

Fauzan¹, Mira Veranita², Purwadhi³

PENGARUH TUNTUTAN KERJA DAN USIA TERHADAP KEPATUHAN KARYAWAN DENGAN *REWARD* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI PADA KLINIK X DI KABUPATEN CIREBON)

Fauzan¹, Mira Veranita², Purwadhi³

¹Magister Manajemen Konsentrasi Rumah Sakit, Manajemen, Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, Bandung, Indonesia

^{2,3}Magister Manajemen, Manajemen, Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, Bandung, Indonesia
fauzandr81@gmail.com¹, mirave2198@gmail.com², purwadhi@ars.ac.id³

Abstract

Work demands affect employee compliance in the work environment. The varying age of employees also influence employee compliance in the workplace. The appropriate rewards for employees from management/owners also play a role in employee compliance. With good employee compliance, the company/clinic can meet its business objectives effectively. The aim of this research is to determine and analyze the effect between work demands and age on employee compliance, mediated by rewards as the mediating variable. The research conducted at clinic X in Cirebon Regency with a population of 40 people. The sampling technique used is total sampling with inclusion and exclusion criteria, resulting in a sample size of 28 respondents. This type of research is observational quantitative research. Data analysis using linear regression and mediation testing with prior validity and reliability tests. The results of the study show a significant effect of work demands on employee compliance, however there is no significant effect between work demands and age on employee compliance with reward as a mediating variable. The importance of management implementing communicative and participative leadership, fair and transparent rewards and team based work programs.

Keywords: *Job Demand; Age; Employee Compliance; Reward; Participative; Leadership.*

Abstrak

Tuntutan kerja berpengaruh terhadap kepatuhan karyawan dalam lingkungan kerja. Usia karyawan yang bervariasi turut memengaruhi kepatuhan karyawan di tempat kerja. *Reward* yang layak bagi karyawan dari pihak manajemen/pemilik juga turut berperan terhadap kepatuhan karyawan. Dengan kepatuhan karyawan yang baik, perusahaan/klinik dapat mencapai target usaha dengan efektif. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh antara tuntutan kerja dan usia terhadap kepatuhan karyawan yang dimediasi oleh *reward* sebagai variabel mediasi. Penelitian dilaksanakan pada klinik X Kabupaten Cirebon dengan populasi berjumlah 40 orang. Teknik sampling adalah *total sampling* dengan kriteria inklusi dan eklusi, sehingga jumlah sampel yang didapat sebanyak 28 responden. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif observasional. Analisis data menggunakan regresi linear dan uji mediasi dengan uji validitas dan reliabilitas sebelumnya. Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan dan pengaruh yang signifikan antara tuntutan kerja terhadap kepatuhan karyawan, namun tidak terdapat hubungan dan pengaruh yang signifikan antara tuntutan kerja dan usia terhadap kepatuhan karyawan dengan *reward* sebagai variabel mediasi. Pentingnya manajemen menerapkan kepemimpinan komunikatif dan partisipatif, *reward* yang adil dan transparan serta program kerja berbasis tim.

Kata kunci : Tuntutan Kerja; Usia; Kepatuhan Karyawan; *Reward*; Partisipatif; Kepemimpinan.

Corresponding author : fauzandr81@gmail.com.

PENDAHULUAN

Pertumbuhan populasi dan peningkatan kesadaran kesehatan masyarakat telah menjadikan bisnis pelayanan kesehatan semakin diminati oleh pelaku usaha. Jumlah dokter umum dan spesialis yang terus bertambah membuka peluang bagi pendirian lebih banyak klinik dan fasilitas kesehatan lainnya. Data dari BPJS bahwa jumlah kerja sama antara BPJS dengan Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama (FKTP), rumah sakit, dan klinik utama terus meningkat seiring dengan perkembangan kepesertaan Jaminan Kesehatan Nasional (JKN), yang telah mencapai lebih dari 260 juta peserta (93%) dari penduduk Indonesia tahun 2023. Jumlah ini diperkirakan akan meningkat menjadi 294 juta jiwa pada tahun 2030 (Indoweb, 2023). Hanya 1,28% laboratorium kesehatan di Indonesia yang telah memenuhi standar minimal ketenagaan. Terdapat kekurangan sekitar 3.726 tenaga kesehatan untuk memenuhi standar tersebut, termasuk ahli teknologi laboratorium medik, analisis kimia, dan dokter spesialis patologi klinik (Direktorat Perencanaan SDM Kesehatan Kementerian Kesehatan, 2025).

Di tengah menjamurnya pertumbuhan bisnis klinik dan laboratorium, maka kebutuhan pada tenaga kerja kesehatan dan pendukungnya meningkat. Permintaan Medical Check Up (MCU) karyawan dalam jumlah besar oleh perusahaan seringkali mendadak, sehingga kerap terjadi lembur kerja. Namun hal itu tidak diimbangi oleh *reward* yang layak bagi tenaga kesehatan, berupa gaji sebagian mereka masih di bawah UMR (Rp. 1.500.000/ bulan), tidak ada uang lembur/jumlah uang lembur tidak sesuai dengan beban dan lama lembur, THR yang tidak sesuai dengan peraturan pemerintah. Adapun upah minimum Provinsi Jawa Barat sekitar Rp. 1.800.000/bulan (Badan Pusat Statistik, 2023), di atas gaji yang diterima oleh karyawan klinik X. Sebanyak 94,47% dokter mendapat gaji dari satu tempat praktek utama masih di bawah Rekomendasi IDI, dan 83,85% dokter yang mendapat gaji dari seluruh tempat praktek di bawah standar IDI (Putri, 2023). Gaji perawat di Klinik X masih di bawah rata-rata gaji perawat di Jawa Barat. Gaji tenaga kesehatan sering tidak berpatokan pada UMR, namun seringkali

disesuaikan dengan kebijakan tempat kerja masing-masing seperti perusahaan dan klinik.

Fenomena tersebut menimbulkan kurangnya kepatuhan karyawan terhadap manajemen dan peraturan di klinik. Pada Klinik X di Kabupaten Cirebon periode tahun 2023-2024 terdapat fenomena kurangnya kepatuhan karyawan berupa terlambat masuk kerja (15%), ketidakhadiran kerja (5%), tidak menggunakan Alat Pelindung Diri (APD) (20%), penggunaan pita kuning pada pasien resiko jatuh (50% dari target). Angka resign/turnover periode 2023-2024 sebesar 37,5%. Permasalahan lain adalah perekrutan karyawan dengan pembatasan usia maksimal 30 atau 35 tahun menjadi kendala tersendiri bagi para pencari kerja.

Perihal tersebut mendorong penulis untuk mengetahui lebih lanjut pengaruh tuntutan kerja dan usia terhadap kepatuhan karyawan, serta pengaruh *reward* terhadap kepatuhan karyawan dalam memediasi faktor tuntutan kerja dan usia, dengan melakukan penelitian kuantitatif pada karyawan Klinik X Kabupaten Cirebon. Penelitian ini diharapkan menjadi bahan pembelajaran bagi manajemen dalam memimpin organisasi bisnis secara efektif dan berkelanjutan.

KAJIAN PUSTAKA

Tuntutan kerja berpengaruh negatif terhadap *safety compliance*, yaitu semakin tinggi tuntutan kerja, menyebabkan turunnya *safety compliance* seperti abai dalam menerapkan Standar Operasional Prosedur (SOP) (Mulya & Ramli, 2023). Tuntutan kerja mempengaruhi perilaku keselamatan melalui mediasi faktor psikologi yang berkaitan dengan depresi dan motivasi untuk keselamatan. Jadi pekerja kontruksi dengan beban kerja tinggi didapati mempengaruhi perilaku keselamatan secara tidak langsung melalui meningkatnya kecenderungan depresi dan menurunnya motivasi keselamatan (Jung et al., 2020). Tuntutan lingkungan dan fisik secara langsung membebani pekerja, mengurangi sumber daya dan kemampuan mereka untuk mematuhi

praktik keselamatan. Penelitian pada Balai Pemasarakatan Kelas I Bandung, menunjukkan lingkungan kerja dapat berpengaruh secara signifikan terhadap stres kerja pegawai, berdasarkan nilai R Square adalah 0,883 atau 88,3% artinya pengaruh lingkungan kerja sebesar 88,3 (Sahsabila et al., 2022).

Pada penelitian didapatkan dari 20% pekerja yang tidak patuh menggunakan APD (Alat Pelindung Diri), 14% di antaranya adalah responden berusia > 30 tahun. Mereka menyimpulkan bahwa kepatuhan penggunaan APD dipengaruhi oleh usia, di mana pekerja berusia < 30 tahun lebih patuh daripada yang berusia > 30 tahun (Rakhmawati et al., 2023). Pada penelitian di Universitas Tenaga Nasional, Malaysia, tidak ada perbedaan signifikan antara kelompok usia dan pengalaman kerja terhadap kepatuhan keselamatan kerja (Mat Isa et al., 2021). Keadaan kesehatan seseorang dapat saja menurun akibat penyakit tertentu atau bertambahnya usia sehingga mengurangi keamanan pelayanan medis yang dilakukannya (Sugondo et al., 2024).

Salah satu aspek menarik yang mempengaruhi niat karyawan untuk mematuhi peraturan adalah *reward* (Gierl, 2022). Pimpinan tidak hanya menuntut karyawan agar menunjukkan kinerja yang baik tapi juga turut memperhatikan kesejahteraan karyawan. Kesejahteraan dalam arti bukan hanya dalam bentuk materi seperti gaji yang sepadan, melainkan dalam bentuk lain seperti menciptakan hubungan yang harmonis diantara pimpinan dan bawahannya, memberikan pujian dan penghargaan kepada yang berprestasi, dan memberikan pelatihan sesuai dengan kebutuhan karyawan di masing-masing departemen dan cara lainnya (Purwaningsih & Purwadhi, 2020).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan bersifat observasional. Populasi adalah karyawan yang bekerja di Klinik X Kabupaten Cirebon pada April 2025 yang berjumlah 40 orang. Teknik pengambilan sampel adalah *total population sampling* karena jumlah populasi yang sedikit. Sampel adalah karyawan yang bekerja pada Klinik X Kabupaten Cirebon berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi. Kriteria inklusi sebagai berikut:

1. Karyawan aktif yang bekerja di Klinik X di Kabupaten Cirebon;
2. Tenaga kesehatan yang berusia < 55 tahun;
3. Karyawan di bagian administrasi dan keuangan yang berusia < 55 tahun;
4. Karyawan bersedia menjadi responden dan mengisi kuesioner;
5. Posisi pekerjaan yang berkaitan langsung dengan pelayanan kesehatan (dokter, perawat, bidan, analis lab, farmasi, tenaga teknis kefarmasian, administrasi yang berkaitan dengan SOP kerja di klinis).

Kriteria eksklusi yaitu:

1. Manajer selaku pemilik klinik;
2. Karyawan yang menolak berpartisipasi atau tidak mengisi kuesioner secara lengkap;
3. Karyawan yang tidak aktif bekerja saat penelitian dilakukan;
4. Posisi yang tidak relevan dengan proses kerja yang dinilai kepatuhannya, seperti staf HR, petugas keamanan, pengemudi ambulans, petugas kebersihan, staf IT.

Kelompok yang dipilih dalam kriteria inklusi memiliki keterkaitan langsung dengan variabel yang diteliti, yaitu kepatuhan terhadap prosedur kerja klinik. Posisi seperti manajer selaku pemilik klinik, staf HR, staf IT, petugas keamanan, pengemudi ambulans, dan petugas kebersihan dikecualikan karena tidak memiliki relevansi langsung terhadap variabel penelitian. Penelitian menggunakan metode survey untuk pengambilan data. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan

pengamatan yang tidak mendalam, dan hasil penelitian cenderung untuk digeneralisasikan. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data menggunakan google form.

Penelitian dilakukan dengan menguji tiga variabel, yaitu variabel independen, variabel dependen, dan variabel mediasi. Tuntutan kerja dan usia sebagai variabel independen, kepatuhan karyawan sebagai variabel dependen dan *reward* sebagai variabel mediasi. Indikator tuntutan kerja adalah:

- a) Indikator *Workload*, yaitu aspek pekerjaan yang dapat dilakukan bersamaan;
- b) Indikator *Time Pressure* yaitu:
 - i. hari kerja yang tak jelas akhirnya;
 - ii. kesibukan mengurus pekerjaan;
 - iii. kewalahan dalam menyelesaikan tugas;
 - iv. ketersediaan waktu istirahat;
 - v. kepentingan menyusun administrasi pekerjaan;
 - vi. menentukan prioritas pekerjaan;
- c). Indikator *Work Interruptions*, yaitu keputusan meninggalkan pekerjaan karena kondisi mendesak. (Mulya & Ramli, 2023). Skala pengukuran yang digunakan untuk variabel tuntutan kerja adalah Skala Likert (1-5), yaitu:

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Netral
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju.

Indikator variabel usia adalah rentang usia <30 tahun, 31-45 tahun (Rakhmawati et al., 2023), 46-55 tahun (Nugrahani & Astuti, 2023). Skala pengukuran untuk variabel usia adalah skala rasio/interval. Indikator variabel kepatuhan karyawan adalah kepatuhan terhadap *Standard Operational Procedure (SOP)*, kepatuhan penggunaan alat pelindung diri (APD) saat bertugas, kondisi tubuh aman saat melaksanakan tugas (Mulya & Ramli, 2023). Skala pengukuran yang digunakan adalah

Skala Likert (1-5). Adapun indikator *reward* adalah:

- a. Bonus dan insentif (*bonuses and incentives*);
- b. Kesejahteraan (*wealth*);
- c. Pengakuan dan penghargaan psikologis dan sosial (*recognition and appreciation*);
- d. Pengembangan karir atau kesempatan promosi (*promotion opportunities*). (Ferlia & Ayuanti, 2022).

Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Uji Validitas menggunakan korelasi Spearman menunjukkan hasil:

Tabel 1. Uji Validitas Variabel Tuntutan Kerja

Item	Korelasi dengan T_TK	p-value	Validitas
TK1	0.630	< .001	Valid
TK2	0.662	< .001	Valid
TK3	0.579	0.001	Valid
TK4	0.672	< .001	Valid
TK5	0.680	< .001	Valid
TK6	0.604	< .001	Valid
TK7	0.770	< .001	Valid
TK8	0.621	< .001	Valid
TK9	0.508	0.006	Valid
TK10	0.725	< .001	Valid
TK11	0.518	0.005	Valid

Table 2. Uji Validitas Variabel *Reward*

Item	Korelasi (r)	p-value	Validitas
R1	0.770	< .001	Valid
R2	0.715	< .001	Valid
R3	0.639	< .001	Valid
R4	0.507	0.006	Valid
R5	0.830	< .001	Valid
R6	0.550	0.002	Valid
R7	0.799	< .001	Valid
R8	0.512	0.005	Valid
R9	0.555	0.002	Valid

Tabel 3. Uji Validitas Variabel Kepatuhan

Item	r dengan T_K	p-value	Keterangan
K1	0.423	0.025	Valid
K2	0.638	< .001	Valid
K3	0.807	< .001	Valid
K4	0.883	< .001	Valid
K5	0.869	< .001	Valid
K6	0.860	< .001	Valid
K7	0.830	< .001	Valid
K8	0.685	< .001	Valid
K9	0.845	< .001	Valid
K10	0.775	< .001	Valid
K11	0.693	< .001	Valid
K12	0.865	< .001	Valid
K13	0.809	< .001	Valid

Seluruh item sudah memenuhi kriteria validitas. Adapun uji reliabilitas menggunakan Uji Crocbranch Alpha dengan hasil:

Tabel 4. Skala Uji Reliabilitas

Cronbach's α	
scale	0.814

Skala total *Cronbach's Alpha* = 0.814, menunjukkan reliabilitas yang baik. Ini bermakna bahwa secara umum item-item dalam kuesioner ini konsisten, reliabel dan terpercaya dalam mengukur konstruksya.

Hipotesis penelitian adalah:

1. Adakah pengaruh tuntutan kerja terhadap kepatuhan karyawan?.
2. Apakah ada pengaruh tuntutan kerja terhadap kepatuhan karyawan yang dimediasi oleh *reward*?.
3. Adakah pengaruh usia terhadap kepatuhan karyawan?.
4. Apakah ada pengaruh usia terhadap kepatuhan karyawan yang dimediasi oleh *reward*?.
5. Apakah ada pengaruh tuntutan kerja dan usia terhadap kepatuhan karyawan.
6. Apakah ada pengaruh tuntutan kerja dan usia terhadap kepatuhan karyawan yang dimediasi oleh *reward*?.

Data hasil pengamatan dianalisis menggunakan teknik analisis regresi linear dan uji mediasi sederhana dengan bantuan software Jamovi versi 2.6.26.

Langkah-langkah analisis data sebagai berikut :

1. Uji validitas dan reliabilitas guna memastikan semua instrumen penelitian (kuesioner) valid dan reliabel.
2. Analisis regresi sederhana/ganda. Menguji hubungan antara variabel dependen dan variabel independen.
3. Uji mediasi atau *path analysis* sederhana, untuk menguji signifikansi efek mediasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden.

Data diperoleh dari sampel sebanyak 28 responden dan didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 5. Profil Karyawan Berdasarkan Usia

Usia	Counts	% of Total	Cumulative %
31-45 tahun	7	25.0%	25.0%
< 30 tahun	21	75.0%	100.0%

Distribusi usia responden adalah kelompok usia < 30 tahun 21 orang (75%). Kelompok usia 31-45 tahun berjumlah 7 orang (25%). Ini menunjukkan bahwa responden didominasi oleh karyawan berusia < 30 tahun.

Karakteristik demografi jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 6.

Tabel 6. Profil Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Counts	% of Total	Cumulative %
Laki-laki	4	14.3%	14.3%
Perempuan	24	85.7%	100.0%

Sebagian besar responden adalah perempuan, yaitu 24 orang (85,7%), sedangkan laki-laki 4 orang (14,3%), ini mencerminkan komposisi tenaga kerja di tempat penelitian.

Profil demografi profesi pekerjaan tampak pada tabel 7 sebagai berikut.

Tabel 7. Profil Karyawan Berdasarkan Pekerjaan

Posisi Pekerjaan	Counts	% of Total	Cumulative %
Administrasi	2	7.1%	7.1%
Analisis Laboratorium	4	14.3%	25.0%
Apoteker	1	3.6%	28.6%
Bidan	4	14.3%	42.9%
Dokter	2	7.1%	50.0%
Dokter Gigi	1	3.6%	53.6%
Finance	2	3.6%	60.7%
Perawat	7	25%	85.7%
Radiografer	2	7.1%	92.9%
Supervisor	1	3.6%	96.4%
Tenaga Teknis Kefarmasian	2	7.1%	100.0%

Pekerjaan responden didominasi oleh perawat, kemudian analisis laboratorium dan

bidan. Komposisi pekerjaan ini mencerminkan penelitian banyak melibatkan tenaga medis dan penunjang layanan kesehatan, yang sesuai dengan konteks di klinik.

Statistik Deskriptif

Deskripsi dari variabel-variabel sebagaimana berikut ini.

Tabel 8. Deskripsi Variabel Independen, Dependen dan Mediasi

	T_TK	Usia	T_R	T_K
N	28	28	28	28
Missing	0	0	0	0
Mean	43.9	0.250	18.4	57.4
Median	44.0	0.00	17.5	60.0
Standard deviation	6.88	0.441	6.15	7.38
Minimum	31	0	11	43
Maximum	55	1	32	65

Dari tabel 8 ditemukan :

- a) Tuntutan Kerja cenderung tinggi, dengan distribusi merata.
- b) Mayoritas responden adalah usia muda (75%).
- c) *Reward* memiliki rata-rata yang relatif rendah, berarti bahwa responden cenderung merasa kurang mendapatkan penghargaan.
- d) Kepatuhan Karyawan secara umum tinggi, median yang mencapai 60 dari maksimal 65. Tingkat kepatuhan yang tinggi penting untuk memastikan standar pelayanan yang konsisten dan aman. Hal tersebut karena tuntutan kerja fisik secara signifikan dapat mengurangi perilaku keselamatan pekerja (Seo et al., 2025)

Hasil Uji Hipotesis.

H1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan tuntutan kerja terhadap kepatuhan karyawan.

Tabel 9. Pengaruh Tuntutan Kerja Terhadap Kepatuhan Karyawan

Model	R	R ²
1	0.538	0.290

95% Confidence Interval

Model	R		R ²		T	P
	Predictor	Estimate	SE	Lower		
Intercept	32.0	7.8	15.86	48.2	4.0	<.001
	48	72	7	30	7	01
T_TK	0.57	0.1	0.213	0.94	3.2	0.003
	7	77		2	6	03

R = 0.538, ada korelasi sedang antara tuntutan kerja dan kepatuhan. R Square (R²) = 0.290, tuntutan kerja berpengaruh 29% (rendah) terhadap kepatuhan karyawan. Terdapat hubungan positif dan signifikan tuntutan kerja terhadap kepatuhan karyawan (t = 3.26, p=0.003, 95% CI [0.213 – 0.942]). Maka hipotesis (H1) diterima.

H2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan tuntutan kerja terhadap kepatuhan karyawan yang dimediasi oleh *reward*.

Tabel 10 Pengaruh Tuntutan Kerja terhadap Kepatuhan yang Dimediasi *Reward* (Mediation Estimate)

Effect	Estimate	SE	95% Confidence Interval		Z	P
			Lower	Upper		
Indirect	-	0.0	-	0.0	-	0.984
	8.52e-4	418	0.0790	985	0.0204	84
Direct	0.578	0.1	0.2	0.9	3.3	<.001
Total	0.577	0.1	0.2	0.9	3.5	<.001

Tuntutan kerja berpengaruh positif langsung dan signifikan terhadap kepatuhan karyawan ($\beta = 0.578$, $p < 0.001$). Namun, *reward* tidak terbukti sebagai variabel mediasi. Nilai *indirect effect* sebesar -0.00085 tidak signifikan secara statistik ($p = 0.984$), dan jalur Tuntutan Kerja terhadap *Reward* serta *Reward* terhadap Kepatuhan juga menunjukkan nilai $p > 0.05$. Sehingga hipotesis (H2) ditolak, meskipun pengaruh langsung tetap signifikan.

H3. Adanya pengaruh positif dan signifikan usia terhadap kepatuhan karyawan

Tabel 11. Pengaruh Usia Terhadap Kepatuhan Karyawan

Model	R	R ²
1	0.236	0.0558

Predictor	Estimate	SE	95% Confidence Interval		T	P
			Lower	Upper		
Intercept	58.38	1.59	55.1	61.66	36.63	<.001
Usia	-3.95	3.19	-10.5	2.60	-1.24	0.226

Tidak terdapat hubungan signifikan usia terhadap kepatuhan karyawan ($t = -1,24$, $p = 0.226$, ($p > 0,05$)). R Square (R^2) = 0,0558, usia berpengaruh 5,58% (sangat rendah) terhadap kepatuhan karyawan. Koefisien negatif bermakna usia yang lebih tua cenderung memiliki kepatuhan yang lebih rendah, namun tidak signifikan secara statistik. Sehingga hipotesis (H3) ditolak.

H4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan usia terhadap kepatuhan karyawan yang dimediasi oleh *reward*.

Tabel 12. Pengaruh Usia terhadap Kepatuhan Karyawan dengan *Reward* sebagai Mediator (*Mediation Estimate*)

Effect	Estimate	SE	95% Confidence Interval		Z	P
			Lower	Upper		
Indirect	0.0714	0.877	-2.07	1.75	0.0814	0.935
Direct	-4.0237	3.915	-11.37	4.62	-1.0277	0.304
Total	-3.9524	3.705	-11.11	3.37	-1.0668	0.286

Efek *indirect* tidak signifikan ($p = 0.836$). Efek *direct* dan total tidak ada pengaruh signifikan pada *reward* sebagai mediator antara usia dan kepatuhan karyawan.

Tabel 13. Pengaruh Usia terhadap Kepatuhan Karyawan dengan *Reward* sebagai Mediator (*Path Estimate*)

Predictor	Estimate	SE	95% Confidence Interval		Z	p
			Lower	Upper		
Usia → Reward	1.7143	3.301	-3.907	7.318	0.506	0.612
Reward → Kepatuhan	0.4026	0.239	0.000	0.805	1.685	0.096
Usia → Kepatuhan	-4.0237	3.915	-11.37	4.62	-1.0277	0.304

Reward tidak memediasi hubungan antara usia dan kepatuhan karyawan. *Reward* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepatuhan ($p > 0.05$ dan CI lebar). Sehingga hipotesis (H4) ditolak.

H5. Ada pengaruh positif dan signifikan tuntutan kerja dan usia terhadap kepatuhan karyawan.

Tabel 14. Pengaruh Tuntutan Kerja dan Usia Terhadap Kepatuhan Karyawan

Predictor	Estimate	SE	95% Confidence Interval		T	p
			Lower	Upper		
Intercept*	30.614	7.942	14.257	46.970	3.85	<.001
Tuntutan Kerja	0.558	0.177	0.192	0.923	3.14	0.004
Usia:						
< 30 tahun –	3.076	2.766	-2.620	8.773	1.11	0.277
31-45 tahun						

$R = 0.569$, bermakna ada hubungan antara usia dan tuntutan kerja terhadap kepatuhan karyawan. $R^2 = 0.323$, tuntutan kerja dan usia berpengaruh 32,3% (rendah) terhadap kepatuhan karyawan Tuntutan kerja memiliki

hubungan positif dan signifikan terhadap kepatuhan karyawan ($t = 3,14$, $p = 0.004$, 95% CI = [0.192-0.923]) karena $p < 0.05$. Usia tidak berpengaruh signifikan secara statistik terhadap kepatuhan karyawan ($t = 1,11$, $p = 0.277$, 95% CI [-2.620, 8.773]). Maka hipotesis (H5) hanya sebagian didukung oleh data, dan ditolak sebagian.

H6. Ada pengaruh positif dan signifikan tuntutan kerja dan usia terhadap kepatuhan karyawan yang dimediasi oleh *reward*. Tampak pada analisis H2 dan H4 diatas yang menunjukkan bahwa tidak ada efek mediasi yang signifikan dari *reward*, baik untuk tuntutan kerja maupun usia. Usia tidak berpengaruh signifikan, baik langsung maupun tidak langsung terhadap kepatuhan karyawan. Tuntutan kerja hanya berpengaruh langsung terhadap kepatuhan karyawan, tanpa melalui *reward* sebagai mediator. Sehingga hipotesis (H6) ditolak.

Pembahasan

Hipotesis H1 diterima. Sejalan dengan penelitian bahwa tuntutan kerja mempengaruhi perilaku keselamatan melalui mediasi faktor psikologi yang berkaitan dengan depresi dan motivasi untuk keselamatan. Jadi pekerja kontruksi dengan beban kerja tinggi didapati mempengaruhi perilaku keselamatan melalui meningkatnya kecenderungan depresi dan menurunnya motivasi keselamatan (Jung et al., 2020). Tidak sesuai dengan temuan bahwa tuntutan kerja berpengaruh negatif terhadap kepatuhan keselamatan (Mulya & Ramli, 2023).

Hipotesis H3 ditolak. Ini sejalan dengan penelitian yang menyimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara kelompok usia dan pengalaman kerja dengan kepatuhan terhadap keselamatan kerja (Mat Isa et al., 2021). Dan tidak ada relasi antara usia pekerja dan kepatuhan penggunaan pelindung telinga pada pekerja pabrik industri pakan

ternak (Mochtar et al., 2021). Tidak sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa pekerja yang tidak patuh terhadap penggunaan APD lebih banyak ditemukan pada kelompok usia <35 tahun (muda), yaitu sebanyak 21,1%, dibandingkan dengan responden usia ≥ 35 tahun (tua) sebanyak 9,9%. Responden yang patuh terhadap penggunaan APD lebih banyak ditemukan pada kelompok usia ≥ 35 tahun (tua) sebanyak 12 orang (6,1%) dibandingkan dengan responden usia <35 tahun (muda) sebanyak 7 orang (12,9%), sehingga terdapat hubungan yang signifikan antara usia dan kepatuhan penggunaan APD (p -value <0,001) pada 50 pekerja di CV. Adik Karya Konsultan (Handayani et al., 2022).

Hipotesis H5 diterima sebagian, hanya sebagian yang didukung oleh data

Hipotesis H2, H4, dan H6 ditolak. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menemukan korelasi lemah antara penghargaan (*reward*) dan kepatuhan (*compliance*) dalam penggunaan APD pada pekerja yang memiliki tingkat kepatuhan rendah dan pandangan moderat terhadap *reward* (Faradisa & Martiana, 2021).

Hasil statistik dikonfirmasi dengan wawancara kepada beberapa responden. Temuan dari wawancara yang mendalam mengungkapkan bahwa kepatuhan karyawan lebih dipengaruhi oleh aspek-aspek intrinsik lain yaitu:

- a) Motivasi intrinsik, rasa tanggung jawab dan sikap profesional;
- b) Kepemimpinan dan pengaruh atasan, khususnya gaya komunikasi, konsistensi aturan, dan sikap mengayomi;
- c) Dukungan rekan dan lingkungan kerja yang kompak menciptakan kontrol sosial positif yang memperkuat kepatuhan;
- d) Persepsi keadilan dan transparansi *reward* lebih dominan daripada jumlah atau bentuk *reward* itu sendiri.

Faktor-faktor ini menjelaskan penyebab variabel-variabel dalam model kuantitatif tidak berpengaruh secara signifikan, karena ada mediator dan moderator lain yang lebih kuat dalam membentuk perilaku patuh.

Peningkatan *reward* harus disertai dengan:

- 1) Kepemimpinan yang adil, komunikatif, dan mengayomi,
- 2) Sistem *reward* yang transparan dan akuntabel,
- 3) Sosialisasi aturan yang konsisten dan melibatkan karyawan, serta
- 4) Budaya kerja kolektif yang mendukung nilai profesionalisme.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Tuntutan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepatuhan karyawan.
- b. *Reward* tidak memediasi hubungan antara tuntutan kerja dan kepatuhan karyawan. Meskipun *reward* diberikan saat beban kerja tinggi, tidak serta-merta meningkatkan kepatuhan karyawan.
- c. Usia tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepatuhan karyawan.
- d. *Reward* tidak memediasi hubungan antara usia dan kepatuhan karyawan.
- e. Secara simultan, tidak terdapat pengaruh signifikan antara tuntutan kerja dan usia terhadap kepatuhan karyawan.
- f. *Reward* tidak memediasi hubungan antara tuntutan kerja dan usia secara simultan terhadap kepatuhan karyawan.

Saran untuk peneliti selanjutnya hendaknya menggunakan jumlah sampel yang lebih besar, sehingga analisis statistik lebih stabil, terlihat jelas pengaruh dan hubungan antar variabel-variabel sehingga dapat digeneralisir ke populasi lain di tempat dan latar belakang yang berbeda-beda. Saran bagi manajemen hendaknya memperbaiki sistem *reward* agar lebih transparan, adil, dan sesuai dengan beban

kerja. Manajemen dapat melakukan audit internal berkala terhadap pemberian insentif dan melibatkan perwakilan karyawan dalam perumusannya. Manajemen hendaknya menerapkan kepemimpinan yang suportif dan komunikatif, mengadakan pelatihan keterampilan komunikasi dan kepemimpinan partisipatif serta mengembangkan program kerja berbasis tim untuk menjaga solidaritas, saling dukung, dan memperkuat budaya kerja patuh.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. (2023). *Upah Minimum Regional/Propinsi (Rupiah), 2019-2020*. Badan Pusat Statistik. <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/MjIwIzI%3D/upah-minimum-regional-propinsi.html>
- Direktorat Perencanaan SDM Kesehatan Kementerian Kesehatan. (2025). *Kelengkapan 11 Tenaga Laboratorium Standar Ketenagaan Minimal di Indonesia*. Kementerian Kesehatan. https://dreams.kemkes.go.id/user/kekosongan_dev/SKMLABKES
- Faradisa, A. W., & Martiana, T. (2021). Correlation of Work Motivation, Reward, and Punishment with Compliance Behavior in Using Personal Protective Equipment. *Indonesian Journal of Occupational Safety and Health*, 10(2), 208–217. <https://doi.org/10.20473/ijosh.v10i2.2021.208-217>
- Ferlia, L., & Ayuanti, R. N. (2022). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Garden Cell Kediri. *Jurnal Publikasi Sistem Informasi Dan Manajemen Bisnis*, 1(3), 79–88. <https://doi.org/10.55606/jupsim.v1i3.658>
- Gierl, C. E. (2022). *Compliance and Organizations – How Can Organizations Enable Compliance?* 87–109.

- <https://doi.org/10.33422/3rd.icmbf.2021.07.380>
- Handayani, E. E., Nastiti, D., Rahman, A., & Ramdaniati, S. N. (2022). HUBUNGAN USIA, PENGETAHUAN DAN MASA KERJA TERHADAP KEPATUHAN PENGGUNAAN ALAT PELINDUNG DIRI (APD) PADA PEKERJA PEMBANGUNAN JALAN KECAMATAN BANJAR OLEH CV. ADIK KARYA KONSULTAN. *Jurnal Medika & Sains (J-MedSains)*, 2(2), 113–123.
<https://doi.org/https://doi.org/10.30653/medsains.v2i2.351>
- Indoweb. (2023). *Bisnis Klinik Kesehatan Semakin Diminati oleh Pelaku Usaha*. EKlinik. <https://eklinik.co/bisnis-klinik-kesehatan-semakin-diminati-oleh-pelaku-usaha/>
- Jung, M., Lim, S., & Chi, S. (2020). Impact of Work Environment and Occupational Stress on Safety Behavior of Individual Construction Workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(22), 8304.
<https://doi.org/10.3390/ijerph17228304>
- Mat Isa, A. A., Wahab, W. A., Omar, R. C., Mohd Nordin, M. Z., Taha, H., & Roslan, R. (2021). Impact of employee age and work experience on safety culture at workplace. *E3S Web of Conferences*, 325, 06007.
<https://doi.org/10.1051/e3sconf/202132506007>
- Mochtar, F. N., Rahman, Z. F., & Wahyudiono, Y. D. A. (2021). Correlation of Work Period and Age with the Compliance with the Use of Ear Protection Equipment on Production Workers in an East Java Animal Feed Industry. *Indonesian Journal of Occupational Safety and Health*, 10(1), 56–63.
<https://doi.org/10.20473/ijosh.v10i1.2021.56-63>
- Mulya, M. R. Z., & Ramli, A. H. (2023). Pengaruh Agile Work Practice Terhadap Safety Compliance dan Emotional Fatigue Melalui Job Demand Pada Wartawan Indonesia. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 9(3), 1020–1027.
<https://doi.org/10.17358/jabm.9.3.1020>
- Nugrahani, N. 'Aini A., & Astuti, D. (2023). Analysis of Predisposing Factors Related to Compliance With the Use of Personal Protective Equipment in the Textile Industry. *Contagion: Scientific Periodical Journal of Public Health and Coastal Health*, 5(4), 1284.
<https://doi.org/10.30829/contagion.v5i4.17736>
- Purwaningsih, D., & Purwadhi. (2020). Pengaruh Pelatihan, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Biro Psikologi Madina Gempita. *Jurnal Service Management Triangle: Jurnal Manajemen Jasa*, 2(2), 51–63.
<https://ejurnal.ars.ac.id/index.php/jsj>
- Putri, A. W. (2023). *Kontroversi Kesenjangan Gaji Dokter Umum di Indonesia*. Katadata.
<https://katadata.co.id/analisisdata/643cb580e2fdf/kontroversi-kesenjangan-gaji-dokter-umum-di-indonesia>
- Rakhmawati, N. S., Yunita Dewi, P. N., Kartika, E., & Manolito, F. (2023). Analisis Kepatuhan Pekerja Dalam Penggunaan Alat Pelindung Diri (Apd) Di Lingkungan Industri. *Link*, 19(1), 43–50.
<https://doi.org/10.31983/link.v19i1.9555>
- Sahsabila, M., Selfiah, R., & Veranita, M. (2022). Lingkungan Kerja terhadap Stres Kerja pada Pegawai. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 4(1), 634–647.
<https://doi.org/10.31539/jomb.v4i1.3510>
- Seo, H. J., Rhee, S.-Y., & Yoon, Y.-G. (2025). Enhancing Worker Safety Behaviors

Through the Job Demands–Resources Approach: Insights from the Korean Construction Sector. *Buildings*, 15(3), 486.

<https://doi.org/10.3390/buildings15030486>

Sugondo, S., Saidah, Z., Aditya Dewi, E., Anwar, M. K., Trianasari, N., & Veranita, M. (2024). Kredensial Tenaga Medis di Fasilitas Kesehatan Tingkat Lanjut di Indonesia. *Syntax Idea*, 5(12), 2541–2553. <https://doi.org/10.46799/syntax-idea.v5i12.2704>