

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset penting yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Dalam lingkungan kerja yang dinamis, organisasi harus mampu menarik tenaga kerja yang baik dan mempertahankan karyawan yang setia. Fokus manajemen sumber daya manusia strategis (SHRM) adalah bagaimana menggunakan sumber daya manusia secara strategis untuk mencapai tujuan perusahaan. Chourasia & Bahuguna (2025) menyatakan bahwa SHRM adalah sistem yang dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sumber daya manusia adalah aset strategis organisasi yang sangat penting untuk keberhasilan operasional. Tingkat *turnover* pegawai yang tinggi dapat menyebabkan biaya pelatihan dan rekrutmen meningkat, mengurangi tenaga kerja berpengalaman, dan mengurangi kinerja dan produktivitas organisasi secara keseluruhan (Hom *et al.*, 2017).

Salah satu konsep yang banyak digunakan untuk menjelaskan alasan seseorang bertahan dalam organisasi adalah *job embeddedness*. Menurut Mitchell *et al.*, (2001), *job embeddedness* adalah kumpulan elemen yang membuat seseorang tetap bekerja di tempat kerjanya melalui dimensi *fit* (kesesuaian), *connections* (hubungan), dan *sacrifice* (pengorbanan). Konsep ini menekankan bahwa bukan hanya pekerjaan itu sendiri yang memengaruhi pilihan pegawai untuk tetap bekerja, tetapi juga hubungan

sosial, psikologis, dan profesional yang ada di tempat kerja. Sedangkan menurut Erkal (2023), *job embeddedness* didefinisikan sebagai struktur yang terdiri dari kekuatan kontekstual dan perseptual yang menghubungkan seorang pegawai dengan pekerjaannya, orang-orang di sekitarnya, dan berbagai aspek lingkungan kerjanya. Konsep ini mengatakan bahwa semakin dekat pegawai dengan organisasi, semakin kecil kemungkinan mereka akan keluar. Karena itu, *job embeddedness* sangat penting untuk meningkatkan retensi pegawai dan menjaga stabilitas sumber daya manusia organisasi.. Berdasarkan kedua pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa *job embeddedness* adalah kekuatan yang mengikat pegawai dengan pekerjaan dan organisasinya melalui kesesuaian, hubungan sosial, dan pengorbanan yang dimiliki, sehingga mendorong pegawai untuk bertahan di tempat kerjanya.

Tidak hanya sektor bisnis tetapi juga sektor pelayanan kesehatan menghadapi masalah *turnover* pegawai. Rumah sakit sangat bergantung pada sumber daya manusia yang baik untuk memberikan layanan kepada masyarakat. Menurut World Health Organizational (2023), tenaga kesehatan adalah bagian penting dari sistem kesehatan dan bertanggung jawab untuk menjaga kualitas pelayanan dan keselamatan pasien. Akibatnya, rumah sakit tidak hanya bergantung pada fasilitas dan teknologi, tetapi juga pada kemampuan untuk mempertahankan tenaga kerja yang kompeten dan berkualitas tinggi. Tingkat keluar-masuk pegawai yang tinggi dapat mengganggu pelayanan kesehatan dan menurunkan efisiensi

organisasi. Bahkan, WHO memperkirakan bahwa dunia akan kekurangan 10 juta tenaga kesehatan pada tahun 2030 Boniol *et al.*, (2022) yang menunjukkan bahwa retensi tenaga kesehatan akan menjadi tantangan strategis bagi organisasi pelayanan kesehatan di seluruh dunia.

Di Indonesia, tantangan dalam mempertahankan tenaga kesehatan kini menjadi isu yang semakin krusial. Peningkatan jumlah fasilitas pelayanan kesehatan menuntut pemenuhan standar kualitas layanan yang lebih tinggi secara merata, sehingga organisasi pelayanan kesehatan dituntut untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif dan sinergis agar mampu meningkatkan kualitas pekerjaan sekaligus mempertahankan tenaga kerja yang kompeten. Dengan mengelola tata kerja yang tepat, perusahaan dapat memperkuat karyawan untuk bertahan di organisasi atau perputaran kerja. Memahami elemen strategis yang mampu mendorong pekerja untuk tetap di perusahaan dan berkontribusi adalah kuncinya (Antari *et al.*, 2026).

Salah satu rumah sakit yang menghadapi tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah RSUD Sogaten Kota Madiun. Sebagai rumah sakit milik pemerintah daerah, RSUD Sogaten memiliki peran penting dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat Kota Madiun dan sekitarnya. Hal ini juga tercermin dalam misi pertama RSUD Kota Madiun Tahun 2026, yaitu meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia dan tata kelola rumah sakit yang baik, transparan, dan akuntabel, yang menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia menjadi prioritas strategis resmi organisasi. Oleh karena itu, untuk menjaga

stabilitas dan kualitas layanan rumah sakit, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif sangat penting. Selain itu, RSUD Sogaten Kota Madiun menghadapi perubahan kebutuhan pelayanan kesehatan yang terus meningkat sebagai akibat dari jumlah pasien yang semakin meningkat dan tingkat kesulitan kasus yang ditangani.

Dalam menjalankan tugas tersebut, rumah sakit membutuhkan sumber daya manusia yang profesional, kompeten, dan memiliki keterikatan yang kuat terhadap organisasi. Oleh karena itu, untuk menjaga stabilitas dan kualitas layanan rumah sakit, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif sangat penting. Selain itu, RSUD Sogaten Kota Madiun menghadapi perubahan kebutuhan pelayanan kesehatan yang terus meningkat sebagai akibat dari jumlah pasien yang semakin meningkat dan tingkat kesulitan kasus yang ditangani. Kondisi tersebut turut didukung oleh data resmi RSUD Kota Madiun sebagaimana ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 1. 1 Data Kunjungan Rawat Jalan dan Kapasitas Tempat Tidur RSUD Sogaten Kota Madiun Tahun 2023-2025

No.	Tahun	Jumlah Kunjungan Rawat Jalan	Jumlah Tempat Tidur
1.	2023	139.017	208
2.	2024	149.228	189
3.	2025	156.031	163

Sumber: Data Kepegawaian RSUD Sogaten Kota Madiun (2025)

Berdasarkan Tabel 1.1 tersebut, jumlah kunjungan rawat jalan mengalami peningkatan yang konsisten dari tahun ke tahun, yaitu dari 139.017 kunjungan pada tahun 2023 menjadi 149.228 kunjungan pada tahun 2024, dan kembali meningkat menjadi 156.031 kunjungan pada tahun 2025. Sebaliknya, jumlah tempat tidur yang tersedia justru mengalami penurunan dari 208 tempat tidur pada tahun 2023 menjadi 189 tempat tidur pada tahun

2024, dan 163 tempat tidur pada tahun 2025. Peningkatan beban pelayanan dengan penurunan kapasitas sumber daya tersebut menuntut pegawai untuk bekerja lebih optimal di tengah keterbatasan sumber daya yang tersedia, sehingga berpotensi meningkatkan tekanan kerja dan memengaruhi keterikatan pegawai terhadap organisasi.

Selain tercermin dari peningkatan beban pelayanan tersebut, komitmen RSUD Kota Madiun terhadap profesionalisme sumber daya manusia turut tergambar dari hasil Survei Evaluasi Pelayanan Publik yang dilakukan oleh pihak ketiga pada tahun 2025, sebagai berikut:

Tabel 1. 2 Nilai Indeks Pelayanan Publik RSUD Sogaten Kota Madiun Tahun 2025 Berdasarkan Komponen Penilaian

No.	Komponen Penilaian	Nilai
1.	Kebijakan Pelayanan	1,18
2.	Profesionalisme SDM	1,23
3.	Sarana dan Prasarana	0,87
4.	Sistem Informasi Pelayanan Publik	0,53
5.	Konsultasi dan Pengaduan	0,48
6.	Inovasi	0,60
Total Nilai Indeks Pelayanan Publik		4,89

Sumber: Data Kepegawaian RSUD Sogaten Kota Madiun (2025)

Berdasarkan tabel 1.2 tersebut, capaian Indeks Pelayanan Publik RSUD Kota Madiun tahun 2025 sebesar 4,89 dengan kategori A (Pelayanan Prima). Dari enam komponen yang dinilai, indikator Profesionalisme SDM memperoleh nilai tertinggi kedua yaitu 1,23, sementara komponen Konsultasi dan Pengaduan serta Sistem Informasi Pelayanan Publik masih berada pada nilai yang relatif rendah, yaitu masing-masing 0,48 dan 0,53. Kondisi ini mengindikasikan bahwa meskipun profesionalisme pegawai telah didukung oleh program pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan secara berkelanjutan, capaian tersebut belum optimal sehingga masih

terbuka ruang untuk peningkatan kompetensi pegawai melalui pelatihan yang lebih terarah. Selain itu, tingkat profesionalisme dan kualitas pelayanan yang diberikan pegawai turut dipengaruhi oleh motivasi kerja yang dimiliki, sehingga upaya peningkatan pelatihan perlu diiringi dengan penguatan motivasi kerja pegawai agar keterikatan mereka terhadap organisasi semakin kuat.

Selain tercermin dari Indeks Pelayanan Publik, upaya peningkatan profesionalisme sumber daya manusia melalui pelatihan dan penguatan motivasi kerja tersebut juga berdampak pada capaian mutu pelayanan rumah sakit secara keseluruhan, sebagaimana ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 1. 3 Capaian Standar Pelayanan Minimal (SPM) RSUD Kota Madiun Tahun 2025

No.	Jenis Pelayanan	Σ Indikator tiap Pelayanan	Σ Indikator yang memenuhi SPM	Pencapaian %
1.	Gawat Darurat	8	7	87,50
2.	Rawat Jalan	7	7	100
3.	Rawat Inap	12	11	96,67
4.	Bedah Sentral (Bedah Saja)	7	7	100
5.	Persalinan dan Perinatologi	9	8	88,89
6.	Intensif	2	1	50,00
7.	Radiologi	4	3	75,00
8.	Laboratorium Patologi Klinik	4	4	100
9.	Rehabilitasi Medik	3	3	100
10.	Farmasi	5	5	100
11.	Gizi	3	3	100
12.	Transfusi Darah	2	2	100
13.	Pelayanan Gakin	1	1	100
14.	Rekam Medik	4	2	50,00
15.	Pengelolaan Limbah	2	2	100
16.	Administrasi dan Manajemen	9	9	100
17.	Ambulance/Kereta Jenazah	2	2	100
18.	Pemulasaran Jenazah	1	1	100
19.	Pemeliharaan Sarana RS	3	3	100

No.	Jenis Pelayanan	Σ Indikator tiap Pelayanan	Σ Indikator yang memenuhi SPM	Pencapaian %
20.	Pelayanan Laundry	2	1	50,00
21.	Pencegahan dan Pengendalian Infeksi (PPI)	3	3	100
SPM RSUD		93	85	91,40

Sumber: Data Kepegawaian RSUD Sogaten Kota Madiun (2025)

Berdasarkan tabel 1.3 tersebut, terlihat bahwa capaian Standar Pelayanan Minimal (SPM) RSUD Sogaten Kota Madiun secara keseluruhan sebesar 91,40%. Dari 21 (dua puluh satu) jenis pelayanan yang dinilai, sebagian besar telah memenuhi target SPM dengan capaian 100%, seperti Rawat Jalan, Bedah Sentral, Laboratorium Patologi Klinik, Farmasi, Gizi, dan Administrasi dan Manajemen. Namun demikian, masih terdapat tiga jenis pelayanan dengan capaian yang tergolong rendah, yaitu Instalasi Intensif, Rekam Medik, dan Pelayanan Laundry yang masing - masing baru mencapai 50%. Kondisi ini mengindikasikan bahwa stabilitas sumber daya manusia, termasuk keterikatan pegawai terhadap organisasi, turut berperan penting dalam menentukan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, khususnya pada unit-unit yang capaiannya belum optimal.

Selain capaian SPM, mutu pelayanan RSUD Sogaten Kota Madiun juga tercermin dari nilai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) tahun 2025 sebesar 87,024 yang termasuk dalam kategori “Baik”, namun belum mencapai kategori “Sangat Baik”. Nilai IKM ini mencerminkan persepsi masyarakat terhadap kualitas pelayanan yang diterima, sehingga masih terbuka ruang perbaikan agar RSUD Kota Madiun dapat meningkatkan mutu pelayanannya ke kategori yang lebih tinggi.

Adapun jumlah pegawai RSUD Sogaten Kota Madiun pada tahun 2025 adalah sebanyak 664 orang yang terdiri dari berbagai status kepegawaian. Adapun rincian pada tabel berikut:

Tabel 1. 4 Data Pegawai RSUD Sogaten Kota Madiun Tahun 2025

No.	Status Pegawai	Jumlah
1.	PNS	243
2.	PPPK	160
3.	PPPK Paruh Waktu	4
4.	BLUD	257
Total		664

Sumber: Data Kepegawaian RSUD Sogaten Kota Madiun (2025)

Berdasarkan Tabel 1.4 tersebut, data kepegawaian RSUD Sogaten Kota Madiun pada tahun 2025 menunjukkan bahwa RSUD memiliki 664 karyawan, termasuk 243 Pegawai Negeri Sipil (PNS), 160 Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), 4 PPPK Paruh Waktu, dan 257 Pegawai Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). Jumlah pegawai yang relatif besar menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia sangat penting untuk menjaga keberlangsungan pelayanan rumah sakit. Dua indikator penting untuk menggambarkan kondisi sumber daya manusia dalam organisasi adalah status kepegawaian dan masa kerja.

Perbedaan dalam status kepegawaian dan masa kerja ini dapat memengaruhi keterikatan, komitmen, dan keinginan karyawan untuk tetap di perusahaan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa setiap pegawai memiliki persepsi dan tingkat loyalitas yang berbeda terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Menurut Dewi (2021) masa kerja merupakan faktor individu yang berhubungan dengan perilaku dan persepsi individu yang dapat mempengaruhi perkembangan karirnya di perusahaan. Sedangkan status

kepegawaian menunjukkan hubungan kerja antara pegawai dan organisasi (Hendrajana et al., 2017). Keberagaman status kepegawaian tersebut turut mencerminkan adanya perbedaan hak, jaminan kerja, serta kepastian karier yang diterima oleh masing-masing kelompok pegawai, sehingga berpotensi menimbulkan variasi dalam tingkat kenyamanan dan keterikatan mereka terhadap organisasi. Pegawai dengan status kepegawaian yang lebih stabil, seperti PNS, cenderung memiliki jaminan karier jangka panjang yang lebih jelas, sementara pegawai non-PNS seperti PPPK maupun BLUD dapat memiliki persepsi keterikatan yang berbeda akibat karakteristik hubungan kerja yang lebih dinamis.

Demikian pula halnya dengan masa kerja, pegawai yang telah bekerja dalam jangka waktu yang lebih lama umumnya telah membangun jaringan sosial, kesesuaian nilai, serta pemahaman mendalam terhadap budaya organisasi, sehingga cenderung memiliki tingkat *job embeddedness* yang lebih kuat dibandingkan pegawai dengan masa kerja yang relatif baru. Adapun rincian karakteristik tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. 5 Karakteristik Pegawai RSUD Sogaten Kota Madiun Berdasarkan Status Kepegawaian dan Masa Kerja Tahun 2025

No.	Status Pegawai	Masa Kerja	Jumlah Pegawai	Presentase	Karakteristik
1.	PNS	1-37 Tahun	243	36,6%	Pegawai tetap dengan masa kerja relative panjang.
2.	PPPK	2-3 Tahun	160	24,1%	Pegawai hasil rekrutmen beberapa tahun terakhir
3.	PPPK Paruh Waktu	1 Tahun	4	0,6%	Pegawai dengan masa kerja paling baru.
4.	BLUD	Bervariasi ($\pm 1-20$ tahun atau lebih)	257	38,6%	Pegawai non-ASN dengan masa kerja sesuai periode

		rekrutmen dan perpanjangan kontrak.
Total	664	100%

Sumber: Data Kepegawaian RSUD Sogaten Kota Madiun (2025)

Berdasarkan Tabel 1.5, data karakteristik pegawai RSUD Sogaten Kota Madiun berdasarkan status kepegawaian dan masa kerja tahun 2025, jumlah pegawai tercatat sebanyak 664 orang yang terdiri atas 243 Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau sebesar 36,6% dengan masa kerja 1-37 tahun yang berarti mereka memiliki banyak pengalaman kerja dan memahami sistem kerja dan budaya perusahaan, 160 Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) atau sebesar 24,1% dengan masa kerja 2-4 tahun, PPPK Paruh Waktu atau sebesar 0,6% dengan total masa kerja 1 tahun meskipun demikian, pegawai PPPK dan pegawai PPPK Paruh Waktu memiliki masa kerja yang relatif lebih pendek, serta 257 pegawai Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) atau sebesar 38,6%.

Data tersebut menunjukkan bahwa pegawai BLUD merupakan kelompok pegawai terbesar, diikuti oleh pegawai PNS, PPPK, dan PPPK Paruh Waktu. RSUD Sogaten Kota Madiun memiliki pegawai dengan berbagai status dan pengalaman kerja. Pegawai senior biasanya memiliki banyak pengalaman, pemahaman organisasi, dan hubungan kerja, sedangkan pegawai baru masih perlu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja. Karena setiap kelompok pegawai memiliki tingkat keterikatan yang berbeda terhadap organisasi, kondisi ini menarik untuk dipelajari dari sudut pandang *job embeddedness*.

Mengingat pentingnya *job embeddedness* dalam mempertahankan tenaga kerja yang kompeten, konsep ini menjadi sangat relevan dalam sektor pelayanan kesehatan. Tingkat keterikatan pegawai terhadap organisasi, pekerjaan, dan lingkungan kerja mereka dipengaruhi oleh keputusan untuk bertahan. Tingkat *job embeddedness* yang tinggi di rumah sakit dapat menjaga stabilitas sumber daya manusia dan kualitas pelayanan kesehatan kepada masyarakat. *Job embeddedness* yang rendah maka pegawai akan meninggalkan organisasi. Selain itu, pegawai yang lebih dekat dengan pekerjaan mereka mendapatkan lebih banyak komitmen, kesetiaan, dan keterlibatan untuk memastikan pelayanan kesehatan yang optimal. Dengan demikian, penguatan *job embeddedness* pada tenaga kesehatan tidak hanya berperan dalam mempertahankan pegawai secara individual, tetapi juga menjadi fondasi penting bagi keberlangsungan mutu layanan dan kinerja organisasi rumah sakit secara menyeluruh.

Salah satu faktor yang diduga mempengaruhi *job embeddedness* adalah *inclusive leadership* atau kepemimpinan inklusif. Menurut penelitian Rahman *et al.*, (2023) menunjukkan bahwa *inclusive leadership* adalah gaya kepemimpinan yang ditandai oleh rasa hormat, penerimaan, pemberdayaan, dan penciptaan keamanan psikologis dalam organisasi. Penelitian selanjutnya menurut Jazuli & Vedy (2025) menjelaskan bahwa kondisi tersebut meningkatkan keterlibatan karyawan dalam organisasi dan pekerjaan mereka. Elsaied (2020), mendefinisikan sebagai pemimpin yang mengundang dan menghargai upaya orang lain. Kepemimpinan yang

inklusif dalam organisasi dicirikan oleh kepemimpinan yang terbuka, mudah diakses, dan tersedia saat berinteraksi dengan bawahannya serta berfokus pada memenuhi kebutuhan pengikut akan rasa memiliki (*belonging*) dan keunikan diri.

Menurut Khan *et al.*, (2025) *inclusive leadership* adalah pendekatan kepemimpinan yang dicirikan oleh sikap pemimpin yang jelas, dapat diakses, dan selalu tersedia bagi para pengikutnya. Gaya kepemimpinan ini terbukti berdampak positif dan signifikan pada berbagai luaran kerja karyawan ketika diterapkan dengan baik. Di dukung penelitian yang dilakukan oleh Erkal (2023) dan Elsaied (2020) yang menyatakan bahwa tempat kerja yang aman dapat dicapai dengan dukungan nyata, jaminan kesetaraan, dan kesempatan untuk berpartisipasi. Hal ini mendorong kontribusi yang beragam dan meningkatkan pegawai untuk memberikan kinerja terbaik untuk perusahaan.

Hasil penelitian W. Khan (2026) berbeda hasil di mana *inclusive leadership* ditemukan tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *job embeddedness* pegawai. Temuan ini membuktikan terjadinya mediasi penuh (*full mediation*), yang berarti sikap inklusif pemimpin tidak otomatis meningkatkan keterikatan kerja karyawan secara mandiri. Dampaknya harus disalurkan atau diperkuat terlebih dahulu melalui variabel perantara kualitas hubungan interpersonal di tempat kerja. Adanya jalur tidak langsung ini menunjukkan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan

inklusif sangat bergantung pada mekanisme interaksi harian yang menjembatannya.

Faktor berikutnya yang diduga mempengaruhi selain *inclusive leadership* selanjutnya yaitu, *career adaptability* atau adaptabilitas karier. Menurut AlMemari *et al.*, (2023) adalah sumber daya psikososial dan bentuk modal manusia yang memungkinkan seseorang mengelola perkembangan kariernya dengan sukses, mencakup kemampuan seseorang untuk mengatasi berbagai perubahan di tempat kerja, seperti transisi karier, serta tuntutan kerja, keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang terus berubah. Sedangkan penelitian menurut Peng *et al.*, (2021) adaptabilitas karier, didefinisikan sebagai sumber daya psikososial yang dimiliki oleh individu untuk mengatasi dan menaklukkan berbagai tantangan. Komponen ini merupakan konsep kunci dalam *Career Construction Theory (CCT)*, yang sangat penting untuk membantu individu menentukan strategi terbaik untuk karier. Berdasarkan kedua pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa *career adaptability* adalah sumber daya psikososial yang memungkinkan individu mengelola, menyesuaikan diri, dan mengatasi berbagai tantangan serta transisi dalam kariernya.

Penelitian oleh Tang & Fu (2024) menunjukkan bahwa *career adaptability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job embeddedness*. Hal serupa juga ditemukan oleh Bouzari & Safavi (2021) *career adaptability* terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap *job embeddedness*. Pegawai yang adaptif akan lebih mudah melekat dan terikat

di tempat kerjanya. Namun penelitian oleh Abdelwahed & Alturki (2025) dan Lei (2024) menemukan hasil yang berbeda dimana *career adaptability* terbukti tidak memiliki pengaruh langsung secara signifikan terhadap *job embeddedness* menunjukkan pola hubungan yang berlawanan, dimana keterikatan kerja membantu karyawan baru beradaptasi.

Faktor selain *inclusive leadership* dan *career adaptability*, yang mempengaruhi *job embeddedness* adalah, *meaningful work* atau bisa disebut juga dengan pekerjaan bermakna. Menurut Dechowatanapaisal (2020) *meaningful work* berarti pekerjaan memiliki makna, nilai, dan tujuan yang selaras dengan tujuan hidup seseorang. Pekerjaan yang memiliki makna menciptakan pengalaman psikologis yang positif yang membuat pegawai merasa terhubung dengan tujuan perusahaan, yang meningkatkan rasa memiliki, tanggung jawab, dan keinginan bekerja. Pekerjaan yang memiliki makna juga dianggap lebih penting bagi pegawai daripada hal-hal yang datang dari luar, seperti gaji. Sedangkan penelitian menurut Thneibat (2026) pekerjaan yang memiliki makna, tujuan, dan nilai bagi individu selain menjadi rutinitas atau sumber pendapatan.

Berdasarkan kedua pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa *meaningful work* adalah kondisi psikologis ketika pegawai merasa pekerjaannya memiliki makna, nilai, dan tujuan yang selaras dengan nilai hidupnya, sehingga mendorong keterhubungan dan komitmen terhadap organisasi. Penelitian oleh Abdelwahed & Alturki (2025) *meaningful work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job embeddedness*, ketika

pekerjaan mereka memberikan kontribusi yang signifikan, sesuai dengan nilai pribadi mereka, dan memberikan tujuan hidup, akan lebih terikat dengan organisasi. Penelitian serupa yang ditemukan oleh Lei (2024) bahwa hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif signifikan, yang berarti semakin tinggi persepsi *meaningful work*, semakin tinggi pula tingkat *job embeddedness*.

Berdasarkan paparan hasil-hasil penelitian terdahulu di atas, ditemukan adanya research gap, yaitu ketidak konsistenan hasil penelitian mengenai pengaruh *inclusive leadership*, *career adaptability*, dan *meaningful work* terhadap *job embeddedness*. Sebagian penelitian menemukan pengaruh positif signifikan Tang & Fu (2024); Bouzari & Safavi (2021); Lei (2024), sementara penelitian lain menemukan pengaruh yang tidak signifikan atau bahkan pola hubungan yang berbeda W. Khan (2026); Abdelwahed & Alturki, (2025). Adanya perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa hubungan antar variabel tersebut masih memerlukan pengujian lebih lanjut, khususnya pada konteks dan objek penelitian yang berbeda seperti sektor pelayanan kesehatan. Fenomena dan research gap tersebut dijelaskan melalui *Social Exchange Theory (SET)*, yang mendasari asumsi bahwa pegawai akan membalas perlakuan positif dari organisasi, seperti kepemimpinan yang inklusif, dukungan pengembangan karier, dan pekerjaan yang bermakna, dengan meningkatkan keterikatannya terhadap pekerjaan dan organisasi (*job embeddedness*). Penelitian ini juga memiliki

kebaruan (*novelty*) dibandingkan penelitian sebelumnya, yaitu konteks rumah sakit pemerintah daerah, yang belum banyak diteliti pada penelitian.

Berdasarkan uraian latar belakang fenomena di atas, terdapat kesenjangan (*gap*) antara kondisi sumber daya manusia di RSUD Sogaten Kota Madiun dengan tingkat *job embeddedness* yang diharapkan organisasi. Rumah sakit memiliki jumlah pegawai yang cukup besar dengan berbagai status kepegawaian, masa kerja, dan peran yang berbeda, yang seharusnya menciptakan ikatan kerja yang kuat. Selain itu, karena kebutuhan pelayanan kesehatan yang terus meningkat, rumah sakit juga membutuhkan tenaga kerja yang tidak hanya kompeten tetapi juga memiliki ikatan profesional dan emosional yang kuat dengan perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengisi kesenjangan tersebut pada konteks yang berbeda, yaitu RSUD Sogaten Kota Madiun.

Berdasarkan fenomena yang telah diungkapkan, penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa beberapa faktor dapat mempengaruhi keterlibatan dalam pekerjaan; faktor-faktor ini termasuk pemimpin yang inklusif, kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan karir, dan pekerjaan yang signifikan. Namun, temuan penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa ada ketidakkonsistenan, atau inkonsistensi, terkait pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap keterlibatan dalam pekerjaan. Sehingga penulis memutuskan untuk mengambil judul ***“Pengaruh Inclusive Leadership, Career Adaptability dan Meaningful Work terhadap Job Embeddedness pada Pegawai RSUD Sogaten Kota***

Madiun”. Penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi akademik dalam bidang manajemen sumber daya manusia, tetapi juga menyediakan rekomendasi praktis yang dapat membantu manajemen rumah sakit dalam meningkatkan keterikatan kerja pegawai dan kualitas pelayanan terhadap masyarakat.

B. Batasan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, penelitian ini perlu diberikan batasan agar pembahasan tidak terlalu luas serta tetap fokus pada tujuan yang ingin dicapai. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini dibatasi hanya pada pegawai RSUD Sogaten Kota Madiun, baik yang berstatus sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN), Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) maupun PPPK Paruh Waktu dan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD).
2. Variabel penelitian ini hanya difokuskan pada tiga variabel independen yaitu, *Inclusive Leadership* (X1), *Career Adaptability* (X2) serta *Meaningful Work* (X3) dan satu variabel dependen yaitu *Job Embeddedness* (Y).

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan batasan masalah yang telah diuraikan, maka permasalahan dalam penelitian ini bagaimana pengaruh variabel-variabel penelitian terhadap *job embeddedness* pada pegawai RSUD Sogaten Kota Madiun, dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah *Inclusive Leadership* berpengaruh terhadap *Job Embeddedness* pada Pegawai RSUD Sogaten Kota Madiun?
2. Apakah *Career Adaptability* berpengaruh terhadap *Job Embeddedness* pada Pegawai RSUD Sogaten Kota Madiun?
3. Apakah *Meaningful Work* berpengaruh terhadap *Job Embeddedness* pada Pegawai RSUD Sogaten Kota Madiun?
4. Apakah *inclusive leadership*, *career adaptability* dan *meaningful work* berpengaruh terhadap *Job Embeddedness* pada Pegawai RSUD Sogaten Kota Madiun?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari permasalahan diatas, tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh variabel-variabel penelitian terhadap *job embeddedness* pada pegawai RSUD Sogaten Kota Madiun. adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *Inclusive Leadership* terhadap *Job Embeddedness* pada Pegawai RSUD Sogaten Kota Madiun.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Career Adaptability* terhadap *Job Embeddedness* pada Pegawai RSUD Sogaten Kota Madiun.
3. Untuk mengetahui pengaruh *Meaningful Work* terhadap *Job Embeddedness* pada Pegawai RSUD Sogaten Kota Madiun.
4. Untuk mengetahui pengaruh *Inclusive Leadership*, *Career Adaptability* dan *Meaningful Work* secara simultan terhadap *Job Embeddedness* pada Pegawai RSUD Sogaten Kota Madiun

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat baik dalam aspek pengembangan ilmu pengetahuan (teoritis) maupun penerapan langsung (praktis) yaitu sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

a. Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya terkait *Social Exchange Theory* (SET) dalam menjelaskan terbentuknya *job embeddedness*.

b. Pengujian Model Empiris

Memberikan bukti empiris mengenai penerapan *Social Exchange Theory* mengenai pengaruh *inclusive leadership*, *career adaptability*, dan *meaningful work* terhadap *job embeddedness* pada sektor pelayanan kesehatan, khususnya di rumah sakit pemerintah.

c. Referensi Akademik

Menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi *job embeddedness*.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan, pengetahuan, serta pengalaman peneliti dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait konsep *job embeddedness*.

Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi sarana untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi *job embeddedness* pegawai, khususnya terkait *inclusive leadership*, *career adaptability*, dan *meaningful work* pada pegawai RSUD Sogaten Kota Madiun.

b. Bagi Universitas PGRI Madiun

Penelitian ini akan memberikan referensi dan literatur tambahan untuk mahasiswa dan akademisi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini akan fokus pada perilaku organisasi dan keterikatan karyawan (*job embeddedness*).

c. Bagi RSUD Sogaten Kota Madiun

Penelitian ini diharapkan dapat membantu manajemen RSUD Sogaten mengevaluasi dan mempertimbangkan untuk meningkatkan keterikatan karyawan. Untuk meningkatkan stabilitas sumber daya manusia di rumah sakit, temuan penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar untuk memperkuat gaya kepemimpinan inklusif, meningkatkan kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaan dan menciptakan pekerjaan yang bermakna.

d. Bagi Pegawai RSUD Sogaten Kota Madiun

Penelitian ini diharapkan meningkatkan pemahaman dan kesadaran pegawai akan pentingnya *job embeddedness*, adaptabilitas karier, dan kebermaknaan kerja guna memperkuat keterikatan terhadap organisasi.