



Job Embeddedness as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Employee Retention

Angel Christmas Thania Ginting^{1✉}, Yolla Margaretha²

^{1,2}Universitas Kristen Maranatha

angelchristmasthania25@gmail.com

Abstract

Employee retention has become an increasing concern in healthcare institutions facing workforce instability and persistent turnover challenges. This study examines the relationship between organizational justice and employee retention through the mediating role of job embeddedness among nurses at Hospital X in Bandung. While fairness perceptions shape employees' evaluation of organizational practices, retention decisions are often influenced by the extent to which employees feel socially and psychologically connected to their workplace. Using a quantitative survey design, this research targeted 202 permanent nurses selected through purposive sampling; however, 220 valid responses were successfully collected and analyzed. Data were processed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS software. Analytical procedures included measurement model validation, structural model assessment, and bootstrapping to examine direct and indirect relationships. The results show that organizational justice does not significantly influence employee retention through a direct pathway. Its contribution emerges indirectly by strengthening job embeddedness, which subsequently increases employees' intention to remain in the organization. Nurses who perceive equitable treatment are more likely to develop stronger workplace attachment, organizational fit, and perceived sacrifice associated with leaving. Job embeddedness therefore acts as a full mediator linking fairness perceptions to retention outcomes. These findings suggest that retention initiatives in hospital settings should extend beyond formal fairness practices. Building meaningful interpersonal connections, reinforcing organizational fit, and cultivating stronger attachment to the work environment may offer a more sustainable strategy for maintaining nursing workforce stability.

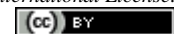
Keywords: Organizational Justice, Job Embeddedness, Employee Retention, Nurse, Hospital.

Abstrak

Retensi karyawan menjadi tantangan penting bagi organisasi pelayanan kesehatan yang menghadapi dinamika perpindahan tenaga kerja serta kebutuhan menjaga stabilitas sumber daya manusia. Penelitian ini mengkaji hubungan antara keadilan organisasi dan retensi karyawan melalui peran mediasi keterlekatan kerja pada perawat Rumah Sakit X Kota Bandung. Persepsi terhadap keadilan organisasi membentuk penilaian karyawan terhadap praktik organisasi, sedangkan keputusan untuk bertahan lebih banyak dipengaruhi oleh keterikatan psikologis dan sosial yang terbentuk dalam lingkungan kerja. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Sampel penelitian ditargetkan sebanyak 202 perawat tetap melalui teknik purposive sampling, namun kuesioner yang berhasil terkumpul dan dinyatakan layak dianalisis berjumlah 220 responden. Data dianalisis menggunakan pemodelan persamaan struktural berbasis kuadrat terkecil parsial dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Tahapan analisis meliputi evaluasi model pengukuran, pengujian model struktural, serta pengujian hipotesis melalui prosedur bootstrap. Hasil analisis menunjukkan bahwa keadilan organisasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap retensi karyawan. Pengaruh keadilan organisasi muncul secara tidak langsung melalui peningkatan keterlekatan kerja yang selanjutnya memperkuat kecenderungan karyawan untuk tetap bertahan. Perawat yang merasakan perlakuan adil cenderung memiliki keterikatan kerja yang lebih kuat, tingkat kesesuaian yang lebih tinggi dengan organisasi, serta persepsi kehilangan yang lebih besar apabila meninggalkan organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa penguatan hubungan interpersonal, keselarasan nilai, dan keterikatan terhadap lingkungan kerja merupakan strategi yang lebih berkelanjutan dalam menjaga stabilitas tenaga keperawatan dibandingkan hanya berfokus pada penerapan keadilan organisasi.

Kata kunci: Keadilan Organisasi, Keterikatan Kerja, Retensi Karyawan, Perawat, Rumah Sakit.

INFEB is licensed under a Creative Commons 4.0 International License.



1. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan faktor strategis yang berperan penting dalam menentukan keberhasilan organisasi karena kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki karyawan dapat menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi [1]. Dalam lingkungan organisasi modern yang semakin kompetitif, kemampuan organisasi dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas menjadi

faktor penting yang menentukan keberhasilan dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang [2].

Di tengah perubahan lingkungan organisasi yang semakin dinamis dan tingginya tingkat persaingan, pengelolaan sumber daya manusia menjadi elemen penting dalam menjaga keberlangsungan organisasi. Sumber daya manusia tidak lagi dipandang sebatas pelaksana tugas operasional, melainkan sebagai modal strategis yang berperan dalam mendorong pencapaian tujuan organisasi melalui penguasaan kompetensi,

pengalaman, keterampilan, serta kemampuan menyesuaikan diri terhadap berbagai perubahan di lingkungan kerja [3]. Atas dasar tersebut, organisasi perlu merancang upaya yang terarah untuk mempertahankan karyawan agar stabilitas tenaga kerja tetap terjaga dan keberhasilan organisasi dapat dicapai secara berkesinambungan.

Tingginya tingkat perpindahan karyawan juga menjadi perhatian serius dalam sektor pelayanan kesehatan. Tenaga kesehatan memegang peranan sentral dalam sistem layanan kesehatan karena terlibat secara langsung dalam pemberian pelayanan kepada pasien. Meskipun demikian, berbagai temuan menunjukkan bahwa organisasi pelayanan kesehatan masih menghadapi kendala dalam menjaga keberlangsungan tenaga kerja yang memiliki kompetensi dan kualitas profesional yang memadai. Laporan dari World Health Organization menyatakan bahwa banyak negara mengalami kekurangan tenaga kesehatan akibat tingginya tingkat *turnover* dan rendahnya retensi tenaga kesehatan di berbagai fasilitas pelayanan kesehatan. Fenomena *turnover* tenaga kesehatan juga semakin meningkat setelah pandemi COVID-19. Tingginya tekanan kerja, risiko kesehatan, serta tuntutan profesional yang besar menyebabkan banyak tenaga kesehatan mengalami kelelahan kerja (*burnout*) dan mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaannya. Penelitian yang dilakukan oleh A. Balthrop dan H. Jung menunjukkan bahwa tekanan kerja, kurangnya dukungan organisasi, serta kondisi kerja yang tidak memadai dapat meningkatkan kemungkinan tenaga kesehatan untuk meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja [4].

Sumber daya manusia memiliki posisi yang sangat penting dalam organisasi, terutama pada sektor pelayanan kesehatan yang keberlangsungannya sangat ditentukan oleh kompetensi serta stabilitas tenaga kerjanya. Sebagai institusi yang berorientasi pada pelayanan, rumah sakit tidak hanya dituntut untuk menyediakan layanan kesehatan yang bermutu, tetapi juga memastikan keberadaan tenaga kesehatan yang kompeten agar seluruh aktivitas operasional dapat terlaksana secara efektif dan berkelanjutan [1] [2]. Namun demikian, permasalahan terkait keberlangsungan tenaga kerja masih menjadi tantangan utama dalam sektor kesehatan. Salah satu indikator yang menunjukkan adanya permasalahan tersebut adalah tingginya tingkat *turnover* tenaga kesehatan. Berbagai penelitian di Indonesia menunjukkan bahwa tingkat *turnover* tenaga kesehatan, khususnya perawat, dilaporkan cukup tinggi di berbagai negara dan menjadi isu global dalam sektor kesehatan [5].

Selain itu, fenomena peningkatan *turnover intention* juga menunjukkan tren yang mengkhawatirkan. Peningkatan *turnover intention* tenaga kesehatan juga menjadi perhatian, karena mencerminkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi [7]. Tingkat *turnover* perawat berada pada kisaran yang cukup tinggi dan berdampak pada stabilitas organisasi serta kualitas pelayanan kesehatan.

Kondisi *turnover* yang tinggi menimbulkan berbagai konsekuensi bagi rumah sakit, mulai dari meningkatnya biaya operasional yang berkaitan dengan proses rekrutmen dan pelatihan, menurunnya kualitas pelayanan kepada pasien, hingga bertambahnya beban kerja tenaga kesehatan yang tetap bertahan dalam organisasi [8]. Situasi ini dapat mengganggu efektivitas operasional rumah sakit serta memengaruhi keberlanjutan kualitas layanan kesehatan yang diberikan. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat mengganggu efektivitas organisasi serta menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap layanan kesehatan yang diberikan [8].

Data menunjukkan bahwa jumlah tenaga kesehatan di Indonesia mencapai sekitar 1,59 juta orang, dengan perawat sebagai profesi terbesar yang mencapai lebih dari 582 ribu orang atau sekitar 36% dari total tenaga kesehatan nasional. Meskipun jumlah tenaga kesehatan cukup besar, tingginya tingkat *turnover* menunjukkan bahwa permasalahan utama bukan hanya pada ketersediaan tenaga kerja, tetapi pada kemampuan organisasi dalam mempertahankan tenaga kerja tersebut [2]. Namun demikian, *turnover* pada dasarnya merupakan hasil akhir dari keputusan karyawan untuk keluar dari organisasi. Oleh karena itu, untuk memahami permasalahan secara lebih mendalam, diperlukan sudut pandang yang lebih antisipatif melalui kajian mengenai retensi karyawan. Retensi karyawan menggambarkan kemampuan organisasi dalam menjaga keberlangsungan tenaga kerja dengan mempertahankan karyawan agar tetap bekerja dalam organisasi dalam kurun waktu tertentu [9]. Dengan kata lain, tingginya *turnover* merupakan indikasi rendahnya tingkat retensi karyawan dalam organisasi.

Dalam konteks rumah sakit, retensi karyawan menjadi sangat krusial karena tenaga kesehatan merupakan aset utama yang secara langsung berkontribusi terhadap kualitas pelayanan. Ketidakmampuan organisasi dalam mempertahankan karyawan dapat berdampak pada terganggunya kontinuitas pelayanan serta menurunnya kualitas layanan kesehatan [4]. Permasalahan ini menjadi semakin kompleks pada rumah sakit swasta, yang menghadapi persaingan tinggi dalam menarik dan mempertahankan tenaga kesehatan yang kompeten. Sumber daya manusia tidak lagi dipandang sekadar sebagai pelaksana fungsi operasional, melainkan sebagai aset bernilai yang berkontribusi dalam membangun keunggulan bersaing melalui pengelolaan modal manusia secara optimal. Signifikansi peran tersebut semakin terlihat dalam upaya menjaga kinerja organisasi serta memastikan keberlanjutannya, terutama ketika organisasi dihadapkan pada perubahan lingkungan kerja yang semakin dinamis dan kompleks [10] [11].

Rumah sakit X di Bandung ialah suatu rumah sakit swasta yang memiliki latar belakang nilai-nilai keagamaan Kristen menjadi objek penelitian yang menarik. Nilai-nilai seperti pelayanan, empati, dan kepedulian yang menjadi dasar budaya organisasi berpotensi memengaruhi persepsi karyawan terhadap

keadilan organisasi serta tingkat keterikatan mereka terhadap organisasi. Namun demikian, apabila nilai-nilai tersebut tidak diimbangi dengan penerapan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang berkeadilan dan profesional, maka dapat menimbulkan ketidaksesuaian antara nilai individu dan organisasi (*person-organization fit*), yang pada akhirnya dapat memengaruhi retensi karyawan [12].

Atas dasar tersebut, penelitian ini tidak semata-mata menitikberatkan pada fenomena *turnover* sebagai indikator permasalahan, tetapi lebih menekankan pada retensi karyawan sebagai fokus utama penelitian. Dengan mengkaji peran keadilan organisasi dan *job embeddedness* dalam meningkatkan retensi karyawan, temuan dari kajian ini diharapkan mampu memberikan wawasan yang lebih luas mengenai berbagai pendekatan dalam menjaga stabilitas tenaga kerja pada institusi pelayanan kesehatan [13] [14].

Fenomena tersebut juga menjadi perhatian penting bagi organisasi pelayanan kesehatan di Indonesia, termasuk pada Rumah Sakit X di Kota Bandung. Berdasarkan hasil wawancara awal dan informasi yang diperoleh dari pihak manajemen, Rumah Sakit X Kota Bandung menghadapi tantangan dalam mempertahankan karyawan, yang ditunjukkan dengan adanya pergerakan karyawan ke institusi kesehatan lain serta meningkatnya kebutuhan rekrutmen dalam beberapa periode terakhir. Kondisi tersebut memperlihatkan adanya kecenderungan persoalan terkait keberlangsungan tenaga kerja yang perlu ditelusuri melalui kajian lebih mendalam. Selain itu, sebagai rumah sakit swasta yang beroperasi di Kota Bandung, Rumah Sakit X menghadapi tingkat persaingan yang cukup tinggi dalam mempertahankan tenaga kesehatan yang kompeten. Banyaknya rumah sakit swasta di wilayah tersebut menyebabkan tenaga kesehatan memiliki lebih banyak pilihan tempat kerja, sehingga meningkatkan kemungkinan terjadinya perpindahan karyawan. Di sisi lain, karakteristik Rumah Sakit X Kota Bandung sebagai rumah sakit yang memiliki latar belakang nilai keagamaan Kristen juga menciptakan budaya organisasi yang khas. Kondisi tersebut berpotensi membangun tingkat kecocokan antara karyawan dan organisasi (*person-organization fit*), yang pada akhirnya dapat memperkuat keterikatan psikologis serta memengaruhi keputusan untuk tetap berada dalam organisasi.

Berdasarkan data *turnover* karyawan periode 2024–2025 pada Rumah Sakit X Kota Bandung, terlihat adanya indikasi permasalahan dalam retensi karyawan. Tingkat *turnover* tahunan mengalami peningkatan dari sebesar 6,45% pada tahun 2024 menjadi 7,07% pada tahun 2025. Selain itu, terdapat fluktuasi yang cukup signifikan pada beberapa bulan, khususnya pada Juni 2025 yang mencapai 1,50% sebagai angka tertinggi selama periode pengamatan. Kondisi ini menunjukkan bahwa organisasi belum mampu menjaga stabilitas tenaga kerja secara optimal. Lebih lanjut, pada tahun 2025 juga terlihat kecenderungan rendahnya penambahan karyawan (*accession rate*), yaitu jumlah

karyawan yang masuk ke dalam organisasi, bahkan pada beberapa bulan tidak terdapat karyawan baru, sementara jumlah karyawan keluar tetap terjadi. Kondisi yang tidak seimbang tersebut menunjukkan adanya indikasi kelemahan dalam upaya mempertahankan karyawan. Apabila situasi ini tidak segera direspons secara tepat, dampaknya dapat terlihat pada menurunnya efektivitas kinerja organisasi, meningkatnya beban kerja bagi karyawan yang tetap bertahan, serta berpotensi mengurangi kualitas pelayanan yang diberikan. Dengan demikian, diperlukan analisis yang lebih mendalam untuk mengidentifikasi berbagai faktor yang berkontribusi terhadap retensi karyawan dalam organisasi tersebut.

Rumah Sakit X menyelenggarakan berbagai bentuk pelayanan kesehatan, baik layanan rawat jalan maupun rawat inap, sehingga kelangsungan operasionalnya sangat ditentukan oleh ketersediaan tenaga kerja yang kompeten serta kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Tenaga kesehatan maupun tenaga non-kesehatan di lingkungan rumah sakit seringkali menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi, baik dari segi beban kerja, tanggung jawab profesional, maupun tekanan dalam memberikan pelayanan yang optimal kepada pasien. Kondisi tersebut dapat memengaruhi tingkat keterikatan karyawan terhadap organisasi serta keputusan karyawan untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan retensi karyawan menjadi hal yang penting bagi manajemen rumah sakit guna menjaga stabilitas sumber daya manusia serta kualitas pelayanan kesehatan.

Dalam kajian manajemen sumber daya manusia, retensi karyawan dipandang sebagai salah satu pendekatan strategis yang diterapkan organisasi untuk menjaga keberlangsungan tenaga kerja yang berkualitas. Retensi karyawan merujuk pada kapasitas organisasi dalam mempertahankan karyawan agar tetap menjadi bagian dari organisasi dalam periode waktu tertentu [9]. Tingginya tingkat retensi karyawan menunjukkan adanya hubungan kerja yang positif antara karyawan dan organisasi. Menjelaskan bahwa retensi karyawan tidak semata-mata ditentukan oleh aspek finansial seperti kompensasi dan tunjangan, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor psikologis serta sosial, termasuk tingkat keterikatan karyawan terhadap organisasi dan kualitas hubungan interpersonal yang terjalin di lingkungan kerja [4]. Penelitian tersebut juga menekankan bahwa *job embeddedness* memainkan peran penting dalam meningkatkan retensi karyawan karena keterikatan sosial dan psikologis yang kuat membuat karyawan lebih enggan meninggalkan organisasi.

Retensi karyawan dipengaruhi oleh berbagai kondisi organisasi yang membentuk keputusan individu untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, di antaranya persepsi terhadap keadilan organisasi serta tingkat keterikatan karyawan terhadap lingkungan kerjanya. Salah satu aspek yang memiliki peran penting dalam memengaruhi keberlangsungan karyawan dalam

organisasi adalah keadilan organisasi. *Organizational justice* menggambarkan penilaian individu terhadap tingkat kewajaran perlakuan organisasi yang tercermin dalam kebijakan, prosedur, maupun interaksi kerja sehari-hari [15]. Keadilan organisasi mencakup tiga dimensi pokok, yakni keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. *Distributive justice* ialah keadilan dalam pembagian hasil seperti gaji, bonus, dan promosi. Sedangkan *procedural justice* dapat diartikan sebagai keadilan dalam proses pengambilan keputusan. *Interactional justice* yaitu keadilan dalam perlakuan interpersonal dan komunikasi dari pihak manajemen kepada karyawan. Persepsi positif terhadap keadilan organisasi berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, penguatan komitmen terhadap organisasi, serta mendorong kecenderungan karyawan untuk tetap bertahan sebagai bagian dari organisasi [15].

Selain keadilan organisasi, faktor lain yang juga dapat memengaruhi retensi karyawan adalah *job embeddedness*. Berbeda dengan pendekatan tradisional yang berfokus pada alasan karyawan keluar dari organisasi, teori *job embeddedness* menekankan faktor-faktor yang membuat karyawan tetap bertahan. Penelitian terbaru oleh W. Sang yang dikembangkan berdasarkan konsep *job embeddedness* yang pertama kali diperkenalkan oleh Terence R. Mitchell dan koleganya, ditemukan adanya tiga komponen utama yaitu *links*, *fit*, dan *sacrifice*, yang merepresentasikan keterhubungan sosial karyawan dengan lingkungan kerjanya, tingkat keselarasan antara individu dan organisasi, serta konsekuensi kehilangan yang dirasakan ketika memutuskan meninggalkan organisasi [16]. *Links* dapat diartikan sebagai tingkatan kekuatan hubungan yang dimiliki karyawan dengan rekan kerja, organisasi, dan komunitas. Lalu, *fit* sebagai tingkat kesesuaian antara nilai, tujuan, serta kesesuaian kemampuan karyawan dengan tuntutan pekerjaan dan karakteristik organisasi, sedangkan *sacrifice* menggambarkan tingkat kehilangan yang dipersepsikan karyawan apabila memutuskan meninggalkan pekerjaan maupun organisasi. Ketiga komponen tersebut membentuk keterikatan psikologis dan sosial yang dapat memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Temuan penelitian terkini menunjukkan bahwa tingkat *job embeddedness* yang tinggi berkontribusi pada meningkatnya loyalitas karyawan sekaligus menekan kecenderungan untuk meninggalkan organisasi. Karyawan yang memiliki hubungan sosial yang kuat dengan rekan kerja, merasakan kesesuaian dengan pekerjaan serta lingkungan organisasi, dan memandang adanya kehilangan apabila keluar dari organisasi cenderung menunjukkan keinginan yang lebih rendah untuk berpindah kerja [16].

Sejumlah penelitian sebelumnya menunjukkan adanya keterkaitan antara keadilan organisasi, *job embeddedness*, dan retensi karyawan. Mengemukakan bahwa *job embeddedness* berpengaruh signifikan terhadap keputusan karyawan untuk tetap berada

dalam organisasi [13]. Temuan tersebut diperkuat oleh penelitian [2] yang menunjukkan bahwa tingkat *job embeddedness* yang tinggi berkontribusi pada menurunnya kecenderungan perpindahan karyawan di berbagai sektor organisasi.

Selain itu, [15] menemukan bahwa keadilan organisasi memberikan pengaruh positif terhadap sikap kerja karyawan, seperti meningkatnya kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi, yang selanjutnya berkontribusi pada retensi karyawan. Dalam konteks pelayanan kesehatan, [4] menunjukkan bahwa dukungan organisasi serta terciptanya kondisi kerja yang adil mampu memperkuat keterikatan tenaga kesehatan terhadap organisasi sekaligus menekan kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian [16] yang menegaskan bahwa *job embeddedness* memiliki peran penting dalam meningkatkan loyalitas karyawan serta mengurangi niat untuk keluar dari organisasi.

Walaupun hubungan antara keadilan organisasi dan retensi karyawan telah banyak dibahas dalam penelitian sebelumnya, sebagian besar kajian masih menitikberatkan pada pengaruh langsung antara kedua variabel tersebut. Sementara itu, penelitian yang menelaah peran *job embeddedness* sebagai mekanisme mediasi dalam hubungan tersebut masih terbatas, terutama pada konteks organisasi pelayanan kesehatan. Atas dasar itu, penelitian ini dilakukan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai keterkaitan antarvariabel tersebut.

Keterkaitan antara keadilan organisasi, *job embeddedness*, dan retensi karyawan dapat dipahami melalui *Social Exchange Theory* yang dikemukakan [3]. Teori ini menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi didasarkan pada prinsip pertukaran timbal balik (*reciprocity*). Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil oleh organisasi, mereka akan memberikan respon positif berupa sikap dan perilaku yang mendukung organisasi, seperti meningkatkan keterikatan terhadap pekerjaan dan mempertahankan hubungan kerja dengan organisasi [17]. Dengan demikian, persepsi terhadap keadilan organisasi dapat memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi, yang selanjutnya mendorong kecenderungan mereka untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa persepsi terhadap keadilan organisasi memiliki kontribusi dalam meningkatkan retensi karyawan. Menjelaskan bahwa perlakuan yang dipandang adil oleh karyawan dapat memperkuat kepuasan kerja serta komitmen terhadap organisasi, sehingga mendorong keinginan untuk mempertahankan hubungan kerja [15]. Karyawan yang merasakan adanya keadilan dalam kebijakan maupun interaksi organisasi cenderung menunjukkan keterikatan yang lebih kuat untuk tetap berada dalam organisasi. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian [18] yang menunjukkan bahwa keadilan organisasi berkaitan erat dengan tumbuhnya kepercayaan serta sikap positif karyawan terhadap

organisasi. Juga menegaskan bahwa penerapan keadilan organisasi berperan dalam membentuk perilaku kerja yang konstruktif, termasuk loyalitas dan kecenderungan untuk bertahan [12]. Secara konseptual, hubungan tersebut dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* [7] yang menekankan adanya prinsip timbal balik dalam hubungan antara individu dan organisasi. Ketika karyawan merasa memperoleh perlakuan yang adil, mereka cenderung merespons dengan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi serta mempertahankan keterlibatannya dalam organisasi. Dengan demikian, semakin kuat persepsi keadilan yang dirasakan, semakin besar pula kemungkinan karyawan untuk tetap bertahan. Meskipun demikian, hasil penelitian tidak selalu menunjukkan pola yang seragam. Beberapa studi menemukan bahwa keadilan organisasi tidak secara langsung memberikan pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa keputusan untuk tetap bertahan juga dipengaruhi oleh faktor lain, seperti kondisi kerja, gaya kepemimpinan, serta tingkat keterikatan karyawan terhadap [19] [20]. H1: *Organizational justice* berpengaruh positif terhadap *employee retention*.

Penelitian [21] menunjukkan bahwa persepsi terhadap keadilan organisasi menjadi salah satu faktor yang berperan dalam memperkuat *job embeddedness* karyawan, karena keadilan organisasi mampu memperkuat hubungan sosial karyawan di tempat kerja serta meningkatkan kesesuaian antara individu dan organisasi. Kondisi tersebut membuat karyawan merasa lebih terikat dengan organisasi dan lebih sulit untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Hasil ini konsisten dengan temuan penelitian sebelumnya yang mengarah pada kesimpulan serupa. Menemukan bahwa faktor organisasi memiliki peran penting dalam membentuk *job embeddedness* karyawan [14]. Selain itu, [13] sebagai penggagas konsep *job embeddedness* juga menegaskan bahwa berbagai faktor organisasi, termasuk perlakuan yang adil, dapat memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Secara teoritis, hubungan ini dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* [7] dalam perspektif ini, perlakuan organisasi yang dipersepsikan adil mendorong karyawan untuk memberikan respons timbal balik melalui peningkatan keterikatan terhadap organisasi. Karyawan yang merasakan keadilan cenderung membangun hubungan sosial yang lebih kuat (*links*), merasakan tingkat kesesuaian yang lebih tinggi dengan organisasi (*fit*), serta memandang adanya konsekuensi kehilangan apabila meninggalkan organisasi (*sacrifice*). Dengan demikian, semakin kuat persepsi keadilan yang dimiliki karyawan, semakin tinggi pula tingkat *job embeddedness* yang terbentuk [6].

Namun demikian, tidak seluruh penelitian menunjukkan hasil yang seragam. Menemukan bahwa keadilan organisasi tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap *job embeddedness* [12]. Temuan ini mengindikasikan bahwa keterikatan karyawan terhadap organisasi tidak semata-mata dibentuk oleh persepsi keadilan, melainkan juga dipengaruhi oleh

faktor lain, seperti kualitas hubungan sosial di lingkungan kerja serta karakteristik pekerjaan yang dijalani. H2: *Organizational justice* berpengaruh positif terhadap *job embeddedness*.

Dalam perspektif ini, perlakuan organisasi yang dipersepsikan adil mendorong karyawan untuk memberikan respons timbal balik melalui peningkatan keterikatan terhadap organisasi. Karyawan yang merasakan keadilan cenderung membangun hubungan sosial yang lebih kuat (*links*), merasakan tingkat kesesuaian yang lebih tinggi dengan organisasi (*fit*), serta memandang adanya konsekuensi kehilangan apabila meninggalkan organisasi (*sacrifice*). Dengan demikian, semakin kuat persepsi keadilan yang dimiliki karyawan, semakin tinggi pula tingkat *job embeddedness* yang terbentuk.

Namun demikian, tidak seluruh penelitian menunjukkan hasil yang seragam. Menemukan bahwa keadilan organisasi tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap *job embeddedness* [12]. Temuan ini mengindikasikan bahwa keterikatan karyawan terhadap organisasi tidak semata-mata dibentuk oleh persepsi keadilan, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor lain, seperti kualitas hubungan sosial di lingkungan kerja serta karakteristik pekerjaan yang dijalani. Secara teoritis, *job embeddedness* menjelaskan keterikatan karyawan melalui aspek sosial dan psikologis yang membuat karyawan enggan meninggalkan organisasi. Semakin kuat keterikatan tersebut, semakin besar kecenderungan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Dengan demikian, semakin tinggi *job embeddedness* yang dimiliki oleh karyawan, maka semakin tinggi pula retensi karyawan. Namun demikian, hasil penelitian tidak selalu konsisten. Penelitian [4] menunjukkan bahwa *job embeddedness* tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat keterikatan yang dimiliki karyawan tidak selalu menjadi jaminan bahwa mereka akan mempertahankan keberadaannya dalam organisasi. H3: *Job embeddedness* berpengaruh positif terhadap *employee retention*.

Menjelaskan bahwa keterikatan karyawan terhadap organisasi memiliki peran penting dalam menjelaskan keterkaitan antara kondisi kerja dan retensi karyawan [4]. Karyawan yang memiliki hubungan yang kuat dengan organisasi serta merasakan kesesuaian dengan lingkungan kerjanya cenderung menunjukkan keinginan yang lebih besar untuk mempertahankan hubungan kerja. Temuan ini diperkuat oleh penelitian lain yang menempatkan *job embeddedness* sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana faktor-faktor organisasi memengaruhi kecenderungan karyawan untuk bertahan.

Hal ini menunjukkan bahwa *job embeddedness* mampu menjelaskan proses bagaimana kondisi organisasi memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi [14]. Dalam konteks penelitian ini, keadilan organisasi diperkirakan mampu memperkuat *job embeddedness*, yang selanjutnya meningkatkan

retensi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa *job embeddedness* berfungsi sebagai variabel yang menjembatani hubungan antara keadilan organisasi dan retensi karyawan.

Secara konseptual, hubungan tersebut selaras dengan *Social Exchange Theory* [7] yang menjelaskan bahwa perlakuan adil dari organisasi mendorong munculnya respons timbal balik dari karyawan dalam bentuk keterikatan yang lebih kuat, yang kemudian meningkatkan kecenderungan untuk tetap bertahan. Dengan demikian, pengaruh keadilan organisasi terhadap retensi karyawan tidak hanya dapat terjadi secara langsung, tetapi juga melalui peran mediasi *job embeddedness*. Di sisi lain, [3] menemukan bahwa *job embeddedness* tidak berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara keadilan organisasi dan retensi karyawan. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan bahwa peran mediasi variabel ini masih memerlukan pengujian lebih lanjut pada berbagai konteks organisasi. H4: *Job embeddedness* memediasi pengaruh *organizational justice* terhadap *employee retention*.

Meskipun berbagai penelitian telah membahas hubungan antara keadilan organisasi dan retensi karyawan, sebagian besar penelitian sebelumnya lebih berfokus pada pengaruh langsung antara kedua variabel tersebut. Penelitian yang mengkaji peran *job embeddedness* sebagai mekanisme mediasi dalam hubungan antara *organizational justice* dan *employee retention* masih relatif terbatas, khususnya dalam konteks organisasi pelayanan kesehatan. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh *organizational justice* terhadap *employee retention* dengan *job embeddedness* sebagai variabel mediasi pada karyawan rumah sakit. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami berbagai faktor yang memengaruhi retensi karyawan pada sektor pelayanan kesehatan.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal untuk menguji pengaruh keadilan organisasi terhadap retensi karyawan melalui *job embeddedness* sebagai variabel mediasi. Pendekatan ini digunakan karena memungkinkan pengujian hubungan antarvariabel secara objektif melalui analisis statistik inferensial. Penelitian dilaksanakan di Rumah Sakit X Kota Bandung dengan subjek penelitian berupa karyawan tetap yang terlibat dalam aktivitas operasional rumah sakit.

Populasi penelitian mencakup seluruh perawat berstatus karyawan tetap di Rumah Sakit X Kota Bandung. Pemilihan sampel dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan kriteria tertentu, yaitu perawat yang berstatus karyawan tetap dan telah memiliki masa kerja minimal lima tahun. Kriteria ini ditetapkan agar responden memiliki

pengalaman yang memadai dalam menilai penerapan keadilan organisasi serta tingkat keterikatannya terhadap organisasi. Penentuan jumlah sampel mengacu pada rumus Slovin untuk memperoleh ukuran sampel yang representatif dengan tingkat kesalahan tertentu, kemudian disesuaikan dengan karakteristik responden sesuai kriteria yang telah ditetapkan. Berdasarkan hasil perhitungan, jumlah sampel minimum yang dibutuhkan adalah sebanyak 202 karyawan.

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$
$$n = \frac{408}{1 + 408 \cdot (0.05)^2} = 201.9$$

Informasi penelitian bersumber dari data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara daring kepada responden menggunakan platform Google Form. Penggunaan kuesioner daring dipilih untuk mempermudah proses distribusi, meningkatkan efisiensi pengumpulan data, serta memungkinkan jangkauan responden yang lebih luas dalam waktu yang relatif singkat. Seluruh butir pernyataan dalam kuesioner disusun dengan mengacu pada instrumen penelitian terdahulu yang telah terbukti valid dan reliabel, kemudian disesuaikan dengan karakteristik serta konteks organisasi rumah sakit.

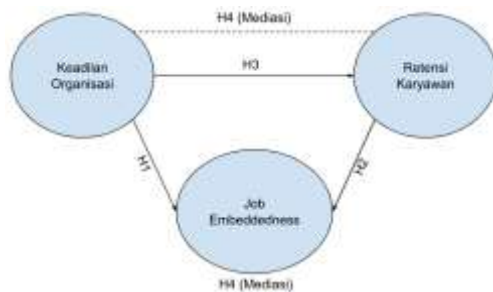
Pengukuran variabel keadilan organisasi dilakukan dengan mengacu pada dimensi keadilan distributif, prosedural, dan interaksional sebagaimana dikembangkan oleh [18] *Job embeddedness* diukur berdasarkan dimensi *links*, *fit*, dan *sacrifice* sesuai dengan konsep yang diperkenalkan oleh [13]. Retensi karyawan diukur berdasarkan beberapa indikator, yaitu niat untuk tetap bertahan, loyalitas, serta komitmen karyawan dalam mempertahankan hubungan kerja dengan organisasi. Seluruh indikator tersebut diukur menggunakan skala Likert lima poin, dengan rentang jawaban mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju.

Instrumen penelitian dalam studi ini diadaptasi dari penelitian-penelitian sebelumnya yang telah terbukti memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Variabel keadilan organisasi diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh [18] yang terdiri dari dimensi distributif, prosedural, dan interaksional dengan total 9 aitem pernyataan. Variabel *job embeddedness* diukur berdasarkan instrumen yang dikembangkan oleh [13] yang mencakup dimensi *links*, *fit*, dan *sacrifice* dengan total 15 aitem pernyataan. Sementara itu, variabel retensi karyawan diukur menggunakan indikator yang diadaptasi dari [9] dengan jumlah 14 aitem pernyataan yang mencerminkan niat bertahan, loyalitas, dan komitmen karyawan.

Seluruh item pernyataan disusun dalam bentuk skala *Likert* lima poin. Beberapa contoh butir pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini, khususnya pada variabel keadilan organisasi, meliputi "Saya merasa bahwa beban kerja saya sebanding dengan rekan sejawat saya", pada variabel *job embeddedness* yaitu

“Nilai-nilai rumah sakit ini sesuai dengan nilai pribadi saya”, serta pada variabel retensi karyawan yaitu “Saya tetap memilih bekerja di rumah sakit ini meskipun ada tawaran kerja di tempat lain”.

Keterkaitan antarvariabel dalam penelitian ini dianalisis melalui serangkaian pengujian hipotesis. *Organizational justice* diperkirakan memberikan pengaruh positif terhadap *job embeddedness*, yang merepresentasikan tingkat keterikatan karyawan terhadap lingkungan organisasinya. Selanjutnya, *job embeddedness* diasumsikan memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan, yang menunjukkan kecenderungan individu untuk mempertahankan keberadaannya dalam organisasi. Penelitian ini juga menganalisis dampak langsung keadilan organisasi terhadap retensi karyawan, serta mengevaluasi pengaruh tidak langsungnya melalui *job embeddedness* sebagai variabel mediasi. Kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan antar variabel tersebut ditampilkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Diagram Hipotesis

Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS untuk menganalisis hubungan antar konstruk secara simultan. Metode SEM-PLS dipilih karena mampu mengevaluasi hubungan antar variabel laten secara komprehensif dalam model dengan struktur yang kompleks. Selain berfokus pada tujuan prediktif, pendekatan ini juga lebih fleksibel karena tidak memerlukan asumsi ketat mengenai distribusi normal data, sehingga cocok digunakan pada penelitian dengan ukuran sampel yang relatif kecil. Lebih lanjut, metode ini juga efektif dalam menguji efek mediasi, sehingga relevan dengan tujuan penelitian yang menilai peran *job embeddedness* sebagai variabel mediasi antara keadilan organisasi dan retensi karyawan.

Tahap analisis dimulai dengan evaluasi model pengukuran untuk memastikan validitas dan reliabilitas setiap konstruk yang digunakan dalam penelitian. Selanjutnya, dilakukan pengujian model struktural guna mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel. Pengujian peran mediasi *job embeddedness* dilakukan melalui analisis efek tidak langsung dengan metode bootstrapping pada tingkat signifikansi lima persen. Seluruh rangkaian penelitian ini juga dilaksanakan dengan tetap menjunjung prinsip etika penelitian, seperti menjaga kerahasiaan identitas responden serta memastikan data hanya digunakan

untuk kepentingan akademik.

Analisis dalam pendekatan SEM-PLS dilakukan melalui dua tahap evaluasi utama, yaitu pengujian model pengukuran (outer model) dan penilaian model struktural (inner model). Pengujian outer model bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk telah memenuhi kriteria kelayakan dari aspek validitas dan konsistensi pengukuran. Validitas konvergen dievaluasi berdasarkan nilai outer loading, yang idealnya berada di atas 0,70, namun nilai antara 0,50 hingga 0,70 masih dapat diterima apabila didukung oleh indikator validitas lainnya. Selain itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) juga digunakan dengan ketentuan harus lebih besar dari 0,50. Kemampuan konstruk dalam membedakan diri dari konstruk lain dianalisis menggunakan pendekatan *Fornell-Larcker* yang didukung oleh evaluasi nilai *cross loading* guna memastikan setiap indikator mampu merepresentasikan konstruknya secara tepat. Adapun konsistensi internal setiap konstruk selanjutnya diverifikasi melalui nilai *Composite Reliability* serta *Cronbach's Alpha*, dengan batas minimum penerimaan sebesar 0,70.

Selanjutnya, evaluasi inner model dilakukan untuk menguji hubungan antar variabel laten dalam model penelitian. Tahap ini mencakup penilaian koefisien determinasi (R^2) yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen, serta pengujian koefisien jalur (path coefficient) untuk melihat arah dan kekuatan hubungan antarvariabel. Pengujian signifikansi dilakukan melalui metode bootstrapping dengan kriteria nilai t-statistic lebih dari 1,96 pada tingkat signifikansi 5%. Selain itu, analisis efek mediasi juga dilakukan dengan menilai pengaruh tidak langsung menggunakan prosedur bootstrapping.

3. Hasil dan Pembahasan

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa mayoritas indikator pada variabel *Organizational Justice*, *Job Embeddedness*, dan *Employee Retention* memiliki nilai outer loading di atas 0,70, sehingga dapat dinyatakan mampu merepresentasikan konstruk penelitian dengan baik. Walaupun terdapat beberapa indikator dengan nilai *loading* di bawah 0,70, indikator tersebut masih dapat dipertahankan karena secara keseluruhan konstruk tetap memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas yang ditetapkan. Selanjutnya Hasil Uji Validitas Konstruk (Loading Factor) disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Konstruk (*Loading Factor*)

| Variabel | Indikator | <i>Loading Factor</i> |
|-------------------------|-----------|-----------------------|
| Keadilan Organisasi (X) | X1 – X9 | 0,518 – 0,840 |
| Job Embeddedness (Z) | Z1 – Z15 | 0,593 – 0,786 |
| Retensi Karyawan (Y) | Y1 – Y14 | 0,680 – 0,842 |

Berdasarkan hasil pengujian convergent validity, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada variabel *Employee Retention* sebesar 0,610 dan *Organizational Justice* sebesar 0,566, sehingga telah memenuhi kriteria $AVE > 0,50$. Sementara itu, variabel Job

Embeddedness menunjukkan nilai AVE sebesar 0,470 yang sedikit berada di bawah batas minimum yang disyaratkan. Namun demikian, mengacu pada suatu konstruk masih dapat dianggap memiliki validitas konvergen yang memadai apabila nilai Composite Reliability berada di atas 0,60. Pada penelitian ini, nilai *Composite Reliability* variabel *Job Embeddedness* sebesar 0,929, sehingga konstruk tetap dinyatakan valid dan layak digunakan dalam pengujian hipotesis. Selanjutnya Hasil Uji Validitas Konvergen dan Reliabilitas disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Konvergen dan Reliabilitas

| Variabel | Cronbach's Alpha | Composite Reliability | AVE |
|----------------------------|------------------|-----------------------|-------|
| Employee Retention (Y) | 0.950 | 0.956 | 0.610 |
| Job Embeddedness (Z) | 0.919 | 0.929 | 0.470 |
| Organizational Justice (X) | 0.901 | 0.920 | 0.566 |

Hasil evaluasi reliabilitas memperlihatkan bahwa seluruh variabel penelitian memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang melampaui batas minimum 0,70. Temuan ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk yang digunakan dalam penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang baik sehingga layak digunakan dalam proses analisis lebih lanjut. Selanjutnya Hasil Uji Discriminant Validity (Fornell-Larcker Criterion) disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Discriminant Validity (Fornell-Larcker Criterion)

| Variabel | Employee Retention (Y) | Employee Retention (Y) | Employee Retention (Y) |
|----------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Employee Retention (Y) | 0.781 | | |
| Job Embeddedness (Z) | 0.832 | 0.685 | |
| Organizational Justice (X) | 0.647 | 0.712 | 0.752 |

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE pada variabel *Organizational Justice* sebesar 0,752 lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan variabel lain. Variabel *Employee Retention* juga memiliki nilai akar AVE sebesar 0,781 yang lebih tinggi dibandingkan korelasi antar konstruk lainnya. Namun demikian, pada variabel *Job Embeddedness* ditemukan bahwa nilai korelasi dengan *Employee Retention* sebesar 0,832 lebih tinggi dibandingkan nilai akar AVE sebesar 0,685. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat antara kedua variabel tersebut, meskipun secara umum model masih dapat diterima. Evaluasi melalui *inner model* yang dilakukan untuk melihat kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antar variabel laten melalui pengujian *Goodness of Fit* (GoF), R-Square, Effect Size, dan pengujian hipotesis. Selanjutnya Hasil *Goodness of Fit* (GoF) disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil *Goodness of Fit* (GoF)

| Variabel | AVE | R-Square |
|----------------------------|-------|----------|
| Organizational Justice (X) | 0.566 | - |
| Job Embeddedness (Z) | 0.470 | 0.698 |
| Employee Retention (Y) | 0.610 | 0.506 |
| Rata-rata | 0.548 | 0.602 |
| GoF | 0.622 | |

Berdasarkan hasil pengujian *Goodness of Fit*,

diperoleh nilai GoF sebesar 0,622. Nilai tersebut yang berarti di atas kriteria 0,36 yang menunjukkan kategori *large fit*. Dengan demikian, model penelitian ini secara keseluruhan dapat dinyatakan memiliki tingkat kelayakan model yang sangat baik dalam menjelaskan hubungan antara *Organizational Justice*, *Job Embeddedness*, dan *Employee Retention*. Selanjutnya Hasil Uji R-Square disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Uji R-Square

| | R-Square | R-Square Adjust |
|------------------------|----------|-----------------|
| Job Embeddedness (Z) | 0.506 | 0.504 |
| Employee Retention (Y) | 0.698 | 0.695 |

Berdasarkan hasil analisis, nilai R-Square menunjukkan bahwa *organizational justice* mampu menjelaskan variasi pada *job embeddedness* sebesar 50,6%, sedangkan sisanya sebesar 49,4% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Sementara itu, pada variabel *employee retention*, kontribusi penjelasan secara simultan dari *organizational justice* dan *job embeddedness* mencapai 69,8%, sedangkan 30,2% lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Selanjutnya Hasil Effect Size (F-Square) disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Effect Size (F-Square)

| Variabel | f-square |
|---|----------|
| Job Embeddedness (Z) – Employee Retention (Y) | 0,925 |
| Organizational Justice (X) – Job Embeddedness (Z) | 1,026 |
| Organizational Justice (X) – Employee Retention (Y) | 0,021 |

Berdasarkan hasil pengujian *effect size* (f-square), diketahui bahwa pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Job Embeddedness* memiliki nilai sebesar 1,026 yang termasuk kategori *large*. Pengaruh *Job Embeddedness* terhadap *Employee Retention* memiliki nilai sebesar 0,925 yang juga termasuk kategori *large*. Sementara itu, pengaruh langsung *Organizational Justice* terhadap *Employee Retention* hanya sebesar 0,021 yang termasuk kategori *small*. Selanjutnya Hasil Pengujian Pengaruh Langsung (Direct Effect) disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung (Direct Effect)

| Direct Effect | Path Coefficient | T Statistics | P Values | Interpretasi |
|-----------------|------------------|--------------|----------|-------------------|
| JE (Z) - ER (Y) | 0,752 | 13,178 | 0,000 | Sangat signifikan |
| OJ (X) - JE (Z) | 0,712 | 20,716 | 0,000 | Sangat signifikan |
| OJ (X) - ER (Y) | 0,112 | 1,733 | 0,083 | Tidak Signifikan |

Hasil pengujian hipotesis mengindikasikan bahwa *Job Embeddedness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Retention*, yang ditunjukkan oleh nilai *path coefficient* sebesar 0,752, *t-statistics* sebesar 13,178, dan *p-values* sebesar 0,000. Selain itu, *Organizational Justice* juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Embeddedness*, dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,712, *t-statistics* sebesar 20,716, serta *p-values* sebesar 0,000. Di sisi lain, hasil analisis menunjukkan bahwa *Organizational Justice* belum memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap *Employee Retention*. Hal tersebut tercermin

dari nilai *path coefficient* sebesar 0,112 dengan nilai *t-statistics* sebesar 1,733 dan *p-values* sebesar 0,083, yang berada di atas batas signifikansi 0,05. Selanjutnya Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect) disajikan pada Tabel 8.

Tabel 8. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

| Indirect Effect | Path Coefficient | T-Statistics | P-Values | Interpretasi |
|--------------------------------|------------------|--------------|----------|-------------------|
| OJ (X) - ER (Y) melalui JE (Z) | 0,535 | 11,773 | 0,000 | Sangat signifikan |

Hasil analisis pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa *Organizational Justice* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Retention* melalui peran *Job Embeddedness*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *path coefficient* sebesar 0,535, *t-statistics* sebesar 11,773, serta *p-values* sebesar 0,000. Temuan ini mengindikasikan bahwa *Job Embeddedness* berperan sebagai variabel mediasi yang secara signifikan menjembatani hubungan antara *Organizational Justice* dan *Employee Retention*.

Hasil pengujian H1 menunjukkan bahwa *Organizational Justice* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Retention*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *p-values* sebesar 0,083 (> 0,05) dan *t-statistics* sebesar 1,733 (<1,96). Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) dinyatakan ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa persepsi terhadap keadilan organisasi belum mampu secara langsung meningkatkan retensi karyawan pada Rumah Sakit X di Kota Bandung. Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa meskipun karyawan merasakan adanya keadilan dalam organisasi, baik dalam bentuk *distributive justice*, *procedural justice*, maupun *interactional justice*, kondisi tersebut belum cukup kuat untuk mendorong karyawan bertahan dalam organisasi. Dalam konteks rumah sakit, keputusan karyawan untuk tetap bekerja cenderung lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang bersifat psikologis dan sosial, seperti *job embeddedness*, kenyamanan lingkungan kerja, hubungan interpersonal, serta kesesuaian nilai individu dengan organisasi.

Temuan ini mendukung hasil penelitian sebelumnya oleh [19] [20] yang menyatakan bahwa *organizational justice* tidak selalu memberikan pengaruh langsung terhadap *employee retention*, karena keputusan karyawan untuk bertahan dalam organisasi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor lain di luar persepsi keadilan. Namun demikian, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan temuan [15] yang menunjukkan bahwa *organizational justice* berpengaruh positif terhadap *employee retention* melalui peningkatan sikap kerja positif karyawan. Perbedaan hasil tersebut diduga dipengaruhi oleh variasi karakteristik organisasi, kondisi lingkungan kerja, serta perbedaan karakteristik responden dalam masing-masing penelitian. Dalam sektor rumah sakit, karyawan tidak hanya mempertimbangkan keadilan organisasi, tetapi juga mempertimbangkan faktor emosional dan keterikatan sosial dalam organisasi. Secara teoritis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Social Exchange Theory*

belum sepenuhnya terjadi secara langsung antara *organizational justice* dan *employee retention*. Artinya, perlakuan adil dari organisasi belum tentu langsung dibalas dengan keputusan karyawan untuk tetap bertahan apabila belum terbentuk keterikatan kerja yang kuat.

Hasil pengujian hipotesis H2 menunjukkan bahwa *Organizational Justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Embeddedness*, yang ditunjukkan oleh nilai *p-values* sebesar 0,000 (< 0,05) dan *t-statistics* sebesar 20,716 (> 1,96). Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) dinyatakan diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi persepsi keadilan organisasi yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat *job embeddedness* yang dimiliki. Perlakuan organisasi yang adil mampu meningkatkan hubungan sosial karyawan dengan lingkungan kerja, meningkatkan kesesuaian antara nilai individu dan organisasi, serta meningkatkan persepsi kerugian apabila meninggalkan organisasi. Keadilan organisasi yang diterapkan secara konsisten membuat karyawan merasa dihargai dan diperlakukan secara profesional sehingga tercipta rasa nyaman dan keterikatan terhadap organisasi. Dalam konteks rumah sakit, perlakuan adil dari atasan maupun organisasi dapat memperkuat hubungan antar tenaga kesehatan dan meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi.

Temuan ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya oleh [21] yang menyatakan bahwa *organizational justice* merupakan faktor penting dalam meningkatkan *job embeddedness* karyawan. Selain itu, [13] juga menjelaskan bahwa berbagai faktor dalam organisasi, termasuk perlakuan yang adil, dapat memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Hasil ini juga sejalan dengan *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh [7], yang menyatakan bahwa perlakuan adil dari organisasi akan memunculkan timbal balik positif dari karyawan dalam bentuk meningkatnya keterikatan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil cenderung membangun hubungan sosial yang lebih kuat serta merasakan kesesuaian yang lebih baik dengan lingkungan kerja mereka.

Hasil dari pengujian H3 menunjukkan bahwa tingkat keterikatan kerja terbukti memberikan kontribusi positif terhadap kecenderungan karyawan untuk mempertahankan keberadaannya dalam organisasi. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai *p-values* sebesar 0,000 (< 0,05) serta *t-statistics* sebesar 13,178 (> 1,96). Dengan demikian, hipotesis ketiga (H3) dinyatakan diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *job embeddedness* yang dimiliki karyawan, maka semakin besar pula kecenderungan mereka untuk tetap bertahan dalam organisasi. Karyawan yang memiliki hubungan sosial yang baik dengan rekan kerja, merasa cocok dengan organisasi, dan mempertimbangkan kerugian apabila meninggalkan organisasi cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi. Dalam konteks rumah sakit, *job*

embeddedness menjadi faktor penting karena lingkungan kerja rumah sakit sangat bergantung pada kerja sama tim, hubungan interpersonal, dan kenyamanan psikologis dalam bekerja. Ketika karyawan merasa memiliki hubungan yang kuat dengan organisasi dan lingkungan kerjanya, maka kecenderungan untuk meninggalkan organisasi menjadi lebih rendah.

Temuan ini mendukung hasil penelitian sebelumnya oleh [13] yang menyatakan bahwa *job embeddedness* merupakan faktor penting dalam menjelaskan alasan karyawan bertahan dalam organisasi. Selain itu, [8] juga menemukan bahwa *job embeddedness* memiliki kontribusi signifikan dalam menurunkan tingkat *turnover* karyawan. Hasil ini turut sejalan dengan penelitian [22] yang menunjukkan bahwa *job embeddedness* berperan penting dalam meningkatkan *employee retention*, karena keterikatan sosial dan psikologis mendorong karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Secara teoritis, temuan ini memperkuat konsep *job embeddedness* yang dikembangkan oleh [13] di mana aspek *links*, *fit*, dan *sacrifice* menjadi faktor utama yang memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi.

Hasil pengujian H4 menunjukkan bahwa *Job Embeddedness* mampu memediasi pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Employee Retention* secara signifikan, yang ditunjukkan oleh nilai *p-values* sebesar 0,000 ($< 0,05$) dan *t-statistics* sebesar 11,773 ($> 1,96$). Dengan demikian, hipotesis keempat (H4) dinyatakan diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa *organizational justice* tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *employee retention*, namun dapat meningkatkan retensi karyawan melalui peran mediasi *job embeddedness*. Dengan kata lain, perlakuan adil dari organisasi terlebih dahulu meningkatkan keterikatan kerja karyawan, kemudian keterikatan tersebut mendorong karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Temuan penelitian ini mengindikasikan adanya *full mediation*, karena pengaruh langsung *organizational justice* terhadap *employee retention* tidak signifikan, sementara pengaruh tidak langsung melalui *job embeddedness* terbukti signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa *job embeddedness* berperan sebagai mekanisme psikologis utama yang menjelaskan hubungan antara *organizational justice* dan *employee retention*. Hasil ini sejalan dengan penelitian [13] yang menjelaskan bahwa *job embeddedness* berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh faktor-faktor organisasi terhadap keputusan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Selain itu, penelitian [4] juga menjelaskan bahwa *job embeddedness* berperan sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana faktor organisasi memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan dalam organisasi. Dalam konteks Rumah Sakit X Kota Bandung, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa

upaya mempertahankan tenaga kerja tidak cukup hanya melalui penerapan prinsip keadilan, tetapi juga perlu disertai dengan penguatan *job embeddedness* karyawan. Organisasi perlu membangun keterikatan kerja melalui hubungan interpersonal yang positif, budaya kerja yang suportif, serta menciptakan rasa nyaman dan kesesuaian antara nilai individu dengan organisasi.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, penelitian ini menunjukkan bahwa *keadilan organisasi* belum secara langsung berperan dalam menentukan keputusan karyawan Rumah Sakit X Kota Bandung untuk tetap mempertahankan hubungan kerja dengan organisasi. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa persepsi keadilan yang dirasakan karyawan belum menjadi faktor utama dalam menentukan keputusan untuk tetap berada dalam organisasi. Keputusan untuk bertahan cenderung dipengaruhi oleh faktor lain yang lebih dekat dengan pengalaman psikologis dan keterikatan karyawan terhadap lingkungan kerja. Penelitian ini juga menemukan bahwa *organizational justice* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job embeddedness*. Semakin tinggi persepsi keadilan yang dirasakan karyawan dalam organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa perlakuan yang adil dari organisasi mampu menciptakan rasa nyaman, meningkatkan kesesuaian antara nilai individu dengan organisasi, serta memperkuat hubungan sosial karyawan di lingkungan kerja. Selain itu, *job embeddedness* terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention*. Karyawan yang memiliki keterikatan sosial dan psikologis yang kuat terhadap organisasi cenderung menunjukkan keinginan yang lebih besar untuk tetap bertahan. Temuan ini mengindikasikan bahwa faktor keterikatan kerja merupakan salah satu elemen penting dalam menjaga stabilitas sumber daya manusia di lingkungan rumah sakit. Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa *job embeddedness* memediasi secara penuh hubungan antara *organizational justice* dan *employee retention*. *Organizational justice* tidak memiliki pengaruh langsung dalam meningkatkan retensi karyawan, namun melalui *job embeddedness*, pengaruh tersebut menjadi signifikan, melainkan melalui peningkatan keterikatan kerja terlebih dahulu. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi dalam mempertahankan karyawan tidak hanya bergantung pada penerapan keadilan organisasi, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam membangun keterikatan psikologis dan sosial karyawan terhadap lingkungan kerja. Implikasi praktis dari penelitian ini menunjukkan bahwa upaya peningkatan *employee retention* pada Rumah Sakit X Kota Bandung perlu difokuskan pada strategi yang dapat memperkuat *job embeddedness*, seperti menciptakan lingkungan kerja yang suportif, membangun hubungan interpersonal yang positif, menyediakan kesempatan pengembangan karier, serta membentuk budaya organisasi yang

selaras dengan nilai-nilai karyawan. Dengan demikian, *organizational justice* dapat berperan sebagai dasar awal dalam membentuk keterikatan kerja yang pada akhirnya mampu meningkatkan retensi karyawan secara berkelanjutan. Implikasi praktis dari penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan *employee retention* pada Rumah Sakit X Kota Bandung sebaiknya diarahkan pada strategi yang dapat memperkuat *job embeddedness*, seperti menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, membangun hubungan interpersonal yang harmonis, memberikan peluang pengembangan karier, serta membentuk budaya organisasi yang sejalan dengan nilai-nilai karyawan. Dengan demikian, *organizational justice* dapat menjadi landasan awal dalam membangun keterikatan kerja yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan retensi karyawan secara berkelanjutan. Selain itu, organisasi perlu mengembangkan program-program yang dapat memperkuat hubungan sosial antar karyawan, seperti kegiatan *team building*, forum komunikasi internal, maupun program penghargaan yang mendorong rasa memiliki terhadap organisasi. Langkah ini penting untuk memperkuat keterikatan emosional dan sosial karyawan, sehingga mereka memiliki kecenderungan yang lebih tinggi untuk tetap bertahan dalam organisasi. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi *employee retention*, seperti *job satisfaction*, *organizational commitment*, *work engagement*, atau *leadership style*, sehingga dapat diperoleh model penelitian yang lebih komprehensif dan mendalam. Penelitian berikutnya juga dapat dilakukan pada sektor organisasi yang berbeda atau menggunakan pendekatan longitudinal untuk memperoleh gambaran yang lebih mendalam mengenai dinamika retensi karyawan dalam jangka panjang.

Daftar Rujukan

[1] Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2019). Exploring Human Capital: Putting Human Back into Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Journal*. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12225> .

[2] Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. DOI: <https://doi.org/10.1037/apl0000103> .

[3] Meirinhos, V., Abrunhosa, A., & Martins, A. (2018). Organizational Commitment and Job Satisfaction: The Role of Organizational Culture. *Journal of Organizational Change Management*, 2018(2018), 1–10. DOI: <https://doi.org/10.5171/2018.390739> .

[4] Balthrop, A., & Jung, H. (2024). Work Stress and Turnover Intention Among Healthcare Workers: The Role of Organizational Support and Work Environment. *arXiv*. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2404.00183> .

[5] Duffield, C. M., Roche, M. A., Homer, C., Buchan, J., & Dimitrelis, S. (2014). A Comparative Review of Nurse Turnover Rates and Costs Across Countries. *Journal of advanced nursing*, 70(12), 2703–2712. DOI: <https://doi.org/10.1111/jan.12483> .

[6] Hayes, L. J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., Laschinger, H. K., & North, N. (2012). Nurse Turnover: A Literature Review - An Update. *International Journal of Nursing Studies*, 49(7), 887–905. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2011.10.001> .

[7] Alzamel, L. G., Abdullah, K. L., Chong, M. C., & Chua, Y. P. (2020). Determinants of Turnover Intention Among Healthcare Workers. *Journal of Health Organization and Management*, 95(20), 1–8. DOI: <https://doi.org/10.1186/s42506-020-00048-9> .

[8] Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2018). Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, A Closer Review of the Present, and A Venture Into the Future. *Academy of Management Annals*, 12(1), 219–258. DOI: <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0073> .

[9] Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted Retention: Performance-Based and Job-Related Differences In Reported Reasons For Staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269–288. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.20279> .

[10] Albrecht, S. L., Bredahl, E., & Marty, A. (2021). Organizational Resources, Organizational Engagement Climate, and Employee Engagement. *Career Development International*, 26(1), 67–85. DOI: <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2020-0107> .

[11] Collings, D. G., McDonnell, A., Gunnigle, P., & Lavelle, J. (2021). Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective. *Journal of World Business*, 56(2), 101–123. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.04.002> .

[12] Rupp, D. E., Shapiro, D. L., Folger, R., Skarlicki, D. P., & Shao, R. (2020). A Critical Analysis of Justice Research. *Journal of Management*, 46(5), 700–732. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206319830850> .

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

[14] Jiang, K., Liu, D., McKay, P. F., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2012). When and How Is Job Embeddedness Predictive of Turnover? *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 1077–1096. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0029560> .

[15] Harun, H., Choirisa, S., & Rizkalla, N. (2023). Organizational Justice and Employee Work Attitudes: The Mediating Role of Employee Engagement. *International Management and Business Research*, 3(2), 120–131. DOI: [https://doi.org/10.22610/imbr.v15i3\(SI\).3484](https://doi.org/10.22610/imbr.v15i3(SI).3484) .

[16] Sang, W. (2025). Job Embeddedness and Employee Retention: A Contemporary Perspective on Employee Attachment to Organizations. *Administrative Sciences*, 15(12), 499. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15120499> .

[17] Blau, P. M. (1964). Exchange and Power in Social Life. John Wiley & Sons. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203792643> .

[18] Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., & Rich, B. L. (2015). Explaining the Justice-Performance Relationship: Trust as Exchange Deepener or Trust as Uncertainty Reducer? *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1207–1226. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0038920> .

[19] Imran, R., Allil, K., & Mahmoud, A. B. (2020). Teacher's Turnover Intentions: Examining the Impact of Motivation and Organizational Justice. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 200–215. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2019-0174> .

[20] Kundu, S. C., & Lata, K. (2017). Effects of Supportive Work Environment on Employee Retention: Mediating Role of Organizational Engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 703–722. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2016-1100> .

[21] Kuuttila, M., Mäkelä, L., & Kinnunen, U. (2025). Organizational Justice and Employee Embeddedness: The Role of Fairness in Strengthening Employee Attachment to Organizations. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-2024-0123> .

[22] Aman-Ullah, A., Aziz, A., Ibrahim, H., Mehmood, W., & Abbas, Y. A. (2021). The Impact of Job Security, Job Satisfaction and Job Embeddedness on Employee Retention: An

Empirical Investigation of Pakistan's Health-Care Industry. *Journal of Asia Business Studies*, 16(6), 904–922. DOI: <https://doi.org/10.1108/JABS-12-2020-0480>