

## ANALISA PENGARUH DUKUNGAN ATASAN, KETERLIBATAN KERJA, LAMA DI ORGANISASI DAN USIA PADA *JOB CONTENT PLATEAUNG*

Oleh: Siti Djamilah, SE. M.Si.\*)

### **ABSTRACT**

*This research examined the influence of supervisor support, job involvement, age and organizational tenure on job content plateaung. This research tested to lecturers in Economic Faculty of Wijaya Kusuma University Surabaya. Fifty questionnaires were distributed, 46 questionnaires returned and only 45 questionnaires were able to be used. Next step, the researcher examined validity and reliability testing which delivered independent variabel: those were supervisor support and job involvement. Beside that, it delivered dependent variabel that was job content plateaung. Multiple regressions was used to examined the effect of four variabel toward job content plateaung.*

*The result of multiple regressions indicated that the effect of supervisor support and job involvement toward job content plateaung were supported. In the other hand, the result of multiple regression proved that organizational tenure and age had no influence on job content plateaung.*

**Key Words:** *Job Content Plateaung, Supervisor Support, Job Involvement, Age and Organizational Tenure.*

### **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia harus dipandang sebagai modal manusia yang menjadi *asset* perusahaan yang perlu diperhatikan. Hal itu dikarenakan SDM tidak lagi dipandang sebagai bahan personalia yang lebih mengurus hal-hal administratif, tetapi sebagai modal manusia dan asset utama organisasi yang berfungsi sebagai rekan kerja strategik. Untuk itu perlu dilakukan perubahan paradigma, contohnya upaya perusahaan untuk menyediakan pelayanan pengembangan karir organisasional bagi karyawannya (Puji, 2002).

Perubahan lingkungan bisnis, seperti restrukturisasi, *downsizing*, termasuk juga peningkatan jumlah penduduk menyebabkan persaingan pekerja untuk memperoleh kesempatan promosi karir yang lebih kecil. Akibatnya lebih 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). Akibatnya semakin banyak pekerja yang mengalami karir *plateau* secara hirarki (mengalami kebuntuan karir), sebagai contoh dalam suatu penelitian 34-54% responden dapat diklasifikasikan sebagai *plateau* (Allen *et al.*, 1999). Oleh karena itu penelitian tentang karir *plateau* perlu diperhatikan oleh berbagai organisasi.

---

\*) Staf Pengajar FE Universitas Wijaya Kusuma Surabaya

Struktur organisasi di Indonesia kebanyakan masih berbentuk hirarki (Puji, 2002), sehingga kesuksesan karir lebih diartikan sebagai memperoleh kekuasaan yang tinggi, status dan gaji yang tinggi juga. Struktur hirarki ini akan mendorong munculnya karir *plateau* dan karir yang datar, buntu atau *mentok* (Chao, 1990; Allred, Snow & Miles, 1996; Arthur & Rousseau, 1996). Karir *plateau* menurut Ference, Stoner dan Warren (1977) dalam Chao (1990) adalah titik dalam suatu karir di mana kemungkinan untuk mendapatkan promosi hirarki sangat kecil. Ukuran *plateau* dapat secara obyektif atau secara subyektif. Secara obyektif yaitu jika selama lebih dari 7 tahun menduduki posisi/ jabatan yang sama (Greenhaus, Parasuraman & Wormly, 1990) atau jika lebih dari 5 tahun menduduki posisi/ jabatan yang sama (Allen *et al.*, 1999). Sedangkan secara subyektif adalah 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 bagaimana seseorang menerima, menilai dan bereaksi terhadap situasi kerja sekarang. Penelitian yang menggunakan ukuran perceptual mengenai kemungkinan promosi akan lebih mendikotomi (mengkategorikan) seseorang ke dalam *plateau* atau *non plateau*. Bardwick (1986) mengemukakan bahwa seseorang mungkin mengalami 2 bentuk karir *plateau*: structural (hirarki) dan *job content*. Karir *plateau* hirarki terjadi ketika seseorang mempunyai kesempatan kecil untuk pergerakan vertikal ke atas dalam organisasi. Sedangkan *job content plateauing* terjadi ketika seseorang tidak lagi tertantang oleh pekerjaan atau oleh tanggung jawab pekerjaan.

Faktor-faktor penyebab karir *plateauing* menurut Allen *et al.* (1999) terdiri dari variabel demografik (lama di organisasi dan pendidikan); faktor orientasi personal (keinginan untuk belajar, eksplorasi karir, perencanaan karir dan keterlibatan kerja); persepsi lingkungan kerja (dukungan manajemen puncak, dukungan atasan dan dukungan rekan kerja). Sedangkan akibat dari karir *plateauing* menurut beberapa penelitian adalah *outcomes* pekerjaan yang tidak menguntungkan, misalnya rendahnya kepuasan kerja, 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).

## **RUMUSAN MASALAH**

Masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah dukungan atasan berpengaruh signifikan pada *job content plateauing*?
2. Apakah keterlibatan kerja berpengaruh signifikan pada *job content plateauing*?
3. Apakah lama di organisasi berpengaruh signifikan pada *job content plateauing*?
4. Apakah usia berpengaruh signifikan pada *job content plateauing*?

## **MANFAAT PENELITIAN**

Penelitian ini diharapkan akan:

1. Memberi masukan khususnya bagi studi tentang karir khususnya karir *plateau*, serta mengembangkan dan menambah khasanah riset tentang penyebab karir *plateau*.

2. Memberikan masukan bagi organisasi tentang pengelolaan SDM khususnya tentang perencanaan karir bagi karyawan dan menunjukkan manajemen karir yang sebaiknya dilakukan.

## TELAAH PUSTAKA

### DEFINISI KARIR DAN KARIR *PLATEAU*

Karir didefinisikan oleh Simamora (2001) sebagai promosi di dalam organisasi yang bisa dipandang dari perspektif karir obyektif dan subyektif. Karir yang obyektif adalah urutan posisi yang diduduki oleh seseorang semasa hidupnya. Sedangkan 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 dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Sedangkan menurut Greenhaus (1987) 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 yunior, senior, hakim lalu pensiun. Sedangkan karir sebagai karir sebagai property adalah akumulasi serangkaian jabatan dan pengalaman tertentu yang mengakui kemajuan karir yang dicapai tiap orang

Karir *plateau* menurut Ference, Stoner dan Warren (1977) dalam Chao (1990) adalah titik dalam suatu karir di mana kemungkinan untuk mendapatkan promosi hirarki sangat kecil. Ukuran *plateau* dapat secara obyektif atau secara subyektif. Secara obyektif yaitu jika selama lebih dari 7 tahun menduduki posisi/jabatan yang sama (Greenhaus, Parasuraman & Wormly, 1990) atau jika lebih dari 5 tahun menduduki posisi/ jabatan yang sama (Allen *et al.*, 1999). Sedangkan secara subyektif adalah 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 bagaimana seseorang menerima, menilai dan bereaksi terhadap situasi kerja sekarang. Penelitian yang menggunakan ukuran perceptual mengenai kemungkinan promosi akan lebih mendikotomi (mengkategorikan) seseorang ke dalam *plateau* atau *non plateau*. Bardwick (1986) mengemukakan bahwa seseorang mungkin mengalami 2 bentuk karir *plateau*: structural (hirarki) dan *job content*. Karir *plateau* hirarki terjadi ketika seseorang mempunyai kesempatan kecil untuk pergerakan vertikal ke atas dalam organisasi. Sedangkan *job content plateauing* terjadi ketika seseorang tidak lagi tertantang oleh pekerjaan atau oleh tanggung jawab pekerjaan.

### 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 (1991) dalam Puji (2002) ada 3 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. Sedangkan *life plateauing* terjadi karena merasa jenuh atau bosan dalam kehidupan kerjanya. Fenomena *plateauing* dapat menyebabkan penurunan kinerja, moral karyawan, loyalitas, kepuasan kerja, pengembangan karir dan meningkatkan absen (Chao, 1990).

Menurut Allen *et al.* (1999) ada 3 faktor-faktor penyebab karir *plateauing* menurut Allen *et al.* (1999) terdiri dari variabel demografik (lama di organisasi dan pendidikan); faktor orientasi personal (keinginan untuk belajar, eksplorasi karir, perencanaan karir dan keterlibatan kerja); persepsi lingkungan kerja (dukungan manajemen puncak, dukungan atasan dan dukungan rekan kerja).

Dukungan sosial adalah faktor lingkungan yang penting untuk memfasilitasi orientasi pembelajaran dan pengembangan di antara para pekerja. Dukungan sosial termasuk dukungan atasan dapat memperkuat pentingnya dan nilai aktivitas pembelajaran dan pengembangan juga membantu identifikasi sumberdaya untuk membantu tugas spesifik dan klarifikasi tujuan karir. Jika pekerja tidak percaya bahwa mereka mendapat dukungan atasan, maka mereka mungkin 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).

**H1: Dukungan atasan berpengaruh signifikan pada *job content plateauing*.**

Keterlibatan kerja merupakan variabel individu lain yang berhubungan dengan pembelajaran dan pengembangan diri. Keterlibatan kerja adalah tingkatan seseorang merasa identik dengan pekerjaan (Lodahl & Kejner, 1965 dalam Allen *et al.*, 1999). Kanungo dalam Arrochman (2005) mengatakan bahwa keterlibatan kerja dalam konteks pekerjaan spesifik lebih terarah pada bagaimana pekerjaan saat ini dapat memberikan kepuasan terhadap seseorang pada saat ini pula. Sedangkan keterlibatan pekerjaan *generalized work context* lebih terarah pada nilai yang diberikan dari pekerjaan tersebut terhadap kehidupannya. 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 (1986) dalam Allen *et al.* (1999), keterlibatan kerja akan mendorong seseorang bahwa pekerjaan adalah hal penting bagi dirinya, sehingga 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).

**H2: Keterlibatan kerja berpengaruh signifikan pada *job content plateauing*.**

Karakteristik keanggotaan organisasi seperti lama di organisasi juga berpengaruh pada aktivitas pengembangan. Pekerja dengan masa kerja lama dalam organisasi cenderung lebih mempunyai kesempatan untuk mengembangkan ketrampilan untuk berpartisipasi dalam kesempatan pengembangan diri. Namun demikian dalam beberapa studi menemukan bahwa kebanyakan pekerja yang merasa mempunyai karir *plateau*

adalah pekerja senior yang berarti mempunyai masa kerja yang lebih lama dalam organisasi (*organizational tenure*). Lama di organisasi terkait dengan semakin turunnya kesempatan untuk menduduki level yang tinggi dalam struktur organisasi. Tetapi sebaliknya lama di organisasi mungkin tidak menyebabkan *job content plateauing* karena kebosanan pekerjaan dapat terjadi kapan saja sepanjang titik selama masa kerja seseorang (Allen, *et al.*, 1999). Usia juga dapat memunculkan persepsi karir *plateau*, karena pekerja dengan usia tua biasanya sudah menduduki jabatan yang tinggi, sehingga kemungkinan akan naik ke jabatan lebih tinggi juga akan berkurang.  
**H3: Lama di organisasi berpengaruh signifikan pada *job content plateauing*.**  
**H4: Usia berpengaruh signifikan pada *job content plateauing*.**

## METODA PENELITIAN

### SAMPEL

Teknik sampling dalam penelitian ini menggunakan *convenience sampling* dengan tujuan untuk mendapatkan kemudahan dalam memperoleh data (Cooper & Emory, 1995; Sekaran, 1992). Oleh karena itu sampel dalam penelitian ini adalah Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Wijaya Kusuma Surabaya, dimana Peneliti sebagai salah seorang staf pengajarnya. Prosedur pengumpulan data adalah dengan membagikan kuisioner kepada 50 orang Dosen FE UWKS. Sebanyak 46 kuisioner kembali, tetapi hanya 45 kuisioner yang dapat digunakan karena 1 kuisioner mempunyai jawaban yang kosong sebanyak 1 lembar (terlewat 1 lembar). *Misssing value* diisi dengan rata-rata nilai dari item yang lain untuk responden tersebut.

### PENGUKURAN

Variabel independent dalam penelitian ini meliputi dukungan atasan yang terdiri dari 9 item dari Greenhaus, Parasuraman dan Wormly (1990) dengan skala 5 poin (1= sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju). Keterlibatan kerja terdiri dari 9 item pertanyaan dengan skala 5 poin (1=sangat tidak setuju hingga 5 sangat setuju). Sedangkan lama di organisasi dan usia menggunakan skala rasio yang berarti responden mengisi sendiri lama di organisasi dan usia tanpa pilihan jawaban. Variabel dependen dalam penelitian adalah *job content plateauing* dengan skala 5 poin (1 sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju) yang diadaptasi dari Milliman (1992) dalam Allen *et al.* (1999).

### TEKNIK ANALISA

Uji validitas menggunakan korelasi Pearson yang mengkorelasikan antara skor butir item pertanyaan dengan skor total pertanyaan. Uji reliabilitas menggunakan *Cronbach alpha*. *Multiple regression* (regresi berganda) digunakan untuk menunjukkan pengaruh dukungan atasan, keterlibatan kerja, lama di organisasi dan usia pada *job content plateauing*. Persamaan regresi berganda yang dipakai adalah sebagai berikut:  
 $CP = a + b_1Duk + b_2JI + b_3OT + b_4Usia$

Keterangan:

CP = *Job content plateauing*      JI = Keterlibatan kerja (*job involvement*)  
Duk = Dukungan atasan      OT = Lama di organisasi (*organizational tenure*)

## HASIL

### UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Hasil uji reliabilitas dengan cronbach alpha menunjukkan hasil sebagai berikut:

1. *Job content plateauing* mempunyai Cronbach Alpha 0,7167.
2. Dukungan atasan mempunyai Cronbach Alpha 0,9305.
3. Keterlibatan kerja mempunyai Cronbach Alpha 0,8412.

Dengan demikian dapat dikatakan semua variabel dapat diandalkan (*reliable*) karena mempunyai Cronbach Alpha lebih dari 0,7 (Sekaran, 1992).

Hasil uji validitas menunjukkan angka korelasi Pearson tiap butir item dengan skor total di atas 0,4 semua (paling rendah 0,4 dan tertinggi 0,859), sehingga dapat dikatakan semua item pertanyaan dapat diproses lebih lanjut dalam regresi berganda karena valid (Nunnally, 1978).

### STATISTIK DESKRIPTIF

Responden dalam penelitian ini adalah Dosen FE Universitas Wijaya Kusuma Surabaya dengan umur rata-rata 38,4222 tahun dan lama di organisasi 11,4667 tahun. Sedangkan rata-rata *job content plateauing* sebesar 2,1927, sapat dikatakan kebanyakan responden tidak mengalami *job content plateauing*. Rata-rata dukungan atasan sebesar 3,1656 dan rata-rata keterlibatan kerja sebesar 3,6518, sehingga dapat dikatakan kebanyakan responden mempunyai cukup dukungan atasan dan keterlibatan kerja.

Responden laki-laki sebanyak 20 orang dan wanita 25 orang, pendidikan S1 sebanyak 4 orang, S2 sebanyak 39 orang dan S3 sebanyak 2 orang. Sedangkan yang belum menikah 11 orang dan sudah menikah 34 orang. Responden yang karirnya *plateau* sebanyak 28 orang dan yang tidak 17 orang dengan catatan bahwa ukuran karir *plateau* adalah ukuran obyektif yaitu jika dalam 7 tahun terakhir tidak mengalami kenaikan jabatan (tidak dipromosikan). Responden dalam penelitian ini juga menyatakan punya penghasilan tambahan di luar UWKS sebanyak 11 orang dan 34 orang menyatakan hanya mendapatkan penghasilan dari Universitas Wijaya Kusuma Surabaya saja.

### PENGUJIAN HIPOTESA

Hasil uji regresi berganda menunjukkan hasil koefisien determinasi (R square) sebesar 0,484, dapat dikatakan 48,4% variasi *job content plateauing* disebabkan oleh dukungan atasan, keterlibatan kerja, usia dan lama di organisasi, sedangkan sisanya 51,6% disebabkan oleh variabel lain. F test dalam penelitian ini sebesar 9,372 dengan signifikansi 0,00005 (lebih kecil dari 0,05) sehingga dapat dikatakan *model fit* artinya model regresi ini bisa digunakan untuk memprediksi *job content plateauing*.

Persamaan regresi berganda yang dihasilkan menunjukkan hasil sbb.:  
 $CP = 3,995 - 0,239 \text{ Duk} - 0,361 \text{ JI} + 0,321 \text{ OT} - 0,0254 \text{ Usia}$

Hasil uji t menunjukkan t test untuk dukungan atasan sebesar -2,611 dengan signifikansi 0,013 (<0,05), sehingga dapat dikatakan **hipotesa 1** yang berbunyi dukungan atasan berpengaruh signifikan pada *job content plateauing* dapat **didukung**. **Hipotesa 2** yaitu keterlibatan kerja berpengaruh signifikan pada *job content plateauing* dalam

penelitian ini **didukung**, terbukti dari t test sebesar -2,7 dengan signifikansi 0,010. Tetapi untuk **hipotesa 3** (lama di organisasi berpengaruh signifikan pada *job content plateauing*) dan **hipotesa 4** (usia berpengaruh signifikan pada *job content plateauing*) **tidak didukung** dalam penelitian ini, terbukti dari t test masing-masing 1,667 dan -0,223 dengan signifikansi masing-masing 0,103 dan 0,824 ( $>0,05$ ).

Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa semakin tinggi dukungan atasan dan keterlibatan kerja, maka semakin rendah *job content plateauing* dan sebaliknya semakin rendah dukungan atasan dan keterlibatan kerja, maka semakin tinggi *job content plateauing*. Kesimpulan tersebut diperoleh dari koefisien regresi dukungan atasan sebesar -0,239 dan koefisien regresi keterlibatan kerja sebesar -0,361 serta hasil uji t yang signifikan. Sedangkan lama di organisasi dan usia tidak terbukti mempengaruhi besar kecilnya *job content plateauing*.

## PEMBAHASAN

Penelitian ini mendukung hasil penelitian Allen *et al.* (1999) yang membuktikan bahwa dukungan atasan akan mengurangi persepsi karir *plateau*. Hal itu dikarenakan pekerja percaya bahwa atasan kebanyakan mengendalikan kesempatan promosi, 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, sehingga akan mengalami penurunan *job content plateauing*. Alasan lain adalah atasan sehari-hari mengendalikan aktivitas harian bawahan, memberi tugas khusus dan mengikutkan bawahan seminar atau pendidikan lanjut, sehingga mereka tidak merasa bosan dengan pekerjaan mereka atau mengalami penurunan *job content plateauing*.

Hasil penelitian ini juga mendukung Allen *et al.* (1999) yang membuktikan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh negatif pada *job content plateauing*. Hal tersebut mungkin dikarenakan seseorang yang terlibat dengan pekerjaannya dapat menemukan cara untuk membuat pekerjaannya lebih menarik dan menantang, sehingga mereka tidak mengalami *job content plateauing*. Selain itu, seseorang yang keterlibatan kerja tinggi akan menyukai tambahan tanggung jawab, sehingga akan meningkatkan kemungkinan dipromosikan dan akan mengurangi karir *plateau* hirarki. 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 (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 penelitian ini membuktikan bahwa lama di organisasi dan usia **tidak** terbukti berpengaruh pada *job content plateauing*, yang mendukung temuan Allen *et al.*, (1999). Hal tersebut mungkin dikarenakan *job content plateauing* dapat diperbaiki dan dapat dihindari sepanjang masa kerja dan usia seseorang. Dengan

kata lain *job content plateauing* dapat saja terjadi pada masa kerja yang pendek dan usia yang masih muda, tidak tergantung 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 *job content plateauing*. Penelitian ini juga memberi hasil tambahan bahwa menurut statistik deskriptif diketahui responden yang karirnya *plateau* sebanyak 28 orang dan yang tidak 17 orang dengan catatan bahwa ukuran karir *plateau* adalah ukuran obyektif yaitu jika dalam 7 tahun terakhir tidak mengalami kenaikan jabatan (tidak dipromosikan). Hasil tersebut konsisten dengan temuan Allen *et al.* (1999) yang mengatakan bahwa karir *plateau* hirarki banyak terjadi pada usia di atas 30 tahun. Sedangkan responden dalam penelitian ini mempunyai rata-rata usia 38,42 tahun, sehingga wajar jika sebagian responden merasa karir *plateau* secara hirarki.

Penelitian ini memberikan masukan pada organisasi untuk mempertahankan dukungan atasan dan keterlibatan kerja karena akan menurunkan *job content plateauing*. Atasan perlu mempertimbangkan pelatihan yang berupa seminar atau pengembangan yang berupa pendidikan bawahan, sehingga akan menurunkan kebosanan pada pekerjaan dan akhirnya akan menurunkan *job content plateauing*. Selain itu keterlibatan kerja juga perlu dipertahankan dan ditingkatkan dengan memberi tugas yang berarti dan membuat dosen merasa bahwa pekerjaannya berarti bagi hidupnya (seperti mengajar adalah ibadah), dengan demikian akan menurunkan *job content plateauing*.

Keterbatasan penelitian ini adalah sampel penelitian yang relatif tidak banyak (hanya 45 orang) dan terbatas hanya di lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Wijaya Kusuma Surabaya. Penelitian berikutnya akan lebih baik jika di organisasi yang berupa perusahaan manufaktur, sehingga jelas struktur organisasinya dan jenjangnya karirnya. Selain itu perlu juga perlu memperluas variabel penelitian tidak hanya pada penyebab (*antecedent*) 4 variabel yang diajukan, penelitian berikutnya dapat menggunakan variabel independent yang berupa motivasi, perencanaan karir, pendidikan dan dukungan kerja. Selain itu perlu juga pada penelitian berikutnya meneliti konsekwensi (akibat) karir *plateau*, seperti keinginan keluar (*turnover intent*) dan kepuasan kerja serta kinerja. Dengan demikian dapat dilakukan analisa yang komprehensif baik tentang penyebab maupun akibat dari karir *plateau*.

## SIMPULAN DAN SARAN

### SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan sebagai berikut:

1. T test untuk dukungan atasan sebesar -2,611 dengan signifikansi 0,013 (<0,05), sehingga dapat dikatakan **hipotesa 1** yang berbunyi dukungan atasan berpengaruh signifikan pada *job content plateauing* dapat **didukung**.
2. **Hipotesa 2** yaitu keterlibatan kerja berpengaruh signifikan pada *job content plateauing* dalam penelitian ini **didukung**, terbukti dari t test sebesar -2,7 dengan signifikansi 0,010.

3. Untuk **hipotesa 3** (lama di organisasi berpengaruh signifikan pada *job content plateauing*) dan **hipotesa 4** (usia berpengaruh signifikan pada *job content plateauing*) **tidak didukung** dalam penelitian ini, terbukti dari t test masing-masing 1,667 dan -0,223 dengan signifikansi masing-masing 0,103 dan 0,824 (>0,05).

### SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Organisasi perlu untuk mempertahankan dukungan atasan dan keterlibatan kerja karena akan menurunkan *job content plateauing*. Atasan perlu mempertimbangkan pelatihan yang berupa seminar atau pengembangan yang berupa pendidikan bawahan, sehingga akan menurunkan kebosanan pada pekerjaan dan akhirnya akan menurunkan *job content plateauing*.
2. Keterlibatan kerja juga perlu dipertahankan dan ditingkatkan dengan memberi tugas yang berarti dan membuat dosen merasa bahwa pekerjaannya berarti bagi hidupnya (seperti mengajar adalah ibadah), dengan demikian akan menurunkan *job content plateauing*.
3. Penelitian berikutnya akan lebih baik jika di organisasi yang berupa perusahaan manufaktur, sehingga jelas struktur organisasinya dan jenjangnya karirnya. Selain itu perlu juga perlu memperluas variabel penelitian tidak hanya pada penyebab (*antecedent*) 4 variabel yang diajukan, penelitian berikutnya dapat menggunakan variabel independent yang berupa motivasi, perencanaan karir, pendidikan dan dukungan kerja.

### DAFTAR PUSTAKA

- 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
- Allred, B.B., Snow, C.C. & Miles, R.E. 1996. Characteristics of managerial careers in the 21 first century. *Academy of Management Executive*, Vol 10 (4): 17-27.
- Arthur, M.B. & Rousseau, D.M. 1996. A career lexicon for the 21 first century. *Academy of Management Executive*, Vol 10 (4): 28-29.
- Chao, G.T. 1990. Exploration of conceptualization and measurement of career plateau: a comparative analysis. *Journal of Management*, Vol 16 (1): 181-193.
- Cooper, D.R. & Emory, C.W. 1995. *Business Research Methods*. Fifth edition. Chicago: Irwin
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. & Donnelly, Jr. J.H. 1995. *Organizations: Behavior, Structure and Process*. Edisi 8. Boston: Irwin

- Fatmawati, I. 1999. Karir Manajerial abad 21. *Usahawan*. No 07 th XVIII Juli: 28-34
- 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.
- Handoko, H. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE
- Irianto, A. 2001. *Tema Pokok MSDM*. Edisi 1. Surabaya: Penerbit Insan Cendekia
- Kuncoro, M. 2003. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Edisi 1. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Luthans, F. 1992. *Organizational Behavior*. 6<sup>th</sup> edition. New York: Mc Graw Hill.
- Mamman, A., Sulaiman, M. & Fadel, A. 1996. Attitudes to pay system: an exploratory study within and across cultures: *The International Journal & Human Resource Management*, Vol 7 (1): 101-121
- Puji, M.K. 2002. Mengelola karir tanpa batas. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. Vol 2 (1): 62-74
- Powell, G.N. & Butterfield, D.A. 1997. Effect of race on promotion to top management in a federal department. *Academy of Mngement Journal*. Vol 40 (1): 112-128.
- Robbins, S.P. 1998. *Organizational Behavior*. 8<sup>th</sup> edition. New Jersey: Prentice Hall
- Santosa, S. 2000. *SPSS Statistik Parametrik*. Edisi 1. Jakarta: Elex Media.
- Sekaran, U. 1992. *Research Methods in Business*. Second edition. Canada: John Willey & Sons, Inc.
- Simamora, H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: Badan Penerbit STIE YKPN.
- Usmara, A. 2003. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: Penerbit Amara Books.