

Pengaruh *Quality Of Work Life* dan Kompetensi terhadap Career Plateau dengan Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Pada Pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang)

Pratama Alvian Pramana, Bambang Suko Priyono

^{1,2} Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Stikubank Semarang

Abstract

The population in this study was the Semarang City Education Office Employees, which amounted to 95 Civil Servants (PNS). The sample in this study were employees of the Semarang City Education Office. Sampling by census sampling technique of 95 employees. Methods of data collection using a questionnaire. Data analysis used linear regression analysis.

Based on the results of the study, it can be concluded that Quality of Work Life has a positive effect on job satisfaction of the Semarang City Education Office employees. Competence has a positive effect on job satisfaction of Semarang City Education Office employees. Quality of Work Life has a negative effect on the Career Plateau of Semarang City Education Office employees. Competence has a negative effect on the Career Plateau of Semarang City Education Office employees. Job satisfaction has a negative effect on the Career Plateau of Semarang City Education Office employees. Job satisfaction mediates the effect of Quality of Work Life on career plateau. Job satisfaction does not mediate the effect of competence on career plateau.

Keywords: Quality of Work Life, competence, job satisfaction and career plateau

Abstrak

Populasi dalam penelitian ini Pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang yang berjumlah 95 Pegawai Negeri Sipil (PNS). Sampel dalam penelitian ini adalah Pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. Pengambilan sampel dengan teknik *sensus sampling* sejumlah 95 pegawai. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan analisis regresi linier.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan *Quality Of Work Life* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. *Quality Of Work Life* berpengaruh negatif terhadap *Career Plateau* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. Kompetensi berpengaruh negatif terhadap *Career Plateau* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *Career Plateau* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. Kepuasan kerja memediasi pengaruh antara *Quality of Work Life* terhadap *career plateau*. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh antara kompetensi terhadap *career plateau*.

Kata kunci : *Quality Of Work Life*, kompetensi, kepuasan kerja dan *career plateau*.

Copyright (c) 2022 Adelia Sahrain

✉Corresponding author :

Email Address : liasahrain99@gmail.com

PENDAHULUAN

Di dalam organisasi, keberadaan pegawai dalam manajemen bukanlah sebagai modal manusia yang menjadi *asset* perusahaan belaka, namun keberadaan manusia juga sebagai *partner*. Dengan demikian, sekelompok pegawai yang dikelola dalam manajemen SDM adalah *partner* kolektip. Pimpinan bukanlah aktor tunggal yang boleh semena-mena mengklaim kesuksesan pencapaian tujuan sebagai pencapaian sendiri. Setiap *partner* harus dipastikan dalam kondisi menikmati setiap pencapaian tujuan tersebut (Triton, 2007). Oleh karena itu, setiap pelaku dituntut untuk senantiasa beradaptasi dengan pola perubahan lingkungan agar tetap kompetitif.

Dunia usaha di Indonesia dihadapkan adanya *restrukturisasi* (perombakan mendasar terhadap seluruh mata rantai bisnis organisasi dengan tujuan mencapai daya saing yang tinggi), *downsizing* (memangkas atau memotong bagian-bagian organisasi yang dianggap menjadi beban perusahaan), *flattering* (pembuatan struktur organisasi menjadi lebih pendek, horizontal, biasanya mengurangi jumlah level dalam struktur organisasi), termasuk juga peningkatan angkatan kerja menyebabkan persaingan antar pegawai untuk memperoleh kesempatan promosi karir menjadi lebih kecil. Akibatnya lebih banyak pegawai yang melakukan tugas pekerjaan yang sama untuk waktu yang cukup lama dengan prospek peningkatan karir vertical (jenjang yang lebih tinggi) akan semakin berkurang atau dapat dikatakan mengalami *career plateau* (mengalami kebuntuan karir) (Allen. *et al*, 1999 dalam Wulani, dkk, 2008). Banyak pegawai yang mengalami *career plateau* secara hirarkhi (mengalami kebuntuan karir), sebagai contoh dalam suatu penelitian 34-54 % responden dapat diklasifikasikan sebagai *plateau* (Allen. *et al*, 1999 dalam Wulani, dkk, 2008).

Pada struktur organisasi yang berbentuk garis (hirarki) seperti kebanyakan struktur organisasi di Indonesia, kesuksesan karir lebih diartikan sebagai memperoleh kedudukan lebih tinggi, kewenangan maupun kekuasaan lebih tinggi dan gaji yang diperoleh akan semakin meningkat. Struktur organisasi hirarki akan memunculkan *career plateau* atau karir yang datar, buntu atau karir mentok.

Allen *et.al*, (1999 dalam Wulani, dkk, 2008) mengemukakan bahwa seseorang mungkin mengalami 2 karir *plateau* : *structural* (hirarki) dan *job content*. Karir *plateau* hirarki terjadi kalau seseorang mempunyai kesempatan yang sangat kecil untuk naik ke jenjang yang lebih tinggi sedangkan *job content plateauing* terjadi ketika seseorang tidak lagi tertantang oleh pekerjaan atau oleh tanggung jawab pekerjaan. Hal ini akan berakibat pada kinerja pegawai dan rendahnya daya saing organisasi. Oleh karena itu penelitian tentang *career plateau* perlu diperhatikan oleh berbagai organisasi.

Plateau terjadi saat seorang pekerja mencapai level tertinggi dalam suatu perusahaan. Di sana tidak ada kesempatan lagi untuk peningkatan level, tidak ada kesempatan untuk berkembang atau kesempatan yang menantang. Pekerja yang mengalami *plateau* merasa frustrasi karena mereka tidak dapat mengontrol karir mereka (Allen *et.al*, 1999 dalam Wulani, dkk, 2008)

Salah faktor yang dapat mempengaruhi *career plateau* adalah *Quality of Work Life* (QWL) (Arifin, 2012). Kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life* (QWL) merupakan suatu konsep atau filsafat manajemen dalam rangka perbaikan kualitas sumber daya manusia yang telah dikenal sejak dekade tujuh puluhan. Pada saat itu kualitas kehidupan kerja diartikan secara sempit yaitu sebagai teknik manajemen yang mencakup gugus kendali mutu, perkayaan pekerjaan, suatu pendekatan untuk

bernegosiasi dengan serikat pekerja, upaya manajemen untuk memelihara kebugaran mental para pegawai, hubungan industrial yang serasi, manajemen yang partisipatif dan salah satu bentuk intervensi dalam pengembangan organisasional (Arifin, 2012).

Dalam upaya memberdayakan pegawai dan pengembangan pegawai, pihak manajerial selalu berupaya melakukan tugas fungsinya melalui *planning*, *organizing*, *staffing*, *directing* dan *controlling* dengan tujuan agar bisa mencapai sasaran. Mengelola dengan menyediakan sarana dan prasarana dimana berusaha mewujudkan lingkungan kerja dan iklim kerja yang kondusif yang bisa mendorong pegawai selalu berinovasi dan berkreasi termasuk membuat sistem yang *fair* dan struktur yang fleksibel dengan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas dan manusiawi, memperhatikan kemampuan pegawai dan usahanya dalam mencapai tujuan karirnya.

Untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan profesional, perlu ditumbuhkan budaya kerja yang baik. Budaya kerja akan mampu muncul dalam kinerja seseorang pegawai jika mereka mempunyai dasar nilai-nilai yang baik dan luhur. Kemunculan tersebut didorong oleh suatu lingkungan kerja yang kondusif. Penting bagi perusahaan untuk membuat pegawai merasa nyaman dengan pekerjaan dan lingkungan kerja sehingga mereka dapat mencapai kinerja terbaik. *Quality of Work Life* (QWL) merupakan faktor yang sangat berharga, maka perusahaan bertanggungjawab untuk memelihara *Quality of Work Life* (QWL) dan membina tenaga kerja agar bersedia memberikan sumbangannya secara optimal untuk mencapai tujuan perusahaan (Pruijt, 2014).

Quality of Work Life (QWL) seorang pegawai yang sering dilakukan akan dapat terhenti karena *career plateau*. Dengan adanya *career plateau* mengembangkan *Quality of Work Life* (QWL) sulit karena posisi pegawai tersebut akan terhenti. Penelitian sebelumnya menyebutkan bahwa *Quality of Work Life* (QWL) mempunyai pengaruh terhadap *career plateau*. Penelitian yang dilakukan oleh Riyanto (2015), serta Priyono, Rijanti, Liliana dan Handayani (2018) yang menghasilkan *Quality of Work Life* (QWL) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *career plateau*.

Faktor lain yang mempengaruhi *career plateau* adalah kompetensi. Menurut Wibowo (2010) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan ketrampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting.

Untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dalam bidang kerja tertentu diperlukan kompetensi yang memadai. Kompetensi mempunyai peranan yang amat penting, karena kompetensi pada umumnya menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Tanpa adanya kompetensi maka seseorang akan sulit menyelesaikan pekerjaan tersebut sesuai dengan standar yang dipersyaratkan. Oleh karenanya perusahaan dapat mencapai keberhasilan apabila didukung pegawai yang berkompetensi tinggi. Jika kompetensi individu sejalan dengan kompetensi organisasi maka karir pegawai akan dapat meningkat yang pada akhirnya tujuan organisasi secara efektif dapat dicapai. Peningkatan kompetensi tersebut akan terhenti dengan adanya *career plateau*. Dengan demikian kompetensi akan mempengaruhi *career plateau* subyektif.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh kompetensi terhadap *career plateau* pernah dilakukan oleh Devi dan Basariya (2019) serta Ghahremani, et. all (2020) yang menghasilkan kompetensi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *career plateau*. Berbeda hasil penelitian yang dilakukan oleh Widiari dan Tjahjaningsih (2019) yang menghasilkan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *career plateau*.

Selain faktor *Quality of Work Life (QWL)* dan kompetensi, *career plateau* dapat juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja menguraikan suatu hal positif yang dirasakan disekitar pekerjaan, sebagai hasil suatu evaluasi tentang karakteristik pekerjaan yang terdiri pembayaran, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi pekerjaan, kepenyelaaan (Robbins, 2008). Kepuasan kerja menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan oleh pekerjaan. Kepuasan kerja sebagai salah satu bentuk sikap kerja dibangun berdasarkan persepsi akan pengalaman dan kondisi dalam pekerjaan. Keterbatasan kesempatan promosi dan tidak adanya pekerjaan yang menantang dapat dipersepsikan secara negatif dan akan berdampak pada sikap kerja yang negatif pula (McCleese & Eby, 2006). McCleese dan Eby (2006) menemukan pengaruh negatif kepuasan kerja terhadap *career plateau*.

Kepuasan kerja seorang pegawai dapat menurun karena *career plateau*. Pekerja yang puas atas pekerjaannya yang telah menduduki jabatan yang tinggi kemungkinan naik jabatan sulit karena posisi tersebut sudah merupakan posisi puncak bagi pegawai tersebut. Penelitian sebelumnya mengenai kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap *career plateau*. Penelitian yang dilakukan oleh Ardiyanto (2014), Nachbagauer dan Riedl (2015), Priyono, Rijanti, Liliana dan Handayani (2018) serta Hossain (2018) yang menghasilkan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *career plateau*. Berbeda hasil penelitian yang dilakukan oleh Kurniawati (2014) yang menghasilkan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *career plateau*.

Quality of Work Life (QWL) dan kompetensi dapat mempengaruhi *career plateau*, dimana diharapkan pengaruh lebih baik dengan dimediasi / diintervening kepuasan kerja. Kajian penelitian mengenai pengaruh *Quality of Work Life (QWL)* dan kompetensi terhadap *career plateau* dimediasi kepuasan kerja akan dilakukan pada Pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. Dinas Pendidikan Kota Semarang, di mana sekarang ini masih banyak mengalami permasalahan kepegawaian dalam bidang karir. Hal ini dapat dilihat dari banyak pegawai yang pada saatnya harus promosi jabatan belum melaksanakan promosi jabatan, sehingga pegawai masih menduduki jabatan lama. Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka penelitian ini akan mengambil judul “Pengaruh *Quality Of Work Life* Dan Kompetensi Terhadap Career Plateau Dengan Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Pada Pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang)”.

Perumusan dalam penelitian antara lain : Bagaimana pengaruh *Quality Of Work Life* terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang ?. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang ? Bagaimana pengaruh *Quality Of Work Life* terhadap *career plateau* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang ?. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap *career plateau* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang ?. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *career plateau* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang ? Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh *Quality Of Work Life* terhadap *career plateau* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang ?. Apakah kepuasan

kerja memediasi pengaruh kompetensi terhadap *career plateau* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang ?

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

Pengaruh *Quality Of Work Life* terhadap kepuasan kerja

Menurut Yusuf (2014) kualitas kehidupan kerja adalah keseluruhan kualitas dari pengalaman manusia di tempat kerja. Lebih lanjut bahwa *Quality of Work Life (QWL)* merupakan salah satu bentuk filsafat yang diterapkan manajemen dalam mengelola organisasi pada umumnya dan sumberdaya manusia pada khususnya. Sebagai filsafat, *Quality of Work Life* merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi. Unsur-unsur pokok dalam filsafat tersebut ialah: kepedulian manajemen tentang dampak pekerjaan pada manusia, efektifitas organisasi serta pentingnya para karyawan dalam pemecahan keputusan terutama yang menyangkut pekerjaan, karier, penghasilan dan nasib mereka dalam pekerjaan. Dengan *Quality of Work Life* yang tinggi maka akan dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Penelitian terdahulu mengenai pengaruh *Quality Of Work Life* terhadap terhadap kepuasan kerja dilakukan oleh Novita, Santoso dan Putri (2013), Fathiyah, Firdaus dan Putra (2017) serta Nurrohmah (2017) yang menghasilkan *Quality of Work Life (QWL)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian :

H1 : *Quality Of Work Life* berpengaruh positif terhadap terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang

Pengaruh Kompetensi terhadap terhadap kepuasan kerja

Robotham dan Jubb (2009) kompetensi merupakan spesifikasi dari pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dimiliki seseorang serta penerapannya didalam pekerjaan sesuai dengan standar kinerja yang dibutuhkan oleh lapangan. Kompetensi akan terwujud dalam bentuk penguasaan pengetahuan, keterampilan maupun sikap profesional dalam menjalankan tugasnya. Dengan kompetensi yang tinggi maka akan dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Penelitian terdahulu mengenai pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja dilakukan oleh Deswarta (2017) serta Nurhadian (2019) yang menghasilkan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian :

H2 : Kompetensi berpengaruh positif terhadap terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang

Pengaruh *Quality Of Work Life* terhadap terhadap *career plateau*

Salah faktor yang dapat mempengaruhi *career plateau* adalah *Quality of Work Life (QWL)* (Arifin, 2012). Kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life (QWL)* merupakan suatu konsep atau filsafat manajemen dalam rangka perbaikan kualitas sumber daya manusia yang telah dikenal sejak dekade tujuh puluhan. Pada saat itu kualitas kehidupan kerja diartikan secara sempit yaitu sebagai teknik manajemen yang mencakup gugus kendali mutu, kekayaan pekerjaan, suatu pendekatan untuk bernegosiasi dengan serikat pekerja, upaya manajemen untuk memelihara kebugaran

mental para pegawai, hubungan industrial yang serasi, manajemen yang partisipatif dan salah satu bentuk intervensi dalam pengembangan organisasional (Arifin, 2012).

Dalam upaya memberdayakan pegawai dan pengembangan pegawai, pihak manajerial selalu berupaya melakukan tugas fungsinya melalui *planning, organizing, staffing, directing* dan *controlling* dengan tujuan agar bisa mencapai sasaran. Mengelola dengan menyediakan sarana dan prasarana dimana berusaha mewujudkan lingkungan kerja dan iklim kerja yang kondusif yang bisa mendorong pegawai selalu berinovasi dan berkreasi termasuk membuat sistem yang *fair* dan struktur yang fleksibel dengan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas dan manusiawi, memperhatikan kemampuan pegawai dan usahanya dalam mencapai tujuan karirnya.

Untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan profesional, perlu ditumbuhkan budaya kerja yang baik. Budaya kerja akan mampu muncul dalam kinerja seseorang pegawai jika mereka mempunyai dasar nilai-nilai yang baik dan luhur. Kemunculan tersebut didorong oleh suatu lingkungan kerja yang kondusif. Penting bagi perusahaan untuk membuat pegawai merasa nyaman dengan pekerjaan dan lingkungan kerja sehingga mereka dapat mencapai kinerja terbaik. *Quality of Work Life (QWL)* merupakan faktor yang sangat berharga, maka perusahaan bertanggungjawab untuk memelihara *Quality of Work Life (QWL)* dan membina tenaga kerja agar bersedia memberikan sumbangannya secara optimal untuk mencapai tujuan perusahaan (Pruijt, 2014).

Quality of Work Life (QWL) seorang pegawai yang sering dilakukan akan dapat terhenti karena *career plateau*. Dengan adanya *career plateau* mengembangkan *Quality of Work Life (QWL)* sulit karena posisi pegawai tersebut akan terhenti. Penelitian sebelumnya menyebutkan bahwa *Quality of Work Life (QWL)* mempunyai pengaruh terhadap *career plateau*.

Penelitian yang dilakukan oleh Riyanto (2015), serta Priyono, Rijanti, Liliana dan Handayani (2018) yang menghasilkan *Quality of Work Life (QWL)* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *career plateau*. Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian :

H3 : *Quality Of Work Life* berpengaruh negatif terhadap terhadap *career plateau* Dinas Pendidikan Kota Semarang

Pengaruh kompetensi terhadap *career plateau*

Menurut Wibowo (2010) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan ketrampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting.

Untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dalam bidang kerja tertentu diperlukan kompetensi yang memadai. Kompetensi mempunyai peranan yang amat penting, karena kompetensi pada umumnya menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Tanpa adanya kompetensi maka seseorang akan sulit menyelesaikan pekerjaan tersebut sesuai dengan standar yang dipersyaratkan. Oleh karenanya perusahaan dapat mencapai keberhasilan apabila didukung pegawai yang berkompetensi tinggi. Jika kompetensi individu sejalan dengan kompetensi organisasi

maka karir pegawai akan dapat meningkat yang pada akhirnya tujuan organisasi secara efektif dapat dicapai. Peningkatan kompetensi tersebut akan terhenti dengan adanya *career plateau*. Dengan demikian kompetensi akan mempengaruhi *career plateau* subyektif.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh kompetensi terhadap *career plateau* pernah dilakukan oleh Devi dan Basariya (2019) serta Ghahremani, et. all (2020) yang menghasilkan kompetensi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *career plateau*. Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian :

H4 : Kompetensi berpengaruh negatif terhadap terhadap *career plateau* Dinas Pendidikan Kota Semarang

Pengaruh kepuasan kerja terhadap terhadap *career plateau*

Kepuasan kerja menguraikan suatu hal positif yang dirasakan disekitar pekerjaan, sebagai hasil suatu evaluasi tentang karakteristik pekerjaan yang terdiri pembayaran, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi pekerjaan, kepenyeliaan (Robbins, 2008). Kepuasan kerja menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan oleh pekerjaan. Kepuasan kerja sebagai salah satu bentuk sikap kerja dibangun berdasarkan persepsi akan pengalaman dan kondisi dalam pekerjaan. Keterbatasan kesempatan promosi dan tidak adanya pekerjaan yang menantang dapat dipersepsikan secara negatif dan akan berdampak pada sikap kerja yang negatif pula (McCleese & Eby, 2006). McCleese dan Eby (2006) menemukan pengaruh negatif kepuasan kerja terhadap *career plateau*.

Kepuasan kerja seorang pegawai dapat menurun karena *career plateau*. Pekerja yang puas atas pekerjaannya yang telah menduduki jabatan yang tinggi kemungkinan naik jabatan sulit karena posisi tersebut sudah merupakan posisi puncak bagi pegawai tersebut. Penelitian sebelumnya mengenai kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap *career plateau*.

Penelitian terdahulu mengenai pengaruh kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap *career plateau* yang dilakukan oleh Ardiyanto (2014), Nachbagauer dan Riedl (2015), Priyono, Rijanti, Liliana dan Handayani (2018) serta Hossain (2018) yang menghasilkan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *career plateau*. Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian :

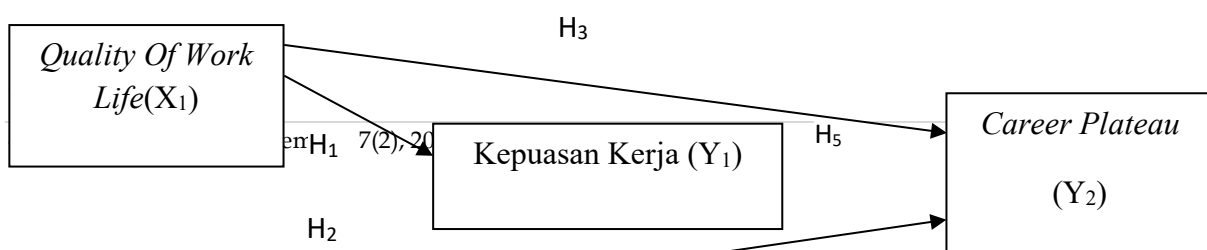
H5 : Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap terhadap *career plateau* Dinas Pendidikan Kota Semarang

Kerangka Pemikiran Teoritis

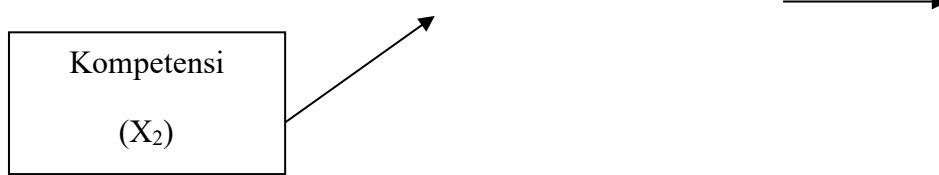
Model Grafis

Berdasarkan uraian hipotesis, maka dapat digambarkan kerangka pemikiran sebagai berikut :

Gambar 1 Kerangka Model Penelitian



3.



Model Matematis

Bentuk matematis kerangka penelitian sebagai berikut :

$$Y_1 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e \quad (1)$$

$$Y_2 = \alpha + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Y_1 + e \quad (2)$$

Keterangan :

α = Konstanta

Y_1 = Kepuasan Kerja

Y_2 = Career Plateau

X_1 = Quality Of Work Life

X_2 = Kompetensi

β = Koefisien regresi

e = Error

METODE PENELITIAN

Populasi Dan Sampel Penelitian

Populasi Penelitian

Populasi menurut Ferdinand (2006) adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang mewakili karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah objek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah semua Pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang yang berjumlah 95 Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Sampel Penelitian

Sampel adalah sebagian dari populasi yang terdiri dari beberapa anggota populasi Ferdinand (2006). Pengambilan sampel dengan teknik *proporsional census sampling* yaitu menentukan jumlah sampel dengan mengambil jumlah semua populasi yang ada untuk dijadikan sampel (Ferdinand, 2006). Berdasarkan hal tersebut, maka sampel dalam penelitian ini berjumlah 95 responden

Uji Instrumen Penelitian

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu indikator yang berbentuk kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan mampu untuk mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Dalam penelitian ini, uji validitas menggunakan analisis faktor yaitu dengan menguji apakah butir-butir indikator atau kuesioner yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah faktor atau konstruk. Jika masing-masing pertanyaan merupakan indikator pengukur maka memiliki KMO diatas 0,5 dan signifikansi dibawah 0,05 serta memiliki nilai kriteria *loading* faktor pengujian sebagai berikut (Ghozali, 2016) : Loading faktor $>rule of tumb$ (0,4) berarti valid dan Loading faktor $<rule of tumb$ (0,4) berarti tidak valid

Uji Reliabilitas

Suatu alat ukur instrumen disebut reliabel, jika alat tersebut dalam mengukur segala sesuatu pada waktu berlainan, menunjukkan hasil yang relatif sama. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan koefisien *Alpha Cronbach* menggunakan SPSS For Windows (Ghozali, 2016) dengan kriteria : Bila nilai $\alpha > 0,7$ maka instrumen reliabel dan bila nilai $\alpha < 0,7$ maka instrumen tidak reliabel

Metode Analisis

Analisis deskriptif responden

Data penelitian ini dikumpulkan data identitas responden dengan menggunakan kuesioner kepada Pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. Data identitas yang akan dikumpulkan jenis kelamin, umur pegawai, masa kerja dan tingkat pendidikan.

Analisis deskriptif variabel

Deskripsi variabel merupakan transformasi data hasil penelitian pada masing-masing variabel yang diteliti yaitu *Quality Of Work Life*, kompetensi, kepuasan kerja dan *career plateau*. Transformasi data penelitian ini dalam bentuk transformasi ke tabulasi sehingga mudah dipahami dan diinterpretasikan dengan menggunakan ukuran dalam statistik deskriptif yaitu tendensi central (mean), frekuensi, dan dispersi (standar deviasi) variabel penelitian.

Analisis Regresi Berganda

Suatu analisis yang digunakan untuk mengetahui persamaan regresi yang menunjukkan persamaan antara variabel dependent dan variabel independent dengan rumus sebagai berikut :

$$Y_1 = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e \quad (1)$$

$$Y_2 = a + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Y_1 + e \quad (2)$$

Keterangan :

a = Konstanta

Y_1 = Kepuasan Kerja

Y_2 = *Career Plateau*

X_1 = *Quality of Work Life* (QWL)

X_2 = Kompetensi

β = Koefisien regresi

e = Error

Uji Model

Uji Koefisien Determinasi

Pengujian model dilakukan dengan menggunakan koefisien determinasi (*adjusted R square*) meliputi kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel tergantung dan proporsi variasi dari variabel tergantung yang diterangkan oleh variasi dari variabel bebasnya. Jika Adjusted R^2 yang diperoleh dari hasil perhitungan menunjukkan semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variasi tergantung semakin besar. Hal ini berarti bahwa model yang digunakan semakin besar untuk menerangkan variabel tergantungnya. Sebaliknya jika Adjusted R^2 menunjukkan semakin kecil, hal ini berarti model yang digunakan semakin lemah untuk menerangkan variasi variabel

tergantung. Secara umum dikatakan bahwa besarnya koefisien determinasi (Adjusted R²) berada antara 0 -1 atau $0 \leq \text{Adjusted R}^2 \leq 1$ (Ghozali, 2016).

Uji F

Uji F dilakukan untuk menguji kesesuaian model yang digunakan untuk analisis. Model dinyatakan fit jika nilai sig F lebih kecil dari 0,05. Variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama/simultan terhadap variabel terikat (Ghozali, 2016).

Uji t

Pengujian hipotesis menggunakan uji secara parsial (uji t) untuk menguji pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent secara parsial (Ghozali, 2016) dengan kriteria taraf signifikan sebesar 0,05. Apabila tingkat signifikan < 0,05 maka hipotesis diterima dan sebaliknya apabila tingkat signifikan > 0,05 maka hipotesis ditolak.

Uji Efek Mediasi (Uji Sobel)

Di dalam penelitian ini terdapat variabel mediasi/*intervening* yaitu kepuasan kerja. Menurut Ghozali (2016) suatu variabel disebut variabel mediasi/*intervening* jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. *Sobel test* merupakan uji untuk mengetahui apakah hubungan yang melalui sebuah variabel mediasi secara signifikan mampu sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Sebagai contoh pengaruh X terhadap Y melalui M. Dalam hal ini variabel M merupakan mediator hubungan dari X ke Y. Untuk menguji seberapa besar peran variabel M memediasi pengaruh X terhadap Y digunakan uji Sobel test. Apabila hasil perhitungan tingkat signifikan Z hitung < 0,05 maka dapat dikatakan variabel memediasi antara variabel independent terhadap variabel dependent (Ghozali, 2016).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengujian Regresi

Suatu uji yang digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independent terhadap variabel dependent.

Tabel 1 Ringkasan Uji Regresi Linier Berganda

No	Hubungan Variabel	Model Regresi Persamaan I						
		Uji Model			Uji Hipotesa			
		<i>Adjusted R Square</i>	F	Sig.	B	t	Sig.	Ket
Model 1								
$Y_1 = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$								
1	Pengaruh <i>Quality of Work Life / QWL</i> terhadap kepuasan kerja	0,339	25,116	0,000	0,557	6,639	0,000	H ₁ diterima

2	Pengaruh kompetensi terhadap komitmen kepuasan kerja				0,194	2,313	0,023	H ₂ diterima
No	Hubungan Variabel	Model Regresi Persamaan II						
		Uji Model			Uji Hipotesa			
		<i>Adjusted R Square</i>	F	Sig.	B	t	Sig.	Ket
Model 2 $Y = a_2 + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Y_1 + e_2$								
1	Pengaruh <i>Quality of Work Life / QWL</i> terhadap <i>Career Plateau</i>	0,296	14,180	0,000	-0,360	-3,417	0,001	H ₃ diterima
2	Pengaruh kompetensi terhadap komitmen <i>Career Plateau</i>				-0,186	-2,093	0,039	H ₄ diterima
3	Pengaruh kepuasan kerja terhadap <i>Career Plateau</i>				-0,216	-2,011	0,047	H ₅ diterima

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Analisis Regresi Berganda

Pengaruh *Quality of Work Life / QWL* dan kompetensi terhadap kepuasan kerja

Pengaruh *Quality of Work Life / QWL* dan kompetensi terhadap kepuasan kerja menghasilkan persamaan regresi $Y_1 = 0,557 X_1 + 0,194 X_2$. Berdasarkan persamaan di atas terlihat bahwa *Quality of Work Life / QWL* dan kompetensi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien regresi masing-masing sebesar *Quality of Work Life / QWL* = 0,557 dan kompetensi = 0,194. Apabila semakin tinggi *Quality of Work Life / QWL* dan kompetensi pegawai, maka semakin meningkat pula kepuasan kerja.

Pengaruh *Quality of Work Life / QWL*, kompetensi dan kepuasan kerja terhadap *Career Plateau*

Pengaruh *Quality of Work Life / QWL*, kompetensi dan kepuasan kerja terhadap *Career Plateau* menghasilkan persamaan regresi sebagai berikut : $Y_2 = -0,360 X_1 - 0,186 X_2 - 0,216 X_3$. Berdasarkan persamaan di atas terlihat bahwa *Quality of Work Life / QWL*, kompetensi dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap *Career Plateau* dengan nilai koefisien regresi masing-masing sebesar *Quality of Work Life / QWL* = -0,360; kompetensi = -0,186 dan kepuasan kerja = -0,216. Apabila semakin tinggi *Quality of Work Life / QWL*, kompetensi dan kepuasan kerja, maka semakin meningkat pula *Career Plateau*.

Uji Model

Uji Koefisien Determinasi (R²)

Pengaruh *Quality of Work Life / QWL* dan kompetensi terhadap kepuasan kerja

Koefisien determinasi (R²) dimana dalam penelitian ini menggunakan *Adjusted R Square* mengukur seberapa jauh kemampuan variabel *Quality of Work Life / QWL*

dan kompetensi dalam menjelaskan variasi variabel kepuasan kerja. Hasil koefisien determinasi diperoleh angka koefisien *Adjusted R Square* sebesar 0,339. Hal ini berarti bahwa sebesar 33,9 % kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh *Quality of Work Life / QWL* dan kompetensi. Sedangkan sisanya $100\% - 33,9\% = 66,1\%$ dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain di luar variabel *Quality of Work Life / QWL* dan kompetensi.

Pengaruh *Quality of Work Life / QWL*, kompetensi dan kepuasan kerja terhadap Career Plateau

Koefisien determinasi (R^2) dimana dalam penelitian ini menggunakan *Adjusted R Square* mengukur seberapa jauh kemampuan variabel *Quality of Work Life / QWL*, kompetensi dan kepuasan kerja dalam menjelaskan variasi variabel *Career Plateau*. Hasil koefisien determinasi diperoleh angka koefisien *Adjusted R Square* sebesar 0,296. Hal ini berarti bahwa sebesar 29,6 % *Career Plateau* dapat dijelaskan oleh *Quality of Work Life / QWL*, kompetensi dan kepuasan kerja. Sedangkan sisanya $100\% - 29,6\% = 70,4\%$ dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain di luar variabel *Quality of Work Life / QWL*, kompetensi dan kepuasan kerja.

Uji F

Uji F dilakukan untuk menguji kesesuaian model yang digunakan untuk analisis. Model dinyatakan fit jika nilai sig F lebih kecil dari 0,05.

Pengaruh *Quality of Work Life / QWL* dan kompetensi terhadap kepuasan kerja

Variabel Pengaruh *Quality of Work Life / QWL* dan kompetensi terhadap kepuasan kerja yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama/simultan terhadap kepuasan kerja. Hasil F hitung 25,116 dengan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$ maka *Quality of Work Life / QWL* dan kompetensi mempunyai pengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kepuasan kerja atau model persamaan regresi sudah layak.

Pengaruh *Quality of Work Life / QWL*, kompetensi dan kepuasan kerja terhadap Career Plateau

Variabel *Quality of Work Life / QWL*, kompetensi dan kepuasan kerja yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama/simultan terhadap *Career Plateau*. Hasil F hitung 14,180 dengan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$ maka *Quality of Work Life / QWL*, kompetensi dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap *Career Plateau* atau model persamaan regresi sudah layak.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan uji secara parsial (uji t) untuk menguji pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent secara parsial dengan kriteria taraf signifikan sebesar 0,05

Pengaruh *Quality of Work Life / QWL* terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil uji regresi diketahui pengaruh *Quality of Work Life / QWL* terhadap kepuasan kerja dengan koefisien regresi 0,557 dan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$ sehingga secara parsial (individu) terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis pertama (H_1): *Quality Of Work*

Life berpengaruh positif terhadap terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang, diterima.

Pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil uji regresi diketahui pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja dengan koefisien regresi 0,194 dan tingkat signifikan $0,023 < 0,05$ sehingga secara parsial (individu) terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis kedua (H2): Kompetensi berpengaruh positif terhadap terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang, diterima

Pengaruh *Quality of Work Life / QWL* terhadap *Career Plateau*

Berdasarkan hasil uji regresi diketahui pengaruh *Quality of Work Life / QWL* terhadap *Career Plateau* dengan koefisien regresi -0,360 dan tingkat signifikan $0,001 < 0,05$ sehingga secara parsial (individu) terdapat pengaruh negatif dan signifikan terhadap *Career Plateau*. Dengan demikian hipotesis ketiga (H3): *Quality Of Work Life* berpengaruh negatif terhadap terhadap *career plateau* Dinas Pendidikan Kota Semarang, diterima

Pengaruh kompetensi terhadap *Career Plateau*

Berdasarkan hasil uji regresi diketahui pengaruh kompetensi terhadap *Career Plateau* dengan koefisien regresi -0,186 dan tingkat signifikan $0,039 < 0,05$ sehingga secara parsial (individu) terdapat pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis keempat (H4): Kompetensi berpengaruh negatif terhadap terhadap *career plateau* Dinas Pendidikan Kota Semarang, diterima

Pengaruh kepuasan kerja terhadap *career plateau*

Berdasarkan hasil uji regresi diketahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *career plateau* dengan koefisien regresi -0,216 dan tingkat signifikan $0,047 < 0,05$ sehingga secara parsial (individu) terdapat pengaruh negatif dan signifikan terhadap *career plateau*. Dengan demikian hipotesis kelima (H5): Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap terhadap *career plateau* Dinas Pendidikan Kota Semarang, diterima

Uji Sobel

Sobel test merupakan uji untuk mengetahui apakah hubungan yang melalui sebuah variabel mediasi secara signifikan mampu sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Sebagai contoh pengaruh X terhadap Y melalui M. Dalam hal ini variabel M merupakan mediator hubungan dari X ke Y. Untuk menguji seberapa besar peran variabel M memediasi pengaruh X terhadap Y digunakan uji Sobel test. Apabila hasil perhitungan tingkat signifikan $Z < 0,05$ maka dapat dikatakan variabel memediasi antara variabel independent terhadap variabel dependent.

Tabel 2 Uji Mediasi Menggunakan Uji Sobel

No	Mediasi	Z hitung	Signifikan	Keterangan
1	Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> terhadap <i>career plateau</i>	-2,2828	0,0224	Mediasi

	dimediasi oleh kepuasan kerja			
2	Pengaruh kompetensi terhadap <i>career plateau</i> dimediasi oleh kepuasan kerja	-1,7035	0,0885	Tidak Mediasi

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *career plateau* dimediasi oleh kepuasan kerja

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan Sobel Test dapat diketahui nilai Z hitung -2,2828 dengan tingkat signifikan $0,0224 < 0,05$ sehingga kepuasan kerja memediasi pengaruh antara *Quality of Work Life* terhadap *career plateau*.

Pengaruh kompetensi terhadap *career plateau* dimediasi oleh kepuasan kerja

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan Sobel Test dapat diketahui nilai Z hitung -1,7035 dengan tingkat signifikan $0,0885 > 0,05$ sehingga kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh antara kompetensi terhadap *career plateau*

Pembahasan

Hasil penelitian yang dilakukan untuk mengetahui Pengaruh *Quality Of Work Life* Dan Kompetensi Terhadap Career Plateau Dengan Dimediasi Kepuasan Kerja pada Pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang adalah sebagai berikut :

Pengaruh *Quality of Work Life* / QWL terhadap kepuasan kerja

Hasil uji regresi diketahui pengaruh *Quality of Work Life* / QWL terhadap kepuasan kerja dengan koefisien regresi 0,557 dan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$ sehingga secara parsial (individu) terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis pertama (H1): *Quality Of Work Life* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang, diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Novita, Santoso dan Putri (2013), Fathiyah, Firdaus dan Putra (2017) serta Nurrohmah (2017) yang menghasilkan *Quality of Work Life* (QWL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Menurut Yusuf (2014) kualitas kehidupan kerja adalah keseluruhan kualitas dari pengalaman manusia di tempat kerja. Lebih lanjut bahwa *Quality of Work Life* (QWL) merupakan salah satu bentuk fisafat yang diterapkan manajemen dalam mengelola organisasi pada umumnya dan sumberdaya manusia pada khususnya. Sebagai filsafat, *Quality of Work Life* merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi. Unsur-unsur pokok dalam filsafat tersebut ialah: kepedulian manajemen tentang dampak pekerjaan pada manusia, efektifitas organisasi serta pentingnya para karyawan dalam pemecahan keputusan terutama yang menyangkut pekerjaan, karier, penghasilan dan nasib mereka dalam pekerjaan. Dengan *Quality of Work Life* yang tinggi maka akan dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja

Hasil uji regresi diketahui pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja dengan koefisien regresi 0,194 dan tingkat signifikan $0,023 < 0,05$ sehingga secara parsial (individu) terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis kedua (H2): Kompetensi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang, diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan oleh Deswarta (2017) serta Nurhadian (2019) yang menghasilkan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Robotham dan Jubb (2009) kompetensi merupakan spesifikasi dari pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dimiliki seseorang serta penerapannya didalam pekerjaan sesuai dengan standar kinerja yang dibutuhkan oleh lapangan. Kompetensi akan terwujud dalam bentuk penguasaan pengetahuan, keterampilan maupun sikap profesional dalam menjalankan tugasnya. Dengan kompetensi yang tinggi maka akan dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Pengaruh *Quality of Work Life / QWL* terhadap *Career Plateau*

Hasil uji regresi diketahui pengaruh *Quality of Work Life / QWL* terhadap *Career Plateau* dengan koefisien regresi -0,360 dan tingkat signifikan $0,001 < 0,05$ sehingga secara parsial (individu) terdapat pengaruh negatif dan signifikan terhadap *Career Plateau*. Dengan demikian hipotesis ketiga (H3): *Quality Of Work Life* berpengaruh negatif terhadap *career plateau* Dinas Pendidikan Kota Semarang, diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya pernah dilakukan oleh Riyanto (2015), serta Priyono, Rijanti, Liliana dan Handayani (2018) yang menghasilkan *Quality of Work Life (QWL)* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *career plateau*.

Salah faktor yang dapat mempengaruhi *career plateau* adalah *Quality of Work Life (QWL)* (Arifin, 2012). Kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life (QWL)* merupakan suatu konsep atau filsafat manajemen dalam rangka perbaikan kualitas sumber daya manusia yang telah dikenal sejak dekade tujuh puluhan. Pada saat itu kualitas kehidupan kerja diartikan secara sempit yaitu sebagai teknik manajemen yang mencakup gugus kendali mutu, perkayaan pekerjaan, suatu pendekatan untuk bernegosiasi dengan serikat pekerja, upaya manajemen untuk memelihara kebugaran mental para pegawai, hubungan industrial yang serasi, manajemen yang partisipatif dan salah satu bentuk intervensi dalam pengembangan organisasional (Arifin, 2012).

Dalam upaya memberdayakan pegawai dan pengembangan pegawai, pihak manajemen selalu berupaya melakukan tugas fungsinya melalui *planning, organizing, staffing, directing* dan *controlling* dengan tujuan agar bisa mencapai sasaran. Mengelola dengan menyediakan sarana dan prasarana dimana berusaha mewujudkan lingkungan kerja dan iklim kerja yang kondusif yang bisa mendorong pegawai selalu berinovasi dan berkreasi termasuk membuat sistem yang *fair* dan struktur yang fleksibel dengan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas dan manusiawi, memperhatikan kemampuan pegawai dan usahanya dalam mencapai tujuan karirnya.

Untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan profesional, perlu ditumbuhkan budaya kerja yang baik. Budaya kerja akan mampu muncul dalam kinerja seseorang pegawai jika mereka mempunyai dasar nilai-nilai yang baik dan luhur. Kemunculan tersebut didorong oleh suatu lingkungan kerja yang kondusif.

Penting bagi perusahaan untuk membuat pegawai merasa nyaman dengan pekerjaan dan lingkungan kerja sehingga mereka dapat mencapai kinerja terbaik. *Quality of Work Life (QWL)* merupakan faktor yang sangat berharga, maka perusahaan bertanggungjawab untuk memelihara *Quality of Work Life (QWL)* dan membina tenaga kerja agar bersedia memberikan sumbangannya secara optimal untuk mencapai tujuan perusahaan (Pruijt, 2014). *Quality of Work Life (QWL)* seorang pegawai yang sering dilakukan akan dapat terhenti karena *career plateau*. Dengan adanya *career plateau* mengembangkan *Quality of Work Life (QWL)* sulit karena posisi pegawai tersebut akan terhenti. Penelitian sebelumnya menyebutkan bahwa *Quality of Work Life (QWL)* mempunyai pengaruh terhadap *career plateau*.

Pengaruh kompetensi terhadap Career Plateau

Hasil uji regresi diketahui pengaruh kompetensi terhadap *Career Plateau* dengan koefisien regresi -0,186 dan tingkat signifikan $0,039 < 0,05$ sehingga secara parsial (individu) terdapat pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis keempat (H4): Kompetensi berpengaruh negatif terhadap *career plateau* Dinas Pendidikan Kota Semarang, diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya pernah dilakukan oleh Devi dan Basariya (2019) serta Ghahremani, et. all (2020) yang menghasilkan kompetensi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *career plateau*.

Menurut Wibowo (2010) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan ketrampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting. Untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dalam bidang kerja tertentu diperlukan kompetensi yang memadai. Kompetensi mempunyai peranan yang amat penting, karena kompetensi pada umumnya menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Tanpa adanya kompetensi maka seseorang akan sulit menyelesaikan pekerjaan tersebut sesuai dengan standar yang dipersyaratkan. Oleh karenanya perusahaan dapat mencapai keberhasilan apabila didukung pegawai yang berkompetensi tinggi. Jika kompetensi individu sejalan dengan kompetensi organisasi maka karir pegawai akan dapat meningkat yang pada akhirnya tujuan organisasi secara efektif dapat dicapai. Peningkatan kompetensi tersebut akan terhenti dengan adanya *career plateau*. Dengan demikian kompetensi akan mempengaruhi *career plateau* subyektif

Pengaruh kepuasan kerja terhadap career plateau

Hasil uji regresi diketahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *career plateau* dengan koefisien regresi -0,216 dan tingkat signifikan $0,047 < 0,05$ sehingga secara parsial (individu) terdapat pengaruh negatif dan signifikan terhadap *career plateau*. Dengan demikian hipotesis kelima (H5): Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *career plateau* Dinas Pendidikan Kota Semarang, diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ardiyanto (2014), Nachbagauer dan Riedl (2015), Priyono, Rijanti, Liliana dan Handayani (2018) serta Hossain (2018) yang menghasilkan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *career plateau*.

Kepuasan kerja menguraikan suatu hal positif yang dirasakan disekitar pekerjaan, sebagai hasil suatu evaluasi tentang karakteristik pekerjaan yang terdiri pembayaran, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi pekerjaan, kepenyeliaan (Robbins, 2008). Kepuasan kerja menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan oleh pekerjaan. Kepuasan kerja sebagai salah satu bentuk sikap kerja dibangun berdasarkan persepsi akan pengalaman dan kondisi dalam pekerjaan. Keterbatasan kesempatan promosi dan tidak adanya pekerjaan yang menantang dapat dipersepsikan secara negatif dan akan berdampak pada sikap kerja yang negatif pula (McCleese & Eby, 2006). McCleese dan Eby (2006) menemukan pengaruh negatif kepuasan kerja terhadap *career plateau*. Kepuasan kerja seorang pegawai dapat menurun karena *career plateau*. Pekerja yang puas atas pekerjaannya yang telah menduduki jabatan yang tinggi kemungkinan naik jabatan sulit karena posisi tersebut sudah merupakan posisi puncak bagi pegawai tersebut. Penelitian sebelumnya mengenai kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap *career plateau*

Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *career plateau* dimediasi oleh kepuasan kerja

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan Sobel Test dapat diketahui nilai Z hitung -2,2828 dengan tingkat signifikan $0,0224 < 0,05$ sehingga kepuasan kerja memediasi pengaruh antara *Quality of Work Life* terhadap *career plateau*. Hasil penelitian menunjukkan *Quality of Work Life* pegawai sudah berpengaruh terhadap *career plateau* sebelum di mediasi oleh kepuasan kerja dengan pengaruhnya melemah, bahkan setelah dimediasi kepuasan kerja pengaruhnya lebih melemah dibandingkan langsung terhadap *career plateau*. Dengan demikian *Quality of Work Life* lebih efektif berpengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja daripada langsung terhadap *career plateau*.

Pengaruh kompetensi terhadap *career plateau* dimediasi oleh kepuasan kerja

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan Sobel Test dapat diketahui nilai Z hitung -1,7035 dengan tingkat signifikan $0,0885 > 0,05$ sehingga kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh antara kompetensi terhadap *career plateau*. Hasil penelitian menunjukkan kompetensi pegawai sudah berpengaruh terhadap *career plateau* sebelum di mediasi oleh komitmen organisasional, tetapi setelah dimediasi *career plateau* tidak berpengaruh signifikan terhadap *career plateau*. Dengan demikian kompetensi lebih efektif berpengaruh langsung terhadap *career plateau* daripada melalui kepuasan kerja.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Hasil penelitian yang dilakukan untuk mengetahui Pengaruh *Quality Of Work Life* Dan Kompetensi Terhadap *Career Plateau* Dengan Dimediasi Kepuasan Kerja pada Pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang dapat diambil kesimpulan sebagai berikut : *Quality Of Work Life* berpengaruh positif terhadap terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. Dengan semakin tinggi *Quality Of Work Life*, maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Kompetensi berpengaruh positif terhadap terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. Dengan semakin tinggi kompetensi, maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja. *Quality Of Work Life* berpengaruh negatif terhadap terhadap *Career Plateau* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. Dengan semakin tinggi *Quality Of Work Life*, maka akan dapat menurunkan *Career*

Plateau. Kompetensi berpengaruh negatif terhadap terhadap *Career Plateau* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. Dengan semakin tinggi kompetensi, maka akan dapat menurunkan *Career Plateau*. Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap terhadap *Career Plateau* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. Dengan semakin tinggi kepuasan kerja, maka akan dapat menurunkan *Career Plateau*. Kepuasan kerja memediasi pengaruh antara *Quality of Work Life* terhadap *career plateau*. Dengan kata lain *Quality of Work Life* lebih efektif berpengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja daripada langsung terhadap *career plateau*. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh antara kompetensi terhadap *career plateau*. Dengan kata lain kompetensi lebih efektif berpengaruh langsung terhadap *career plateau* daripada melalui kepuasan kerja.

Implikasi

Implikasi Teori

Career plateau dipengaruhi secara negatif oleh *Quality Of Work Life*. Dengan kata lain semakin tinggi *Quality Of Work Life* pegawai, maka akan semakin menurunkan *career plateau* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. *Quality of Work Life* (QWL) merupakan faktor yang sangat berharga, maka perusahaan bertanggungjawab untuk memelihara *Quality of Work Life* (QWL) dan membina tenaga kerja agar bersedia memberikan sumbangannya secara optimal untuk mencapai tujuan perusahaan (Pruijt, 2014). *Quality of Work Life* (QWL) seorang pegawai yang sering dilakukan akan dapat terhenti karena *career plateau*. Dengan adanya *career plateau* mengembangkan *Quality of Work Life* (QWL) sulit karena posisi pegawai tersebut akan terhenti.

Career plateau dipengaruhi secara negatif oleh kompetensi. Dengan kata lain semakin tinggi kompetensi pegawai, maka akan semakin menurunkan *career plateau* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. Untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dalam bidang kerja tertentu diperlukan kompetensi yang memadai. Kompetensi mempunyai peranan yang amat penting, karena kompetensi pada umumnya menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Peningkatan kompetensi tersebut akan terhenti dengan adanya *career plateau*. Dengan demikian kompetensi akan mempengaruhi *career plateau* subyektif

Career plateau dipengaruhi secara negatif oleh kepuasan kerja. Dengan kata lain semakin tinggi kepuasan kerja pegawai, maka akan semakin menurunkan *career plateau* pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang. Kepuasan kerja menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan oleh pekerjaan. Kepuasan kerja sebagai salah satu bentuk sikap kerja dibangun berdasarkan persepsi akan pengalaman dan kondisi dalam pekerjaan. Keterbatasan kesempatan promosi dan tidak adanya pekerjaan yang menantang dapat dipersepsikan secara negatif dan akan berdampak pada sikap kerja yang negatif pula. Kepuasan kerja seorang pegawai dapat menurun karena *career plateau*. Pekerja yang puas atas pekerjaannya yang telah menduduki jabatan yang tinggi kemungkinan naik jabatan sulit karena posisi tersebut sudah merupakan posisi puncak bagi pegawai tersebut

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, beberapa kebijakan manajerial yang dapat disarankan adalah sebagai berikut : Variabel kompetensi mempunyai pengaruh terbesar terhadap *career plateau* dilihat dari koefisien regresinya, oleh sebab itu pihak instansi Dinas Pendidikan Kota Semarang perlu mempertahankan bahkan meningkatkan lagi kompetensi melalui indikator yang terendah menurut jawaban responden yaitu pegawai mempunyai pengetahuan untuk dapat menjawab pertanyaan masalah pekerjaan. Variabel *Quality of Work Life* / QWL mempunyai pengaruh terendah terhadap *career plateau* dilihat dari koefisien regresinya, oleh sebab itu pihak instansi Dinas Pendidikan Kota Semarang perlu meningkatkan lagi *Quality of Work Life* / QWL melalui indikator yang terendah menurut jawaban responden

yaitu gaji yang diberikan instansi dapat memenuhi kebutuhan sesuai dengan standard hidup pegawai. Variabel kepuasan kerja juga mempunyai pengaruh terhadap *career plateau* dilihat dari koefisien regresinya, oleh sebab itu pihak instansi Dinas Pendidikan Kota Semarang perlu meningkatkan lagi kepuasan kerja melalui indikator yang terendah menurut jawaban responden yaitu pegawai puas pada sistem promosi yang terbuka di instansi.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dari penelitian ini antara lain : Penelitian yang dilakukan baru pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang saja, untuk itu penelitian berikut lebih memperluas obyek penelitian, sehingga dapat mencerminkan keakuratan data penelitian secara keseluruhan. Terdapat banyak variabel yang dapat mempengaruhi *career plateau*. Dalam penelitian ini hanya diteliti dengan dua variabel independent *Quality of Work Life* dan kompetensi. Variabel mediasi kepuasan kerja dan variabel dependen *career plateau*.

Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan hasil penelitian ini, selanjutnya adalah mengetengahkan saran-saran bagi penelitian yang akan datang, antara lain : Sampel penelitian perlu diperbanyak lagi, di luar pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang, sehingga dapat digeneralisasi hasil-hasil penelitian mengenai peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara pengaruh *Quality of Work Life* dan kompetensi terhadap *career plateau*. Banyak faktor lainnya yang dapat mempengaruhi tingkat *career plateau*, yang dimungkinkan akan lebih relevan dan dapat mempengaruhi *career plateau*, diantaranya seperti : lingkungan kerja, budaya organisasi, pelatihan, motivasi kerja dan lain – lain

Referensi :

- Allen,T.D.,Russell,J.E., Poteet, M.L.and Dobbins,G.H. 1999. Learning and Development Factors Related to Perceptions of Job Content and Hierarchical Plateauning. *Journal of Organizational Behavior*,20
- Applebaum, S.H. & Santiago, V. 1997. Career development in the plateaued organization. *Career Development International*, 2 (1): 11-20
- Ardiyanto, 2014, Pengaruh Dukungan Atasan Dan Pemberdayaan Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Dimediasi Karir Plateau (Studi Pada Badan Pemberdayaan Perempuan Dan Keluarga Berencana Kab. Pati), *Jurnal Mahasiswa Pasca Sarjana, Periode I*, 2014
- Bambang Suko Priyono, Tristiana Rijanti, Liliana Liliana, Belinda Christiana Handayani, 2018, The Influence of Empowerment and Quality of Work Life to Career Plateau with Work Satisfaction as Intervening Variable, *Advances in Economics, Business and Management Research, volume 86 2nd International Conference on Banking, Accounting, Management and Economics (ICOBAME 2018)*
- Baron dan Rue, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : Tiga Serangkai

- Chang, Patrick, B.L. 2003. Going beyond *career plateau*. Using professional *plateau* to account for work outcomes. *Journal of management Development*, 22 (6): 538-551
- Choy, R. M. & Savery, L.K. 1998. Employee *Plateauing*: Some Workplace Attitudes. *Journal of Management Development*, 17 (6): 392-401
- Fajar Nurrohmah, 2017, Pengaruh *Quality Of Worklife* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Surat Kabar Harian Umum Lampung Post), *Jurnal Universitas Lampung Bandar Lampung*.
- Feizabadi dan Seyyedi, 2015, The Effect of Job Characteristics on Career Plateau of Human Resources, *European Online Journal of Natural and Social Sciences* 2015; Vol.4, No.1 Special Issue on New Dimensions in Economics, Accounting and Management
- Fenika Wulani, dkk, 2008, Perencanaan Karir Sebagai *Antecedent*, Dan Sikap Kerja Serta Kinerja Sebagai Dampak *Career Plateau* Pada Guru SMP dan SMA Swasta Di Surabaya, *Majalah Ekonomi Tahun XVIII*, No. 2 Agustus 2008
- Ferdinand, 2006. *Metode Penelitian Riset*, Yayasan Penerbit Fakultas Biologi UGM. Yogyakarta
- Ference, T.P., Stoner, J.A., & Warren, E.K. 1976. Managing the career plateau. *Academy of Management Review*, October: 602-612
- Gerpott dan Domsch, 1987, *R&D Professionals' Reactions To The Career Plateau: Mediating Effects Of Supervisory Behaviours And Job Characteristics*, *R and D Management Volume 17 Issue 2*
- Ghozali, Imam, 2016, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Edisi 3, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hackman, et.al, 1978, *Personnel Management and Human Recourse*, Tokyo : McGraw-Hill Kogakusha, Ltd.
- Hossain, 2018, Effects of Perceived Career Plateau on Work Related Attitudes: A Study on Employees of Bangladeshi Private Organizations, *Journal of Applied Chemistry (IOSR-JAC) e-ISSN: 2278-5736*. Volume 11, Issue 10 Ver. I (October. 2018), PP 44-54
- Husnawati, 2006, Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Dan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening Variabel (Studi Pada PERUM Pegadaian Kanwil VI Semarang). *Tesis Universitas Diponegoro Semarang*.
- Kadarisman. 2013. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Edisi 1, cetakan pertama. Jakarta : Rajawali Pers.

- Koesmono, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Kurniawati, 2014, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Pemberdayaan Terhadap Karir Mentok (*Career Plateau*) Dengan Mediasi Kepuasan Kerja, *Jurnal Mahasiswa Pasca Sarjana, Periode I*, 2014
- Luthans, Fred. 2006. *Organizational behavior*. Seventh Edition, International Edition, New York: McGraw-Hill Companies, Inc
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2009, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Penerbit Refika Aditama, Bandung.
- Maryoto, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian)*. Cetakan ke 8. Bandung : Mandar Maju
- Mathis, Robert. L , 2002 “*Manajemen Sumber Daya Manusia*,” Buku 1, Salemba Empat Jakarta.
- Mathis, R dan Jackson, J. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Salemba Empat Patria.
- McCleese, C.S. & Eby, L.T. 2006. Reaction to Job content plateau: examining role ambiguity and hierarchical plateaus as moderators. *The career development quarterly*, September, 55: 64-75
- Nachbagauer dan Riedl, 2015, Effects of Concepts of Career Plateaus on Performance, Work Satisfaction and Commitment, *International Journal of Manpower* · December 2015
- Nawawi, Hajari H., 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta
- Noor Arifin, 2012, Analisis Kualitas Kehidupan Kerja, Kinerja, Dan Kepuasan Kerja Pada CV. Duta Senenan Jepara, *Jurnal Economia, Volume 8, Nomor 1, April 2012*
- Panggabean, Mutiara., 2004, “ Perbedaan Komitmen Organisasional Berdasarkan Karakteristik Individu”, *Media Riset Bisnis dan Manajemen, Vol.1, hal 89-124*
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013, tentang Kinerja Aparatur Sipil Negara
- Rivai, V. dan E.J. Sagala, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. (Edisi II), PT Raja Grafindo Perkasa, Jakarta.
- Robbins, S. P., & Judge, A. T. 2011. *Organizational Behavioral*. New Jersey: Pearson
- Robbins, Stephen, 2008, *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey.

- Sedarmayanti, 2015, *Good Governance (Kepemerintahan Yang Baik) Upaya Membangun Organisasi Efektif dan Efisien melalui Restrukturisasi dan Pemberdayaan Bandung*. Penerbit Mandar Maju
- Siagian P. Sondang, 2013, *Teori Pengembangan Organisasi*, Jakarta, Bumi Aksara, Sinar Grafika Offset
- Simamora, H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogya, Badan Penerbit STIE YKPN
- Spreitzer G.M, M.A Kizilos, and S.W Nason 2007. A Dimensional Analysis of The Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain, *Journal of Management*.
- Sugiyono, 2010. *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Kedelapan, CV Alfabet, Bandung.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Suwatno. & Priansa, D, 2011, *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung, Alfabeta
- Tella, Adeyinka, 2007, *Work Motivation, Job Satisfation and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria*, Library Philosophy and Practice 2007.
- T. Handoko, Hani. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta BPFE.
- Tremblay dan Roger, 1998, The Moderating Effect of Job Characteristics on Managers' Reactions to Career Plateau, *Série Scientifique Scientific Series*
- Tremblay, M. & Roger, A. 1998. Individual, familial, and organizational determinantsof career plateau: an empirical study of the the determinants of objective andsubjective career plateau in a population of Canadian managers. *Group & Organization Management*, 18 (4): 411-425
- Tremblay, M., Roger, A. & Toulouse, J. 1993. Career plateau and work attitudes: Anempirical study of man. <http://proquest.uml.com>
- Triton PB. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Perspektif Partnership dan Kolektivitas*. Yogyakarta. Tugu
- Umar, Husein. 2010. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama
- Widiatmono, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Sebuah Pembaratan Mengelola Kultur Lokal*, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang.
- Wibowo. 2014. *Manajemen Perubahan*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Yusuf, 2014, *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.

Zin, Razali Mat, 2004, "Perception of Professional Engineers Toward Quality of Work Life and Organizational Commitment", *Gajahmada International Journal of Business*, Vol. 6. No. 3. p.323-334