

Pengembangan Model Perencanaan Jenjang Karier Berbasis Kompetensi: Studi Kasus Rumah Sakit Pendidikan Unhas, Indonesia

Nur Alam^{1*}, Nur Arifah^{1,2}, Imung Yulistina¹, Farmady Hadiano¹, Ummu Kalsum², Andi Indahwati AS^{1,3}

¹ Rumah sakit Pendidikan Unhas, Universitas Hasanuddin, Makassar, Indonesia

² Fakultas Ilmu Keolahragaan dan Kesehatan, Universitas Negeri Makassar, Makassar, Indonesia

³ Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Hasanuddin, Makassar, Indonesia

** Correspondence Author : annur.alam@gmail.com*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kompetensi inti, kompetensi peran dan kompetensi fungsional setiap jabatan untuk merancang career path jabatan sebagai simulasi berbasis kompetensi di Rumah sakit pendidikan Unhas. Penelitian ini menggunakan studi kasus dengan desain eksploratif, sedangkan jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif yang terdiri dari 109 jabatan yang ada di Rumah sakit Pendidikan Unhas. Sedangkan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah melalui kuesioner dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan analisis deskriptif untuk mendapatkan kompetensi inti, kompetensi peran dan fungsional jabatan serta analisis kluster menggunakan SPSS yang bertujuan untuk mendapatkan kelompok jabatan berdasarkan kedekatan/kesamaan kompetensi antara jabatan yang satu dengan jabatan yang lain. Hasil analisis cluster menunjukkan bahwa kelompok yang terbentuk terdiri dari 7 cluster, dimana jabatan di dalam rumpun jabatan dapat dirotasi dan dipromosikan. Dengan demikian dapat dilakukan penentuan standar kebutuhan kompetensi jabatan dan perancangan jalur karir jabatan berbasis kompetensi di Rumah sakit Pendidikan Unhas.

Kata kunci: Model Jalur Karier; Kompetensi; Retensi Pegawai; Sumber daya manusia; Rumah sakit

Abstract

This research aims to analyze the core competencies, role competencies and functional competencies of each position and design a career path as a competency-based simulation at the Unhas teaching hospital. This research uses a case study with an exploratory design, while this type of research is descriptive qualitative with data sources for 110 positions in the Unhas Teaching Hospital. While the data collection techniques used are through questionnaires and documentation. Data analysis techniques used descriptive analysis to obtain core competencies, role competencies and functional positions and cluster analysis using SPSS which aims to obtain groups of positions based on the closeness / similarity of competencies between one position and another. The results of cluster analysis show that the group formed consists of 7 clusters, where positions within the clump of positions can be rotated and promoted. Thus, it can be done to determine the standard competency needs of positions and design competency-based position career paths at the Unhas Teaching Hospital.

Keywords: Career Path Model; Competency; Employee retention; Human Capital; Hospital

PENDAHULUAN

Karyawan merupakan sumber daya inti yang dibutuhkan oleh Rumah sakit untuk menjalankan setiap kegiatan dalam memberikan pelayanan yang terbaik. Efektivitas pelayanan kesehatan sangat bergantung pada pengetahuan, keterampilan, dan motivasi sumber daya manusia Rumah sakit [1]. Sumber Daya Manusia (SDM) mempengaruhi produktivitas sebuah Rumah sakit, mereka juga dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan Rumah sakit itu sendiri. Oleh karena itu, mempertahankan sumber daya manusia yang kompeten menjadi topik yang semakin penting bagi masa depan Rumah sakit [2].

Upaya yang selalu dilakukan untuk mempertahankan karyawan yang bekerja di suatu lembaga atau institusi, termasuk Rumah sakit, disebut juga dengan retensi karyawan [3]. Retensi karyawan sangat penting karena bertujuan untuk mempertahankan karyawan yang berbakat dan terampil untuk tetap bekerja di Rumah sakit. Karyawan yang berorientasi pada kinerja berpotensi menjadi aset yang luar

biasa bagi Rumah sakit. Namun, salah satu bentuk perilaku karyawan yang menjadi fenomena saat ini adalah turnover intention yang dapat berujung pada keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Hal ini akan berdampak negatif pada reputasi Rumah sakit, dan potensi terjadinya kesalahan klinis di Rumah sakit [4].

Rumah Sakit Pendidikan Universitas Hasanuddin merupakan Rumah sakit pendidikan kelas B milik Universitas Hasanuddin yang terletak di Makassar, Sulawesi Selatan. Berdasarkan data demografi Rumah Sakit Pendidikan Universitas Hasanuddin, status pegawai terdiri dari: ASN dan Non ASN, dan Multidisiplin profesi. Permasalahan yang dihadapi setiap tahunnya oleh Rumah Sakit Pendidikan Unhas adalah *turnover* pegawai. Tingkat *turnover* pegawai sangat berfluktuasi setiap tahunnya, tertinggi pada tahun 2019 sebesar 17%, tahun 2022 sebesar 10%, tahun 2020 sebesar 6,9%, tahun 2021 sebesar 4,5% dan tahun 2023 sebesar 1,5%. Meskipun berbagai upaya

retensi pegawai telah dilakukan dalam praktik manajemen SDM di Rumah Sakit Pendidikan Unhas, namun teramati bahwa alasan yang paling banyak dikemukakan oleh pegawai yang ingin keluar dari pekerjaannya adalah berkarir sebagai ASN atau berkarir di tempat lain yaitu sebesar 65%. Salah satu keluhan yang sering disebutkan adalah tidak adanya jenjang karir yang jelas bagi mereka. Hal ini menunjukkan bahwa kejelasan karir sangat dibutuhkan oleh pegawai.

Ketidakjelasan dalam perencanaan karir akan mendorong karyawan untuk meninggalkan organisasi. Dampaknya akan meningkatkan biaya penggantian karyawan (biaya rekrutmen, seleksi dan pengembangan) dan secara tidak langsung akan mempengaruhi tingkat produktivitas karyawan. Hal ini didukung bahwa produktivitas karyawan Rumah Sakit Pendidikan Unhas per bulan pada tahun 2023 dan 2024 mengalami penurunan sebesar 12%. Permasalahan lain yang muncul bahwa orang yang menggantikan pegawai yang mengundurkan diri belum tentu memiliki kompetensi yang sama dengan pegawai sebelumnya dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga

beberapa pekerjaan tidak dapat diselesaikan dengan baik yang juga berdampak pada melambatnya roda organisasi.

Manajemen karier yang efektif telah lama dikaitkan dengan perekrutan dan retensi tenaga kerja yang efektif [5]; kebijakan manajemen karir yang efektif dikaitkan dengan penghematan biaya, dalam hal perekrutan dan retensi tenaga kerja dan peningkatan kepuasan kerja serta karir di antara para karyawan, yang pada gilirannya menghasilkan komitmen organisasi yang lebih besar [6], [7]. Selain itu, hasil penelitian menyebutkan bahwa perencanaan jalur karir berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan berpengaruh terhadap *turnover* [8], [9]. Ketidakpuasan yang tinggi dalam pengembangan karir menjadi penyebab utama terjadinya *turnover* [10].

Berdasarkan uraian di atas, perencanaan jenjang karir menjadi penting untuk dikaji dalam upaya meningkatkan retensi karyawan, meningkatkan produktivitas kerja dan mengurangi biaya rekrutmen dan pengembangan. Perencanaan jenjang karir yang jelas membuat karyawan memiliki visi yang jelas mengenai masa depannya dalam

organisasi sehingga mereka lebih termotivasi untuk tetap tinggal dan berkontribusi secara optimal. Oleh karena itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat diaplikasikan untuk manajemen kinerja, memotivasi kinerja dan untuk tata kelola organisasi yang lebih baik, khususnya dalam mengelola Human Capital dan meningkatkan retensi karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode eksploratif dengan desain studi kasus, sedangkan jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif dimana statistik yang digunakan adalah statistik deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menggunakan kuesioner dan studi dokumentasi, dimana kuesioner yang disusun mengacu pada Kamus Kompetensi, dimana sebelum disebarkan pilihan jawaban diacak sehingga tidak terlihat lagi tingkat kompetensinya. Sedangkan sumber data dalam penelitian ini adalah responden, yaitu 109 jabatan pegawai di Rumah Sakit Pendidikan Unhas.

Data yang diperlukan dalam penelitian ini terdiri dari data kebutuhan kompetensi jabatan yang berupa pengetahuan dan

keterampilan yang dibutuhkan dalam jabatan (*Hard Competence*) dan kompetensi yang berupa sikap yang dinilai melalui perilaku, yang meliputi kompetensi dasar dan kompetensi bidang yang dibutuhkan dalam jabatan (*Soft Competence*). Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis kompetensi inti, kompetensi peran dan kompetensi fungsional dari masing-masing jabatan.

Pada tahap analisis jalur karir, pengelompokan jabatan dilakukan melalui analisis cluster dengan menggunakan program SPSS 23 for Windows dengan input gabungan data kompetensi yang telah diverifikasi dengan bobot kompetensi dasar. Pembentukan kelompok menggunakan metode *hierarchical clustering* dengan *Teknik Agglomerative*, sedangkan prosedur yang digunakan adalah *Average Linkage* (Metode Antar Kelompok), yaitu prinsip pengukuran jarak rata-rata antara setiap pasangan objek. Selanjutnya dilakukan FGD untuk melakukan validasi dan verifikasi hasil pengelompokan jabatan tersebut.

Penelitian ini telah mendapatkan ethical clearance dari Komisi Etik Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin yang menyetujui penelitian ini

(nomor persetujuan: 354/UN4.14.1/TP.01.02/2024).

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Tabel.1 Hasil Analisis Kompetensi Inti Pegawai Rumah Sakit Pendidikan Unhas Tahun 2024

No	Kompetensi Inti
1.	Teamwork and Cooperation
2.	Integrity
3.	Result Orientation
4.	Contious Learning
5.	Concern for Order, Quality and Accurancy

Sumber: Data Primer, 2024

Berdasarkan tabel 1 diatas diketahui bahwa Kompetensi inti untuk Pegawai Rumah Sakit Unhas Tahun 2024, yaitu *Teamwork and Cooperation*, *Integrity*, Orientasi Hasil (*Result Orientation*), *Continuous Learning*, dan *Concern for Order, Quality, and Accuracy*, mencerminkan prioritas organisasi dalam membangun budaya kerja yang profesional, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas layanan.

Tabel.2 Hasil Analysis Job Family Berdasarkan Kompetensi Peran dan Kompetensi Fungsional Jabatan Pegawai Rumah Sakit Pendidikan Unhas Tahun 2024

No	Unit	Kompetensi Peran	Kompetensi Fungsional
1	Perencanaan dan Administrasi Umum	1. Stategic thingking	1. Computer literacy
		2. Developing other	2. Budget Control
		3. Organization awarness	3. Dokumen Administration
2	Logistik dan Operasional	1. Strategic Thingking	1. Infrastructure
		2. Developing other	2. Inventory

			3. SHE
3	Pemasaran	1. Directiveness 2. Team Leadership	1. Computer Literacy 2. MRP 3. Marketing management
4	Bidang Keuangan, Akuntansi dan Pelaporan	1. Team Leadership 2. Organization Awarness	1. Computer Literacy 2. Control PE 3. Hospital Accounting
5	Bidang Pelatihan	1. Team Leadership 2. Organization awarness	1. Computer literacy 2. Control PE 3. Documen Administration
6	Bidang SDM	1. Organization Awarness 2. Strategic thingking 3. Developing Others	1. HR Management 2. HR Requirements Planning 3. Document Administration
7	Bidang Penunang Non Medik	1. Team Leadership 2. Strategic Thingking	1. Support Service Management 2. MKM 3. MRP
8	Instalasi CSSD & Laundry	1. Team Leadership 2. Strategic Thingking	1. Support Service Management 2. Facility management 3. Inventory
9	Instalasi Farmasi	1. Team Leadership 2. Strategic Thingking	1. Inventory 2. Support service Management 3. Document Administration
10	Instalasi Gizi	1. Team Leadership 2. Strategic Thingking	1. MRP 2. SHE

			3. ProducService
11	Instalasi K3	1. Team Leadership 2. Strategic Thingking	1. Developing others 2. SHE 3. MKM
12	Instalasi Lab Patologi Anatomi	1. Team Leadership 2. Strategic Thingking	1. Medical Service Management 2. MKM 3. MRP
13	Instalasi Lab Patologi Klinik	1. Team Leadership 2. Strategic Thingking	1. Medical Service Management 2. MKM 3. MRP
14	Instalasi Layanan Pengadaan	1. Team Leadership 2. Strategic Thingking	1. Procurement Management 2. Document Adm 3. MRP
15	Instalasi PKRS	1. Team Leadership 2. Strategic Thingking	1. Marketing management 2. Computer literacy 3. Data Management
16	Instalasi Radiologi	1. Team Leadership 2. Strategic Thingking	1. ProducService 2. Facility Management 3. Inventory
17	Instalasi Rekam Medis	1. Team Leadership 2. Strategic Thingking	1. Product Service 2. Computer literacy 3. Document Administration
18	IPSRS	1. Team Leadership 2. Strategic Thingking	1. Infrastructure management 2. Support Service

			Management
			3. Facility Management
19	Komite	1. Team Leadership 2. Strategic Thingking	1. Computer literacy 2. MKM 3. MRP
20	Pusat Penjaminan Pasien	1. Team Leadership 2. Strategic Thingking	1. Computer literacy 2. Data management 3. MKM
21	PUSDATIN	1. Team Leadership 2. Strategic Thingking	1. Data Management 2. Computer literacy 3. TechnicalService
22	Evakuator	1. Team Leadership 2. Strategic Thingking	1. SHE 2. ProducService
23	Instalasi Pemulasaran Jenazah	1. Team Leadership 2. Strategic Thingking	1. SHE 2. Product Service
24	SPI	1. Team Leadership 2. Strategic Thingking	1. Computer Literacy 2. Control PE 3. Hospital Accounting

Sumber: Data Primer, 2024

Tabel.3 Hasil Analysis Job Family Berdasarkan Cluster Jabatan Pegawai Rumah Sakit Pendidikan Unhas Tahun 2024

Kluster 1	Kluster 2	Kluster 3	Kluster 4
1. Manajer Perencanaan dan Administrasi Umum	1. Manajer Keuangan, Akuntansi dan Pelaporan	1. Manajer SDM 2. Manajer Pelatihan	1. Kepala Instalasi Farmasi
2. Manajer Pemasaran	2. Kepala Seksi Akuntansi	3. Kepala Seksi Perencanaan	2. Koordinator Farmasi Rawat
3. Kepala Seksi	Manajemen		

Perencanaan dan Evaluasi	3. Kepala Seksi Perbendaharaan dan Mobilisasi Dana	dan Pengembangan SDM	Jalan 3. Koordinator Farmasi Rawat Inap dan IGD
4. Kepala Seksi umum dan legislasi	4. Koordinator Kasir	4. Kepala Seksi Evaluasi dan Retensi	4. Koordinator Mutu dan Pelatihan
5. Kepala Seksi pemasaran dan komunikasi	5. Bendahara	5. Kepala Seksi Pelatihan Medis	4. Koordinator Farmasi
6. Kepala Seksi Pengembangan Bisnis dan Inovasi	6. Staf Keuangan	6. Kepala Seksi Pelatihan Non-Medis	5. Apoteker 6. Asisten Apoteker
7. Staf Adm. Umum dan Legislasi	7. Staf Pengadministrasi Keuangan	6. Kepala Seksi Pelatihan Non-Medis	7. Koordinator Laboratorium Patologi
8. Staf Perencanaan dan Evaluasi	8. Verifikator Keuangan	7. Staf SDM	6. Asisten Apoteker
9. Staf Kerjasama	9. Kasir	8. Staf Pengadministrasi Pelatihan	7. Koordinator Laboratorium Patologi Klinik
10. Staf Administrasi Korporasi	10. Verifikator		8. Koordinator Laboratorium Patologi Klinik
			9. Asisten Laboratorium Patologi Anatomi
			10. Kepala Ruangan Radiologi
			11. Radiografer
			12. Admin Unit Radiologi
			13. Staf

Laboratorium

14. Laboran

15. Admin Unit

Instalasi

Laboratorium

Patologi Klinik

16. Kepala Pusat

Pengaduan

dan Layanan

Pelanggan

17. Layanan

Pelanggan

18. Kepala

Instalasi

Rekam Medis

19. Koordinator

Administrasi

20. Admisi

21. Perekam

Medis

22. Koordinator

Koder

23. Koordinator

Pembiayaan

24. Koordinator

Rawat Inap

25. Koordinator

Pelayanan

26. Kepala Pusat

		Penjaminan Pasien 27. Admin Casemix 28. Verifikator Medis 29. Staf Pembiayaan 30. Kepala Instalasi PKRS 31. Staf Promosi Kesehatan 32. Staf Desain 33. Staf Keperawatan dan Penunjang Non-Medis 34. Koordinator Perawatan Khusus
Kluster 5	Kluster 6	Kluster 7
1. Manajer Logistik dan Operasional 2. Manajer Penunjang Non Medik 3. Kepala seksi penunjang pelayanan non medis 4. Kepala seksi Logistik dan Aset Unhas	1. Kepala PUSDATIN 2. Programmer 3. IT Support 4. Staf Telemedicine 5. Staf Analisis Sitem Informasi 6. Staf IT	1. Ketua SPI 2. Auditor Teknis 3. Staf Komite mutu 4. Ketua Komite Tenaga

5. Kepala Seksi Rumah Tangga	7. Teknisi Jaringan	Kesehatan
6. Kepala Instalasi Layanan Pengadaan		Lainnya
7. Staf (Pembuat Dokumen Pengadaan)		5. Staf Komite
8. Staf Pengadaan		Etik dan
9. Koordinator Alat Kesehatan		Hukum
10. Kepala Instalasi CSSD dan Laundry		
11. Kepala Instalasi K3		
12. Petugas kesling		
13. Staf K3		
14. Kepala IPSRS		
15. Koordinator peralatan Non Medis		
16. Koordinator Kualitas, Perencanaan dan Pemeliharaan bangunan		
17. Koordinator tim teknisi		
18. Teknisi IPSRS		
19. Koordinator CSSD		
20. Koordinator Laundry		
21. Staf BMU dan Logistics		
22. Staf Administrasi BMU dan Logistik		
23. Staf Operasional RT		
24. Driver		
25. Kuris		
26. Kepala Instalasi Gizi		

-
27. Nutritionist
 28. Juru Masak
 29. Kepala Juru Masak
 30. Asisten Juru Masak
 31. Pramubakti
 32. Evakuator
 33. Staf CSSD
 34. Staf Laundry
 35. Staf Pemulasaran Jenazah
-

Sumber: Data Primer, 2024

PEMBAHASAN

Berdasarkan tabel 1, diketahui bahwa dari hasil analisis survei yang dilakukan, teridentifikasi ada 5 kompetensi inti yang harus dimiliki oleh karyawan yang bekerja di Rumah Sakit Pendidikan Unhas. Kompetensi inti tersebut merupakan kompetensi yang relevan dengan pencapaian Visi, Misi, Nilai dan Budaya Kerja rumah sakit. Selain itu, kompetensi inti ini menggambarkan bahwa Rumah sakit Pendidikan Unhas menekankan pentingnya kerjasama dan kolaborasi yang solid antar pegawai untuk mencapai tujuan bersama dan memberikan pelayanan kesehatan yang terbaik, mengedepankan kejujuran, etika kerja, dan komitmen, menekankan pencapaian hasil yang optimal, efisiensi dalam bekerja, serta berfokus pada

keberhasilan dalam memberikan pelayanan yang bermanfaat bagi pasien dan masyarakat. Selain itu, pegawai diharapkan untuk terus belajar, berkembang, dan beradaptasi dengan kemajuan teknologi, pengetahuan medis, dan kebutuhan pasien untuk mempertahankan standar pelayanan yang tinggi serta penekanan pada ketertiban, kualitas, dan ketepatan dalam bekerja menunjukkan komitmen dalam memberikan pelayanan yang handal, aman, dan sesuai standar profesionalisme.

Tabel 2 menyajikan analisis *job family* berdasarkan dua jenis kompetensi yakni kompetensi peran dan kompetensi fungsional. *Strategic thinking* dan *team leadership* adalah kompetensi peran yang paling dominan di hampir semua unit,

menandakan bahwa rumah sakit mendorong peran kepemimpinan dan kemampuan berpikir jangka panjang di berbagai level. Kompetensi fungsional bervariasi tinggi antar unit, mencerminkan spesialisasi peran yang sesuai dengan fungsi unit masing-masing. Selain itu, terdapat banyak unit non-medis tetap membutuhkan *computer literacy* dan *document administration*, yang menunjukkan digitalisasi dan tata kelola administratif menjadi standar di semua unit di lingkup Rumah sakit. Dalam sebuah studi dijelaskan bahwa sistem karir harus memperhatikan bahwa selain kompetensi teknis (fungsional), kompetensi adaptif (kemampuan menyesuaikan diri), kerja kontekstual (kolaborasi, budaya organisasi), dan mengurangi perilaku yang merugikan sangat penting. Evaluasi diri dan umpan balik perlu meliputi keempat dimensi ini [11].

Tabel 3 menyajikan klasterisasi jabatan ke dalam beberapa kelompok (Klaster 1 hingga 7), yang menggambarkan hirarki atau struktur pengelompokan jabatan berbasis tanggung jawab, fungsi, dan keterkaitan pekerjaan. Dengan adanya klasterisasi jabatan, organisasi memetakan

jenjang karir dari *entry-level*. Selain itu, Ketidaksesuaian kompetensi dan jabatan, atau kurangnya peluang naik jabatan, bisa menimbulkan ketidakpuasan yang dirasakan pada pegawai. Adanya pengembangan karir dapat meningkatkan niat karyawan untuk bertahan di organisasi saat ini [12]. Penelitian lain menjelaskan bahwa peningkatan retensi disebabkan karena karyawan memandang peluang pertumbuhan karir sebagai manfaat yang diperoleh dari organisasi [13]. Pegawai akan bertahan lebih lama di perusahaan dan cenderung lebih loyal jika pilihan karier tersedia [14]. Hal ini mengindikasikan bahwa kurangnya kesempatan untuk peningkatan karir merupakan faktor yang berkontribusi terhadap keinginan berpindah atau berhenti oleh karyawan dari organisasi. Hasil ini juga konsisten dengan penelitian lain yang menunjukkan bahwa, dari sudut pandang karyawan, sejumlah faktor yang mendorong retensi karyawan antara lain kebijakan gaji, pengembangan karir, keamanan kerja, masa kerja, hubungan dengan atasan, stres kerja, dan kepercayaan terhadap atasan [15].

Sebuah studi terhadap perawat menemukan bahwa *organizational career*

management berpengaruh terhadap *career growth* melalui mediasi kebutuhan psikologis dasar (*autonomy, competence, relatedness*) dan manajemen karir individu. Hal tersebut berarti bahwa penyediaan mekanisme evaluasi kompetensi, dukungan institusi, dan partisipasi aktif karyawan dalam merencanakan dan menindaklanjuti pengembangan karir adalah krusial. Oleh karena itu, kompetensi inti dan *job family* menjadi fondasi untuk jalur karir. [16]. Mengikuti perkembangan jenjang karir, partisipasi aktif Rumah sakit dan karyawan dalam pelaksanaannya juga diperlukan evaluasi diri, umpan balik, penetapan tujuan, serta rencana aksi dan tindak lanjut merupakan langkah mendasar yang harus dilakukan untuk menjalankan sistem karir yang sukses [17]. Tahapan-tahapan tersebut harus dilalui agar sistem pengembangan karir dapat memberikan hasil yang terbaik bagi karyawan dan Rumah sakit.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian, disimpulkan bahwa kompetensi inti yang ditetapkan untuk Pegawai RS Unhas pada tahun 2024, yaitu *Teamwork and Cooperation, Integrity, Result Orientation, Continuous Learning,*

dan *Concern for Order, Quality, and Accuracy*. Hal ini mencerminkan prioritas organisasi dalam membangun budaya kerja yang profesional, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan. Setiap jabatan yang ada memiliki kompetensi peran dan kompetensi fungsional. Selain itu, telah ada gambaran rancangan model karir pegawai di Rumah sakit Unhas berdasarkan pemetaan kompetensi, sehingga jabatan yang memiliki rumpun jabatan yang sama dapat dipromosikan atau dirotasi. Disarankan kepada pihak manajemen Rumah sakit untuk mengimplementasikan model karir karyawan di Rumah sakit. Peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian terkait hasil implementasi model karir terhadap *turnover intention*, kinerja dan kepuasan kerja karyawan lebih lanjut.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Hasanuddin yang telah memberikan hibah penelitian internal Universitas Hasanuddin dalam skema Kolaborasi Riset-Rumah Sakit tahun 2024 dengan nomor: 02298/UN4.22.2/PT.01.03/2024 dan seluruh

responden yang telah berpartisipasi dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] E. Widajanti, "Perencanaan Sumberdaya Manusia yang Efektif: Strategi Mencapai Keunggulan Kompetitif," *J. Ekon. dan kewirausahaan*, vol. 7, no. 2, 2007.
- [2] H. Al-sharafi, M. E. M. Hassan, and S. S. Alam, "The Effect of Training and Career Development on Employees Retention –A Study on the Telecommunication Organizations in Yemen," *J. Soc. Sci. Res.*, pp. 420–430, 2018.
- [3] R. Suwaji and R. I. Sabella, "Pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap Retensi karyawan PT. Aerofood ACS Kota Surabaya," *J. Mitra Manaj.*, vol. 3, no. 10, pp. 976–990, 2019.
- [4] Y. Smama'h, N. F. Eshah, I. A. Al-Oweidat, A. Rayan, and A. J. Nashwan, "The impact of leadership styles of nurse managers on nurses' motivation and turnover intention among Jordanian nurses," *J. Healthc. Leadersh.*, pp. 19–29, 2023.
- [5] J. Sturges, D. Guest, N. Conway, and K. Mackenzie Davey, "A Longitudinal Study of the Relationship between Career Management and Organizational Commitment among Graduates in the First Ten Years at Work," *J. Organ. Behav.*, vol. 23, Sep. 2002, doi: 10.1002/job.164.
- [6] M. R. Carter and A. E. Tourangeau, "Staying in nursing: what factors determine whether nurses intend to remain employed?," *J. Adv. Nurs.*, vol. 68, no. 7, pp. 1589–1600, 2012.
- [7] J. Yarnall, *Strategic Career Management*. Routledge, 2007.
- [8] F. Sheraz, S. Batool, and S. Adnan, "Employee's Retention and Job Satisfaction: Mediating Role of Career Development Programs," *Dialogue Can. Philos. Assoc.*, vol. 14, no. 2, pp. 67–78, 2019.
- [9] A. M. Obeidat, K. A. Q. Al-Omari, N. M. Aljawarneh, and I. I. Alkhoulf, "The effect of career path planning on organisational performance," *Int. J. Bus. Innov. Res.*, vol. 27, no. 4, pp. 508–525, 2022, doi: 10.1504/IJBIR.2022.122494.
- [10] J. L. Gibson, J. M. Ivancevich, J. H. D. Jr, and R. Konopaske, *Organizations :*

- behavior, structure, processes* (P. Ducham, Ed.; 14th edition). McGraw-Hill Education, 2011.
- [11] M. Krijgsheld, L. G. Tummers, and F. E. Scheepers, "Job performance in healthcare: a systematic review," *BMC Health Serv. Res.*, vol. 22, no. 1, pp. 1–17, 2022, doi: 10.1186/s12913-021-07357-5.
- [12] B. Kroon and C. Freese, "Can HR practices retain flexworkers with their agency?," *Int. J. Manpow.*, vol. 34, no. 8, pp. 899–917, 2013, doi: 10.1108/IJM-07-2013-0169.
- [13] W. Jiang and A. W. Stark, "Dividends, research and development expenditures, and the value relevance of book value for UK loss-making firms," *Br. Account. Rev.*, vol. 45, no. 2, pp. 112–124, 2013, doi: 10.1016/j.bar.2013.03.003.
- [14] M. Mita, K. Aarti, and D. Ravneeta, "International Journal of Advance Research in Review Paper – Study on Employee Retention and Commitment," *Int. J. Adv. Res. Comput. Sci. Manag. Stud.*, vol. 2, no. 2, p. 154, 2022.
- [15] N. Mahadi, N. M. F. Woo, S. Baskaran, and A. Y. Yaakop, "Determinant Factors for Employee Retention: Should I Stay?," *Int. J. Acad. Res. Bus. Soc. Sci.*, vol. 10, no. 4, pp. 201–213, 2020, doi: 10.6007/ijarbss/v10-i4/7120.
- [16] Y. X. Ni, J. P. Li, and M. J. Huang, "Organizational career management and nurse career growth: a serial multiple mediation model of basic psychological needs and individual career management," *BMC Nurs.*, vol. 24, no. 1, 2025, doi: 10.1186/s12912-025-03498-8.
- [17] P. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, *Fundamentals of Human Resources Management (Fourth Edi)*, vol. 11, no. 1. McGraw-Hill Education, 2010. [Online]. Available: http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI