

STRATEGI MANAJEMEN BERBASIS *JOB EMBEDDEDNESS* DENGAN MEDIASI *JOB SATISFACTION* UNTUK MENINGKATKAN *EMPLOYEE RETENTION* DI RS BUNGSU BANDUNG

Wendy Sadikin^{1*}, Wahyuddin Bagenda², Achmad Dheni Suwardhani³

Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya^{1,2,3}

*Corresponding Author : wendysadikin@gmail.com

ABSTRAK

Rumah sakit sebagai institusi pelayanan publik di bidang kesehatan dituntut untuk senantiasa meningkatkan mutu layanan dengan memberikan pelayanan yang berkualitas dan memuaskan bagi konsumennya. Dalam konteks ini, karyawan memiliki peran strategis dalam menentukan keberhasilan dan daya saing rumah sakit. Employee retention menjadi faktor penting yang memengaruhi produktivitas, profitabilitas, serta keberlangsungan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *job embeddedness* terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja terhadap *employee retention*, serta pengaruh tidak langsung *job embeddedness* terhadap *employee retention* melalui mediasi kepuasan kerja di RS Bungsu Bandung. Populasi penelitian berjumlah 109 orang, dengan sampel sebanyak 90 responden yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain observasional deskriptif serta analisis *Structural Equation Modeling Partial Least Square (SEM-PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job embeddedness*, yang mencakup unsur *link, fit*, dan *sacrifice*, berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, kepuasan kerja yang meliputi aspek pekerjaan, rekan kerja, gaji, supervisi, dan peluang promosi berpengaruh signifikan terhadap *employee retention*. Selain itu, *job embeddedness* juga berpengaruh terhadap *employee retention* secara tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Temuan ini menggambarkan bahwa tingkat keterikatan dan kepuasan kerja karyawan merupakan kunci penting dalam meningkatkan retensi di RS Bungsu Bandung, yang saat ini masih berada di bawah angka 90%.

Kata kunci : kepuasan kerja, keterikatan pekerjaan, retensi karyawan

ABSTRACT

Hospitals, as public service institutions in the health sector, are required to continuously improve service quality by providing high-quality and satisfactory care to their patients. In this context, employees play a strategic role in determining the success and competitiveness of hospitals. Employee retention is an essential factor that influences productivity, profitability, and organizational sustainability. The research population consisted of 109 employees, with a sample of 90 respondents selected using purposive sampling. A quantitative approach with a descriptive observational design and Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS) analysis was employed. The results indicate that job embeddedness, which includes the elements of link, fit, and sacrifice, has a significant influence on job satisfaction. Furthermore, job satisfaction, which encompasses aspects such as work, coworkers, salary, supervision, and promotion opportunities, significantly affects employee retention. Additionally, job embeddedness indirectly influences employee retention through job satisfaction as a mediating variable. These findings highlight that the level of job embeddedness and job satisfaction among employees plays a crucial role in improving retention at Bungsu Hospital Bandung, which currently remains below 90%.

Keywords : *job embeddedness, job satisfaction, employee retention*

PENDAHULUAN

Rumah Sakit Umum Bungsu adalah rumah sakit milik Bala Keselamatan. Sebelum menjadi rumah sakit awalnya berbentuk klinik bersalin (rumah sewa) terletak di Jalan Guntur Bandung, diresmikan pada tanggal 31 Maret 1938. Pada 29 Maret 1949, berpindah Lokasi ke

Jalan Veteran No.6, Bandung, berubah nama menjadi Klinik Beatrix. Pada 4 Maret 1987 berubah menjadi Rumah Sakit Umum Bungsu, dan melayani kasus umum. Di RS Bungsu, terdapat masalah berupa angka retensi karyawan yang rendah, seperti pada table berikut:

Tabel 1. Data Kepegawaian RS Bungsu Tahun 2020-2022

Tahun	Jumlah Karyawan	Resign	Turnover Rate	Retention Rate
2020	132	28	21.2%	78.8%
2021	113	22	19.5%	80.5%
2022	120	19	15.8%	84.2%

Dari 3 data terlihat bahwa angka *turnover intention* di RS Bungsu sudah diatas 10%, retensi karyawan di bawah 90% memberi indikasi bahwa retensi di RS Bungsu adalah kurang ideal. Berdasarkan penelitian oleh (Rarasanti dkk., 2016) hasil bahwa keterikatan pekerjaan dan kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa setiap kenaikan keterikatan pekerjaan dan kepuasan kerja, akan menurunkan *turnover intention* atau akan meningkatkan retensi karyawan. Sehingga berdasarkan fenomena yang ada di RS Bungsu dan teori penelitian di atas didapatkan adanya gap yang mendasari perlunya dilakukan penelitian ini di RS Bungsu Bandung, karena patut diduga terdapat *job embeddedness* (keterikatan pekerjaan) dan *job satisfaction* (kepuasan kerja) yang kurang ideal, sehingga mengakibatkan angka retensi yang rendah.

Rumah Sakit merupakan institusi pelayanan publik yang bergerak khusus di dalam bidang kesehatan dalam rangka memberi pelayanan kesehatan terhadap individu secara paripurna melalui layanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat dengan berorientasi pada keselamatan pasien. Dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat, rumah sakit wajib meningkatkan mutu dengan memberi pelayanan yang berkualitas yang mampu membuat masyarakat merasakan kepuasan (Bahar dkk., 2023). Sumber daya manusia adalah orang-orang dalam suatu organisasi yang memberikan sumbangan pemikiran dan melakukan berbagai jenis pekerjaan dalam mencapai tujuan dari organisasi tempat orang-orang tersebut tergabung. Mengelola sumber daya manusia dalam organisasi rumah sakit tidak semudah mengelola sumberdaya lainnya, karena manusia mempunyai harkat, hidup, cipta, rasa, dan karsa. Sementara dalam suatu rumah sakit berkumpul banyak orang dari berbagai jenis kompetensi, profesi, jenjang pendidikan, jenis kelamin, dan motivasi yang mengakibatkan masalahnya menjadi kompleks (Anggara dkk., 2020).

Menurut (Kossivi dkk., 2016) karyawan memiliki peran yang cukup penting dalam kinerja suatu perusahaan, karyawan dikatakan sebagai penentu maju mundurnya suatu perusahaan. Menarik sebanyak mungkin karyawan-karyawan berbakat serta mempertahankan mereka di tempat kerja untuk jangka waktu panjang menjadi kunci memenangkan kompetisi usaha. Dalam penelitiannya, (Widjaja dkk., 2021) karyawan sebagai SDM dalam suatu perusahaan memiliki pengaruh penting dimana salah satunya sebagai penentu kesuksesan perusahaan. Menurut (Wijayanti & Nurtjahjanti, 2015) menyatakan bahwa, faktor *employee retention* (retensi karyawan) dikatakan sebagai faktor yang mempengaruhi keberhasilan dalam peningkatan produktivitas dan peningkatan profitabilitas suatu perusahaan. Menurut (Kyndt dkk., 2009) retensi karyawan diperlukan sebagai fungsi dan daya saing perusahaan. Mempertahankan karyawan bertalenta dan terampil penting dalam suatu persaingan, pengetahuan dan keterampilan karyawan dibutuhkan bagi perusahaan ketika bersaing terhadap kompetitor, perusahaan berevolusi melalui karyawan mereka dan belajar untuk pengembangan karyawan secara berkelanjutan (Ratnawati & Subudi, 2018).

Job Embeddedness (keterikatan pekerjaan) merupakan suatu temuan yang masih terbilang baru, bila diteliti lebih lanjut dapat menghasilkan manfaat yang besar untuk menentukan perilaku karyawan. Keterikatan pekerjaan adalah suatu kumpulan pengaruh yang mempengaruhi retensi karyawan. Dapat juga dideskripsikan sebagai suatu jaringan dimana

individu menjadi tertahan. Terdapat tiga aspek dalam keterikatan pekerjaan, yaitu links, fit, dan sacrifice (Mitchell dkk., 2001). Dalam mengkonsepkpan keterikatan pekerjaan (Mitchell dkk., 2001) memfokuskan pada mengapa karyawan bertahan tidak keluar dan menghubungkan nya dengan sikap karyawan yang baik. Keterikatan pekerjaan diakui sebagai fenomena individu yang didasarkan pada keseimbangan antara biaya yang dipersepsikan dan manfaat psikologis. Keterikatan kerja juga dianggap sebagai kunci dalam membangun mediasi antara faktor-faktor organisasi yang terkait dengan pekerjaan dan sikap karyawan (Yoon dkk., 2022). Menurut (Nafei, 2015) *job embeddedness* atau keterikatan pekerjaan merupakan suatu kumpulan dari faktor sosial, finansial, psikologis, yang mempengaruhi retensi karyawan. Seorang karyawan terikat kepada rekan dan tim (*link*) di tempat dia bekerja, bagaimana karyawan tersebut beradaptasi (*fit*) ke budaya kerja di suatu perusahaan, pengorbanan (*sacrifice*) yang dikeluarkan yang dirasakan oleh karyawan tersebut apabila dia keluar dari perusahaan, ketiga hal tersebut itulah yang dimaksud keterikatan pekerjaan (Handayani Nasution dkk., 2024). Di RS Bungsu angka retensi yang rendah diduga terjadi karena kurang kuatnya faktor keterikatan pekerjaan, terutama pada bagian adaptasi (*fit*) (Kamal & Waskito, 2025).

Retensi karyawan dan *employee turnover* (pergantian karyawan) merupakan masalah serius yang dihadapi oleh setiap organisasi dan termasuk oleh pemerintahan. Pergantian karyawan termasuk masalah permanen yang selalu ada (Al-Suraihi dkk., 2021). Mempekerjakan karyawan yang terampil merupakan suatu keharusan bagi suatu organisasi, tetapi lebih penting lagi mempertahankan karyawan agar tidak keluar. Retensi karyawan memberi penilaian terhadap kemampuan organisasi untuk membuat karyawan memiliki perasaan puas dan memiliki keterlibatan dalam organisasinya (Aufa dkk., 2023). Suatu perusahaan dapat meningkatkan keefektifan dari karyawannya, yang dapat diperoleh dari program pelatihan, motivasi terhadap karyawan di dalam tempat kerja, pemberdayaan karyawan, program promosi dan bonus, dan lain-lain (Jagun, 2015). Strategi ini sering memerlukan perusahaan mengeluarkan biaya besar untuk memastikan bahwa karyawan mereka puas dengan pekerjaan mereka dan bekerja optimal (Samuel & Chipunza, 2009). Walaupun dengan melakukan hal yang telah disebut diatas, perusahaan tetap mengalami ancaman tingginya pergantian karyawan sehingga memiliki angka retensi karyawan yang rendah, Dimana hal ini menghambat kesuksesan dari suatu perusahaan dan merampas aset perusahaan yang paling besar yaitu karyawan (Ongori, 2007).

Job satisfaction (kepuasan kerja) pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual, dimana setiap individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai harapan, keinginan dan sistem yang dianutnya. Kepuasan kerja sangat penting bagi suatu organisasi, karena berpengaruh terhadap produktivitas, dikenal juga dengan “*happy employee, happy customer*” (Muayyad & Gawi, 2016). Kepuasan kerja dirasakan oleh karyawan karena ada hal-hal yang mendasarinya. Pada dasarnya seseorang akan merasa nyaman dan memiliki Tingkat loyalitas yang tinggi pada pekerjaannya apabila memperoleh kepuasan kerja yang sesuai dengan ekspektasinya (Nasution & Musnadi, 2018). Menurut (Herzberg, 2017) mengemukakan *the two-factor motivation theory*, atau dikenal juga dengan nama *dual-factor theory* dan *Herzberg's motivation-hygiene theory*, dimana yang termasuk faktor *motivator* adalah *achievement, recognition, the work itself, responsibility, advancement, growth*, sedang kan faktor yang termasuk *hygiene* adalah *bureaucracy, relationship, work condition, status, salary, job security*. RS Bungsu memiliki faktor kepuasan kerja yang diduga kurang ideal, yaitu pada *salary, work condition, and relationship* (Glebbeek & Bax, 2004).

Saat ini cara kita bekerja dan tempat bekerja selalu menghadapi tantangan baru dan selalu berubah. Hal ini memaksa pihak organisasi atau Perusahaan merubah pola perekrutan karyawannya dan pola retensi karyawan untuk mengikuti perubahan yang ada. Pihak perekrut mencoba mempertahankan karyawan yang memiliki keahlian yang baik, jika tidak akan menyebabkan gangguan di tempat kerja dan mengganggu pekerjaan dalam organisasi secara

keseluruhan. Pergantian karyawan dapat berupa sesuatu yang tidak dapat dicegah seperti pensiun, keharusan relokasi, tidak dapat melanjutkan pekerjaan, mencari peluang yang lebih baik dan lain sebagainya. Mengetahui angka retensi karyawan merupakan hal penting karena dapat mengurangi pengeluaran organisasi atau perusahaan, meningkatkan produktivitas karyawan, dan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Rerata angka retensi karyawan di Amerika Serikat adalah 90%, dan bervariasi di setiap sektor industry (Vulpen, 2021). Menurut (Astamarini, 2019) dalam penelitiannya mengatakan bahwa keterikatan pekerjaan berkaitan erat dengan kepuasan kerja dan juga *turnover intention*, ketiganya saling berkaitan dan saling mempengaruhi.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *job embeddedness* terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja terhadap *employee retention*, serta pengaruh tidak langsung *job embeddedness* terhadap *employee retention* melalui mediasi kepuasan kerja di RS Bungsu Bandung

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian observasional deskriptif, yang bertujuan untuk menganalisis hubungan antara variabel keterikatan pekerjaan (*job embeddedness*), kepuasan kerja (*job satisfaction*), dan retensi karyawan (*employee retention*). Pendekatan ini dipilih karena mampu menggambarkan fenomena yang terjadi di lapangan secara objektif melalui pengukuran data numerik. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di RS Bungsu Bandung, dengan jumlah total 109 orang pada periode Maret 2025. Dari populasi tersebut, ditetapkan 90 orang responden sebagai sampel penelitian menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang dianggap relevan dengan tujuan penelitian. Instrumen penelitian yang digunakan berupa kuesioner tertutup dengan skala Likert, yang terdiri dari tiga bagian utama: (1) keterikatan pekerjaan (dimensi *link*, *fit*, dan *sacrifice*), (2) kepuasan kerja (aspek pekerjaan, rekan kerja, gaji, supervisi, dan peluang promosi), serta (3) retensi karyawan. Kuesioner ini disusun berdasarkan indikator teoretis yang telah divalidasi dari penelitian terdahulu.

Analisis data dilakukan melalui dua tahap, yaitu analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan distribusi variabel penelitian, serta analisis inferensial menggunakan Structural Equation Modeling – Partial Least Squares (SEM-PLS) untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel serta peran mediasi kepuasan kerja. Penelitian ini juga telah melalui uji etik yang dilakukan oleh Komite Etik Penelitian RS Bungsu Bandung untuk memastikan bahwa seluruh proses penelitian mematuhi prinsip etika penelitian, seperti persetujuan partisipan (*informed consent*), kerahasiaan data, serta perlindungan hak-hak responden.

HASIL

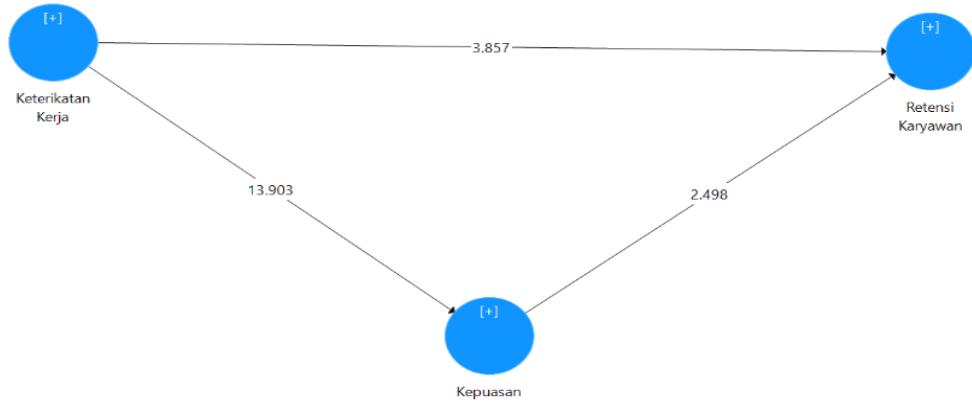
Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Variabel	Klasifikasi	Frekuensi (f)	Percentase (%)
Usia	<25	11	12%
	25-41	61	68%
	>41	18	20%
	Total	90	100%
Jenis Kelamin	Laki-laki	32	36%
	Perempuan	58	64%
	Total	90	100%

Dari tabel 1, dapat dilihat bahwa dari 90 responden. Mayoritas berada pada usia 25-41 tahun sebanyak 61 orang (68%). mayoritas responden pada penelitian berjenis kelamin perempuan sebesar 58 orang (64%).

Analisis Data

Teknik pengolahan data menggunakan metode SEMPLS (*Structural Equation Modeling Partial Least Square*). Berikut model structural dalam penelitian ini:



Gambar 1. Teknik Analisis Data

Inner Model

Pengujian *Inner Model* atau Analisis Model Struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Setelah melalui modifikasi model diperoleh model *bootstrapping* sebagai berikut:

R-square

Tabel 3. Uji R-square Penelitian

	R-square	R-square Adjusted
Kepuasan Kerja(Y)	0.542	0.536
Retensi Karyawan (Z)	0.683	0.676

Berdasarkan data dapat dilihat nilai *R-square* dari kepuasan kerja sebesar 0.542, yang berarti dalam model yang diteliti variabel bebas mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 54.8% (moderat), sedangkan variabel lain yang mempengaruhinya diluar model yang diteliti. Dan nilai *employee retention* sebesar 0.683 berarti variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini mampu mempengaruhi *employee retention* sebesar 68% (kuat), sedangkan sisanya dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

F-square

F-square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel independent terhadap variabel dependen. Berikut tabel hasil *F-square* dengan memakai SmartPLS 3:

Tabel 4. Uji F-square Penelitian

	Kepuasan Kerja (Y)	Keterikatan Pekerjaan (X)	Retensi Karyawan (Z)
Retensi Karyawan (Z)			
Keterikatan Pekerjaan (X)	1.181		0.321
Kepuasan Kerja (Y)			0.250

Berdasarkan tabel 4, dapat dilihat bahwa pengaruh X1 terhadap X2 sebesar 1.181 (besar). Pengaruh X1 terhadap Y 0.321 (moderat), dan pengaruh X2 terhadap Y sebesar 0.250 (moderat).

Pengujian *Direct Model*

Tabel 5. Uji Direct Model Penelitian

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Keterikatan Kerja -> Kepuasan Kerja	0.736	0.819	0.053	13.903	0.000
Kepuasan Kerja -> Retensi Karyawan	0.416	0.393	0.166	2.498	0.013

Hasil uji hipotesis menggunakan SmartPLS 3 dapat dilihat pada tabel, menunjukkan bahwa keterikatan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien path sebesar 0,736, T-statistik 13,903, dan p-value 0,000 ($p < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan pekerjaan merupakan prediktor yang kuat terhadap kepuasan kerja. Sehingga hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh positif keterikatan pekerjaan terhadap kepuasan kerja (Hipotesis 1) dapat diterima. Selanjutnya, terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap retensi karyawan dengan nilai koefisien path sebesar 0,416. Nilai T-statistik sebesar 2,498 dan p-value 0,013 ($p < 0,05$) mengindikasikan bahwa hubungan ini secara statistik signifikan, sehingga hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh positif kepuasan kerja terhadap retensi karyawan (Hipotesis 2) dapat diterima.

Pengujian *Indirect Model*

Pada tahap ini akan dibahas analisis SEMPLS antara hubungan variabel independent terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi.

Tabel 6. Uji Indirect Model Penelitian

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Keterikatan Kerja -> Kepuasan Kerja	0.306	0.320	0.140	2.188	0.029
Kepuasan Kerja -> Retensi Karyawan					

Berdasarkan hasil SmartPLS 3 pada tabel keterikatan pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan melalui peran mediasi kepuasan kerja, nilai T-statistik sebesar 2.188 ($p=0.029$) yang melebihi nilai kritis 1.96 dan signifikansi di bawah tingkat alpha 0.05 mengkonfirmasi signifikansi statistik dari hubungan mediasi ini. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan keterikatan kerja tidak hanya berdampak langsung, tetapi juga secara tidak langsung meningkatkan *employee retention* melalui peningkatan kepuasan kerja. Sehingga hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh positif *job embeddedness*, kepuasan kerja secara simultan terhadap *employee retention* (Hipotesis 3) dapat diterima. Hasil ini konsisten dengan teori pertukaran sosial yang menyatakan bahwa keterikatan pekerjaan menciptakan komitmen psikologis yang kemudian termanifestasi dalam kepuasan kerja dan akhirnya berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk bertahan di organisasi. Implikasi praktis dari temuan ini menekankan pentingnya mengembangkan program peningkatan keterikatan pekerjaan sekaligus memonitor tingkat kepuasan kerja untuk mencapai retensi karyawan yang optimal.

PEMBAHASAN

Gambaran *Job Embeddedness* dan Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 90 responden di RS Bungsu Bandung, mayoritas (68 %) berusia antara 25-41 tahun, dengan dominasi wanita (64 %). Dalam aspek *job embeddedness*, dimensi *Link-Organizational* menunjukkan keterikatan yang relatif lemah dan stabilitas karyawan yang beragam; sedangkan *Link-Community* menampilkan bahwa aspek keluarga dan jaringan sosial memiliki peran penting dalam kehidupan karyawan. Untuk dimensi *Fit*, hasil menunjukkan bahwa dalam organisasi rumah sakit karyawan merasa relatif cocok secara relasional (Fit Organizational) dan juga merasa cocok di komunitasnya (Fit Community), meskipun terdapat kebutuhan peningkatan interaksi sosial dan fasilitas rekreasi. Sementara itu, dimensi *Sacrifice* menampilkan bahwa Sacrifice Organizational masih perlu perbaikan dalam sistem di rumah sakit, dan Sacrifice Community menunjukkan bahwa karyawan memiliki keterikatan kuat dengan komunitas tempat tinggal sebagai faktor dalam keputusan retensi.

Pada variabel kepuasan kerja, aspek-pekerjaan secara umum menunjukkan tidak ada skor yang sangat negatif atau sangat positif, aspek "Orang-Orang Dalam Pekerjaan Saat Ini" dan "Pekerjaan Saat Ini" juga menunjukkan kondisi yang netral hingga cukup memuaskan tanpa ketidakpuasan atau antusiasme ekstrem. Untuk aspek *Pay* (Gaji) dan Peluang Promosi, sebagian besar responden bersikap netral dengan variasi persepsi yang menunjukkan bahwa aspek-aspek ini masih memerlukan perhatian lebih lanjut. Pada aspek Supervisi, responden cenderung netral namun terdapat perbedaan persepsi antar individu yang memerlukan eksplorasi lebih dalam. Interpretasi deskriptif ini menunjukkan bahwa kondisinya adalah menengah: karyawan cukup merasa cocok dan cukup puas, tetapi belum dalam kondisi optimal dan menunjukkan adanya ruang besar untuk peningkatan dalam beberapa dimensi key seperti Sacrifice Organisasi, fasilitas komunitas, serta gaji/promosi.

Pengaruh *Job Embeddedness* dengan Kepuasan Kerja

Dari hasil analisis didapatkan bahwa keterikatan pekerjaan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dari hasil pengujian statistik, untuk hipotesis 1 dengan koefisien path sebesar 0,736, T-statistik 13,903, dan p-value 0,000 ($p < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan pekerjaan merupakan prediktor yang kuat terhadap kepuasan kerja. Sehingga hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh positif keterikatan kerja terhadap kepuasan kerja (Hipotesis 1) dapat diterima. Pada penelitian ini, hasil penelitian sesuai dengan keadaan di RS Bungsu terlihat dari angka *retensi karyawan* yang dibawah 90%. Temuan ini konsisten dengan beberapa studi sebelumnya, misalnya Studi oleh (Wijaya dkk., 2025) menunjukkan bahwa keterikatan pekerjaan penting dalam niat tetap tinggal di fasilitas kesehatan primer di Indonesia. Selain itu oleh (Setthakorn dkk., 2024) juga menunjukkan bahwa dimensi link, fit, dan sacrifice berhubungan dengan niat keluar/tinggal pekerja yang implikasinya terkait juga dengan kepuasan kerja sebagai mediator. Dengan demikian, hasil Anda memperkuat bukti bahwa dalam konteks layanan kesehatan di Indonesia, *job embeddedness* merupakan predictor kuat bagi kepuasan kerja. Penjelasan praktisnya: ketika karyawan merasa "terhubung" secara baik dengan organisasi (link), merasa "cocok" (fit) dan merasa "kehilangan" apabila meninggalkan organisasi (sacrifice), maka mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka.

Pengaruh Kepuasan Kerja dengan *Employee Retention*

Dari hasil analisis didapatkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Dari hasil pengujian statistik untuk hipotesis 2 hasil p-values<0.05 (0.013) dan t-statistik (2.498) diatas t-tabel (1.987), sehingga H0 ditolak dan Ha

diterima. Dari sini dapat dilihat bahwa semakin baik suatu kepuasan kerja di suatu rumah sakit, maka akan semakin tinggi *retensi karyawan*, dan pengaruh ini dapat bersifat langsung. Pada penelitian ini, hasil penelitian sesuai dengan keadaan di RS Bungsu terlihat dari angka retensi karyawan yang dibawah 90%. Analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee retention ($p < 0,05$; $t = 2,498$). Artinya: semakin tinggi kepuasan kerja, semakin tinggi retensi karyawan di RS Bungsu Bandung. Hal ini sejalan dengan (Sari & Jemadi, 2024) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Selain itu (Martadiani dkk., 2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan embeddedness keduanya memegang peran penting dalam mengelola niat keluar/kegelapan dalam industri kesehatan. Dengan demikian, temuan Anda memperkuat bahwa di rumah sakit, untuk meningkatkan retensi (yang saat ini di bawah 90 %), fokus harus diberikan pada kepuasan kerja secara struktural termasuk aspek pekerjaan, rekan kerja, gaji, supervisi, dan peluang promosi.

Pengaruh *Job Embeddedness* terhadap Retensi Melalui Kepuasan Kerja

Dari hasil analisis didapatkan bahwa peningkatan keterikatan pekerjaan tidak hanya berdampak langsung, tetapi juga secara tidak langsung meningkatkan retensi karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja, dari pengujian statistik untuk hipotesis 3, hasil p -values <0.05 (0.029) dan t -statistik (2.188) diatas t -tabel (1.987). sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Pada penelitian ini, hasil penelitian sesuai dengan keadaan di RS Bungsu terlihat dari angka retensi karyawan yang dibawah 90%.

Hasil penelitian Anda menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung *job embeddedness* terhadap employee retention melalui mediasi kepuasan kerja ($p < 0,05$; $t = 2,188$). Dengan kata lain, *job embeddedness* meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian meningkatkan retensi karyawan. Studi-terdahulu mendukung jalur mediasi ini oleh (Mahardika dkk., 2019) pada rumah sakit menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh retensi dan loyalitas kerja terhadap kinerja karyawan. Meskipun tidak spesifik di rumah sakit Indonesia, studi oleh (Artiningsih dkk., 2023) di institusi pendidikan menunjukkan *job embeddedness* dan engagement memengaruhi niat keluar melalui proses-psikologis yang bisa diparalel dengan kepuasan kerja sebagai mediator. Penemuan Anda menunjukkan bahwa di RS Bungsu Bandung, strategi untuk meningkatkan retensi sebaiknya tidak hanya langsung pada *embeddedness*, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja sebagai “jembatan” pengaruh tersebut. Misalnya, meningkatkan fit dan link akan meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian menguatkan komitmen karyawan untuk bertahan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa keterikatan pekerjaan yang terdiri dari unsur link, fit, dan sacrifice berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di RS Bungsu Bandung. Semakin tinggi keterikatan pekerjaan, maka kepuasan kerja karyawan pun meningkat. Selanjutnya, kepuasan kerja yang mencakup berbagai aspek seperti pekerjaan, rekan kerja, gaji, supervisi, dan peluang promosi terbukti secara signifikan meningkatkan retensi karyawan. Selain itu, keterikatan pekerjaan juga berpengaruh terhadap retensi karyawan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil ini mencerminkan kondisi nyata di RS Bungsu Bandung yang masih memiliki tingkat retensi di bawah 90%.

UCAPAN TERIMAKASIH

Kami mengucapkan terimakasih kepada seluruh pihak yang telah mendukung penelitian ini, khususnya manajemen dan tim SDM rumah sakit yang telah memberikan data serta

informasi berharga. Dukungan dan kerja sama Anda sangat berarti dalam menganalisis keterikatan kerja dan kepuasan kerja dalam upaya meningkatkan retensi karyawan. Semoga hasil penelitian ini bermanfaat bagi pengembangan strategi manajemen SDM yang lebih efektif ke depannya.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A.-H. A., & Ibrahim, I. (2021). *Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies*. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1–10. <https://doi.org/10.24018/ejbm.2021.6.3.893>

Anggara, P., Suryawati, C., & Agushybana, F. (2020). Keinginan Pindah Kerja (Turnover Intention) pada Tenaga Kesehatan di Rumah Sakit Umum SM Banyumas Propinsi Jawa Tengah. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, 8(3), 153–160. <https://doi.org/10.14710/jmki.8.3.2020.153-160>

Artiningsih, D. W., Putra, D. S., Zainul, M., & Ibrahim, A. H. H. (2023). *The Impact Of Job Embeddedness And Work Engagement On Staff Turnover*. *Polish Journal of Management Studies*, 28(2), 28–43. <https://doi.org/10.17512/pjms.2023.28.2.02>

Astamarini, R. O. (2019). Analisis Pengaruh Job Embeddedness Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Pt Purnama Indonesia. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 7(2). <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/26370>

Aufa, F. T., Istiqomah, F. A., Fadillah, N., & Ferdian, F. (2023). *The Increasing of Employee Retention in The Hotel Industry: Diagnosing the Effect of Work-Life Balance*. *Jurnal Pariwisata Nusantara (JUWITA)*, 2(2), 95–102. <https://doi.org/10.20414/juwita.v2i2.7286>

Bahar, F. D., Windiyaningsih, C., & Trigono, A. (2023). Analisis Waktu Tunggu Pasien Rawat Inap Di Igd Rumah Sakit Umum Daerah Cengkareng. *Jurnal Manajemen Dan Administrasi Rumah Sakit Indonesia (MARSI)*, 7(1), 25–31. <https://doi.org/10.52643/marsi.v7i1.2926>

Glebbeek, A. C., & Bax, E. H. (2004). *Is High Employee Turnover Really Harmful? An Empirical Test Using Company Records*. *Academy of Management Journal*, 47(2), 277–286. <https://doi.org/10.5465/20159578>

Handayani Nasution, K., Pasaribu, F., & R. Sabrina, R. S. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Job Embeddedness Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Medan Jaya Pangan Mutu. <http://localhost:8080/xmlui/handle/123456789/10266>

Herzberg, F. (2017). *Motivation to Work*. Routledge.

Jagun, V. (2015). *An Investigation into the High Turnover of Employees within the Irish Hospitality Sector, Identifying What Methods of Retention Should Be Adopted* [Masters, Dublin, National College of Ireland]. <https://norma.ncirl.ie/2096/>

Kamal, Z. A., & Waskito, J. (2025). *Investigating The Moderating Role Of Job Embeddedness In The Relationship Between Job Stress, Job Satisfaction, And Turnover Intention* [S1, Universitas Muhammadiyah Surakarta]. <https://doi.org/10/Lampiran.pdf>

Kossivi, B., Xu, M., & Kalgora, B. (2016). *Study on determining factors of employee retention*. *Open journal of social sciences*, 4(5), 261–268.

Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). *Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives*. *Vocations and Learning*, 2(3), 195–215. <https://doi.org/10.1007/s12186-009-9024-7>

Mahardika, D. S., Suddin, A., & Wardiningsih, S. S. (2019). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Retensi Karyawan Dan Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Mitra Keluarga Husada. *JAMASADA: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 13(1). <https://ejurnal.unisri.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/3591>

Martadiani, A. A. M., Supartha, I. W. G., Manuati Dewi, I. G. A., & Riana, I. G. (2022). *The Role Of Job Satisfaction And Embeddedness In Managing Turnover Intention In Healthcare Industries*. *Polish Journal of Management Studies*, 25(1), 228–241. <https://doi.org/10.17512/pjms.2022.25.1.14>

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). *Why People Stay: Using Job Embeddedness To Predict Voluntary Turnover*. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121. <https://doi.org/10.2307/3069391>

Muayyad, D. M., & Gawi, A. I. O. (2016). Pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai bank syariah X kantor wilayah II. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 9(1), 75–98.

Nafei, W. (2015). *The effects of job embeddedness on organizational cynicism and employee performance: A study on Sadat City University*. *International Journal of Business Administration*, 6(1), 8.

Nasution, E. H., & Musnadi, S. (2018). Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja pegawai kanwil direktorat jenderal kekayaan negara Aceh. *Jurnal Magister Manajemen*, 2(1), 123–134.

Ongori, H. (2007). *A review of the literature on employee turnover*. <https://ubrisa.ub.bw/handle/10311/1154>

Rarasanti, P., Ayu, I., & Suana, I. W. (2016). Pengaruh *job embeddedness*, kepuasan kerja, dan Komitmen organisasional terhadap turnover intention Karyawan [PhD Thesis]. Udayana University.

Ratnawati, D. P. D., & Subudi, M. (2018). Pengaruh *Talent Management* Terhadap Employee Retention Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Mediasi [PhD Thesis, Udayana University]. <https://pdfs.semanticscholar.org/d59d/1eadb840938e934807aa211038023a2a5c7f.pdf>

Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2009). *Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea*. *African journal of business management*, 3(9), 410.

Sari, V. K. P., & Jemadi, J. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan: Studi Sumber Daya Manusia pada Rajaklana Resort Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Strategis: Jurnal Mantra*, 1(02), 115–126. <https://doi.org/10.30588/jmt.v1i02.2001>

Setthakorn, K. P., Rostiani, R., & Schreier, C. (2024). *A Meta-Analytic Review of Job Embeddedness and Turnover Intention: Evidence from South-East Asia*. *Sage Open*, 14(2), 21582440241260092. <https://doi.org/10.1177/21582440241260092>

Vulpen, E. van. (2021). *Employee retention rate: All you need to know*. AIHR. <https://www.aihr.com/blog/employee-retention-rate/#Formula>.

Widjaja, Y. R., Widhiyanti, I. S., & Mubarok, A. (2021). Pengaruh Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Cv. Perdana Java Creative Bandung. *Jurnal Sains Manajemen*, 3(2), 83–94. <https://doi.org/10.51977/jsm.v3i2.563>

Wijaya, D., Nurcahyani, R. Y., Afandi, A. T., & Asmaningrum, N. (2025). *Job embeddedness increasing intention to stay among community health centers' honorary nurses*. *Jurnal Keperawatan*, 16(1). <https://doi.org/10.22219/jk.v16i1.36424>

Wijayanti, C. W., & Nurtjahjanti, H. (2015). *Perceived Organizational Support* Dan Retensi Pada Karyawan Pkwt Proyek Dermaga Petikemas Pt. Pp (Persero) Jakarta. *Jurnal EMPATI*, 4(1), 49–54. <https://doi.org/10.14710/empati.2015.13089>

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. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1014186>