dalam memaknai dukungan sosial dan keterkaitannya dengan employee engagement di PT Ultima Thony TF. Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria: (1) karyawan aktif PT Ultima Thony TF, (2) memiliki masa kerja minimal satu tahun, (3) bekerja pada unit dengan tuntutan kerja relatif tinggi, dan (4) bersedia menceritakan pengalaman kerjanya secara terbuka. Data penelitian dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur yang dipandu menggunakan pedoman wawancara terbuka. Seluruh wawancara direkam dengan persetujuan informan dan dilengkapi dengan catatan lapangan untuk mendukung interpretasi data. Analisis data dilakukan mengikuti tahapan IPA, yaitu membaca dan menelaah transkrip wawancara secara berulang, melakukan pengodean awal, mengidentifikasi tema-tema emergen, mengelompokkan tema ke dalam tema utama (*superordinate themes*), serta mencari pola kesamaan dan perbedaan antarinforman. Proses analisis dilakukan secara iteratif hingga diperoleh pemahaman yang mendalam mengenai makna pengalaman informan. Untuk menjaga kredibilitas dan keabsahan data, penelitian menerapkan teknik member checking dengan meminta konfirmasi informan terhadap hasil interpretasi peneliti serta peer debriefing melalui diskusi dengan rekan sejawat. Selain itu, peneliti menerapkan prinsip reflektivitas (*reflexivity*) untuk meminimalkan bias subjektif selama proses pengumpulan dan analisis data.



HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses analisis data menggunakan *Interpretative Phenomenological Analysis* (IPA) terhadap seluruh informan menghasilkan pemetaan struktur teoretis yang mendalam. Berdasarkan hasil ekstraksi makna dari pengalaman hidup (*lived experience*) informan, ditemukan struktur tema utama yang menggambarkan bagaimana dukungan sosial berinteraksi dengan kondisi psikologis mereka hingga membentuk keterikatan kerja (*employee engagement*). Di Tabel 1 menyajikan hasil identifikasi mengenai bentuk-bentuk dukungan sosial yang diterima oleh informan, baik yang bersifat vertikal (dari atasan) maupun horizontal (dari rekan kerja), serta bagaimana dukungan tersebut mewujud dalam keseharian kerja mereka di PT Ultima Thony TF.

Hasil

Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana dinamika dukungan sosial membentuk *employee engagement* pada karyawan PT Ultima Thony TF. Analisis data dilakukan melalui pendekatan *Interpretative Phenomenological Analysis* (IPA) terhadap hasil wawancara mendalam dengan informan yang memenuhi kriteria penelitian. Hasil analisis menunjukkan bahwa pengalaman informan membentuk dua kelompok tema utama, yaitu dukungan sosial yang berasal dari atasan dan rekan kerja serta proses psikologis yang menghubungkan dukungan tersebut dengan keterikatan kerja. Kedua kelompok tema tersebut muncul secara konsisten pada sebagian besar informan. Temuan ini menunjukkan bahwa dukungan sosial tidak hanya dipersepsikan sebagai bantuan kerja, tetapi juga sebagai pengalaman interpersonal yang memiliki makna psikologis yang mendalam.

Analisis tahap awal menghasilkan tema-tema yang berkaitan dengan bentuk dukungan sosial yang diterima karyawan dalam lingkungan kerja sehari-hari. Dukungan tersebut muncul melalui hubungan vertikal dengan atasan maupun hubungan horizontal dengan rekan kerja. Informan menggambarkan bahwa interaksi yang terjalin tidak hanya bersifat formal, tetapi juga mengandung unsur kepedulian, empati, dan kerja sama yang kuat. Pengalaman tersebut membentuk persepsi positif terhadap lingkungan kerja dan menciptakan rasa nyaman dalam menjalankan tugas. Ringkasan struktur tema yang ditemukan disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Struktur Tema Bentuk dan Sumber Dukungan Sosial

Tema Superordinat	Tema Subordinat	Deskripsi Konseptual
Resonansi Dukungan Vertikal	Katup Pengaman Emosional	Atasan menjadi sumber dukungan emosional saat tekanan kerja meningkat
Resonansi Dukungan Vertikal	Bimbingan Instrumental Strategis	Atasan memberikan solusi dan arahan yang membantu penyelesaian pekerjaan
Solidaritas Horizontal Komunitas	Refleksi Senasib Sepenanggungan	Rekan kerja menjadi tempat berbagi pengalaman dan kesulitan kerja
Solidaritas Horizontal Komunitas	Sinergi Taktis Operasional	Kolaborasi spontan muncul untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif

Sumber: Data penelitian, 2026.

Berdasarkan Tabel 1, terlihat bahwa dukungan sosial yang dirasakan informan berasal dari dua sumber utama, yaitu atasan dan rekan kerja. Dukungan dari atasan dimaknai sebagai



bentuk perhatian yang membantu mengurangi tekanan kerja sekaligus memberikan arahan ketika menghadapi permasalahan operasional. Sementara itu, hubungan dengan rekan kerja membentuk rasa kebersamaan yang memungkinkan karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan secara kolektif. Kehadiran dukungan tersebut menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman dan kondusif. Temuan ini menunjukkan bahwa interaksi sosial di lingkungan kerja memiliki posisi penting dalam pengalaman kerja karyawan.

Lebih lanjut, analisis menunjukkan bahwa dukungan sosial tidak berhenti pada pengalaman menerima bantuan, tetapi berkembang menjadi proses psikologis yang memengaruhi cara karyawan memaknai pekerjaannya. Informan menggambarkan adanya perubahan kondisi emosional setelah memperoleh dukungan dari lingkungan kerja. Perasaan lebih aman, lebih dihargai, dan lebih percaya kepada organisasi menjadi pengalaman yang sering muncul dalam wawancara. Kondisi tersebut kemudian memengaruhi tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan sehari-hari. Struktur tema mengenai proses psikologis tersebut disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Dinamika Psikologis dalam Pembentukan Employee Engagement

Tema Superordinat	Tema Subordinat	Proses Psikologis
Transformasi Afektif dan Keamanan Mental	Psychological Safety	Muncul rasa aman untuk bekerja dan mengemukakan ide
Transformasi Afektif dan Keamanan Mental	Trust	Tumbuh kepercayaan terhadap organisasi dan lingkungan kerja
Manifestasi Otentik Employee Engagement	Vigor	Meningkatnya energi dan semangat kerja
Manifestasi Otentik Employee Engagement	Dedication dan Absorption	Muncul kebanggaan terhadap pekerjaan dan keterlibatan penuh dalam tugas

Sumber: Data penelitian, 2026.

Berdasarkan Tabel 2, proses internalisasi dukungan sosial diawali oleh terbentuknya keamanan psikologis dan kepercayaan terhadap lingkungan kerja. Informan merasa lebih berani menyampaikan pendapat, mengambil inisiatif, dan menghadapi tantangan kerja ketika mengetahui bahwa mereka memperoleh dukungan dari atasan maupun rekan kerja. Rasa aman tersebut berkembang menjadi kepercayaan yang memperkuat hubungan antara individu dan organisasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa dukungan sosial memiliki pengaruh yang lebih luas daripada sekadar bantuan praktis. Dukungan tersebut membentuk fondasi psikologis yang mendukung keterlibatan kerja karyawan.

Temuan berikutnya menunjukkan bahwa keamanan psikologis dan kepercayaan yang terbentuk kemudian bermuara pada munculnya employee engagement. Informan menggambarkan adanya peningkatan semangat kerja, kesediaan untuk memberikan usaha terbaik, serta kebanggaan terhadap peran yang dijalankan dalam organisasi. Selain itu, beberapa informan mengungkapkan bahwa mereka mampu berkonsentrasi secara penuh ketika bekerja karena merasa dihargai oleh lingkungan kerja. Pengalaman tersebut menunjukkan adanya keterikatan emosional yang kuat terhadap pekerjaan maupun organisasi. Employee engagement yang muncul tidak bersifat formal, tetapi berkembang secara alami melalui pengalaman sosial yang positif.



Secara keseluruhan, hasil penelitian memperlihatkan bahwa employee engagement pada karyawan PT Ultima Thony TF terbentuk melalui proses yang dimulai dari hadirnya dukungan sosial, berkembang menjadi keamanan psikologis dan kepercayaan, kemudian termanifestasi dalam bentuk semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan. Dukungan dari atasan dan rekan kerja menjadi fondasi utama yang memungkinkan proses tersebut berlangsung secara berkelanjutan. Lingkungan kerja yang suportif mendorong karyawan untuk memandang organisasi sebagai tempat yang aman dan bernilai. Kondisi ini memperkuat komitmen mereka untuk berkontribusi secara optimal dalam pekerjaan sehari-hari. Dengan demikian, dukungan sosial muncul sebagai elemen penting dalam pembentukan employee engagement di PT Ultima Thony TF.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan sosial yang diterima karyawan PT Ultima Thony TF berperan penting dalam membentuk keterikatan kerja melalui pengalaman interpersonal yang bermakna. Temuan ini memperlihatkan bahwa dukungan yang berasal dari atasan maupun rekan kerja tidak hanya berfungsi sebagai bantuan praktis, tetapi juga menjadi sumber daya psikologis yang memperkuat keterlibatan individu dalam pekerjaan. Dalam perspektif Job Demands–Resources (JD-R), dukungan sosial termasuk ke dalam kategori job resources yang mampu membantu karyawan menghadapi berbagai tuntutan pekerjaan secara lebih efektif. Ketika sumber daya pekerjaan tersedia secara memadai, individu memiliki kapasitas yang lebih besar untuk mempertahankan motivasi dan kesejahteraan psikologisnya. Kondisi tersebut selaras dengan penjelasan Bakker et al. (2023) yang menyatakan bahwa job resources berfungsi sebagai faktor utama yang mendorong munculnya motivasi, semangat kerja, dan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Temuan penelitian juga memperlihatkan bahwa dukungan dari atasan berfungsi sebagai katup pengaman emosional sekaligus sumber bimbingan instrumental bagi karyawan. Kehadiran atasan yang responsif membuat karyawan merasa didengar, dihargai, dan memperoleh solusi ketika menghadapi tekanan pekerjaan. Situasi ini menunjukkan bahwa fungsi kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan pengawasan kinerja, tetapi juga berkaitan dengan pemberian dukungan psikologis kepada bawahan. Dalam perkembangan teori JD-R yang lebih mutakhir, sumber daya kerja dipahami sebagai elemen yang mampu mempertahankan energi kerja serta meningkatkan keterikatan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, temuan penelitian ini sejalan dengan pandangan Bakker dan Demerouti (2024) yang menegaskan bahwa dukungan interpersonal dari lingkungan kerja merupakan faktor penting dalam menjaga motivasi serta keterlibatan karyawan.

Selain dukungan vertikal, penelitian ini menemukan bahwa dukungan horizontal dari rekan kerja memiliki kontribusi yang sama pentingnya dalam membangun keterikatan kerja. Hubungan antarkaryawan yang ditandai oleh solidaritas, kebersamaan, dan kesediaan membantu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi seluruh anggota tim. Dukungan tersebut memungkinkan karyawan untuk menghadapi tekanan kerja tanpa merasa sendirian. Dalam konteks organisasi, keberadaan dukungan sosial terbukti mampu membantu individu menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Puspitasari et al. (2023) yang menunjukkan bahwa dukungan sosial memiliki hubungan positif dengan terciptanya work-life balance pada karyawan.

Hubungan sosial yang positif dalam lingkungan kerja juga mendorong munculnya perilaku kerja yang lebih konstruktif. Ketika individu merasa diterima dan dihargai oleh



lingkungan sosialnya, mereka cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Perasaan nyaman dalam bekerja memunculkan kecenderungan untuk membantu rekan kerja, menjaga hubungan yang harmonis, dan berkontribusi lebih dari tuntutan formal pekerjaan. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa dukungan sosial memiliki dampak yang melampaui aspek emosional semata. Hasil ini sesuai dengan temuan Heri (2022) yang menjelaskan bahwa dukungan sosial di tempat kerja berkontribusi terhadap peningkatan perilaku organisasi positif melalui terciptanya kebahagiaan dalam bekerja.

Temuan berikutnya menunjukkan bahwa dukungan sosial yang diterima karyawan berkontribusi terhadap terbentuknya psychological safety atau keamanan psikologis. Informan mengungkapkan bahwa mereka merasa lebih berani menyampaikan ide, mencoba pendekatan baru, dan mengambil keputusan karena adanya keyakinan bahwa lingkungan kerja akan memberikan dukungan ketika terjadi kesalahan. Rasa aman tersebut mengurangi ketakutan terhadap penilaian negatif sehingga individu dapat lebih fokus pada pengembangan diri dan penyelesaian pekerjaan. Keamanan psikologis menjadi fondasi penting dalam membangun budaya kerja yang sehat dan inovatif. Temuan ini sejalan dengan Edmondson dan Bransby (2023) yang menjelaskan bahwa psychological safety memungkinkan individu berpartisipasi secara aktif tanpa rasa takut terhadap konsekuensi sosial yang merugikan.

Pembentukan psychological safety yang ditemukan dalam penelitian ini juga menunjukkan adanya ruang kerja yang mendukung keberanian untuk berkembang dan berinovasi. Ketika individu merasa aman secara psikologis, energi mental yang dimiliki tidak lagi digunakan untuk menghindari kesalahan, tetapi dialihkan untuk meningkatkan kualitas pekerjaan. Kondisi tersebut memungkinkan munculnya pembelajaran, kreativitas, dan keterbukaan dalam komunikasi tim. Lingkungan kerja yang mendukung keamanan psikologis juga memperkuat rasa percaya diri individu dalam menjalankan tugas profesionalnya. Hasil ini sejalan dengan kajian Vella et al. (2024) yang menjelaskan bahwa psychological safety berperan penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan, kolaborasi, dan performa optimal anggota kelompok.

Proses terbentuknya employee engagement dalam penelitian ini menunjukkan adanya mekanisme pertukaran sosial yang berlangsung secara alami antara organisasi dan karyawan. Ketika organisasi menunjukkan kepedulian melalui dukungan sosial yang nyata, karyawan merespons dengan memberikan dedikasi, energi, dan komitmen yang lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka. Hubungan timbal balik tersebut merupakan inti dari teori pertukaran sosial yang menekankan bahwa individu cenderung membalas perlakuan positif yang diterimanya. Ahmad et al. (2023) menjelaskan bahwa hubungan sosial yang dibangun atas dasar saling menguntungkan akan menghasilkan komitmen dan loyalitas yang lebih kuat. Dalam konteks yang lebih luas, Zhang et al. (2025) juga menegaskan bahwa kualitas hubungan sosial yang positif menjadi faktor penting dalam membangun perilaku kerja yang produktif dan kolaboratif. Dampak akhir dari proses tersebut tampak pada munculnya vigor, dedication, dan absorption yang tinggi pada diri karyawan. Kondisi ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja berkembang bukan semata-mata karena tuntutan organisasi, tetapi karena adanya hubungan sosial yang sehat dan bermakna.

Temuan tersebut mendukung penelitian Dunlop dan Scheepers (2023) yang menunjukkan bahwa kualitas hubungan interpersonal berkontribusi terhadap meningkatnya semangat dan dedikasi kerja. Tingginya keterikatan kerja yang muncul juga berkaitan dengan peningkatan performa individu dalam menjalankan tugasnya sebagaimana dijelaskan oleh Corbeanu dan Iliescu (2023). Selain itu, kedisiplinan dan kepuasan kerja yang tumbuh dari



lingkungan kerja yang suportif turut memperkuat kinerja karyawan secara keseluruhan (Lazuardi & Solihin, 2024). Dalam perspektif yang lebih luas, hubungan yang dibangun atas dasar kepercayaan menunjukkan bahwa rasa aman dan keyakinan terhadap sistem organisasi merupakan fondasi penting bagi keberlanjutan keterikatan kerja (Mukhlisin & Firmansyah, 2025).

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa employee engagement pada karyawan PT Ultima Thony TF terbentuk melalui dinamika dukungan sosial yang berlangsung secara multidimensional dan bermakna. Dukungan dari atasan berperan sebagai sumber bantuan emosional dan instrumental yang membantu karyawan menghadapi berbagai tuntutan pekerjaan, sedangkan dukungan dari rekan kerja menciptakan lingkungan yang penuh solidaritas, kebersamaan, dan rasa kekeluargaan. Integrasi kedua bentuk dukungan tersebut menghasilkan kondisi psychological safety dan trust yang memungkinkan karyawan merasa aman, dihargai, serta diterima dalam lingkungan kerja. Kondisi psikologis yang positif ini kemudian mendorong munculnya mekanisme pertukaran sosial, di mana karyawan secara sukarela membalas dukungan yang mereka terima melalui peningkatan semangat kerja, dedikasi terhadap organisasi, dan keterlibatan penuh dalam pelaksanaan tugas. Dengan demikian, employee engagement dalam penelitian ini tidak semata-mata dipengaruhi oleh faktor pekerjaan, tetapi berkembang melalui pengalaman sosial yang memberikan makna dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Temuan penelitian ini memperkuat pemahaman bahwa dukungan sosial merupakan sumber daya organisasi yang strategis dalam membangun keterikatan kerja yang berkelanjutan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertahankan dan mengembangkan budaya kerja yang mendukung komunikasi terbuka, kepemimpinan yang inklusif, serta hubungan kerja yang kolaboratif antarkaryawan. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi pengembangan program intervensi organisasi yang berfokus pada penguatan psychological safety, peningkatan kualitas hubungan atasan-bawahan, dan penciptaan ruang interaksi sosial yang sehat di tempat kerja. Adapun untuk penelitian selanjutnya, disarankan melakukan kajian pada organisasi dengan karakteristik industri yang berbeda serta mengeksplorasi faktor-faktor lain yang berpotensi memediasi atau memoderasi hubungan antara dukungan sosial dan employee engagement, seperti kesejahteraan psikologis, kepemimpinan, budaya organisasi, maupun resiliensi karyawan. Dengan demikian, pemahaman mengenai mekanisme pembentukan employee engagement dapat berkembang lebih komprehensif dan memberikan kontribusi yang lebih luas bagi pengembangan ilmu psikologi industri dan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Frontiers in Psychology, 13*, Article 1015921. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.1015921/full>
- Akbar, M. T., & Soetjningsih, C. H. (2022). Dukungan sosial rekan kerja dan atasan dengan burnout pada aparatur sipil negara. *Bulletin of Counseling and Psychotherapy, 4*(3), 814–822. <https://doi.org/10.51214/bocp.v4i3.436>



- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2024). Job demands–resources theory: Frequently asked questions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 29(3), 188–204. <https://psycnet.apa.org/buy/2024-98655-004>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Corbeanu, A., & Iliescu, D. (2023). The link between work engagement and job performance. *Journal of Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000316>
- Dunlop, R., & Scheepers, C. B. (2023). The influence of female agentic and communal leadership on work engagement: Vigour, dedication and absorption. *Management Research Review*. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2021-0796>
- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 55–78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Febrianti, C. R., & Sari, R. M. (2023). Transaksi online di kalangan mahasiswa: Kajian teori pertukaran sosial (social exchange theory) oleh George Homans. *ULIL ALBAB: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(10), 5042–5047. <https://doi.org/10.56799/jim.v2i10.2295>
- Fhauzan, R. F., & Ali, H. (2024). Pengaruh beban kerja dan burnout terhadap kinerja karyawan melalui stress kerja. *Jurnal Pendidikan Siber Nusantara*, 2(4), 169–176. <https://doi.org/10.38035/jpsn.v2i4.290>
- Hamdani, S. (2024). Implementasi metode fenomenologi dalam penelitian pendidikan Islam. *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam dan Isu-Isu Sosial*, 22(1), 35–53. <https://doi.org/10.37216/tadib.v22i1.1560>
- Harasuna, F. Z. (2025). Pengaruh orientasi tujuan belajar dan keamanan psikologis terhadap kelincahan belajar pada management trainee di Indonesia. *PSIKODIMENSIA*, 24(2), 228–236. <https://journal.unika.ac.id/index.php/psi/article/view/14322>
- Harras, H. (2024). Dampak dukungan pimpinan, dukungan rekan kerja, dan dukungan keluarga terhadap motivasi kerja pegawai Bank Panin. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis*, 4(2), 638–649. <https://doi.org/10.37481/jmh.v4i2.984>
- Heri, H. (2022). Dukungan sosial di tempat kerja dan organizational citizenship behavior (OCB): Peran mediasi kebahagiaan di tempat kerja. *Jurnal Komunitas Sains Manajemen*, 1(1), 83–91. <https://doi.org/10.55356/jksm.v1i1.20>
- Lazuardi, W., & Solihin, D. (2024). Pengaruh disiplin dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bank J Trust Indonesia Kantor Cabang Sahid Sudirman Center. *Cakrawala: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Bisnis*, 1(3), 389–399. <https://jurnalamanah.com/index.php/cakrawala/article/view/53>
- Leuhery, F. (2024). Analisis pengaruh beban kerja dan budaya kerja terhadap organizational citizenship behavior: Literature review manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Darma Agung*, 30(1), 1190–1198. <http://dx.doi.org/10.46930/ojsuda.v30i1.3299>
- Mukhlisin, M., & Firmansyah, R. A. (2025). Zero trust architecture: Solusi keamanan dan privasi untuk institusi pendidikan, systematic literature review. *JATI (Jurnal Mahasiswa Teknik Informatika)*, 9(4), 6926–6935. <https://www.ejournal.itn.ac.id/index.php/jati/article/view/14344>
- Muttaqien, P. F. (2023). Kajian literatur sistematis teori pertukaran sosial dalam hubungan dua arah. *Communicative: Jurnal Komunikasi dan Penyiaran Islam*, 4(1), 1–12.



- <https://jurnal.uibbc.ac.id/index.php/communicative/article/view/887>
Nasir, A., Nurjana, N., Shah, K., Sirodj, R. A., & Afgani, M. W. (2023). Pendekatan fenomenologi dalam penelitian kualitatif. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 3(5), 4445–4451.
<https://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/5224>
Puspitasari, N., Arini, S. Y., & Ayuni, M. Q. (2023). Beban kerja dan dukungan sosial dalam hubungannya dengan work-life balance karyawan occupational health and safety PT Bumi Suksesindo Copper and Gold Banyuwangi. *Jurnal Penelitian Kesehatan “Suara Forikes” (Journal of Health Research “Forikes Voice”)*, 14(2), 316–320.
<https://mail.forikes-ejournal.com/index.php/SF/article/view/sf14215>
Sangapan, L., Manurung, A. H., & Eprianto, I. (2025). Analisis kualitatif terhadap keterikatan pegawai di era pasca pandemi: Studi kasus pada organisasi di Indonesia. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 3(2), 74–102. <https://doi.org/10.61597/jbe-ogzrp.v3i2.90>
Saputra, M. D., Putri, W. S., & Sitepu, I. L. (2024). Dinamika komunikasi kelompok dalam teori pertukaran sosial: Pengaruh interaksi interpersonal. *Al-Balagh: Jurnal Komunikasi Islam*, 7(2), 65–76. <https://jurnal.uinsu.ac.id/index.php/balagh/article/view/21460>
Shafrianto, A. (2025). Burnout pada guru pendidikan agama Islam dalam konteks beban kerja: Kajian kepustakaan perspektif teori Christina Maslach. *Raudhah Proud To Be Professionals: Jurnal Tarbiyah Islamiyah*, 10(3), 1496–1502.
<https://doi.org/10.48094/raudhah.v10i3.1022>
Sofianti, I. D., & Susanto, A. (2024). Pengaruh motivasi kerja dan pengembangan karier terhadap retensi karyawan Gen Z melalui komitmen karyawan. *Assets Journal: Management, Administration, Economics, and Accounting*, 2(2), 60–67.
<https://doi.org/10.59923/assets.v2i2.292>
Uguy, F. C. A., Sinaga, Z. V., Fitri, N. K., Ardinigrum, N. A., & Mangundjaya, W. L. (2024). Peran keamanan psikologis (psychological safety) terhadap pengembangan inovasi. *Jurnal Komunikasi dan Ilmu Sosial*, 2(4), 170–179.
<https://doi.org/10.38035/jkis.v2i4.1521>
Vella, S. A., Mayland, E., Schweickle, M. J., Sutcliffe, J. T., McEwan, D., & Swann, C. (2024). Psychological safety in sport: A systematic review and concept analysis. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 17(1), 516–539.
<https://doi.org/10.1080/1750984X.2022.2028306>
Yolanda, A., & Handayani, R. (2022). Pimpinan yang melayani terhadap burnout tenaga kesehatan: Mediasi keamanan psikologis. *Jurnal Komunitas Sains Manajemen*, 1(4), 390–398. <https://jkmk.akademimanajemen.or.id/index.php/home/article/view/77>
Zhang, Z., Takahashi, Y., & Rezwan, R. B. (2025). Knowledge hiding and social exchange theory: A systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1516815.
<https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2024.1516815/full>
Zulkarnain, M., Prawitowati, T., & Setiawan, N. (2024). Pengaruh strategi keterikatan terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan dan perilaku kewargaan organisasi pada karyawan milenial. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 3(1), 52–67.
<https://doi.org/10.55123/mamen.v3i1.3097>