

## **Pengaruh Jenjang Karier Dan Reward Terhadap Turnover Yang Di Mediasi Oleh Pencapaian Kerja (Studi Pada Karyawan Tidak Tetap Di Rumah Sakit Pusdikkes)**

Sylvia Muthia Triani<sup>1</sup>, Nurcahyo Andarusito<sup>2</sup>, Achda Ferdians<sup>3</sup>  
<sup>1,2,3</sup>Universitas Respati Indonesia, Jakarta  
[sylviamuthiatrianitriani@gmail.com](mailto:sylviamuthiatrianitriani@gmail.com)

### **ABSTRAK**

Latar Belakang : Turnover karyawan tidak tetap menjadi tantangan bagi Rumah Sakit Pusdikkes karena dapat mempengaruhi stabilitas operasional dan kualitas layanan kesehatan. Faktor seperti jenjang karier dan sistem reward diduga berperan dalam meningkatkan atau menurunkan turnover. Tujuan Penelitian : untuk menganalisis pengaruh jenjang karier dan reward terhadap turnover yang dimediasi oleh pencapaian kerja pada karyawan tidak tetap di Rumah Sakit Pusdikkes. Metode Penelitian : Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Data dikumpulkan melalui kuesioner yang diisi oleh 136 responden. Hasil penelitian : menunjukkan bahwa jenjang karier memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap turnover karyawan (path coefficient = 0,072, p-value = 0,291). Reward berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap turnover karyawan (path coefficient = -0,026, p-value = 0,404). Sebaliknya, jenjang karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap pencapaian kerja (path coefficient = 0,598, p-value = 0,000), dan reward juga berpengaruh positif serta signifikan terhadap pencapaian kerja (path coefficient = 0,360, p-value = 0,002). Pencapaian kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap turnover karyawan (path coefficient = 0,855, p-value = 0,000). Selain itu, pencapaian kerja berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara jenjang karier terhadap turnover karyawan (path coefficient = 0,511, p-value = 0,000), serta dalam hubungan antara reward terhadap turnover karyawan (path coefficient = 0,307, p-value = 0,005). Kesimpulan : jenjang karier dan reward berperan dalam meningkatkan pencapaian kerja karyawan, yang pada akhirnya dapat berdampak pada turnover intention. Meskipun pengaruh langsung jenjang karier dan reward terhadap turnover tidak signifikan, pencapaian kerja berperan penting dalam menghubungkan variabel-variabel tersebut. Oleh karena itu, rumah sakit disarankan untuk memperjelas jenjang karier karyawan tidak tetap agar mereka memiliki prospek yang lebih baik dalam organisasi. Sistem reward juga perlu diperbaiki dengan mempertimbangkan aspek finansial dan non-finansial guna meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Selain itu, manajemen perlu meningkatkan pengakuan terhadap pencapaian kerja karyawan untuk memperkuat loyalitas dan komitmen mereka terhadap rumah sakit.

Kata kunci: *Jenjang Karier, Reward, Pencapaian Kerja, Turnover, Karyawan Tidak Tetap*

### **ABSTRACT**

Background : Employee turnover among temporary staff remains a challenge for Pusdikkes Hospital, as it can affect operational stability and the quality of healthcare services. Factors such as career advancement and reward systems are suspected to play a role in increasing or

decreasing turnover. Objective : This study aims to analyze the effect of career advancement and rewards on turnover, mediated by job achievement among temporary employees at Pusdikkes Hospital. Methods : This study uses a quantitative approach with data analysis techniques utilizing Structural Equation Modeling (SEM). Data were collected through questionnaires completed by 136 respondents. Results : The results indicate that career advancement has a positive but insignificant effect on employee turnover (path coefficient = 0.072, p-value = 0.291). Rewards have a negative but insignificant effect on employee turnover (path coefficient = -0.026, p-value = 0.404). Conversely, career advancement has a positive and significant effect on job achievement (path coefficient = 0.598, p-value = 0.000), and rewards also have a positive and significant effect on job achievement (path coefficient = 0.360, p-value = 0.002). Job achievement has a positive and significant effect on employee turnover (path coefficient = 0.855, p-value = 0.000). Additionally, job achievement serves as a significant mediator in the relationship between career advancement and employee turnover (path coefficient = 0.511, p-value = 0.000), as well as in the relationship between rewards and employee turnover (path coefficient = 0.307, p-value = 0.005). Conclusion : career advancement and rewards play a role in improving employee job achievement, which in turn can impact turnover intention. Although the direct effect of career advancement and rewards on turnover is not significant, job achievement plays a crucial role in linking these variables. Therefore, it is recommended that the hospital clarify career paths for temporary employees to provide better prospects within the organization. The reward system should also be improved by considering both financial and non-financial aspects to enhance motivation and job satisfaction. Furthermore, management should increase recognition of employee job achievements to strengthen their loyalty and commitment to the hospital.

Keywords: Career Advancement, Rewards, Job Achievement, Turnover, Temporary Employees

## PENDAHULUAN

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aspek penting dalam keberlangsungan pelayanan kesehatan di rumah sakit, terutama dalam upaya menjaga kualitas layanan dan kestabilan tenaga kerja. Salah satu elemen utama dalam pengelolaan SDM adalah keberadaan jenjang karier yang jelas dan terstruktur, karena jenjang karier memberikan gambaran mengenai

peluang perkembangan dan promosi bagi karyawan. Ketika karyawan mengetahui adanya kepastian mengenai masa depan kariernya, mereka cenderung memiliki motivasi lebih tinggi dan menunjukkan loyalitas terhadap organisasi. Sebaliknya, ketidakjelasan jenjang karier berpotensi menimbulkan ketidakpuasan dan mendorong meningkatnya turnover intention, sebagaimana disampaikan oleh Ayu (2024) bahwa pengembangan karier

yang tidak maksimal dapat meningkatkan risiko karyawan meninggalkan pekerjaan. Di sisi lain, sistem penghargaan (reward system) menjadi faktor penting dalam menciptakan kepuasan kerja dan mempertahankan karyawan. Reward berupa gaji, bonus, insentif, maupun penghargaan non-finansial harus diberikan secara adil dan kompetitif. Penelitian Ummah & Rakhmawati (2024) menyebutkan bahwa sistem penghargaan yang tepat, didukung dengan lingkungan kerja yang kondusif, mampu meningkatkan retensi karyawan, terutama ketika diperantarai oleh keterikatan karyawan (employee engagement).

Selain jenjang karier dan reward, pencapaian kerja (job achievement) juga berperan sebagai faktor penting dalam menekan turnover. Pencapaian kerja yang diakui oleh organisasi dapat meningkatkan kepercayaan diri, komitmen, serta kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Thedja (2022) menemukan bahwa semakin tinggi pengakuan terhadap pencapaian kerja, maka semakin rendah tingkat turnover intention pada karyawan. Sebaliknya, tidak adanya apresiasi terhadap kinerja dapat menurunkan motivasi dan mendorong

karyawan untuk mencari peluang kerja lain. Haikal & Pamungkas (2024) menegaskan bahwa pencapaian kerja juga dapat menjadi mediator dalam hubungan antara jenjang karier, reward, dan turnover, terutama pada karyawan tidak tetap yang sering menghadapi ketidakpastian status kerja. Karyawan tidak tetap di rumah sakit umumnya memiliki keterbatasan dalam akses pengembangan karier, kurangnya jaminan status pekerjaan, serta perbedaan sistem penghargaan dibandingkan karyawan tetap, sehingga meningkatkan risiko terjadinya turnover. Penelitian Aisyah et al. (2024) juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap turnover, menandakan bahwa karyawan membutuhkan kepastian, keamanan kerja, dan pengakuan terhadap kontribusi mereka.

Beberapa penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa variabel kepuasan gaji dan pengembangan karier berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention (Ayu, 2024). Temuan lain oleh Ummah & Rakhmawati (2024) menegaskan bahwa sistem penghargaan, lingkungan kerja, dan keterikatan karyawan berpengaruh

langsung maupun tidak langsung terhadap retensi. Namun, penelitian terkait peran pencapaian kerja sebagai mediator, khususnya pada karyawan tidak tetap di rumah sakit pemerintah, masih terbatas. Kondisi demikian relevan dengan situasi yang terjadi di RS Pusdikkes, di mana tingkat turnover mengalami peningkatan cukup signifikan, yaitu dari 12 orang pada tahun 2023 menjadi 27 orang pada tahun 2024. Peningkatan ini menunjukkan adanya ketidakstabilan tenaga kerja yang dapat berdampak pada kualitas layanan kesehatan. Selain itu, RS Pusdikkes tidak terdaftar sebagai instansi yang membuka formasi CPNS maupun PPPK, sehingga karyawan tidak tetap tidak memiliki kesempatan menjadi pegawai tetap di rumah sakit tersebut. Ketidakjelasan karier, reward yang belum optimal, serta terbatasnya kesempatan pengembangan kompetensi sering kali menjadi alasan utama karyawan memilih untuk mengundurkan diri. Berdasarkan kondisi tersebut dan minimnya penelitian serupa di RS Pusdikkes, diperlukan kajian yang menganalisis pengaruh jenjang karier dan reward terhadap turnover dengan mempertimbangkan peran mediasi

pencapaian kerja pada karyawan tidak tetap.

Rumusan masalah dalam penelitian ini berfokus pada hubungan antara jenjang karier, reward, pencapaian kerja, dan turnover intention, sebagaimana juga ditegaskan dalam penelitian terdahulu oleh Hapzi & Qanit (2024) yang menemukan bahwa pengembangan karier berpengaruh negatif terhadap turnover, sementara kinerja dapat memberikan pengaruh positif maupun negatif. Crysgiantoro (2021) turut menegaskan bahwa reward berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Melalui perspektif tersebut, penelitian ini dirancang untuk menjawab beberapa pertanyaan utama, yaitu apakah terdapat hubungan antara jenjang karier dan reward dengan turnover, apakah jenjang karier dan reward berpengaruh terhadap pencapaian kerja, apakah pencapaian kerja berpengaruh terhadap turnover, serta apakah pencapaian kerja memediasi hubungan antara jenjang karier maupun reward terhadap turnover pada karyawan tidak tetap di RS Pusdikkes.

Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif

pengaruh jenjang karier dan reward terhadap turnover dengan peran mediasi pencapaian kerja pada karyawan tidak tetap di RS Pusdikkes. Penelitian ini secara khusus bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh masing-masing variabel, baik secara langsung maupun tidak langsung, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai faktor-faktor yang berkontribusi terhadap tingginya turnover pada karyawan tidak tetap. Melalui pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antar variabel ini, pihak manajemen diharapkan mampu merumuskan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan stabilitas tenaga kerja, memperbaiki sistem penghargaan, memperjelas jenjang karier, serta mendorong terciptanya pencapaian kerja yang optimal.

Manfaat penelitian ini terbagi menjadi dua aspek, yaitu teoritis dan praktis. Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait peran mediasi pencapaian kerja dalam hubungan antara jenjang karier dan sistem penghargaan terhadap turnover pada karyawan tidak tetap di sektor kesehatan. Penelitian ini

juga memperkaya literatur akademis mengenai pengelolaan SDM rumah sakit, terutama karena kajian terkait karyawan tidak tetap masih minim dilakukan. Secara praktis, penelitian ini bermanfaat bagi institusi pendidikan sebagai referensi akademik dalam pengembangan kajian mengenai MSDM; bagi RS Pusdikkes sebagai dasar evaluasi dan pengembangan kebijakan SDM yang lebih efektif untuk menekan turnover; bagi karyawan tidak tetap sebagai wawasan tentang pentingnya pencapaian kerja dalam pengembangan karier; serta bagi peneliti sendiri sebagai sarana memperdalam kajian ilmiah mengenai faktor-faktor yang memengaruhi turnover intention.

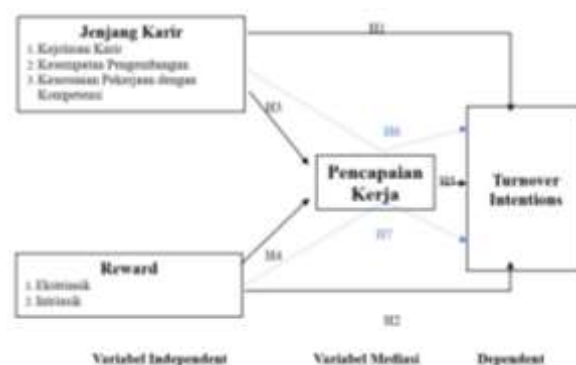
Ruang lingkup penelitian ini berfokus pada karyawan tidak tetap di RS Pusdikkes yang telah bekerja minimal enam bulan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain cross-sectional, di mana data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur yang mencakup variabel jenjang karier, reward, pencapaian kerja, dan turnover. Analisis data dilakukan menggunakan teknik path analysis untuk melihat hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel. Hasil penelitian ini diharapkan

memberikan gambaran komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi turnover karyawan tidak tetap serta menjadi dasar dalam penyusunan strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif untuk meningkatkan stabilitas dan kualitas pelayanan di RS Puskikes.

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional untuk mengetahui hubungan antara jenjang karier, reward, pencapaian kerja, dan turnover intention pada karyawan tidak tetap di RS Puskikes Puskesmas. Penelitian dilaksanakan pada Januari–Februari 2025 dengan populasi seluruh karyawan tidak tetap berjumlah 136 orang, dan seluruh populasi dijadikan sampel melalui teknik total sampling. Kriteria inklusi meliputi karyawan tidak

tetap dengan masa kerja minimal enam bulan, aktif bekerja, serta bersedia menjadi responden, sedangkan kriteria eksklusi adalah karyawan yang tidak aktif, cuti panjang, atau memiliki kedekatan khusus dengan peneliti. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner terstruktur yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Analisis data menggunakan Partial Least Square (PLS) untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel, serta melakukan uji validitas, reliabilitas, multikolinieritas, dan analisis model struktural guna melihat kekuatan hubungan masing-masing variabel dalam mempengaruhi turnover intention. Penelitian ini dirancang untuk menghasilkan temuan kuantitatif yang objektif dan dapat dijadikan dasar dalam penyusunan strategi peningkatan retensi karyawan di RS Puskikes.



**Gambar 1.** Kerangka Konsep Penelitian

## HASIL PENELITIAN

### Karakteristik Responden

**Tabel 1.** Distribusi Frekuensi Karakteristik Karyawan Tidak Tetap di RS Pusdikkes Tahun 2025

Variabel	Frekuensi (n = 136)	Persentase
<b>Jenis Kelamin</b>		
• Laki-laki	38	27,9%
• Perempuan	98	72,1%
<b>Usia</b>		
• < 25 tahun	37	27,2%
• 25–35 tahun	56	41,2%
• 36–45 tahun	25	18,4%
• > 45 tahun	18	13,2%
<b>Masa Kerja</b>		
• < 1 tahun	12	8,8%
• 1–3 tahun	55	40,4%
• 4–6 tahun	24	17,6%
• > 6 tahun	45	33,2%

Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan tidak tetap di RS Pusdikkes tahun 2025 berada pada usia produktif 25–35 tahun (41,2%), dengan mayoritas berjenis kelamin perempuan (72,1%) dan memiliki masa kerja 1–3 tahun (40,4%). Temuan ini menunjukkan

bahwa tenaga kerja tidak tetap di RS Pusdikkes didominasi oleh perempuan usia produktif dengan pengalaman kerja awal, sehingga menggambarkan pola rekrutmen yang lebih banyak melibatkan tenaga muda dengan masa adaptasi dan retensi kerja yang masih berkembang.

## Evaluasi Model Pengukuran

**Gambar 2.** Outer Loading

	Jerjang karir	Pencapaian kerja	Reward	Turn over
A1	0,866			
A2	0,872			
A3	0,760			
A4	0,752			
A5	0,801			
A6	0,794			
A7	0,791			
A8	0,775			
A9	0,844			
B1			0,785	
B2			0,808	
B3			0,812	
B4			0,806	
B5			0,853	
B6			0,862	
B7			0,748	
B8			0,791	
D1		0,805		
D2		0,809		
D3		0,852		
D4		0,859		
D5		0,786		
D6		0,727		
E1				0,832
E2				0,805
E3				0,777
E4				0,825
E5				0,774
E6				0,874
E7				0,798
E8				0,773
E9				0,774

Sumber : Data Primer diolah

Berdasarkan hasil pengolahan data PLS yang di sajikan pada gambar 2 hasil pengujian outer loading pada model pengukuran ini menunjukkan bahwa seluruh indikator pada masing-masing variabel memiliki nilai yang memenuhi kriteria validitas konvergen dengan nilai di atas  $>0,70$ . Gambar tabel diatas menunjukkan nilai outer loading faktor semua indikator berada diatas 0,7 dengan rentang angka 0,727 – 0,872 sehingga disimpulkan bahwa semua indikator sudah memenuhi syarat validitas konvergen dan indikator valid untuk digunakan dalam mengukur variabel penelitian. Indikator

memiliki nilai outer loading  $>0,70$  diartikan bahwa indikator pada variable tersebut dinyatakan memenuhi syarat. Secara keseluruhan, seluruh indikator pada kelima variabel ini telah memenuhi standar validitas konvergen dengan nilai di atas ambang batas minimal, sehingga tidak diperlukan penghapusan indikator dalam model pengukuran ini. Hasil ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini dapat merepresentasikan variabel dengan baik dan layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

**Gambar 3.** Uji Construct Reliability Dan Validity

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Jenjang karir	0,933	0,937	0,944	0,652
Pencapaian kerja	0,901	0,904	0,925	0,672
Reward	0,924	0,926	0,938	0,653
Turn over	0,931	0,933	0,942	0,645

Sumber : Data Primer diolah

Pengujian reliabilitas dan validitas konstruk dilakukan menggunakan nilai Cronbach's alpha, composite reliability (rho\_a dan rho\_c), serta average variance extracted (AVE). Suatu konstruk dinyatakan reliabel jika Cronbach's alpha dan composite reliability  $\geq 0,70$ , sedangkan validitas konvergen terpenuhi jika  $AVE \geq 0,50$ . Berdasarkan tabel, seluruh variabel memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas. Variabel jenjang karir memperoleh Cronbach's alpha 0,933, composite reliability (rho\_a) 0,937, (rho\_c) 0,944, dan AVE 0,652, sedangkan

pencapaian kerja menunjukkan Cronbach's alpha 0,901, composite reliability (rho\_a) 0,904, (rho\_c) 0,925, dan AVE 0,672. Variabel reward memiliki Cronbach's alpha 0,924, composite reliability (rho\_a) 0,926, (rho\_c) 0,938, dan AVE 0,653. Terakhir, variabel turnover karyawan menunjukkan Cronbach's alpha 0,931, composite reliability (rho\_a) 0,933, (rho\_c) 0,942, dan AVE 0,645. Seluruh nilai tersebut memenuhi batas minimal, sehingga semua konstruk dapat dikatakan reliabel dan valid.

**Gambar 4.** Discriminant Validity

	Jenjang karir	Pencapaian kerja	Reward	Turn over
Jenjang karir				
Pencapaian kerja	1,009			
Reward	0,991	0,996		
Turn over	0,896	0,972	0,875	

Sumber : Data Primer diolah

Pengujian validitas diskriminan menggunakan metode Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) bertujuan untuk menilai sejauh mana suatu konstruk berbeda dari konstruk lainnya. Nilai HTMT yang baik harus  $< 0,85$  agar validitas diskriminan terpenuhi. Berdasarkan tabel, sebagian besar hubungan antar variabel menunjukkan nilai HTMT di atas batas yang disarankan. Variabel jenjang karir memiliki nilai HTMT dengan pencapaian kerja (1,009), reward (0,991), dan

Turnover (0,896) yang melebihi batas, mengindikasikan kurangnya perbedaan konsep antara konstruk tersebut. Hubungan pencapaian kerja dengan reward (0,996) dan turnover karyawan (0,972) juga melebihi ambang batas. Secara keseluruhan, validitas diskriminan belum sepenuhnya terpenuhi karena banyak nilai HTMT yang melebihi 0,85 sehingga perlu dilakukan evaluasi terhadap indikator atau konstruk terkait.

### Evaluasi Model Struktural (Structural Model / Inner Model)

Gambar 5. Uji Multikolinier

	Jenjang karir	Pencapaian kerja	Reward	Turn over
Jenjang karir			6,662	9,733
Pencapaian kerja				8,587
Reward			6,662	7,773
Turn over				

Sumber : Data Primer diolah

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan linear yang tinggi antar variabel independen yang dapat memengaruhi keakuratan model regresi. Penilaian dilakukan melalui nilai Variance Inflation Factor (VIF), dengan kriteria  $VIF < 5$  menunjukkan tidak ada multikolinearitas,  $VIF$  antara 5-10 menunjukkan multikolinearitas ringan hingga sedang, dan  $VIF > 10$  menunjukkan multikolinearitas kuat. Berdasarkan tabel,

terdapat beberapa variabel dengan indikasi multikolinearitas. Variabel jenjang karir terhadap pencapaian kerja memiliki nilai VIF sebesar 6.662 dan 9,733 terhadap turnover karyawan, yang menunjukkan multikolinearitas sedang. Variabel reward terhadap pencapaian kerja memiliki nilai VIF 6.662 dan turnover karyawan memiliki nilai VIF sebesar 7.773 juga menunjukkan multikolinearitas sedang. Hasil ini menunjukkan bahwa

beberapa variabel, perlu diperhatikan lebih lanjut untuk menghindari distorsi dalam model regresi, seperti dengan

menghilangkan variabel yang bermasalah atau menggunakan metode alternatif untuk mengurangi multikolinearitas.

### Uji Hipotesis

**Gambar 6. Path Coefficient**



Nilai path coefficient atau koefisien jalur menunjukkan kekuatan dan arah hubungan antara masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model struktural. Koefisien ini digunakan

untuk melihat seberapa besar pengaruh langsung variabel bebas terhadap variabel terikat, di mana nilai positif menunjukkan pengaruh searah, sedangkan nilai negatif menunjukkan pengaruh berlawanan.

**Gambar 7. Path Coefficient Hipotesis Langsung**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistic (O/STDEV)	P values
Jenjang karir -> Pencapaian kerja	0.598	0.595	0.123	4.873	0.000
Jenjang karir -> Turn over	0.072	0.080	0.131	0.552	0.581
Pencapaian kerja -> Turn over	0.855	0.850	0.154	5.549	0.000
Reward -> Pencapaian kerja	0.360	0.364	0.124	2.906	0.002
Reward -> Turn over	-0.026	-0.027	0.126	-0.204	0.844

**Gambar 8. Confident Interval**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	5.0%	95.0%
Jenjang karir -> Pencapaian kerja	0.598	0.595	0.391	0.798
Jenjang karir -> Turn over	0.072	0.080	-0.130	0.301
Pencapaian kerja -> Turn over	0.855	0.850	0.675	1.014
Reward -> Pencapaian kerja	0.360	0.364	0.158	0.568
Reward -> Turn over	-0.026	-0.027	-0.198	0.146

**Gambar 9. Path Coefficient Mediasi**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistic (O/STDEV)	P values
Jenjang karir -> Pencapaian kerja -> Turn over	0.511	0.502	0.106	4.755	0.000
Reward -> Pencapaian kerja -> Turn over	0.087	0.115	0.121	0.719	0.475

**Gambar 10. F Square**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STD)	T statistics (O-STD/M)	P values
Jenjang karir -> Pencapaian kerja	0,461	0,520	0,245	1,802	0,08
Jenjang karir -> Turn over	0,026	0,012	0,016	0,171	0,402
Pencapaian kerja -> Turn over	0,441	0,453	0,183	2,692	0,004
Reward -> Pencapaian kerja	0,360	0,337	0,134	1,241	0,267
Reward -> Turn over	0,000	0,000	0,011	0,040	0,484

1. Hipotesis pertama (H1) ditolak yaitu terdapat pengaruh positif yang tidak signifikan dari Jenjang Karir terhadap Turnover Karyawan,
2. Hipotesis kedua (H2) diterima yaitu terdapat pengaruh negatif namun tidak signifikan dari Reward terhadap Turnover Karyawan, dengan path coefficient sebesar -0.026 dan p-value = 0.404 (> 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan reward dapat mempengaruhi turnover karyawan. Dalam selang kepercayaan 95% berada pada rentang antara -0.198 sampai 0,146. Sehingga peningkatan reward dapat mempengaruhi turnover hingga 0,146. Pengaruh reward dalam penurunan turnover adalah kecil ( f square =0,000)
3. Hipotesis ketiga (H3) diterima yaitu terdapat pengaruh positif yang signifikan dari Jenjang Karir terhadap Pencapaian Kerja, dengan nilai path coefficient sebesar 0,598 dan p-value = 0,000 (< 0,05). Ini menunjukkan bahwa

peningkatan jenjang karir dapat meningkatkan pencapaian kerja. Dalam Selang kepercayaan 95% berada pada rentang 0,391 hingga 0,798. Sehingga peningkatan Jenjang Karir dapat mempengaruhi Pencapaian Kerja hingga 0,798. Pengaruh Jenjang Karir dalam meningkatkan Pencapaian Kerja dengan adalah besar ( f square = 0,461)

4. Hipotesis keempat (H4) diterima yaitu terdapat pengaruh positif yang signifikan dari Reward terhadap Pencapaian Kerja, dengan nilai path coefficient sebesar 0,360 dan p-value = 0,002 (< 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa pemberian reward yang lebih baik dapat meningkatkan pencapaian kerja karyawan. Dalam selang kepercayaan 95% berada pada rentang antara 0,158 sampai 0,568. Sehingga peningkatan reward dapat mempengaruhi pencapaian kerja hingga 0,568. Pengaruh reward dalam

meningkatkan pencapaian kerja adalah besar ( f square =0,167)

5. Hipotesis kelima (H5) diterima yaitu terdapat pengaruh positif yang signifikan dari Pencapaian Kerja terhadap Turnover Karyawan, dengan nilai path coefficient sebesar 0.855 dan p-value = 0,000 (< 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa pencapaian kerja sangat berpengaruh terhadap turnover karyawan, Dalam selang kepercayaan 95% berada pada rentang 0.675 hingga 1,014. Sehingga pencapaian kerja dapat mempengaruhi turn over hingga 1,014. Pengaruh pencapaian kerja dalam meningkatkan turnover adalah besar ( f square = 0,443)
6. Hipotesis keenam (H6) diterima yaitu terdapat pengaruh mediasi yang signifikan dari Pencapaian Kerja pada hubungan antara Jenjang Karir terhadap Turnover Karyawan, dengan nilai path coefficient sebesar 0,511, t-statistic sebesar 4.755, dan p-value = 0,000 (< 0,05). Artinya, pencapaian kerja berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara jenjang karir dan turnover karyawan.

7. Hipotesis ketujuh(H7) diterima yaitu terdapat pengaruh mediasi yang signifikan dari Pencapaian Kerja pada hubungan antara Reward terhadap Turnover Karyawan, dengan nilai path coefficient sebesar 0,307, t-statistic sebesar 2,549 dan p-value = 0,005 (< 0,05). Artinya, pencapaian kerja memediasi pengaruh reward terhadap turnover karyawan.

**Gambar 11.** R Square

	Original sample (R)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T-statistic (R/STDEV)	P-value
Pencapaian kerja	0,882	0,887	0,023	37,613	0,000
Turn over	0,804	0,800	0,031	26,738	0,000

Hasil uji R-square menunjukkan bahwa Pencapaian Kerja memiliki nilai R-square sebesar 0,882 dengan t-statistik 37,613 dan p-value 0,000 (< 0,05), yang berarti 88 % variabilitas dalam pencapaian kerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model. Sementara itu, Turnover Karyawan memiliki R-square sebesar 0,804 dengan t-statistik 26.738 dan p-value 0,000 (< 0,05), yang menunjukkan bahwa 80% variabilitas dalam turnover karyawan dapat dijelaskan oleh model. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang sangat kuat terhadap variabel dependen.

**Gambar 12.** Uji Fit

	Original sample (O)	Sample mean (M)	95%	99%
Saturated model	0,095	0,050	0,059	0,064
Estimated model	0,095	0,050	0,059	0,064

Salah satu cara untuk menguji kesesuaian model (model fit) adalah dengan menggunakan Standardized Root Mean Square Residual (SRMR). Menurut Yamin (2022), SRMR merupakan indikator yang mengukur tingkat perbedaan antara matriks korelasi data asli dengan matriks korelasi yang diestimasi oleh model. Sementara itu, menurut Hair et al. (2021), model dianggap memiliki kesesuaian yang baik jika nilai SRMR kurang dari 0,08. Namun, berdasarkan pandangan Karin Schmelleh et al. (2003), nilai SRMR dalam rentang 0,08 hingga 0,10 masih dapat diterima sebagai model dengan kesesuaian yang cukup. Hasil uji model fit menunjukkan bahwa nilai SRMR pada model saturasi dan model estimasi adalah 0,095 model ini menunjukkan tingkat kesesuaian yang cukup baik, model ini masih perlu perbaikan untuk mencapai lebih optimal.

## PEMBAHASAN PENELITIAN

### Pengaruh Jenjang Karir Terhadap Turnover Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa jenjang karir memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap turnover

karyawan (path coefficient 0,072;  $p = 0,291 > 0,05$ ), dengan CI 95% yang melewati angka nol dan ukuran efek sangat kecil ( $f^2 = 0,003$ ). Artinya, jenjang karir hanya menjelaskan bagian yang sangat kecil dari variasi turnover, sehingga bukan faktor utama penyebab karyawan keluar dari RS Pusdikkes. Kondisi ini juga sesuai dengan temuan lapangan bahwa banyak karyawan memilih bertahan karena lokasi kerja dekat rumah, fleksibilitas waktu, kenyamanan bekerja, serta hubungan baik antar rekan dan atasan, yang tampak dari tingginya retensi meskipun banyak yang terdaftar di BKN namun hanya sedikit yang mendaftar tahun 2024.

Temuan ini berbeda dengan penelitian Kusuma & Tandiyono (2024) yang menemukan bahwa jenjang karir berpengaruh signifikan terhadap turnover, serta penelitian Thedja (2022) yang menunjukkan bahwa pengembangan karir justru menurunkan niat keluar. Perbedaan ini kemungkinan dipengaruhi oleh konteks organisasi dan persepsi karyawan terhadap peluang karir. Secara keseluruhan, hasil penelitian menegaskan bahwa jenjang karir bukan faktor dominan dalam turnover di RS Pusdikkes, dan

organisasi perlu memahami kondisi spesifik tempat kerja serta menyesuaikan strategi pengembangan karir agar lebih relevan dan efektif dalam meningkatkan retensi.

### **Pengaruh Reward Terhadap Turnover Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian ini terdapat pengaruh negatif namun tidak signifikan dari Reward terhadap Turnover Karyawan, dengan path coefficient sebesar -0.026 dan p-value = 0.404 (> 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan reward dapat mempengaruhi turnover karyawan. Dalam selang kepercayaan 95% berada pada rentang antara -0.198 sampai 0,146. Rentang ini mencakup nilai nol, yang menegaskan bahwa pengaruh reward terhadap turnover tidak cukup kuat atau konsisten dalam penelitian ini. Ukuran efeknya yang sangat kecil, ditunjukkan oleh f-square = 0,000, menunjukkan bahwa reward hampir tidak berkontribusi terhadap variasi turnover karyawan dalam model yang diuji. Dengan kata lain reward yang baik bagi karyawan baik finansial maupun non finansial dapat menurunkan angka turnover karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Hardianto et al., (2019) melalui ResearchGate menunjukkan hasil di mana reward memiliki pengaruh negatif langsung terhadap turnover intention. Penelitian ini mengungkapkan bahwa semakin tinggi pemberian reward yang diterapkan perusahaan, semakin rendah niat karyawan untuk keluar. Hal ini menunjukkan bahwa reward yang efektif dan sesuai dengan harapan karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan motivasi mereka untuk bertahan dalam organisasi. Reward yang diberikan tidak hanya berupa kompensasi finansial tetapi juga penghargaan non-finansial seperti pengakuan atas prestasi, peluang pengembangan karir, dan lingkungan kerja yang suportif. Faktor-faktor ini dapat menciptakan rasa memiliki dan keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan.

Perbedaan temuan antara kedua penelitian tersebut dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti jenis industri, budaya organisasi, karakteristik karyawan, serta persepsi individu terhadap reward yang diberikan. Dalam konteks ini, penting bagi manajemen untuk memahami kondisi spesifik organisasi mereka dalam

merancang dan menerapkan sistem reward. Sistem reward yang disesuaikan dengan kebutuhan dan harapan karyawan dapat berkontribusi signifikan dalam mengurangi turnover intention serta meningkatkan retensi dan produktivitas karyawan. Pendekatan yang tepat dalam pemberian reward tidak hanya mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas tetapi juga meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

### **Pengaruh Jenjang Karir Terhadap Pencapaian Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengaruh positif yang signifikan dari Jenjang Karir terhadap Pencapaian Kerja, dengan nilai path coefficient sebesar 0,598 dan p-value = 0,000 (< 0,05). Ini menunjukkan bahwa peningkatan jenjang karir dapat meningkatkan pencapaian kerja. Dalam Selang kepercayaan 95% berada pada rentang 0,391 hingga 0,798 menunjukkan bahwa efek jenjang karir terhadap pencapaian kerja berada dalam rentang positif yang konsisten, tanpa mencakup nilai nol. Hal ini menegaskan bahwa semakin baik jenjang karir yang disediakan Rumah Sakit, semakin tinggi pencapaian kerja karyawan. Selain itu,

nilai f-square sebesar 0,461 mengindikasikan bahwa dampak jenjang karir terhadap pencapaian kerja tergolong besar. Dimana Jenjang karir yang terstruktur secara sistematis memberikan kontribusi yang signifikan dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa kebijakan pengembangan karir yang jelas dan transparan dapat memotivasi karyawan untuk mencapai hasil kerja yang lebih optimal.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Jannah (2023) yang menunjukkan bahwa jenjang karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Bandar Udara Gusti Sjamsir Alam Kotabaru Kalimantan Selatan. Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa semakin baik sistem jenjang karir yang diterapkan dalam organisasi, semakin tinggi pula pencapaian kerja yang dapat diraih oleh para pegawai. Hal ini disebabkan oleh adanya dorongan motivasi dari karyawan yang merasa memiliki kesempatan untuk berkembang dan naik ke posisi yang lebih tinggi dalam struktur organisasi. Kesempatan untuk meraih promosi jabatan, memperoleh pelatihan, serta mendapat penghargaan

atas prestasi kerja dapat memicu semangat kerja yang lebih besar. Pegawai yang melihat prospek karirnya jelas akan lebih berkomitmen untuk bekerja secara maksimal demi mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Dengan demikian, jenjang karir yang terstruktur dengan baik tidak hanya memberikan kejelasan arah pengembangan bagi karyawan, tetapi juga mendorong peningkatan produktivitas secara keseluruhan.

Penelitian lain yang mendukung temuan ini dilakukan oleh Aspita & Sugiono (2019) yang juga menemukan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menegaskan bahwa upaya pengembangan karir yang dilakukan perusahaan, seperti penyediaan program pelatihan, bimbingan, dan mentoring, dapat membantu karyawan meningkatkan keterampilan dan kompetensinya. Ketika karyawan merasa didukung dalam pengembangan karirnya, mereka cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi dan berusaha untuk memberikan hasil kerja yang optimal. Selain itu, pengembangan karir yang efektif dapat meminimalisir stagnasi kerja,

di mana karyawan merasa jenuh atau tidak berkembang karena kurangnya tantangan dan kesempatan untuk maju. Lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan individu akan menciptakan atmosfer yang positif, di mana karyawan termotivasi untuk terus belajar, berinovasi, dan mencapai performa terbaiknya. Dengan demikian, investasi dalam pengembangan karir bukan hanya bermanfaat bagi karyawan secara individu, tetapi juga memberikan keuntungan besar bagi organisasi melalui peningkatan efisiensi dan kualitas kerja.

Melihat pentingnya peran jenjang karir dalam pencapaian kerja, manajemen perusahaan harus menjadikannya sebagai salah satu strategi utama dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Penyediaan jalur karir yang jelas, transparan, dan adil akan memberikan kepastian kepada karyawan mengenai prospek masa depan mereka di perusahaan. Selain itu, penting untuk memastikan bahwa setiap karyawan memiliki akses yang sama terhadap program pengembangan, seperti pelatihan teknis, pelatihan kepemimpinan, atau kesempatan untuk terlibat dalam proyek-proyek strategis. Langkah-langkah

ini akan membuat karyawan merasa dihargai dan dianggap sebagai bagian penting dalam pertumbuhan perusahaan. Ketika karyawan merasa diperhatikan dan diberi ruang untuk berkembang, mereka akan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal. Pada akhirnya, upaya ini tidak hanya meningkatkan pencapaian kerja individu, tetapi juga memberikan dampak positif terhadap produktivitas, efisiensi operasional, serta keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjangnya.

### **Pengaruh Reward Terhadap Pencapaian Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengaruh positif yang signifikan dari Reward terhadap Pencapaian Kerja, dengan nilai path coefficient sebesar 0,360 dan p-value = 0,002 (< 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa pemberian reward yang lebih baik dapat meningkatkan pencapaian kerja karyawan. Dalam selang kepercayaan 95% berada pada rentang antara 0,158 sampai 0,568. menunjukkan bahwa efek reward terhadap pencapaian kerja berada dalam rentang positif yang konsisten, tanpa mencakup nilai nol. Ini menegaskan bahwa semakin baik sistem

reward yang diterapkan perusahaan, semakin tinggi pencapaian kerja karyawan. Selain itu, nilai f-square sebesar 0,167 menunjukkan bahwa pengaruh reward terhadap pencapaian kerja tergolong besar. Dengan kata lain, sistem insentif yang efektif, baik dalam bentuk materi maupun non-materi, memiliki kontribusi signifikan dalam meningkatkan motivasi serta kinerja karyawan. Hal ini menegaskan bahwa kebijakan pemberian reward yang adil dan kompetitif dapat menjadi strategi yang efisien untuk mendorong pencapaian kerja yang lebih optimal

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mulyati et al., (2025) dalam E-Journal Raharja, yang mengungkapkan bahwa reward atau penghargaan yang diberikan kepada karyawan terbagi menjadi dua jenis utama, yaitu finansial dan non-finansial. Reward finansial mencakup kompensasi dalam bentuk gaji, upah, insentif, dan bonus yang dapat secara langsung meningkatkan kesejahteraan ekonomi karyawan. Di sisi lain, reward non-finansial meliputi bentuk penghargaan seperti ucapan terima kasih, pengakuan atas prestasi kerja, kesempatan untuk

memperoleh pelatihan, dan peluang pengembangan karir. Kedua jenis reward ini memiliki peran penting dalam mendorong motivasi kerja karyawan. Ketika penghargaan diberikan secara tepat dan sesuai dengan pencapaian karyawan, mereka cenderung merasa dihargai sehingga berusaha untuk bekerja lebih baik dan mencapai target yang ditetapkan. Pemberian reward yang efektif juga berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang positif, di mana karyawan merasa termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka secara konsisten.

Penelitian lain yang relevan dilakukan oleh Hukubun et al., (2020) dalam E-Journal UNSRAT, yang menunjukkan bahwa sistem penghargaan memiliki kontribusi signifikan terhadap kinerja karyawan dengan mengaitkan kepentingan individu dengan tujuan tim dan organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa usaha mereka dihargai dan diakui oleh organisasi, mereka akan lebih berkomitmen dalam bekerja serta terdorong untuk meningkatkan produktivitasnya. Penghargaan yang diberikan tidak hanya meningkatkan motivasi individu tetapi juga mempererat hubungan kerja sama antar anggota tim,

karena karyawan merasa menjadi bagian penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa reward yang tepat sasaran tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga memperkuat sinergi dalam organisasi, sehingga mendorong pencapaian hasil kerja yang optimal.

Berdasarkan temuan dari kedua penelitian tersebut, penting bagi manajemen perusahaan untuk memberikan perhatian khusus terhadap sistem reward yang diterapkan. Dengan merancang sistem penghargaan yang adil, transparan, dan sesuai dengan kebutuhan karyawan, perusahaan dapat meningkatkan semangat kerja dan loyalitas karyawan. Selain itu, penyediaan jalur karir yang jelas serta kesempatan pengembangan diri yang memadai dapat menjadi pelengkap dari sistem reward yang efektif. Ketika karyawan merasa dihargai dan memiliki prospek pengembangan karir yang baik, mereka cenderung berusaha untuk meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Upaya ini pada akhirnya akan berdampak positif pada produktivitas perusahaan secara keseluruhan, sehingga tujuan organisasi

dapat tercapai dengan lebih efisien dan efektif.

### **Pengaruh Pencapaian Kerja Terhadap Turnover Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengaruh positif yang signifikan dari Pencapaian Kerja terhadap Turnover Karyawan, dengan nilai path coefficient sebesar 0.855 dan p-value = 0,000 (< 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa pencapaian kerja sangat berpengaruh terhadap turnover karyawan, Dalam selang kepercayaan 95% berada pada rentang 0.675 hingga 1,014. menunjukkan bahwa efek pencapaian kerja terhadap turnover karyawan berada dalam rentang positif yang konsisten, tanpa mencakup nilai nol. Hal ini menegaskan bahwa semakin tinggi pencapaian kerja karyawan, semakin besar kemungkinan terjadinya turnover. Selain itu, nilai f-square sebesar 0,443 menunjukkan bahwa pengaruh pencapaian kerja terhadap turnover berada dalam kategori besar. Dengan kata lain, pencapaian kerja yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk mencari peluang yang lebih baik di tempat lain, mungkin karena mereka merasa lebih percaya diri dalam mencari posisi yang

lebih baik atau karena kurangnya insentif dan penghargaan yang sesuai dengan kinerja mereka saat ini. Hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun pencapaian kerja yang tinggi menguntungkan bagi perusahaan, diperlukan strategi yang efektif untuk mempertahankan karyawan berprestasi. Upaya seperti menyediakan jenjang karir yang jelas, meningkatkan reward, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih kompetitif dapat membantu mengurangi risiko turnover di antara karyawan berkinerja tinggi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kusuma & Tandiyono (2024), yang menunjukkan bahwa pencapaian kerja memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap turnover karyawan. Hasil ini menggambarkan bahwa pencapaian kerja yang tinggi dapat memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi. Pencapaian kerja yang baik sering kali dikaitkan dengan tingginya tanggung jawab, tuntutan pekerjaan yang besar, dan ekspektasi yang meningkat dari manajemen. Meskipun pencapaian kerja merupakan indikator positif terhadap kinerja individu, tidak jarang hal ini juga

menimbulkan tekanan berlebih yang dapat memicu kelelahan dan stres. Dalam jangka panjang, kondisi ini berpotensi mendorong karyawan untuk mencari lingkungan kerja yang lebih seimbang. Oleh karena itu, meskipun pencapaian kerja yang tinggi memberikan kontribusi positif bagi produktivitas organisasi, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan kesejahteraan karyawan agar tingginya pencapaian tersebut tidak justru mendorong terjadinya turnover.

Sebaliknya, penelitian lain menunjukkan hasil yang berbeda. Studi yang dilakukan oleh Thedja (2022) mengindikasikan bahwa pencapaian kerja memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap niat turnover karyawan. Artinya, semakin tinggi pencapaian kerja yang diraih oleh karyawan, semakin rendah keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Temuan ini didasari pada pemikiran bahwa karyawan yang berhasil mencapai target kerja cenderung merasa dihargai, memperoleh pengakuan, serta memiliki peluang yang lebih besar untuk mendapatkan promosi dan insentif. Hal ini menciptakan rasa kepuasan kerja yang kuat, yang pada akhirnya menurunkan niat untuk keluar dari organisasi. Faktor lain

yang turut memengaruhi adalah adanya budaya apresiasi yang diterapkan perusahaan, di mana karyawan dengan pencapaian kerja yang baik diberikan kesempatan untuk berkembang dan meraih jenjang karir yang lebih tinggi. Perbedaan hasil penelitian ini dengan temuan sebelumnya dapat dipengaruhi oleh variasi dalam karakteristik perusahaan, sektor industri, dan persepsi karyawan terhadap pencapaian tersebut.

Melihat adanya perbedaan hasil dalam penelitian mengenai hubungan antara pencapaian kerja dan turnover karyawan, penting bagi manajemen perusahaan untuk memahami konteks dan karakteristik spesifik dari organisasinya. Pendekatan yang tepat dalam mengelola pencapaian kerja harus mampu menyeimbangkan antara dorongan untuk mencapai target dengan upaya menjaga kesejahteraan karyawan. Perusahaan dapat mengadopsi strategi seperti memberikan penghargaan yang adil, menciptakan lingkungan kerja yang suportif, serta menyediakan program pengembangan diri yang relevan. Dengan demikian, karyawan akan merasa dihargai atas pencapaian mereka tanpa harus terbebani oleh tekanan kerja yang

berlebihan. Langkah ini tidak hanya membantu mengurangi turnover intention, tetapi juga berpotensi meningkatkan loyalitas karyawan, memperkuat retensi tenaga kerja, dan mendorong produktivitas jangka panjang bagi organisasi.

### **Pengaruh Mediasi Yang Signifikan Dari Pencapaian Kerja Pada Hubungan Antara Jenjang Karir Terhadap Turnover Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengaruh mediasi yang signifikan dari Pencapaian Kerja pada hubungan antara Jenjang Karir terhadap Turnover Karyawan, dengan nilai path coefficient sebesar 0,511, t-statistic sebesar 4.755, dan p-value = 0,000 (< 0,05). Artinya, pencapaian kerja berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara jenjang karir dan turnover karyawan. Jenjang karir tidak secara langsung berpengaruh terhadap turnover Karyawan, melainkan melalui pencapaian kerja. Semakin baik jenjang karir yang disediakan oleh rumah sakit, semakin meningkat pula pencapaian kerja tenaga kesehatan. Peningkatan pencapaian ini pada akhirnya dapat memengaruhi

keputusan Karyawan untuk bertahan atau mencari peluang di tempat lain. Oleh karena itu, rumah sakit perlu merancang sistem jenjang karir yang terstruktur dengan baik, karena selain berkontribusi pada peningkatan pencapaian kerja, hal ini juga berperan dalam mempertahankan Karyawan. Jika jenjang karir yang ditawarkan tidak disertai dengan strategi retensi yang efektif, tenaga kesehatan yang memiliki kinerja tinggi berpotensi untuk berpindah yang menawarkan kesempatan lebih baik.

Hasil temuan penelitian ini sejalan dengan Yumna (2022) yang menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa ketika perusahaan menyediakan program pengembangan karir yang efektif, kepuasan kerja karyawan akan meningkat secara signifikan. Peningkatan kepuasan kerja ini kemudian berperan penting dalam mengurangi keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Hal ini karena karyawan yang merasa diberi kesempatan untuk berkembang cenderung lebih termotivasi, loyal, dan berkomitmen

terhadap pekerjaannya. Lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan karir tidak hanya memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan, tetapi juga menumbuhkan rasa memiliki yang tinggi sehingga menurunkan turnover intention.

Selain itu, temuan ini diperkuat oleh penelitian Apriliana (2023) yang menegaskan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, yang secara tidak langsung menurunkan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa peluang pengembangan karir yang tersedia dalam organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung. Ketika karyawan merasa memiliki kesempatan untuk memajukan karirnya, mereka akan lebih puas dengan pekerjaannya. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi ini membuat karyawan enggan mencari peluang kerja di tempat lain karena merasa telah mendapatkan apa yang mereka butuhkan di perusahaan saat ini. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan yang proaktif dalam menyediakan jalur karir yang jelas mampu mempertahankan karyawan berkualitas dengan menurunkan tingkat turnover.

Oleh karena itu, sangat disarankan bagi perusahaan untuk merancang program pengembangan karir yang komprehensif dan berkelanjutan. Program ini tidak hanya harus memberikan pelatihan teknis, tetapi juga mencakup pengembangan soft skills, mentoring, dan evaluasi kinerja yang transparan. Dengan demikian, karyawan dapat melihat jalur karir yang jelas di perusahaan dan merasa terdorong untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Ketika karyawan merasa dihargai dan diberi ruang untuk tumbuh, motivasi mereka akan meningkat, yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Upaya ini pada akhirnya akan menciptakan lingkungan kerja yang positif, menurunkan tingkat turnover, dan meningkatkan daya saing perusahaan di pasar tenaga kerja

#### **Pengaruh Mediasi Yang Signifikan Dari Pencapaian Kerja Pada Hubungan Antara Reward Terhadap Turnover Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengaruh mediasi yang signifikan dari Pencapaian Kerja pada hubungan antara Reward terhadap Turnover Karyawan, dengan nilai path coefficient sebesar 0,307, t-statistic sebesar 2,549 dan p-

value = 0,005 ( $< 0,05$ ). Artinya, pencapaian kerja memediasi pengaruh reward terhadap turnover karyawan. Reward secara tidak langsung memengaruhi tingkat turnover karyawan melalui pencapaian kerja. Dengan kata lain, pemberian reward yang lebih baik dapat meningkatkan pencapaian kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada keputusan mereka untuk tetap bekerja atau mencari peluang di tempat lain. Jika pencapaian kerja meningkat, karyawan mungkin merasa lebih percaya diri untuk mencari posisi yang lebih baik ditempat lain atau merasa kurang mendapatkan apresiasi yang cukup untuk mempertahankan mereka di rumah sakit saat ini. Temuan ini menegaskan bahwa reward tidak hanya berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan, tetapi juga dalam strategi retensi SDM di rumah sakit. Oleh karena itu, manajemen perlu memastikan bahwa sistem reward yang diterapkan tidak hanya mendorong pencapaian kerja, tetapi juga memberikan insentif yang cukup agar tenaga kesehatan yang berprestasi tetap bertahan dan tidak beralih ketempat kerja lainnya.

Hasil temuan penelitian ini sejalan dengan studi Muliani (2017) yang

menegaskan bahwa sistem reward memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana motivasi kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Studi tersebut menunjukkan bahwa pemberian reward yang tepat dari perusahaan dapat secara efektif meningkatkan motivasi kerja karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai melalui pemberian penghargaan yang sesuai, baik berupa insentif finansial maupun non-finansial, semangat kerja mereka akan meningkat. Peningkatan motivasi ini kemudian berdampak positif terhadap pencapaian kinerja, karena karyawan terdorong untuk memberikan hasil kerja terbaiknya demi memperoleh penghargaan serupa di masa depan. Dengan demikian, sistem reward yang dirancang dengan baik tidak hanya dapat meningkatkan produktivitas karyawan tetapi juga memperkuat loyalitas mereka terhadap perusahaan

Selain itu, penelitian Liana (2024) menegaskan bahwa pemberian reward berpengaruh positif terhadap motivasi kerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa penghargaan yang diberikan perusahaan,

baik dalam bentuk bonus, promosi, maupun pengakuan verbal, mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras. Ketika karyawan merasa bahwa usahanya dihargai dan diapresiasi, mereka akan lebih bersemangat dalam menyelesaikan tugas serta berupaya mencapai target yang telah ditetapkan. Hal ini juga menunjukkan bahwa pemberian reward yang tepat dapat menjadi alat yang efektif dalam meningkatkan pencapaian kerja, yang secara tidak langsung berkontribusi pada penurunan tingkat turnover karyawan. Karyawan yang termotivasi cenderung memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya, sehingga keinginan untuk mencari peluang kerja di tempat lain menjadi berkurang.

Meskipun pemberian reward terbukti efektif dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, perusahaan perlu memahami bahwa fokus yang berlebihan pada sistem penghargaan saja tidaklah cukup untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Faktor lain seperti pengembangan karir, kepuasan kerja, dan hubungan antarpegawai juga memainkan peranan penting dalam membentuk komitmen karyawan

terhadap organisasi. Pemberian reward harus diimbangi dengan kesempatan pengembangan diri, pelatihan, dan komunikasi yang terbuka antara manajemen dan karyawan. Pendekatan yang holistik ini memungkinkan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan karyawan secara lebih menyeluruh, sehingga mereka tidak hanya termotivasi oleh imbalan semata, tetapi juga merasa dihargai, didukung, dan memiliki kesempatan untuk berkembang di dalam perusahaan.

#### **KESIMPULAN**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa jenjang karir dan reward tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover, masing-masing dengan p-value 0,291 dan 0,125, sehingga keduanya bukan faktor utama yang menyebabkan karyawan keluar dari RS Pusdikkes. Namun, jenjang karir ( $\beta = 0,598$ ;  $p = 0,000$ ) dan reward ( $\beta = 0,360$ ;  $p = 0,002$ ) terbukti berpengaruh signifikan meningkatkan pencapaian kerja, menandakan bahwa sistem karir dan pemberian reward yang baik mampu mendorong motivasi serta kinerja karyawan. Selanjutnya, pencapaian kerja memiliki pengaruh positif signifikan

terhadap turnover ( $\beta = 0,855$ ;  $p = 0,000$ ), menunjukkan bahwa karyawan berprestasi justru berpotensi lebih besar mencari peluang kerja lain. Pencapaian kerja juga terbukti menjadi mediator signifikan pada hubungan antara jenjang

karir terhadap turnover ( $\beta = 0,511$ ;  $p = 0,000$ ) dan reward terhadap turnover ( $\beta = 0,307$ ;  $p = 0,005$ ), sehingga kedua variabel tersebut memengaruhi turnover secara tidak langsung melalui peningkatan pencapaian kerja, bukan secara langsung.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah, S., Ardan, M., & ... (2024). View of Analisis Faktor Yang Memengaruhi Turnover Intention Pegawai di Rumah Sakit X Sangatta Kabupaten Kutai Timur. *Jurnal Sains Dan ...*, 6(1), 172–179.  
<http://ejournal.sisfokomtek.org/index.php/saintek/article/view/3493/2414>
- Ayu, A. (2024). Pengaruh Kepuasan Gaji , Beban Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Turnover. *Manlagementl Studies Anld Entreprenleurship Journal*, 5(2), 7720–7730.
- Crysgiantoro. (2021). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Reward, dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( Studi Pada PR. Pisang Agung Malang ).
- Haikal, M. F., & Pamungkas, N. D. (2024). Peningkatan Motivasi Dan Komitmen Kerja Pada Pegawai. *Jurnal Bintang*
- Manajemen (JUBIMA), 2(2), 39–49.  
<https://doi.org/10.55606/jubima.v2i2.3044>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hapzi & Qanit. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir Beban Kerja dan Kinerja terhadap Turnover Intention Karyawan. *Jurnal manajemen Pendidikan dan ilmu social*. Vol. 5, No. 4, Juni–Juli2024
- Hardianto, E., et al. (2019). Pengaruh reward terhadap turnover intention karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 14(2), 55-70.
- Hukubun, J., et al. (2020). Sistem penghargaan dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. *E-Journal Manajemen UNSRAT*, 11(1), 89-105.
- Jannah, R. (2023). Pengaruh jenjang karir terhadap kinerja pegawai di Bandar

- Udara Gusti Sjamsir Alam Kotabaru Kalimantan Selatan. *Jurnal Administrasi Publik*, 8(1), 112-126.
- Kusuma, A., & Tandiyono, T. (2024). Pengaruh jenjang karir terhadap turnover karyawan: Implikasi bagi manajemen SDM. *Jurnal Manajemen dan Kinerja Karyawan*, 10(1), 54-69.
- Liana, S. (2024). Pemberian reward dan dampaknya terhadap motivasi serta kinerja karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 7(2), 89-103.
- Muliani, T. (2017). Sistem reward dan pengaruhnya terhadap motivasi serta kinerja karyawan. *Jurnal Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 5(4), 112-128.
- Mulyati, L., et al. (2025). Pengaruh penghargaan terhadap kinerja karyawan di sektor industri. *E-Journal Raharja*, 13(1), 77-91.
- Schmelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Theджа, T. (2022). Dampak pengembangan karir terhadap intensi turnover karyawan: Temuan dari sektor industri. *Jurnal Ekonomi & Manajemen*, 12(3), 67-83.
- Ummah, F., & Rakhmawati, L. (2024). Pengaruh Sistem Penghargaan dan Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan yang Dimediasi oleh Keterikatan Karyawan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi ...*, 9(2), 448–465.  
<https://jim.usk.ac.id/EKM/article/view/28005>
- Yamin, S. (2022). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Partial Least Square (PLS). Jakarta: Salemba Empat.