

# 8. ANTESEDEN DAN KONSEKUENSI KARIR PLATEAU

*by Turnitin Cek3*

---

**Submission date:** 11-Jan-2024 02:21PM (UTC+0700)

**Submission ID:** 2199227003

**File name:** 8.pdf (1.04M)

**Word count:** 7096

**Character count:** 44127

## ANTESEDEN DAN KONSEKUENSI KARIR *PLATEAU*

**Siti Djamilah**

**Dijah Julindrastuti**

**Djojo Diharjo**

Universitas Wijaya Kusuma Surabaya

Email: djamilahsiti@gmail.com

### **Informasi Artikel**

*Riwayat Artikel*

Diterima tanggal 25 Februari 2015

Direvisi tanggal 29 Maret 2015

Disetujui tanggal 27 April 2015

*Klasifikasi JEL*

J24

*Kata Kunci*

Karir *Plateau*

Keterlibatan Dalam Pekerjaan

Dukungan Penyelia

Lama Bekerja

Umur

Komitmen Organisasi

*DOI*

10.17970/jrem.15.150104.ID

### **ABSTRACT**

This study examined the antecedents and consequence of career plateau. Antecedents of career plateau are job tenure, age, job involvement and supervisor's support. The consequence of career plateau is organizational commitment. Organizational commitment has three dimensions, namely affective organizational commitment, continuance organizational commitment and normative organizational commitment. This study examined the employees of the company/institution in Surabaya, Sidoarjo, Gresik and Mojokerto. The questionnaire was distributed to 110 respondents. Respondents who return the questionnaire were 107 respondents. The next step, the researchers tested the validity and reliability of the variables consisting of affective organizational commitment, continuance organizational commitment, normative organizational commitment, career plateau, job involvement and supervisor's support. All the variables have good reliability and validity. Structural equation modeling (SEM) was used to examine the antecedents and consequence of career plateau. The results of SEM using Amos shows that the effect of job involvement and supervisor's support on career plateau accepted. In addition, the influence of career plateau on organizational commitment are also accepted. Unfortunately, the effects of job tenure and age on the career plateau rejected.

### **ABSTRAKSI**

Penelitian ini menguji hubungan anteseden serta konsekuensi dan karir plateau. Anteseden dari karir plateau terdiri dari lama bekerja, umur, keterlibatan dalam bekerja serta dukungan penyelia. Konsekuensi dari karir plateau adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi ini memiliki tiga dimensi, yaitu komitmen organisasi afektif, komitmen organisasi kontinyu, serta komitmen organisasi normatif. Penelitian ini menggunakan karyawan di Surabaya, Sidoarjo, serta Mojokerto sebagai sampel penelitian. Kuisisioner disampaikan kepada 110 responden dan yang kembali serta terisi sebanyak 107 kuisisioner. Langkah selanjutnya peneliti melakukan uji validitas dan reliabilitas atas variabel-variabel. Hasilnya adalah semua variabel valid dan reliabel. Uji statistik menggunakan structural equation modeling (SEM). Hasil uji ini menunjukkan bahwa keterlibatan dalam bekerja serta dukungan atasan mempengaruhi karie plateau. Selanjutnya karir plateau berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Namun lama masa kerja serta umur tidak berpengaruh terhadap karir plateau.

## 1. PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis seperti restrukturisasi, *downsizing*, serta peningkatan jumlah penduduk menyebabkan persaingan dalam hal memperoleh kesempatan promosi karir. Akibatnya, banyak pekerja yang mengalami tugas pekerjaan yang sama untuk waktu yang lama dengan prospek peningkatan karir vertikal (jenjang yang lebih tinggi) yang semakin berkurang (Chao, 1990; Elsass & Ralston, 1989 dalam Allen *et al.*, 1999).

Karir *plateau* menurut Ference, Stoner dan Warren (dalam Chao, 1990) adalah titik dalam suatu karir yang kesempatan untuk mendapatkan promosi hirarki kecil. Ukuran *plateau* dapat secara obyektif atau secara subyektif. Maksud secara obyektif adalah lebih dari tujuh tahun menduduki posisi/jabatan yang sama (Greenhaus, Parasuraman & Wormly, 1990) atau jika lebih dari lima tahun menduduki posisi/jabatan yang sama (Allen *et al.*, 1999). Secara subyektif adalah karir *plateau* berdasarkan persepsi seseorang tanpa melihat lama menjabat. Penilaian *plateau* secara subyektif menurut Chao (1990) adalah persepsi pergerakan karir secara vertikal ke atas yang terbatas atau persepsi seseorang mengenai karirnya di masa datang yang terbatas (karir *plateau* struktural) atau ketika seseorang tidak lagi tertantang oleh pekerjaan atau oleh tanggung jawab pekerjaan (*job content plateauing*). Pendekatan karir *plateau* subyektif ini tepat karena lebih menekankan pada cara seseorang menerima, menilai, dan bereaksi terhadap situasi kerja sekarang. Penelitian yang menggunakan ukuran persepsi mengenai kemungkinan promosi akan lebih mendikotomi (mengkategorikan) seseorang ke dalam *plateau* atau *non-plateau*. Bardwick (1986) mengemukakan bahwa seseorang mengalami dua bentuk karir *plateau*, yaitu: struktural (hirarki) dan *job content*. Karir *plateau* hirarki terjadi ketika seseorang mempunyai kesempatan kecil untuk pergerakan vertikal ke atas dalam organisasi. *Job content plateauing* terjadi ketika seseorang

tidak tertantang oleh pekerjaan atau oleh tanggung jawab pekerjaan.

Penelitian Allen *et al.* (1999) menunjukkan bahwa 34—54% responden merasa mempunyai karir *plateau*. Hal ini berarti fenomena karir *plateau* mulai dirasakan oleh sebagian besar pekerja. Penelitian tentang karir *plateau* perlu diperhatikan oleh berbagai organisasi atau perusahaan karena akibat dari karir *plateau* menurut beberapa penelitian adalah *outcomes* pekerjaan tidak menguntungkan, misalnya kepuasan kerja yang rendah; komitmen organisasi dan keinginan keluar yang tinggi (Chao, 1990 dalam Allen *et al.*, 1999). Selain itu, karir *plateau* juga menyebabkan pengunduran diri secara psikologis atau secara fisik dari pekerjaan, kinerja yang rendah, dan mengalami stres kerja yang tinggi (Burke, 1989 dalam Allen *et al.*, 1999).

Selain akibat karir *plateau*, penyebab karir *plateau* juga harus diperhatikan oleh organisasi atau perusahaan sehingga organisasi dapat menekan faktor-faktor penyebab karir *plateau*. Faktor-faktor penyebab karir *plateau* menurut Allen *et al.* (1999) terdiri atas variabel demografi (usia, lama di organisasi dan pendidikan); faktor orientasi personal (keinginan untuk belajar, eksplorasi karir, perencanaan karir dan keterlibatan kerja); dan persepsi lingkungan kerja (dukungan manajemen puncak, dukungan atasan, dan dukungan rekan kerja).

Penelitian yang komprehensif tentang penyebab (anteseden) dan akibat (konsekuensi) karir *plateau* akan membantu organisasi untuk mengintervensi para pekerjanya agar dapat mengurangi karir *plateau*. Dengan demikian, organisasi dapat mengantisipasi akibat buruk dari keberadaan karir *plateau*. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji model anteseden dan konsekuensi karir *plateau*. Anteseden karir *plateau* adalah faktor-faktor penyebab karir *plateau* berupa faktor demografi (lama di organisasi dan usia), faktor orientasi personal (keterlibatan kerja), dan faktor persepsi lingkungan kerja (dukungan atasan). Konsekuensi karir *plateau* berupa komitmen organisasi. Ber-

dasarkan hasil penelitian Chao (1990) dalam Allen *et al.*, (1999), terbukti bahwa ketika seseorang mengalami karir *plateau*, seseorang akan merasa bosan dalam melakukan pekerjaannya dan akan merasa tidak terikat secara psikologis pada tempat kerjanya. Selain itu, hal ini juga akan mengurangi keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi. Dengan demikian, karir *plateau* akan menyebabkan penurunan komitmen organisasional pekerja pada organisasi atau perusahaannya. Penelitian ini diharapkan akan memberi masukan bagi organisasi tentang pengelolaan sumber daya manusia, khususnya perencanaan karir bagi pekerja dan menunjukkan manajemen karir yang sebaiknya dilakukan.

Tujuan penelitian ini adalah menguji model anteseden dan konsekuensi karir *plateau*. Anteseden karir *plateau* dalam penelitian ini berupa faktor demografi (lama di organisasi dan usia), faktor orientasi personal (keterlibatan kerja), dan faktor persepsi lingkungan kerja (dukungan atasan). Konsekuensi karir *plateau* berupa komitmen organisasional.

## 2. RERANGKA TEORITIS

### 2.1 Definisi Karir Dan Karir Plateau

Karir didefinisikan oleh Simamora (2001) sebagai promosi dalam organisasi yang bisa dipandang dari perspektif karir obyektif dan subyektif. Karir yang obyektif adalah urutan posisi yang diduduki oleh seseorang semasa hidupnya. Karir subyektif adalah perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang semakin tua. Definisi karir menurut Handoko (1998) adalah semua pekerjaan (jabatan) yang dipunyai seseorang dan pegang selama kehidupan kerja seseorang. Menurut Greenhaus (dalam Irianto, 2001) ada dua cara memahami karir, yaitu karir sebagai okupasi (organisasi), contohnya karir hukum dimulai dari kuliah Fakultas Hukum, lalu magang di kantor hukum, menjadi anggota junior, senior, hakim lalu pensiun. Karir sebagai properti adalah akumulasi jabatan dan pengalaman tertentu yang mengakui kemajuan karir yang dica-

pai tiap orang.

Karir *plateau* menurut Ference, Stoner dan Warren (dalam Chao, 1990) adalah “titik dalam suatu karir yang kemungkinan untuk mendapatkan promosi hirarki sangat kecil. Ukuran *plateau* dapat secara obyektif atau secara subyektif”. Maksud obyektif yaitu selama lebih dari tujuh tahun menduduki posisi/jabatan yang sama (Greenhaus, Parasuraman & Wormly, 1990) atau lebih dari lima tahun menduduki posisi/jabatan yang sama (Allen *et al.*, 1999). Secara subyektif adalah karir *plateau* berdasarkan persepsi seseorang tanpa melihat lama menjabat maupun umur. Penilaian *plateau* secara subyektif menurut Chao (1990) adalah persepsi seseorang mengenai karirnya di masa datang yang dirasa terbatas (kecil kemungkinan dipromosikan). Pendekatan subyektif ini tepat karena lebih menekankan pada cara seseorang menerima, menilai, dan bereaksi terhadap situasi kerja sekarang. Penelitian yang menggunakan ukuran persepsi mengenai kemungkinan promosi akan lebih mendikotomi (mengkategorikan) seseorang ke dalam *plateau* atau *non plateau*. Bardwick (1986) mengemukakan bahwa seseorang mengalami dua bentuk karir *plateau*, yaitu: struktural (hirarki) dan *job content*. Karir *plateau* hirarki terjadi ketika seseorang mempunyai kesempatan kecil untuk pergerakan vertikal ke atas dalam organisasi. *Job content plateauing* terjadi ketika seseorang tidak tertantang oleh pekerjaan atau oleh tanggung jawab pekerjaan.

### 2.2 Anteseden (Penyebab) Karir Plateau

Seseorang memiliki beberapa tingkat pengendalian terhadap nasib mereka sehingga mereka dapat memanipulasi peluang agar memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karir. Kesuksesan karir seringkali dikaitkan dengan kemajuan yang bersifat linier (Puji, 2002). Semakin tinggi struktur organisasi, maka semakin banyak peluang seseorang dalam meniti karir (Baron & Bielby, 1980 dalam

Puji, 2002). Peluang seseorang di dalam meniti karir menjadi lebih punya ketegasan jalur karir, sehingga seseorang menjadi tahu urutan pekerjaan yang harus dilalui, jabatan yang jelas dan terukur (Simamora, 2001).

Menurut Schiska (dalam Puji, 2002) ada tiga tipe *plateauing*, yaitu *structural plateauing* terjadi karena langkanya kemungkinan mencapai posisi tinggi dalam organisasi. *Content plateauing* terjadi ketika seseorang merasa pekerjaan yang dimiliki sudah tidak menantang lagi. *Life plateauing* terjadi karena pekerja merasa jenuh atau bosan dalam kehidupan kerjanya. Fenomena *plateauing* dapat menyebabkan penurunan kinerja, moral pekerja, loyalitas, kepuasan kerja, pengembangan karir dan meningkatkan absen (Chao, 1990).

Menurut Allen *et al.* (1999) ada tiga faktor-faktor penyebab karir *plateauing*. Menurut Allen *et al.* (1999) faktor-faktor tersebut terdiri atas variabel demografi (lama di organisasi, usia dan pendidikan); faktor orientasi personal (keinginan untuk belajar, eksplorasi karir, perencanaan karir dan keterlibatan kerja); dan persepsi lingkungan kerja (dukungan manajemen puncak, dukungan atasan dan dukungan rekan kerja).

Karakteristik keanggotaan organisasi berpengaruh terhadap aktivitas pengembangan. Pekerja dengan masa kerja lama dalam organisasi cenderung lebih mempunyai kesempatan mengembangkan ketrampilan dalam kesempatan pengembangan diri. Walaupun demikian, beberapa studi menemukan bahwa sebagian besar pekerja yang merasa mempunyai karir *plateau* adalah pekerja senior yang berarti mempunyai masa kerja yang lebih lama dalam organisasi (*organizational tenure*). Lama bekerja di organisasi terkait dengan semakin turunnya kesempatan untuk menduduki level yang tinggi dalam struktur organisasi. Tetapi, lama di organisasi tidak selalu menyebabkan karir *plateau* karena kebosanan pekerjaan dapat terjadi selama masa kerja seseorang (Allen, *et al.*, 1999). Usia juga dapat memunculkan per-

sepsi karir *plateau* karena pekerja dengan usia tua biasanya sudah menduduki jabatan yang tinggi sehingga peluang naik jabatan juga akan berkurang.

**H1: Lama di organisasi berpengaruh signifikan pada karir *plateau***

**H2: Usia berpengaruh signifikan pada karir *plateau***

Keterlibatan kerja merupakan variabel individu lain yang berhubungan dengan pembelajaran dan pengembangan diri. Keterlibatan kerja adalah tingkatan seseorang merasa identik dengan pekerjaan, Lodahl & Kejnec dalam Allen *et al.*, 1999). Kanungo (1981) mengatakan bahwa keterlibatan kerja dalam konteks pekerjaan spesifik lebih terarah pada pekerjaan saat ini dapat memberikan kepuasan terhadap seseorang pada saat ini pula. Keterlibatan pekerjaan *generalized work context* lebih terarah pada nilai yang diberikan pekerjaan tersebut terhadap hidupnya. Keterlibatan kerja akan meningkatkan otonomi dan kehendak pekerja atas kehidupan kerjanya dan akan membuat pekerja lebih termotivasi, lebih produktif, dan lebih puas dengan pekerjaannya (Robbins, 1998). Selain itu, menurut Noe (dalam Allen *et al.*, 1999), keterlibatan kerja akan membuat seseorang merasa bahwa pekerjaan adalah hal penting bagi dirinya. Dengan demikian, hal tersebut akan mendorong seseorang berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan diri dan termotivasi untuk meningkatkan ketrampilan kerja. Keterlibatan kerja tersebut akan menurunkan karir *plateau* (Allen *et al.*, 1999).

**H3: Keterlibatan kerja berpengaruh signifikan pada karir *plateau***

Dukungan sosial adalah faktor lingkungan yang penting untuk memfasilitasi orientasi pembelajaran dan pengembangan di antara para pekerja. Dukungan sosial termasuk dukungan atasan dapat memperkuat unsur penting dan nilai aktivitas pembelajaran dan pengembangan. Selain itu, dukungan tersebut juga dapat membantu identifikasi sumber daya untuk membantu

tugas spesifik dan klarifikasi tujuan karir. Jika pekerja tidak percaya bahwa mereka mendapat dukungan atasan, mereka tidak mempunyai jaringan kerja yang penting untuk naik ke jenjang atas dalam organisasi. Dengan demikian, dapat dikatakan semakin besar dukungan atasan, semakin rendah pekerja merasa karir *plateau* (Allen *et al.*, 1999).

#### **H4: Dukungan atasan berpengaruh signifikan pada karir *plateau***

##### **Komitmen Organisasional**

Robbins (1998) komitmen pada organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang pekerja memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Mowday *et al.* (1979) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai identifikasi individu terhadap organisasi dan keterlibatannya di dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasional juga diartikan sebagai keterikatan psikologis pekerja pada tempat kerjanya (organisasinya).

Meyer dan Allen (1991) memberikan definisi komitmen organisasional dalam tiga komponen yang berbeda.

1. Komitmen afektif berarti menunjukkan adanya keterikatan emosional pekerja, identifikasi, dan keterlibatan pekerja pada organisasi. Dapat dijelaskan bahwa kemauan pekerja untuk tetap bekerja timbul dari pribadinya dan bukan karena pertimbangan ekonomi. Komitmen ini dikembangkan berdasar pertimbangan yang bersifat psikologi/afeksi kepada organisasi.
2. Komitmen bersinambungan berkaitan dengan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri pekerja dengan keinginan untuk tetap bekerja, komitmen lebih berdasarkan pada pertimbangan-pertimbangan ekonomi. Pekerja, terutama bekerja berdasarkan komitmen bersinambungan ini bertahan dalam organisasi karena mereka tidak ada pilihan lain. Terdapat pertimbangan rasional mengenai untung

rugi antara bertahan atau meninggalkan organisasi. Komitmen bersinambungan sering juga disebut sebagai komitmen rasional. Komitmen ini timbul berdasarkan biaya yang ditanggung jika meninggalkan organisasi.

3. Komitmen normatif berkaitan dengan adanya perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Ini berarti pekerja yang memiliki normatif yang tinggi merasa bahwa mereka wajib bertahan dalam organisasi. Komitmen ini muncul karena adanya sosialisasi terus-menerus yang menekankan pentingnya untuk tetap setia pada organisasi. Jenis komitmen ini juga berkembang karena adanya perasaan harus membalas budi atas hal yang telah diberikan organisasi kepada dirinya. Ada beberapa hal yang berkaitan dengan komitmen seseorang pada organisasinya. Hal tersebut bergantung pada jenis komitmen yang dimiliki. Komitmen ini didasari kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi.

Komitmen organisasi mengandung elemen keinginan, kebutuhan, dan kewajiban. Selain itu, menurut McCormack *et al.* (2009) ada konsensus bahwa komitmen organisasi mencakup kewajiban emosional dan moral untuk organisasi serta ketergantungan berbasis biaya. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu sikap identifikasi dan keterlibatan emosional antara seseorang dengan organisasi.

Meyer dan Allen (1991) mengungkapkan bahwa komitmen afektif berkaitan dengan pengalaman yang anggota organisasi dapatkan di organisasi. Komitmen ini muncul apabila ada yang mereka dapatkan sesuai dan konsisten dengan yang mereka hadapkan. Komitmen ini juga muncul karena kebutuhan mereka terpenuhi. Dapat dijelaskan bahwa kemauan pekerja untuk tetap bekerja timbul dari pribadinya, bukan karena pertimbangan ekonomi. Komitmen ini dikembangkan berdasarkan pertimbangan yang bersifat psikologis karena melibatkan afeksi.

Mowday *et al.* (1979) membagi komitmen afektif umumnya ke dalam empat kategori, antara lain: karakteristik pribadi, karakteristik struktural, karakteristik berkaitan dengan pekerjaan, dan pengalaman kerja. Komitmen afektif berpengaruh terhadap perilaku. Komitmen afektif merepresentasikan orientasi psikologis secara umum, cenderung untuk memiliki implikasi yang luas terhadap perilaku yang relevan (Meyer & Allen, 1991). Dapat disimpulkan bahwa Komitmen afektif merupakan konstruk perilaku yang membagi emosi pekerja masuk dalam organisasi. Pekerja dengan komitmen afektif yang tinggi bekerja untuk tetap berada pada organisasi karena ada keinginan melakukannya. Komitmen ini dikembangkan berdasarkan pertimbangan bersifat psikologis.

#### Konsekuensi (Akibat) Karir Plateau

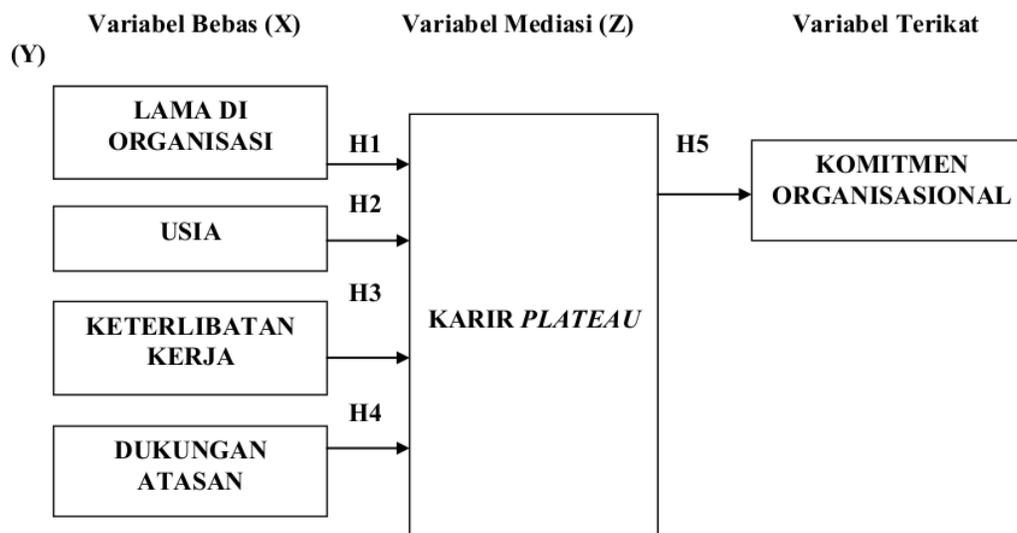
Akibat dari karir *plateauing* menurut beberapa penelitian adalah *outcomes* pekerjaan yang tidak menguntungkan, misalnya kepuasan kerja

yang rendah, komitmen organisasi, dan keinginan keluar yang tinggi (Chao, 1990 dalam Allen *et al.*, 1999). Selain itu, karir *plateau* juga menyebabkan pengunduran diri secara psikologis atau secara fisik dari pekerjaan, kinerja yang rendah dan mengalami stres kerja yang tinggi (Burke, 1989 dalam Allen *et al.*, 1999).

Berdasarkan hasil penelitian Chao (dalam Allen *et al.*, 1999) terbukti bahwa ketika seseorang mengalami karir *plateau* struktural subyektif maka seseorang akan merasa bosan dalam melakukan pekerjaannya dan akan merasa tidak terikat secara psikologis pada tempat kerjanya serta akan mengurangi keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi (tempat kerjanya). Dengan demikian, karir *plateau* struktural subyektif akan menyebabkan penurunan komitmen organisasional pekerja pada organisasi atau perusahaannya.

**H5: Karir plateau berpengaruh signifikan pada komitmen organisasional**

**Gambar 1**  
**Model Penelitian**



### 1 3. METODE PENELITIAN

#### Populasi dan Sampel

Populasi penelitian dalam penelitian ini adalah pekerja yang bekerja di perusahaan/instansi yang berdomisili di Surabaya, Sidoarjo, Gresik dan Mojokerto. Teknik *sampling* dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling* yaitu memilih sampel berdasarkan penilaian terhadap beberapa karakteristik anggota sampel yang disesuaikan dengan maksud penelitian. Kriterianya adalah pekerja yang sudah bekerja di perusahaan/instansi yang sama minimal enam bulan sehingga sudah mengetahui kondisi perusahaan/instansinya dan berusia minimal 17 tahun. Sampel diambil dari perusahaan/instansi yang berlokasi di Surabaya, Sidoarjo, Gresik, dan Mojokerto. Syarat minimal ukuran sampel dalam penelitian yang menggunakan *structural equation model* (SEM) adalah 100 responden (Hair *et al.*, 2006). Oleh karena itu, peneliti akan menyebarkan kuisioner kepada 110 responden agar diperoleh kuisioner yang kembali minimal sebanyak 100.

#### Identifikasi Variabel Penelitian

Sejalan dengan uraian teoritis yang dijelaskan di depan, variabel-variabel dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut.

1. Variabel bebas (X) yaitu variabel yang memengaruhi variabel terikat. Dalam penelitian ini ada empat, yaitu lama di organisasi, usia, keterlibatan kerja, dan dukungan atasan.
2. Variabel terikat (Y) yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Dalam penelitian ini variabel terikat adalah komitmen organisasional.
3. Variabel mediasi (Z) yaitu variabel yang memediasi variabel bebas dengan variabel terikat. Dalam penelitian ini variabel mediasinya adalah karir *plateau*.

#### Definisi Operasional

##### 1) Karir *Plateau*

Definisi karir *plateau* menurut Bardwick (1986) adalah penilaian karir *plateau* secara subyektif. Maksudnya adalah persepsi seseorang mengenai karirnya di masa datang yang dirasa terbatas (kecil kemungkinan dipromosikan). Variabel ini diukur dengan skala 5 poin (1= sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju) yang diadopsi dari modifikasi Allen *et al.* (1999).

Indikator-indikator karir *plateau* struktural/hirarki adalah sebagai berikut.

1. Kemungkinan mendapatkan promosi karir lebih lanjut terbatas
2. Karir telah mencapai posisi yang tidak memungkinkan untuk mencapai posisi yang lebih tinggi lagi
3. Tidak ada peluang untuk mencapai jabatan yang lebih tinggi
4. Kesempatan untuk kenaikan jenjang karir yang lebih tinggi terbatas
5. Harapan untuk naik ke jabatan yang lebih tinggi (R)
6. Harapan untuk dapat dipromosikan di masa datang (R)

##### 2) Komitmen Organisasional

Komitmen pada organisasi merupakan suatu keadaan seorang pekerja memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.

Meyer dan Allen (1991) mendefinisikan komitmen organisasional dalam tiga komponen yang berbeda.

- a. **Komitmen afektif** berarti menunjukkan adanya ikatan emosional pekerja, identifikasi dan keterlibatan pekerja pada organisasi.

Indikator komitmen

organisasional afektif adalah sebagai berikut.

1. Senang menghabiskan sisa karir dengan perusahaan.
  2. Suka <sup>10</sup> berbicara perusahaan dengan orang-orang di luar perusahaan.
  3. Merasa seolah-olah masalah perusahaan ini juga menjadi masalah pribadi.
  4. Dapat menjadi bagian dari perusahaan lain seperti berada di perusahaan dengan mudah (R).
  5. Merasa menjadi bagian dari keluarga di perusahaan tempat bekerja
  6. Terkait secara 'emosional' dengan tempat bekerja
  7. Perusahaan ini memiliki makna yang dalam
  8. Punya rasa memiliki yang kuat terhadap tempat bekerja
- b. Komitmen <sup>14</sup>sinambungan (continuance)** berkaitan dengan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri pekerja berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja, berdasarkan pada pertimbangan ekonomi.

Indikator komitmen organisasional *continuance*.

1. Tidak takut jika berhenti dari pekerjaan <sup>10</sup>
2. Sulit meninggalkan organisasi
3. Banyak kehidupan yang terganggu jika meninggalkan organisasi
4. Besar kerugian jika meninggalkan organisasi
5. Tetap tinggal di organisasi merupakan suatu kebutuhan

6. Sedikit pilihan untuk keluar dari organisasi

7. Sedikit alternatif tempat bekerja lainnya

8. Keluar dari organisasi membutuhkan pengorbanan besar

- c. Komitmen normatif** berkaitan dengan adanya perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi.

Indikator komitmen organisasional *continuance*

1. Seharusnya orang tidak mudah berpindah ke perusahaan lain
2. Orang seharusnya loyal pada organisasinya
3. Berpindah ke organisasi lain adalah hal yang tidak etis
4. Mempunyai kewajiban moral untuk tinggal
5. Tidak tepat untuk meninggalkan organisasi
6. Meyakini nilai tetap loyal pada organisasi
7. Lebih baik tetap tinggal di organisasi
8. Keinginan untuk menjadi 'orang' di perusahaan adalah bijaksana

### 3) Lama di organisasi dan Usia

Lama di organisasi adalah durasi waktu yang lama bagi seseorang bekerja di organisasi tertentu sedangkan usia adalah jarak tahun antara tanggal kelahiran dengan tanggal pengisian kuisioner. Lama di organisasi dan usia menggunakan skala rasio yang berarti responden mengisi sendiri lama di organisasi dan usia tanpa pilihan jawaban.

#### 4) Keterlibatan kerja

Keterlibatan kerja adalah tingkatan seseorang merasa identik dengan pekerjaan (Lodahl & Kejner, 1965 dalam Allen *et al*, 1999). Keterlibatan kerja terdiri dari 9 item pertanyaan dari Kanungo (1981) dengan skala 5 poin (1=sangat tidak setuju hingga 5 sangat setuju).

#### 5) Dukungan atasan

Dukungan atasan adalah dukungan dari atasan atau pimpinan langsung. Dukungan atasan terdiri dari 9 item dari Greenhaus, Parasuraman dan Wormly (1990) dengan skala 5 poin (1= sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju).

#### Teknik Penyebaran Data

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dengan cara survei. Kuisisioner yang berisi pertanyaan tentang lama bekerja di organisasi, umur, keterlibatan kerja, dukungan atasan, karir *plateau*, dan komitmen organisasional disebar. Kuisisioner akan disebar langsung atau lewat teman pada sampel yang dituju, yaitu di kota Surabaya, Sidoarjo, Gresik dan Mojokerto.

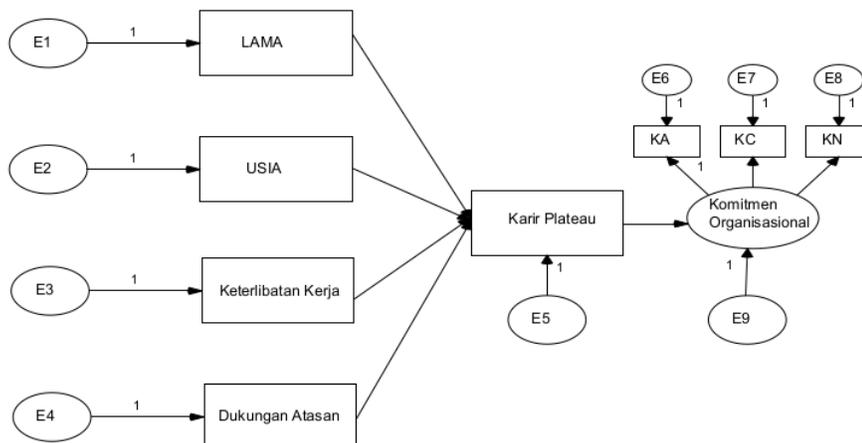
#### Teknik Analisis

Sebelum dilakukan uji hipotesis, dilakukan uji kelayakan kuisisioner yang berupa uji validitas dan reliabilitas. Pengukuran reliabilitas dapat menggunakan koefisien *cronbach alpha* ( $\alpha$ ) yang menunjukkan bagus atau tidaknya item pertanyaan berhubungan positif dengan item pertanyaan yang lain. Jika koefisien *cronbach alpha* sebesar 0,7 atau lebih, instrumen itu dapat diterima (Sekaran, 1992). Selain itu, menurut Hair, *et al*. (2006), *corrected item-total correlation* minimal sebesar 0,3 supaya item pertanyaan tersebut bisa digunakan dalam pengolahan data selanjutnya. Uji validitas menunjukkan kualitas sebuah instrumen yang digunakan untuk mengukur sebuah konsep tertentu yang harus diukur (Sekaran, 1992). Cara

mengukur validitas menggunakan konsistensi internal (*internal consistency*), yaitu menggunakan metode korelasi *product moment* Pearson. Jika hasil korelasi antara tiap-tiap pertanyaan dengan skor total menunjukkan hasil yang signifikan (signifikansi  $< 0,05$  dan korelasi  $> 0,4$ ), maka item pertanyaan tersebut *valid* yang berarti memiliki validitas konstruk (Singarimbun, 1995).

Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini, digunakan teknik *structural equation modeling* (SEM). SEM adalah sekumpulan teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit, secara simultan (Ferdinand, 2002). Model penelitian yang diajukan dapat dilihat di gambar 1. Model struktural ini digunakan untuk menguji pengaruh variabel-variabel anteseden pada karir *plateau* dan pengaruh karir *plateau* pada konsekuensinya. Hubungan antarkonstruk dilihat dari uji *t*. Apabila uji *t* lebih besar daripada uji *t* tabel maka hipotesis nol tidak didukung. Ukuran lain yang biasa digunakan untuk menolak hipotesis nol adalah *critical ratio* (CR) sebesar  $\geq 2$ .

**Gambar 2**  
**Model Struktural**



Sebelum dilakukan uji hipotesis, terlebih dulu dilakukan uji prasyarat SEM. Beberapa prasyarat SEM yang akan diuji adalah normalitas dan *outliers*. Pengujian *outliers* dapat dilakukan dengan menggunakan uji univariate dan multivariate *outliers* (*Mahalanobis Distance*). Selanjutnya, model penelitian diukur kesesuaiannya dengan melihat *goodness of fit* sebuah model.

#### 4. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN Hasil Pengumpulan Data Penelitian

Dalam penelitian ini, populasi penelitian adalah pekerja yang bekerja di perusahaan/instansi yang berdomisili di Surabaya, Sidoarjo, Gresik dan Mojokerto. Kuisisioner dibagikan kepada responden dengan kriteria: pekerja yang sudah bekerja di perusahaan/instansi yang sama minimal enam bulan sehingga sudah mengetahui kondisi perusahaan/instansinya dan berusia minimal 17 tahun. Sampel diambil dari perusa-

haan/instansi yang berlokasi di Surabaya, Sidoarjo, Gresik, dan Mojokerto. Dalam penelitian ini, responden adalah mahasiswa yang sudah bekerja dan dosen fakultas ekonomi Universitas Wijaya Kusuma Surabaya dan pekerja yang berasal dari perusahaan di Surabaya, Sidoarjo, Gresik dan Mojokerto. Dari 110 kuisisioner yang dibagikan, terdapat 107 kuisisioner yang terisi. Dengan demikian, *respon rate* sebesar 97,27% ( $107/110 \times 100\%$ ). Ukuran responden sebanyak 107 orang sudah memenuhi kelayakan ukuran sampel untuk SEM, yaitu minimal 100 orang.

#### Statistik Deskriptif

Pada statistik deskriptif akan dijelaskan rerata dari tiap variabel sehingga akan diketahui respons dari responden atas pertanyaan tersebut. Sebagai penjelasan awal, berikut ini tabel rerata dan *standart deviation* (SD) dari seluruh variabel penelitian.

**Tabel 1**  
**Statistik Deskriptif Variabel-Variabel Penelitian**

No	Variabel	Rerata	Deviasi Standar
1.	Lama di organisasi	11,33 tahun	7,71
2.	Usia	33,19 tahun	8,72
3.	Keterlibatan kerja	3,47	0,67
4.	Dukungan atasan	3,32	0,83
5.	Karir <i>plateau</i>	2,82	0,78
6.	Komitmen organisasional afektif	3,22	0,68
7.	Komitmen organisasional continuance	3,24	0,48
8.	Komitmen organisasional normatif	3,23	0,54

Sumber: data diolah

Interval untuk range jawaban responden adalah menggunakan rumus (skor tertinggi – skor terendah) : Jumlah kelas =  $(5 - 1)/5 = 0,8$ . Dengan demikian range jawaban responden atas kuisioner terbagi menjadi “sangat tidak setuju” (1 – <1,8); “tidak setuju” (1,8 – <2,6); “netral” (2,6 – <3,4); “setuju” (3,4 – <4,2); “sangat setuju” (4,2 – 5). Berdasarkan tabel 4.1, terlihat bahwa rata-rata (*mean*) variabel keterlibatan kerja sebesar 3,47 (berada di antara 3,4 - <4,2). Ini berarti termasuk setuju, dukungan atasan sebesar 3,32 (berada di antara (2,6 – <3,4) termasuk netral, karir *plateau* sebesar 2,82 (berada di antara 2,6 - <3,4) termasuk netral, komitmen organisasional afektif sebesar 3,22 (berada di antara 2,6 - <3,4) termasuk netral, komitmen organisasional continuance sebesar 3, 24 (berada di antara 2,6 - <3,4) termasuk netral, komitmen organisasional normatif sebesar 3, 23 (berada di antara 2,6 - <3,4) termasuk netral. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kebanyakan variabel penelitian ini adalah berskor netral/sedang.

Statistik deskriptif untuk data identitas responden, hasilnya adalah sebagai berikut. rerata umur 33,19 tahun; lama bekerja di organisasi 11,33 tahun; responden pria sebanyak 44 orang (41%) dan wanita 63 orang (59%); pendidikan SMP sebanyak 5 orang, SMA sebanyak 76 orang (mayoritas 71%), diploma sebanyak 3 orang, S1 sebanyak 3 orang dan S2 sebanyak

20 orang; yang belum menikah 37 orang, sudah menikah 68 orang (mayoritas 64%) dan janda/duda 2 orang; responden dalam penelitian ini yang berpenghasilan < Rp 1.000.000 sebanyak 1 orang, Rp 1.000.000 - < Rp 1.500.000 sebanyak 14 orang, Rp 1.500.000 - < Rp 2.000.000 sebanyak 29 orang, Rp 2.000.000 - < Rp 3.000.000 sebanyak 44 orang (mayoritas 41%), Rp 3.000.000 - < Rp 4.000.000 sebanyak 12 orang dan  $\geq$  Rp 4.000.000 sebanyak 7 orang. Sebanyak 33 orang dalam 5 tahun terakhir pernah mengalami kenaikan jabatan struktural (dipromosikan), sedangkan 74 orang tidak mengalami kenaikan jabatan struktural dalam 5 tahun terakhir. Dengan demikian, mayoritas (69%) responden mengalami karir *plateau* struktural.

#### Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil uji reliabilitas (lihat tabel 3), tampak bahwa reliabilitas variabel yang abstrak (selain usia dan lama bekerja di organisasi) dapat diandalkan karena mempunyai nilai Cronbach Alpha minimal 0,7. Dapat dikatakan bahwa kuisioner ini dapat diandalkan.

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel-Variabel Penelitian**

No	Variabel	Reliabilitas	Minimal 0,7
1.	Keterlibatan kerja	0,89	Reliable
2.	Dukungan atasan	0,94	Reliable
3.	Karir <i>plateau</i>	0,83	Reliable
4.	Komitmen organisasional afektif	0,80	Reliable
5.	Komitmen organisasional continuance	0,70	Reliable
6.	Komitmen organisasional normatif	0,71	Reliable

Sumber: data diolah

### Uji Validitas

Uji validitas untuk variabel selain usia dan lama bekerja di organisasi dalam penelitian ini menggunakan Korelasi Pearson. Hasilnya adalah semua variabel mempunyai korelasi > 0,4 dan signifikansi < 0,05. Dengan demikian, semua pertanyaan pada seluruh variabel (kecuali komitmen afektif nomer 4 dibuang dari variabel) dapat digunakan dalam penelitian ini sehingga dapat digunakan untuk uji hipotesis dalam penelitian ini.

### Uji Prasyarat SEM

Beberapa prasyarat SEM yang akan diuji adalah normalitas, dan *outliers*. Pengujian normalitas data dapat dilakukan dengan mengamati *skewness value* data yang digunakan. Jika *critical ratio* pada *skewness* lebih dari 1,96 (harga mutlak/tidak memperhatikan negatif) berarti asumsi normalitas tidak terpenuhi. Dalam penelitian ini, dari 8 variabel terdapat 4 variabel yang mempunyai nilai CR skewnes > 1,96. Variabel tersebut adalah dukungan atasan (-2,714), keterlibatan kerja (-3,062), komitmen organisasional normatif (-2,218) dan komitmen organisasional afektif (-3,282). Karena 4 variabel lain mempunyai CR skewnes < 1,96, maka bisa disimpulkan bahwa asumsi normalitas terpenuhi.

Asumsi lain yang diuji adalah *outliers*. Hasil uji *univariate outliers* menunjukkan tidak ada responden yang mempunyai Z standardized > ± 3 (Ferdinand, 2002). Dengan demikian, data tidak mengandung *univariate outliers*.

Uji *multivariate outliers* digunakan dengan menghitung jarak Mahalanobis dengan kriteria Mahalanobis *d squared* <  $X^2$  tabel ( $df = 8, \alpha = 0,001$ , Mahalanobis *d squared* = 26,125). Jika ada responden yang mempunyai nilai lebih besar dari 26,125 maka ada *multivariate outlier*. Hasil uji *multivariate outliers* menunjukkan angka tertinggi adalah 23,262 < 26,125. Dengan demikian, tidak ada *multivariate outliers* dalam data penelitian ini.

### Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini, digunakan teknik *structural equation modeling*.

#### 1) Hasil Uji *Goodness of Fit Model* *Struktural*

Hasil pengujian model struktural disajikan dalam pembahasan berikut ini.

**6** **Tabel 3**  
**Nilai Kesesuaian (*Goodness of Fit Index*) Model Empiris**

<b>Goodness of Fit Index</b>	<b>Cut off value</b>	<b>Hasil Riset</b>	<b>Keterangan</b>
<b><i>Absolute fit measures</i></b>			
X2-Chi square	$\geq 0,05$	0,000	Jelek
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	$\leq 0,08$	0,326	Jelek
Goodness of Fit Index	$\geq 0,90$	0,724	Sedang
<b><i>Incremental fit measures</i></b>			
Adjusted Goodness of Fit Index	$\geq 0,90$	0,503	Sedang
Comparative Fit Index	$\geq 0,95$	0,374	Jelek
Tucker Lewis Index	$\geq 0,95$	0,123	Jelek
<b><i>Parsimonious fit measures.</i></b>			
CMIN/DF	$\leq 2,00$	12,275	Jelek

Sumber: data diolah

Hasil *goodness of fit index* menunjukkan bahwa model yang dikembangkan untuk menjelaskan anteseden dan konsekuensi karir *plateau* belum seperti yang diharapkan. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian ini sebaiknya dilakukan suatu modifikasi. Dalam

hal ini, *model respecification* dilakukan dengan menambah atau mengurangi parameter yang diestimasi dari model utama. Modifikasi model harus memiliki justifikasi teori sebelum dilakukan. Berikut ini tabel indeks modifikasi.

**Tabel 4**  
**Indeks Modifikasi**

<b>Keterangan</b>	<b>Regression Weight</b>	
	<b>Indeks Modifikasi</b>	<b>Par Change</b>
Usia β Lama bekerja	83,368	1,003
Lama bekerja ← Usia	83,368	0,784
<b>Komitmen organisasional ← Keterlibatan kerja</b>	<b>33,432</b>	<b>0,435</b>
Dukungan atasan ← Keterlibatan kerja	12,816	0,430
Keterlibatan kerja ← Dukungan atasan	12,816	0,281
<b>Komitmen organisasional afektif ← Keterlibatan kerja</b>	<b>8,204</b>	<b>0,210</b>
Komitmen organisasional afektif ← Dukungan atasan	6,435	0,150
<b>Komitmen organisasional ← Dukungan atasan</b>	<b>4,081</b>	<b>0,123</b>

Sumber: Data diolah

Berdasarkan teori Model Morrow (dalam Cohen, 1999), keterlibatan kerja menjadi variabel terikat (Y), dengan variabel bebas (X): komitmen organisasional *continuance* dan afektif. Namun, dari indeks modifikasi, terlihat bahwa keterlibatan kerja lebih sebagai variabel bebas dan menjadi variabel terikat dengan dukungan atasan sebagai variabel bebas. Berdasarkan Model Randall dan Cote (dalam Cohen, 1999), keterlibatan kerja menjadi variabel bebas (X) dengan komitmen organisasional afektif dan *continuance* sebagai variabel terikat (Y). Setelah dilakukan revisi model dengan memasukkan pengaruh keterlibatan kerja pada komitmen organisasional afektif, nilai kesesuaian meningkat. Namun, simpulan keseluruhan nilai kesesuaian model empiris tidak berubah, tetap 5 nilai kesesuaian jelek dan 2 nilai kesesuaian sedang.

Meskipun belum menemukan teori yang mendukung, model direvisi dengan memasukkan pengaruh langsung keterlibatan kerja dan dukungan atasan terhadap komitmen organisasional, nilai kesesuaian meningkat. Namun, kesimpulan keseluruhan nilai kesesuaian tidak berubah, tetap 5 nilai jelek dan 2 nilai sedang. Bahkan, ketika memasukkan pengaruh keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasional afektif, simpulan nilai kesesuaian keseluruhan

tidak berubah. Saran lain dari indeks modifikasi, selain tidak ditemukan teorinya, juga tidak dapat dilogika, seperti lama bekerja mempengaruhi usia dan sebaliknya. Oleh karena itu, model yang diajukan tetap seperti yang ada di hipotesis. Sebagai konsekuensinya, interpretasi hasil harus dilakukan dengan penuh kehati-hatian karena hasil *goodness of fit index* tidak bagus.

## 2) Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 4.5 menjelaskan hasil pengujian hipotesis dari model anteseden dan konsekuensi karir *plateau*. Dari hasil pengujian hipotesis menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan program AMOS, diketahui bahwa hipotesis 1 dan 2 ditolak karena nilai CR (1,687 dan 0,622) < 2 sedangkan hipotesis 3, 4, dan 5 diterima karena nilai CR (-2,740, -4,673 dan -3,150) > 2 (CR menggunakan harga mutlak atau negatif tidak diperhatikan karena hanya menunjukkan arah hubungan). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa lama bekerja di organisasi dan usia tidak berpengaruh signifikan terhadap karir *plateau* (H1 & H2). Keterlibatan kerja dan dukungan atasan berpengaruh signifikan terhadap karir *plateau* (H3 & H4) serta karir *plateau* berpengaruh signifikan pada komitmen organisasional (H5).

**Tabel 5**  
**Hasil Pengujian Hipotesis Model Anteseden dan Konsekuensi Karir *Plateau***

	Hubungan	Standardized Estimate	Critical Ratio (CR ≥ 2)	Sig.	Hipotesis
H1	Lama bekerja di organisasi → Karir <i>plateau</i>	0,143	1,687	0,092	Ditolak
H2	Usia → Karir <i>plateau</i>	0,053	0,622	0,534	Ditolak
H3	Keterlibatan kerja → Karir <i>plateau</i>	-0,233	-2,740	0,006	Diterima
H4	Dukungan atasan → Karir <i>plateau</i>	-0,397	-4,673	0,000	Diterima
H5	Karir <i>plateau</i> → Komitmen organisasional	-0,342	-3,150	0,002	Diterima

Sumber: Data diolah

## Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis menggunakan SEM menunjukkan bahwa hipotesis 1 dan 2 ditolak. Dengan demikian, lama bekerja di organisasi dan usia tidak berpengaruh signifikan pada karir *plateau*. Hasil penelitian ini mendukung temuan Allen *et al.*, (1999). Hasil tersebut disebabkan karir *plateau* dapat diperbaiki dan dapat dihindari sepanjang masa kerja dan usia seseorang. Karir *plateau* dapat terjadi pada masa kerja yang pendek dan usia yang masih muda, tidak bergantung pada masa kerja yang lama atau usia yang tua. Organisasi dapat menawarkan pelatihan atau pengembangan pada masa kerja dan usia berapapun sehingga pekerja dapat terhindar dari karir *plateau*.

Penelitian ini juga memberi hasil tambahan bahwa menurut statistik deskriptif diketahui responden yang karirnya *plateau* sebanyak 74 orang dan yang tidak *plateau* 33 orang. Ukuran karir *plateau* adalah ukuran obyektif yaitu jika dalam lima tahun terakhir tidak mengalami kenaikan jabatan (tidak dipromosikan). Dengan demikian, banyak responden dalam penelitian ini mengalami karir *plateau* obyektif. Responden dalam penelitian ini mempunyai rata-rata usia 33,19 tahun sehingga sebagian responden merasa karir *plateau* secara hirarki. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Allen *et al.* (1999) bahwa karir *plateau* hirarki banyak terjadi pada usia di atas 30 tahun.

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa hipotesis 3 diterima. Dengan demikian, keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap karir *plateau*. Hasil penelitian ini mendukung Allen *et al.* (1999) yang membuktikan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh negatif pada karir *plateau*. Hal tersebut disebabkan seseorang yang terlibat dengan pekerjaannya dapat menemukan cara untuk membuat pekerjaannya lebih menarik dan menantang sehingga mereka tidak mengalami karir *plateau*. Selain itu, seseorang yang keterlibatan kerja tinggi akan menyukai tambahan tanggung jawab sehingga akan meningkatkan kemungkinan dipromosi-

kan dan akan mengurangi karir *plateau*. Keterlibatan kerja akan meningkatkan otonomi dan kehendak pekerja atas kehidupan kerjanya. Hal tersebut dapat membuat pekerja lebih termotivasi, lebih produktif dan lebih puas dengan pekerjaannya (Robbins, 1998). Selain itu, menurut Noe (1986) dalam Allen *et al.* (1999), keterlibatan kerja akan mendorong seseorang berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan diri dan termotivasi untuk meningkatkan ketrampilan kerja. Dengan demikian, keterlibatan kerja akan menurunkan karir *plateau* (Allen, *et al.*, 1999).

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis 4 diterima. Ini berarti dukungan atasan berpengaruh signifikan terhadap karir *plateau*. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Allen *et al.* (1999) yang membuktikan bahwa dukungan atasan akan menurunkan persepsi karir *plateau*. Hal itu karena pekerja percaya bahwa atasan adalah yang mengendalikan kesempatan promosi dan fasilitas-fasilitas pendukungnya, seperti menentukan pekerja yang ikut pelatihan, seminar, dan studi lanjut. Selain itu, atasan juga menentukan aktivitas-aktivitas yang meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan yang terkait dengan pekerjaan, seperti peningkatan penghargaan atas ketrampilan/pengetahuan baru, penentuan dana untuk pelatihan dan pengembangan diri. Dengan demikian, dukungan atasan akan menurunkan karir *plateau* bawahan.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis 5 diterima. Ini berarti karir *plateau* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Chao (1990) dalam Allen *et al.* (1999). Jika persepsi seseorang mengenai karirnya di masa datang dirasa tidak dibatasi (kemungkinan dipromosikan besar) atau karir *plateau* struktural rendah, maka keterikatan terhadap organisasi (komitmen organisasional) akan meningkat.

Dimensi komitmen organisasional dalam penelitian ini adalah afektif, *continuance*, dan

normatif. Dimensi afektif menunjukkan emosional pekerja, identifikasi dan rasa sayang pada organisasi. Komitmen organisasional afektif dikembangkan berdasarkan pertimbangan yang bersifat psikologi dan kesenangan pada organisasi. Hal ini biasanya muncul karena hubungan yang lama dengan organisasi. Responden dalam penelitian ini rata-rata sudah bekerja di perusahaan/organisasi selama 11,33 tahun atau lebih dari lima tahun sehingga muncul kedekatan emosional yang sudah lama terjalin.

Dir<sup>4</sup>nai *continuance* berkaitan dengan adanya pertimbangan ekonomi. Pekerja yang bekerja berdasarkan komitmen organisasional *continuance* ini bertahan dalam organisasi karena mereka tidak ada pilihan lain dan akan rugi (ada beban biaya) jika meninggalkan organisasi. Responden dalam penelitian ini mayoritas (41% atau 44 orang) mempunyai penghasilan Rp2.000.000,00 < Rp3.000.000,00 (sesuai UMR/upah minimum regional). Secara pertimbangan ekonomi, banyak responden akan terbebani bila harus meninggalkan perusahaan/organisasi.

Dimensi normatif terkait dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi karena ada perasaan harus membalas budi atas hal yang telah organisasi berikan pada dirinya. Menurut Artasari dan Wahyuni (2005), pekerja berusia 31—45 tahun akan mengalami tahap karir *establishment* (menetap) yang ditandai dengan membuat komitmen terhadap karirnya. Karena rata-rata usia responden dalam penelitian ini 33,19 tahun (di atas 31 tahun), penelitian ini lebih memperhatikan kestabilan karirnya dan memperhatikan norma (aturan atau kewajiban) seperti komitmen organisasional normatif.

## 5. KESIMPULAN, IMPLIKASI, SARAN DAN KETERBATASAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil uji hipotesis menggunakan SEM dapat disimpulkan bahwa lama bekerja di

organisasi dan usia tidak berpengaruh signifikan terhadap karir *plateau*. Keterlibatan kerja dan dukungan atasan berpengaruh signifikan terhadap karir *plateau* dan karir *plateau* berpengaruh signifikan pada komitmen organisasional.

### Saran

Organisasi perlu mempertahankan dan meningkatkan dukungan. Selain itu, atasan perlu mempertimbangkan pelatihan yang berupa seminar atau pengembangan yang berupa pendidikan bawahan sehingga akan menurunkan karir *plateau*. Keterlibatan kerja juga perlu dipertahankan dan ditingkatkan dengan memberi tugas yang berarti dan membuat pekerja merasa bahwa pekerjaannya berarti bagi hidupnya. Dengan demikian, hal tersebut akan menurunkan karir *plateau*.

Skor rata-rata karir *plateau* struktural adalah sedang. Hal ini menunjukkan rata-rata mempersepsikan karirnya cukup *plateau* (*buntu/mentok*) untuk naik ke jenjang jabatan berikutnya yang lebih tinggi. Untuk memperbaikinya, perusahaan perlu membuat praktek promosi yang terstandar secara jelas dan hasil penilaian kinerja menjadi syarat bagi kenaikan jenjang karir sehingga akan mengurangi persepsi karir *plateau* secara struktural.

Penelitian berikutnya dapat menggunakan variabel bebas yang berupa motivasi, perencanaan karir, pendidikan, dan dukungan kerja. Selain itu, dapat meneliti faktor-faktor penyebab karir *plateau* struktural, yaitu variabel demografik (pendidikan); faktor orientasi personal (motivasi, keinginan untuk belajar, tahapan karir dan perencanaan karir); persepsi lingkungan kerja (dukungan manajemen puncak dan dukungan rekan kerja).

## 6. DAFTAR RUJUKAN

- Allen, T.D., Russell, J.E., Poteet, M.L. & Dobbins, G.H. 1999. Learning and development factors related to perceptions of job content and hierarchical plateauing. *Journal of Organizational Behavior*, 20: 1113-1137
- Artasari, D.A. & Wahyuni, S. 2005. Ethical judgment dalam perspektif gender dan tahapan karir. *Fokus Manajerial*, 3(1): 34 – 44.
- Bardwick, J. M. 1986. *The Plateauing Trap*. New York: American Management Association
- Chao, G.T. 1990. Exploration of conceptualization and measurement of career plateau: a comparative analysis. *Journal of Management*, Vol 16 (1): 181-193.
- Cohen, A. 1999. Relationships among five forms of commitment: an empirical assessment. *Journal of Organizational Behavior*, 20 (3): 285-308
- Ferdinand, A. 2002. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: BP Undip.
- Greenhaus, J.H., Parasuraman, S. & Wormley, W.M. 1990. Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations and career outcomes. *Academy of Management Journal*, Vol 33 (1): 64-86.
- Hair, Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. 2006. *Multivariate Data Analysis*. Sixth edition. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Handoko, H. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: BPF
- Irianto, A. 2001. *Tema Pokok MSDM*. Edisi 1. Surabaya: Penerbit Insan Cendekia
- Kanungo, R. N. 1981. *Work alienation and involvement: problems and prospects*. *Applied Psychology*, Vol 30 (1): 1-15
- McCormack, D., Casimir, G. M., Dyjurkovic, N. & Yang L. 2009. Workplace bullying and intention to leave amongst schoolteachers in China: The mediating effect of affective commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 39: 2106 - 2127
- Meyer, J P and Allen, N J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment: Some methodological considerations, *Human Resource Management Review*, 1: 61-98
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224-247
- Puji, M.K. 2002. Mengelola karir tanpa batas. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol 2 (1): 62-74
- Robbins, S.P. 1998. *Organizational Behavior*. 8<sup>th</sup> edition. New Jersey: Prentice Hall
- Sekaran, U. 1992. *Research Methods in Business*. Second edition. Canada: John Willey & Sons.
- Simamora, H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: Badan Penerbit STIE YKPN.
- Singarimbun, M. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.

## 8. ANTESEDEN DAN KONSEKUENSI KARIR PLATEAU

---

### ORIGINALITY REPORT

---

15%

SIMILARITY INDEX

16%

INTERNET SOURCES

5%

PUBLICATIONS

5%

STUDENT PAPERS

---

### PRIMARY SOURCES

---

1	<a href="http://www.stiepena.ac.id">www.stiepena.ac.id</a> Internet Source	2%
2	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Internet Source	2%
3	<a href="http://journal.pnm.ac.id">journal.pnm.ac.id</a> Internet Source	2%
4	<a href="http://repository.stienobel-indonesia.ac.id">repository.stienobel-indonesia.ac.id</a> Internet Source	2%
5	<a href="http://eprints.undip.ac.id">eprints.undip.ac.id</a> Internet Source	1%
6	<a href="http://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Internet Source	1%
7	<a href="http://repo.unand.ac.id">repo.unand.ac.id</a> Internet Source	1%
8	<a href="http://journal.stieamkop.ac.id">journal.stieamkop.ac.id</a> Internet Source	1%
9	Submitted to Universitas Wijaya Kusuma Surabaya Student Paper	1%

---

10 journal.peradaban.ac.id 1 %  
Internet Source

---

11 ejournal.undiksha.ac.id 1 %  
Internet Source

---

12 (9-11-14) 1 %  
<http://140.130.135.23:8080/dspace/bitstream/TTCIR/42>  
Internet Source

---

13 fr.scribd.com 1 %  
Internet Source

---

Exclude quotes Off

Exclude matches < 1%

Exclude bibliography Off