



## HUBUNGAN ANTARA *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DENGAN *JOB EMBEDDEDNESS* PADA KARYAWAN DI PT. X.

Erika Feby Pratiwi<sup>1</sup>, Meita Santi Budiani<sup>2</sup>

Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Surabaya<sup>1,2</sup>

e-mail: [erika.22092@mhs.unesa.ac.id](mailto:erika.22092@mhs.unesa.ac.id)

Diterima: 10/6/2026; Direvisi: 21/6/2026; Diterbitkan: 7/7/2026

### ABSTRAK

Perkembangan industri manufaktur yang semakin kompetitif menempatkan keterlekatan karyawan sebagai salah satu faktor penting dalam menjaga keberlangsungan produktivitas organisasi. Dalam konteks tersebut, persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan organisasi dipandang berpotensi membentuk keinginan untuk tetap bertahan dan berkontribusi di tempat kerja. Penelitian ini mengeksplorasi keterkaitan antara perceived organizational support dan job embeddedness pada karyawan PT. X. Seluruh populasi yang berjumlah 102 karyawan dilibatkan sebagai responden melalui teknik sampel jenuh. Data diperoleh menggunakan instrumen kuesioner dan dianalisis dengan uji korelasi Pearson Product Moment menggunakan SPSS versi 30.0.0 for Windows. Hasil analisis memperlihatkan adanya hubungan positif yang signifikan antara perceived organizational support dan job embeddedness dengan koefisien korelasi sebesar  $r = .659$  dan nilai signifikansi  $p < 0,05$ . Temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan dukungan yang dirasakan karyawan dari organisasi diikuti oleh semakin kuatnya keterlekatan mereka terhadap pekerjaan dan organisasi. Kondisi ini mengindikasikan bahwa praktik organisasi yang memberikan perlakuan adil, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta menyediakan kesempatan pelatihan dan pengembangan berkontribusi dalam memperkuat keterlekatan kerja. Dengan demikian, penguatan dukungan organisasi dapat dipertimbangkan sebagai strategi untuk mempertahankan sumber daya manusia yang berkomitmen sekaligus mendukung keberlangsungan kinerja organisasi di sektor manufaktur.

**Kata kunci:** *Job Embeddedness, Karyawan Pabrik, Perceived Organizational Support.*

### ABSTRACT

The rapid expansion of Indonesia's manufacturing industry has increased the importance of maintaining a workforce that remains strongly connected to the organization. Within this context, employees' perceptions of organizational support are considered a key factor influencing their willingness to stay committed and contribute to organizational performance. This study examined the association between perceived organizational support and job embeddedness among employees of PT. X. The research involved the entire population of 102 employees using a saturated sampling technique. Data were collected through a questionnaire and analyzed using the Pearson Product-Moment correlation test with SPSS version 30.0.0 for Windows. The findings revealed a significant positive relationship between perceived organizational support and job embeddedness, with a correlation coefficient of  $r = .659$  and a significance level of  $p < .05$ . These results indicate that employees who perceive greater organizational support tend to exhibit stronger attachment to both their jobs and the organization. The findings further suggest that organizational practices promoting fairness, a



supportive work environment, and opportunities for training and professional development contribute to strengthening employees' job embeddedness. Therefore, reinforcing organizational support may serve as an effective strategy for retaining committed employees while enhancing organizational sustainability and performance within the manufacturing sector.

**Keywords:** *Job Embeddedness, Manufacturing Employees, Perceived Organizational Support.*

## PENDAHULUAN

Dinamika industri manufaktur beberapa tahun terakhir memperlihatkan bahwa keberhasilan organisasi tidak lagi hanya ditentukan oleh kemampuan mengelola proses produksi, melainkan juga oleh kapasitas mempertahankan tenaga kerja yang mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis. Transformasi teknologi, penerapan otomatisasi, serta meningkatnya tekanan kompetisi global telah mengubah karakteristik pekerjaan di sektor manufaktur menjadi semakin kompleks. Di tengah tuntutan tersebut, perusahaan menghadapi kebutuhan untuk menjaga kesinambungan produktivitas tanpa mengabaikan keberlangsungan sumber daya manusianya. Situasi ini menjadi semakin relevan karena aktivitas produksi berlangsung melalui target yang ketat, sistem kerja bergilir, serta koordinasi yang menuntut konsistensi kinerja antarpekerja. Konsekuensinya, keberhasilan organisasi tidak cukup bergantung pada efisiensi operasional semata, tetapi juga pada kemampuannya membangun kondisi kerja yang membuat karyawan memilih untuk tetap menjadi bagian dari organisasi (Harmen et al., 2024; Agustia & Budiani, 2025). Ketika keputusan untuk bertahan tidak dapat dipertahankan, organisasi harus menghadapi konsekuensi berupa meningkatnya biaya perekrutan dan pelatihan, hilangnya pengalaman kerja yang telah terakumulasi, serta potensi terganggunya kualitas maupun kontinuitas proses produksi (Ramaite et al., 2022; Rony et al., 2023).

Keputusan seorang karyawan untuk tetap bekerja dalam organisasi sesungguhnya dipengaruhi oleh rangkaian keterikatan yang berkembang selama pengalaman kerjanya. Perspektif tersebut dijelaskan melalui konsep *job embeddedness*, yang memandang keberlangsungan hubungan individu dengan organisasi sebagai hasil interaksi antara jaringan sosial yang dimiliki, tingkat kesesuaian dengan lingkungan kerja, serta berbagai konsekuensi yang harus ditanggung apabila hubungan kerja tersebut berakhir. Ketiga aspek tersebut dikenal sebagai *link*, *fit*, dan *sacrifice* (Mitchell et al., 2001). Perkembangan kajian mutakhir memperluas pemaknaan konsep ini sehingga tidak lagi terbatas sebagai penjelas rendahnya kecenderungan keluar dari organisasi. Sebaliknya, *job embeddedness* dipahami sebagai mekanisme psikologis yang memperkuat komitmen terhadap organisasi, meningkatkan keterikatan dalam menjalankan pekerjaan, dan menjaga keberlangsungan performa individu dalam jangka panjang (Yoon et al., 2022). Bahkan pada lingkungan kerja yang sarat tekanan, keterlekatan tersebut terbukti membantu karyawan mempertahankan keterlibatan mereka sekaligus mengurangi kecenderungan meninggalkan organisasi, sehingga keberadaannya semakin dipandang sebagai salah satu fondasi penting dalam pengelolaan tenaga kerja pada sektor dengan intensitas pekerjaan tinggi, termasuk industri manufaktur (Schmidbauer et al., 2025).

Keterlekatan terhadap organisasi tidak berkembang secara kebetulan, melainkan terbentuk melalui pengalaman kerja yang secara konsisten memberi makna bagi karyawan. Salah satu pengalaman yang paling menentukan berkaitan dengan bagaimana organisasi memperlakukan individu yang bekerja di dalamnya. Ketika karyawan meyakini bahwa kontribusi mereka dihargai dan kesejahteraan mereka menjadi perhatian organisasi, hubungan



kerja tidak lagi dipandang sebagai sekadar pertukaran antara tenaga dan imbalan, tetapi berkembang menjadi ikatan psikologis yang mendorong keinginan untuk tetap bertahan. Persepsi tersebut dijelaskan melalui konsep *perceived organizational support*, yaitu keyakinan bahwa organisasi memberikan apresiasi terhadap kontribusi karyawan sekaligus menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002). Pengalaman tersebut dibangun melalui praktik organisasi yang mencerminkan keadilan (*fairness*), dukungan dari atasan (*supervisor support*), serta pemberian penghargaan dan kondisi kerja yang memadai (*organizational rewards and job conditions*). Dengan demikian, persepsi mengenai dukungan organisasi tidak hanya memengaruhi evaluasi karyawan terhadap tempat kerja, tetapi juga membentuk kualitas hubungan yang berkembang antara individu dan organisasi.

Kecenderungan tersebut semakin terlihat dalam berbagai penelitian mutakhir yang menempatkan *perceived organizational support* sebagai salah satu sumber daya organisasi yang memperkuat berbagai perilaku positif di lingkungan kerja. Dukungan yang dipersepsikan secara konsisten berkaitan dengan meningkatnya komitmen afektif, kemauan memberikan kontribusi yang lebih besar, serta terbentuknya hubungan yang lebih kuat antara karyawan dan organisasi (Thakral et al., 2025). Pada saat yang sama, mekanisme tersebut juga menjelaskan mengapa praktik pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada komitmen tidak selalu menghasilkan dampak yang sama apabila tidak diikuti oleh munculnya persepsi bahwa organisasi benar-benar mendukung karyawannya. Dalam konteks tersebut, *perceived organizational support* berfungsi sebagai jalur yang menghubungkan praktik manajemen dengan berkembangnya *job embeddedness*, sehingga keputusan karyawan untuk tetap bertahan tidak semata-mata didasarkan pada pertimbangan ekonomi, tetapi juga pada kualitas hubungan yang mereka rasakan selama bekerja (Zhang et al., 2025).

Konteks tersebut juga tercermin pada kondisi yang dijumpai di PT. X, perusahaan manufaktur yang bergerak pada pengolahan *Woven Bag* dan *Jumbo Bag* di Jawa Timur. Wawancara awal terhadap enam karyawan dengan masa kerja lebih dari satu tahun memperlihatkan bahwa pengalaman bekerja mereka tidak hanya dibentuk oleh tuntutan penyelesaian target produksi, tetapi juga oleh kualitas interaksi yang berlangsung di lingkungan kerja. Hubungan yang harmonis dengan rekan kerja maupun atasan, komunikasi yang terbuka, budaya saling membantu, kesempatan mengikuti pelatihan, serta penghargaan yang diberikan perusahaan dipersepsikan sebagai pengalaman positif yang membuat mereka merasa dihargai sebagai bagian dari organisasi. Pada saat yang sama, para karyawan menggambarkan bahwa keputusan meninggalkan perusahaan tidak sekadar berarti berpindah tempat kerja, melainkan juga kehilangan relasi sosial yang telah terbentuk, peluang untuk terus mengembangkan kompetensi, serta berbagai manfaat yang diperoleh selama bekerja. Pengalaman tersebut memperlihatkan bagaimana dimensi *link*, *fit*, dan *sacrifice* dalam *job embeddedness* berkembang bersamaan dengan munculnya persepsi mengenai keadilan organisasi, dukungan atasan, serta penghargaan dan kondisi kerja yang diterima karyawan. Keterkaitan antarkomponen tersebut sejalan dengan uraian Halvorsen et al. (2021) yang menempatkan dukungan organisasi sebagai salah satu kondisi yang memperkuat keterlekatan individu terhadap pekerjaannya.

Hubungan antara *perceived organizational support* dan *job embeddedness* sebenarnya telah memperoleh perhatian pada berbagai konteks organisasi, meskipun karakteristik lingkungan kerja yang dikaji masih didominasi sektor nonmanufaktur. Dukungan organisasi dilaporkan berkaitan dengan meningkatnya *job embeddedness* pada perusahaan *start-up* (Khusna & Suseno, 2023), memperkuat retensi karyawan di industri taman hiburan (Lailasari



et al., 2021), serta mendukung pembentukan keterlekatan kerja melalui pengembangan karier pada sektor teknologi (Marcella & Satrya, 2023). Pola yang serupa juga ditemukan pada lingkungan perbankan, ketika dukungan pimpinan berkontribusi terhadap berkembangnya *job embeddedness* pegawai (Harahap et al., 2023). Lebih lanjut, Dechawatanapaisal (2025) menjelaskan bahwa dukungan sosial di tempat kerja dapat mengurangi kecenderungan meninggalkan organisasi melalui peningkatan *job embeddedness* dan kebermaknaan kerja. Meskipun memberikan gambaran yang konsisten mengenai pentingnya dukungan organisasi, temuan-temuan tersebut lahir dari karakteristik pekerjaan yang berbeda dengan sektor manufaktur. Aktivitas produksi yang berorientasi pada target, sistem kerja bergilir, serta tingginya ketergantungan antarpekerja dalam proses operasional berpotensi membentuk pengalaman kerja yang khas. Oleh karena itu, hubungan antara *perceived organizational support* dan *job embeddedness* pada lingkungan manufaktur tidak dapat diasumsikan identik dengan konteks organisasi lain, sehingga masih diperlukan bukti empiris yang secara khusus merepresentasikan karakteristik sektor tersebut.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan pada Februari 2026 di PT. X, perusahaan manufaktur pengolahan *Woven Bag* dan *Jumbo Bag* di Jawa Timur, untuk mengkaji hubungan antara *perceived organizational support* dan *job embeddedness* pada karyawan produksi melalui pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional. Seluruh populasi yang berjumlah 132 karyawan dilibatkan menggunakan teknik *total sampling*. Sebelum pengumpulan data utama, instrumen terlebih dahulu diuji melalui *pilot study* terhadap 30 karyawan yang memiliki karakteristik serupa dengan populasi penelitian. Setelah proses tersebut selesai, sebanyak 102 karyawan berpartisipasi sebagai responden penelitian utama. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner luring (*paper-based questionnaire*) setelah memperoleh persetujuan dari pihak perusahaan dan kesediaan responden untuk berpartisipasi dalam penelitian.

Instrumen disusun berdasarkan operasionalisasi masing-masing variabel, yaitu skala *perceived organizational support* yang mengacu pada dimensi *fairness*, *supervisor support*, serta *organizational rewards and job conditions* dari Rhoades dan Eisenberger (2002), dan skala *job embeddedness* yang dikembangkan berdasarkan dimensi *link*, *fit*, dan *sacrifice* dari Mitchell et al. (2001). Pada tahap awal, masing-masing skala terdiri atas 27 butir pernyataan dengan lima pilihan jawaban menggunakan skala Likert, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Hasil uji validitas menggunakan korelasi *item-total* dengan kriteria koefisien  $>0,30$  (Sugiyono, 2023) menunjukkan bahwa masing-masing skala memiliki 17 butir yang valid setelah 10 butir dieliminasi. Selanjutnya, uji reliabilitas menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,723 untuk skala *perceived organizational support* dan 0,803 untuk skala *job embeddedness*, sehingga kedua instrumen dinyatakan reliabel karena melampaui batas minimum 0,70 (Creswell & Creswell, 2023). Seluruh data kemudian melalui proses *data cleaning*, dilanjutkan dengan uji normalitas Kolmogorov-Smirnov (sig.  $>0,05$ ), dan pengujian hipotesis menggunakan korelasi Pearson *Product Moment* pada taraf signifikansi 0,05 dengan bantuan IBM SPSS Statistics versi 30.0 for Windows.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Analisis deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran mengenai kecenderungan skor pada variabel *job embeddedness* dan *perceived organizational support* yang diperoleh dari



responden penelitian. Selain menunjukkan karakteristik distribusi data, analisis ini juga digunakan sebagai dasar dalam menyusun kategorisasi tingkat masing-masing variabel berdasarkan norma empiris. Penyajian statistik deskriptif membantu mengidentifikasi pola umum kondisi responden sebelum dilakukan pengujian hubungan antarvariabel. Hasil statistik deskriptif dan kategorisasi responden disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1. Kategorisasi Partisipan**

Variabel	Kategori	Rentang Skor	Frekuensi (N)	Persentase
<i>Job embeddedness</i>	Rendah	$X < 47$	7	6,9%
	Sedang	$47 \leq X < 67$	83	81,4%
	Tinggi	$X \geq 67$	12	11,8%
	Total		102	100%
<i>Perceived organizational support</i>	Rendah	$X < 53$	8	7,8%
	Sedang	$53 \leq X < 74$	74	72,5%
	Tinggi	$X \geq 74$	20	19,6%
	Total		102	100%

Tabel 1 menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada kategori sedang pada kedua variabel penelitian. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa secara umum karyawan telah memiliki tingkat *job embeddedness* dan *perceived organizational support* yang cukup baik, meskipun masih terdapat variasi kondisi antarresponden. Keberadaan responden pada kategori tinggi dan rendah memperlihatkan bahwa pengalaman terhadap dukungan organisasi maupun keterlekatan kerja tidak sepenuhnya seragam. Pola distribusi tersebut memberikan indikasi awal bahwa peningkatan persepsi dukungan organisasi berpotensi diikuti oleh kecenderungan meningkatnya keterlekatan kerja, yang selanjutnya diuji melalui analisis korelasi.

Karakteristik responden dianalisis untuk memberikan gambaran mengenai komposisi partisipan yang terlibat dalam penelitian. Informasi demografis diperlukan untuk menunjukkan bahwa responden memiliki latar belakang yang beragam sehingga dapat merepresentasikan populasi penelitian. Karakteristik yang dideskripsikan meliputi usia dan masa kerja karena kedua aspek tersebut berkaitan dengan pengalaman individu dalam organisasi. Distribusi karakteristik responden disajikan pada Tabel 2.

**Tabel 2. Demografi Responden**

Karakteristik Responden	Kategori	Frekuensi (N)	Persentase
Usia	20–30 tahun	29	28%
	31–40 tahun	29	28%
	41–50 tahun	33	33%
	50–60 tahun	11	11%
	Total		102
Masa Kerja	1–3 tahun	8	7,8%
	3–5 tahun	16	15,7%
	5–10 tahun	22	21,6%
	>10 tahun	56	54,9%



Total	102	100%
-------	-----	------

Tabel 2 memperlihatkan bahwa responden penelitian berasal dari berbagai kelompok usia dan masa kerja sehingga memberikan variasi karakteristik dalam penelitian ini. Dominasi responden dengan masa kerja yang relatif panjang menunjukkan bahwa sebagian besar partisipan telah memiliki pengalaman organisasi yang memadai untuk memberikan penilaian terhadap *perceived organizational support* maupun *job embeddedness*. Kondisi tersebut sejalan dengan kriteria inklusi penelitian yang mensyaratkan masa kerja minimal satu tahun agar responden telah memiliki pengalaman kerja yang cukup dalam organisasi. Dengan demikian, karakteristik responden dinilai mendukung tujuan penelitian untuk mengidentifikasi hubungan antara kedua variabel pada konteks karyawan manufaktur.

Sebelum pengujian hipotesis dilakukan, data terlebih dahulu memenuhi asumsi normalitas sehingga analisis parametrik dapat diterapkan. Pengujian hipotesis bertujuan untuk mengetahui arah dan kekuatan hubungan antara *perceived organizational support* dan *job embeddedness*. Analisis dilakukan menggunakan korelasi *Pearson Product Moment* karena kedua variabel berbentuk data interval dan telah memenuhi asumsi statistik yang dipersyaratkan. Hasil pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 3.

**Tabel 3. Uji Hipotesis**

		<i>Perceived Organizational Support</i>	<i>Job Embeddedness</i>
<i>Perceived Organizational Support</i>	<i>Pearson Correlation</i>	1	.659**
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	102	102
<i>Job Embeddedness</i>	<i>Pearson Correlation</i>	.659**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	102	102

Hasil analisis Tabel 3 menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara *perceived organizational support* dan *job embeddedness*, sehingga hipotesis penelitian diterima. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa semakin positif persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan organisasi, semakin tinggi pula kecenderungan keterlekatan mereka terhadap pekerjaan dan organisasi. Sebaliknya, persepsi dukungan organisasi yang lebih rendah cenderung diikuti oleh tingkat keterlekatan kerja yang lebih rendah. Hasil ini memberikan bukti empiris bahwa *perceived organizational support* merupakan salah satu faktor yang berkontribusi dalam membentuk *job embeddedness* pada karyawan sektor manufaktur.

### Pembahasan

Hasil analisis deskriptif memperlihatkan bahwa *perceived organizational support* dan *job embeddedness* pada karyawan PT. X sama-sama berada pada kategori sedang. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi telah berkembang ke



arah yang positif, meskipun belum seluruh pengalaman kerja menghasilkan tingkat keterlekatan yang sama. Dalam lingkungan manufaktur yang ditandai oleh target produksi, pembagian kerja yang terstruktur, dan koordinasi yang intensif, persepsi terhadap dukungan organisasi tidak hanya terbentuk melalui kebijakan formal, tetapi juga melalui pengalaman sehari-hari selama bekerja. Oleh karena itu, tingkat keterlekatan kerja yang muncul merupakan refleksi dari akumulasi pengalaman tersebut, bukan semata-mata respons terhadap satu bentuk perlakuan organisasi. Pandangan ini selaras dengan Halvorsen et al. (2021) yang menjelaskan bahwa *job embeddedness* berkembang melalui interaksi antara faktor organisasi, hubungan sosial, dan pengalaman individu selama bekerja.

Meskipun sebagian besar responden berada pada kategori sedang, distribusi skor pada kedua variabel memperlihatkan adanya variasi persepsi antarkaryawan. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang sama belum tentu menghasilkan pengalaman yang seragam bagi setiap individu. Intensitas interaksi dengan atasan, kualitas hubungan dengan rekan kerja, maupun kesempatan memperoleh penghargaan dan pengembangan diri dapat dipersepsikan secara berbeda sehingga memengaruhi cara karyawan memandang organisasi. Dengan demikian, efektivitas dukungan organisasi tidak hanya ditentukan oleh keberadaan kebijakan perusahaan, tetapi juga oleh sejauh mana kebijakan tersebut benar-benar dirasakan sebagai bentuk perhatian yang bermakna oleh karyawan. Kondisi ini mendukung temuan Khusna dan Suseno (2023) yang menjelaskan bahwa persepsi positif terhadap dukungan organisasi berkembang melalui hubungan kerja yang berkualitas dan lingkungan kerja yang mendukung sehingga memperkuat keterlekatan terhadap organisasi.

Karakteristik responden turut memberikan konteks dalam memahami hasil penelitian ini. Mayoritas karyawan memiliki masa kerja lebih dari sepuluh tahun sehingga penilaian terhadap organisasi dibangun melalui pengalaman yang berlangsung secara berkelanjutan. Masa kerja yang relatif panjang memungkinkan individu mengenali budaya organisasi, membangun hubungan interpersonal yang stabil, serta menyesuaikan nilai pribadi dengan tuntutan organisasi. Proses tersebut secara bertahap memperkuat dimensi *link*, *fit*, dan *sacrifice*, karena semakin lama seseorang bekerja, semakin luas jaringan sosial yang dimiliki, semakin tinggi tingkat kesesuaian dengan lingkungan kerja, serta semakin besar manfaat yang dipertimbangkan apabila harus meninggalkan organisasi. Interpretasi ini sejalan dengan Tamonob dan Yulianti (2025) yang menyatakan bahwa masa kerja yang lebih panjang berkontribusi terhadap meningkatnya kemampuan adaptasi, komitmen, dan keterlekatan individu terhadap organisasi.

Temuan utama penelitian menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara *perceived organizational support* dan *job embeddedness* pada karyawan PT. X. Hubungan tersebut mengindikasikan bahwa keterlekatan terhadap organisasi berkembang seiring dengan semakin positifnya dukungan yang dirasakan karyawan dari lingkungan kerja. Dukungan yang diwujudkan melalui perlakuan yang adil, perhatian dari atasan, penghargaan atas kontribusi, maupun kesempatan mengembangkan kompetensi membentuk keyakinan bahwa organisasi menghargai keberadaan mereka. Ketika pengalaman tersebut berlangsung secara konsisten, hubungan antara individu dan organisasi tidak lagi bersifat transaksional, tetapi berkembang menjadi ikatan psikologis yang mendorong keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

Hubungan tersebut dapat dipahami melalui mekanisme pembentukan *job embeddedness*. Perlakuan yang adil dan dukungan dari organisasi memperkuat kesesuaian antara kebutuhan individu dan lingkungan kerja (*fit*), sementara interaksi positif dengan atasan



maupun rekan kerja memperluas hubungan sosial yang dimiliki karyawan (*link*). Pada saat yang sama, berbagai manfaat yang diperoleh, seperti kesempatan mengikuti pelatihan, penghargaan atas kinerja, serta peluang pengembangan karier, meningkatkan pertimbangan mengenai konsekuensi yang akan dihadapi apabila harus meninggalkan organisasi (*sacrifice*). Ketiga dimensi tersebut berkembang secara saling melengkapi sehingga dukungan organisasi tidak hanya meningkatkan kenyamanan bekerja, tetapi juga memperkuat keterlekatan karyawan terhadap organisasi. Penjelasan ini konsisten dengan Halvorsen et al. (2021), serta diperkuat oleh Thakral et al. (2025) dan Zhang et al. (2025) yang menempatkan *perceived organizational support* sebagai mekanisme penting dalam pembentukan *job embeddedness* melalui praktik pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada kesejahteraan karyawan.

Karakteristik pekerjaan di sektor manufaktur memberikan makna yang lebih luas terhadap hubungan tersebut. Lingkungan kerja yang menuntut pencapaian target produksi, sistem kerja bergilir, serta koordinasi antarkaryawan menjadikan dukungan organisasi sebagai sumber daya yang membantu individu menghadapi tuntutan pekerjaan. Dalam kondisi seperti ini, perhatian dari atasan, komunikasi yang terbuka, kesempatan mengembangkan kompetensi, serta lingkungan kerja yang aman bukan hanya meningkatkan kenyamanan bekerja, tetapi juga memperkuat keyakinan bahwa organisasi memberikan dukungan yang nyata terhadap keberlangsungan karier mereka. Dengan demikian, keterlekatan kerja berkembang melalui pengalaman positif yang dialami secara berulang selama bekerja. Interpretasi tersebut sejalan dengan Stinglhamber dan Caesens (2021) yang menjelaskan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif dan lingkungan kerja yang suportif mampu meningkatkan *perceived organizational support* sehingga mendorong terbentuknya *job embeddedness*.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa keterlekatan karyawan terhadap organisasi tidak muncul sebagai konsekuensi dari satu kebijakan tertentu, melainkan berkembang melalui akumulasi pengalaman kerja yang mencerminkan perhatian organisasi terhadap kontribusi dan kesejahteraan karyawan. Hasil penelitian ini memperluas bukti empiris mengenai hubungan *perceived organizational support* dan *job embeddedness* pada konteks industri manufaktur Indonesia yang masih relatif terbatas dibandingkan sektor jasa, teknologi, maupun perbankan. Dengan demikian, penguatan dukungan organisasi dapat dipandang sebagai strategi yang relevan untuk mempertahankan tenaga kerja sekaligus mendukung keberlanjutan kinerja organisasi pada lingkungan manufaktur.

## KESIMPULAN

Hubungan positif dan signifikan antara *perceived organizational support* dan *job embeddedness* menunjukkan bahwa kualitas dukungan yang dirasakan karyawan memiliki keterkaitan dengan terbentuknya keterlekatan mereka terhadap pekerjaan dan organisasi. Temuan ini memberikan pemahaman bahwa keputusan karyawan untuk tetap bertahan tidak hanya dipengaruhi oleh aspek pekerjaan itu sendiri, tetapi juga oleh pengalaman selama berinteraksi dengan lingkungan organisasi. Ketika organisasi mampu menghadirkan perlakuan yang adil, dukungan yang konsisten, serta perhatian terhadap pengembangan karyawan, hubungan kerja berkembang menjadi ikatan psikologis yang semakin kuat. Oleh karena itu, penelitian ini memperluas bukti empiris mengenai keterkaitan *perceived organizational support* dan *job embeddedness*, khususnya pada konteks industri manufaktur di Indonesia yang masih relatif terbatas dalam kajian sebelumnya.

Implikasi dari temuan ini mengarah pada pentingnya pengelolaan sumber daya manusia yang menempatkan dukungan organisasi sebagai bagian dari strategi mempertahankan tenaga



kerja. Penciptaan sistem penghargaan yang adil, penguatan peran atasan dalam memberikan dukungan, penyediaan kesempatan pelatihan dan pengembangan, serta pembentukan lingkungan kerja yang kondusif dapat memperkuat keterlekatan karyawan terhadap organisasi. Upaya tersebut tidak hanya berpotensi meningkatkan retensi karyawan, tetapi juga mendukung keberlangsungan produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi dalam jangka panjang. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan model yang lebih komprehensif dengan melibatkan faktor lain, seperti *organizational commitment*, *work engagement*, kepemimpinan, budaya organisasi, atau kepuasan kerja sehingga mekanisme pembentukan *job embeddedness* dapat dipahami secara lebih menyeluruh.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Agustia, E. D., & Budiani, M. S. (2025). Hubungan antara pemberdayaan psikologis dengan workforce agility pada karyawan produksi. *PAEDAGOGY : Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Psikologi*, 5(2), 510-522. <https://doi.org/https://doi.org/10.51878/paedagogy.v5i2.5838>
- Ben-meir, L., Giladi, A., & Koslowsky, M. (2024). Job embeddedness as a mediator of the relationship between work locus of control and emotional exhaustion. *Current Psychology*, 24994–25005. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-06203-1>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (6th ed.). Sage Publications Ltd.
- Dechawatanapaisal, D. (2025). Linking workplace social support to turnover intention through job embeddedness and work meaningfulness. *Journal of Management & Organization*, 31(2), 887-909. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.4>
- Halvorsen, B., Radford, K., Chapma, G., & Nikolic, B. (2021). Job Embeddedness. In V. I. Sessa & N. A. Bowling (Eds.), *Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs* (pp. 184–206). Routledge.
- Harahap, S. F., Nasution, M. L. I., & Tambunan, K. (2023). Leader Member Exchange dan Perceived Organizational Support: Kunci Mengatasi Job Insecurity melalui Job Embeddedness di Bank Muamalat. *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 5(1), 94–112. <https://doi.org/https://doi.org/10.24239/jiebi.v5i1.1>
- Harmen, H., Syahreza, D. S., Sitanggang, R. M., Sitanggang, K. G., Situmorang, N. R., Sinurat, N. N., Tambunan, R. M., & Rajagukguk, N. F. (2024). Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan di Perusahaan Manufaktur : Sebuah Literature Review. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Bisnis, Kewirausahaan*, 12(1), 263–281. <https://doi.org/https://doi.org/10.30640/ekonomika45.v12i1.3519>
- Huang, H.-L., Cheng, L.-K., Sun, P.-C., Jiang, Y. S., & Lin, H. H. (2024). Relationship among social tactics, job embeddedness, and affective commitment in newcomers: the moderating effect of workplace spirituality. *Journal of Management & Organization*, 30(4), 951–971. <https://doi.org/https://doi.org/10.1017/jmo.2021.11>
- Khusna, F., & Suseno, M. N. (2023). Perceived Organizational Support and Job Embeddedness in Startup Employees. *Jurnal Psikologi Integratif*, 11(1), 109–120. <https://doi.org/https://doi.org/10.14421/jpsi.v11i1.2680>
- Lailasari, N., Dewi, R. S., & Akbar, S. N. (2021). Hubungan antara Persepsi Dukungan Organisasi dengan Job Embeddedness pada Karyawan Waterboom Pesona Modern Banjarmasin. *Jurnal Kognisia*, 4(April), 51–57. <https://doi.org/10.20527/kognisia.2021.04.006>
- Marcella, B. D., & Satrya, A. (2023). How Human Resource Practice, Perceived Organizational



- Support, and Job Embeddedness Influence Turnover Intention. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 7(3), 529–539. <https://doi.org/10.36555/almana.v7i3.2263>
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., & Sablinski, C. J. (2001). *Why People Stay : Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover*. 44(6), 1102–1121. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/3069391>
- Ramaite, M., Rothmann, S., & Vaart, L. Van Der. (2022). Job embeddedness profiles : Associations with supervisor relations , job satisfaction , and work engagement Job embeddedness profiles : Associations with supervisor relations , job satisfaction , and work. *Cogent Psychology*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2022.2080322>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). *Perceived Organizational Support : A Review of the Literature*. 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.698>
- Rony, Z. T., Fitriadi, H., & Widjaja, W. (2023). Pengaruh Turnover Intention Dan Kompensasi Terhadap Tingkat Retensi Karyawan Pada Perusahaan Manufaktur Di Jawa Barat. *Jurnal Bisnisman : Riset Bisnis Dan Manajemen*, 5(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.52005/bisnisman.v5i1.133>
- Schmidbauer, J., Niessen, C., Lubecki-Weschke, N., & Krupp, M. (2025). Staying in a stressful job? The role of job embeddedness for truck drivers' well-being and turnover intentions. *Journal of Business and Psychology*, 40(5), 1189-1208. <https://doi.org/10.1007/s10869-025-10011-0>
- Stinglhamber, F., & Caesens, G. (2021). Perceived Organizational Support. In V. I. Sessa & N. A. Bowling (Eds.), *Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs* (pp. 71–98). Routledge.
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Tamonob, S. Y., & Yulianti, P. (2025). Pengaruh Work Overload terhadap Job Embeddedness dengan Emotional Exhaustion sebagai Mediasi dan Social Support sebagai Moderasi pada Perawat di Rumah Sakit Umum Daerah ( RSUD ) Soe Kabupaten Timor Tengah Selatan. 14(3), 425–442. <https://doi.org/https://doi.org/10.52644/joeb.v14i3.2682>
- Thakral, P., Dash, S. S., Sharma, D., & Ghosh, K. (2025). High-performance work systems and affective commitment: The mediating role of job embeddedness and perceived organizational support. *Business Perspectives and Research*, 22785337251316387. <https://doi.org/10.1177/22785337251316387>
- Yoon, D. Y., Han, C. S. H., Lee, S. K., Cho, J., Sung, M., & Han, S. J. (2022). The critical role of job embeddedness: The impact of psychological empowerment and learning orientation on organizational commitment. *Frontiers in Psychology*, 13, 1014186. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1014186>
- Zhang, T., Qasim, S., Ahmad, R., Sheng, S., Siyal, S., Ahmed, W., ... & Song, L. (2025). Commitment-based human resource practices and job embeddedness: Perceived organizational support as a mediator. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 53(1), 1-20. <https://doi.org/10.2224/sbp.13626>