

EFEK DUKUNGAN SOSIAL TERHADAP CO-WOKER EXCHANGE DAN KETERIKATAN KERJA

Elfia Susanti¹; M. Rasyid Abdillah²; Ali Asfar³

Magister Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Lancang Kuning
Jln. Yos Sudarso Km 08 Rumbai Telp. (0761) 52581 Fax. (0761) 52581
E-mail : elfiasusanti@gmail.com (Korespondensi)

Abstract: This study is to determine explain and analyze the effect of the influence of Co-Woker Exchange social support and Work Attachment in the Rokan Hulu Regency Government. The sample taken in this study was 178 people. Data collection techniques using questionnaires. The data analysis technique in this study is Structural Equation Modeling (SEM) using SmartPLS 3.0 as a data processing tool. The results of this study indicate that Perceived co-workers Support has a positive and significant effect on Work Attachment, Perceived co-workers Support has a positive and significant effect on Co-workers Exchange, Co-workers Exchange has a positive and significant effect on Work Attachment. The results also show that Co-workers exchange mediates the relationship between Perceived co-workers support on Work Attachment in Rokan Hulu Regency Government Agencies.

Keywords: *Social Support, Co-Woker Exchange, Work Engagement*

Keterikatan kerja adalah konsep penting yang dapat mempengaruhi produktivitas dan kesejahteraan karyawan di tempat kerja (Schaufeli & Bakker, 2004). Keterikatan kerja mengacu pada sejauh mana karyawan merasa secara emosional mengabdikan diri pada pekerjaan mereka dan bahwa pekerjaan mereka memiliki arti penting bagi mereka (Schaufeli & Bakker, 2004). Keterikatan kerja yang tinggi dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan menunjukkan kesetiaan yang lebih besar kepada perusahaan. Namun, keterikatan kerja yang rendah dapat mengakibatkan penurunan produktivitas dan perputaran karyawan yang tinggi. Keterikatan kerja adalah konsep penting yang dapat mempengaruhi produktivitas dan kesejahteraan karyawan di tempat kerja. Keterikatan kerja mengacu pada sejauh mana karyawan merasa terikat secara emosional pada pekerjaan mereka dan bahwa pekerjaan mereka memiliki arti penting bagi mereka. Keterikatan kerja yang tinggi dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan menunjukkan kesetiaan yang lebih besar kepada perusahaan. Keterikatan kerja yang rendah, bagaimanapun, dapat

mengakibatkan penurunan produktivitas dan perputaran karyawan yang tinggi.

Penelitian oleh Loi, Hang-Yue, Foley, dan Wong (2006) membahas dampak dari interaksi anggota tim dan sikap terhadap keterlibatan kerja. Studi ini meneliti hubungan antara pertukaran anggota tim dan keterlibatan kerja dengan menggunakan data dari 324 karyawan perusahaan asuransi di Taiwan. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa interaksi anggota tim berhubungan positif dengan keterlibatan kerja.

Selain itu, sebuah penelitian yang dilakukan oleh Erdogan dan Enders (2007) artikel ini meneliti efek moderasi dari persepsi supervisor terhadap dukungan organisasi terhadap hubungan antara leader-member exchange (LMX) dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Di Amerika Serikat, 244 karyawan dari berbagai organisasi berpartisipasi dalam penelitian ini. Hasilnya menunjukkan adanya hubungan positif antara LMX dengan kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, perceived organizational support (POS) memoderasi hubungan antara LME dan kepuasan kerja

dan LMX dan kinerja karyawan. Ketika atasan mempersepsikan tingkat dukungan organisasi yang tinggi, hubungan antara LMX dan kepuasan kerja dan kinerja karyawan menguat. Namun, ketika atasan mempersepsikan dukungan organisasi yang tidak memadai, hubungan antara LMX dan kepuasan kerja dan kinerja karyawan melemah.

Saks (2006) menemukan bahwa dukungan sosial dari rekan kerja secara substansial berhubungan dengan keterikatan kerja pada karyawan, terutama pada karyawan yang mengalami tingkat stres yang tinggi (Saks, 2006). Temuan penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya (Rhoades & Eisenberger, 2002) yang mengindikasikan bahwa dukungan sosial dari rekan kerja dapat meningkatkan keterikatan kerja di antara karyawan.

Namun demikian, keberhasilan dukungan sosial dari rekan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Tingkat kesesuaian antara dukungan yang diberikan oleh rekan kerja dan kebutuhan dukungan karyawan merupakan faktor yang penting (Tews, Michel, & Ellingson, 2013). Mediasi pertukaran rekan kerja dapat memainkan peran penting dalam meningkatkan kecocokan antara dukungan yang diberikan oleh rekan kerja dan kebutuhan dukungan karyawan.

Pertukaran rekan kerja merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan sejauh mana karyawan berbagi sumber daya, informasi, dan dukungan di tempat kerja (Sherony & Green, 2002). Memfasilitasi komunikasi rekan kerja dapat meningkatkan kesesuaian antara dukungan yang diberikan oleh rekan kerja dan kebutuhan dukungan karyawan. Hal ini dapat terjadi karena melalui prosedur mediasi pertukaran rekan kerja, karyawan dapat memperoleh informasi yang lebih akurat mengenai kebutuhan dukungan rekan kerja mereka, sehingga mereka dapat memberikan dukungan yang lebih tepat.

Terlepas dari kenyataan bahwa banyak penelitian telah menunjukkan bahwa dukungan sosial di tempat kerja dan

interaksi dengan rekan kerja dapat meningkatkan keterlibatan karyawan di tempat kerja, belum ada penelitian khusus yang membahas tentang peran *co-workers exchange* sebagai mediator antara dukungan sosial di tempat kerja dan keterlibatan karyawan. Untuk lebih memahami fungsi *co-workers exchange* dalam meningkatkan keterlibatan kerja karyawan melalui dukungan sosial di tempat kerja, diperlukan lebih banyak penelitian yang dapat menganalisis hubungan tersebut dengan menggunakan teknik mediasi.

Namun, fungsi pertukaran rekan kerja sebagai mediator dalam peningkatan keterikatan kerja karyawan masih belum jelas. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki dampak dari variabel mediator terhadap hubungan antara pertukaran rekan kerja dan keterikatan kerja karyawan.

Konteks di atas membantu dalam memperluas pengetahuan teoritis kita tentang fungsi penting dari pertukaran rekan kerja dalam hubungan karyawan dan keterlibatan di tempat kerja. Studi terbaru yang dipaparkan di sini memberikan bukti bahwa keterlibatan kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh dukungan sosial dari rekan kerja, dan bahwa kualitas hubungan antara rekan kerja dapat ditingkatkan melalui penggunaan mediasi pertukaran rekan kerja.

Teori konservasi sumber daya adalah konsep yang menjelaskan dorongan yang mendorong seseorang untuk menjaga sumber daya yang mereka miliki dan berusaha memperoleh sumber daya baru (Hobfoll, 1989). Sumber daya didefinisikan sebagai benda, situasi, dan aspek lain yang dihargai oleh seseorang (Hobfoll, 1989). Penilaian suatu sumber daya bervariasi di antara individu. Kehilangan sumber daya yang dimiliki dapat mendorong seseorang mencapai tingkat stres tertentu (Hobfoll, 1989). Stres muncul ketika sumber daya seseorang terancam, berkurang, atau tidak meningkat secara memadai (Hobfoll, 1989).

Teori COR mencakup dua prinsip utama dalam melindungi sumber daya (Hobfoll, 1989). Prinsip pertama, *primacy of resource loss*, menyatakan bahwa kehilangan sumber daya lebih berdampak negatif bagi seseorang dibandingkan dengan memperoleh sumber daya. Prinsip kedua, individu cenderung menginvestasikan sumber daya untuk melindungi diri dari kehilangan sumber daya. Seseorang akan menginvestasikan sumber daya untuk mencegah hilangnya sumber daya di masa mendatang (Hobfoll, 1989).

Kontribusi praktis dari latar belakang ini adalah bahwa pengelola organisasi dapat mempertimbangkan pentingnya dukungan sosial dari rekan kerja dalam upaya meningkatkan keterikatan kerja karyawan. Selain itu, manajer dapat mengembangkan program pelatihan dan pengembangan keterampilan sosial bagi karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam membangun hubungan sosial dengan rekan kerja dan memfasilitasi *co-workers exchange*.

Teori tuntutan pekerjaan-sumber daya yang dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti (2007) menjelaskan bahwa setiap pekerjaan memiliki faktor risiko tertentu yang terkait dengan stres kerja, yang terbagi menjadi dua kelompok utama: tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan. Kedua faktor ini sangat mempengaruhi pencapaian hasil organisasi. Hubungan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan bersifat negatif, di mana peningkatan sumber daya dapat menurunkan tuntutan pekerjaan. Tuntutan pekerjaan yang tinggi bisa menyebabkan stres meningkat, sementara sumber daya yang tinggi bisa mengurangi stres. Stres yang tinggi dapat menurunkan produktivitas karyawan, sedangkan stres yang rendah dapat meningkatkannya.

Menurut Bakker dan Demerouti (2007), teori ini dapat diterapkan secara luas dalam berbagai konteks pekerjaan, termasuk dalam manajemen sumber daya manusia yang melibatkan tuntutan dan sumber daya pekerjaan yang relevan. Tuntutan pekerjaan

melibatkan aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasi yang membutuhkan upaya atau keterampilan fisik dan psikologis (contohnya, dukungan kognitif dan emosional). Di sisi lain, sumber daya pekerjaan mencakup aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasi yang berperan dalam mencapai tujuan pekerjaan, mengurangi tuntutan kerja fisik dan psikologis, serta merangsang pertumbuhan, pembelajaran, dan pengembangan individu.

Fokus SDT terletak pada "esensi" motivasi, yaitu "alasan di balik perilaku." Asumsi dasarnya adalah bahwa "manusia adalah organisme yang aktif dan terarah pada pertumbuhan, yang secara alami cenderung mengintegrasikan unsur-unsur psikologis mereka ke dalam perasaan keutuhan diri dan memasukkan diri mereka dalam struktur sosial yang lebih luas" (Deci & Ryan, 2000). Menurut SDT (Deci & Ryan, 1985), ada berbagai jenis motivasi yang mendorong perilaku manusia. Jenis-jenis motivasi ini dijelaskan untuk membedakan tingkat *self-determination* seseorang, yang melibatkan rasa kebebasan dalam memilih dan menjalani pilihan tersebut. *Self-determination* digambarkan sebagai suatu kontinum mulai dari tingkatan tertinggi hingga terendah, mencakup motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, dan amotivasi (Guay, Vallerand, & Blanchard, 2000).

Blau (1964) menyatakan bahwa meskipun tidak semua perilaku manusia diarahkan oleh pertukaran sosial, sebagian besar perilaku tersebut memang dipengaruhi oleh pertukaran sosial. Pertukaran Sosial yang dimaksud dalam teori Blau terbatas pada tindakan yang bergantung pada reaksi penghargaan dari orang lain dan berakhir ketika reaksi yang diharapkan tidak muncul. Teori Pertukaran Sosial mengungkapkan bahwa perilaku karyawan terhadap organisasi sangat dipengaruhi oleh persepsi mereka tentang bagaimana organisasi berperilaku terhadap mereka (Eisenberger dan Huntington, 1986).

Dukungan sosial di tempat kerja didefinisikan sejauh mana individu merasa dihargai oleh sumber dukungan di tempat kerja, seperti supervisor dan organisasi secara keseluruhan (Eisenberger, Singlhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002; Ford et al., 2007), serta persepsi bahwa sumber-sumber ini menyediakan bantuan untuk mendukung kesejahteraan mereka. Dukungan sosial di tempat kerja dikonseptualisasikan sebagai (a) berasal dari berbagai sumber, seperti supervisor, rekan kerja, dan organisasi; dan (b) dibedakan berdasarkan jenis atau fokus dukungan, baik "konten umum" atau "konten spesifik". Dukungan kerja umum adalah sejauh mana karyawan merasa bahwa atasan atau organisasi peduli dengan kesejahteraan mereka secara menyeluruh di tempat kerja melalui penyediaan interaksi atau sumber daya sosial yang positif. Dukungan konten spesifik melibatkan persepsi perhatian dan penyediaan sumber daya untuk mengatasi jenis tuntutan peran tertentu. Kami menyelidiki dukungan spesifik pekerjaan-keluarga, sejauh mana karyawan merasa bahwa atasan atau organisasi peduli tentang kemampuan mereka untuk menjalani hubungan kerja-keluarga yang positif dan mengekspresikan perhatian ini dengan menyediakan interaksi sosial dan sumber daya yang bermanfaat.

Mengingat peningkatan pemanfaatan kerja berbasis kelompok untuk mencapai tujuan organisasi dan tren struktur organisasi datar (Harrison et al. 2000), interaksi lateral antara karyawan fokus dan rekan-rekan mereka dalam pengaturan kelompok kerja menjadi lebih sering dan memainkan peran yang lebih penting. Untuk efektivitas karyawan dan organisasi. Bukti teoretis telah mendukung gagasan bahwa hubungan rekan kerja (termasuk co-woker exchange) melengkapi dua hubungan pertukaran lainnya yang terdiri dari lingkungan kerja psikososial yang vital (Cartwright dan Holmes 2006; Chiaburu dan Harrison 2008; Cole et al. 2002). Dibandingkan dengan peran hubungan dengan pemimpin dan organisasi, bukti

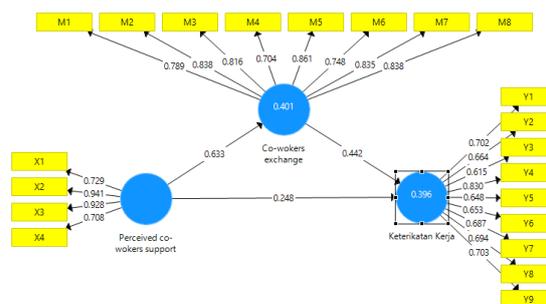
empiris hingga saat ini mendukung bahwa hubungan rekan kerja memainkan peran yang sama pentingnya dalam memprediksi berbagai sikap karyawan dan indikator kinerja (Anand et al. 2010; Chiaburu dan Harrison 2008; Ng dan Sorensen 2008).

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, penelitian kuantitatif memiliki kejelasan unsur yang dirinci sejak awal, langkah penelitian yang sistematis menggunakan sampel yang hasil penelitiannya diberlakukan untuk populasi, memiliki hipotesis jika perlu, memiliki disain jelas dengan langkah-langkah penelitian dan hasil yang diharapkan, memerlukan pengumpulan data yang dapat mewakili serta ada analisis data yang dilakukan setelah semua data terkumpul. Sifat penelitian adalah deskriptif *explanatory research*. *Explanatory research* yaitu untuk menjelaskan kedudukan variabel yang diteliti serta hubungan antara variabel dengan variabel yang lain.

HASIL

Dalam penelitian ini, penulis melakukan pengolahan data dalam bentuk kuesioner yang terdiri dari 4 item pernyataan untuk variabel Perceived co-wokers support, 8 pernyataan untuk variabel Co-wokers exchange dan 9 item pernyataan untuk variabel keterikatan kerja. Penelitian ini menggunakan teknik Structural Equation Modelling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) dalam pengolahan data hasil penelitian.



Gambar 4.1 Outer Model Sebelum Modifikasi

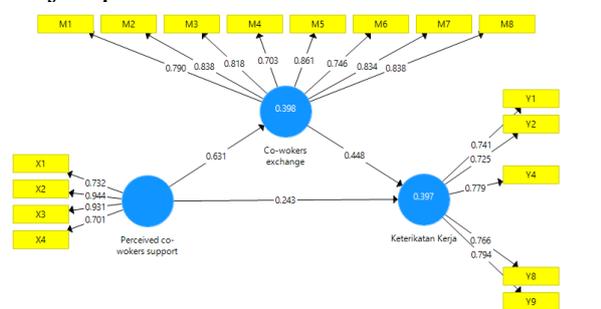
Gambar 4.1 menunjukkan desain

penelitian yang akan dilakukan, dimana terlihat pengaruh variabel yang akan diuji dan indikator setiap variabel dengan menggunakan metode analisis jalur.

Convergent Validity

Convergent Validity dilakukan dengan melihat item reliability (indikator validitas) yang ditunjukkan oleh nilai loading factor. Loading factor adalah angka yang menunjukkan korelasi antara skor suatu item pertanyaan dengan skor indikator konstruk indikator yang mengukur konstruk tersebut. Nilai loading factor lebih besar 0,7 dikatakan valid. Namun, menurut Hair et al. (2017) untuk pemeriksaan awal dari matriks loading factor adalah kurang lebih 0,3 dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, dan untuk loading factor kurang lebih 0,4 dianggap lebih baik, dan untuk loading factor lebih besar 0,5 secara umum dianggap signifikan. Dalam penelitian ini batas loading factor yang digunakan sebesar 0,7. Setelah dilakukan pengolahan data dengan menggunakan SmartPLS 3.0 hasil loading factor dapat ditunjukkan seperti pada tabel berikut ini

Berdasarkan hasil pengolahan dengan menggunakan SmartPLS dapat diketahui pada tabel di atas atau gambar 4.2 , bahwa nilai outer loading atau korelasi antara konstruk dengan variabel telah memenuhi convergent validity karena memiliki nilai loading factor > 0,70, yang berarti bahwa konstruk semua variabel bisa digunakan untuk diuji hipotesis.



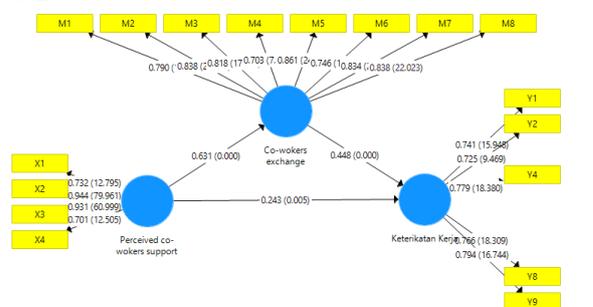
Gambar 4.2 Outer Model Setelah Modifikasi

Discriminant Validity dilakukan dengan cara melihat nilai cross loading pengukuran konstruk. Nilai cross loading menunjukkan besarnya korelasi antara setiap konstruk dengan indikatornya dan indikator

dari konstruk blok lainnya. Suatu model pengukuran memiliki discriminant validity yang baik apabila korelasi antara konstruk dengan indikatornya lebih tinggi daripada korelasi dengan indikator dari konstruk blok lainnya. Setelah dilakukan pengolahan data dengan menggunakan SmartPLS 3.0 hasil cross loading dapat ditunjukkan pada tabel berikut ini.

Dari hasil cross loading pada tabel diatas menunjukkan bahwa nilai korelasi konstruk dengan indikatornya lebih besar daripada nilai korelasi dengan konstruk lainnya. Dengan demikian bahwa semua konstruk atau variabel laten sudah memiliki discriminant validity yang baik, dimana indikator pada blok indikator konstruk tersebut lebih baik daripada indikator di blok lainnya.

Pengujian Hipotesis dilakukan berdasarkan hasil pengujian Inner Model (model struktural) yang meliputi output r-square, koefisien parameter dan tstatistik. Untuk melihat apakah suatu hipotesis itu dapat diterima atau ditolak diantaranya dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk, t-statistik, dan p-values. Pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan dengan bantuan software SmartPLS (Partial Least Square) 3.0. Nilai-nilai tersebut dapat dilihat dari hasil bootstrapping. Rules of thumb yang digunakan pada penelitian ini adalah t-statistik >1,96 tingkat signifikansi p-value 0,05 (5%) dan koefisien beta bernilai positif. Inner model penelitian ini dapat digambarkan seperti tampak pada Gambar 4.2:



Gambar 4.3 Inner Model

Berdasarkan olah data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Uji

hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai T-Statistics dan nilai P-Values. Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai P-Values < 0,05. Berikut adalah hasil uji hipotesis pengaruh langsung yang diperoleh dalam penelitian ini melalui inner model.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat diperoleh hasil bahwa variabel Perceived co-workers Support berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Keterikatan Kerja pada institusi pemerintah Kabupaten Rokan Hulu. Karyawan yang merasa cukup dalam menerima dukungan dari rekan kerjanya, akan memberikan feedback positif terhadap pekerjaan (Kotzé & Nel, 2019). Adanya dukungan rekan kerja juga dapat menumbuhkan rasa saling memiliki antar karyawan yang dapat menjadi sebuah dukungan ketika terjadi masalah terkait pekerjaan, hal tersebut secara signifikan dapat mendorong keterlibatan kerja karyawan (Anitha, 2014).

Dukungan rekan kerja dapat menjadi sumber daya yang bermanfaat bagi sesama karyawan (Basford & Offermann, 2012). Selain itu, Dukungan rekan kerja juga dapat memberikan bantuan saat dibutuhkan, serta dapat menjadi sumber informasi dan pemberi masukan atas permasalahan yang terjadi dalam lingkungan kerja (Nasurdin et al., 2018). Hasil penelitian Restiana (2021) menunjukkan bahwa dukungan rekan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada keterikatan kerja. Dalam penelitian tersebut juga diharapkan agar para karyawan melakukan kegiatan-kegiatan yang dapat mengeratkan hubungan antar individu, dan pelatihan yang sesuai dengan bidang pekerjaan agar meningkatkan keterikatan pekerjaannya.

Keterikatan kerja adalah salah satu kunci untuk meningkatkan kinerja pada karyawan di tempat kerja. Keterikatan kerja pada karyawan dianggap sebagai elemen penting untuk keberhasilan organisasi jangka panjang (Markos & Sridevi dalam Dewi, Utami, & Ahmad, 2020). Karyawan dengan

sikap keterikatan yang kuat terhadap pekerjaannya, akan merasakan kondisi fisik dan psikis yang baik serta emosi positif. Sedangkan karyawan dengan sikap keterikatan yang cenderung lemah, dapat merugikan perusahaan karena dapat menimbulkan turunnya produktivitas dan kesejahteraan karyawan (Robertson et. al dalam Vandiya & Etikariena, 2018). Menurut Khan & Emily (2013), tujuan yang mendalam yang dimiliki seseorang dalam pekerjaannya cenderung mengarah pada pekerjaan yang bermakna, yang pada akhirnya menghasilkan keterlibatan kerja yang lebih baik.

Selain faktor individu, organisasi pun menjadi faktor penting untuk meningkatkan kinerja pada sumber daya manusia. Dukungan organisasi terhadap karyawan membentuk persepsi pada karyawan atau istilah lainnya adalah persepsi dukungan organisasi (Murniasih & Sudarma, 2016). Persepsi dukungan organisasi merupakan persepsi yang dimiliki oleh karyawan tentang bagaimana organisasi telah mampu memberikan kepeduliannya pada kesejahteraan karyawan serta memberikan penilaian terhadap kontribusi karyawan (Mujiasih, 2015).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat diperoleh hasil bahwa variabel Perceived co-workers Support berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Co-workers Exchange pada institusi pemerintah Kabupaten Rokan Hulu. Co-workers Exchange merupakan interaksi antara individu yang bekerja pada tingkat yang sama dan melaporkan kepada manajer yang sama (Graen & Uhl-Bien, 1995). Deckop et al. (2003) menemukan bahwa individu membantu satu sama lain melalui dukungan sosial dan memelihara perasaan harga diri. Selain itu, individu/rekan kerja saling membantu dengan membantu memecahkan masalah organisasi (Banihani & Syed, 2020). Co-workers Exchange merupakan bagian dari totalitas interaksi individu dalam sebuah organisasi yang berlangsung sepanjang dimensi vertikal, horizontal, dan diagonal (Graen & Uhl-

Bien, 1995).

Seers (1989) dalam Sherony dan Green (2002) menyatakan bahwa hubungan pertukaran antara rekan kerja juga menjadi alternatif pengaruh bagi sikap kerja dan kinerja bawahan. Secara khusus, kualitas CWX meningkatkan perilaku anggota organisasi (Deckop et al., 2003). Berscheid dan Walster (1978) dan Byrne (1971) dalam artikel Higgins dan Kram (2001) menyatakan bahwa bila orang-orang memiliki ikatan kuat dengan seorang individu, maka di antara orang-orang tersebut akan cenderung berafiliasi. Dengan demikian, Sherony dan Green (2002) berpendapat bahwa, para karyawan yang rata-rata tingkat Co-workers Exchange-nya lebih tinggi dengan varians hubungan yang kecil mengalami pengalaman kelompok yang lebih baik secara keseluruhan. Pengalaman demikian memprediksi tingkat kepuasan dan komitmen yang lebih tinggi.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat diperoleh hasil bahwa variabel Co-workers Exchange berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Keterikatan Kerja pada institusi pemerintah Kabupaten Rokan Hulu. Hal ini menggambarkan bahwa ketika seorang anggota unit memiliki Co-workers Exchange berkualitas tinggi, hubungannya dengan anggota unit kerja lainnya ditandai dengan saling percaya, menghormati, dan kerjasama (Seers, 1989). Interaksi sosial merupakan salah satu dasar pembentukan iklim dalam membentuk keterikatan kerja (Moran & Volkwein, 1992). Melalui interaksi sosial, rekan kerja mengkomunikasikan interpretasi mereka kepada anggota lainnya dan memberikan makna tentang peristiwa yang terjadi di unit kerja mereka, sehingga rekan kerja merupakan elemen kunci dari lingkungan kerja psikososial karyawan. Dengan demikian, kualitas hubungan yang dimiliki dengan rekan kerjanya memiliki dampak yang relevan terhadap persepsinya terhadap seluruh lingkungan kerja.

Selain itu, Coworker support dapat menjadi sebuah bantuan atau motivasi yang diperoleh dari sesama pekerja (Nurdiana, 2014). Coworker support menjadi gambaran

sejauh mana perilaku rekan kerja mengoptimalkan dorongan kepada antar sesama rekan kerja melalui pembelajaran di tempat kerja (Lin et al., 2015). Coworker Exchange yang mana bagaimana kualitas hubungan pertukaran yang terjadi di antara bawahan dalam suatu kelompok kerja akan mempengaruhi dan dipengaruhi oleh kualitas hubungan pertukaran bahkan dengan pemimpin (Sherony & Green, 2002). Hal ini tentunya akan membentuk keterikatan kerja yang maksimal. Sebab, menurut Schaufeli & Bakker (2004), Keterikatan kerja memiliki beberapa dimensi antara lain: 1) Semangat, dicirikan oleh tingkat ketahanan mental dan energi yang tinggi, kemauan berusaha dengan maksimal, dan ketekunan bahkan dalam menghadapi kesulitan pada saat bekerja. 2) Dedikasi, dicirikan oleh upaya secara signifikansi, inspirasi, antusiasme, kebanggaan, dan tantangan. 3) Absorpsi, ditandai dengan konsentrasi penuh dan asyik saat bekerja, bahkan hingga merasakan waktu berjalan dengan cepat hingga seseorang merasa sulit untuk berhenti dari pekerjaan pada saat itu juga.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat diperoleh hasil bahwa pengaruh tidak langsung Perceived co-workers support terhadap Keterikatan Kerja melalui Co-workers exchange adalah positif. Artinya, variabel Co-workers exchange memediasi hubungan antara Perceived co-workers support terhadap Keterikatan Kerja. Ketika seorang individu memiliki Co-workers exchange yang lemah, keterikatan mereka secara keseluruhan dalam struktur organisasi menjadi lemah (Tran et. al., 2020). Ikatan yang lemah tidak dapat diandalkan dan tidak dapat membantu saat dibutuhkan. Hal ini terjadi biasanya karena lebih fokus pada pekerjaan sebagai bagian tersegmentasi dari kehidupan atau tidak tertarik untuk memperluas hubungan berbasis kerja di luar jam kerja, dan sebagainya. Apa pun alasan yang mendasarinya, individu yang mandiri sangat rentan terhadap dampak penurunan kualitas hubungan yang terarah.

Perceived Co-wokers support di tempat kerja dinilai dapat membantu menciptakan pengalaman yang bermakna (meaningful work) bagi pekerja (Sloan, 2012). Hubungan yang terjadi antar sesama rekan kerja dapat menjadi tempat berbagi pengetahuan serta dapat menjadi penyemangat ketika terjadi kesulitan apapun (Ahmad et al., 2016), sebab dukungan rekan kerja memiliki kemampuan sebagai penentu lingkungan kerja menjadi tempat yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam bekerja (Fazlurrahman et al., 2020). Dukungan yang diberikan meliputi menerima umpan balik dan bimbingan dari sesama rekan kerja dan supervisor dapat membuat para karyawan merasa diberdayakan dan memungkinkan mereka untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dengan cara yang berarti (meaningful) (Amor et al., 2020). Dengan demikian, dengan adanya Co-wokers Exchange hubungan sesama rekan kerja yang memiliki support tinggi, saling percaya, menghormati, dan kerjasama akan mampu mengoptimalkan dorongan kepada antar sesama rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya.

SIMPULAN

Berdasarkan pembahasan di atas maka dapat di simpulkan bahwa :

- 1) Perceived co-wokers Support berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Keterikatan Kerja dengan nilai t statistic sebesar $2.838 > 1,96$. (t tabel) dengan p-value sebesar $0.005 < 0,05$. Nilai koefisien pengaruh = 0,243.
- 2) Perceived co-wokers Support berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Co-wokers Exchange dengan nilai t statistic sebesar $10.358 > 1,96$ (t tabel) dengan p-value sebesar $0,000 < 0,05$. Nilai koefisien pengaruh = 0.631.
- 3) Co-wokers Exchange berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Keterikatan Kerja pada institusi pemerintah Kabupaten Rokan Hulu dengan nilai t statistic sebesar $4.836 >$

$1,96$ (t tabel) dengan p-value sebesar $0,00 < 0,05$. Nilai koefisien pengaruh = 0.448.

- 4) Co-wokers exchange memediasi hubungan antara Perceived co-wokers support terhadap Keterikatan Kerja dengan nilai t statistic sebesar $3.852 > 1,96$ (t tabel) dengan p-value sebesar $0,000 < 0,05$. Nilai koefisien pengaruh = 0.283.

DAFTAR RUJUKAN

- Abdillah, M. R., & Rahmat, A. (2022). Hubungan Dukungan Sosial dan Keterikatan Kerja: Peran Mediasi Modal Psikologis. *JURNAL KOMUNITAS SAINS MANAJEMEN*, 1(3), 257-264.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323.
- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of psychology*, 144(3), 313-326.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of stress management*, 10(1), 16.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F., & Walker, H. J. (2007). Leader-member social exchange (LMSX): Development and validation of a scale. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(8), 979-1003.
- Blancero, D., Boroski, J., & Dyer, L. (1996). Key competencies for a transformed human resource

- organization: Results of a field study. *Human resource management*, 35(3), 383-403.
- Blau, P. M. (1964). 1964 Exchange and power in sosial life. New York: Wiley.
- Blau, P. M. (1964). Exchange and Power in Sosial Life. New York: John Wiley & Sons.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(6), 931-943.
- Cobb, S. (1976). Sosial support as a moderator of life stress. *Psychosomatic medicine*, 38(5), 300-314.
- De Lange, A. H., De Witte, H., & Notelaers, G. (2008). Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers. *Work & Stress*, 22(3), 201-223.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum.
- Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
- 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.
- Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from the top: supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of applied psychology*, 92(2), 321.
- Ford, M. T., Heinen, B. A., & Langkamer, K. L. (2007). Work and family satisfaction and conflict: a meta-analysis of cross-domain relations. *Journal of applied psychology*, 92(1), 57.
- Graen GB, & Uhl-Bien M. (1995). Pendekatan berbasis hubungan untuk kepemimpinan: Pengembangan teori kepemimpinan pertukaran pemimpin-anggota (LMX) selama 25 tahun: Menerapkan perspektif multi-domain multi-level. *Kepemimpinan Kwartalan*, 6, 219–247.
- Guay, F., Vallerand, R. J., & Blanchard, C. (2000). On the assessment of situational intrinsic and extrinsic motivation: The Situational Motivation Scale (SIMS). *Motivation and emotion*, 24, 175-213.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology*, 43(6), 495-513.
- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 8(1), 102-117.
- Halbesleben, J. R., Wheeler, A. R., & Buckley, M. R. (2014). Understanding the relationship between sosial support and co-worker reactions to withdrawal behaviors: An examination of the buffering effects of support adequacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(2), 275-300.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The sosial psychology of organizations (Vol. 2, p. 528). New York: wiley.
- Kotzé, M., & Nel, P. (2019). Job and personal resources as mediators in the relationship between iron-ore mineworkers' job demands and

- work engagement. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(0), 1–9.
- Liao, F. Y., Yang, L. Q., Wang, M., Drown, D., & Shi, J. (2013). Team–member exchange and work engagement: Does personality make a difference?. *Journal of business and psychology*, 28, 63-77.
- Liao, H., Liu, D., & Loi, R. (2010). Looking at both sides of the sosial exchange coin: A sosial cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1090-1109.
- Love, M. S., & Forret, M. (2008). Exchange relationships at work: An examination of the relationship between team-member exchange and supervisor reports of organizational citizenship behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(4), 342-352.
- Mendoza-Denton, R., Ayduk, O., Mischel, W., Shoda, Y., & Testa, A. (2001). Person× Situation interactionism in self-encoding (Iam... when...): Implications for affect regulation and sosial information processing. *Journal of Personality and Sosial Psychology*, 80(4), 533.
- Mujiasih, E. (2015). Hubungan Antara Persepsi Dukungan Organisasi (Perceived Organizational Support) dengan Keterikatan Karyawan (Employee Engagement). *Jurnal Psikologi UNDIP*, 14(1), 40–51. <https://doi.org/10.14710/jpu.14.1.40-51>
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied Psychology*, 90(6), 1217.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. Gonzalez-RomÃ; V., & Bakker, AB (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A crossnational study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2006). Dr Jekyll or Mr Hyde? On the differences between work engagement and workaholism. *Research companion to working time and work addiction*, 193.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being?. *Applied psychology*, 57(2), 173-203.
- Schwarzer, R., & Knoll, N. (2007). Functional roles of sosial support within the stress and coping process: A theoretical and empirical overview. *International journal of psychology*, 42(4), 243-252.
- Schwarzer, R., Knoll, N., & Rieckmann, N. (2004). Sosial support. *Health psychology*, 158, 181.
- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational behavior and human decision processes*, 43(1), 118-135.
- Sherony, K. M., & Green, S. G. (2002). Coworker exchange: relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes. *Journal of applied psychology*, 87(3), 542.
- Sherony, K.M., & Green, S.G. 2002. Coworker exchange: Relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No3.