



PERAN *CAREER PLATEAU* DAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMBENTUK *TURNOVER INTENTION*

Rauly Sijabat¹

¹ STIE Semarang

ABSTRACT

High employee turnover rates are a classic problem that companies often encounter. The high turnover intensity can create instability and uncertainty about the condition of the workforce and the company itself. The results of previous research studies that have not been conclusive, led this study to examine the turnover intention with the career plateau approach and job satisfaction. Model and hypotheses were tested using primary data obtained through interviews using questionnaires on 100 respondents. The data obtained are then analyzed by using Structural Equation Modeling (SEM) analysis technique. The result of statistic test showed that career plateau proved to have a significant negative effect on job satisfaction, the career plateau proved to have a significant positive effect on turnover intention, and job satisfaction had a negative effect on turnover intention.

Key Words : *career plateau, job satisfaction, turnover intention*

I. PENDAHULUAN

Tingginya tingkat *turnover* karyawan merupakan masalah serius bagi banyak perusahaan. Tingginya tingkat *turnover* karyawan tersebut dapat menyebabkan terganggunya operasi perusahaan, munculnya permasalahan moral pada karyawan yang tinggal, serta meningkatkan biaya dalam rekrutmen, wawancara, tes, pengecekan referensi, biaya administrasi pemrosesan karyawan baru, tunjangan, orientasi, dan biaya peluang yang hilang karena karyawan harus mempelajari keahlian yang baru (Woods dan Macaulay, 1989). Tingginya tingkat *turnover* juga dapat menimbulkan kerugian financial seperti biaya langsung yang terkait dengan kegiatan rekrutmen (antara lain biaya iklan, biaya agen) dan biaya pencarian; biaya tidak langsung misalnya biaya yang berhubungan dengan pelatihan karyawan baru; dan kerugian produktivitas oleh proses

pembelajaran karyawan baru (Rousseau, 1984).

Berangkat dari alasan-alasan tersebut, maka kajian terhadap *turnover* karyawan perlu dilakukan. McCleary dan Weaver (1988) menyebutkan bahwa ada 16 (enam belas) kategori yang harus dipahami manajemen SDM dalam mengelola sumber daya manusianya. Keenambelas kategori tersebut antara lain kesempatan promosi, pekerjaan yang menarik, tanggung jawab, kondisi kerja, apresiasi, *job security*, *training program*, loyalitas personal, gaji dan tunjangan yang baik, rekan kerja, supervisi, lokasi kerja, jam kerja, keinginan untuk menjadi bagian dari perusahaan hotel dan simpati dalam membantu karyawan menyelesaikan masalah.

Penelitian yang dilakukan oleh Pareke (2004), Murdok dan Tooksoon (2011), Shahzad, et al (2011) dan Mbah dan Ikemefuna (2012) menunjukkan bahwa

¹Corresponding author



keinginan berpindah seseorang terkait erat dengan kepuasan kerja sedangkan pada penelitian Stout et al (1988), Heilmann, Holt dan Rilovick (2008), Lentz (2004), Chang (2003) dan Ongori dan Agolla (2009) menunjukkan bahwa *turnover intention* terkait dengan *career plateau*. Kepuasan kerja dapat memiliki pengaruh yang substansial pada keinginan keluar individu. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi lebih jarang meninggalkan meninggalkan pekerjaannya dibandingkan karyawan dengan tingkat kepuasan kerja rendah (DeMicco dan Reid, 1988). Ketidakpuasan kerja telah sering diidentifikasi sebagai suatu alasan penting yang dapat menyebabkan individu meninggalkan pekerjaannya (Hullin et al., 1985).

Pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu dimana hasilnya masih menunjukkan adanya perbedaan. Penelitian yang dilakukan oleh Pareke (2004) menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan berpindah. Demikian pula dengan studi yang telah dilakukan oleh Murdok dan Tooksoon (2011), Shahzad, et al (2011) dan Mbah dan Ikemefuna (2012) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Nasution (2009) pada variabel kepuasan kerja dan *turnover intention* menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Penyebab lain dari adanya keinginan berpindah karyawan adalah faktor *career plateau*. Stagnasi karir (*career plateau*) adalah suatu kondisi karir individu yang berhenti pada satu titik tertentu. *Career*

plateau yang dialami oleh individu tidak hanya pada berhentinya karir individu secara struktural (*hierarchical plateau*) namun juga stagnan dari *job content* yang meliputi kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan (Bardwick, 1986). Schein (1971) menjelaskan gerakan atau jalur karir dalam sebuah organisasi bisa vertikal, radikal atau melingkar. Kondisi perkembangan individu secara vertikal terkadang kurang sesuai dengan yang diharapkan individu itu sendiri karena jalur karir pada perusahaan berbentuk piramid. Fungsi dari struktur piramid ini yang menjadi salah satu faktor penyebab karir individu berhenti atau stagnan pada titik tertentu. Dengan adanya jalur karir berbentuk piramid akan membuat semakin tinggi posisi suatu jabatan maka akan semakin sedikit karyawan akan menduduki posisi atau jabatan yang ada di atasnya. Konsekuensinya, banyak sekali individu yang akan berada pada posisi stagnan sebelum mereka mencapai puncak karir (Jung dan Talk, 2008) dan lebih banyak pekerja yang mengalami tugas pekerjaan yang sama untuk waktu yang lama (Chao, 1990; Elsass dan Ralston, 1989; Allen et al, 1999; Djamilah, 2005). Penelitian yang dilakukan oleh Allen et al (1999) melaporkan bahwa terdapat 34-54% pegawai yang dikategorikan sebagai *plateau* (mengalami kebuntuan karir).

Pengujian pengaruh *career plateau* terhadap *turnover intention* telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu dimana hasilnya masih menunjukkan adanya perbedaan. Studi yang dilakukan oleh Lee (2002) dan Shahzad, et al (2011) menunjukkan bahwa *career plateau* tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Sedangkan pada studi yang dilakukan oleh Stout et al (1988), Heilmann, Holt dan Rilovick (2008) dan Lentz (2004) menunjukkan bahwa seorang



karyawan yang mengalami *career plateau* baik secara hirarki maupun *job content* akan memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk melakukan *turnover*. Chang (2003) dan Ongori dan Agolla (2009) juga mengkaitkan *career plateau* dengan sejumlah dampak negatif yang salah satunya adalah *turnover intention*. Penelitian Wulani, Lindawati, dan Suhartatik (2008) yang membagi *career plateau* menjadi *job content plateau* dan *hierarchical plateau* diuji pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *job content plateau* terbukti berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja sedangkan *hierarchical plateau* tidak terbukti berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Wickramasinghe dan Jayaweera (2010) memisahkan *career plateau* menjadi *hierarchical plateau* dan *job content plateau* untuk diuji pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Hasil studi tersebut menunjukkan bahwa *hierarchical plateau* dan *job content plateau* terbukti tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Demikian pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Wulani (2006) menunjukkan bahwa *career plateau* tidak terbukti berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Mengacu pada temuan permasalahan dan perbedaan hasil-hasil penelitian terdahulu maka penelitian ini memasalahkan mengenai *turnover intention* karyawan.

II. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

1. Pengaruh *Career Plateau* terhadap *Turnover Intention*

Intensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah berhentinya atau penarikan diri seseorang karyawan dari tempat bekerja. Dengan

demikian, *turnover intentions* (intensi keluar) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya (Zeffane, 1994).

Studi yang dilakukan oleh Prasadini dan Herath (2013) pada variabel pengembangan karir dan *intention to stay* menunjukkan adanya hubungan positif yang cukup kuat dan signifikan antara pengembangan karir dengan *turnover intention*. Studi Stout *et al* (1988), Heilmann, Holt dan Rilovick (2008) dan Lentz (2004) menunjukkan bahwa seorang karyawan yang mengalami *career plateau* baik secara hirarki maupun *job content* akan memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk melakukan *turnover*. Chang (2003) dan Ongori dan Agolla (2009) juga mengkaitkan *career plateau* dengan sejumlah dampak negatif yang salah satunya adalah *turnover intention*.

Namun pada hasil studi yang dilakukan oleh Lee (2002) dan Shahzad *et al* (2011) menunjukkan bahwa *career plateau* tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, artinya meskipun responden mengalami tingkat kejenuhan dalam karir maka hal itu tidak serta merta mempengaruhi responden untuk mengundurkan diri dari pekerjaan.

H₁: *Career plateau* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*

2. Pengaruh *Career Plateau* terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan (Kreitner dan Kinicki, 2003). Kepuasan merupakan cermin dari perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Robbins (2006) mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang



pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Luthans (2006) mengemukakan terdapat tiga dimensi penting dalam kepuasan kerja, yaitu kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja; kepuasan kerja sering kali ditentukan oleh bagaimana hasil yang diperoleh sesuai atau melebihi harapannya; kepuasan kerja mencerminkan beberapa perilaku yang berkaitan. Sedangkan Hulin et al., (1959) mengungkapkan lima dimensi yang mencerminkan karakteristik penting tentang kerja yang ditanggapi karyawan secara efektif, yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, supervisi (pengawasan) dan rekan kerja.

Sedangkan perencanaan karir yang terpusat pada individu lebih memfokuskan pada karir pribadi dari pada kebutuhan organisasi. Ketika di tengah proses merencanakan karirnya mengalami *career plateau* sedikit banyak mempengaruhi kinerjanya (Robert et al, 2002). Dengan demikian jelaslah bahwa *career plateau* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karena terjadinya *career plateau* dapat menyebabkan seseorang menjadi tidak suka terhadap pekerjaannya sehingga berdampak pada kepuasan kerja yang rendah.

Penelitian yang dilakukan oleh Wickramasinghe dan Jayaweera (2010) memisahkan *career plateau* menjadi *hierarchical plateau* dan *job content plateau* untuk diuji pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Hasil studi tersebut menunjukkan bahwa *hierarchical plateau* dan *job content plateau* terbukti tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Demikian pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Wulani (2006) menunjukkan bahwa *career plateau* tidak terbukti berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Sedangkan studi Wulani, Lindawati, dan Suhartatik (2008) yang membagi *career*

plateau menjadi *job content plateau* dan *hierarchical plateau* diuji pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *job content plateau* terbukti berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja sedangkan *hierarchical plateau* tidak terbukti berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Studi Tremblay, Roger, dan Toulouse (1995) juga membuktikan bahwa *subjective plateau* terbukti berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja. Demikian pula dengan studi yang dilakukan oleh Lee (2002) menunjukkan bahwa *career plateau* terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Chang (2003) mengkaitkan *career plateau* dengan sejumlah dampak negatif yang salah satunya adalah kepuasan kerja.

H₂: *Career plateau* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih keluar dari organisasi. Kepuasan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar. Evaluasi terhadap berbagai alternatif pekerjaan, pada akhirnya akan mewujudkan terjadinya *turnover* karena individu yang memilih keluar organisasi akan mengharapkan hasil yang lebih memuaskan di tempat lain (Andini, 2006).

Ketidakpuasan kerja telah sering diidentifikasi sebagai suatu alasan yang penting yang menyebabkan individu meninggalkan pekerjaannya. Secara empiris dapat disimpulkan bahwa ketidakpuasan kerja memiliki suatu pengaruh langsung pada

pembentukan keinginan keluar. Robbins (2006) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dihubungkan negatif dengan keluarnya karyawan, tetapi faktor-faktor lain seperti pasar kerja, kesempatan kerja alternatif dan panjangnya masa kerja merupakan kendala penting untuk meninggalkan pekerjaan yang ada. Kepuasan kerja dihubungkan secara negatif dengan keinginan berpindah karyawan, tetapi toleransi itu lebih kuat daripada apa yang ditemukan dalam kemangkiran (Brayfield dan Crocket, 1997).

Kepuasan kerja juga dihubungkan secara negatif dengan keluarnya (*turnover*) karyawan. Faktor lain misalnya kondisi pasar tenaga kerja, pengeluaran mengenai kesempatan kerja alternatif dan panjangnya masa kerja, pengeluaran mengenai kesempatan kerja alternatif dan panjangnya masa kerja dalam organisasi itu sebenarnya merupakan kendala yang penting dalam keputusan untuk meninggalkan pekerjaan (Rivai, 2001).

Banyak penelitian yang menemukan adanya hubungan negatif kepuasan kerja terhadap *turnover intentions* karyawan. Mathis dan Jackson (2001) mengidentifikasi bahwa keluar masuk (*turnover*) karyawan berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Lum et al., (1998); Johnson (1987); Yuyetta (2002) dan Tett & Meyer (1993) mendefinisikan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seseorang, maka semakin rendah intensitasnya untuk meninggalkan pekerjaannya. Ditambahkan pula bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap perputaran karyawan. Mereka yang kepuasan kerjanya lebih rendah mudah untuk meninggalkan perusahaan dan mencari kesempatan di perusahaan lain. Studi lainnya yang dikemukakan Kalbers dan Fogarty (1995) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan *turnover intentions* mempunyai hubungan negatif.

Tan and Iqbaria (1994) menemukan bukti empiris pada profesional sistem informasi yang sering diindikasikan memiliki komitmen dan kepuasan kerja yang rendah, sehingga *keinginan berpindah* profesional tersebut lebih tinggi dibandingkan dengan profesional lainnya. Hal tersebut mendukung penelitian Passewark dan Strawser (1996) yang menemukan bahwa kepuasan kerja dan *keinginan berpindah* mempunyai pengaruh langsung dan memiliki hubungan negatif.

H₃: Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions*

III. METODE PENELITIAN

1. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan hotel di Semarang. Sedangkan untuk menentukan jumlah sampel untuk analisis *Structural Equation Modeling* menggunakan rumus jumlah indikator \times 5 sampai 10 (Ferdinand, 2005). Oleh karena dalam penelitian ini terdapat 15 indikator, maka jumlah sampel yang digunakan adalah 75 – 150 responden. Selanjutnya Hair, dkk dalam Ferdinand (2005) menyatakan bahwa ukuran yang sampel sesuai untuk SEM adalah antara 100 – 200 sampel. Dengan mengacu pada pendapat Hair maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian adalah 100 responden.

2. Definisi Operasional dan Pengembangan Indikator Variabel Penelitian

Variabel *Career Plateau*

Career plateau adalah suatu kondisi karir individu yang berhenti pada satu titik tertentu yang dialami oleh individu tersebut baik secara struktural atau promosi jabatan dan juga stagnan dari *job content* seperti kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh individu karyawan. *Pengukuran career*



plateau dilakukan dengan indikator-indikator berikut ini (Appelbaum dan Santiago, 1997; Ference et al, 1976; Schiska, 1991; Ellen et al, 1999), yaitu kesempatan promosi secara hirarki (X1), adanya pembatasan karir dari perusahaan (X2), tidak adanya keinginan jabatan yang lebih tinggi (X3), sangat menguasai pekerjaan saat ini (menjadi ahli dalam pekerjaannya), dan keterampilan yang mendukung jabatan yang lebih tinggi (X4).

Variabel Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap aspek-aspek pekerjaannya (Robbin, 2006). Kepuasan kerja meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif dan evaluatif emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja berkenaan dengan individu bukan keluarga dan menyangkut kondisi masa lalu. Terdapat lima dimensi yang diterima secara umum dalam kepuasan kerja, yaitu (Luthans, 2006), yaitu pekerjaan itu sendiri (X6), gaji (X7), kesempatan promosi (X8), pengawasan (X9), dan rekan kerja (X10).

Keinginan Berpindah Karyawan (*Turnover Intention*)

Model *turnover* yang dikemukakan March & Simon (1958); Mobley (1977); Price (1977) dalam Lum et al. (1998), memprediksikan bahwa keinginan seseorang untuk keluar dari organisasi dan mencari pekerjaan lain, yaitu evaluasi mengenai posisinya saat ini berkenaan dengan ketidakpuasan. *Turnover intentions* yang dibahas dalam penelitian ini adalah dalam konteks model sukarela (*voluntary turnover*). Variabel *turnover intentions* diukur dengan indikator sebagai berikut: kecenderungan individu berfikir untuk meninggalkan organisasi (X11), kemungkinan individu akan

mencari pekerjaan pada organisasi lain (X12), kemungkinan individu untuk meninggalkan organisasi (X13), kemungkinan individu untuk meninggalkan organisasi dalam waktu dekat (X14), kemungkinan individu untuk meninggalkan organisasi bila ada kesempatan yang lebih baik (X15).

3. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Tipe pertanyaan dalam kuesioner adalah pertanyaan tertutup dimana responden diminta untuk membuat pilihan diantara serangkaian alternatif yang diberikan oleh peneliti (Sekaran, 2006). Skala data jawaban responden atas pertanyaan penelitian dengan menggunakan *Agree-Disagree Scale* yang menghasilkan jawaban sangat tidak setuju – jawaban sangat setuju dalam rentang nilai 1 s/d 10 (Ferdinand, 2006).

4. Alat Analisis Data

Untuk menguji model dan hubungan yang dikembangkan dalam penelitian ini diperlukan suatu alat analisis. Adapun alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Analisis Konfirmatori

Tahap ini untuk mengkonfirmasi apakah indikator yang diamati dapat mencerminkan faktor yang dianalisis. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi itu diuji melalui *confirmatory factor analysis* yang hasilnya seperti yang disajikan berikut ini.



Analisis Konfirmatori Variabel Eksogen

Terdapat dua uji dasar yang dilakukan dalam analisis konfirmatori variabel eksogen, yaitu :

1) Uji Kesesuaian Model – *Goodness of Fit Test*

Hasil pengujian kesesuaian model pada konfirmatori faktor analisis disajikan dalam Tabel 1. Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai *Chi Square* = 10,541 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,061

sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sample dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi diterima yang berarti model adalah fit. Sehingga secara keseluruhan model dapat diterima untuk memberikan konfirmasi yang cukup yang menunjukkan bahwa kelima indikator yang digunakan dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis yaitu variabel *career plateau*.

Tabel 1
Hasil Pengujian Kelayakan Variabel Eksogen

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df = 5)	Kecil (< 11,070)	10,541	Baik
Probability	≥ 0,05	0,061	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	2,108	Kurang Baik
GFI	≥ 0,90	0,958	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,875	Marginal
TLI	≥ 0,95	0,941	Marginal
CFI	≥ 0,95	0,971	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,106	Kurang Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

2) Uji Signifikansi Bobot Faktor

Uji signifikansi bobot faktor dilakukan untuk menguji apakah sebuah variabel dapat digunakan untuk mengkonfirmasi bahwa variabel itu dapat bersama-sama dengan variabel lainnya menjelaskan sebuah variabel laten, yang dikaji dengan menggunakan dua tahapan analisis, yaitu dengan menggunakan nilai *lambda* atau *loading factor* dan bobot faktor (Ferdinand, 2006).

Nilai *lambda* yang dipersyaratkan adalah harus mencapai ≥ 0,50, bila nilai *lambda* atau *loading factor* lebih rendah dari 0,50 dipandang variabel itu tidak berdimensi sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah

variabel laten. Berdasarkan hasil pengujian yang disajikan dalam tabel 2 terlihat bahwa masing-masing indikator pada variabel *career plateau* memiliki nilai *lambda* atau *factor loading* > 0,50. Sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator tersebut secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten *career plateau*.

Bobot faktor menunjukkan kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk faktor latennya. Bobot faktor dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t yang dalam analisis SEM uji-t identik dengan nilai *Critical Ratio* (CR). Berdasarkan hasil yang disajikan dalam Tabel 2 tampak



bahwa masing-masing indikator memiliki nilai CR > 1,96 dan tingkat signifikansi <0,05, hal ini menunjukkan

bahwa indikator-indikator tersebut secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk.

Tabel 2
Regression Weight Variabel Eksogen

		Std Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
X1 <---	Career_Plateau	,765	1,000			
X2 <---	Career_Plateau	,779	1,000	,132	7,575	***
X3 <---	Career_Plateau	,716	,939	,139	6,778	***
X4 <---	Career_Plateau	,629	1,065	,186	5,736	***
X5 <---	Career_Plateau	,739	1,143	,167	6,862	***

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Analisis Konfirmatori Variabel Endogen

Untuk melakukan analisis konfirmatori variabel endogen terdapat dua uji dasar yang harus dilakukan yaitu :

- 1) Uji Kesesuaian Model – *Goodness of fit test*

Hasil pengujian kesesuaian model pada konfirmatori faktor analisis variabel kepuasan kerja dan *turnover intention* disajikan dalam tabel 3. Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai *Chi Square* = 33,216 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,506 demikian pula dengan nilai kelayakan yang lain yang

memenuhi kriteria fit sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi diterima yang berarti model adalah fit. Sehingga secara keseluruhan model dapat diterima untuk memberikan konfirmasi yang cukup untuk menunjukkan bahwa kesepuluh indikator yang digunakan dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis yaitu variabel kepuasan kerja dan *turnover intention*.

Tabel 3
Hasil Pengujian Kelayakan Variabel Endogen

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df = 34)	Kecil (< 48,602)	33,216	Baik
Probability	≥ 0,05	0,506	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	0,977	Baik
GFI	≥ 0,90	0,940	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,904	Baik
TLI	≥ 0,95	1,002	Baik
CFI	≥ 0,95	1,000	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,000	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2016



Tabel 4
Regression Weight Variabel Endogen

			Std Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
X6	<---	Kepuasan_Kerja	,652	1,000			
X7	<---	Kepuasan_Kerja	,869	1,224	,169	7,245	***
X8	<---	Kepuasan_Kerja	,877	1,175	,161	7,293	***
X9	<---	Kepuasan_Kerja	,873	1,125	,154	7,326	***
X10	<---	Kepuasan_Kerja	,604	,993	,186	5,353	***
X11	<---	Turnover_Intention	,503	1,000			
X12	<---	Turnover_Intention	,883	1,276	,252	5,069	***
X13	<---	Turnover_Intention	,774	1,102	,226	4,887	***
X14	<---	Turnover_Intention	,714	1,102	,235	4,698	***
X15	<---	Turnover_Intention	,746	1,061	,221	4,796	***

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

2) Uji Signifikansi Bobot Faktor

Nilai lambda yang dipersyaratkan adalah harus mencapai > 0,50, bila nilai lambda atau *factor loading* lebih rendah dari 0,50 dipandang variabel itu tidak berdimensi sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten.

Berdasarkan hasil pengujian yang disajikan dalam Tabel 4 terlihat bahwa indikator pada masing-masing variabel laten memiliki nilai lambda atau *factor loading* yang > 0,50. Sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator tersebut secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk masing-masing variabel latennya.

Bobot faktor menunjukkan kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk faktor laten. Bobot faktor dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t yang dalam analisis SEM uji-t identik dengan nilai *Critical Ratio* (CR). Berdasarkan hasil yang disajikan dalam Tabel 4 tampak bahwa masing-masing indikator memiliki nilai CR > 1,96 dan tingkat

signifikansi < 0,05, hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut secara signifikan merupakan dimensi dari masing-masing faktor laten yang dibentuk.

2. Pengujian Asumsi SEM

Berikut ini dijelaskan hasil evaluasi asumsi dalam pemodelan SEM sebagai berikut :

Evaluasi Normalitas Data

Asumsi ini merupakan syarat dalam penggunaan SEM. Tujuan dari evaluasi ini adalah untuk mengidentifikasikan normalitas sebaran data dengan menggunakan nilai pada tabel normalitas yang dihasilkan dari program Amos terhadap *skewness value* (nilai Z) yang setara dengan *Critical Ratio* (CR) pada level signifikansi 0,01 (1%) yaitu sebesar ± 2,58. Jika nilai *Critical Ratio* yang dihasilkan dari setiap variabel penelitian lebih kecil dari 2,58 maka distribusi data adalah normal.

Dari hasil perhitungan normalitas univariate yang disajikan di atas ditunjukkan bahwa nilai CR *multivariate* tidak lebih besar



dari 2,58 yaitu sebesar 0,791 sehingga dapat disimpulkan bahwa distribusi data penelitian adalah normal.

Evaluasi atas *Outliers*

Outliers adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim secara *multivariate* yaitu muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari variabel-variabel lainnya.

Deteksi *multivariate outliers* dilakukan dengan membandingkan tabel output hasil komputasi SEM yang ditunjukkan melalui nilai *Mahalanobis distance* pada level signifikansi ($p < 0,001$) terhadap nilai *Chi-Square* (χ^2) pada *degree of freedom* (df) sebesar jumlah indikator. Jika diobservasi memiliki nilai *Mahalanobis distance* $> \chi^2$, maka diidentifikasi sebagai *multivariate outliers*.

Hasil uji terhadap ke-15 indikator variabel penelitian menghasilkan nilai χ^2 (15 ; 0,001) adalah sebesar 37,697 (dilihat pada tabel *Chi-Square*). Sedangkan dalam tabel di atas terlihat bahwa nilai *Mahalanobis Distance* maksimal adalah 33,984. Oleh karena nilai *Mahalanobis Distance* maksimal $<$ nilai χ^2 tabel, maka dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini memenuhi asumsi bebas *multivariate outliers*.

Evaluasi atas *Multicollinearity* dan *Singularity*

Pengujian asumsi ini dapat diidentifikasi melalui nilai *determinant of sample covariance matrix*. Jika nilai determinan lebih besar atau jauh dari 0 (nol)

maka dapat diindikasikan tidak terdapat *multicollinearity* dan *singularity*. Hasil dari pengolahan menunjukkan bahwa nilai *determinand of sample covariance matrix* sebesar 999970,805 yang lebih besar dari nol. Ini berarti bahwa keseluruhan data yang digunakan pada penelitian ini layak digunakan karena tidak terdapat *multicollinearity* dan *singularity*.

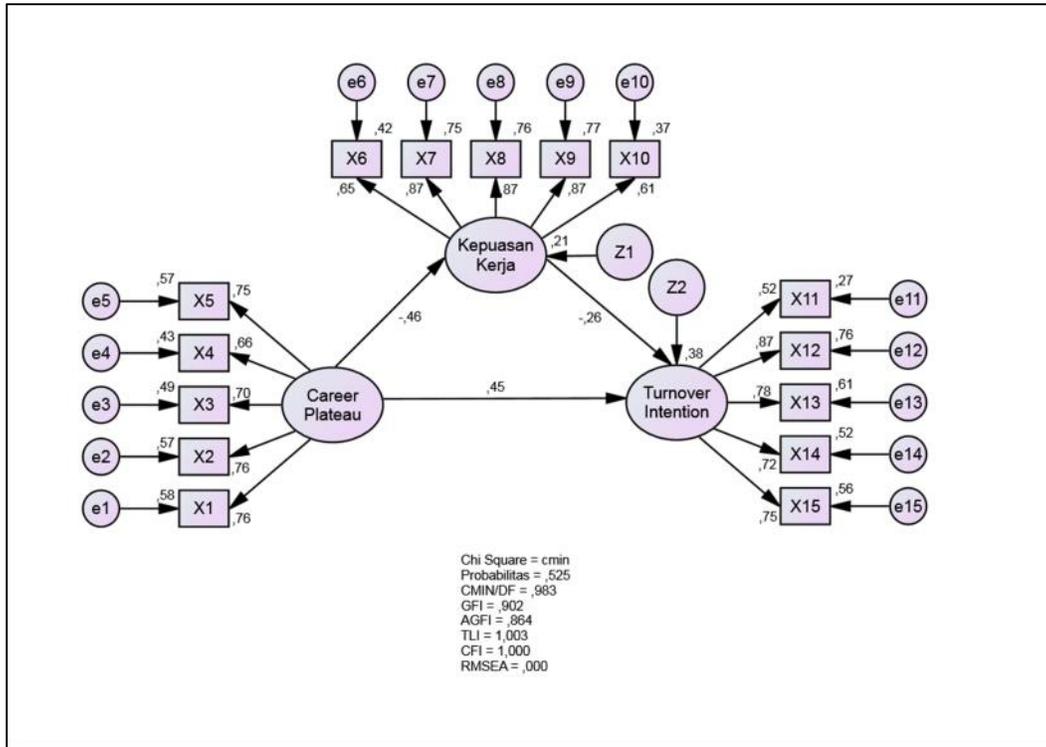
Analisis Residual

Dalam pengujian dengan SEM nilai residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual haruslah bersifat simetrik. Jika suatu model memiliki nilai kovarians residual yang tinggi ($> 2,58$) maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan dengan landasan teori yang kuat. Dari hasil analisis statistik yang dilakukan dalam penelitian ini, tidak ditemukan nilai *standardized residual kovarians* yang lebih dari 2,58 sehingga dapat dikatakan bahwa syarat residual terpenuhi.

3. Pengujian Model Penelitian

Setelah dilakukan evaluasi terhadap asumsi-asumsi SEM, selanjutnya adalah evaluasi terhadap kesesuaian model yang diajukan dalam penelitian ini dengan berbagai kriteria *goodness-of-fit* yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya. Dari model yang diajukan dan dihubungkan dengan data akan diketahui bagaimana hubungan kausal antara *career plateau*, kepuasan kerja, dan *turnover intention*. Hasil pengolahan terhadap model yang diajukan diuraikan berikut ini.

Gambar 1
Hasil Pengujian SEM pada Model Penelitian



Untuk mengetahui ketepatan model dengan data penelitian, maka dilakukan pengujian *goodness-of-fit*. Indeks hasil pengujian dibandingkan dengan nilai kritis untuk menentukan baik atau tidaknya model tersebut.

Pada uji *Chi-Square*, sebuah model akan dianggap baik jika hasilnya menunjukkan nilai *Chi-Square* hitung yang lebih kecil dari nilai *Chi Square* tabel. Semakin *Chi Square* hitung yang lebih kecil dari nilai *Chi Square* tabel menunjukkan bahwa semakin baik model tersebut berarti tidak ada perbedaan antara estimasi populasi dengan sampel yang diuji. Model penelitian ini menunjukkan bahwa nilai *Chi Square* hitung adalah 85,508, sedangkan nilai kritis/tabel *Chi Square* dengan $df = 87$ adalah 109,773. Ini berarti bahwa model penelitian ini tidak berbeda dengan populasi yang diestimasi/model

dianggap baik (diterima) karena *Chi-Square* dalam penelitian ini lebih kecil dari nilai kritis/tabelnya.

4. Pengujian Hipotesis

Setelah dilakukan uji asumsi SEM dan kesesuaian model (model fit) maka selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis hubungan kausalitas variabel penelitian. Hasil uji hipotesis hubungan antara variabel ditunjukkan dari nilai *Regression Weight* pada kolom CR (identik dengan t-hitung) yang dibandingkan dengan nilai kritisnya (identik dengan t-tabel). Nilai kritis untuk level signifikansi 0,05 (5%) adalah 1,998 (lihat pada t-tabel), sedangkan nilai kritis untuk level signifikansi 0,1 (10%) adalah 1,66 (lihat pada t-tabel). Jika nilai CR > nilai kritis, maka hipotesis penelitian akan diterima,



sebaliknya jika nilai CR < nilai kritis, maka penelitian ditolak.

Pengujian Pengaruh Career Plateau terhadap Kepuasan Kerja

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh *career plateau* terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai CR sebesar -3,661 dengan probabilitas sebesar 0,000. Oleh karena nilai CR yang dihasilkan dari perhitungan lebih besar dari nilai kritis pada level signifikansi 0,05 (5%) yaitu 1,998 serta nilai probabilitas yang dihasilkan (0,000) adalah < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel *career plateau* secara statistik terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengujian Pengaruh Career Plateau terhadap Turnover Intention

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh *career plateau* terhadap *turnover intention* menunjukkan nilai CR sebesar 3,059 dengan probabilitas sebesar 0,002. Oleh karena nilai CR yang dihasilkan dari perhitungan lebih besar dari nilai kritis pada level signifikansi 0,05 (5%) yaitu 1,998 serta nilai probabilitas yang dihasilkan (0,002) adalah < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel *career plateau* secara statistik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Pengujian Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* menunjukkan nilai CR sebesar -2,105 dengan probabilitas sebesar 0,035. Oleh karena nilai CR yang dihasilkan dari perhitungan lebih besar dari nilai kritis pada level signifikansi 0,05 (5%) yaitu 1,998 serta nilai probabilitas yang dihasilkan (0,035) adalah < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa

variabel kepuasan kerja secara statistik terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

5. Pembahasan

Pengaruh Career Plateau terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji statistik yang dilakukan pada variabel *career plateau* dan kepuasan kerja menunjukkan bahwa *career plateau* terbukti berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, jika dalam suatu organisasi terjadi *career plateau* yang tinggi maka kepuasan kerja karyawan akan rendah.

Hal ini demikian karena perasaan puas atau tidak puas yang dirasakan oleh seorang karyawan terkait dengan kesempatan promosi, pekerjaan yang menarik, tanggung jawab, kondisi kerja, apresiasi, *job security*, *training program*, loyalitas personal, gaji dan tunjangan yang baik, rekan kerja, supervisi, lokasi kerja, jam kerja, keinginan untuk menjadi bagian dari perusahaan hotel dan simpati dalam membantu karyawan menyelesaikan masalah. Apabila terdapat salah satu aspek tidak terpenuhi yang di dalam penelitian ini adalah terkait dengan hambatan karir atau *career plateau* dapat menyebabkan karyawan menjadi tidak puas terhadap pekerjaannya.

Pengaruh Career Plateau terhadap Turnover Intention

Hasil uji statistik yang dilakukan pada variabel *career plateau* dan *turnover intention* menunjukkan bahwa *career plateau* terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya, jika dalam suatu organisasi terjadi *career plateau* yang tinggi maka *turnover intention* karyawan juga akan menjadi tinggi.

Adanya keinginan berpindah karyawan dapat disebabkan oleh faktor *career plateau*. Stagnasi karir (*career plateau*) adalah suatu



kondisi karir individu yang berhenti pada satu titik tertentu. *Career plateau* yang dialami oleh individu tidak hanya pada berhentinya karir individu secara struktural (*hierarchical plateau*) namun juga stagnan dari *job content* yang meliputi kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan (Bardwick, 1986).

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention

Hasil uji statistik yang dilakukan pada variabel kepuasan kerja dan *turnover intention* menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya, jika dalam suatu organisasi terjadi kepuasan kerja yang tinggi maka *turnover intention* karyawan juga akan menjadi rendah.

Ketidakpuasan kerja telah sering diidentifikasi sebagai suatu alasan penting yang dapat menyebabkan individu meninggalkan pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat memiliki pengaruh yang substansial pada keinginan keluar individu pada industri perhotelan (*hospitality industry*). Hal ini demikian karena karyawan tidak lagi memiliki perasaan puas terhadap pekerjaan, promosi, gaji, rekan kerja, dan supervisi pada tempat bekerja. Ketidakpuasan tersebut menjadi faktor pendorong timbulnya keinginan untuk mengundurkan diri dari organisasi.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Penelitian ini telah melakukan sebuah studi terkait pengaruh *career plateau* terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention*. Merujuk pada hasil penelitian maka terdapat tiga hal yang dapat disimpulkan dari penelitian ini, yaitu:

1) Studi ini menjadi bukti empiris akan pengaruh *career plateau* terhadap

kepuasan kerja yang menunjukkan hasil signifikan negatif. Artinya, kepuasan kerja seorang karyawan ditentukan oleh *career plateau*. Hambatan karir yang rendah akan memicu perasaan puas dalam diri karyawan.

2) Hasil pengujian dalam studi ini menjadi bukti mengenai keterpengaruh *career plateau* terhadap *turnover intention* secara signifikan positif. Artinya, minat karyawan untuk berhenti ditentukan oleh tinggi rendahnya hambatan karir karyawan dalam perusahaan. Hambatan karir yang rendah akan mendorong karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan.

3) Pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* menunjukkan hasil signifikan negatif. Artinya, karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan mendorong karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan

2. Saran

Hasil penelitian ini telah membuktikan bahwa *career plateau* memiliki pengaruh nyata terhadap kepuasan kerja karyawan dan *turnover intention*. Oleh sebab itu untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan untuk menurunkan tingkat *turnover intention* maka diperlukan perbaikan untuk menurunkan *career plateau* dalam organisasi.

1) Memberikan kesempatan promosi secara hierarki pada setiap karyawan yang memang memiliki peluang dan memenuhi kriteria untuk memperoleh promosi. Untuk selanjutnya setiap karyawan yang memperoleh kesempatan dilakukan tes secara berjenjang dan adil sehingga diperoleh seorang karyawan yang memenuhi kriteria jabatan dan pekerjaan yang diharapkan oleh organisasi.



- 2) Perusahaan memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada setiap karyawan untuk meraih jenjang jabatan di setiap cabang perusahaan yang ada. mendapat promosi jabatan. *Coaching* ini bertujuan untuk memberikan orientasi bagi karyawan terhadap jabatan baru yang hendak dituju.
- 3) Memberikan *coaching* jabatan kepada setiap karyawan yang memiliki peluang
- 4)

VI. REFERENCES

- Allen, T.D., J.E Russell, M.L Poteet, & G.H Dobbins (1999), Learning and Development Factors Related To Perceptions Of Job Content And Hierarchical Plateauing, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1113-1137.
- Allen, NJ dan JP Meyer (1997), *Commitment in The Workplace Theory Research and Application*, Califotnia: Sage Publications.
- Andini, Rita (2006), *Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention: Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang*, Magister Management, Universitas Diponegoro Semarang.
- Applebaum, S.H. & V. Santiago (1997), Career Development in the Plateaued Organization, *Career Development International*, 2 (1), 11-20.
- Bardwick, JM (1986), *The Plateauing Trap*, New York: The Amazon.
- DeMicco, Frederick J and Reid, Robert D (1988), Older Workers: A Hiring Resource for The Hospitality Industry, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, May, pp. 56-62.
- Djamilah, Siti (2005), Analisa Pengaruh Dukungan Atasan, Keterlibatan Kerja, Lama di Organisasi dan Usia pada Job Content Plateauing, Makalah Simposium Nasional Mahasiswa dan Alumni Ilmu Ekonomi: UGM.
- Ferdinand, Augusty (2006), *Metode Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ferdinand, Augusty (2005), *Structural Equation Modeling*, Semarang: BP Undip.
- Ferrence, T., JA Stoner, dan EK Warren (1997), Managing The Career Plateau, *Academy of Management Review*, 2 (10), 602-612.
- Heilmann, S.G., D.T Holt dan C.Y Rilovick (2008), Effect of Career Plateauing on Turnover: A Test of A Model, *Journal of Leadership and Organizational Studies*.
- Kalbers, L.P., Tj. Forgarty (1995), Professionalism and Its Consequences: A Study of Internal Auditors, *Auditing: A journal of Practice and Theory*, Vol. 14, pp. 64 - 86.



- Kreitner, Robert & Angelo Kinicki (2003), *Perilaku Organisasi*, Penerbit Salemba Empat.
- Lee, Patrick Chang Boon (2002), Going Beyond Career Plateau Using Professional Plateau to Account for Work Outcomes, *The Journal of Management Development*, 22 (5/6).
- Lentz (2004), The Link Between The Career Plateau and Mentoring Addressing The Empirical Gap.
- Lum, L., J Kervin, K Clark, F Reid, dan W Sirola (1998), Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment, *Journal of Organizational Behavior*, 19: 305-320.
- Luthans, Fred (2006), *Perilaku Organisasi*, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta.
- March, J.G & H.A Simon (1958), *Organization*, Wiley and Sons, New York.
- Mathis, R.L dan J.H Jackson (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia, Terjemahan*, Salemba Empat, Jakarta.
- Mbah, Samuel Emeka dan CO Ikemefuna (2012), Job Satisfaction and Employees' Turnover Intentions in Total Nigeria Plc in Lagos State, *International Journal of Humanities and Social Science*, 2 (14).
- McCleary, Ken W and Weaver, Pamela A (1988), The Job Offer: What Today's Graduates Want, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, February, pp. 28-31.
- Mobley, W.H (1997), *Pergantian Karyawan: Sebab Akibat dan Pengendaliannya, Terjemahan*, PT Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Mudor, Hamdia dan Phadett Tooksoon (2011), Conceptual Framework on The Relationship Between Human Resource Management Practice, Job Satisfaction, and Turnover, *Journal of Economic and Behavioral Studies*, 2 (2).
- Mueller, John Dwight Kammeyer (2003), *Turnover Process in a Temporal Context : It's about Time*, on line (www.emeraldinsight.com).
- Nachbagauer, Andreas GM dan Gabriela Ricdi (2002), Effects of Concepts of Career Plateaus on Performance, Work Satisfaction, and Commitment, *International Journal of Manpower*, 23 (8).
- Nasution, Wendi Amsuri (2009), Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Intensi Turnover pada Call Centre Telkomsel di Medan, *Jurnal Mandiri*, 4 (1).
- Ongori, H & Angola, J. E (2009), An Assessment of Academic Stress Among Undergraduate Students: The Case of University of Botswana, *Educational Research and Review*, Vol. 4 (2), pp. 063 - 070.



- Pareke, Fahrudin Js (2004), Hubungan Keadilan dan Kepuasan dengan Keinginan Berpindah: Peran Komitmen Organisasional sebagai Variabel Pemeditasi, *Jurnal Siasat Bisnis*, 9 (2).
- Pasewark, W.R., and J.R. Strawser (1996), The Determinants and Outcomes Associated with Job Insecurity an A Professional Accounting Environment, *Behavioral Research in Accounting*, Vol.8, pp. 91 - 113.Prasadini dan Herath (2013)
- Prasadini N Gamage dan HMADK Herath (2013), Job Related Factors and Intention to Stay of It Professionals in Sri Lanka, *International Journal of Social Science and Interdisciplinary Research*, 2 (7).
- Rivai, Veithzal (2001), Beberapa Upaya Untuk Meningkatkan Motivasi Kerja Profesional Staf (Survei di Bank Pemerintah Bank Mandiri, Bank BRI, Bank BRI dan Bank BTN tahun 2000), *JurnalEkonomi Perusahaan*.
- Robbins, Stephen P (2006), *Perilaku Organisasi*, PT Indeks : Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Rousseau, L (1984), What are The real Costs of Employee Turnover?, *CA Magazine*, Vol. 117, December, pp.48-55.
- Schnake, M.M., R.J William & W. Fredenberger (2007), Relationship Between Frequency of Use of Career Management Practice and Employee Attitudes, Intention to Turnover and Job Search Behavior, *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 11 (1), 53-64.
- Schein, EH (1971), The Individual, The Organization and The Career: A Conceptual Scheme, *Journal of Applied Behavioral Science*, 7, p. 401-426.
- Schiska, A (1991), Revitalizing the Plateaud Employees on Your Staff, *Supervisory Management*, 36 (9): 1-2.
- Sekaran, Uma (2006), *Research Method for Business*, United State of America: John Wiley and Sons.
- Shahzad, Khurram., Sajjad Hussain, Sajid Bashir, Anwar F Chishti, dan Zafar Mueen Nasir (2011), Organizational Environment, Job Satisfaction, and Career Growth Opportunities: A Link to Employee Turnover Intentions in Public Sector of Pakistan, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2 (9).
- Shaw, Jason D, Delery, John E, Jenkins, G. Douglas Jr, and Gupta, Nina (1998), An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover, *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No.5, October, pp.511-525.
- Singarimbun, Masri (1991), *Metode Penelitian Survai*, LP3ES, Jakarta.
- Stout, S. K., Slocum, J. W., & Cron, W. L (1988), Dynamics of the career plateauing process, *Journal of Vocational Behavior*, 32, 74-91.



- Tett, Robert P & John P Meyer (1993), Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta Analytic Findings, *Personnel Psychology*, Vol.6, pp. 259-293.
- Tremblay, Michel., Alain Roger, dan Jean Marie Toulouse (1995), Career Plateau and Work Attitudes: An Empirical Study of Managers, *Human Relations*, 48 (3).
- Wickramasinghe, Vathsala dan Mayura Jayaweera (2010), Impact of Career Plateau and Supervisory Support on Career Satisfaction, *Career Development International*, 15 (6).
- Woods, Robert H and Macaulay, James F (1989), R for Turnover: Retention Program that Work, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, May, pp.78 – 90
- Wulani, Fenika (2006), Dampak *Career Plateau* pada Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional: Studi Empiris di Universitas, *Penelitian Non Publikasi*
- Wulani, Fenika., Tuty Lindawati, dan Ani Suhartatik (2008), Perencanaan Karir sebagai Antecedent dan Sikap Kerja serta Kinerja sebagai Dampak Career Plateau pada Guru SMP dan SMA Swasta di Surabaya, *Majalah Ekonomi*, 23 (2).
- Yuyetta, D.H (2002), Conceptual Framework On The Relationship Between Human Resource Management Practices, Job Satisfaction, and Turnover, *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 2 (2), 41-49.
- Zeffane, Rachid (1995), Understanding Employee Turnover : The Need for a Contingency Approach, *International Journal of Manpower*, Vol. 15, No. 9, pp. 1-14.