

JPRO

Vol. 6 No. 3 Tahun 2025

E-ISSN : 2775-5967

DUKUNGAN SOSIAL DARI SUPERVISOR DAN REKAN KERJA DALAM KONTEKS KERJA JARAK JAUH: TINJAUAN CAKUPAN SISTEMATIS

Ahmad Nizar Yogatama

Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang, Indonesia

✉ Corresponding Author:

Nama Penulis: Ahmad Nizar Yogatama

E-mail: nizaryogatama@asia.ac.id

Abstract: *This scoping review aims to comprehensively map and analyze existing literature on the roles of supervisor and coworker support in remote and hybrid work contexts. The review systematically examined studies published between 2015 and 2025 across multiple databases. Findings reveal that both supervisor and coworker support significantly enhance psychological well-being and work engagement while mitigating strain and burnout. Supervisor support primarily contributes to role clarity and work-life balance, whereas coworker support strengthens social connectedness and collaboration. When combined, these supports generate synergistic benefits, amplifying positive outcomes for employees and organizations.*

Keywords: *supervisor support; coworker support; remote work; psychological well-being; work engagement*

Abstrak: Kajian ini bertujuan memetakan dan menganalisis literatur terkait peran dukungan atasan dan dukungan rekan kerja dalam konteks kerja jarak jauh dan hybrid. Penelitian ini meninjau empiris dari tahun 2015 hingga 2025 melalui berbagai basis data. Hasil menunjukkan bahwa dukungan atasan dan rekan kerja berpengaruh positif terhadap kesejahteraan psikologis dan keterikatan kerja serta menurunkan stres dan burnout. Dukungan atasan terutama meningkatkan kejelasan peran dan keseimbangan kerja-hidup, sedangkan dukungan rekan kerja memperkuat keterhubungan sosial dan kolaborasi. Kombinasi keduanya menghasilkan manfaat sinergis yang memperkuat hasil positif.

Kata kunci: dukungan atasan; dukungan rekan kerja; kerja jarak jauh; kesejahteraan psikologis; keterikatan kerja

PENDAHULUAN

Perubahan secara global dalam pola kerja yang didorong oleh teknologi digital dan pandemi COVID-19 telah mempercepat adopsi kerja jarak jauh di berbagai sektor. Model kerja ini kemudian menawarkan berbagai fleksibilitas, efisiensi, serta pengurangan biaya operasional. Namun demikian, model ini juga menghadirkan tantangan yang signifikan terkait isolasi sosial, komunikasi informal, dan pemeliharaan keseimbangan kehidupan kerja (Bloom et al., 2024; Demerouti, 2023). Dalam konteks kerja jarak jauh, dukungan sosial di tempat kerja menjadi faktor krusial untuk menjaga kesejahteraan psikologis dan produktivitas karyawan. Kerja jarak jauh mampu mengurangi interaksi tatap muka, yang secara tradisional justru berfungsi sebagai sarana utama dalam membangun hubungan sosial dan dukungan emosional. Akibatnya, karyawan jarak jauh lebih rentan terhadap perasaan terisolasi, stres, serta penurunan keterlibatan kerja (Mohr et al., 2024).

Bukti empiris menunjukkan bahwa dukungan sosial dapat berperan sebagai penyangga terhadap stres kerja dan meningkatkan kepuasan kerja, akan tetapi bentuk dan sumber dukungan yang paling efektif dalam konteks kerja jarak jauh nyatanya masih belum jelas (Vos et al., 2025). Dukungan sosial di tempat kerja umumnya didefinisikan sebagai bantuan emosional, informasional, atau instrumental yang diberikan oleh individu atau kelompok dalam organisasi untuk membantu karyawan mengelola tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab pribadi (Demerouti, 2023). Dua sumber utama dukungan sosial saat ini telah diidentifikasi, yaitu dukungan dari atasan dan dukungan dari rekan kerja. Dukungan dari atasan mencakup pemahaman terhadap beban kerja, pemberian fleksibilitas akan jadwal kerja, umpan balik hasil kerja, serta penerapan kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja atau *work-life balance* (Vos et al., 2025). Sementara itu, dukungan rekan kerja yang berfokus pada interaksi informal, kolaborasi, dan penciptaan rasa kebersamaan ternyata dapat mengurangi isolasi sosial (Mohr et al., 2024). Kedua bentuk dukungan ini memainkan peran yang berbeda namun saling melengkapi, dengan dukungan atasan yang lebih terkait dengan pengambilan keputusan dan kebijakan organisasi, sedangkan dukungan rekan kerja lebih berkaitan dengan hubungan interpersonal dan komunikasi sehari-hari.

Sejumlah studi yang ada menyoroti pentingnya dukungan sosial dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan. Misalnya, Vos et al. (2025) menemukan bahwa intervensi partisipatif di tempat kerja dapat meningkatkan persepsi terhadap dukungan

DUKUNGAN SOSIAL DARI SUPERVISOR DAN REKAN KERJA DALAM KONTEKS KERJA JARAK JAUH: TINJAUAN CAKUPAN SISTEMATIS

atasan, meskipun tidak selalu menghasilkan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) yang lebih baik atau mengurangi ketegangan peran (*role strain*). Demerouti (2023) menekankan bahwa strategi mandiri untuk meningkatkan keterampilan kerja jarak jauh dapat membantu, tetapi tidak dapat menggantikan kebutuhan akan dukungan sosial yang memadai. Mohr et al. (2024) menunjukkan bahwa pelatihan kepemimpinan yang suportif dapat memperkuat koneksi sosial dalam konteks pekerjaan yang berisiko tinggi, namun bukti serupa terkait lingkungan kerja jarak jauh masih terbatas.

Selain itu, Bloom et al. (2024) menyatakan bahwa model kerja hibrida (*hybrid*) dapat mengurangi isolasi dibandingkan dengan pengaturan kerja yang sepenuhnya jarak jauh, tetapi tidak menjelaskan bagaimana dukungan atasan dan rekan kerja berfungsi dalam kondisi tersebut. Meskipun literatur yang ada mengakui pentingnya dukungan sosial, perbandingan sistematis antara dukungan atasan dan dukungan rekan kerja dalam konteks kerja jarak jauh masih jarang dilakukan. Sebagian besar studi berfokus pada satu sumber dukungan atau menelaah efek dukungan sosial secara umum tanpa mengeksplorasi interaksi antara kedua bentuk tersebut. Hal ini menimbulkan pertanyaan kritis: pertama, apakah dukungan atasan memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kesejahteraan karyawan jarak jauh dibandingkan dukungan rekan kerja, atau sebaliknya? Kedua, apakah kombinasi keduanya dapat menciptakan manfaat yang sinergis?

Lebih jauh, berbagai variasi dalam cara dukungan sosial diukur dan diimplementasikan menyulitkan penarikan kesimpulan yang konsisten. Oleh karena itu, diperlukan pemetaan literatur yang komprehensif untuk mengidentifikasi konsep utama, bukti yang tersedia, serta kesenjangan penelitian terkait peran kedua jenis dukungan tersebut. Tujuan dari tinjauan cakupan sistematis (*scoping review*) ini adalah melakukan pemetaan dan menganalisis literatur yang membandingkan antara peran dukungan atasan dan dukungan rekan kerja dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan jarak jauh. Secara khusus, tinjauan ini bertujuan untuk mengidentifikasi jenis dukungan yang diberikan oleh atasan dan rekan kerja dalam konteks kerja jarak jauh, mengevaluasi bukti mengenai dampak masing-masing bentuk dukungan terhadap kesejahteraan psikologis, keseimbangan kehidupan kerja, dan keterlibatan kerja, serta menentukan kesenjangan penelitian guna memberikan rekomendasi bagi studi di masa mendatang.

Dukungan Sosial di Tempat Kerja

Dukungan sosial di tempat kerja merujuk pada bantuan emosional, informasional, dan instrumental yang diberikan oleh individu atau kelompok dalam organisasi untuk membantu karyawan mengelola tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab pribadi (House, 1981). Dalam konteks kerja jarak jauh, berkurangnya interaksi tatap muka secara signifikan meningkatkan kebutuhan akan dukungan sosial sebagai penyangga terhadap stres dan isolasi (Demerouti, 2023; Mohr et al., 2024). Dua variabel utama didefinisikan pertama adalah dukungan atasan, yang mencerminkan persepsi karyawan terhadap empati manajerial, fleksibilitas, umpan balik, serta kebijakan yang mendukung; dan kedua adalah dukungan rekan kerja, yang mencakup bantuan serta kebersamaan melalui interaksi informal, kolaborasi, dan rasa memiliki.

Kedua bentuk dukungan ini terkait dengan hasil penting seperti kesejahteraan psikologis—termasuk berkurangnya kelelahan dan stres—keterlibatan kerja, serta keseimbangan kehidupan kerja. Penekanan pada dukungan sosial didasarkan pada fungsinya sebagai sumber daya psikososial yang mampu mengurangi dampak negatif tuntutan pekerjaan sekaligus meningkatkan sumber daya individu, sehingga mendorong resiliensi dan kesejahteraan secara keseluruhan (Demerouti, 2023; House, 1981).

Dukungan Atasan

Dukungan atasan merujuk pada perilaku dan praktik manajerial yang mencakup pengaturan kerja fleksibel, penyesuaian beban kerja, kejelasan peran, umpan balik konstruktif, serta kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) (Vos et al., 2025). Bentuk dukungan ini erat kaitannya dengan keputusan struktural dan alokasi sumber daya organisasi, sehingga menjadi penentu penting bagi kesejahteraan dan kinerja karyawan. Dari perspektif teoretis, model *Job Demands-Resources* (JD-R) memosisikan dukungan atasan sebagai sumber daya kerja utama yang meningkatkan keterlibatan kerja dan mengurangi tekanan, khususnya dalam kondisi tuntutan kerja yang tinggi (Demerouti et al., 2001). Selain itu, konsep *Perceived Organizational Support* (POS) menunjukkan bahwa dukungan atasan memperkuat persepsi karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka, yang pada gilirannya mendorong komitmen dan kinerja (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). Dalam konteks kerja jarak jauh, dukungan atasan berperan penting

dalam mengurangi ambiguitas peran dan mengelola tantangan beban kerja yang sering muncul akibat komunikasi asinkronus dan batas peran yang tidak jelas.

Dukungan Rekan Kerja

Dukungan rekan kerja merujuk pada bantuan dan kolaborasi yang diberikan oleh sesama karyawan dalam organisasi, mencakup kerja tim, berbagi pengetahuan, pendampingan sejawat, serta interaksi sosial informal yang menumbuhkan rasa kebersamaan (Mohr et al., 2024). Dari perspektif teoretis, model *Job Demands–Resources* (JD–R) memosisikan dukungan rekan kerja sebagai sumber daya sosial yang memperkuat keterlibatan kerja dengan meningkatkan rasa keterhubungan dan memfasilitasi pertukaran pengetahuan. Demikian pula, *Social Support Theory* menekankan bahwa dukungan sejawat menyediakan sumber daya emosional—seperti empati—dan sumber daya informasional—seperti tips praktis dan strategi—yang membantu mengurangi stres yang dirasakan (House, 1981). Dalam lingkungan kerja jarak jauh, dukungan rekan kerja memainkan peran krusial dalam mengurangi isolasi sosial dan memungkinkan koordinasi informal, yang sering kali sulit dicapai tanpa interaksi tatap muka.

Teori Conservation of Resources (COR)

Teori Conservation of Resources (COR) berpendapat bahwa individu berusaha memperoleh, mempertahankan, dan melindungi sumber daya yang berharga, serta stres terjadi ketika sumber daya tersebut terancam atau hilang (Hobfoll, 1989, 2001). Dalam konteks kerja jarak jauh, dukungan atasan dan rekan kerja berfungsi sebagai sumber daya sosial penting yang membantu mencegah spiral kehilangan sumber daya—seperti progresi dari kelelahan menuju penurunan kinerja—dan dapat memicu spiral keuntungan, di mana dukungan meningkatkan efikasi diri dan mendorong keterlibatan kerja.

Teori Social Exchange (SET)

Social Exchange Theory (SET) memandang hubungan di tempat kerja sebagai pertukaran timbal balik berdasarkan kewajiban bersama (Blau, 1964). Ketika karyawan menerima dukungan dari atasan atau rekan kerja, mereka cenderung membalas dengan peningkatan komitmen, perilaku kewargaan organisasi, serta kinerja yang lebih baik. Dukungan atasan memperkuat kepercayaan dan persepsi kewajiban terhadap

DUKUNGAN SOSIAL DARI SUPERVISOR DAN REKAN KERJA DALAM KONTEKS KERJA JARAK JAUH: TINJAUAN CAKUPAN SISTEMATIS

organisasi, sementara dukungan rekan kerja memperkuat norma kolegalitas dan berbagi pengetahuan dalam tim.

Job Demands–Resources (JD–R) sebagai Kerangka Integratif

Model JD–R menyediakan kerangka komprehensif untuk memahami bagaimana karakteristik pekerjaan memengaruhi kesejahteraan dan kinerja karyawan. Tuntutan pekerjaan—seperti beban kerja, ambiguitas peran, konflik peran, dan tekanan waktu—sering kali meningkat dalam konteks kerja jarak jauh. Sebaliknya, sumber daya kerja mencakup dukungan atasan, dukungan rekan kerja, otonomi, kejelasan peran, serta alat kolaborasi yang efektif. Model ini menguraikan dua proses utama, yaitu proses gangguan kesehatan, di mana tuntutan tinggi menyebabkan tekanan dan kelelahan; serta proses motivasional, di mana sumber daya yang melimpah mendorong keterlibatan, kinerja, dan kesejahteraan (Demerouti et al., 2001). Pentingnya, dukungan atasan (sumber daya struktural) dan dukungan rekan kerja (sumber daya sosial) berinteraksi secara sinergis. Misalnya, ketika dukungan atasan tinggi, dukungan rekan kerja menjadi lebih efektif dengan mengurangi hambatan struktural; sebaliknya, dukungan rekan kerja dapat mengompensasi rendahnya dukungan atasan melalui mekanisme koping sejawat dan koordinasi informal.

METODE PENELITIAN

Studi ini mengadopsi pendekatan scoping review yang mengintegrasikan dua metodologi komplementer: (1) panduan dari *Joanna Briggs Institute* (JBI) untuk *scoping review* (Aromataris & Munn, 2019), dan (2) kerangka lima tahap yang diajukan oleh Arksey & O'Malley (2005) serta disempurnakan oleh Levac et al. (2010). Pelaporan penelitian mengikuti pedoman PRISMA-ScR (Tricco et al., 2018). Protokol dikembangkan secara a priori, dan setiap deviasi selama implementasi akan didokumentasikan.

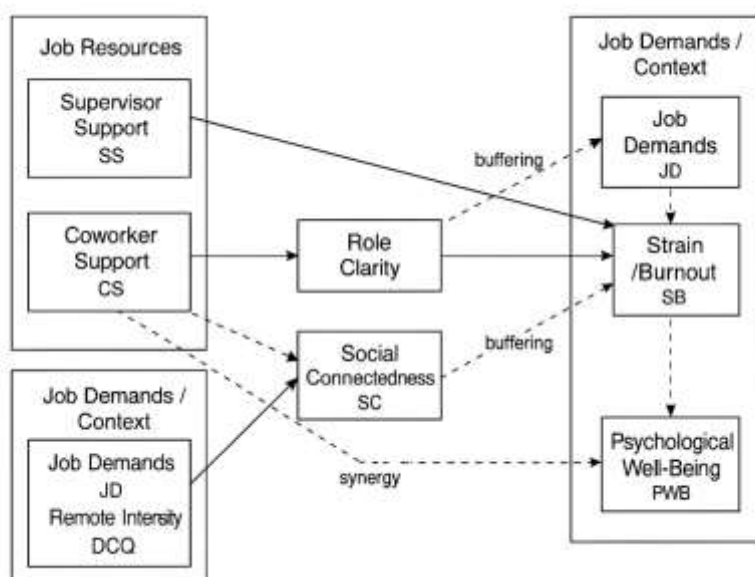
Studi ini mengkonseptualisasikan dukungan atasan (*supervisor support*, SS) dan dukungan rekan kerja (*coworker support*, CS) sebagai variabel independen yang memengaruhi hasil-hasil utama seperti kesejahteraan psikologis (*psychological well-being*, PWB), keterlibatan kerja (*work engagement*, WE), serta ketegangan atau kelelahan (*strain/burnout*, SB). Mekanisme mediasi mencakup keseimbangan kehidupan kerja (*work–life balance*, WLB), kejelasan peran (*role clarity*, RC), dan

DUKUNGAN SOSIAL DARI SUPERVISOR DAN REKAN KERJA DALAM KONTEKS KERJA JARAK JAUH: TINJAUAN CAKUPAN SISTEMATIS

keterhubungan sosial (*social connectedness*, SC), sementara faktor moderasi meliputi tuntutan pekerjaan (*job demands*, JD), intensitas kerja jarak jauh (*remote work intensity*, RI), dan kualitas kolaborasi digital (*digital collaboration quality*, DCQ). Berdasarkan teori-teori yang ada, diajukan beberapa proposisi berikut:

1. Proposisi 1 (Efek utama): SS dan CS berasosiasi positif dengan PWB dan WE, serta berasosiasi negatif dengan SB (Demerouti et al., 2001; House, 1981).
2. Proposisi 2 (Mekanisme): Efek SS terhadap PWB dan WE dimediasi oleh RC dan WLB, sedangkan efek CS dimediasi oleh SC (Mohr et al., 2024; Rhoades & Eisenberger, 2002).
3. Proposisi 3 (Efek penyangga): SS dan CS memoderasi hubungan antara JD dan SB, dengan memberikan efek penyangga sesuai dengan teori JD-R.
4. Proposisi 4 (Sinergi): Terdapat interaksi antara SS dan CS, di mana tingkat tinggi keduanya menghasilkan manfaat sinergis bagi PWB dan WE.
5. Proposisi 5 (Kondisi batas): Efek SS dan CS lebih kuat ketika RI tinggi dan DCQ mendukung, karena alat digital yang efektif memperkuat dampak dukungan sosial.
6. Proposisi 6 (Mekanisme pertukaran): Pengaruh SS dan CS terhadap WE dimediasi oleh persepsi timbal balik dan kewajiban, konsisten dengan Social Exchange Theory (Blau, 1964).

Gambar 1. Kerangka Konseptual Peran Dukungan Atasan dan Rekan Kerja



Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Tujuan dan Pertanyaan Tinjauan

Sejalan dengan tujuan penelitian, *scoping review* ini bertujuan untuk memetakan bentuk dan sumber dukungan atasan serta dukungan rekan kerja dalam konteks kerja jarak jauh atau hibrida, kemudian menelaah bukti mengenai dampaknya terhadap kesejahteraan psikologis, keterlibatan kerja, serta ketegangan atau kelelahan (burnout), sekaligus mengidentifikasi kesenjangan penelitian yang relevan untuk rekomendasi masa depan.

Kerangka Kelayakan (PCC)

Kriteria inklusi disusun menggunakan kerangka PCC (*Participants–Concept–Context*):

1. Peserta: Karyawan yang terlibat dalam pengaturan kerja jarak jauh atau hibrida.
2. Konsep: Dukungan atasan dan dukungan rekan kerja, termasuk intervensi, persepsi, atau pengukuran terkait.
3. Konteks: Lingkungan organisasi lintas industri yang menerapkan kerja jarak jauh atau hibrida.

Bukti yang memenuhi syarat mencakup studi kualitatif, kuantitatif, metode campuran, serta tinjauan sistematis atau meta-analisis. Tidak ada pembatasan bahasa, dan terjemahan akan diatur bila diperlukan.

Strategi Pencarian

Strategi pencarian mengikuti pendekatan tiga langkah JBI:

1. Pencarian terbatas awal untuk mengidentifikasi artikel kunci dan istilah pengindeksan.
2. Pencarian komprehensif yang disesuaikan untuk setiap basis data.
3. Pencarian literatur abu-abu dan penelusuran daftar referensi dari studi yang diikutkan.

Basis data yang ditelusuri meliputi ScienceDirect, Emerald Insight, Taylor & Francis Online, DOAJ, Scopus, Web of Science, dan Google Scholar. Kata kunci bersifat dwibahasa (Inggris–Indonesia), seperti: “supervisor support” OR “dukungan atasan”; “coworker support” OR “dukungan rekan kerja”; “remote work” OR “kerja jarak jauh”; “hybrid work”; “psychological well-being”; “work engagement”; “burnout”. Operator Boolean (AND/OR), pencarian frasa, dan pemotongan (truncation) diterapkan sesuai

kebutuhan. Periode publikasi ditetapkan dari Januari 2015 hingga November 2025 untuk menangkap perkembangan pasca adopsi kerja jarak jauh. Strategi pencarian akan ditinjau sejawat menggunakan daftar periksa PRESS.

Seleksi Studi

Studi ini menggunakan kerangka Arksey–O'Malley dan Levac serta PRISMA-ScR. Semua sitasi diimpor ke Zotero untuk proses deduplikasi. Seleksi dilakukan dalam dua tahap: pertama, penyaringan judul dan abstrak berdasarkan kriteria inklusi atau eksklusi; kedua, telaah teks penuh untuk menentukan kelayakan akhir. Alasan eksklusi didokumentasikan. Proses seleksi akan digambarkan menggunakan diagram alur PRISMA-ScR dalam lampiran.

Ekstraksi Data

Data diekstraksi menggunakan formulir standar yang diadaptasi dari JBI SUMARI, mencakup metadata studi (penulis, tahun, lokasi), karakteristik peserta, definisi operasional dukungan atasan dan dukungan rekan kerja, konteks kerja, desain atau metode penelitian, ukuran hasil (kesejahteraan psikologis, keterlibatan kerja, kelelahan atau ketegangan), mediator atau moderator, serta temuan utama. Formulir diuji coba dan disesuaikan bila diperlukan. Penulis studi dihubungi untuk informasi yang hilang.

Sintesis dan Penyajian Data

Data yang diekstraksi dipetakan secara deskriptif dan tematik untuk menelaah cakupan, variasi, dan pola bukti. Hasil disajikan dalam tabel ringkasan, narasi terarah, dan visualisasi (misalnya diagram konseptual, peta bukti). Sejalan dengan sifat scoping review, penilaian kualitas formal atau analisis risiko bias tidak dilakukan; namun, keterbatasan dilaporkan secara transparan.

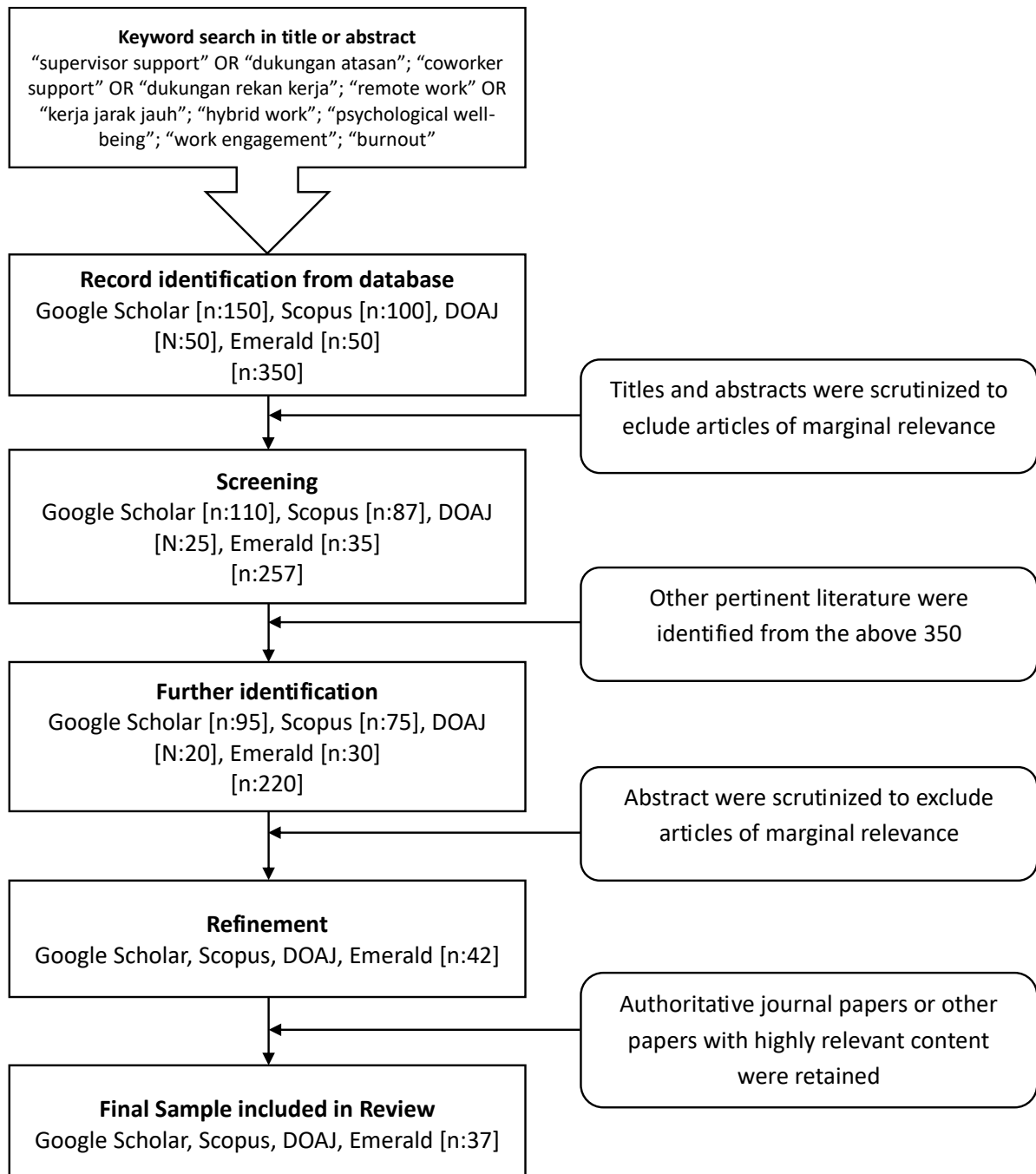
Reproduksibilitas

Manajemen referensi dilakukan menggunakan Zotero; log penyaringan dan formulir ekstraksi diarsipkan dalam repositori terbuka (misalnya OSF, tautan akan disediakan saat publikasi). Semua prosedur mengikuti pedoman JBI dan PRISMA-ScR untuk memastikan keterlacakan dan replikasi.

Pertimbangan Etis

Tinjauan ini didasarkan pada literatur yang tersedia secara publik tanpa data individu yang dapat diidentifikasi, sehingga persetujuan etik formal tidak diperlukan. Praktik penelitian yang bertanggung jawab dijalankan, termasuk transparansi dan, bila memungkinkan, berbagi data serta skrip secara terbuka.

Gambar 2. Proses Peninjauan dan Seleksi Artikel



Sumber: Diolah Peneliti (2025)

DUKUNGAN SOSIAL DARI SUPERVISOR DAN REKAN KERJA DALAM KONTEKS KERJA
JARAK JAUH: TINJAUAN CAKUPAN SISTEMATIS

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Kategori Tinjauan Cakupan

Judul	Penulis	Jurnal	Tahun	Kategori
<i>Work-to-family interface and well-being: The role of workload, emotional load, support and recognition from supervisors</i>	Babic, A., Gillis, N., & Hansez, I.	SA Journal of Industrial Psychology	2020	<i>Workload & Support</i>
<i>Hybrid working from home improves retention without damaging performance</i>	Bloom, N., Han, R., & Liang, J.	Nature	2024	<i>Remote Work</i>
<i>Feeling Supported as a Remote Worker: The Role of Support from Leaders and Colleagues and Job Satisfaction in Promoting Employees' Work-Life Balance</i>	Buonomo, I., De Vincenzi, C., Pansini, M., D'Anna, F., & Benevene, P.	International Journal of Environmental Research and Public Health	2024	<i>Remote Work & Support</i>
<i>The new normal of remote work: Exploring individual and organizational factors affecting work-related outcomes and well-being in academia</i>	Capone, V., Schettino, G., Marino, L., Camerlingo, C., Smith, A., & Depolo, M.	Frontiers in Psychology	2024	<i>Remote Work</i>
<i>Effective employee strategies for remote working: An online self-training intervention</i>	Demerouti, E.	Journal of Vocational Behavior	2023	<i>Remote Work</i>
<i>Work Engagement As A Mediator Between Autonomy Support And Psychological Well-Being</i>	Embalsado, J., Gopez, B., Montoya, M., Mangalus, R., & Embalsado, R.	International Journal of Management Studies	2025	<i>Work Engagement</i>
<i>Exploring the Associations between Social Support, Perceived Uncertainty, Job Stress, and Emotional Exhaustion during the COVID-19 Crisis</i>	Ersoy, A., Mahmood, Z., Sharif, S., Ersoy, N., & Ehtiyar, R.	Sustainability	2023	<i>Social Support</i>
<i>The Role Of Job Burnout And Social Support On The Effect Of Job Demand To Employee Performance</i>	Firdaus, E., Noermijati, N., Ratnawati, K., & Zaroug, Y.	Jurnal Aplikasi Manajemen	2023	<i>Burnout & Support</i>
<i>Do job resources buffer the harmful effects of job demands on burnout complaints? A 1-year</i>	Gynning, B., Karlsson, E., Teoh, K., Gustavsson, P.,	International Journal of Nursing	2025	<i>JD-R Model</i>

DUKUNGAN SOSIAL DARI SUPERVISOR DAN REKAN KERJA DALAM KONTEKS KERJA
JARAK JAUH: TINJAUAN CAKUPAN SISTEMATIS

<i>cohort study of Swedish healthcare professionals How Colleagues Can Support Each Other's Needs and Motivation: An Intervention on Employee Work Motivation</i>	Christiansen, F., & Brulin, E. Jungert, T., Van Den Broeck, A., Schreurs, B., & Osterman, U.	Studies Advances Applied Psychology	2018	<i>Social Support</i>
<i>How supervisors can support employees' needs and motivation? An experimental study based on SDT</i>	Kaabomeir, N., Mazhari, K., Arshadi, N., & Karami, M.	Current Psychology	2022	<i>Leadership & Support</i>
<i>The effect of social support on teleworker environment and work engagement: A multimethod analysis</i>	Kakkar, S., Kuril, S., Saha, S., Gupta, P., & Singh, S.	Information Technology & People	2023	<i>Remote Work & Support</i>
<i>Understanding the well-being and innovative behavior in the digitized workspace</i>	Karani, A., & Mehta, S.	International Journal of Sociology and Social Policy	2021	<i>Remote Work</i>
<i>Effectiveness of health-oriented leadership working on-site compared to the digital working context</i>	Klebe, L., & Felfe, J.	BMC Public Health	2023	<i>Leadership</i>
<i>Effects of Employee-Artificial Intelligence (AI) Collaboration on Counterproductive Work Behaviors (CWBs): Leader Emotional Support as a Moderator</i>	Meng, Q., Wu, T., Duan, W., & Li, S.	Behavioral Sciences	2025	<i>Leadership & AI</i>
<i>Does a Flexibility/Support Organizational Initiative Improve High-Tech Employees' Well-Being? Evidence from the Work, Family, and Health Network</i>	Moen, P., Kelly, E., Fan, W., Lee, S., Almeida, D., Kossek, E., & Buxton, O.	American Sociological Review	2016	<i>Organizational Support</i>
<i>Supportive-leadership training to improve social connection: A cluster-randomized trial demonstrating efficacy in a high-risk occupational context</i>	Mohr, C., Hammer, L., Dimoff, J., Allen, S., Lee, J., Arpin, S., McCabe, S., Brockwood, K., Bodner, T., Mahoney, L., Dretsch, M., & Britt, T.	Journal of Occupational Health Psychology	2024	<i>Leadership</i>
<i>Extending a helping hand: How receiving gratitude makes a difference in</i>	Ni, D., Jiwen Song, L., Zheng, X., Zhu, J., Zhang, M., & Xu, L.	Journal of Business Research	2022	<i>Social Support</i>

DUKUNGAN SOSIAL DARI SUPERVISOR DAN REKAN KERJA DALAM KONTEKS KERJA
JARAK JAUH: TINJAUAN CAKUPAN SISTEMATIS

<i>employee performance during a crisis</i>				
<i>A Multilevel Analysis of Changes in Psychological Demands over Time on Employee Burnout</i>	Parent-Lamarche, A., Marchand, A., & Saade, S.	Merits	2024	<i>Burnout</i>
<i>Supported, detached, or marginalized? The ambivalent role of social capital on stress at work</i>	Sader, M., Chollet, B., Brion, S., & Trendel, O.	European Management Journal	2021	<i>Social Support</i>
<i>Burnout among behavior analysts in times of crisis: The roles of work demands, professional social support, and psychological flexibility</i>	Slowiak, J., & Jay, G.	Research in Autism Spectrum Disorders	2023	<i>Burnout & Support</i>
<i>Strengthening supervisor support for employees with common mental health problems: Developing a workplace intervention using intervention mapping</i>	Van Hees, S., Carlier, B., Blonk, R., & Oomens, S.	BMC Public Health	2022	<i>Leadership & Support</i>
<i>Effects of a workplace participatory approach to support working caregivers in balancing work, private life and informal care: A randomized controlled trial</i>	Vos, E., Van Der Beek, A., De Bruin, S., & Proper, K.	Scandinavian Journal of Work, Environment & Health	2025	<i>Work-Life Balance & Support</i>
<i>Digitalizing Gratitude and Building Trust through Technology in a Post-COVID-19 World—Report of a Case from Japan</i>	Yamamoto, J., Fukui, T., Nishii, K., Kato, I., & Pham, Q.	Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity	2022	<i>Technology & Social Support</i>

Source: Diolah Peneliti (2025)

Dukungan Atasan dan Dukungan Rekan Kerja Berhubungan Positif dengan Kesejahteraan Psikologis dan Keterlibatan Kerja, serta Berhubungan Negatif dengan Tekanan atau Burnout

Penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa dukungan dari atasan dan rekan kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan dan mengurangi tekanan kerja. Dukungan atasan yang lebih baik, yang sering difasilitasi melalui intervensi organisasi, terbukti meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi stres, dan menurunkan tekanan psikologis (Moen et al., 2016; Vos et al., 2025; Kaabomeir et

DUKUNGAN SOSIAL DARI SUPERVISOR DAN REKAN KERJA DALAM KONTEKS KERJA JARAK JAUH: TINJAUAN CAKUPAN SISTEMATIS

al., 2022; Van Hees et al., 2022). Demikian pula, dukungan rekan kerja—terutama ketika memenuhi kebutuhan psikologis dasar seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan—mendorong motivasi otonom dan pemenuhan kebutuhan dasar, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan kerja dan kesejahteraan secara keseluruhan (Jungert et al., 2018; Kaabomeir et al., 2022). Pelatihan bagi atasan dan rekan kerja untuk secara aktif mendukung kebutuhan psikologis ini terbukti secara signifikan meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan (Jungert et al., 2018; Kaabomeir et al., 2022).

Selain hasil positif tersebut, dukungan atasan dan rekan kerja juga berhubungan negatif dengan stres dan burnout, baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui mekanisme seperti peningkatan kontrol jadwal dan pengurangan konflik kerja-keluarga (Moen et al., 2016; Sader et al., 2021; Kaabomeir et al., 2022). Bukti meta-analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis, yang difasilitasi oleh dukungan sosial di tempat kerja, berkorelasi dengan penurunan afek negatif, berkurangnya burnout, dan menurunnya niat untuk keluar dari pekerjaan (Kaabomeir et al., 2022). Sebaliknya, kurangnya dukungan atasan merupakan faktor risiko utama untuk absensi dan burnout, sedangkan hubungan yang penuh kepercayaan dengan atasan membantu karyawan tetap bekerja meskipun menghadapi tantangan kesehatan mental (Van Hees et al., 2022).

Tabel 2. Dampak Dukungan Supervisor dan Rekan Kerja

Dukungan	PWB	WE	SB	Sumber
Atasan	Increased	Increased	Decreased	(Kaabomeir et al., 2022; Moen et al., 2016; Van Hees et al., 2022; Vos et al., 2025)
Rekan Kerja	Increased	Increased	Decreased	(Jungert et al., 2018; Kaabomeir et al., 2022; Sader et al., 2021)

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Dukungan supervisor dan rekan kerja sangat penting untuk meningkatkan kesejahteraan psikologis dan keterlibatan kerja, sekaligus secara efektif mengurangi stres dan kelelahan. Intervensi yang ditujukan untuk memperkuat bentuk-bentuk dukungan ini telah terbukti bermanfaat bagi karyawan dan organisasi.

Pengaruh Dukungan Atasan terhadap Kesejahteraan Psikologis dan Keterlibatan Kerja Dimediasi oleh Kejelasan Peran dan Keseimbangan Kerja-Hidup, Sedangkan Pengaruh Dukungan Rekan Kerja Dimediasi oleh Keterhubungan Sosial

Bukti empiris secara konsisten menunjukkan bahwa dukungan dari atasan dan rekan kerja merupakan penentu penting bagi kesejahteraan dan kinerja karyawan. Bentuk dukungan sosial ini memiliki hubungan positif dengan kesejahteraan psikologis dan keterlibatan kerja, serta hubungan negatif dengan stres dan burnout. Intervensi organisasi yang bertujuan memperkuat dukungan atasan terbukti secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi stres, dan meredakan tekanan psikologis (Kaabomeir et al., 2022; Moen et al., 2016; Van Hees et al., 2022; Vos et al., 2025). Demikian pula, dukungan rekan kerja—terutama ketika memenuhi kebutuhan psikologis inti seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan—mendorong motivasi otonom dan pemenuhan kebutuhan dasar, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan kerja dan kesejahteraan secara keseluruhan (Jungert et al., 2018; Kaabomeir et al., 2022). Selain itu, pelatihan bagi atasan dan rekan kerja untuk secara aktif mendukung kebutuhan psikologis karyawan terbukti secara signifikan meningkatkan motivasi dan keterlibatan (Jungert et al., 2018; Kaabomeir et al., 2022).

Dukungan atasan dan rekan kerja juga berperan sebagai pelindung terhadap tekanan kerja. Bukti menunjukkan bahwa dukungan tersebut mengurangi stres dan burnout baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui mekanisme seperti peningkatan kontrol jadwal dan berkurangnya konflik kerja-keluarga (Kaabomeir et al., 2022; Moen et al., 2016; Sader et al., 2021). Temuan meta-analisis lebih lanjut mengungkapkan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis, yang difasilitasi oleh dukungan sosial di tempat kerja, berkorelasi dengan penurunan afek negatif, berkurangnya burnout, dan menurunnya niat untuk keluar dari pekerjaan (Kaabomeir et al., 2022). Sebaliknya, kurangnya dukungan atasan merupakan faktor risiko utama untuk absensi dan burnout, sedangkan hubungan yang penuh kepercayaan dengan atasan membantu karyawan tetap bekerja meskipun menghadapi tantangan kesehatan mental (Van Hees et al., 2022).

Dukungan atasan dan rekan kerja sangat penting untuk mendorong kesejahteraan psikologis dan keterlibatan kerja sekaligus secara efektif mengurangi

stres dan burnout. Intervensi yang dirancang untuk meningkatkan bentuk dukungan ini telah menunjukkan manfaat substansial bagi karyawan dan organisasi, menegaskan pentingnya strategi ini dalam mempromosikan kesehatan dan kinerja tenaga kerja yang berkelanjutan.

Dukungan Atasan dan Dukungan Rekan Kerja Memoderasi Hubungan antara Tuntutan Kerja dan Tekanan atau Burnout, Memberikan Efek Penyangga Sesuai dengan Teori Job Demands–Resources

Bukti empiris mendukung gagasan bahwa dukungan atasan dan rekan kerja dapat memoderasi, atau menjadi penyangga, hubungan antara tuntutan kerja dan tekanan atau burnout, sejalan dengan teori Job Demands–Resources (JD-R). Efek penyangga ini menunjukkan bahwa ketika dukungan sosial tinggi, dampak negatif tuntutan kerja terhadap burnout menjadi lebih lemah. Dukungan atasan terbukti memoderasi pengaruh tuntutan kerja terhadap burnout, khususnya kelelahan emosional. Tingkat dukungan atasan yang tinggi dapat mengurangi pengaruh merugikan tuntutan kerja terhadap kelelahan emosional, terutama dalam kondisi kontrol kerja yang rendah (Babic et al., 2020; Ersoy et al., 2023; Firdaus et al., 2023; Willemse et al., 2012). Demikian pula, dukungan rekan kerja berperan sebagai penyangga dengan mengurangi dampak tuntutan kerja terhadap burnout dan sinisme. Karyawan dengan dukungan rekan kerja yang kuat lebih mampu menghadapi tuntutan psikologis yang meningkat tanpa mengalami burnout yang lebih parah (Firdaus et al., 2023; Gynning et al., 2025; Parent-Lamarche et al., 2024). Studi longitudinal dan lintas profesi secara konsisten menunjukkan bahwa dukungan sosial—baik dari atasan maupun rekan kerja—melemahkan hubungan antara tuntutan kerja dan burnout, meskipun kekuatan efek ini dapat bervariasi tergantung pada profesi dan jenis tuntutan kerja (Firdaus et al., 2023; Gynning et al., 2025; Parent-Lamarche et al., 2024). Penting untuk dicatat bahwa tidak semua studi melaporkan efek moderasi yang signifikan; beberapa menyarankan bahwa pengaruh langsung dukungan sosial lebih menonjol daripada efek penyangga (Bakker et al., 2004; Slowiak & Jay, 2023). Selain itu, efek penyangga cenderung lebih kuat dalam kondisi tuntutan kerja yang tinggi dan sumber daya sosial yang memadai (Babic et al., 2020; Firdaus et al., 2023). Secara keseluruhan, dukungan atasan dan rekan kerja bertindak sebagai penyangga penting yang mengurangi konsekuensi negatif tuntutan kerja terhadap burnout, konsisten dengan teori JD-R. Oleh karena itu, meningkatkan dukungan sosial di tempat kerja sangat

penting untuk mencegah burnout, khususnya di lingkungan kerja dengan tuntutan tinggi.

Terdapat Interaksi antara Dukungan Atasan dan Dukungan Rekan Kerja, di Mana Tingkat Tinggi Keduanya Menghasilkan Manfaat Sinergis bagi Kesejahteraan Psikologis dan Keterlibatan Kerja

Penelitian terbaru menyoroti bahwa tingkat dukungan yang tinggi dari atasan dan rekan kerja secara bersama-sama menghasilkan manfaat sinergis bagi kesejahteraan psikologis dan keterlibatan kerja di kalangan karyawan jarak jauh, konsisten dengan kerangka teori Job Demands–Resources (JD-R). Kedua bentuk dukungan ini berperan sebagai prediktor penting bagi lingkungan kerja jarak jauh yang sehat dan keterlibatan yang tinggi. Ketika keduanya hadir pada tingkat tinggi, pekerja jarak jauh melaporkan kesejahteraan dan keterlibatan yang jauh lebih besar dibandingkan situasi di mana hanya satu sumber dukungan yang kuat (Capone et al., 2024; Embalsado et al., 2025; Kakkar et al., 2023; Karani & Mehta, 2021). Studi multi-metode mengonfirmasi bahwa dukungan atasan dan rekan kerja berfungsi sebagai “sumber daya dalam karavan,” yang berarti manfaatnya saling melengkapi dan memperkuat satu sama lain, bukan sekadar menjumlah (Kakkar et al., 2023). Secara khusus, dukungan atasan membantu mengurangi stres teknologi dan memberikan kejelasan peran, sementara dukungan rekan kerja meningkatkan kolaborasi, motivasi, dan kepuasan kerja. Kombinasi keduanya memperkuat ketahanan psikologis dan kemampuan menghadapi tantangan kerja jarak jauh (Buonomo et al., 2024; Capone et al., 2024; Karani & Mehta, 2021).

Tabel 3. Efek Sinergis Dukungan Sosial pada Pekerja Jarak Jauh

Dukungan	Dampak terhadap WB & WE	Sumber
<i>High Supervisor & Coworker</i>	<i>Synergistic benefits are ↑ well-being, ↑ engagement, ↓ stress</i>	(Capone et al., 2024; Embalsado et al., 2025; Kakkar et al., 2023; Karani & Mehta, 2021)
<i>High Supervisor Only</i>	<i>↑ Engagement, ↓ technostress</i>	(Capone et al., 2024; Karani & Mehta, 2021)
<i>High Coworker Only</i>	<i>↑ Collaboration, ↑ job satisfaction</i>	(Buonomo et al., 2024; Capone et al., 2024)

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Lingkungan kerja jarak jauh yang didukung oleh atasan dan rekan kerja mendorong terciptanya rasa aman psikologis, keterhubungan sosial, dan motivasi intrinsik yang lebih kuat (Embalsado et al., 2025; Kakkar et al., 2023; Karani & Mehta,

2021). Keterlibatan kerja berperan sebagai mediator utama, di mana dukungan ganda meningkatkan semangat (*vigor*), dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan, yang pada akhirnya memperkuat kesejahteraan psikologis (Embalsado et al., 2025; Karani & Mehta, 2021). Tingkat dukungan yang tinggi dari atasan dan rekan kerja secara bersamaan memberikan manfaat sinergis yang signifikan bagi kesejahteraan psikologis dan keterlibatan kerja karyawan jarak jauh. Organisasi perlu mengembangkan strategi yang menyeimbangkan dan mengoptimalkan kedua sumber dukungan ini untuk mencapai hasil yang optimal.

Dampak Dukungan Atasan dan Dukungan Rekan Kerja Lebih Kuat Ketika Intensitas Kerja Jarak Jauh Tinggi dan Kualitas Kolaborasi Digital Mendukung, Karena Alat Digital yang Efektif Memperkuat Pengaruh Dukungan Sosial

Dukungan sosial dari atasan dan rekan kerja menjadi semakin krusial dalam lingkungan kerja jarak jauh, khususnya ketika intensitas kerja jarak jauh tinggi dan kualitas kolaborasi digital baik. Alat digital yang efektif memperkuat dampak positif dukungan sosial terhadap kesejahteraan dan kinerja karyawan. Dukungan emosional dari atasan secara signifikan mengurangi rasa kesepian dan kelelahan emosional yang sering terkait dengan kolaborasi digital atau bekerja bersama AI, sehingga mencegah perilaku kerja kontraproduktif. Efek ini sangat menonjol dalam kondisi intensitas kerja jarak jauh yang tinggi, karena kebutuhan akan sumber daya sosial meningkat (Meng et al., 2025). Demikian pula, penelitian menunjukkan bahwa ekspresi rasa syukur melalui platform digital meningkatkan kepercayaan dan hubungan interpersonal antar rekan kerja, yang berkontribusi pada keterlibatan tim dan kohesi dalam pengaturan kerja jarak jauh (Yamamoto et al., 2022). Selain itu, intervensi digital yang mengajarkan strategi manajemen diri, perilaku pencarian sumber daya, dan teknik pemulihan terbukti meningkatkan kesejahteraan dan kinerja karyawan jarak jauh, terutama ketika didukung oleh umpan balik organisasi dan dukungan sosial (Demerouti, 2023).

Kualitas alat kolaborasi digital sangatlah penting. Ketika alat ini memfasilitasi komunikasi yang efektif, pengaruh dukungan atasan dan rekan kerja terhadap keterlibatan, kepuasan kerja, dan kesehatan mental tetap kuat, bahkan tanpa interaksi tatap muka (Klebe & Felfe, 2023). Sebaliknya, interaksi digital yang berkualitas rendah dapat mengurangi efektivitas dukungan sosial, menekankan perlunya organisasi memastikan bahwa platform digital benar-benar mendukung kolaborasi dan komunikasi (Klebe & Felfe, 2023; Yamamoto et al., 2022).

DUKUNGAN SOSIAL DARI SUPERVISOR DAN REKAN KERJA DALAM KONTEKS KERJA JARAK JAUH: TINJAUAN CAKUPAN SISTEMATIS

Dukungan atasan dan rekan kerja menjadi semakin penting dan efektif dalam lingkungan kerja jarak jauh dengan intensitas tinggi, terutama ketika dilengkapi dengan alat kolaborasi digital berkualitas tinggi. Organisasi harus memprioritaskan kualitas platform digital dan secara aktif mendorong ekspresi dukungan sosial untuk memaksimalkan kesejahteraan dan kinerja karyawan jarak jauh.

Pengaruh Dukungan Atasan dan Dukungan Rekan Kerja terhadap Keterlibatan Kerja Dimediasi oleh Persepsi Timbal Balik dan Kewajiban, Konsisten dengan Teori Pertukaran Sosial

Dampak dukungan atasan dan rekan kerja terhadap keterlibatan kerja tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga dimediasi oleh persepsi timbal balik dan kewajiban, sesuai dengan Teori Pertukaran Sosial. Ketika karyawan merasa didukung, mereka cenderung merasakan rasa berhutang budi dan termotivasi untuk membalas, sehingga meningkatkan keterlibatan kerja. Teori Pertukaran Sosial berpendapat bahwa hubungan di tempat kerja didasarkan pada pertukaran sosial, di mana dukungan yang diterima dari atasan atau rekan kerja menimbulkan kewajiban untuk membalas melalui peningkatan kinerja, keterlibatan, dan perilaku saling membantu (Ni et al., 2022). Bukti empiris menunjukkan bahwa ketika karyawan menerima bantuan, ekspresi rasa syukur dari rekan kerja memperkuat persepsi dampak sosial dan efikasi diri, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dan keterlibatan, terutama dalam situasi krisis (Ni et al., 2022). Rasa kewajiban dan timbal balik ini mendorong keterlibatan yang lebih besar dalam pekerjaan dan perilaku kooperatif, menciptakan siklus positif dalam tim (Ni et al., 2022). Selain itu, dukungan atasan dan rekan kerja terbukti memenuhi kebutuhan psikologis dan mendorong motivasi otonom, yang merupakan prediktor utama keterlibatan kerja (Jungert et al., 2018). Dampak dukungan sosial terhadap keterlibatan semakin kuat ketika karyawan memandang hubungan mereka sebagai saling menguntungkan dan ditandai oleh ekspektasi timbal balik (Jungert et al., 2018; Ni et al., 2022). Jaringan sosial yang kuat di tempat kerja juga meningkatkan persepsi dukungan, mengurangi stres, dan meningkatkan keterlibatan (Sader et al., 2021). Secara keseluruhan, dukungan atasan dan rekan kerja meningkatkan keterlibatan kerja melalui mekanisme timbal balik dan kewajiban, memperkuat motivasi dan menciptakan siklus pertukaran sosial yang positif.

Peran Dukungan Sosial dalam Kerja Jarak Jauh

Temuan dari scoping review ini menekankan peran krusial dukungan sosial dalam lingkungan kerja jarak jauh dan hibrida. Dukungan dari atasan dan rekan kerja muncul sebagai sumber daya penting untuk mengurangi dampak negatif dari berkurangnya interaksi tatap muka, seperti isolasi dan stres. Konsisten dengan model Job Demands–Resources (JD–R), bentuk dukungan ini berfungsi sebagai penyangga terhadap tuntutan kerja yang tinggi, mempromosikan kesejahteraan psikologis dan mempertahankan keterlibatan kerja (Demerouti et al., 2001; House, 1981). Bukti menunjukkan bahwa organisasi harus memprioritaskan strategi dukungan sosial untuk menjaga ketahanan tenaga kerja dalam pengaturan kerja yang semakin digital.

Dukungan Atasan dan Mekanismenya

Dukungan atasan menunjukkan pengaruh yang kuat terhadap hasil karyawan melalui mekanisme seperti kejelasan peran dan keseimbangan kerja-hidup. Perilaku manajerial—seperti penjadwalan yang fleksibel, umpan balik konstruktif, dan pengelolaan beban kerja yang empatik—secara signifikan mengurangi tekanan dan meningkatkan keterlibatan (Kaabomeir et al., 2022; Vos et al., 2025). Temuan ini selaras dengan teori Perceived Organizational Support, yang menyatakan bahwa karyawan membalas perhatian organisasi dengan komitmen dan kinerja yang lebih tinggi (Rhoades & Eisenberger, 2002). Namun, masih terdapat kesenjangan terkait bagaimana intervensi ini dapat diadaptasi secara efektif untuk konteks kerja jarak jauh, di mana komunikasi asinkron sering kali mempersulit hubungan supervisi.

Dukungan Rekan Kerja dan Keterhubungan Sosial

Dukungan rekan kerja, meskipun kurang bersifat struktural, memainkan peran penting dalam membangun keterhubungan sosial dan kolaborasi. Interaksi informal dan bantuan antar rekan membantu mengurangi rasa isolasi dan memperkuat kohesi tim, yang sangat penting untuk mempertahankan motivasi dalam kerja jarak jauh (Jungert et al., 2018; Mohr et al., 2024). Bukti menunjukkan bahwa dukungan rekan kerja memenuhi kebutuhan psikologis akan keterhubungan dan kompetensi, sehingga meningkatkan motivasi intrinsik dan keterlibatan kerja (Kaabomeir et al., 2022). Oleh karena itu, organisasi perlu berinvestasi dalam platform digital dan inisiatif budaya yang

mendorong interaksi antar rekan, karena jaringan informal ini melengkapi struktur formal supervisi.

Efek Sinergis dari Dukungan Ganda

Penting untuk dicatat bahwa tinjauan ini menyoroti efek sinergis ketika dukungan dari atasan dan rekan kerja hadir pada tingkat tinggi. Alih-alih berfungsi secara independen, sumber daya ini berinteraksi untuk menciptakan “ *resource caravan*,” yang memperkuat dampak positifnya terhadap kesejahteraan dan keterlibatan (Capone et al., 2024; Kakkar et al., 2023). Lingkungan dengan dukungan ganda yang tinggi mendorong rasa aman psikologis, ketahanan, dan motivasi intrinsik yang lebih kuat, yang secara kolektif meningkatkan hasil kinerja. Sinergi ini menunjukkan bahwa intervensi tidak boleh hanya berfokus pada satu sumber dukungan, tetapi mengadopsi pendekatan terpadu yang menyeimbangkan strategi berbasis manajerial dan rekan kerja.

Faktor Moderasi dan Penelitian Selanjutnya

Faktor kontekstual seperti intensitas kerja jarak jauh dan kualitas kolaborasi digital secara signifikan memoderasi efektivitas dukungan sosial. Alat digital berkualitas tinggi meningkatkan komunikasi dan kepercayaan, memungkinkan mekanisme dukungan berfungsi secara efektif bahkan dalam pengaturan kerja jarak jauh sepenuhnya (Klebe & Felfe, 2023; Yamamoto et al., 2022). Sebaliknya, infrastruktur digital yang buruk dapat mengurangi manfaat ini, menekankan perlunya organisasi berinvestasi dalam teknologi kolaborasi yang kuat. Penelitian di masa depan harus mengeksplorasi bagaimana inovasi teknologi dan budaya organisasi secara bersama-sama membentuk penyampaian dan dampak dukungan sosial dalam lingkungan kerja virtual.

KESIMPULAN

Tinjauan ini menyoroti peran signifikan dukungan atasan dan rekan kerja dalam mempromosikan kesejahteraan psikologis, keterlibatan kerja, serta mengurangi tekanan di kalangan karyawan jarak jauh dan hibrida. Konsisten dengan kerangka *Job Demands–Resources*, kedua bentuk dukungan ini berfungsi sebagai sumber daya penting yang menjadi penyangga terhadap tuntutan kerja dan mendorong ketahanan. Temuan menunjukkan bahwa dukungan atasan terutama meningkatkan kejelasan peran dan

DUKUNGAN SOSIAL DARI SUPERVISOR DAN REKAN KERJA DALAM KONTEKS KERJA JARAK JAUH: TINJAUAN CAKUPAN SISTEMATIS

keseimbangan kerja-hidup, sementara dukungan rekan kerja memperkuat keterhubungan sosial dan kolaborasi. Ketika digabungkan, kedua dukungan ini menghasilkan manfaat sinergis yang memperkuat hasil positif bagi karyawan dan organisasi. Selain itu, efektivitas dukungan sosial dimoderasi oleh intensitas kerja jarak jauh dan kualitas alat kolaborasi digital, yang menekankan pentingnya infrastruktur teknologi dalam pengaturan kerja virtual.

Meskipun memberikan wawasan penting, tinjauan ini mengidentifikasi keterbatasan, termasuk variasi dalam pendekatan pengukuran dan kurangnya bukti longitudinal mengenai interaksi antara dukungan atasan dan rekan kerja. Penelitian di masa depan perlu mengeksplorasi hubungan kausal melalui desain eksperimental atau longitudinal, mengkaji perbedaan budaya dan spesifik industri, serta menyelidiki bagaimana teknologi yang sedang berkembang—seperti alat kolaborasi berbasis AI—membentuk dinamika dukungan sosial. Organisasi didorong untuk mengadopsi strategi terpadu yang memperkuat dukungan manajerial dan rekan kerja, sambil berinvestasi dalam platform digital berkualitas tinggi untuk mengoptimalkan hasil kerja jarak jauh.

REFERENSI

- Arksey, H., & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: Towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1), 19–32. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>
- Aromataris, E., & Munn, Z. (2019). *JBIR Reviewer's Manual*. JBI. <https://doi.org/10.46658/JBIRM-19-01>
- Babic, A., Gillis, N., & Hansez, I. (2020). Work-to-family interface and well-being: The role of workload, emotional load, support and recognition from supervisors. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46, 1–13. <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1628>
- Bakker, A., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83–104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2). <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=sit e&authtype=crawler&jrnl=00380245&asa=N&AN=14332460&h=8m%2BIoy4b Vzr0JSHR5ypOccBFVPvPRP6qDInALo4s4GZoLuzoUW7tNCHD65m9KVBwjwAv 4rmCVel0xQp%2BYpyydQ%3D%3D&crl=c>
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630, 920–925. <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>

DUKUNGAN SOSIAL DARI SUPERVISOR DAN REKAN KERJA DALAM KONTEKS KERJA
JARAK JAUH: TINJAUAN CAKUPAN SISTEMATIS

- Buonomo, I., De Vincenzi, C., Pansini, M., D'Anna, F., & Benevene, P. (2024). Feeling Supported as a Remote Worker: The Role of Support from Leaders and Colleagues and Job Satisfaction in Promoting Employees' Work–Life Balance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 21. <https://doi.org/10.3390/ijerph21060770>
- Capone, V., Schettino, G., Marino, L., Camerlingo, C., Smith, A., & Depolo, M. (2024). The new normal of remote work: Exploring individual and organizational factors affecting work-related outcomes and well-being in academia. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1340094>
- Demerouti, E. (2023). Effective employee strategies for remote working: An online self-training intervention. *Journal of Vocational Behavior*. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103857>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500.
- Embalsado, J., Gopez, B., Montoya, M., Mangalus, R., & Embalsado, R. (2025). WORK ENGAGEMENT AS A MEDIATOR BETWEEN AUTONOMY SUPPORT AND PSYCHOLOGICAL WELL-BEING. *International Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.32890/ijms2025.32.1.5>
- Ersoy, A., Mahmood, Z., Sharif, S., Ersoy, N., & Ehtiyar, R. (2023). Exploring the Associations between Social Support, Perceived Uncertainty, Job Stress, and Emotional Exhaustion during the COVID-19 Crisis. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su15032150>
- Firdaus, E., Noermijati, N., Ratnawati, K., & Zaroug, Y. (2023). THE ROLE OF JOB BURNOUT AND SOCIAL SUPPORT ON THE EFFECT OF JOB DEMAND TO EMPLOYEE PERFORMANCE. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2023.021.1.04>
- Gynning, B., Karlsson, E., Teoh, K., Gustavsson, P., Christiansen, F., & Brulin, E. (2025). Do job resources buffer the harmful effects of job demands on burnout complaints? A 1-year cohort study of Swedish healthcare professionals. *International Journal of Nursing Studies Advances*. <https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2025.100397>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513.
- Hobfoll, S. E. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Addison-Wesley Pub. Co.
- Jungert, T., Van Den Broeck, A., Schreurs, B., & Osterman, U. (2018). How Colleagues Can Support Each Other's Needs and Motivation: An Intervention on Employee Work Motivation. *Applied Psychology*, 67, 3–29. <https://doi.org/10.1111/apps.12110>

DUKUNGAN SOSIAL DARI SUPERVISOR DAN REKAN KERJA DALAM KONTEKS KERJA
JARAK JAUH: TINJAUAN CAKUPAN SISTEMATIS

- Kaabomeir, N., Mazhari, K., Arshadi, N., & Karami, M. (2022). How supervisors can support employees' needs and motivation? An experimental study based on SDT. *Current Psychology* (New Brunswick, N.J.), 1–13. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-02922-5>
- Kakkar, S., Kuril, S., Saha, S., Gupta, P., & Singh, S. (2023). The effect of social support on teleworker environment and work engagement: A multimethod analysis. *Information Technology & People*, 37, 1837–1863. <https://doi.org/10.1108/itp-03-2022-0194>
- Karani, A., & Mehta, S. (2021). “I am OK when you are with me” – Understanding the well-being and innovative behavior in the digitized workspace. *International Journal of Sociology and Social Policy*. <https://doi.org/10.1108/ijssp-05-2021-0127>
- Klebe, L., & Felfe, J. (2023). What difference does it make? A laboratory experiment on the effectiveness of health-oriented leadership working on-site compared to the digital working context. *BMC Public Health*, 23. <https://doi.org/10.1186/s12889-023-15798-2>
- Levac, D., Colquhoun, H., & O'Brien, K. K. (2010). Scoping studies: Advancing the methodology. *Implementation Science*, 5(1), 69. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-5-69>
- Meng, Q., Wu, T., Duan, W., & Li, S. (2025). Effects of Employee–Artificial Intelligence (AI) Collaboration on Counterproductive Work Behaviors (CWBs): Leader Emotional Support as a Moderator. *Behavioral Sciences*, 15. <https://doi.org/10.3390/bs15050696>
- Moen, P., Kelly, E., Fan, W., Lee, S., Almeida, D., Kossek, E., & Buxton, O. (2016). Does a Flexibility/Support Organizational Initiative Improve High-Tech Employees' Well-Being? Evidence from the Work, Family, and Health Network. *American Sociological Review*, 81, 134–164. <https://doi.org/10.1177/0003122415622391>
- Mohr, C., Hammer, L., Dimoff, J., Allen, S., Lee, J., Arpin, S., McCabe, S., Brockwood, K., Bodner, T., Mahoney, L., Dretsch, M., & Britt, T. (2024). Supportive-leadership training to improve social connection: A cluster-randomized trial demonstrating efficacy in a high-risk occupational context. *Journal of Occupational Health Psychology*. <https://doi.org/10.1037/ocp0000384>
- Ni, D., Jiwen Song, L., Zheng, X., Zhu, J., Zhang, M., & Xu, L. (2022). Extending a helping hand: How receiving gratitude makes a difference in employee performance during a crisis. *Journal of Business Research*, 149, 967–982. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.055>
- Parent-Lamarche, A., Marchand, A., & Saade, S. (2024). A Multilevel Analysis of Changes in Psychological Demands over Time on Employee Burnout. *Merits*. <https://doi.org/10.3390/merits4010002>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698.

DUKUNGAN SOSIAL DARI SUPERVISOR DAN REKAN KERJA DALAM KONTEKS KERJA
JARAK JAUH: TINJAUAN CAKUPAN SISTEMATIS

- Sader, M., Chollet, B., Brion, S., & Trendel, O. (2021). Supported, detached, or marginalized? The ambivalent role of social capital on stress at work. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.03.002>
- Slowiak, J., & Jay, G. (2023). Burnout among behavior analysts in times of crisis: The roles of work demands, professional social support, and psychological flexibility. *Research in Autism Spectrum Disorders*. <https://doi.org/10.1016/j.rasd.2023.102185>
- Tricco, A. C., Lillie, E., Zarin, W., O'Brien, K. K., Colquhoun, H., Levac, D., Moher, D., Peters, M. D. J., Horsley, T., Weeks, L., Hempel, S., Akl, E. A., Chang, C., McGowan, J., Stewart, L., Hartling, L., Aldcroft, A., Wilson, M. G., Garritty, C., ... Straus, S. E. (2018). PRISMA Extension for Scoping Reviews (PRISMA-ScR): Checklist and Explanation. *Annals of Internal Medicine*, 169(7), 467–473. <https://doi.org/10.7326/M18-0850>
- Van Hees, S., Carlier, B., Blonk, R., & Oomens, S. (2022). Strengthening supervisor support for employees with common mental health problems: Developing a workplace intervention using intervention mapping. *BMC Public Health*, 22. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-13545-7>
- Vos, E., Van Der Beek, A., De Bruin, S., & Proper, K. (2025). Effects of a workplace participatory approach to support working caregivers in balancing work, private life and informal care: A randomized controlled trial. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 51, 181–190. <https://doi.org/10.5271/sjweh.4208>
- Willemse, B., De Jonge, J., Smit, D., Depla, M., & Pot, A. (2012). The moderating role of decision authority and coworker- and supervisor support on the impact of job demands in nursing homes: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 49(7), 822–833. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.02.003>
- Yamamoto, J., Fukui, T., Nishii, K., Kato, I., & Pham, Q. (2022). Digitalizing Gratitude and Building Trust through Technology in a Post-COVID-19 World—Report of a Case from Japan. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. <https://doi.org/10.3390/joitmc8010022>