**PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF DAN *CAREER PLATEAU* TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA PADA *INTENTION TO STAY***

**(Studi pada PT X)**

**Fransisca Widyawati**

**Universitas Diponegoro**

**ABSTRACT**

*Research on the effects of distributive justice and career plateau is still interesting to study because research gaps still exist on the effects of distributive justice and career plateau on job satisfaction and intention to stay. Therefore, this study aimed to examine the effect of distributive justice and career plateau on job satisfaction and intention to stay.*

*In order to answer the research problem, we developed a research model which consists of four research variables that include distributive justice and career plateau as the exogenous variables and variables of job satisfaction and intention to stay as the endogenous variable. Testing of the research model is conducted using Structural Equation Modeling (SEM) analytical techniques.*

*The result of the testing using SEM shows that the model is fit while from the hypothesis testing results indicate that distributive justice proved to have a significant positive effect on job satisfaction and intention to stay, career plateau proved to have no significant effect on job satisfaction and intention to stay; and job satisfaction proved to have a significant positive effect on the intention to stay.*

***Keywords: distributive justice, career plateau, job satisfaction, intention to stay***

**PENDAHULUAN**

Masalah perilaku organisasi yang salah satunya berkaitan dengan keinginan karyawan untuk tetap bekerja telah banyak menjadi perhatian oleh para ilmuwan sosial di bidang psikologi industri, manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi selama beberapa dekade terakhir (Shakeel, Aslam, Safdar, 2012).

Keinginan untuk tetap bekerja merupakan kebalikan dari keinginan untuk keluar (Kim, Price, Mueller & Watson, 1996). Menurut Mobley (1982), Steers dan Mowday (1981), Black dan Stevens (1989) keinginan untuk tetap bekerja secara signifikan berkorelasi negatif dengan pergantian. Karena keinginan untuk bertahan disebut sebagai kesediaan karyawan untuk tetap bersama dengan perusahaan (Tett & Meyer, 1993), secara konsisten menunjukkan hubungan yang lebih kuat dengan pergantian dibanding tanda pergantian lain (Tett & Meyer, 1993; Igharia & Greenhaus, 1992). Oleh karena itu, meskipun konsep penelitian ini adalah mengenai keinginan untuk keluar, namun fokus penyelidikannya adalah dari perspektif keinginan untuk tetap bekerja.

Penelitian ini menggunakan keinginan untuk tetap bekerja sebagai titik fokus untuk diteliti karena beberapa alasan. *Pertama*, penggunaan data arsip tidak selalu menentukan mengapa karyawan meninggalkan pimpinan mereka. Catatan yang hanya menyertakan informasi teknis tentang aktivitas keluar karyawan tidak cukup membedakan antara penghentian sukarela dan tidak sukarela (Thompson & Terpening, 1983). Jika catatan soal penghentian tersebut tidak jelas, maka hasil studi yang didasarkan pada catatan ini juga menjadi tidak jelas, karena kegiatan pergantian sukarela tidak tergantung pada pengaruh pimpinan seperti dalam pergantian sukarela. *Kedua*, penelitian yang menggunakan keinginan untuk tetap bekerja dapat diselesaikan lebih awal karena masih ada karyawan yang dapat memberikan informasi yang tepat mengenai keinginan mereka, sehingga menghasilkan hasil yang dapat ditindaklanjuti lebih cepat daripada penelitian yang menunggu karyawan untuk mengakhiri pekerjaan mereka (Thompson & Terpening, 1983). Karena keinginan untuk tetap bekerja dianggap sebagai tanda terbaik untuk pergantian, maka harus diupayakan untuk memahami hubungan antara konsep ini dengan variabel lain (Igharia & Greenhaus, 1992). *Ketiga*, fenomena empiris yang ditemukan di tempat penelitian mengenai keinginan karyawan untuk tetap bekerja.

Selain alasan-alasan tersebut, mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja (*intention to stay*) menjadi hal yang penting karena menurut Krackhardt dan Porter (1986) apabila keinginan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan menurun dan keluar dari perusahaan maka perusahaan akan kehilangan bakat yang potensial dan harus mengeluarkan biaya tambahan untuk melakukan perekrutan dan pelatihan.

Gamage dan Herawati (2013) juga menyatakan bahwa dalam lingkungan bisnis modern aset yang paling berharga dari setiap organisasi adalah sumber daya manusia. Beberapa organisasi kelas dunia telah mendapatkan keunggulan kompetitif melalui sumber daya yang paling berharga sumber daya manusia atau orang-orang mereka. Tetapi pada saat yang sama organisasi menghadapi tantangan besar yaitu bagaimana mempertahankan sumber daya yang tak ternilai. Oleh sebab itu, perusahaan perlu menghadapi tantangan ini sebagai cara untuk menjaga pekerja paling berbakat dan terampil untuk waktu yang lama.

Untuk dapat mempertahankan karyawan agar tetap bekerja di perusahaan (*intention to stay*) maka perusahaan perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhinya. *Faktor* *pertama*, mengacu pada hasil 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*. Hasil-hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja diperlukan agar karyawan memiliki keinginan yang tinggi untuk tetap bekerja (*intention to stay*) di perusahaan. Selain faktor kepuasan kerja terdapat faktor lain yang dapat mempengaruhi *intention to stay*.

*Faktor* *Kedua*, mengacu pada penelitian yang telah dilakukan oleh Pareke (2004) menunjukkan bahwa keadilan distributif terbukti berpengaruh negatif signifikan terhadap keinginan berpindah, artinya jika keadilan distributif yang dijalankan di perusahaan tersebut dipersepsikan rendah oleh karyawan maka akan menyebabkan karyawan enggan untuk tetap bekerja (*intention to stay*) di perusahaan tersebut. Keadilan distributif merupakan suatu anggapan mengenai keadilan hasil oleh organisasi dalam hubungannya dengan individu atau input kelompok, dan keadilan ini didominasi oleh teori kesamaan (Thornhill dan Saunders, 2003), khususnya dalam hal bagaimana individu mengevaluasi dan bereaksi terhadap perlakuan yang berbeda.

*Faktor ketiga*, berkaitan dengan perkembangan karir karyawan. Perkembangan karir bersifat unik dan dinamis pada setiap karyawan, hal ini terjadi karena perkembangan karir merupakan kebutuhan individu dan menjadi salah satu tujuan individu ketika mereka memutuskan untuk bergabung dan bekerja pada sebuah organisasi (Nuraini, 2012). 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).

Hasil 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*.

Selain faktor *career plateau* yang tinggi, terdapat fenomena empiris lain yang ditemukan di tempat penelitian yaitu berkaitan dengan keadilan distributif. PT X memiliki kebijakan yang memberikan kompensasi di luar gaji pokok seperti kesejahteraan karyawan dan bonus. Besaran uang kesejahteraan dan bonus tersebut diberikan secara merata kepada seluruh karyawan. Fenomena tersebut seringkali menimbulkan gejolak dikalangan karyawan yang menyatakan tidak puas dengan kebijakan tersebut. Karyawan mengharapkan agar besaran uang kesejahteraan dan bonus dapat disesuaikan dengan beban kerja, masa kerja, dan hasil penilaian kinerja karyawan.

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.

Demikian pula pada penelitian Tremblay, Roger, dan Toulouse (1995) 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.

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*.

Hasil 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*.

Mengacu pada fenomena tentang keadilan distributif yang rendah dan tingginya *career plateau* yang ditemukan di tempat penelitian serta masih adanya *research gap* dari hasil-hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh keadilan distributif dan *career plateau* terhadap kepuasan kerja dan *intention to stay* maka penelitian ini masih menarik untuk diteliti. Adapun masalah penelitian yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah “Bagaimana meningkatkan keadilan distributif dan menurunkan *career plateau* di PT X?”

**TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN**

**Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kepuasan Kerja**

Pada kenyataannya efektivitas dan produktivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Sebaliknya ketidakpuasan kerja akan menimbulkan penurunan semangat dan gairah kerja (Nitisemito, 1992). Menurut Greenberg (1996) Kepuasan kerja merupakan salah satu dimensi perilaku kerja yang dipengaruhi oleh keadilan organisasional (Folger dan Konovsky, 1989; Moorman, 1991). Sementara kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan hal yang sangat esensial bagi sebuah organisasi, karena kepuasan kerja sangat berhubungan dengan persepsi para karyawan di dalamnya. Salah satu gejala yang paling meyakinkan dari rusaknya kondisi dalam suatu organisasi adalah rendahnya kepuasan kerja.

Pengujian pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja telah dilakukan oleh Hasmarini dan Yuniawan (2008) yang menunjukkan bahwa keadilan distributif terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Demikian pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Kadarudin dan Mardiana (2012) juga menunjukkan bahwa keadilan distributif terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Studi yang dilakukan oleh Mudor dan Tooksoon (2011) juga menunjukkan bahwa keadilan distributif dalam kompensasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

H1: Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

**Pengaruh *Career Plateau* terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut Robert *et al* (2002) perencanaan karir 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. Sedangkan kepuasan kerja merupakan sikap yang mencerminkan seberapa baik orang suka atau tidak suka terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan emosi yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang. 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 plateu* 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.

Demikian pula pada penelitian Tremblay, Roger, dan Toulouse (1995) 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.

Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

H2: *Career plateau* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja

**Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Intention to Stay***

Kepuasan kerja seseorang ditentukan oleh perbedaan antara semua yang diharapkan dengan semua yang dirasakan dari pekerjaan atau semua yang diterimanya secara aktual. Kepuasan kerja ditemukan menjadi variabel *intervening* dalam hubungan antara karakteristik lingkungan dan pribadi dengan komitmen organisasional (Lum *et al*., 1998), dan diyakini sebagai salah satu determinan utama tingkat perputaran karyawan dalam organisasi (Good *et al*., 1996).

Menurut Witt dan Nyee (1992), sebagian besar penelitian di bidang kepuasan kerja karyawan didasarkan pada dua asumsi dasar. *Pertama*, kepuasan kerja merupakan determinan potensial untuk memprediksi tingkat absensi, perpindahan, kinerja, dan perilaku di luar peran kerja resmi karyawan (*extra role behavior*). *Kedua*, bahwa anteseden-anteseden utama sikap kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh kemampuan yang dimiliki manajemen perusahaan. Bukti-bukti empiris menyajikan kesimpulan bahwa kepuasan kerja seseorang secara positif mempengaruhi komitmen organisasional (Clugston, 2000; Levy dan William, 1998; Lum *et al*., 1998; Russ dan McNelly, 1995; Vanderberg dan Lance, 1992), ketidakhadiran (Golberg dan Waldman, 2000), kepuasan hidup (Judge dan Watanabe, 1993), motivasi (Igalens dan Roussel, 1999), dan keinginan berpindah (Clugston, 2000; Golberg dan Waldman, 2000; Russ dan McNelly, 1995).

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*.

Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *intention to stay*

**Pengaruh Keadilan Distributif terhadap *Intention to Stay***

Teori keadilan distributif menyatakan bahwa individu-individu dalam organisasi akan mengevaluasi distribusi hasil-hasil organisasional dengan memperhatikan beberapa aturan distribusi, yang paling sering digunakan adalah hak menurut kewajaran atau keadilan (Gilliland, 1993).

Teori kewajaran (*Equity Theory*) menyatakan bahwa manusia dalam hubungan-hubungan sosialnya berkeyakinan bahwa imbalan organisasional harus didistribusikan sesuai dengan tingkat kontribusi individual (Cowherd dan Levine, 1992). Keadilan distributif berhubungan dengan keseimbangan-keseimbangan antara masukan-masukan (misalnya *skill*) yang mereka berikan, dengan hasil-hasil organisasional (misalnya gaji) yang mereka terima. Pada saat individu-individu dalam organisasi mempersepsikan bahwa rasio masukan terhadap imbalan yang mereka terima seimbang, mereka merasakan adanya kewajaran, yang pada gilirannya mengindikasikan adanya keadilan distributif (Cowherd dan Levine, 1992).

Persepsi karyawan tentang adanya ketidakseimbangan antara masukan-masukan yang mereka berikan dengan hasil-hasil yang mereka terima akan menghasilkan emosi negatif, yang pada gilirannya akan memotivasi karyawan untuk mengubah perilaku, sikap dan kepuasan mereka (Gilliland, 1993). Manakala seseorang mempersepsikan adanya ketidakseimbangan antara masukan dan imbalan, maka mereka akan berusaha menguragi kekecewaan mereka dengan 3 cara. *Pertama*, mereka mungkin akan mengubah baik persepsi mengenai masukan-masukan yang diberikan, maupun persepsi mereka tentang imbalan-imbalan yang diterima. *Kedua*, mereka akan berusaha untuk mengubah masukan-masukan dan imbalan-imbalan aktual, misalnya dengan menurunkan usaha yang dikerahkan dalam pekerjaan atau menuntut kenaikan gaji. *Ketiga*, anggota-anggota organisasi dapat mengakhiri ketidakseimbangan tersebut dengan cara meninggalkan organisasi (Cowherd dan Levine, 1992).

Penelitian yang telah dilakukan oleh Pareke (2004) menunjukkan bahwa keadilan distributif terbukti berpengaruh negatif signifikan terhadap keinginan berpindah.

Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

H4: Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap *intention to stay*

**Pengaruh *Career Plateau* terhadap *Intention to Stay***

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 *intention to stay*.

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.

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*.

Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

H5: *Career plateau* berpengaruh negatif terhadap *intention to stay*

**METODE PENELITIAN**

**Populasi**

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT X yang bukan merupakan bagian produksi yang berjumlah 120 orang.

**Sampel**

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi (Singarimbun, 1991). Penentuan jumlah sampel untuk analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) menggunakan rumus jumlah indikator x 5 sampai 10 (Ferdinand, 2005). Oleh karena jumlah indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah 20 maka sampel minimal untuk penelitian ini adalah 100. Selanjutnya Hair, dkk dalam Ferdinand (2005) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah antara 100 – 200 sampel. Dengan mengacu pada rumus penentuan jumlah sampel dan pendapat Hair maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian adalah 100 responden.

**Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian**

**Keadilan Distributif**

Dalam penelitian ini *keadilan distributif* didefinisikan sebagai pendistribusian sumberdaya (imbalan, penghargaan) diantara para karyawan yang terkait dengan persepsi karyawan terhadap *outcome* yang diterima.

Keadilan distributif merupakan suatu bentuk keadilan yang didasarkan pada hasil keputusan yang berbasis pada kesamaan. Pengukuran variabel keadilan distributif dilakukan dengan indikator (Leung, et al, 1996) :

1. Penghasilan diberikan secara penuh
2. Penghasilan sesuai tingkat kesulitan
3. THR sebanding dengan rekan-rekan
4. Bonus sebanding dengan rekan-rekan
5. Hak kesejahteraan yang sama dengan rekan-rekan

***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):

1. Kesempatan promosi secara hirarki
2. Adanya pembatasan karir dari perusahaan
3. Tidak adanya keinginan jabatan yang lebih tinggi
4. Sangat menguasai pekerjaan saat ini (menjadi ahli dalam pekerjaannya)
5. Keterampilan yang mendukung jabatan yang lebih tinggi

**Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah sikap emosional karyawan yang bersifat individu dalam memandang dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerjaan tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhan.

Pengukuran terhadap variabel kepuasan kerja dilakukan dengan menggunakan lima indikator, yang meliputi (Mas’ud, 2004):

1. Pekerjaan itu sendiri, dalam hal dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
2. Gaji, sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi
3. Kesempatan promosi, kesempatan untuk maju dalam organisasi.
4. Pengawasan, kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
5. Rekan kerja, tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.

***Intention to Stay***

Keinginan karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan dalam jangka waktu yang panjang yang menunjukkan adanya komitmen terhadap perusahaan dan kesediaan untuk tetap tinggal di perusahaan. Pengukuran variabel *intention to stay* dikembangkan dari Lum *et al* (1998), yang indikatornya meliputi:

1. Kecenderungan individu berfikir untuk bertahan dalam organisasi.
2. Kemungkinan individu tidak akan mencari pekerjaan pada organisasi lain.
3. Kemungkinan individu untuk bertahan dalam organisasi.
4. Kemungkinan individu untuk bertahan dalam organisasi dalam waktu dekat.
5. Kemungkinan individu untuk bertahan dalam organisasi meskipun ada kesempatan yang lebih baik.

**Metode Pengumpulan Data**

Untuk mengumpulkan data penelitian, kuesioner dipilih sebagai metode pengumpulan data dalam penelitian ini. Kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya yang akan dijawab oleh responden. Kuesioner dipilih karena merupakan suatu mekanisme pengumpulan data yang efisien untuk mengetahui dengan tepat apa yang diperlukan dan bagaimana mengukur variabel penelitian (Sekaran, 2006).

Tipe pertanyaan dalam kuesioner adalah pertanyaan tertutup dan terbuka 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).

**Teknik Analisis**

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

**ANALISIS DATA**

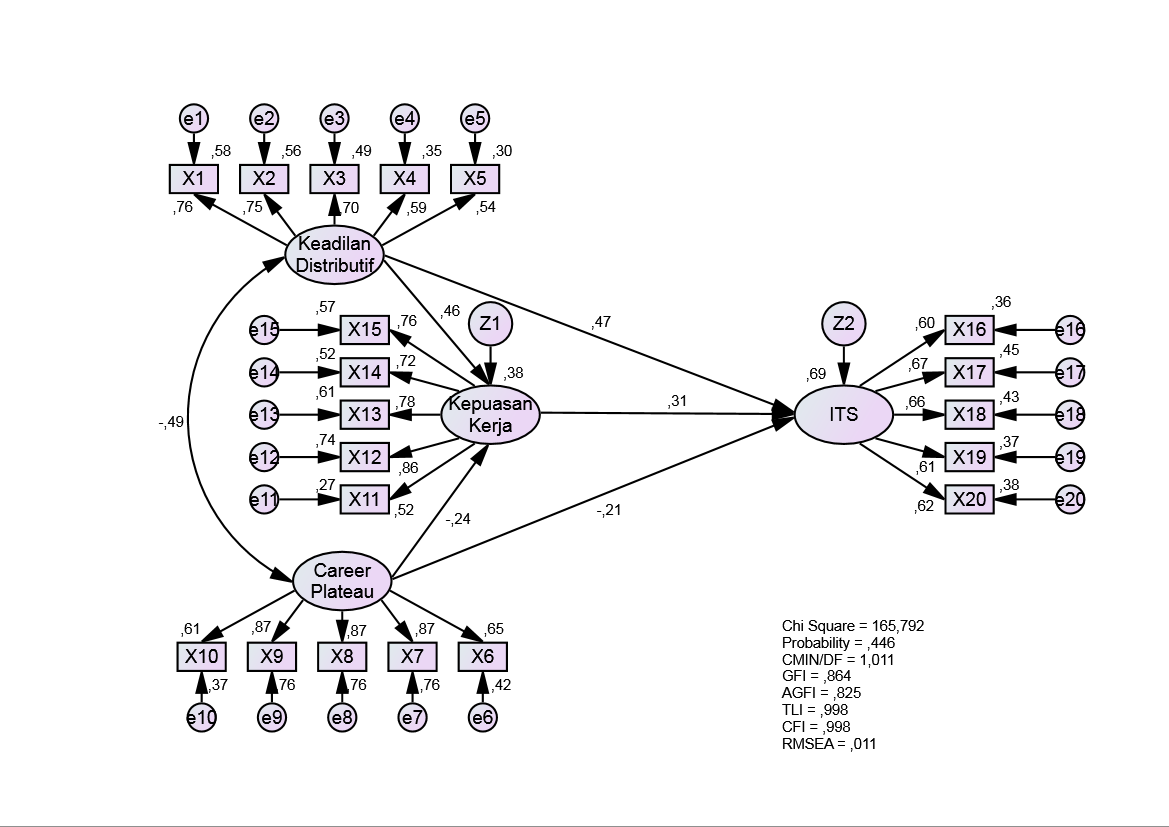
Adapun hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM disajikan di bawah ini:

1. **Pengujian *Goodness of Fit***

*Goodness of fit test* digunakan untuk menguji kelayakan model yang dikembangkan dalam penelitian ini.

**Gambar 1**

**Analisis *Full Model***

****

*Sumber : Data primer yang diolah, 2013*

Adapun hasil uji terhadap kelayakan (*goodness of fit*) dari full model SEM disajikan dalam Tabel berikut ini:

**Tabel 1**

**Hasil Pengujian Kelayakan Model *Full Model***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Goodness of Fit Indeks*** | ***Cut off Value*** | **Hasil** | **Evaluasi Model** |
| Chi-Square (df = 164) = 194,882 | < 194,882 | 165,792 | Baik |
| Probability | ≥ 0,05 | 0,446 | Baik |
| CMIN/DF | ≤ 2,00 | 1,011 | Baik |
| GFI | ≥ 0,90 | 0,864 | Marginal |
| AGFI | ≥ 0,90 | 0,825 | Marginal |
| TLI | ≥ 0,95 | 0,998 | Baik |
| CFI | ≥ 0,95 | 0,998 | Baik |
| RMSEA | ≤ 0,08 | 0,011 | Baik |

*Sumber: Data primer yang diolah, 2013*

Berdasarkan hasil pengujian kelayakan model yang disajikan dalam Tabel di atas menunjukkan bahwa model yang kita analisis adalah model *recursive* dengan jumlah sampel 100, nilai Chi-Square = 165,792 dengan df = 164 dan probabilitas 0,446. Hasil Chi-Square ini menunjukkan bahwa model yang diteliti sama dengan data empiris yang berarti model adalah fit.

1. **Pengujian Asumsi SEM**
2. **Evaluasi Normalitas Data**

Analisis normalitas dilakukan dengan mengamati nilai CR untuk multivariate dengan rentang ± 2,58 pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004).

**Tabel 2**

**Pengujian Normalitas Data**

| Variable | min | max | skew | c.r. | kurtosis | c.r. |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| X20 | 1,000 | 10,000 | -,265 | -1,081 | -1,040 | -2,123 |
| X19 | 1,000 | 10,000 | -,513 | -2,096 | -,674 | -1,376 |
| X18 | 1,000 | 10,000 | -,878 | -3,586 | ,101 | ,207 |
| X17 | 1,000 | 10,000 | -,423 | -1,728 | -,923 | -1,884 |
| X16 | 1,000 | 10,000 | -,732 | -2,990 | ,015 | ,031 |
| X15 | 1,000 | 10,000 | ,614 | 2,507 | ,751 | 1,533 |
| X14 | 1,000 | 10,000 | ,525 | 2,145 | ,020 | ,041 |
| X13 | 1,000 | 10,000 | ,298 | 1,217 | -,243 | -,496 |
| X12 | 1,000 | 10,000 | ,660 | 2,694 | ,366 | ,748 |
| X11 | 1,000 | 10,000 | ,400 | 1,633 | -,752 | -1,536 |
| X10 | 1,000 | 10,000 | -,701 | -2,863 | -,341 | -,695 |
| X9 | 2,000 | 10,000 | -,268 | -1,093 | -,180 | -,367 |
| X8 | 2,000 | 10,000 | -,403 | -1,644 | -,794 | -1,622 |
| X7 | 2,000 | 10,000 | -,250 | -1,020 | -,791 | -1,615 |
| X6 | 1,000 | 10,000 | -,697 | -2,847 | ,188 | ,384 |
| X5 | 1,000 | 10,000 | ,501 | 2,045 | -,395 | -,806 |
| X4 | 1,000 | 10,000 | ,158 | ,645 | -,920 | -1,878 |
| X3 | 1,000 | 10,000 | ,671 | 2,739 | ,496 | 1,013 |
| X2 | 1,000 | 10,000 | ,342 | 1,394 | -,349 | -,712 |
| X1 | 1,000 | 10,000 | ,115 | ,468 | -,335 | -,683 |
| Multivariate |  |  |  |  | -1,845 | -,311 |

*Sumber : Data primer yang diolah, 2013*

Hasil pengujian normalitas menunjukkan bahwa nilai CR untuk multivariate adalah -0,311 yang berada di bawah 2,58, sehingga dapat dikatakan bahwa distribusi data variabel *observed* adalah normal.

1. **Evaluasi Outliers**

Outliers adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dengan data lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim (Hair, et al, 1995). Uji Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) digunakan untuk melihat ada tidaknya *outliers* secara *multivariate*. Untuk menghitung *Mahalanobis Distance* berdasarkan nilai Chi-Square pada derajat bebas 20 (jumlah indikator) pada tingkat p < 0,001 adalah χ2 (20 ; 0,001) = 45,315 (berdasarkan tabel distribusi χ2). Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak Mahalanobis maksimal adalah 40,757 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat *multivariate outliers*.

1. **Evaluasi *Multicollinearity* dan *Singularity***

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat multikolinieritas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Indikasi adanya multikolinieritas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data, nilai determinan matriks kovarians sampel adalah: 763968782,790. Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai *determinant of sample covariance matrix*  berada jauh dari nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinieritas dan singularitas.

1. **Evaluasi Nilai Residual**

Setelah melakukan estimasi, 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 catatan ada landasan teoritisnya. Dari hasil analisis statistik yang dilakukan dalam penelitian ini, ditemukan dua nilai *standardized residual kovarians* yang lebih dari 2,58 namun demikian, jumlahnya tidak melebihi 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model (Ferdinand, 2005) sehingga dapat dikatakan bahwa syarat residual terpenuhi.

1. **Pengujian Hipotesis**

Setelah melakukan penilaian terhadap asumsi-asumsi yang ada pada SEM, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab terdahulu. Pengujian keempat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) dari suatu hubungan kausalitas.

**Tabel 3**

**Pengujian Hipotesis**

|  |  |  | Std. Estimate | Estimate | S.E. | C.R. | P |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Kepuasan\_Kerja | <--- | Keadilan\_Distributif | ,464 | ,388 | ,131 | 2,969 | ,003 |
| Kepuasan\_Kerja | <--- | Career\_Plateau | -,236 | -,217 | ,116 | -1,871 | ,061 |
| ITS | <--- | Career\_Plateau | -,211 | -,210 | ,114 | -1,843 | ,065 |
| ITS | <--- | Keadilan\_Distributif | ,475 | ,430 | ,137 | 3,147 | ,002 |
| ITS | <--- | Kepuasan\_Kerja | ,308 | ,333 | ,152 | 2,188 | ,029 |

*Sumber: Data primer yang diolah, 2013*

1. **Pengujian Hipotesis Pertama**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja menghasilkan nilai CR sebesar 2,969 dengan probabilitas sebesar 0,003. Oleh karena nilai probabilitas < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

1. **Pengujian Hipotesis Kedua**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh *career plateau* terhadap kepuasan kerja menghasilkan nilai CR sebesar -1,871 dengan probabilitas sebesar 0,061. Hasil statistik tersebut menunjukkan bawa *career plateau* terbukti berpengaruh signifikan negatif terhadap kepuasan kerja pada α = 10%.

1. **Pengujian Hipotesis Ketiga**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap *intention to stay* menghasilkan nilai CR sebesar 2,188 dengan probabilitas sebesar 0,029. Oleh karena nilai probabilitas < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap *intention to stay*.

1. **Pengujian Hipotesis Keempat**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh keadilan distributif terhadap *intention to stay* menghasilkan nilai CR sebesar 3,147 dengan probabilitas sebesar 0,002. Oleh karena nilai probabilitas < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap *intention to stay*.

1. **Pengujian Hipotesis Kelima**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh *career plateau* terhadap *intention to stay* menghasilkan nilai CR sebesar -1,843 dengan probabilitas sebesar 0,065. Hasil statistik tersebut menunjukkan bawa *career plateau* terbukti berpengaruh signifikan negatif terhadap *intention* *to stay* pada α = 10%.

**KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL**

**Kesimpulan Pengujian Hipotesis**

Terdapat lima hal yang dapat disimpulkan dari hasil penelitian ini, yaitu:

1. Hasil pengujian statistik pada variabel keadilan distributif dan kepuasan kerja menunjukkan bahwa keadilan distributif secara statistik terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja.
2. Hasil pengujian statistik pada variabel *career plateau* dan kepuasan kerja menunjukkan bahwa *career plateau* secara statistik terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada α = 10%.
3. Hasil pengujian statistik pada variabel kepuasan kerja dan *intention to* *stay* menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara statistik terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap *intention to stay*.
4. Hasil pengujian statistik pada variabel keadilan distributif dan *intention to* *stay* menunjukkan bahwa keadilan distributif secara statistik terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap *intention to stay*.
5. Hasil pengujian statistik pada variabel *career plateau* dan *intention to* *stay* menunjukkan bahwa *career plateau* secara statistik terbukti berpengaruh signifikan terhadap *intention to stay* pada α = 10%.

**Implikasi Teoritis**

Penelitian ini merupakan *explanatory research* dimana pengaruh antar variabel yang dikembangkan didasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu. Oleh sebab itu, hasil penelitian ini membawa implikasi teoritis terhadap hasil-hasil penelitian terdahulu yang digunakan sebagai justifikasi pengembangan model penelitian. Adapun implikasi-implikasi teoritis tersebut adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan distributif terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Hasmarini dan Yuniawan (2008), Kadarudin dan Mardiana (2012), Mudok dan Tooksoon (2011) yang juga menunjukkan bahwa keadilan distributif dalam kompensasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *career plateau* terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Wickramasinghe dan Jayaweera (2010) yang 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.
3. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap *intention to stay*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari 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*.
4. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan distributif terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap *intention to stay*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Pareke (2004) menunjukkan bahwa keadilan distributif terbukti berpengaruh negatif signifikan terhadap keinginan berpindah.
5. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *career plateau* terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap *intention to stay*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Lee (2002) dan Shahzad *et al* (2011) yang menunjukkan bahwa *career* *plateau* terbukti tidak 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.

**Implikasi Manajerial**

Mengacu pada hasil uji statistik yang telah disajikan dalam Bab IV menunjukkan bahwa *intention to stay* karyawan dapat dipengaruhi oleh keadilan distributif dan kepuasan kerja sedangkan kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh keadilan distributif. Mengacu pada hasil pengujian statistik tersebut maka untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang berdampak pada *intention to stay* yang tinggi maka terdapat beberapa hal yang perlu direkomendasikan dalam penelitian ini berkaitan dengan keadilan distributif.

Adapun rekomendasi penelitian yang berkaitan dengan keadilan distributif yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan *intention to stay* karyawan didasarkan pada indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur keadilan distributif, yaitu sebagai berikut:

1. Penghasilan diberikan secara penuh, artinya gaji bulanan maupun lembur serta tunjangan-tunjangan lain seperti uang makan, uang transport, dan uang kehadiran diberikan secara penuh kepada karyawan dan jika memungkinkan pajak penghasilan dapat ditanggung oleh perusahaan sehingga karyawan dapat semakin sejahtera.
2. Penghasilan sesuai tingkat kesulitan, artinya bagian yang memiliki tingkat kesulitan yang lebih tinggi akan memperoleh gaji pokok yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan bagian lain yang tingkat kesulitan pekerjaannya lebih rendah
3. THR sebanding dengan rekan-rekan, artinya THR diberikan kepada seluruh karyawan tanpa terkecuali hanya saja besarannya disesuaikan dengan masa kerja pegawai.
4. Bonus sebanding dengan rekan-rekan, artinya bonus diberikan kepada semua karyawan tanpa terkecuali dengan besaran yang disesuaikan dengan margin keuntungan yang berhasil diperoleh perusahaan.
5. Hak kesejahteraan yang sama dengan rekan-rekan, artinya semua karyawan memperoleh kesejahteraan yang sama misalnya dana pensiun, asuransi kesehatan, dan asuransi kecelakaan kerja.

**Keterbatasan Penelitian**

Dari hasil perhitungan statistik yang dilakukan dalam penelitian ini, diketahui terdapat beberapa keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini. Adapun keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Nilai Squared Multiple Correlation pada variabel kepuasan kerja hanya sebesar 0,378 atau 37,8%. Hal ini berarti bahwa keadilan distributif dan *career plateau* hanya mampu menjelaskan sebanyak 37,8% terjadinya variasi pada variabel kepuasan kerja.
2. Nilai Squared Multiple Correlation pada variabel *intention to stay* hanya sebesar 0,694 atau 69,4%. Hal ini berarti bahwa keadilan distributif, *career plateau*, dan kepuasan kerja hanya mampu menjelaskan sebanyak 69,4% terjadinya variasi pada variabel *intention to stay*.
3. Hasil pengujian model penelitian masih menghasilkan nilai GFI dan AGFI yang marginal.

**Agenda Penelitian Mendatang**

Mengacu pada keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini, maka terdapat beberapa hal yang dapat disarankan untuk dilakukan pada penelitian mendatang, yaitu sebagai berikut:

1. Menambahkan variabel penelitian yang lain yang secara empiris diduga dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan *intention to stay*.
2. Menambahkan jumlah indikator dan jumlah sampel untuk meningkatkan nilai GFI dan AGFI.

**DAFTAR PUSTAKA**

Allen, NJ dan JP Meyer (1997), *Commitment in The Workplace Theory Research and Application*, Califotnia: Sage Publications.

As'ad, Mohamad (2005), Psikologi Industri, Yogyakarta: Ghalia Indonesia.

Bardwick, JM (1986), *The Plateauing Trap*, New York: The Amazon.

Baron, Robert A dan Jerald Greenberg (2009), *Behavior in Organization*, New Jersey: Prentice Hall.

Black, JS dan GK Stevens (1989), The Influence of Spouse on Expatriate Adjustment and Intent to Stay in Overseas Assignments, *International Journal of Human Resource Management*,3 (3): 585-592.

Clugston, M (2000), The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave, *Journal of Organizational Behavior*, 21 (4): 477-486.

Cowherd, D. M dan DI Levine (1992), Product Quality and Pay Equity Between Low Level Employees and Top Management: An Investigative of Justice Theory, *Administrative Science Quarterly*, 37: 302-320.

Faturochman (1999), Keadilan Sosial : Suatu Tinjauan Psikologi, *Buletin Psikologi*, Tahun VII No. 1, Yogyakarta : Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.

Ferdinand, Augusty (2005), *Structural Equation Modeling*, Semarang: BP Undip.

Ferdinand, Augusty (2006), Metode Penelitian Manajemen, Semarang: BP Undip.

Ferrence, T., JA Stoner, dan EK Warren (1997), Managing The Career Plateau, *Academy of Management Review*, 2 (10), 602-612.

Fieldman, Daniel C dan Barton A Weitz (1988), Career Plateau Reconsidered, *Journal of Management*, 14 (1).

Fishbein, M (1967), Attitude Theory and Measurement, New York: John Wiley and Sons.

Folger, R dan MA Konovsky (1989), Effects of Distributive and Procedural Justice on Reaction to Pay Raise Decisions, *Academy of Management Journal*, 32 (1): 115-130.

Gamage, Prasadini N dan HMADK Herath (2013), Job Related Factors and Intention to Stay of It Professionals in Sri Lanka, *International Journal of Social Science and Interdiciplinary Research*, 2 (7).

Gilliland, S. W (1993), The Perceived of Fairness of Selection System: and Organizational Justice Perspective, *Academy of Management Review*, 18 (4): 694-794.

Golberg, C. B dan DA Waldman (2000), Modelling Employee Absenteeism: Testing Alternative Measures Mediating Effects Based on Job Satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*, 21 (6): 665-676.

Good, L. K., TJ Page, dan CE Young (1996), Assesing Hierarchical Differences in Job-Related Attitudes and Turnover Among Retail Managers, *Journal of Academy of Marketing Science*, 24 (2): 148-156.

Greenberg, Jerald (1996), *The Quest For Justice On The Job : Essays and Experiments*, London : Sage Publications, Inc.

Halaby, CN (1986), Worker Attachment and Workplace Authority, *American Sociological Review.* 51: 634-649.

Handoko, T. H (2006), *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia;* Edisi Kedua, BPFE-*Yogyakarta*.

Hasmarini, Dwi Penny dan Ahyar Yuniawan (2008), Pengaruh Keadilan Prosedural dan Distributif terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif, *Jurnal Bisnis Strategi*, 17 (1).

Herzberg, F (1959), The Motivation to Work, New York: John Wiley and Sons.

Igalens, J dan P Roussel (1999), A Study of the Realtionships Between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*, 20: 1003-1019.

Igharia, I dan J Greenhaus (1992), The Career Advancement Prospects of Managers and Professionals. *Decision Sciences*, 23 (2), 478-500.

Jewel, LN & Marc Siegel (1990), Psikologi Industri/Organisasi Modern, Jakarta: Archan.

Judge, T.A., and Watanabe, S (199), Another Look at The Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship, *Journal of Applied Psychology*, 78 (6): 939-948.

Kadarudin, Abd Rahman Kadir dan Ria Mardiana (2012), Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional terhadap Kepuasan Pegawai Pajak di Kota Makasar.

Kim, S., JL Price, CW Mueller dan TW Watson (1996), The Determinants of Career Intent among Physicians at a US Air Force Hospital, *Human Relations*, 49 (7), 947-976.

Dalton, D. R., Krackhardt, D.M. & Porter, L.W (1981), Functional Turnover: An Empirical Assesssment, *Journal of Applied Pscyhology* 66 (6): 716-721.

Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki (2005), Perilaku Organisasi, Jakarta: 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 Addresing The Empirical Gap.

Leung, Kwok., Peter B Smith, Zhongming Wang dan Haifa Sun (1996), Job Satisfaction in Joint Hotels in China : An Organizational Justice Analysis, *Journal of International Business Study (JIB)*, p. 947-962.

Levy, P. E dan JR Williams (1998), The Role of Perceived System Knowledge in Predicting Appraisal Reactions, Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Journal of Organizational Behavior*, 19: 53-65.

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.

Martin, C. L., & Bennett, N. (1996). The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. Group & Organizational Management, 21(1), 84-104.

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).

Mobley W.H., Griffeth R.W., Hand H. H and Meglino B. M (1979), Review and Conceptual Analysis of Employee Turnover Process, *Psychological Bulletin*

Moorman, R. H. (1991), Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?, *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.

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, CW., RD Iverson dan JL Price (1999), The Effect of Group Racial Composition on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Career Commitment, *Work and Occupation*, 26, 187-219.

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).

Naumann, Stefanie E., Robert J Bies, dan Christopher L Martin (1995), The Roles of Organizational Support and Justice During a Layoff, *Academy of Management Journal*, p. 89-93.

Nitisemito, Alex (1992), Manajemen Personalia, Jakarta: Ghalia.

Nuraini, Siti (2012), Career Plateau: Proses Adaptasi terhadap Perkembangan Karir pada Individu.

Angola, J. E., & Ongori, H. (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 Pemediasi, *Jurnal Siasat Bisnis*, 9 (2).

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 Interdiciplinary Research*, 2 (7).

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, *Interdiciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2 (9).

Shakeel, Muhammad., Aslam, Umar Safdar (2012), The Influence of Job Burnout on Intention to Stay in The Organization: Mediating Role of Affective Commitment, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2 (4).

Steers dan Mowday (1981)

Stout, S. K., Slocum, J. W., & Cron, W. L (1988), Dynamics of the career plateauing process, *Journal of Vocational Behavior,* 32, 74-91.

Suwandi dan Indriantoro (1999), Model Turnover Pasewark & Strawser: Studi Empiris pada Lingkungan Akuntan Publik, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 2 No. 2, pp. 173-195.

Teet, Robert P. and John Meyers (1993), Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turover Intentions and Turnover: Path Analysis Based on Meta Analytic Finding, *Personal Psychology*, Vol. 46, pp. 259.

McCormick, Earnest J. and Tiffin (2002), Human Resource Management , Prentice-Hall, Singapore

Tremblay, Michel., Alain Roger, dan Jean Marie Toulouse (1995), Career Plateau and Work Attitudes: An Empirical Study of Managers, *Human Relations*, 48 (3).

Vanderberg, Robert J dan Lance Charles (1992), Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment, Journal of Management, 18 (1), 153-167.

Wexley, K.N., & Yukl, G. (1977), Organizational Behavior and Personnel Psychology, Richard D. Irwin: Home wood, Illinois.

Wickramasinghe, Vathsala dan Mayura Jayaweera (2010), Impact of Career Plateau and Supervisory Support on Career Satisfaction, *Career Development International*, 15 (6).

Witt L.A., Nye L.G (1992), Gender and The Relationship Between Perceived Fairness of Pay or Promotion ang Job Satisfaction, *Journal of Applied* *Psychology*, 78 (5) : 744 – 780.

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

Wooten, Kevin C dan Anthony T Cobb (1999), Career Development and Organizational Justice : Practice and Research Implication, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 10 No. 2.

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).

Zeffane, Rachid (1995), Understanding Employee Turnover : The Need for a Contingency Approach, *International Journal of Manpower*, Vol. 15, No. 9, pp. 1-14.