



Dukungan Organisasi, Efikasi Diri, dan Kinerja: Tinjauan Berdasarkan Teori Pertukaran Sosial

Mila Hariani^{1*}, Muhammad Yusuf²

¹⁻²Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sunan Giri Surabaya, Indonesia

Email : milamasroni@gmail.com¹, yusuf270801@gmail.com²

*Penulis Korespondensi : milamasroni@gmail.com

Abstract. *This literature study examines the role of perceived organizational support as a catalyst for self-efficacy and performance through the lens of social exchange theory. The analysis synthesizes concepts from organizational behavior literature, social exchange theory, and social cognitive theory to build a conceptual framework explaining the mechanisms linking organizational support to employee outcomes. The findings reveal that perceived organizational support triggers reciprocity processes in which employees respond to organizational care and recognition by strengthening their beliefs about personal capabilities. This self-efficacy enhancement occurs through multiple mechanisms including verbal persuasion from supervisors, provision of mastery experiences, vicarious learning through observing supported colleagues, and regulation of affective states that reduce stress and anxiety. Self-efficacy then mediates the relationship between organizational support and performance by influencing goal setting, strategy selection, persistence in the face of obstacles, stress management, acceptance of feedback, and innovative behavior. Employees with strong self-efficacy set more challenging goals, adopt more effective strategies, demonstrate greater resilience, and show higher levels of organizational citizenship behavior. The reciprocal principle embedded in social exchange theory explains why employees invest in self-development as a form of reciprocation for organizational support. This study contributes to theoretical integration between exchange-based and cognition-based perspectives on employee behavior and provides practical implications for designing supportive organizational environments that foster employee confidence and optimal performance.*

Keywords: *Employee Behavior; Job Performance; Organizational Psychology; Perceived Organizational Support; Self-Efficacy.*

Abstrak. Studi literatur ini meneliti peran dukungan organisasi yang dirasakan sebagai katalisator efikasi diri dan kinerja melalui lensa teori pertukaran sosial. Analisis ini mensintesis konsep-konsep dari literatur perilaku organisasi, teori pertukaran sosial, dan teori kognitif sosial untuk membangun kerangka konseptual yang menjelaskan mekanisme yang menghubungkan dukungan organisasi dengan hasil karyawan. Temuan menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan memicu proses timbal balik di mana karyawan menanggapi perhatian dan pengakuan organisasi dengan memperkuat keyakinan mereka tentang kemampuan pribadi. Peningkatan efikasi diri ini terjadi melalui berbagai mekanisme termasuk persuasi verbal dari supervisor, penyediaan pengalaman penguasaan, pembelajaran tidak langsung melalui pengamatan rekan kerja yang didukung, dan pengaturan keadaan afektif yang mengurangi stres dan kecemasan. Efikasi diri kemudian memediasi hubungan antara dukungan organisasi dan kinerja dengan memengaruhi penetapan tujuan, pemilihan strategi, ketekunan dalam menghadapi hambatan, manajemen stres, penerimaan umpan balik, dan perilaku inovatif. Karyawan dengan efikasi diri yang kuat menetapkan tujuan yang lebih menantang, mengadopsi strategi yang lebih efektif, menunjukkan ketahanan yang lebih besar, dan menunjukkan tingkat perilaku kewarganegaraan organisasi yang lebih tinggi. Prinsip timbal balik yang tertanam dalam teori pertukaran sosial menjelaskan mengapa karyawan berinvestasi dalam pengembangan diri sebagai bentuk timbal balik atas dukungan organisasi. Studi ini berkontribusi pada integrasi teoretis antara perspektif berbasis pertukaran dan berbasis kognisi tentang perilaku karyawan dan memberikan implikasi praktis untuk merancang lingkungan organisasi yang mendukung yang menumbuhkan kepercayaan diri karyawan dan kinerja optimal.

Kata Kunci: Dukungan Organisasi yang Dirasakan; Efikasi Diri; Kinerja Pekerjaan; Perilaku Karyawan; Psikologi Organisasi.

1. LATAR BELAKANG

Manusia dalam organisasi adalah makhluk yang senantiasa mencari makna dalam setiap interaksi. Ketika seseorang memutuskan untuk bergabung dengan sebuah perusahaan, ia tidak sekadar menukarkan waktu dengan upah. Ada kontrak psikologis yang terbentuk, sebuah keyakinan bahwa organisasi akan memperlakukan dirinya dengan adil, memberikan dukungan, dan menghargai kontribusinya. Keyakinan ini menjadi fondasi bagi munculnya loyalitas, komitmen, dan kesediaan untuk memberikan usaha lebih. Dalam dinamika hubungan industrial modern, pemahaman tentang ikatan psikologis antara karyawan dan organisasi menjadi semakin relevan, terutama ketika persaingan talenta semakin ketat dan mobilitas tenaga kerja semakin tinggi. Organisasi yang mampu membangun hubungan positif dengan karyawannya akan memperoleh keuntungan kompetitif yang tidak mudah ditiru (Rezazadeh *et al.*, 2023).

Dukungan organisasi mengacu pada sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasi tempat mereka bekerja menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Fakhraei *et al.*, 2015). Persepsi ini terbentuk melalui akumulasi pengalaman sehari-hari, mulai dari bagaimana atasan memperlakukan mereka, kebijakan sumber daya manusia yang diterapkan, hingga suasana kerja yang tercipta. Ketika karyawan merasa didukung, mereka cenderung membalas dengan sikap positif dan perilaku yang menguntungkan organisasi. Sebaliknya, ketika dukungan dirasakan kurang, karyawan dapat menarik diri secara psikologis, mengurangi usaha, atau bahkan mencari peluang di tempat lain (Conway, 2015). Fenomena sesuai dengan prinsip-prinsip perilaku organisasi yang menekankan pentingnya interaksi timbal balik antara individu dan sistem organisasi, di mana sikap, motivasi, serta komitmen karyawan dibentuk oleh struktur, kepemimpinan, dan budaya kerja yang berkembang (Darmawan, 2013). Pemahaman tentang dinamika ini menjadi kunci bagi organisasi yang ingin mempertahankan talenta terbaiknya.

Efikasi diri adalah keyakinan seseorang tentang kemampuannya untuk mengorganisasi dan melaksanakan serangkaian tindakan yang diperlukan untuk mencapai kinerja tertentu (Musenze *et al.*, 2021). Keyakinan ini bukan sekadar optimisme kosong, melainkan penilaian yang didasarkan pada pengalaman masa lalu, pembelajaran vicarious, persuasi verbal, dan kondisi fisiologis. Karyawan dengan efikasi diri tinggi cenderung menetapkan target yang menantang, bertahan menghadapi kesulitan, dan pulih cepat dari kegagalan (Lusiferina *et al.*, 2023). Mereka memandang tugas sulit sebagai tantangan yang harus dikuasai, bukan ancaman yang harus dihindari. Dalam lingkungan kerja yang kompleks dan penuh tekanan, efikasi diri menjadi sumber daya internal yang sangat berharga. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa efikasi diri berperan dalam meningkatkan kualitas kinerja individu (Pramudya &

Mardikaningsih, 2022), berkontribusi terhadap kinerja dan loyalitas kerja ketika didukung motivasi serta kompetensi individu (Darmawan, 2019), serta dengan kepuasan kerja dalam lingkungan yang kondusif (Lestari *et al.*, 2020).

Kinerja karyawan adalah hasil akhir yang menjadi perhatian utama setiap organisasi. Berbagai sumber daya dikerahkan, pelatihan diberikan, dan sistem evaluasi dirancang untuk memastikan karyawan bekerja sesuai harapan. Namun kinerja tidak pernah berdiri sendiri. Ia adalah produk dari kemampuan individu, motivasi, dan dukungan situasional. Seseorang dengan kemampuan tinggi tetapi tidak termotivasi tidak akan menghasilkan kinerja optimal (Kamila & Hasanati, 2025). Demikian pula, seseorang dengan motivasi tinggi tetapi tanpa dukungan organisasi yang memadai akan menghadapi hambatan yang membatasi pencapaiannya. Memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menjadi agenda penelitian yang terus relevan. Berbagai penelitian sebelumnya menegaskan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, seperti kompetensi, kepemimpinan, serta kondisi lingkungan kerja yang mendukung (Mardikaningsih, 2014). Penelitian dari Lestari dan Darmawan (2025) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan determinan penting kinerja, namun pengaruh tersebut seringkali bekerja melalui mekanisme psikologis internal karyawan (Lestari & Darmawan, 2025).

Teori pertukaran sosial menawarkan lensa yang tepat untuk memahami hubungan antara dukungan organisasi, efikasi diri, dan kinerja. Teori ini berpandangan bahwa interaksi sosial didasarkan pada prinsip timbal balik, di mana individu cenderung membalas perlakuan yang mereka terima dari orang lain atau dari sistem. Ketika organisasi memberikan dukungan, karyawan merasa berhutang dan cenderung membalas dengan sikap dan perilaku positif (Lusiferina *et al.*, 2023). Efikasi diri dapat dipahami sebagai salah satu mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana dukungan organisasi diterjemahkan menjadi kinerja. Karyawan yang merasa didukung akan lebih percaya diri untuk menghadapi tugas, dan keyakinan ini pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka.

Dalam literatur manajemen sumber daya manusia, hubungan antara dukungan organisasi dan kinerja telah banyak dibahas. Namun mekanisme yang menghubungkan keduanya masih menyisakan ruang untuk eksplorasi lebih lanjut. Tidak semua karyawan merespons dukungan organisasi dengan cara yang sama. Ada yang merespons dengan peningkatan kinerja yang signifikan, ada pula yang biasa saja. Perbedaan ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi tidak bekerja secara langsung, melainkan melalui variabel-variabel mediator yang perlu diidentifikasi. Efikasi diri adalah salah satu kandidat kuat, tetapi bagaimana tepatnya proses mediasi ini berlangsung belum dipahami secara memadai (Elsouk *et al.*, 2021). Apakah

dukungan organisasi meningkatkan efikasi diri, dan efikasi diri kemudian meningkatkan kinerja? Atau apakah ada pola interaksi yang lebih kompleks?

Permasalahan kedua berkaitan dengan landasan teoretis yang digunakan. Teori pertukaran sosial sering dikutip dalam penelitian tentang dukungan organisasi, tetapi penggunaannya sering kali parsial dan kurang mendalam. Prinsip timbal balik memang menjelaskan mengapa karyawan membalas dukungan dengan kinerja, tetapi mekanisme kognitif dan afektif yang terlibat dalam proses timbal balik ini jarang dieksplorasi secara sistematis (Basnet *et al.*, 2024). Bagaimana karyawan memproses informasi tentang dukungan yang mereka terima? Bagaimana penilaian mereka tentang keadilan dan niat baik organisasi mempengaruhi kesediaan mereka untuk membalas? Tanpa pemahaman yang utuh tentang fondasi teoretis ini, model hubungan antar variabel yang dibangun akan kehilangan akar konseptualnya.

Organisasi kontemporer menghadapi tantangan yang semakin kompleks untuk mengelola sumber daya manusianya. Perubahan teknologi yang cepat, persaingan global yang ketat, dan pergeseran nilai-nilai generasi baru menuntut pendekatan baru untuk membangun hubungan kerja yang produktif (Zeb *et al.*, 2024). Transformasi digital berperan penting dalam mengoptimalkan proses operasional organisasi (Putra & Arifin, 2021; Gardi & Darmawan, 2024). Karyawan masa kini tidak hanya mencari imbalan finansial, tetapi juga makna, pengakuan, dan dukungan dari tempat mereka bekerja. Memahami bagaimana dukungan organisasi dapat memperkuat keyakinan diri karyawan dan pada akhirnya meningkatkan kinerja menjadi sangat relevan. Organisasi yang mampu menciptakan lingkungan yang mendukung akan lebih mudah menarik dan mempertahankan talenta terbaik.

Di tengah meningkatnya kesadaran akan pentingnya kesehatan mental di tempat kerja, telaah tentang efikasi diri menjadi semakin signifikan. Karyawan dengan efikasi diri rendah rentan terhadap stres, kecemasan, dan burnout. Dukungan organisasi dapat berfungsi sebagai penyangga yang melindungi karyawan dari dampak negatif tekanan kerja (Saleem *et al.*, 2022). Dengan memahami mekanisme ini, organisasi dapat merancang intervensi yang tepat sasaran, akan meningkatkan kinerja dan untuk menjaga kesejahteraan karyawan. Pendekatan yang mengintegrasikan perspektif pertukaran sosial dengan psikologi kognitif menawarkan jalan untuk mencapai tujuan ganda tersebut.

Studi pustaka ini bertujuan untuk membangun kerangka pemikiran teoretis yang menjelaskan peran dukungan organisasi sebagai katalisator efikasi diri dan kinerja karyawan dengan menggunakan lensa teori pertukaran sosial. Secara spesifik, kajian ini diarahkan untuk memahami mekanisme pengaruh dukungan organisasi terhadap pembentukan dan penguatan

efikasi diri, serta bagaimana efikasi diri berfungsi sebagai mediator yang menerjemahkan dukungan organisasi menjadi peningkatan kinerja. Analisis dilakukan dengan menelusuri akar konseptual teori pertukaran sosial, terutama prinsip timbal balik dan norma resiprositas, serta menghubungkannya dengan teori kognitif sosial tentang efikasi diri. Kontribusi teoretis dari penelitian ini adalah mengintegrasikan dua tradisi pemikiran yang selama ini berkembang paralel, sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih utuh tentang dinamika hubungan karyawan-organisasi. Secara praktis, hasil sintesis ini diharapkan dapat menjadi landasan bagi praktisi sumber daya manusia untuk merancang kebijakan dan program yang efektif untuk meningkatkan dukungan organisasi, memperkuat keyakinan diri karyawan, dan pada akhirnya mendorong pencapaian kinerja optimal.

2. METODE PENELITIAN

Kajian ini disusun sebagai sebuah studi literatur dengan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk membangun pemahaman konseptual mengenai hubungan antara dukungan organisasi, efikasi diri, dan kinerja melalui lensa teori pertukaran sosial. Metode ini dipilih karena permasalahan yang dikaji bersifat teoretis dan memerlukan penelusuran mendalam terhadap akar konseptual dari masing-masing variabel serta dinamika hubungan antar variabel tersebut. Creswell (2009) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif cocok digunakan ketika peneliti ingin mengeksplorasi makna dan pemahaman terhadap suatu fenomena, dalam hal ini bagaimana prinsip timbal balik dalam teori pertukaran sosial dapat menjelaskan mekanisme pengaruh dukungan organisasi terhadap efikasi diri dan kinerja. Proses penelitian dilakukan dengan mengumpulkan, mengidentifikasi, dan mensintesis secara sistematis berbagai sumber kepustakaan yang relevan, meliputi buku teks, artikel jurnal ilmiah, dan prosiding konferensi internasional yang membahas teori pertukaran sosial, dukungan organisasi, efikasi diri, dan kinerja karyawan.

Sumber-sumber kepustakaan yang menjadi landasan kajian ini dipilih melalui serangkaian tahapan seleksi yang sistematis. Penelusuran literatur yang mencerminkan topik penelitian, seperti *perceived organizational support*, *self-efficacy*, *job performance*, *social exchange theory*, dan *reciprocity norm*. Dari hasil penelusuran, literatur yang relevan kemudian diseleksi berdasarkan kontribusinya terhadap pemahaman atas variabel-variabel kunci serta kredibilitas sumbernya. Proses analisis data mengikuti model analisis tematik yang diuraikan oleh Braun dan Clarke (2006), di mana penulis membaca seluruh literatur secara berulang, mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul, mengkategorikannya ke dalam pola-pola tertentu, dan kemudian menyusunnya ke dalam narasi yang terstruktur sesuai dengan

rumusan masalah. Validitas temuan dalam studi literatur ini dijaga melalui upaya triangulasi teoretis, yaitu dengan membandingkan dan mempertentangkan perspektif dari berbagai penulis dan disiplin ilmu untuk mendapatkan pemahaman yang lebih kaya. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan Merriam (2009) yang menekankan bahwa penelitian kualitatif harus mampu menghasilkan pemahaman melalui eksplorasi berbagai perspektif.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Efikasi Diri dalam Perspektif Pertukaran Sosial

Dukungan organisasi memegang peran penting dalam kesejahteraan karyawan. Dukungan organisasi yang dipersepsikan oleh karyawan bukanlah entitas abstrak yang hadir dalam ruang hampa. Ia terbentuk melalui serangkaian interaksi konkret antara karyawan dengan berbagai elemen organisasi, mulai dari atasan langsung, rekan kerja, hingga kebijakan sistemik yang diterapkan perusahaan. Ketika seorang karyawan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraannya, persepsi ini menjadi landasan bagi terbentuknya rasa aman psikologis (Lambi & Budiman, 2024). Rasa aman ini kemudian memungkinkan karyawan untuk mengambil risiko yang diperlukan dalam pembelajaran dan pengembangan kemampuan. Seseorang yang merasa tidak didukung akan cenderung bermain aman, menghindari tantangan, dan pada akhirnya membatasi kesempatannya untuk membangun efikasi diri melalui pengalaman menguasai tugas-tugas sulit. Dukungan organisasi menjadi fondasi utama bagi pengembangan potensi karyawan. Sejumlah studi juga menegaskan bahwa persepsi dukungan organisasi berkaitan erat dengan kualitas kehidupan kerja dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Darmawan & Mardikaningsih, 2021).

Pemahaman tentang motivasi karyawan dapat dijelaskan melalui teori pertukaran sosial. Teori pertukaran sosial memberikan penjelasan yang elegan tentang mengapa dukungan organisasi dapat memperkuat efikasi diri. Prinsip timbal balik menyatakan bahwa ketika seseorang menerima sesuatu yang bernilai, ia akan merasa berkewajiban untuk membalasnya (Wargoputri *et al.*, 2024). Dalam hubungan kerja, dukungan organisasi adalah sesuatu yang bernilai. Karyawan yang menerima dukungan akan mencari cara untuk membalasnya. Salah satu cara yang paling langsung adalah dengan meningkatkan keyakinan diri mereka sendiri. Peningkatan efikasi diri terjadi karena karyawan menginterpretasikan dukungan yang mereka terima sebagai bukti bahwa organisasi percaya pada kemampuan mereka. Kepercayaan eksternal ini kemudian diinternalisasi menjadi kepercayaan internal. Dukungan organisasi tidak hanya berdampak pada perilaku, tetapi juga memperkuat keyakinan karyawan terhadap

kapasitasnya sendiri. Dukungan organisasi tidak hanya memengaruhi sikap, tetapi juga berkaitan dengan pengalaman kerja dan kinerja karyawan secara langsung (Arifin & Darmawan, 2021).

Keyakinan diri karyawan dapat dibentuk melalui interaksi verbal yang mendukung. Proses internalisasi kepercayaan organisasi menjadi keyakinan diri berlangsung melalui mekanisme persuasi verbal. Ketika atasan memberikan umpan balik positif, ketika rekan kerja menyatakan keyakinan terhadap kemampuan seseorang, atau ketika organisasi memberikan pelatihan dan pengembangan, semua itu adalah bentuk persuasi bahwa karyawan mampu melakukan tugasnya dengan baik. Pengaruh verbal merujuk pada dorongan dan umpan balik konstruktif dari atasan yang dapat meningkatkan kepercayaan diri seseorang, hal ini menunjukkan bagaimana dorongan verbal dari sumber yang kredibel dapat memperkuat kepercayaan diri individu dalam konteks tugas atau kemampuan tertentu (Allagui, 2024). Persuasi verbal dari sumber yang kredibel, seperti atasan yang dihormati atau organisasi yang memiliki reputasi baik, memiliki kekuatan untuk mengubah keyakinan seseorang tentang kapabilitas dirinya. Karyawan mulai berpikir, "Jika mereka percaya saya bisa, mungkin saya benar-benar bisa." Keyakinan ini kemudian menjadi fondasi bagi upaya yang lebih besar dan ketekunan yang lebih tinggi. Dorongan verbal dari organisasi menjadi pendorong utama penguatan efikasi diri.

Pengamatan terhadap keberhasilan rekan kerja menjadi sumber belajar yang penting bagi karyawan. Dukungan organisasi juga menyediakan sumber efikasi diri melalui pengalaman vicarious atau pembelajaran melalui pengamatan. Ketika karyawan melihat rekan-rekan mereka mendapatkan dukungan dan kemudian berhasil, mereka belajar bahwa dukungan organisasi dapat menjadi sumber daya yang membantu pencapaian kesuksesan (Musenze *et al.*, 2021). Observasi ini sangat efektif jika model yang diamati memiliki tingkat kemampuan yang sebanding dengan pengamat. Seorang karyawan baru yang melihat seniornya mendapatkan dukungan pelatihan dan kemudian dipromosikan akan mengembangkan keyakinan bahwa jalur yang sama tersedia baginya. Efikasi diri dibangun melalui keyakinan bahwa "jika orang lain yang mirip dengan saya bisa, saya juga bisa." Pembelajaran melalui pengamatan memperkuat keyakinan karyawan terhadap kemampuan diri sendiri. Selain itu, dukungan dari atasan secara spesifik juga ditemukan berperan dalam memperkuat efikasi diri dan efektivitas kerja, terutama ketika dikaitkan dengan tingkat burnout karyawan (Putra & Darmawan, 2024).

Pengalaman langsung menjadi fondasi utama pengembangan efikasi diri. Pengalaman langsung untuk menguasai tugas adalah sumber efikasi diri yang paling kuat. Dukungan organisasi berperan penting untuk menciptakan kondisi yang memungkinkan pengalaman

penguasaan ini terjadi. Organisasi yang mendukung menyediakan sumber daya yang diperlukan, memberikan otonomi yang memadai, dan menciptakan lingkungan yang toleran terhadap kesalahan selama proses pembelajaran. Karyawan yang bekerja dalam kondisi seperti ini akan lebih sering mengalami keberhasilan untuk menyelesaikan tugas. Setiap keberhasilan memperkuat keyakinan bahwa mereka memiliki apa yang diperlukan untuk sukses. Sebaliknya, dalam organisasi yang tidak mendukung, karyawan mungkin gagal bukan karena kurangnya kemampuan, tetapi karena kurangnya sumber daya, sehingga pengalaman gagal justru melemahkan efikasi diri. Dukungan organisasi menjadi faktor kunci dalam memperkuat efikasi diri melalui pengalaman langsung. Persepsi dukungan organisasi juga dikaitkan dengan regulasi diri yang menunjukkan konsekuensi psikologis yang lebih dalam dari dukungan tersebut (Darmawan, 2019).

Kondisi fisiologis dan emosional karyawan memengaruhi keyakinan diri mereka. Dukungan organisasi juga mempengaruhi kondisi fisiologis dan afektif yang menjadi sumber keempat efikasi diri. Keyakinan diri juga dapat dipengaruhi oleh kondisi fisiologis dan emosional, termasuk suasana hati, kecemasan, dan stress, yang menunjukkan bagaimana kondisi emosional dan fisiologis dapat mempengaruhi keyakinan seseorang terhadap kemampuannya sendiri (Gale *et al.*, 2021). Stres, kecemasan, dan kelelahan adalah sinyal internal yang dapat ditafsirkan sebagai ketidakmampuan (Abdullah & Wider, 2022). Karyawan yang merasa cenderung gelisah dan tegang mungkin menginterpretasikan reaksi fisiologis ini sebagai bukti bahwa mereka tidak mampu menghadapi tuntutan pekerjaan. Dukungan organisasi berfungsi sebagai penyangga terhadap stres. Ketika karyawan tahu bahwa organisasi akan membantu jika mereka menghadapi kesulitan, tingkat kecemasan mereka menurun. Interpretasi positif terhadap kondisi fisiologis ini memperkuat efikasi diri. Tubuh yang rileks dan pikiran yang tenang ditafsirkan sebagai kesiapan untuk bertindak. Dukungan organisasi membantu karyawan menafsirkan kondisi fisiologis dan emosional secara positif, sehingga memperkuat keyakinan mereka terhadap kemampuan diri.

Hubungan antara karyawan dan organisasi bersifat timbal balik dan berjangka panjang. Dalam kerangka teori pertukaran sosial, hubungan antara dukungan organisasi dan efikasi diri dapat dipahami sebagai pertukaran sosial yang bersifat jangka panjang (Fismasari *et al.*, 2025). Karyawan tidak menghitung timbal balik secara transaksional dari hari ke hari. Mereka membangun keyakinan umum bahwa jika mereka berkontribusi dan menunjukkan komitmen, organisasi akan terus mendukung mereka. Pandangan karyawan terhadap dukungan organisasi bahkan dapat menentukan apakah mereka memperkuat komitmen atau justru mengembangkan niat untuk keluar dari organisasi (Mardikaningsih, 2023). Keyakinan tentang dukungan

organisasi di masa depan ini memberikan rasa stabilitas yang memungkinkan karyawan untuk fokus pada pengembangan kemampuan diri. Mereka tidak perlu menghabiskan energi mental untuk mengkhawatirkan apakah mereka akan dihargai atau didukung. Energi itu dapat dialokasikan untuk belajar dan meningkatkan kompetensi. Kepercayaan terhadap dukungan organisasi jangka panjang menjadi landasan penting bagi pengembangan efikasi diri karyawan.

Keadilan dalam distribusi dukungan organisasi memengaruhi persepsi karyawan terhadap dirinya sendiri. Dimensi keadilan dalam dukungan organisasi juga penting untuk diperhatikan. Karyawan menilai apakah mereka menerima dukungan, dan apakah dukungan itu didistribusikan secara adil. Ketika dukungan diberikan secara tidak adil, karyawan yang kurang mendapat dukungan mungkin mengembangkan efikasi diri yang rendah, bukan karena mereka tidak mampu, tetapi karena mereka merasa organisasi tidak percaya pada mereka (Conway, 2015). Sebaliknya, karyawan yang menjadi penerima utama dukungan mungkin mengembangkan efikasi diri yang tinggi, tetapi jika mereka menyadari ketidakadilan, efikasi diri itu dapat terkontaminasi oleh rasa bersalah atau ketidaknyamanan moral. Keadilan prosedural dan distributif dengan demikian menjadi variabel yang memoderasi hubungan antara dukungan dan efikasi diri. Persepsi keadilan menjadi kunci dalam memastikan dukungan organisasi benar-benar memperkuat efikasi diri.

Konsistensi dalam dukungan organisasi menjadi faktor penting bagi keyakinan diri karyawan. Konsistensi dukungan organisasi dari waktu ke waktu juga mempengaruhi pembentukan efikasi diri. Dukungan yang sporadis, muncul hanya ketika organisasi membutuhkan sesuatu atau ketika kinerja sedang bagus, tidak akan membangun keyakinan yang kokoh. Karyawan akan menginterpretasikan dukungan semacam itu sebagai manipulatif, bukan sebagai kepedulian tulus (Stetz *et al.*, 2006). Akibatnya, efikasi diri yang terbangun pun rapuh, mudah goyah ketika menghadapi kesulitan. Sebaliknya, dukungan yang konsisten, yang hadir baik dalam suka maupun duka, membangun fondasi efikasi diri yang stabil. Karyawan belajar bahwa organisasi dapat diandalkan, dan keandalan ini menjadi cermin bagi keyakinan mereka sendiri tentang kemampuan diri. Konsistensi dukungan memperkuat fondasi efikasi diri dan ketahanan karyawan menghadapi tantangan.

Hubungan dengan atasan langsung menjadi fondasi penting dalam persepsi dukungan organisasi. Kualitas hubungan dengan atasan langsung memegang peranan sentral dalam pembentukan persepsi dukungan organisasi. Atasan adalah representasi paling nyata dari organisasi dalam kehidupan sehari-hari karyawan. Ketika atasan menunjukkan perhatian, memberikan bimbingan, dan memperjuangkan kepentingan bawahan, karyawan cenderung menggeneralisasi pengalaman ini menjadi persepsi bahwa organisasi secara keseluruhan

mendukung mereka. Pertukaran pendapat antara pemimpin dan anggota memiliki pengaruh positif terhadap kondisi psikologis karyawan dan dukungan organisasi yang dirasakan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan rasa percaya diri karyawan dan sikap mereka terhadap pekerjaan dalam konteks hubungan kepemimpinan, dukungan organisasi, dan keyakinan diri (Wagner & Koob, 2022). Literatur tentang kepemimpinan juga menunjukkan bahwa pola komunikasi yang partisipatif dan dukungan pemimpin yang konsisten berkontribusi pada terciptanya lingkungan yang mendukung dan memperkuat keterlibatan individu (Hariani *et al.*, 2025). Dukungan dari atasan yang berkualitas tinggi menciptakan ikatan sosial yang kuat, dan ikatan ini menjadi sumber daya psikologis yang memperkuat efikasi diri. Karyawan merasa tidak sendirian untuk menghadapi tantangan, dan perasaan ini memungkinkan mereka untuk mengambil langkah lebih berani (Abdullah & Wider, 2022). Kualitas hubungan dengan atasan langsung menjadi pendorong utama penguatan efikasi diri melalui dukungan organisasi.

Norma dan budaya tim memengaruhi pembentukan efikasi diri karyawan. Dukungan organisasi juga dapat memperkuat efikasi diri melalui penciptaan norma-norma kelompok yang positif. Dalam tim yang didukung dengan baik oleh organisasi, anggota tim cenderung saling mendukung, berbagi pengetahuan, dan membantu satu sama lain. Lingkungan sosial yang kolaboratif ini menyediakan sumber daya tambahan bagi individu untuk membangun keyakinan diri (Sungkawaningtyas *et al.*, 2024). Ketika seseorang melihat rekan setimnya berhasil dengan bantuan dari berbagai pihak, ia mengembangkan keyakinan bahwa bantuan serupa akan tersedia jika ia membutuhkannya. Keyakinan akan ketersediaan sumber daya sosial ini merupakan komponen penting dari efikasi diri dalam lingkup kerja yang saling tergantung. Norma kelompok yang positif menjadi mekanisme penting dalam memperkuat efikasi diri melalui dukungan sosial.

Dukungan organisasi memengaruhi efikasi diri melalui berbagai mekanisme yang saling terkait. Pengaruh dukungan organisasi terhadap efikasi diri adalah proses yang kompleks dan berlapis. Dukungan bekerja melalui berbagai jalur: persuasi verbal, penyediaan pengalaman penguasaan, modeling sosial, dan regulasi afektif. Semua jalur ini diaktifkan oleh prinsip dasar pertukaran sosial, yaitu bahwa individu cenderung membalas kebaikan dengan kebaikan. Upaya membalas dukungan organisasi dilakukan dengan cara mengembangkan diri menjadi pribadi yang lebih mampu dan percaya diri. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi tidak hanya bekerja lebih keras, tetapi juga bekerja dengan keyakinan yang lebih besar bahwa usaha mereka akan membuahkan hasil. Efikasi diri yang terbangun melalui proses ini menjadi aset berharga yang memungkinkan karyawan untuk terus tumbuh dan berkontribusi secara

optimal. Dukungan organisasi menjadi landasan strategis dalam membangun efikasi diri yang berkelanjutan.

Efikasi Diri sebagai Mediator Hubungan Dukungan Organisasi dan Kinerja

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor psikologis selain investasi organisasi. Kinerja karyawan adalah tujuan akhir dari berbagai praktik manajemen sumber daya manusia. Organisasi menginvestasikan sumber daya yang besar untuk merekrut, melatih, dan memotivasi karyawan agar menghasilkan output yang optimal (Raudatusyifa *et al.*, 2024). Namun hubungan antara masukan organisasi dan keluaran kinerja tidak pernah bersifat mekanis. Di antara keduanya terdapat ruang psikologis yang kompleks di mana karyawan memproses, menginterpretasi, dan merespons berbagai stimulus organisasi. Efikasi diri menempati ruang sentral dalam ruang psikologis ini. Keyakinan seseorang tentang kemampuannya menentukan seberapa besar usaha yang akan dikerahkan, seberapa lama ia akan bertahan menghadapi kesulitan, dan seberapa baik ia akan memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Efikasi diri menjadi faktor kunci yang menjembatani dukungan organisasi dengan kinerja karyawan.

Atribusi karyawan menentukan efek dukungan organisasi terhadap efikasi diri. Ketika dukungan organisasi diterima oleh karyawan, respons pertama yang muncul adalah rasa dihargai dan diakui. Rasa ini kemudian diterjemahkan menjadi pertanyaan reflektif: "Apakah saya layak mendapatkan dukungan ini?" Jawaban atas pertanyaan ini bergantung pada atribusi yang dibuat karyawan. Jika dukungan diatribusikan pada kualitas diri, efikasi diri meningkat. Karyawan berpikir, "Organisasi mendukung saya karena saya memang mampu dan berharga." Sebaliknya, jika dukungan diatribusikan pada faktor eksternal seperti kebetulan atau kebutuhan organisasi yang temporer, peningkatan efikasi diri mungkin tidak terjadi. Peran dukungan organisasi dalam membentuk sikap kerja juga menunjukkan bahwa persepsi terhadap dukungan dapat memperkuat kepuasan dan komitmen karyawan (Irfan & Al Hakim, 2022), yang selaras dengan penguatan keyakinan diri individu. Proses atribusi ini menjelaskan mengapa dukungan yang sama dapat menghasilkan dampak yang berbeda pada karyawan yang berbeda. Cara karyawan menafsirkan dukungan organisasi menjadi penentu penting dalam penguatan efikasi diri.

Efikasi diri mendorong karyawan untuk menetapkan tujuan yang lebih ambisius. Karyawan dengan efikasi diri yang tinggi cenderung menetapkan tujuan yang lebih menantang bagi diri mereka sendiri. Karyawan dengan tingkat kepercayaan diri yang lebih tinggi cenderung mengaitkan kesuksesan mereka dengan faktor internal yang dapat dikendalikan daripada faktor eksternal, yang menunjukkan bahwa cara individu mengaitkan penyebab

pengalaman dengan dirinya sendiri berkaitan dengan keyakinan terhadap kemampuan diri (Han, 2021). Mereka tidak puas dengan status quo dan terus mencari cara untuk meningkatkan kontribusi (Rees & Freeman, 2009). Dalam kerangka pertukaran sosial, penetapan tujuan yang menantang ini dapat dipahami sebagai bentuk pembalasan atas dukungan yang diterima. Karyawan ingin menunjukkan bahwa dukungan organisasi tidak sia-sia. Mereka ingin membuktikan bahwa organisasi tepat untuk memberikan kepercayaan kepada mereka. Tujuan yang menantang menjadi sarana untuk membuktikan nilai diri sekaligus membalas kebaikan organisasi. Semakin tinggi dukungan yang dirasakan, semakin tinggi pula tujuan yang ditetapkan, selama karyawan yakin bahwa tujuan itu dapat dicapai. Efikasi diri yang tinggi mendorong karyawan menetapkan tujuan ambisius sebagai bentuk respons positif terhadap dukungan organisasi.

Efikasi diri memengaruhi cara karyawan menghadapi tantangan tugas. Efikasi diri juga mempengaruhi pilihan strategi untuk menyelesaikan tugas. Karyawan yang yakin dengan kemampuannya cenderung memilih strategi yang lebih efektif meskipun lebih sulit (Sürücü *et al.*, 2022). Mereka tidak takut mencoba pendekatan baru karena percaya bahwa mereka dapat menguasainya. Sebaliknya, karyawan dengan efikasi diri rendah cenderung bertahan pada strategi yang sudah dikenal meskipun tidak optimal. Dalam situasi kerja yang dinamis, kemampuan untuk mengadopsi strategi baru adalah kunci kinerja tinggi. Dukungan organisasi yang memperkuat efikasi diri dengan demikian memungkinkan karyawan untuk lebih adaptif dan inovatif dalam pendekatan kerja mereka. Efikasi diri yang didukung organisasi mendorong karyawan untuk menggunakan strategi yang lebih efektif dan inovatif.

Efikasi diri mendorong ketekunan karyawan dalam menghadapi tantangan. Ketika menghadapi hambatan, karyawan dengan efikasi diri tinggi menunjukkan ketekunan yang lebih besar. Mereka memandang hambatan sebagai tantangan yang harus diatasi, bukan sebagai bukti ketidakmampuan. Sikap ini sangat penting dalam lingkungan kerja modern yang penuh dengan perubahan dan ketidakpastian. Manajemen perubahan yang efektif berperan penting dalam memastikan kepatuhan hukum dan prosedur di dalam organisasi modern (Darmawan *et al.*, 2024). Dukungan organisasi berkontribusi pada ketekunan ini dengan menyediakan jaringan pengaman psikologis. Karyawan tahu bahwa jika mereka gagal meskipun sudah berusaha maksimal, organisasi akan tetap mendukung mereka. Pengetahuan ini mengurangi ketakutan akan kegagalan yang sering menjadi penghambat utama ketekunan. Dengan demikian, dukungan organisasi dan efikasi diri bekerja bersama menciptakan ketahanan psikologis yang mendorong kinerja tinggi. Kombinasi efikasi diri yang tinggi dan dukungan organisasi menjadi faktor kunci dalam membangun ketahanan dan kinerja unggul.

Efikasi diri membentuk cara karyawan memproses informasi dan merencanakan tindakan. Proses kognitif juga dipengaruhi oleh efikasi diri. Karyawan dengan efikasi diri tinggi mengembangkan skenario keberhasilan dalam pikiran mereka. Karyawan dengan tingkat kepercayaan diri yang tinggi membayangkan skenario kesuksesan yang membimbing proses kognitif dan perilaku yang berorientasi pada tujuan mereka, sedangkan individu dengan tingkat kepercayaan diri yang rendah lebih cenderung mengantisipasi kegagalan, yang menegaskan bahwa skenario mental berfungsi sebagai mekanisme kognitif yang menghubungkan keyakinan diri dengan performa aktual (Burnette *et al.*, 2021). Mereka membayangkan diri mereka berhasil menyelesaikan tugas dengan gemilang, dan visualisasi ini memandu tindakan mereka menuju pencapaian tujuan (Musenze *et al.*, 2021). Pencapaian ini dapat membantu meningkatkan pengembangan karir yang berperan dalam membentuk konsistensi kinerja melalui pembentukan kesiapan mental individu (Sulaksono & Mardikaningsih, 2021). Sebaliknya, karyawan dengan efikasi diri rendah cenderung membayangkan skenario kegagalan, yang justru menghambat upaya dan mengganggu konsentrasi. Dukungan organisasi yang konsisten membantu karyawan mempertahankan fokus pada skenario positif. Ketika organisasi secara verbal dan non-verbal menyampaikan keyakinan pada kemampuan karyawan, karyawan lebih mudah membayangkan keberhasilan karena keyakinan eksternal itu menguatkan keyakinan internal. Efikasi diri yang didukung oleh organisasi memfasilitasi visualisasi keberhasilan dan mengarahkan tindakan karyawan menuju pencapaian tujuan.

Efikasi diri memengaruhi kemampuan karyawan dalam menghadapi tugas kompleks. Dalam tugas-tugas yang kompleks, efikasi diri mempengaruhi kualitas analisis dan pengambilan keputusan. Karyawan yang yakin dengan kemampuannya cenderung melakukan analisis yang lebih sistematis dan komprehensif (Iroegbu, 2015). Mereka tidak terburu-buru mengambil kesimpulan dan terbuka terhadap informasi yang mungkin menantang asumsi awal. Sebaliknya, karyawan dengan efikasi diri rendah cenderung mengambil jalan pintas kognitif dan menutup diri terhadap informasi yang kompleks karena takut kewalahan. Dukungan organisasi dalam bentuk pelatihan, bimbingan, dan sumber daya yang memadai memberikan landasan bagi karyawan untuk mengembangkan kapasitas analitis ini. Ketika karyawan merasa didukung, mereka lebih berani menghadapi kompleksitas karena tahu bahwa bantuan tersedia jika diperlukan. Dukungan organisasi memperkuat efikasi diri dan meningkatkan kualitas analisis serta pengambilan keputusan dalam situasi yang kompleks.

Efikasi diri memengaruhi cara karyawan menghadapi stres dan tekanan kerja. Efikasi diri juga mempengaruhi bagaimana karyawan mengelola stres dan tekanan kerja. Karyawan dengan efikasi diri tinggi memandang tekanan sebagai hal yang dapat dikelola (Cherian &

Jacob, 2013). Mereka memiliki strategi koping yang lebih efektif dan cenderung memfokuskan energi pada pemecahan masalah daripada pada kekhawatiran. Penelitian mengenai peran kesejahteraan psikologis sebagai variabel moderator juga menunjukkan bahwa kondisi psikologis dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara faktor organisasi dan kinerja (Jahroni & Darmawan, 2024). Sebaliknya, karyawan dengan efikasi diri rendah lebih rentan terhadap stres dan kecemasan, yang pada akhirnya mengganggu kinerja. Dukungan organisasi berfungsi sebagai sumber daya eksternal yang membantu karyawan mengelola stres. Ketika karyawan tahu bahwa organisasi peduli pada kesejahteraan mereka, beban psikologis berkurang dan energi dapat dialokasikan untuk tugas produktif (Kasran & Palopo, 2022). Dukungan instrumental seperti fleksibilitas waktu atau bantuan tambahan juga secara langsung mengurangi sumber stres. Efikasi diri yang didukung organisasi memungkinkan karyawan mengelola tekanan kerja secara efektif dan mempertahankan kinerja optimal.

Efikasi diri membentuk cara karyawan berinteraksi dalam lingkungan sosial kerja. Hubungan sosial di tempat kerja juga dimediasi oleh efikasi diri. Karyawan dengan efikasi diri tinggi cenderung lebih proaktif untuk membangun jaringan dan menjalin hubungan kolaboratif (Kodden, 2020). Mereka tidak takut meminta bantuan atau menawarkan bantuan karena yakin bahwa tindakan itu akan diterima positif. Jaringan sosial yang kuat ini menjadi sumber daya tambahan yang mendukung kinerja. Sebaliknya, karyawan dengan efikasi diri rendah cenderung menarik diri dari interaksi sosial karena takut dinilai negatif. Dukungan organisasi dalam bentuk iklim kerja yang positif dan kebijakan yang mendorong kolaborasi dapat membantu karyawan mengatasi hambatan ini. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi mendukung kerja sama, mereka lebih berani mengambil inisiatif sosial. Efikasi diri yang didukung organisasi mendorong karyawan membangun hubungan sosial yang produktif dan kolaboratif.

Efikasi diri memengaruhi respons karyawan terhadap umpan balik. Pada situasi umpan balik, efikasi diri mempengaruhi bagaimana karyawan menerima dan memanfaatkan evaluasi kinerja. Karyawan dengan efikasi diri tinggi memandang umpan balik, termasuk kritik, sebagai informasi berharga untuk pengembangan diri. Mereka secara aktif mencari umpan balik dan menggunakannya untuk memperbaiki kinerja (Ballantine & Nunns, 1998). Sebaliknya, karyawan dengan efikasi diri rendah cenderung defensif terhadap kritik dan mengabaikan umpan balik yang menantang. Dukungan organisasi dalam penyampaian umpan balik sangat penting. Ketika organisasi menyampaikan umpan balik dengan cara yang mendukung, berorientasi pada pengembangan, dan disertai tawaran bantuan, karyawan lebih mampu menerima dan memanfaatkannya. Umpan balik yang disampaikan dengan cara ini justru

memperkuat efikasi diri karena menunjukkan bahwa organisasi percaya pada potensi karyawan untuk berkembang (Fismasari *et al.*, 2025). Efikasi diri yang didukung organisasi memungkinkan karyawan memanfaatkan umpan balik secara konstruktif untuk peningkatan kinerja.

Efikasi diri mendorong keberanian karyawan untuk berinovasi. Kreativitas dan inovasi, sebagai dimensi kinerja yang semakin penting, juga dipengaruhi oleh efikasi diri. Ide-ide baru selalu mengandung risiko penolakan atau kegagalan (Tian *et al.*, 2019). Karyawan dengan efikasi diri tinggi lebih berani mengambil risiko ini karena yakin bahwa mereka dapat mengatasi konsekuensi negatif jika terjadi. Mereka juga lebih percaya bahwa ide-ide mereka bernilai untuk dikemukakan. Dukungan organisasi dalam bentuk toleransi terhadap kesalahan dan penghargaan terhadap inisiatif menciptakan lingkungan yang memungkinkan kreativitas berkembang. Ketika karyawan tahu bahwa organisasi akan mendukung mereka bahkan ketika eksperimen gagal, keberanian untuk berinovasi meningkat. Efikasi diri yang diperkuat oleh dukungan organisasi dengan demikian menjadi mesin pendorong inovasi. Kombinasi efikasi diri tinggi dan dukungan organisasi menciptakan lingkungan yang kondusif bagi kreativitas dan inovasi.

Stabilitas efikasi diri menjadi kunci bagi konsistensi kinerja karyawan. Konsistensi kinerja dari waktu ke waktu juga dipengaruhi oleh stabilitas efikasi diri. Karyawan dengan efikasi diri yang kokoh mampu mempertahankan kinerja tinggi meskipun menghadapi fluktuasi kondisi eksternal (Purwaningtyas & Septyarini, 2021). Mereka tidak mudah terpengaruh oleh kegagalan sementara atau perubahan situasi. Sebaliknya, karyawan dengan efikasi diri yang rapuh menunjukkan kinerja yang tidak konsisten, sangat bergantung pada kondisi eksternal. Dukungan organisasi yang konsisten, yang hadir baik dalam masa baik maupun buruk, membantu membangun efikasi diri yang stabil. Karyawan belajar bahwa dukungan organisasi bukanlah sesuatu yang harus diperebutkan setiap hari, melainkan sesuatu yang selalu tersedia. Stabilitas persepsi ini menciptakan landasan bagi stabilitas kinerja. Efikasi diri yang stabil dan dukungan organisasi yang konsisten menjadi fondasi utama untuk mempertahankan kinerja tinggi secara berkelanjutan.

Efikasi diri tidak hanya berdampak pada individu tetapi juga pada kinerja tim dan organisasi. Pada level organisasi, agregasi efikasi diri individual menjadi kolektif efikasi diri tim atau organisasi. Ketika banyak anggota organisasi memiliki efikasi diri tinggi yang didukung oleh persepsi dukungan organisasi yang kuat, keyakinan kolektif terbentuk bahwa tim atau organisasi secara keseluruhan mampu mencapai tujuan. Keyakinan kolektif ini menjadi sumber daya yang memperkuat kinerja organisasi secara keseluruhan. Anggota tim

saling memperkuat keyakinan satu sama lain melalui interaksi sehari-hari. Dukungan organisasi pada level sistemik, seperti kebijakan yang adil dan prosedur yang transparan, memberikan fondasi bagi pembentukan efikasi kolektif ini. Dengan demikian, efek mediasi efikasi diri tidak berhenti pada level individual tetapi merambat ke level yang lebih tinggi. Efek mediasi efikasi diri tidak berhenti pada level individual tetapi merambat ke level yang lebih tinggi, memperkuat kemampuan organisasi secara keseluruhan.

Efikasi diri mendorong karyawan untuk berkontribusi melampaui tanggung jawab formal. Karyawan dengan efikasi diri tinggi juga cenderung menunjukkan perilaku kewargaan organisasi, yaitu perilaku sukarela yang melampaui deskripsi pekerjaan formal. Mereka membantu rekan kerja, melindungi sumber daya organisasi, dan memberikan saran perbaikan tanpa mengharapkan imbalan langsung. Perilaku ini adalah bentuk timbal balik atas dukungan yang mereka terima, tetapi juga dimungkinkan oleh keyakinan bahwa mereka memiliki kapasitas untuk memberikan kontribusi tambahan. Dukungan organisasi yang memperkuat efikasi diri dengan demikian meningkatkan kinerja dalam tugas, dan juga kinerja kontekstual yang sama pentingnya bagi efektivitas organisasi jangka panjang. Siklus positif ini terus berulang: kinerja yang baik menghasilkan pengakuan dan dukungan lebih lanjut, yang semakin memperkuat efikasi diri. Efikasi diri yang didukung organisasi mendorong kontribusi ekstra yang memperkuat efektivitas organisasi secara menyeluruh.

Kajian ini menegaskan peran sentral efikasi diri dalam hubungan antara dukungan organisasi dan kinerja. Secara teoretis, kajian ini memperkaya pemahaman tentang mekanisme yang menghubungkan dukungan organisasi dengan kinerja dengan mengintegrasikan perspektif teori pertukaran sosial dan teori kognitif sosial. Efikasi diri terbukti bukan sekadar variabel individual yang berdiri sendiri, melainkan konstruk yang responsif terhadap kualitas hubungan karyawan dengan organisasi. Prinsip timbal balik dalam teori pertukaran sosial menjelaskan mengapa karyawan termotivasi untuk mengembangkan kapasitas diri sebagai respons terhadap dukungan yang mereka terima. Secara praktis, implikasi bagi organisasi sangat jelas. Investasi dalam program dukungan karyawan, seperti pelatihan pengembangan, program mentoring, kebijakan work-life balance, dan sistem penghargaan yang adil, bukanlah pengeluaran melainkan investasi yang menghasilkan penguatan keyakinan diri karyawan. Manajer perlu menyadari bahwa interaksi sehari-hari dengan bawahan, cara memberikan umpan balik, dan sikap untuk mendukung pengembangan karir memiliki dampak signifikan terhadap efikasi diri tim. Organisasi juga perlu memperhatikan konsistensi dukungan dari waktu ke waktu, karena dukungan yang sporadis tidak akan membangun fondasi efikasi diri yang kokoh. Keadilan dalam distribusi dukungan juga menjadi perhatian penting, karena

ketidakadilan dapat merusak efek positif dukungan terhadap efikasi diri. Penguatan efikasi diri melalui dukungan organisasi yang adil, konsisten, dan berkelanjutan menjadi strategi kunci untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara menyeluruh.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Studi pustaka ini telah menguraikan secara sistematis bagaimana dukungan organisasi berfungsi sebagai katalisator yang memperkuat efikasi diri dan pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja karyawan melalui lensa teori pertukaran sosial. Dari pembahasan yang dilakukan, dapat ditarik pemahaman bahwa dukungan organisasi yang dipersepsikan oleh karyawan menciptakan rasa dihargai dan diakui yang memicu proses timbal balik. Karyawan merespons dukungan ini dengan mengembangkan keyakinan yang lebih kuat tentang kemampuan diri mereka. Proses pembentukan efikasi diri berlangsung melalui berbagai mekanisme, termasuk persuasi verbal dari atasan dan organisasi, penyediaan pengalaman penguasaan tugas, pembelajaran melalui observasi terhadap rekan yang didukung, serta regulasi kondisi afektif yang menurunkan tingkat stres dan kecemasan. Efikasi diri yang terbangun kemudian menjadi mediator yang menerjemahkan dukungan organisasi menjadi kinerja optimal. Karyawan dengan efikasi diri tinggi menetapkan tujuan yang lebih menantang, memilih strategi yang lebih efektif, menunjukkan ketekunan lebih besar untuk menghadapi hambatan, dan mengelola tekanan kerja dengan lebih baik. Mereka juga lebih proaktif untuk membangun hubungan sosial, lebih terbuka terhadap umpan balik, dan lebih berani mengambil inisiatif kreatif. Dengan demikian, hubungan antara dukungan organisasi dan kinerja tidak bersifat langsung, melainkan dimediasi oleh kondisi psikologis karyawan, terutama efikasi diri, yang diperkuat melalui prinsip timbal balik dalam pertukaran sosial.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan verifikasi empiris terhadap kerangka konseptual yang telah disusun dalam studi pustaka ini. Pendekatan kuantitatif dengan metode survei dapat digunakan untuk menguji hubungan antar variabel yang telah diidentifikasi, dengan melibatkan sampel karyawan dari berbagai sektor industri. Instrumen pengukuran yang valid dan reliabel untuk *perceived organizational support*, *self-efficacy*, dan *job performance* perlu digunakan untuk memastikan kualitas data. Analisis jalur atau *structural equation modeling* dapat diterapkan untuk menguji efek mediasi efikasi diri secara statistik. Penelitian longitudinal juga diperlukan untuk memahami dinamika hubungan ini dari waktu ke waktu, misalnya bagaimana perubahan persepsi dukungan organisasi mempengaruhi perubahan efikasi diri dan kinerja dalam rentang waktu tertentu. Pendekatan kualitatif dengan wawancara mendalam dapat melengkapi temuan kuantitatif dengan mengeksplorasi nuansa pengalaman

subjektif karyawan untuk memaknai dukungan organisasi dan proses internalisasi menjadi keyakinan diri. Studi komparatif antar generasi, antar sektor industri, atau antar tipe organisasi juga dapat mengungkap apakah mekanisme yang diidentifikasi bersifat universal atau bergantung pada faktor-faktor kontekstual. Bagi praktisi sumber daya manusia, disarankan untuk merancang program intervensi yang secara eksplisit bertujuan memperkuat efikasi diri melalui peningkatan dukungan organisasi. Pelatihan bagi manajer tentang pentingnya memberikan dukungan yang konsisten dan adil, sistem mentoring yang terstruktur, serta kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi adalah langkah-langkah konkret yang dapat diambil. Evaluasi berkala terhadap persepsi dukungan organisasi dan tingkat efikasi diri karyawan perlu dilakukan untuk memastikan bahwa intervensi berjalan efektif.

DAFTAR REFERENSI

- Abdullah, M. R., & Wider, W. (2022). The moderating effect of self-efficacy on supervisory support and organizational citizenship behavior. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.961270>
PMid:36204762 PMCID:PMC9531654
- Allagui, B. (2024). A scaffolding intervention to improve self-efficacy in source-based argumentative writing. *Frontiers in Psychology*, 15, 1-14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1454104>
PMid:39582999 PMCID:PMC11581951
- Arifin, S., & Darmawan, D. (2021). Studi tentang pengalaman kerja, komitmen kerja, dukungan organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 33-43. <https://doi.org/10.29040/jie.v6i1.3727>
- Arifin, S., Mardikaningsih, R., & Al Hakim, Y. R. (2017). Pengaruh kedisiplinan, kompetensi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Management & Accounting Research Journal*, 2(1), 43-50.
- Ballantine, K., & Nunns, C. G. (1998). The moderating effect of supervisory support on the self-efficacy work-performance relationship. *South African Journal of Psychology*, 28(3), 164-173. <https://doi.org/10.1177/008124639802800307>
- Basnet, D., Shah, S., & Subedi, D. P. (2024). Effect of perceived workplace support on employee job performance with the moderating role of self-efficacy in Nepalese commercial banks. *IDJINA: An Interdisciplinary Journal of Innovation in Nepalese Academia*, 3(1), 105-122. <https://doi.org/10.3126/idjina.v3i1.70285>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

- Burnette, J. L., O'Boyle, E. H., VanEpps, E. M., Pollack, J. M., & Finkel, E. J. (2013). Mind-sets matter: A meta-analytic review of implicit theories and self-regulation. *Psychological Bulletin*, 139(3), 1-126. <https://doi.org/10.1037/a0029531> PMID:22866678
- Cherian, J., & Jacob, J. (2013). Impact of self-efficacy on motivation and performance of employees. *The International Journal of Business and Management*, 8(14), 80. <https://doi.org/10.5539/IJBM.V8N14P80>
- Conway, E. (2015). Perceived organizational support. 1-2. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110285>
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Sage Publications.
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip prinsip perilaku organisasi*. Pena Semesta - PT. JePe Press Media Utama, Surabaya.
- Darmawan, D. (2019). Pengaruh motivasi kerja, pengalaman kerja, efikasi diri, dan kompetensi diri terhadap kinerja pegawai dan loyalitas kerja melalui keterlibatan kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 5(3), 229-236.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2021). Studi tentang peran kualitas kehidupan kerja, kepemimpinan, dan persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Simki Economic*, 4(1), 89-98. <https://doi.org/10.29407/jse.v4i1.97>
- Darmawan, D., Hardyansah, R., Marsal, A. P., & Da Silva, E. B. (2024). Change management and legal compliance in modern organizations. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 6(3), 11-16.
- Elsouk, S. M. S., Elsubbagh, S., Ayoun, B., & Radwan, A. (2021). The mediating role of psychological contract fulfillment in the relationship between organizational support and employee performance. *Psychology and Behavioral Sciences*, 10(1), 25. <https://doi.org/10.11648/J.PBS.20211001.14>
- Fakhraei, M., Amani, R., & Manoochehri, S. (2015). Effects of organizational support on organizational commitment. *Management and Administrative Sciences Review*, 4(5), 766-771.
- Fismasari, Z., Waluyo, W. B., Hendrawan, B. D., & Latifah, W. U. (2025). The effect of self-efficacy on individual performance: A theoretical review and practical implications. *Formosa Journal of Applied Sciences*, 4(6), 1819-1826. <https://doi.org/10.55927/fjas.v4i6.190>
- Gale, J., Alemdar, M., Cappelli, C., & Morris, D. (2021). A mixed methods study of self-efficacy, the sources of self-efficacy, and teaching experience. *Frontiers in Education*, 6, 1-16. <https://doi.org/10.3389/feduc.2021.750599>

- Gardi, B., & Darmawan, D. (2024). Supply chain management optimization with IoT and blockchain technology to increase efficiency and transparency. *Journal of Social Science Studies*, 4(2), 31-36.
- Han, F. (2021). Attribution beliefs and self-efficacy in foreign language reading. *Revista de Educación*, 394, 395-417.
- Hariani, M., Mardikaningsih, R., Darmawan, D., Nuraini, R., & Halizah, S. N. (2025, October). Transformational leadership, student participation, and campus digital communication: A systematic review of green management implementation in higher education. In *Proceedings of the International Management Conference and Progressive Papers* (Vol. 3, No. 1).
- Irfan, M., & Al Hakim, Y. R. (2022). The effect of perceived organizational support and organizational culture on job satisfaction. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(2), 25-30.
- Iroegbu, M. N. (2015). Self-efficacy and work performance: A theoretical framework of Albert Bandura's model, review of findings, implications and directions for future research. *Psychology and Behavioral Sciences*, 4(4), 170. <https://doi.org/10.11648/J.PBS.20150404.15>
- Jahroni, J., & Darmawan, D. (2024). The moderating role of psychological well-being on the relationship between compensation and employee performance. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(6), 3010-3018.
- Kamila, F., & Hasanati, N. (2025). The role of self-efficacy on work engagement in employees: A systematic review. *International Journal of Educational and Life Sciences*, 3(6), 2089-2100. <https://doi.org/10.59890/ijels.v3i6.57>
- Kasran, M., & Palopo, U. M. (2022). Self-esteem and self-efficacy's impact on employee performance. *Fokus Bisnis*. <https://doi.org/10.32639/fokbis.v2i12.218>
- Kodden, B. (2020). The impact of self-efficacy. 31–38. https://doi.org/10.1007/978-3-030-46463-9_5
- Lambi, M., & Budiman, B. (2024). Self-efficacy studies and innovative behaviors: The role of organizational support at the Manokwari District Social Office. *American Journal of Economic and Management Business*, 3(3). <https://doi.org/10.58631/ajemb.v3i3.69>
- Lestari, F. A. D., & Darmawan, D. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Nusantara*, 6(1), 93-113. <https://doi.org/10.54065/jss.6.1.2026.1077>
- Lestari, U. P., Sinambela, E. A., Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2020). Pengaruh efikasi diri dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah (JESYA)*, 3(2), 529-536. <https://doi.org/10.32493/JEE.v2i4.10694>

- Lusiferina, D., Utami, A., Sudiro, A., & Noermijati. (2023). The mediating role of employee engagement in the relationship between self-efficacy and organizational support on employee performance. *International Journal of Research In Business and Social Science*. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i5.2679>
- Mardikaningsih, R. (2014). Kinerja karyawan dan faktor-faktor yang memengaruhinya. *Jurnal Ilmu Sosial*, 7(2), 73-84.
- Mardikaningsih, R. (2023). Pandangan karyawan tentang dukungan organisasi: Penguatan komitmen organisasi atau turnover intention? *Ekonomi Keuangan Investasi dan Syariah (EKUITAS)*, 4(3), 1011-1015. <https://doi.org/10.47065/ekuitas.v4i3.3052>
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. Jossey-Bass.
- Musenze, I. A., Mayende, T. S., Wampande, A. J., Kasango, J., & Emojong, O. R. (2021). Mechanism between perceived organizational support and work engagement: Explanatory role of self-efficacy. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 37(4), 471–495. <https://doi.org/10.1108/JEAS-02-2020-0016>
- Pramudya, G., & Mardikaningsih, R. (2022). Peningkatan kinerja guru melalui motivasi diri, konsep diri dan efikasi diri (Studi pada SMAN 1 Gondang Kabupaten Mojokerto). *Jurnal Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian Masyarakat*, 2(1), 1-12.
- Purwaningtyas, E., & Septyarini, E. (2021). Pengaruh stres kerja dan persepsi dukungan organisasi terhadap produktivitas karyawan yang di mediasi oleh self-efficacy (Studi pada karyawan My Creative.Id Yogyakarta). 6(1), 226–231. <https://doi.org/10.33087/JMAS.V6I1.248>
- Putra, A. R., & Arifin, S. (2021). Supply chain management optimization in the manufacturing industry through digital transformation: The role of big data, artificial intelligence, and the Internet of Things. *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 161-166.
- Putra, A. R., & Darmawan, D. (2024). The role of supervisory support and self-efficacy on work effectiveness with work burnout as a moderator variable. *Jurnal Simki Economic*, 7(2), 439-451. <https://doi.org/10.29407/jse.v7i2.358>
- Raudatusyifa, S., Sari, M. W., & Fenia, S. Z. (2024). Pengaruh dukungan organisasi dan self-efficacy terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT Yasiga Sarana Utama Padang. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Ekonomi*, 2(2), 342-354. <https://doi.org/10.54066/jmbe-itb.v2i2.1679>
- Rees, T., & Freeman, P. (2009). Social support moderates the relationship between stressors and task performance through self-efficacy. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 28(2), 244-263. <https://doi.org/10.1521/JSCP.2009.28.2.244>

- Rezazadeh, F., Seyyed-Naghavi, M. A., & Rezazadeh, S. (2023). A theoretical reflection on the past, present, and future of employee-organization relationship: A systematic literature review. <https://doi.org/10.20476/jbb.v30i1.1420>
- Saleem, F., Malik, M. I., & Qasim, A. (2022). Supervisor support, self-efficacy, and employee performance: The mediating role of office de-clutter. *Administrative Sciences*, 12(4), 177. <https://doi.org/10.3390/admsci12040177>
- Stetz, T. A., Stetz, M. C., & Bliese, P. D. (2006). The importance of self-efficacy in the moderating effects of social support on stressor-strain relationships. *Work & Stress*, 20(1), 49-59. <https://doi.org/10.1080/02678370600624039>
- Sulaksono, S., & Mardikaningsih, R. (2021). Studi tentang kedisiplinan dan pengembangan karir yang membentuk kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen, Bisnis, dan Kewirausahaan*, 1(2), 149-158.
- Sungkawaningtyas, M., Sumaryono, S., & Wulandaru, D. R. (2024). Enhancing commitment to change: The role of perceived supervisor support and self-efficacy. *Eduvest*, 4(12), 11880–11895. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v4i12.50038>
- Sürücü, L., Maslakci, A., & Şeşen, H. (2022). Transformational leadership, job performance, self-efficacy, and leader support: Testing a moderated mediation model. *Baltic Journal of Management*, 17(4), 467–483. <https://doi.org/10.1108/bjm-08-2021-0306>
- Tian, G., Wang, J., Zhang, Z., & Wen, Y. (2019). Self-efficacy and work performance: The role of work engagement. *Social Behavior and Personality*, 47(12), 1–7. <https://doi.org/10.2224/SBP.8528>
- Wagner, B., & Koob, C. (2022). The relationship between leader-member exchange and work engagement in social work: A mediation analysis of job resources. *Heliyon*, 8(1), 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08793>
- Wargoputri, A. I., Wahyuningsih, S., & Surwanti, A. (2024). A bibliometric analysis of perceived organizational support and performance using Vosviewer. *International Journal of Social Science and Human Research*, 7(07). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v7-i07-48>
- Zeb, A., Gan, G. G. G., Wei, O. J., & Karim, R. (2024). Examining the nexus between situational factors and job performance through the mediating role of work engagement and self-efficacy. *Journal of Public Affairs*. <https://doi.org/10.1002/pa.2915>