

**PERENCANAAN KARIR SEBAGAI ANTECEDENT, DAN SIKAP KERJA  
SERTA KINERJA SEBAGAI DAMPAK CAREER PLATEAU PADA  
GURU SMP DAN SMA SWASTA DI SURABAYA**

*Fenika Wulani, Tuty Lindawati, Ani Suhartatik*  
Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Unika Widya Mandala

***Abstract***

*Most people want to achieve career success in their job. When an individual perceives that his likelihood to move up on hierarchy position is low and the job has become boring for him; he has experienced in career plateau. Career plateau is contributed by career planning. In the previous researchs, career plateau was often found to bring negative effect on job attitudes (job satisfaction and organizational commitment). This study examines the antecedent and effects of career plateau. Data of 158 private SMP and SMA teachers in Surabaya shows that career planning has significant effect on job content plateau, but not hierarchical plateau. Job content plateau has effect on affective commitment, job satisfaction, career satisfaction, and performance. Hierarchical plateau has no effect on job attitudes and performance.*

*Key words: Career Plateau, organizational commitment, job satisfaction, performance*

**1. PENDAHULUAN**

Individu dalam bekerja harus memiliki berbagai aspek seperti motivasi dan *Skill-Knowledge-Ability* (SKA) agar dapat meraih kesuksesan dalam pekerjaannya. Salah satu motivator penting dalam kehidupan kerja adalah karir. Selama ini kesuksesan suatu karir biasanya dilihat dari pergerakan ke atas pada suatu tangga hirarki posisi, namun tidak semua organisasi mampu menyediakan kesempatan karir yang luas. Hal ini dapat dikarenakan antara lain adanya restrukturisasi dan *downsizing* sebagai wujud dari keinginan organisasi untuk menjadi lebih efisien. Selain itu dengan adanya jumlah penduduk (usia kerja) yang tinggi mengakibatkan persaingan di antara individu untuk memperebutkan kesempatan promosi. Pada beberapa organisasi, struktur yang datar (tidak terlalu banyak jenjang posisi/karir) berakibat pada terbatasnya kesempatan karir ini.

Keadaan akan mungkin terjadi keterbatasan karir dimunculkan oleh Ference, Stoner, dan Warren (1976) sebagai *career plateau*. Bardwick (1986; dalam Allen, Russel, Poteet, & Dobbins, 1999) memberikan dua dimensi *career plateau* yaitu 1) *structural/hierarchy plateau*, berkaitan dengan terbatasnya kesempatan individu untuk bergerak secara vertikal dalam organisasi, dan 2) *job content plateau*, berkaitan dengan tidak tertantangya individu dengan pekerjaannya. *Career plateau* ini seringkali dikonotasikan

negatif karena dampaknya yang buruk bagi individu pekerja dan organisasi. Treambly & Roger (1998) mengutip dari berbagai studi, menyatakan bahwa individu yang mencapai akhir dari karir dapat bereaksi negatif dan menurunkan efisiensinya dan efisiensi organisasi. Berdasarkan pada hasil berbagai penelitian terdahulu, *career plateau* memiliki dampak negatif pada sikap kerja seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasional (Chang, 2003, Nachbauger & Riedl, 2002). Elsaas dan Ralston (1989; dalam Choy dan Savery, 1998) menyatakan bahwa individu yang mengalami *plateau* akan berdampak pada kinerja yang rendah, dan sebagai konsekuensinya akan berdampak negatif pada keunggulan bersaing organisasi. Karena “manusia” pekerja merupakan sumberdaya penting bahkan menjadi terpenting dalam situasi tingginya persaingan saat ini, maka *career plateau* dapat mengurangi kemampuan organisasi untuk menunjukkan keunggulan bersaingnya.

Di lain pihak, dengan adanya usaha organisasi untuk mudah ‘bergerak cepat’ menghadapi tingginya persaingan (sehingga melakukan antara lain pengurangan tenaga kerja), maka hal ini mengurangi kemampuan organisasi untuk menyediakan *benefit* dalam hal karir dan menjamin pemekerjaan seumur hidup. Kondisi keterbatasan karir menuntut pekerja untuk tidak terus bergantung pada organisasi dalam hal penyediaan karir. Pada perspektif karir yang baru, pengelolaan karir tidak lagi dititikberatkan pada organisasi. Individu pekerja disarankan untuk mengembangkan diri mereka sendiri (Mathis & Jackson, 2006:341) dan mengelola karirnya sendiri antara lain dengan membuat perencanaan karir.

Dari sisi empiris, pada berbagai penelitian *plateau* menurut Allen et al. (1999) masih sedikit yang menguji *antecedent* dari *career plateau*. Selain itu pada studi mengenai dampak *career plateau* masih terjadi pertentangan hasil (Chang, 2003). Choy dan Savery (1998) menyatakan bahwa banyak pekerja yang mengalami *plateau* tapi dapat tetap mempertahankan produktivitasnya, tidak menunjukkan kebosanan, dan memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Penelitian Wulani (2006) menunjukkan bahwa *career plateau* tidak berdampak pada kepuasan kerja.

Organisasi bisnis, termasuk organisasi jasa dihadapkan pada perkembangan lingkungan bisnis yang semakin besar. Berbagai perubahan gaya hidup dan selera, serta kebutuhan akan kecepatan, kesehatan, pendidikan, kebersihan, prestise, dan hiburan, berdampak pada meningkatnya kemunculan organisasi-organisasi jasa seperti rumah makan, rumah sakit, jasa transportasi, sekolah/universitas/kursus, *supermarket*, *laundry*, dan salon kecantikan. Dengan demikian persaingan dalam industri jasa menjadi semakin ketat. Blogget dan Donna (1997) menyatakan bahwa agar dapat mengalami kemampulabaan dalam situasi persaingan yang makin ketat, organisasi jasa perlu memelihara loyalitas dan menjalin hubungan jangka panjang dengan konsumennya. Kepuasan konsumen adalah faktor penting untuk mencapai kesuksesan organisasi (Sparks & McColl-Kennedy, 2001).

Pendidikan sebagai salah satu jenis organisasi jasa yang sangat penting dan dibutuhkan masyarakat. Guru merupakan penyedia jasa utama dalam suatu pendidikan dalam hal ini pada level sekolah. Sebagai pembentuk manusia generasi yang akan datang, kualitas dan motivasi tinggi sangatlah dibutuhkan, namun sekolah merupakan bentuk organisasi yang sangat datar (Nachbauer & Riedl, 2002), atau dengan kata lain, sekolah menawarkan sangat sedikit jenjang karir. Dengan demikian, adalah menarik untuk diteliti peranan perencanaan karir pada munculnya *career plateau* (*hierarchical* dan *job content plateau*) dan dampak *career plateau* pada sikap kerja (kepuasan karir, kepuasan pada pekerjaan, komitmen afektif, komitmen *continuance*) dan kinerja guru. Orientasi individu sebagai *antecedent* (pendahulu) *career plateau* dan sikap dan kinerja sebagai dampak *career plateau* akan disajikan dalam suatu model penelitian.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini akan menguji dampak perencanaan karir pada *career plateau* (*Hierarchical* dan *Job content plateau*), dan dampak *hierarchical plateau* dan *job content plateau* pada kepuasan karir, kepuasan pada pekerjaan, *commitment continuance*, dan kinerja, dalam satu model penelitian.

## 2. KERANGKA TEORITIS

### 2.1. *Career plateau*

Ference et al. (1976) memunculkan konsep *career plateau* dan mendefinisikannya sebagai keadaan di mana kemungkinan adanya promosi secara hirarki sangat rendah, sedangkan Tremblay & Roger (1998) mendefinisikannya sebagai suatu penghentian yang sangat lama atau perasaan bahwa seorang individu tertutup dari suatu promosi. Dikatakan oleh Schiska (1991), *career plateau* berdasar pada konsep linier tentang karir yaitu suatu kenaikan dalam piramida hirarki. *Plateau* terjadi saat seorang pekerja mencapai level tertinggi dalam suatu perusahaan. Di sana tidak ada kesempatan lagi untuk peningkatan level, tidak ada kesempatan untuk berkembang atau kesempatan yang menantang. Pekerja yang mengalami *plateau* merasa frustrasi karena mereka tidak dapat mengontrol karir mereka. Choy dan Savery (1998) mengatakan bahwa definisi *career plateau* memiliki pandangan yang dangkal mengenai mobilitas karir. Dalam *career plateau*, kesuksesan karir hanya berdasar pertimbangan pergerakan pada hirarki posisi.

*Plateau* dapat dikategorikan menjadi *organizational plateaux* dan *personal plateaux* (Appelbaum & Santiago, 1997). Orang yang mengalami *organizational plateaux* memiliki kemampuan bekerja dengan baik pada level pekerjaan yang lebih tinggi namun tidak dapat menunjukkannya karena ketiadaan lowongan pekerjaan dan/atau manajemen yakin bahwa pekerja tidak memiliki keterampilan yang disyaratkan. Pada *organizational plateaux*, pembatasan karir datang dari pihak organisasi, sedangkan pada *personal plateaux*, organisasi memandang bahwa individu tidak menginginkan jabatan yang lebih tinggi. Individu tersebut mungkin juga tidak memiliki keterampilan teknis atau profesional dan memiliki catatan yang terlalu lama di pekerjaannya yang sekarang.

Individu lain tidak menginginkan jabatan lebih tinggi meskipun memiliki kemampuan. Pada *personal plateaux* ini, pembatasan karir dari pihak individu pekerja sendiri (Appelbaum & Santiago, 1997).

Dalam perkembangannya, konsep *career plateau* tidak terbatas pada kenaikan posisi melalui tangga hirarki saja. Barddwick (1986; dalam Allen et al., 1999) memperkenalkan tipe *career plateau*, yaitu:

- 1) *Structural plateauing* atau disebut juga *hierarchical plateau*, berasal dari ketiadaan posisi yang lebih tinggi dalam organisasi untuk dicapai. Allen et al. (1999) menyatakan tipe ini sebagai akhir dari promosi, terjadi saat individu memiliki sedikit kesempatan berpindah pada jenjang yang lebih tinggi di dalam organisasi. Tipe ini menunjuk pada pengertian *career plateau* dari Ference et al. (1976).
- 2) *Job content plateauing* yang terjadi saat pekerja mengetahui pekerjaan dengan sedemikian baik sehingga tidak ada lagi tantangan dalam pekerjaan itu. Individu menjadi ahli dalam pekerjaannya dan pekerjaan tersebut menjadi membosankan baginya (Allen et al., 1999).

## 2.2. Antecedent dan Dampak Career Plateau

Manajemen karir saat ini bukan lagi terpusat hanya pada organisasi. Individu pekerja dapat mengelola karirnya melalui aktivitas pelatihan dan pengembangan. Feldman dan Weitz (1988, dalam Allen et al., 1999) menyatakan bahwa *career plateau* dapat berasal dari suatu klasifikasi variabel individual, organisasi, dan variabel yang berkaitan dengan pekerjaan. Demikian juga dengan Treambley dan Roger (1993) yang menjelaskan bahwa faktor individual dan keluarga, dan faktor organisasional dapat menjadi penentu *career plateau*. Berdasar pada kerangka pikir tersebut, Allen et al. (1999) mengemukakan bahwa partisipasi individu dalam aktivitas pelatihan merupakan komponen penting, dan faktor orientasi personal merupakan salah satu sumber yang memunculkan persepsi akan *career plateau*. Personal aspirasi dapat meliputi perencanaan karir.

Dikatakan oleh Chang (2003), *career plateau* seringkali dikaitkan dengan sejumlah dampak negatif seperti ketiadaan kepuasan karir dan kepuasan kerja, dan meningkatnya *turnover intention*. Pekerja juga kehilangan moral saat mereka bekerja pada pekerjaan yang sama dalam suatu periode waktu lama. Berbagai studi seperti yang disimpulkan oleh Choy dan Savery (1998), menemukan bahwa *plateau* memiliki dampak disfungsi pada pekerja dan organisasi. Banyak pekerja yang mengalami *plateau* memiliki level kinerja lebih rendah dibanding koleganya yang tidak mengalami *plateau*. Kelompok *plateau* memiliki sikap kerja yang buruk (Ellass dan Ralston, 1989; Slocum et al., 1987; dalam Choy dan Savery (1998). Chang (2003) menemukan bahwa pekerja dengan *career plateau* menunjukkan kepuasan rendah, kinerja buruk, *withdrawal*, *turnover*. Beberapa penelitian yang dikutip Nachbagauer dan Riedl (2002) menemukan bahwa *career plateau* berpengaruh pada kinerja yang buruk, kehilangan motivasi dan komitmen, dan tingkat absensi yang tinggi. Treambley dan Roger (1998) dalam

penelitiannya menemukan hubungan negatif antara kepuasan kerja dengan *career plateau*.

### 2.3. Perencanaan Karir sebagai *Antecedent Career Plateau*

Perencanaan karir merupakan usaha yang sengaja dilakukan individu untuk menjadi lebih sadar akan keterampilan, minat, nilai, kesempatan, hambatan, pilihan, dan konsekuensinya. Perencanaan karir meliputi identifikasi tujuan yang berkaitan dengan karir dan membuat rencana untuk mencapai tujuan tersebut (Hall et al., 1986; dalam Bernardin, 2003:315). Aryee dan Debrah (1993) menyatakan bahwa perencanaan karir merupakan hal penting dari suatu perspektif individual antara lain karena kontribusinya pada keputusan mengenai kehidupan kerja, organisasi, pekerjaan, dan jabatan yang akan mendorong mobilitas kerja dan kemajuan melalui tahap karir. Allen et al. (1999) menyatakan bahwa individu yang lebih terlibat dalam aktivitas perencanaan karir akan mengenali dan lebih menyadari kebutuhan pengembangan dirinya dan pentingnya pengembangan keterampilan. Individu juga menyadari minat, nilai, keterampilan, kesempatan, dan hambatan (Bernardin, 2003:315). Dengan demikian individu dapat menilai kapan dia harus dan dapat menaiki jenjang hirarki dan mengenali kesempatan mobilitas (vertikal atau lateral) apa yang tersedia bagi pencapaian tujuan karirnya. Allen et al. (1999) menemukan bahwa perencanaan karir berpengaruh negatif pada *hierarchical* dan *job content plateau*.

Hipotesis:

- 1a. Perencanaan karir berpengaruh negatif pada *career plateau (hierarchical dan job content plateau)*

### 2.4. Dampak *Career Plateau*

Mengacu pada Sweeney dan McFarlin (2002: 56), pekerja akan sangat terpuaskan dengan pekerjaan mereka bilamana mereka mendapatkan apa yang sesuai dengan keinginannya. Kepuasan kerja merupakan reaksi kognitif, afektif, dan evaluatif mengacu pada pekerjaan mereka (Greenberg & Baron, 2000: 170). Kepuasan kerja didefinisikan Locke (1976; dalam Ensher, Grant-Vallone, dan Donaldson, 2001) sebagai keadaan emosional positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja.

Sweeney dan McFarlin (2002: 56) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat ditentukan berdasar pada pentingnya suatu aspek pekerjaan. Suatu aspek dalam pekerjaan yang dianggap tidak penting hanya memiliki dampak kecil pada kepuasan kerja secara keseluruhan. Bagi banyak orang, kesempatan promosi merupakan aspek yang dipersepsikan sangat penting. Dikatakan pula oleh Chang (2003), kemajuan dengan menaiki tangga hirarki merupakan sumber penting dari motivasi. Apalagi promosi biasanya meliputi *benefit* seperti peningkatan gaji, *power*, dan status. Dilanjutkan oleh Chang (2003), bagi banyak pekerja promosi merupakan *yardstick* untuk mengukur

kesuksesan mereka pada pekerjaan, sedangkan pada *career plateau*, kemungkinan promosi individu terbatas.

Kepuasan kerja sebagai salah satu bentuk sikap kerja dibangun berdasarkan persepsi akan pengalaman dan kondisi dalam pekerjaan. Keterbatasan kesempatan promosi dan tidak adanya pekerjaan yang menantang dapat dipersepsikan secara negatif dan akan berdampak pada sikap kerja yang negatif pula (McCleese & Eby, 2006). McCleese dan Eby (2006) menemukan pengaruh negatif *hierarchical* dan *job content plateau* pada kepuasan kerja. Dengan demikian adanya *career plateau* dapat berdampak pada kepuasan kerja. Allen et al. (in press; dalam Allen et al., 1999) menemukan bahwa *hierarchical plateau* dan *job content plateau* mempunyai kepuasan kerja yang rendah. Treambley dan Roger (1998) dalam penelitiannya menemukan hubungan negatif antara kepuasan kerja dengan *career plateau*. Demikian juga dengan Yue, Aryee, dan Chew (1995) menemukan adanya pengaruh negatif *career plateau* (dengan dimensi *hierarchical*) pada kepuasan kerja.

Teori dua faktor dari Herzberg menyatakan bahwa kepuasan berkaitan dengan pencapaian dalam pekerjaan, kesempatan pertumbuhan personal, dan pengakuan (Greenberg & Baron, 2000: 183). Kesuksesan karir dapat didefinisikan dalam bentuk obyektif dan subyektif, yang merupakan ungkapan yang mengacu pada kepuasan kerja. Kesuksesan karir obyektif meliputi pencapaian karir yang dapat diukur seperti tingkat gaji dan promosi (London & Stumpf, 1982; dalam Wayne, Liden, Kraimer, & Graf, 1999), sedangkan kesuksesan karir subyektif didefinisikan sebagai perasaan individu mengenai pencapaian dan kepuasan dengan karirnya dengan aspeknya meliputi kemajuan karir, peningkatan gaji, dan pengembangan profesional (Greenhaus, Parasuraman, & Wormley, 1990; dalam Wayne et al., 1999). Kepuasan karir merupakan salah satu bentuk dari kesuksesan karir secara subyektif. Judge et al. (1995; dalam Jadenska & Kraimer, 2005) mendefinisikan kepuasan karir sebagai kepuasan individual pada kemajuan dalam pencapaian karir.

Saat pengharapan akan peningkatan dan kemajuan akan karir tidak terpenuhi karena adanya keterbatasan dalam promosi pada tangga hirarki maka kepuasan karir akan rendah. Demikian juga ketika tugas-tugas pekerjaan tidak menantang dan menjadi rutin, individu akan merasa bahwa dirinya tidak berkembang. Penelitian Chang (2003) menemukan bahwa *hierarchical plateau* berpengaruh pada kepuasan karir, sedangkan penelitian Bardwick (1986), dan Treambey et al. (1995) seperti yang dikutip Chang (2003) menemukan pengaruh *job content plateau* pada kepuasan karir. Nachbauger & Riedl (2002) menemukan bahwa *job content plateau* berdampak pada kepuasan pada tugas. Beberapa penelitian menemukan bahwa *career plateau* (mengacu pada *hierarchical plateau*) berpengaruh pada kepuasan karir (Treambley & Roger, 1998; Yeu, et al., 1995).

Hipotesis:

- 2a. *Hierarchical plateau* berpengaruh negatif pada kepuasan kerja dan kepuasan karir
- 2b. *Job content plateau* berpengaruh negatif pada kepuasan kerja dan kepuasan karir

Komitmen organisasional adalah bentuk yang sangat relevan terkena dampak kekecewaan pekerja terhadap organisasi (Drory, 1993). Komitmen organisasional oleh Mowday, 1979; dalam Yousef, 2000) didefinisikan sebagai: kekuatan relatif identifikasi individual dan keterlibatannya dengan organisasi tertentu. Allen dan Meyer (1990, 1993) memberikan 3 komponen model Komitmen organisasional, yaitu afektif, *continuance*, dan normatif. Komitmen afektif merupakan keterikatan emosional individu. Individu ini mengidentifikasi dengan, terlibat di dalam, dan *enjoy* dengan keanggotaannya di dalam organisasi. Individu dengan komitmen afektif ingin tetap tinggal di organisasi karena mereka setuju dengan nilai dan tujuan organisasi (Greenberg & Baron, 2000). Komitmen *continuance* dipandang sebagai kecenderungan untuk terlibat dalam aktivitas berdasar pengakuan bahwa meninggalkan organisasi merupakan biaya tinggi. Hal ini berkaitan dengan investasi mereka dalam organisasi dan tingkat dengan mana mereka merasa bahwa mereka memiliki alternatif ketenagakerjaan. Komitmen normatif merupakan perasaan kewajiban untuk tinggal di organisasi berdasarkan pengalaman sosialisasi.

Steers (1977; dalam Williams & Hazer, 1986) menjelaskan beberapa *antecedent* dari komitmen, yaitu: kebutuhan untuk pencapaian, persepsi mengenai investasi personal, dan tantangan pekerjaan. Pekerja yang telah menginvestasikan waktu, usaha, dan pikiran tentunya berharap mendapatkan kompensasi yang setimpal (seperti promosi) dan *fair*. Jika hal ini tidak dipenuhi tentu akan berdampak pada komitmen mereka. Demikian juga jika individu menganggap bahwa pekerjaannya tidak menantang maka hal ini akan berdampak pada komitmen mereka. Hasil penelitian Nachbagauer dan Riedl (2002) menemukan bahwa *work content plateau* berdampak negatif pada komitmen afektif. Ketika suatu pekerjaan tidak lagi menarik karena sudah tidak ada tantangan lagi maka pekerja akan memandang bahwa tidak ada lagi kesesuaian nilai (kebutuhan pencapaian sesuatu yang lebih besar) dan mereka menjadi tidak *enjoy* bekerja (ada kebosanan karena pekerjaan sudah tidak menantang lagi), sedangkan *hierarchical plateau* berdampak negatif pada komitmen *continuance*. Ketika pekerja berpersepsi bahwa terdapat keterbatasan kesempatan promosi bagi mereka, maka tinggal di organisasi bukan merupakan pilihan yang tepat. Investasi mereka tidak mendapat *reward* yang selayaknya dan bahwa di luar organisasi memberikan alternatif pekerjaan yang lebih menjanjikan.

Hipotesis:

- 3a. *Hierarchical plateau* berpengaruh negatif pada komitmen *continuance*
- 3b. *Job content plateau* berpengaruh negatif pada komitmen afektif

Mathis dan Jackson (2002:78) menyatakan bahwa kinerja merupakan apa yang dilakukan atau yang tidak dilakukan pekerja, yang dapat dilihat dari kuantitas, kualitas, dan jangka

waktu *output*, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif. Terdapat juga dimensi lain dari kinerja yaitu kinerja sesuai dengan kriteria pekerjaan yang ada atau deskripsi kerja yang ada. Perilaku sesuai deskripsi inilah yang biasa juga disebut kinerja atau perilaku kerja *in-role* (Riketta, 2002). Tinggi rendahnya kinerja bergantung pada banyak hal. Teori Ekspektasi menyatakan bahwa motivasi individu dihasilkan dari tiga keyakinan (Greenberg & Baron, 2000) yaitu 1) ekspektasi, yaitu keyakinan bahwa usaha seseorang akan berdampak pada kinerja, 2) *instrumentality*, keyakinan bahwa kinerja seseorang akan dihargai, dan 3) *valence*, keyakinan bahwa penghargaan yang diterima sepadan dengan kinerjanya. Ketika kinerja tidak dihargai sesuai dengan yang diharapkan pekerja (misalnya promosi dan tantangan dalam pekerjaan) maka motivasinya akan turun. Memang motivasi bukan satu-satunya penentu dari kinerja tinggi, namun dapat menjadi salah satu penyebab turunnya kinerja. Penelitian Ellass dan Ralston (1989; dalam Choy dan Savery (1998) menemukan adanya dampak *career plateau* pada kinerja yang buruk. Demikian juga penelitian Limowa (2006) menemukan bahwa *hierarchical plateau* dan *job content plateau* berpengaruh negatif pada kinerja

Hipotesis:

4a. *Hierarchical plateau* berpengaruh negatif pada kinerja

4b. *Job content plateau* berpengaruh negatif pada kinerja

### 3. METODE PENELITIAN

#### 3.1. Rancangan Penelitian

Memperhatikan pendekatan dan prosedur penelitian yang digunakan, penelitian ini adalah penelitian empiris dengan menggunakan berbagai analisis. Analisis tersebut adalah analisis regresi dan SEM (*Structural Equation Modelling*), di mana pada analisis tersebut yaitu untuk melihat pengaruh dari perencanaan karir dan keterlibatan kerja sebagai *antecedent* dan sikap kerja serta kinerja sebagai dampak *career plateau* pada guru SMP dan SMA Swasta di Surabaya.

Proses berpikir yang digunakan dalam penelitian survei adalah proses deduktif. Uji Kausalitas juga dilakukan, mengingat penelitian ini bermaksud untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antar variabel melalui pengujian hipotesis, dan sekaligus melakukan eksplanasi terhadap beberapa variabel. Dengan demikian sifat penelitian ini adalah penelitian eksplanasi.

#### 3.2. Sampel dan Prosedur Pengumpulan Data

Sebagai responden dalam penelitian ini adalah 174 guru yang berasal dari 4 SMP dan 7 SMA Swasta di Surabaya. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner, diambil dengan teknik pengambilan *purposive sampling*. Data yang terkumpul selanjutnya mendapat serangkaian uji yang disyaratkan dalam pengolahan data Amos.



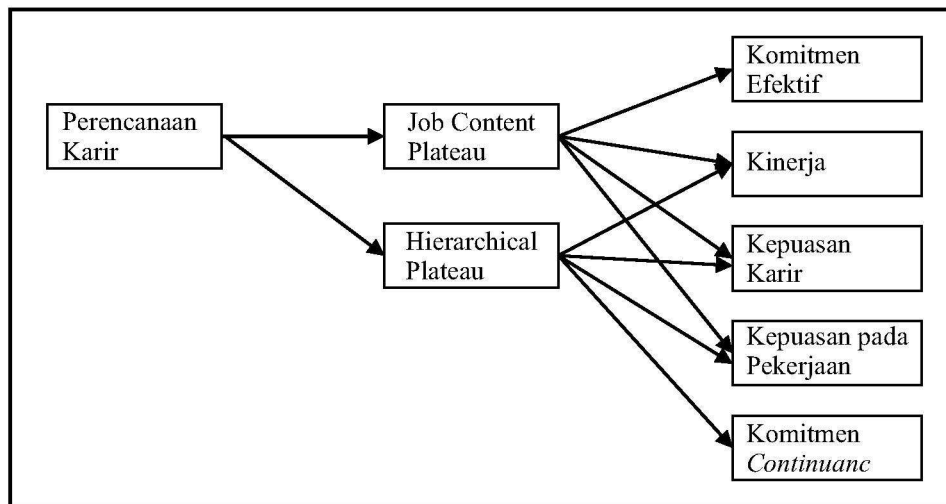
### 3.3. Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel

Perencanaan karir diukur berdasarkan 6 item dari Gould (1979, dalam Wayne, Liden, Kraimer, & Graf, 1999); Komitmen afektif diukur berdasar 8 item *Affective Commitment Scale* (ACS) dari Allen dan Meyer (1990); Komitmen *continuance* diukur berdasar 8 item *Continuance Commitment Scale* (CCS) dari Allen dan Meyer (1990); Kepuasan kerja diukur berdasarkan 8 item dari Brayfield dan Rothe (1951; dalam Price, 1997); Kepuasan karir diukur berdasarkan 5 item dari Greenhaus (1990); Kinerja diukur berdasarkan 7 item dari Williams dan Anderson (1991); *Hierarchical plateau*, diukur berdasarkan 6 item dari Allen et al. (1999); *Job content plateau*, diukur berdasarkan 6 item dari Allen et al. (1999).

### 3.4. Pengolahan Data

Uji Hipotesis dilakukan dengan *Structural Equation Modelling AMOS. Software SEM* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Analysis Moment of Structures* (AMOS), yang dikembangkan oleh Arbuckle (1993 dalam Purwanto, 2002).

### 3.5. Model Konseptual



Gambar 1.  
Model Konseptual Perencanaan Karir sebagai *Antecedent*, dan Sikap serta Kinerja sebagai Dampak *Career plateau*

## 4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### 4.1. *Confirmatory Factor Analysis* (Uji Validitas)

**Tabel 1**  
**Uji Validitas**

No.	Variabel	Item	CR	Keterangan	Goodness of fit indice
1.	<i>Hierarchical Plateau</i>	Hp1	-	Signifikan	RMSEA= Kurang
		Hp2	10.052	Signifikan	GFI=Baik
		Hp3	10.619	Signifikan	AGFI=Moderat
		Hp4	7.942	Signifikan	Cmin/DF=Kurang
		Hp5	8.602	Signifikan	TLI=Moderat
		Hp6	3.081	Signifikan	CFI=Baik
					Keterangan: Model dapat diterima
2.	<i>Komitmen Continuace</i>	Cc1	-	Signifikan	RMSEA= Kurang
		Cc2	6.104	Signifikan	GFI=Baik
		Cc3	7.161	Signifikan	AGFI=Moderat
		Cc4	7.507	Signifikan	Cmin/DF=Kurang
		Cc5	6.852	Signifikan	TLI=Moderat
		Cc6	6.797	Signifikan	CFI=Moderat
		Cc7	5.032	Signifikan	Keterangan: Model diterima
		Cc8	5.202	Signifikan	
3.	<i>Perencanaan Karir</i>	Pk1	-	Signifikan	RMSEA= Kurang
		Pk2	7.915	Signifikan	GFI=Moderat
		Pk3	8.040	Signifikan	AGFI=Kurang
		Pk4	8.910	Signifikan	Cmin/DF=Kurang
		Pk5	8.777	Signifikan	TLI=Kurang
		Pk6	3.065	Signifikan	CFI=Kurang
					Keterangan: Model Tidak diterima
4.	<i>Kepuasan Kerja</i>	Js1		Signifikan	RMSEA= Kurang
		Js2	6.701	Signifikan	GFI=Baik
		Js3	6.711	Signifikan	AGFI=Moderat
		Js4	6.067	Signifikan	Cmin/DF=Kurang
		Js5	6.573	Signifikan	TLI=Moderat
		Js6	5.351	Signifikan	CFI=Baik
		Js7	5.882	Signifikan	Keterangan: Model diterima
5.	<i>Kepuasan Karir</i>	Kk1	-	Signifikan	RMSEA= Kurang
		Kk2	5.796	Signifikan	GFI=Moderat
		Kk3	6.113	Signifikan	AGFI=Kurang
		Kk4	6.050	Signifikan	Cmin/DF=Kurang
		Kk5	6.049	Signifikan	TLI=Kurang
					CFI=Moderat Keterangan: Model diterima

6. Kinerja	Ki1		Signifikan	RMSEA= Kurang
	Ki2	9.541	Signifikan	GFI=Moderat
	Ki3	9.606	Signifikan	AGFI=Kurang
	Ki4	8.563	Signifikan	Cmin/DF=Kurang
	Ki5	7.138	Signifikan	TLI=Moderat
	Ki6	8.915	Signifikan	CFI=Moderat
	Ki7	8.528	Signifikan	Keterangan: Model diterima
7. Job content Plateau	Jc1	-	Signifikan	RMSEA= Kurang
	Jc2	10.296	Signifikan	GFI=Baik
	Jc3	8.154	Signifikan	AGFI=Moderat
	Jc4	8.078	Signifikan	Cmin/DF=Kurang
	Jc5	6.410	Signifikan	TLI=Moderat CFI=Baik Keterangan: Model diterima
8. Komitmen Afektif	Ca1	-	Signifikan	RMSEA= Baik
	Ca3	3.664	Signifikan	GFI=Baik
	Ca5	4.763	Signifikan	AGFI=Baik
	Ca6	4.629	Signifikan	Cmin/DF=Moderat
	Ca7	4.869	Signifikan	TLI=Baik
	Ca8	4.840	Signifikan	CFI=Baik
				Keterangan: Model diterima

Sumber: Data diolah

Berdasarkan pengujian *confirmatory factor analysis* menunjukkan bahwa item jc6 (CR = -1.404), ca2 (CR = 2.491), dan ca4 (CR = 1.235) tidak valid sehingga tidak diikuti dalam pengujian berikutnya.

#### 4.2. Uji Asumsi Klasik

Berdasarkan uji normalitas dengan dasar nilai kritis CR kurang dari 2.58 (pada  $\alpha = 1\%$ ), terdapat beberapa variabel yang item-itemnya tidak terdistribusi normal. Selanjutnya dilakukan uji outlier. *Multivariate outlier* di evaluasi berdasarkan kriteria jarak Mahalanobis pada tingkat 1% dengan 53 indikator variabel. Berdasarkan uji *Outlier* ini, terdapat 16 data responden yang dibuang atau 158 data yang dapat dipakai untuk pengujian berikutnya. Berdasarkan *condition number of sample covariance*, diperoleh nilai 2.496669e+002. Angka ini menunjukkan nilai cukup besar (jauh dari nol) sehingga dapat dikatakan tidak ada masalah multikolinieritas atau singularitas

#### 5. Uji Reliabilitas

Nilai *estimate (Standardize Regression Weight)* digunakan untuk pengujian reliabilitas. Selanjutnya, dari penghitungan *construct reliability* (melalui *excel*) dilihat apakah

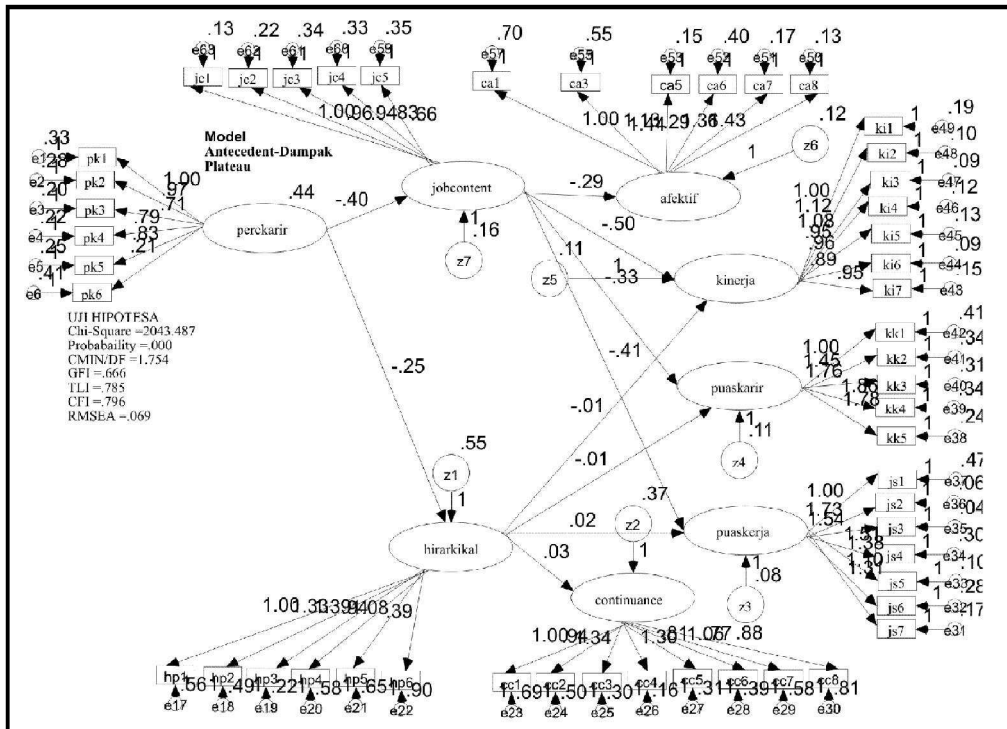
nilainya lebih dari 0,7 (lihat tabel 2 berikut ini). Berdasarkan hasil penghitungan, seluruh indikator variabel menunjukkan nilai reliabilitas di atas 0,7, dan dipakai dalam pengujian hipotesis.

**Tabel 2**  
**Uji Reliabilitas**

No.	Variabel	Reliabilitas
1	Perencanaan Karir (pk)	<b>0.883</b>
2	Hierarchical Plateau (hp)	<b>0.85486</b>
3	Job Content Plateau (jc)	<b>0.7738</b>
4	Komitmen afektif (ca)	<b>0.823</b>
5	Komitmen continuance (cc)	<b>0.87068</b>
6	Kepuasan kerja (js)	<b>0.899</b>
7	Kepuasan karir (kk)	<b>0.825712</b>
8	Kinerja (ki)	<b>0.903694</b>

Sumber: Data diolah

**6. Uji Model Struktural**



Sumber: Data diolah

**Gambar 2.**  
**Uji Model Struktural**

Tabel 3 menunjukkan bahwa berdasarkan RMSEA dan CMIN/DF, model structural dinyatakan *fit* dengan nilai di bawah *cut-off good fit index*, sedangkan berdasarkan GFI, CFI, dan TLI, model structural dinyatakan marginal marginal fit dengan nilai mendekati *cut-off good fit index*. Hanya indikator *Chi-Square* yang dinyatakan tidak fit. Hasil ini dapat diartikan bahwa model cukup optimal dalam menjelaskan hubungan antara Perencanaan Karir, *Hierarchical Plateau*, *Job Content Plateau*, Komitmen afektif, komitmen *continuance*, kepausan kerja, kepuasan karir, dan kinerja; dengan sampel guru SMP dan SMA Swasta di Surabaya.

**Tabel 3**  
**Indeks Goodness of fit Model penelitian**

<i>Good Fit Index</i>	<i>Cut-off value</i>	Hasil Model	Keterangan
Chi-Square	$\leq 2$	2043.487	Tidak Fit
GFI	$\geq 0.9$	0.666	Marginal Fit
RMSEA	$\leq 0.08$	0.069	Fit
CFI	$\geq 0.9$	0.796	Marginal Fit
TLI	$\geq 0.9$	0.785	Marginal Fit
CMIN/DF	$\leq 2$	1.754	Fit

Sumber: data diolah

## 7. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai CR. Pengaruh antar satu variabel pada variabel lainnya dikatakan signifikan jika nilai CR lebih dari 2,58 (level 1%). Berdasarkan Tabel 4, hipotesis 1a (Perencanaan karir berpengaruh negatif pada *career plateau* (*hierarchical dan job content plateau*) didukung sebagian. Perencanaan karir berpengaruh negatif signifikan pada *job content plateau* (CR = -5.746), namun tidak berdampak pada *hierarchical plateau* (CR = -2.427). Adanya pengaruh negatif perencanaan karir pada *job content plateau* berarti semakin tinggi perencanaan karir semakin rendah *job content plateau*; begitu juga sebaliknya.

*Hierarchical plateau* tidak berpengaruh signifikan pada komitmen *continuance* (CR = 0,45), kepuasan kerja (CR = 0,621), dan kepuasan karir (CR = -0,214) dan kinerja (CR = -0,284); sehingga hipotesis 2a (*Hierarchical plateau* berpengaruh negatif pada kepuasan kerja dan kepuasan karir), hipotesis 3a (*Hierarchical plateau* berpengaruh negatif pada komitmen *continuance*), dan hipotesis 4a (*Hierarchical plateau* berpengaruh negatif pada kinerja) tidak didukung.

Pengujian menunjukkan bahwa *job content plateau* signifikan berpengaruh negatif pada komitmen afektif (CR = -3,228), kepuasan kerja (CR = -4,539), kepuasan karir (CR = -3,868), dan kinerja (CR = -5,834) sehingga hipotesis 2b (*Job content plateau* berpengaruh negatif pada kepuasan kerja dan kepuasan karir), hipotesis 3b (*Job content plateau*

berpengaruh negatif pada komitmen afektif), dan hipotesis 4b (*Job content plateau* berpengaruh negatif pada kinerja) didukung. Hasil ini dapat diartikan bahwa semakin rendah persepsi responden akan *job content plateau*, semakin tinggi komitmen afektif, kepuasan kerja, kepuasan karir, dan kinerja; begitu juga sebaliknya.

**Tabel 4**  
**Analisis Jalur**

Hipotesis	Jalur	Hasil Model	Keterangan
1a	jc <----- pk	-5.746	Signifikan
1a	hp <----- pk	-2.427	Tidak Signifikan
3b	ca <----- jc	-3.228	Signifikan
4b	ki <----- jc	-5.834	Signifikan
2b	Kk <----- jc	-3.868	Signifikan
2b	js <----- jc	-4.539	Signifikan
4a	ki <----- hp	-0.284	Tidak Signifikan
2a	kk <----- hp	-0.214	Tidak Signifikan
3a	cc <----- hp	0.450	Tidak Signifikan
2a	js <----- hp	0.621	Tidak Signifikan

Sumber: data diolah

## 8. Pembahasan

Studi ini menemukan bahwa perencanaan karir tidak berpengaruh pada *hierarchical plateau*. Hasil ini tidak mendukung penelitian Allen et al. (1999). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun guru memiliki perencanaan karir atau tidak memiliki perencanaan karir, tidak berdampak pada *hierarchical plateau*. Hal ini dimungkinkan karena sekolah merupakan organisasi yang sangat datar, yang menawarkan sedikit jenjang karir, namun perencanaan karir signifikan berdampak negatif pada *job content plateau*. Mengacu pada Allen et al. (1999), individu yang terlibat dalam aktivitas perencanaan karir (dalam studi saat ini, perencanaan karir antara lain diukur dengan “memiliki tujuan karir yang jelas” dan “memiliki strategi untuk mencapai tujuan karir”) akan lebih menyadari kebutuhan pengembangan karirnya dan pentingnya mengembangkan ketrampilan yang berbeda. Guru merupakan suatu profesi yang bekerja secara mandiri. Mereka dituntut untuk menjalankan proses belajar yang menarik dan kreatif, seperti yang dinyatakan dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). Dalam MPMBS, ‘proses (termasuk di dalamnya proses belajar mengajar) dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pepaduan *input* sekolah (guru, siswa, kurikulum, uang, peralatan dsb) dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik’ (<http://pakguruonline.pendidikan.net>). Oleh karena itu, guru yang memiliki perencanaan karir akan belajar terus dan mengembangkan diri untuk memperoleh

ketrampilan baru (misal: metode mengajar), sehingga kebosanan dan kerutinan dapat dihindarkan, serta pekerjaan mereka akan terus dipersepsikan menantang.

Penemuan studi ini menunjukkan bahwa *hierarchical plateau* tidak berdampak pada sikap kerja (komitmen *continuance*, kepuasan kerja, kepuasan karir, dan kinerja. Hasil ini tidak mendukung penelitian-penelitian terdahulu seperti Yue et al. (1995), Mc Leese & Eby, 2006, dan Allen et al. (in press; dalam Allen et al., 1999) mengenai pengaruh *hierarchical plateau* pada kepuasan kerja dan kepuasan karir; studi Nachbagauer & Riedl (2002) berkaitan dengan *hierarchical plateau* tidak berdampak pada komitmen *continuance*; dan studi dari Limowa (2006) mengenai dampak *hierarchical* pada kinerja.

*Job content plateau* ditemukan signifikan berdampak negatif pada komitmen afektif (Allen et al., 1998; Nachbagauer & Riedl, 2002), kepuasan kerja (Mc Leese & Eby, 2006; Allen et al., in press; dalam Allen et al., 1999), kepuasan karir, dan kinerja (Limowa, 2006). Hasil ini mendukung studi-studi sebelumnya seperti Yue et al. (1995) mengenai dampak negatif *job content plateau* pada komitmen afektif, kepuasan kerja, kepuasan karir, dan kinerja.

Allen et al. (1999) dalam studinya menemukan bahwa manajer yang mengalami *job content plateau* memiliki sikap kerja dan kinerja rendah, melebihi dampak dari *hierarchical plateau*. Mengacu Allen et al. (1999), orang menyadari bahwa *hierarchical plateau* merupakan bagian dari kehidupan organisasional yang tidak dapat dihindarkan dan dapat lebih dimaafkan. Sedangkan dimensi *job content plateau* dianggap sebagai sesuatu yang sebenarnya dapat dihindarkan oleh organisasi. Mengingat adanya variasi hasil penelitian-penelitian terdahulu mengenai dampak *hierarchica plateau* pada kepuasan kerja, Ettington (1997) memberikan argumentasinya. Pertama, orang dimungkinkan dapat beradaptasi dengan keadaan *plateau* ini dengan berlalunya waktu. Kedua, beberapa orang menilai lebih tantangan (*job content*) dalam pekerjaan dibandingkan promosi (*hierarchical plateau*). Selama pekerjaannya menantang, dampak negatif pada motivasi dan kepuasan dapat diturunkan. Ketiga, orang memiliki keyakinan bahwa *plateau (hierarchical)* merupakan hal yang normal terjadi. Orang akan cenderung terpuaskan jika mereka mendapat apa yang diharapkan. Jika kesenjangan antara apa yang diharapkan dengan kenyataannya makin lebar, maka orang menjadi kurang atau tidak terpuaskan (Sweeney dan Mc Farlin, 2002). Pengalaman *career platau* menjadi tidak memuaskan saat kesenjangan itu terus-menerus dipersepsikan (Elsass & Ralston, 1987; dalam Treambley et al., 1995). Berkaitan dengan obyek penelitian, para guru dimungkinkan memilih bekerja di sekolah bukan karena ingin sukses dalam pergerakan karir secara vertikal, sehingga promosi jabatan bukan hal utama yang diinginkan untuk dipenuhi. Dimungkinkan juga guru telah beradaptasi dengan keadaan ini dan menyadari bahwa memang sekolah tidak mampu menawarkan banyak kesempatan promosi. Tugas-tugas yang menantang dan bervariasi dimungkinkan lebih dipentingkan oleh guru. Hal ini sejalan dengan studi Bernstein dan Leach (1985; dalam Montgomery, 2002) yang

menemukan bahwa 82% responden pada suatu survei pengembangan karir menyatakan pekerjaan yang menantang/bervariasi sebagai faktor terpenting dalam kepuasan kerja.

Near (1985; dalam Feldman & Weitz, 1988) menyatakan bahwa manajer yang mengalami kebosanan dan tidak tertantang dalam pekerjaannya akan tidak termotivasi untuk berusaha keras dalam pekerjaannya dan tidak termotivasi untuk maju. Selanjutnya, Feldman dan Weitz (1988) mengutip dari Brief dan Aldag (1975) dan Roberts dan Glick (1981) pekerja 'white collar' (seperti guru) akan potensial mengalami motivasi rendah sebagai dampak *plateau*. Oleh karena itu, seperti hasil studi ini, *job content plateau* berdampak negatif pada kinerja.

## 9. Simpulan dan Saran

Berdasarkan pengujian hipotesis ditemukan bahwa perencanaan karir tidak berdampak pada *hierarchical plateau* tapi berdampak negatif pada *job content plateau*. Hierarchical plateau tidak berdampak pada komitmen *continuance*, kepuasan kerja, kepuasan karir, dan kinerja. *Job content plateau* berdampak negatif pada komitmen afektif, kepuasan kerja, kepuasan karir, dan kinerja

Kualitas pendidikan tentunya sangat ditentukan oleh guru sebagai penyedia jasa. Oleh karena itu, guru perlu dikelola dengan baik melalui aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). Salah satu aktivitas manajemen SDM yang terpenting adalah proses seleksi. Dinyatakan oleh Mathis dan Jackson (2002) bahwa pelatihan yang baik tidak dapat menggantikan proses seleksi yang buruk. Berdasar pada kenyataan bahwa sekolah tidak menawarkan jejang karir yang luas bagi guru yang berlanjut pada kompensasi yang tidak meningkat secara signifikan (sebagai dampak promosi) dan bahwa profesi guru menuntut adanya kreativitas dan kompetensi untuk menyajikan proses belajar mengajar yang menarik, maka proses seleksi perlu dilakukan dengan serius. Pihak manajemen sekolah perlu memberikan bobot tinggi pada minat dan nilai hidup calon guru, selain kompetensi utama. Hal ini dapat diketahui melalui tes penilaian diri dan wawancara yang bertahap, serta *Job Realistic Preview* (JRP). JRP ini perlu diberikan untuk memberikan gambaran yang senyatanya berkaitan dengan struktur organisasi dan karakteristik pekerjaan. Dengan demikian calon guru dapat mempertimbangkan apakah mereka memiliki minat yang kuat dan nilai hidup yang tidak mengutamakan uang sebagai "segala-galanya".

Berkaitan dengan kebutuhan guru untuk kreatif dalam proses belajar mengajar dan kemandirian dalam mengelola mata pelajaran dan kelasnya, maka aktivitas pemberian pelatihan sangat penting untuk dilakukan. Mengacu pada Robbins, 2001:104), kreativitas dibentuk oleh tiga hal yaitu motivasi (intrinsik dan ekstrinsik), keahlian, dan kepribadian kreatif. Motivasi intrinsik seperti minat, kepribadian, dan keahlian dapat diketahui pada proses seleksi, akan tetapi, kepribadian kreatif juga dapat distimulus dengan program pelatihan, demikian juga dengan keahlian. Motivasi ekstrinsik, yaitu penghargaan, dapat



dikelola melalui manajemen kompensasi. Sejalan dengan Motgomery (2002) dan Near (1980) yang menawarkan solusi efektif untuk mengatasi *plateau* seperti memberikan penghargaan organisasional lain, perlu diingat adalah, kompensasi tidak terbatas pada promosi dan uang (yang sulit diberikan sekolah). Hadiah non moneter juga dapat diberikan seperti penghargaan guru terbaik. Pihak sekolah sebaiknya tidak hanya mengandalkan subsidi pemerintah atau uang sekolah dari siswa, tapi mulai memikirkan portofolio usaha atau kerjasama bisnis untuk mendatangkan dana lebih bagi kesejahteraan guru dan pemenuhan fasilitas siswa dan guru. Semuanya itu akan menunjang peningkatan kualitas sekolah, sedangkan Ference et al. (1976) menawarkan cara peminiman persepsi *plateau* dengan job rotasi. Apabila dimungkinkan, untuk mengurangi kerutinan, pihak sekolah dapat menugaskan guru pada mata pelajaran yang berbeda, tergantung tiap tahunnya.

Dalam penelitian ini, pengambilan data yang bertepatan pada masa ujian akhir yang membatasi jumlah data yang terkumpul dan terisi lengkap. Penelitian selanjutnya perlu memperhatikan masalah waktu pengumpulan data. Berkaitan dengan tidak signifikannya dampak *hierarchical plateau* pada sikap kerja dan kinerja, maka pada penelitian berikutnya perlu diuji hubungan keduanya pada sampel pekerja di organisasi jasa lainnya. Pada studi berikutnya perlu diuji kontribusi variabel-variabel demografik (misal: jenis kelamin, lama bekerja) pada *career plateau*, yang tidak diuji dalam studi ini.

## DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. 1990. The measurement and antecedent of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18
- 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
- Applebaum, S.H. & Santiago, V. 1997. Career development in the plateaued organization. *Career Development International*, 2 (1): 11-20
- Aryee, S., & Debrah, Y.A. 1993. A cross-cultural application of a career planning model. *Journal of Organizational Behavior*, 14:119-127
- Bernardin, H. J. 2003. *Human Resource Management. An Experiential Approach*. McGraw-Hill, New York.
- Blodgett, J.G., Hill, J., & Donna, J.H. 1997. The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior. *Journal of Retailing*, 73(2): 185-210
- Chang, Patrick, B.L. 2003. Going beyond *career plateau*. Using professional *plateau* to account for work outcomes. *Journal of management Development*, 22 (6): 538-551
- Choy, R. M. & Savery, L.K. 1998. Employee *plateauing*: some workplace attitudes. *Journal of management Development*, 17 (6): 392-401
- Drory, A. 1993. Perceived political climate and job attitudes. *Organization Studies*. 14: 59-71
- Ensher, E.A., Grant-Valone, E.J., Donaldson, S.I. 2001. Effects of Perceived Discrimination on Job Satisfaction, *Organizational Commitment*, *Organizational Citizenship Behavior*, and Grievances. *Human Resources Quarterly*, 12 (1): 53-72
- Ettington, D. R. 1997. How human resources practices can help plateaued managers succeed. *Human Resource Management*, 36 (2): 221-234
- Feldman, D.C., & Weitz, B.A. 1988. Career Plateau Considered. *Journal of Management*, 14 (1): 69-80
- Ference, T.P., Stoner, J.A., & Warren, E.K. 1976. Managing the career plateau. *Academy of Management Review*, October: 602-612
- Greenberg, J., & Baron, R. A. 2000. *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work*. New Jersey, USA: Prentice-Hall International, INC.

- Greenhaus, J.H., parasuraman, S., & Wormlay, W.M. 1990. Effect of race on organizational experiences, job performance evaluation, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33 (1): 64-85
- Jandeska, K.E., & Kraimer, M.L. 2005. Women's Perceptions of Organizational Culture, Work Attitudes, and Role-modeling Behaviors. *Journal of Managerial Issues*, 17 (4): 461-478
- Limowa, S. 2006. Pengaruh hierarchical plateau dan job contents plateau terhadap kinerja karyawan staff non manajerial pada PT. Kiki Wijaya Plastik Sidoarjo. *Skripsi*, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Unika Widya Mandala Surabaya.
- Mathis, R.L., & Jackson, J.H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Salemba Empat
- McCleese, C.S. & Eby, L.T. 2006. Reaction to Job content plateau: examining role ambiguity and hierarchical plateaus as moderators. *The career development quarterly*, September, 55: 64-75
- Montgomery, D. L. 2002. Happily Ever After: Plateauing as a Means for Long-Term Career Satisfaction. *Library Trends*, 50 (4): 702-716
- Nachbagauer, A.G.M. & Riedl, G. 2002. Effects of concepts of *career plateaus* on performance, work satisfaction and commitment. *International Journal of Manpower*, 23 (8): 716-733
- Near, J.P. 1980. The Career Plateau: Causes and Effects. *Business Horizon*, Oktober: 53-57
- Price, J.L. 1997. *Handbook of Organizational Measurement*. University of Iowa, Iowa City.
- Purwanto, B.M. 2002. Structural Equation Modeling. *Makalah pada workshop di Unika widya Mandala Surabaya*.
- Riketta, M. 2002. Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 257-266
- Robbins, S.P. 2001. *Organizational Behavior*. New Jersey, USA: Prentice Hall International
- Schiska, A. 1991. Revitalizing the plateaued employees on your staff. *Supervisory management*, 36 (9): 1-2
- Sparks, B.A., & McColl-Kennedy, J.R. 2001. Justice Strategy Option for Increased Customer Satisfaction in Service Recovery Setting. *Journal of Business Research*, 54: 209-218
- Sweeney, P. D. & McFarlin, D. B. 2002. *Organizational Behavior. Solution for management*. New York, USA: McGraw-Hill

- Tremblay, M. & Roger, A. 1993. Individual, familial, and organizational determinants of career plateau: an empirical study of the the determinants of objective and subjective career plateau in a population of Canadian managers. *Group & Organization Management*, 18 (4): 411-425
- . 1998. The Moderating effect of job characteristics on managers' reactions to *career plateau*. [www. Cirano.umontreal.ca/publication](http://www.Cirano.umontreal.ca/publication).
- Tremblay, M., Roger, A. & Toulouse, J. 1995. Career plateau and work attitudes: An empirical study of man. <http://proquest.uml.com>
- Wayne, S.J., Liden, R.C., Kraimer, M.L., & Graf, I.K. 1999. The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success. *Journal of Organizational Behavior*, 20: 577-595
- William, L.J. & Anderson, S.E. 1991. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in –role behaviors. *Journal of Management*, 17 (3): 601-617
- Williams, L.J., & Hazer, J.T. 1986. Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equatuion modeling. *Journal of Applied Psychology*, 71 (2): 219-231
- Wulani, F. 2006. Dampak Career plateau pada kepuasan kerja dan komitmen organisasional: studi empiris di Universitas, *Penelitian non publikasi*
- Yousef, D.A. 2000. Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15 (1): 6-24