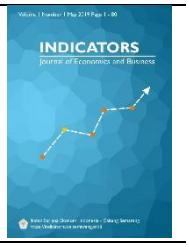
INDICATORS Vol. 3(1)(2021)

INDICATORS

Journal of Economics and Business

http://indicators.iseisemarang.or.id/index.php/jebis



LMX *(LEADER MEMBER EXCHANGE)* DAN KARAKTERISTIK PEKERJAAN TERHADAP *CAREER PLATEAU* DENGAN MEDIASI KEPUASAN KERJA

Diah Ariefiana[1], Euis Soliha[2]✉

[1,2]Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Stikubank

Info Artikel

Sejarah Artikel:
Diterima Desember 2020
Disetujui Maret 2021
Dipublikasikan Mei 2021

Keywords:
LMX (leader member exchange), job characteristics, career plateau, job satisfaction.

Abstract

This study aims to determine the effect of LMX (leader member exchange) and job characteristics on the carrier plateau by mediating job satisfaction. Data collection methods used are questionnaires, editing, coding, scoring and tabulation. Analysis of the data used in this study is the analysis of respondents' descriptions, variable description analysis, Validity Test, Reliability Test Regression Test, and Sobel Test. The population in this study were 143 employees who worked at Muhammadiyah General Hospital Darul Istiqomah Kendal while the sampling technique in this study used a census, where all employees became respondents. The results of the study show that Leader member exchange (LMX) has a positive and significant effect on job satisfaction. Job characteristics have a positive and significant effect on job satisfaction. Leader member exchange (LMX) does not affect career plateau. Job characteristics have a negative and significant effect on career plateau. , Job satisfaction has a negative and significant effect on career plateau, job satisfaction mediates perfectly the influence of leader member exchange (LMX) on career plateau. Job satisfaction mediates the effect of job characteristics on career plateau on employees of Darul Istiqomah Kendal Hospital.

✉Alamat korespondensi:
Jl. Trilomba Juang No 1 Semarang 50241
Email: euissoliha@edu.unisbank.ac.id

PENDAHULUAN

Kompetensi global yang semakin intensif, deregulasi, dan kemajuan teknik mencetuskan suatu ide-ide perubahan, yang telah membuat banyak perusahaan tidak bisa bertahan hidup. Fenomena tersebut mengimplikasikan bahwa praktek dan kebijakan manajemen sumber daya manusia dapat memainkan peranan penting dalam mendorong kesetiaan pegawai tersebut. Kualitas Sumber Daya Manusia sebagai tenaga kerja merupakan modal dasar dalam pembangunan. Tenaga kerja yang berkualitas akan menghasilkan suatu hasil kerja yang optimal sesuai dengan target kerjanya. Manusia sebagai tenaga kerja atau pegawai merupakan sumber daya yang sangat penting bagi perusahaan. Karena mereka mempunyai bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sebaliknya sumber daya manusia juga mempunyai berbagai macam kebutuhan yang ingin dipenuhinya. Keinginan para pegawai untuk memenuhi kebutuhan inilah

yang dapat memotivasi seseorang untuk melakukan sesuatu termasuk untuk melakukan aktifitas pekerjaan atau bekerja.

Sejalan dengan apa yang diungkapkan Miles dkk (2013) tentang pentingnya unsur manusia dalam menjalankan perusahaan: "Betapapun sempurnanya rencana-rencana, organisasi, dan pengawasan serta penelitiannya, bila mereka tidak dapat menjalankan tugasnya dengan minat dan gembira maka suatu perusahaan tidak akan mencapai hasil sebanyak yang sebenarnya dapat dicapainya".

Uraian di atas menunjukkan bahwa faktor manusia, dalam hal ini pegawai, berperan penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Pegawai dan perusahaan merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Pegawai memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan perusahaan. Pegawai memerlukan karir yang bagus dalam sebuah organisasi. Karir telah diuraikan secara tradisional, dengan berbagai cara. Karir telah didefinisikan sebagai urutan posisi yang dipegang pada pekerjaan. Ketika keahlian, pengalaman, dan kinerjanya meningkat, ia dapat bergerak melalui posisi penasihat rekayasa, perakayasa senior, dan teknisi senior. Pada akhirnya karir telah diuraikan sebagai karakeristik karyawan. Setiap karir karyawan terdiri atas berbagai pekerjaan, posisi, dan pengalaman yang berbeda-beda (Omar dkk, 2014).

Setiap orang dalam meniti karir pasti akan pernah berada pada posisi tidak ada kemajuan dalam karir dalam setiap organisasi, hanya saja ada orang yang mencapainya lebih awal dari yang lain. Kejadian tersebut sering disebut dengan *career plateau* (kemandegan karir). Menurut Miles dkk., (2013), "titik kemandegan dalam karir (*career plateau*) didefinisikan sebagai suatu titik dalam suatu karir dimana kemungkinan tambahan promosi secara hierarkis sangat rendah". Titik kemandegan dalam karir muncul ketika seorang karyawan mencapai suatu posisi yang tidak mungkin untuk dipromosikan lebih lanjut lagi. *Career plateau* dapat dilihat secara objektif atau secara subyektif. Secara obyektif dilihat dari lamanya karyawan melebihi batas seharusnya berada pada posisi atau jabatan tertentu untuk naik kejabatan berikutnya. Sedangkan secara subyektif dapat dilihat dari seseorang menerima, menilai dan bereaksi tentang perjalanan karirnya. Menurut Miles dkk., (2013), "penilaian *career plateau* secara subyektif merupakan persepsi seseorang mengenai karirnya di masa yang akan datang dirasa terbatas atau kecil sekali kemungkinannya untuk dipromosikan".

Career plateau dipengaruhi tingkat kepuasan kerja, pegawai yang puas dengan apa yang diperolehnya dari perusahaan akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan ia akan terus berusaha memperbaiki karirnya. Sebaliknya, pegawai yang kepuasan kerjanya rendah cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjemukan dan membosankan sehingga ia bekerja dengan terpaksa dan tidak serius. (Farooq dan Tufail, 2017).

Robbins (2001) juga mengatakan bahwa seseorang dengan tingkat kepuasan tinggi akan menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan, sedangkan seorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya itu. Oleh karena itu pihak perusahaan tidak boleh mengabaikan hal ini karena kepuasan kerja pegawai berdampak langsung pada kinerja pegawai yang tentu saja juga mempengaruhi produktivitas perusahaan. Selain itu, selama hampir 50 tahun, para psikolog di bidang industri dan organisasi memiliki asumsi yang sama bahwa kepuasan kerja memberikan implikasi langsung pada kesuksesan organisasi.

Penelitian tentang perilaku atasan yang mempengaruhi tingkat kepuasan pegawai dilakukan oleh Farooq dan Tufail, (2017) yang mana ia menyebutkan bahwa alasan pertama pegawai meninggalkan perusahaan adalah karena mereka diperlakukan dengan buruk oleh atasan mereka.Hal senada juga diungkapkan oleh Heilmann dkk., (2016) bahwa pegawai yang bertahan di pekerjaannya dengan atasan yang memperlakukan mereka dengan buruk memiliki tingkat kepuasan yang rendah, komitmen yang rendah, konflik antara pekerjaan dan keluarga mereka serta tingkat stress yang tinggi.

Atasan yang gagal mengingat nama bawahannya atau tidak merespon ketika disapa

oleh bawahan akan membuat pegawai kurang loyal dan kurang kepercayaan pada atasan tersebut. Para atasan dapat memperoleh loyalitas dan kepercayaan dari bawahannya jika ia memperlakukan bawahannya sebagai mitra kerja, menunjukkan kepedulian yang tinggi, mau mendengarkan saran dan keluhan dan mau saling berbagi pengalaman. Sehingga, kepuasan terhadap atasan adalah hal yang tidak dapat diabaikan karena akan berpengaruh terhadap kepuasan pegawai secara keseluruhan (Farooq dan Tufail, 2017).

Rumah Sakit Umum Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal adalah salah satu Rumah Sakit di Kabupaten Kendal awalnya merupakan sebuah Rumah Bersalin dan Balai Pengobatan, yang secara resmi berdiri pad atanggal 30 Mei 1995 di bawah Majelis Pembina Kesehatan Umum Pimpinan Cabang Muhammadiyah Kaliwungu. Kepuasan terhadap atasan merupakan salah satu konsekuensi dari hubungan antara atasan dan bawahan, atau supervisor dan pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Farooq dan Tufail, (2017) menyebutkan bahwa semakin kuat hubungan antara atasan dan pegawai akan menciptakan tingkat kepuasan pegawai yang lebih tinggi. Oleh karena itu, tingkat kepuasan terhadap atasan sangat tergantung pada kualitas hubungan yang terbentuk antara atasan dengan pegawai pada RSU Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal.

Kepuasan terhadap supervisi merupakan salah satu konsekuensi dari hubungan antara atasan dan bawahan, atau supervisor dan pegawai (Miner, 1992). Penelitian yang dilakukan oleh Durarajen, (2004) menyebutkan bahwa semakin kuat hubungan antara supervisor dan pegawai akan menciptakan tingkat kepuasan pegawai yang lebih tinggi. Oleh karena itu tingkat kepuasan terhadap supervisi sangat tergantung pada kualitas hubungan yang terbentuk antara supervisor dengan pegawai. Malik dkk., (2015) menjelaskan hubungan antara supervisor dan pegawai ini dalam *Leader-member exchange theory* (selanjutnya disebut LMX).

Leader-member exchange (LMX) adalah teori yang memfokuskan pada interaksi antara pemimpin dan pengikutnya. Malik dkk., (2015) menyebutkan bahwa *Leader-member exchange (LMX)* menjelaskan bagaimana pemimpin dan bawahan mengembangkan hubungan yang saling mempengaruhi satu sama lain dan menegosiasikan peran bawahan di dalam suatu organisasi. *Leader-member exchange (LMX)* tidak hanya melihat sikap dan perilaku pemimpin dan pengikutnya tetapi menekankan pada kualitas hubungan yang terbentuk.

Erdogan dan Bauer, (2015) menyebutkan dua dimensi dari gaya pengelolaan supervisor yang mempengaruhi kepuasan terhadap supervisi yaitu *employeecenteredness* dan *participation or influence*. Faktor *participation or influence* dalam pengambilan keputusan di pekerjaan mereka. Dalam banyak kasus hal ini menimbulkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Dansereau dkk., dalam Malik dkk., (2015) menyebutkan hal tersebut sebagai *'negotiating latitude'* yang diartikannya dengan kebebasan yang diberikan supervisor kepada pegawainya dalam pelaksanaan tugas. *Negotiating latitude* sangat tergantung pada dua hal, yaitu:

1. Keinginan supervisor untuk mengizinkan adanya perbedaan dalam pelaksanaan tugas oleh pegawainya.
2. Ketidakpedulian pada otoritas formal yang dimiliki supervisor; kecenderungan untuk memanfaatkan kekuasaan untuk membantu memecahkan masalah pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan.

Teori *Leader-member exchange (LMX)* sebelumnya disebut *vertical dyad lingkage theory* karena terfokus pada proses timbal balik yang terjadi dalam dyad (dua bagian yang berupa kesatuan yang berinteraksi) dan merujuk pada hubungan antara seorang pemimpin dan seorang bawahan saja (Erdogan dan Bauer, 2015). Penelitian ini didukung adanya research gap, dimana Miles dkk (2013) menunjukkan adanya pengaruh negatif kepuasan kerja terhadap *career plateau*, sedangkan Salami, (2010) menunjukkan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap *career plateau*.

Fenomena Gab dalam penelitian ini yaitu banyaknya pegawai yang mempunyai nilai berkategori cukup dalam fenomena penilaian kinerja masih banyak yaitu sejumlah 30 pegawai, hal tersebut melebihi target RSU Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal yaitu hanya 21% atau 30 pegawai. Fenomena

tersebut dapat menghambat pengembangan karir pegawai yang menyebabkan tingginya *career plateau*.

TINJAUAN PUSTAKA

Career Plateau

Menurut Omar dkk., (2014), "pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir". Pengembangan karir sangat diharapkan oleh setiap pegawai, karena dengan pengembangan ini akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik material maupun non material, misalnya kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas, dan sebagainya.

Menurut Miles dkk., (2013), "titik kemandegan dalam karir (*career plateau*) didefinisikan sebagai suatu titik dalam suatu karir dimana kemungkinan tambahan promosi secara hierarkis sangat rendah". Titik kemandegan dalam karir muncul ketika seorang karyawan mencapai suatu posisi yang tidak mungkin untuk dipromosikan lebih lanjut lagi. *Career plateau* dapat dilihat secara objektif atau secara subyektif. Secara obyektif dilihat dari lamanya karyawan melebihi batas seharusnya berada pada posisi atau jabatan tertentu untuk naik kejabatan berikutnya. Sedangkan secara subyektif dapat dilihat dari seseorang menerima, menilai dan bereaksi tentang perjalanan karirnya. Menurut Miles dkk (2013), "penilaian *career plateau* secara subyektif merupakan persepsi seseorang mengenai karirnya di masa yang akan datang dirasa terbatas atau kecil sekali kemungkinannya untuk dipromosikan".

Kepuasan kerja

Kepuasan Kerja didefinisikan sebagai keadaan yang menyenangkan atau emosi positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. (Malik dkk., 2015). Dapat kita simpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu respon berupa pernyataan emosi perasaan dan kepercayaan yang dimiliki seseorang terhadap berbagai segi dari pekerjaannya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut (Khalil, 2017), yaitu: Balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Sedang menurut Robbins (2016) menjelaskan lima dimensi yang dimiliki oleh kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri, menunjukkan tanggung jawab pekerjaan yang diselesaikan masing-masing pegawai
2. Gaji, menunjukkan besarnya imbalan yang diperoleh pegawai atas pekerjaan yang diselesaikannya
3. Kesempatan Promosi, menunjukkan adanya jenjang karir yang dimiliki pegawai
4. Pengawasan, menunjukkan adanya pengawasan yang dilakukan organisasi
5. Rekan kerja, menunjukkan adanya dukungan dari rekan kerja terkait pekerjaan yang harus diselesaikan.

Leader Member Exchange (LMX)

Menurut Erdogan dan Bauer (2015) "akibat dari tekanan waktu, pemimpin menetapkan bahwa adanya sebuah hubungan khusus dengan suatu group yang terdiri dari beberapa pengikutnya. Group ini dibagi menjadi dua, pertama disebut dengan *in group*,yang terdiri dari orang-orang yang dipercaya dan mendapat ketidakseimbangan dalam hal ini perhatian dari seorang leader dan cenderung mendapatkan hak-hak khusus.Yang kedua disebut dengan out group. Mereka mendapat sedikit dari waktu yang diberikan oleh leadernya,sedikit kontrol yang diberikan oleh leader dalam hal pemberian penghargaan, dan hubungan leader dengan out group berdasarkan pada hubungan wewenang yang formal. Agar hubungan *leader member exchange* tetap utuh, pemimpin dan pengikutnya harus saling mengerti bagaimana cara membina hubungan yang baik." Pengertian *leader member exchange (LMX)* sebagaimana pendapat Heilmann, dkk (2016) bahwa "*leader member*

exchange (LMX) merupakan peningkatan kualitas hubungan antara supervisi dengan pegawai akan mampu meningkatkan kerja keduanya. Namun realitasnya, hubungan antara pegawai dan supervisi dapat dikelompokkan pada dua hubungan yaitu hubungan yang baik dan hubungan yang buruk. Hubungan yang baik akan menciptakan kepercayaan pegawai, sikap positif, dan loyalitas, namun hubungan yang buruk berpengaruh sebaliknya."

Pengertian *leader member exchange (LMX)* menurut Uhl-Bien dkk., (2014) bahwa "perilaku pegawai terhadap perusahaan mempunyai peran penting terhadap keberhasilan sebuah organisasi. Perlakuan yang baik terhadap pegawai akan mampu menciptakan perasaan suka rela pada diri pegawai untuk bisa berkorban bagi perusahaan. Selain itu, melalui perlakuan khusus yang positif akan mampu meningkatkan kontribusi pegawai pada perusahaan dimana pegawai bekerja."

Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan adalah atribut tugas karyawan dan meliputi sejumlah tanggungjawab, berbagai tugas, dan sejauh mana pekerjaan itu memiliki karakteristik yang dapat membuat karyawan merasakan kepuasan (Arini dan Soliha, 2017). Karakteristik pekerjaan merupakan sifat ciri khas yang melekat pada suatu pekerjaan yang meliputi keragaman tugas, keragaman keahlian / *skill*, identitas tugas dan otonomi. Seseorang tenaga kerja dapat memandang bermacam-macam terhadap suatu pekerjaan, tergantung bagaimana suatu pekerjaan tersebut dirancang. Suatu pekerjaan dirancang apakah itu dapat menyediakan lebih banyak atau sedikit kesempatan bagi tenaga kerja untuk memuaskan kebutuhan mereka yang berhubungan dengan pekerjaan. Suatu pekerjaan yang memberikan ruang gerak yang lebih banyak dapat memuaskan kebutuhan seseorang untuk menjadi lebih kreatif (Arini dan Soliha, 2017). Organisasi perlu memahami bagaimanakah karakteristik pekerjaan yang diperlukan oleh organisasi dan juga para karyawannya sehingga bisa memuaskan karyawannya. Apabila dalam pekerjaannya seseorang mempunyai otonomi untuk bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas. Pekerjaan yang memiliki otonomi akan memberikan kepada pemangku jabatan tersebut suatu perasaan tanggung jawab pribadi untuk hasil-hasilnya dan jika suatu pekerjaan memberikan umpan balik, maka karyawan akan mengetahui seberapa efektif mereka bekerja (Arini dan Soliha, 2017).

Na-Nan dan Puckeerree, (2013) dalam penelitiannya menunjukkan karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Aktivitas-aktivitas kelompok seperti pengambilan keputusan, dan upaya penyelesaian masalah administratif secara bersama, akan melibatkan seluruh karyawan dalam berbagai tugas. Aktivitas-aktivitas tersebut akan mendorong karyawan untuk menyumbangkan ide-ide yang berguna dalam pengembangan perusahaan dimasa depan, disamping dapat menumbuhkan kerjasama yang baik dalam kelompok kerja tim (Na-Nan dan Puckeerree, 2013).

Hubungan *Leader Member Exchange (LMX)* terhadap Kepuasan Kerja

Persepsi *Leader-Member Exchang (LMX)* juga diyakini sebagai prediktor *organizational citizenship behavior* (OCB) (Malik dkk, 2015). Persepsi pegawai yang baik tehadap dukungan organisasional (*Perceived Organizational Support*/ POS) kepada kualitas kehidupan kerja mereka akan menimbulkan rasa "hutang budi" dalam diri mereka pada organisasi sehingga mereka akan merasa memiliki kewajiban untuk membayarnya. Erdogan dan Bauer (2017) menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasional menjadi prediktor *organizational citizenship behavior* (OCB) dan berhubungan positif dengan kinerja. Pekerja yang merasa bahwa mereka. didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya (*feed back*) dan menurunkan ketidakseimbangan

dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*.

Dasar pemikiran teori *Leader Member Exchange (LMX)* adalah bahwa di dalam unit kerja, supervisor mengembangkan tipe hubungan yang berbeda dengan bawahannya. Menurut Durarajen, (2004), dasar pemikiran dari teori LMX adalah bahwa para pemimpin mengembangkan hubungan atasan-bawahan yang berbeda dengan masingmasing bawahan. Malik dkk, (2015) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif pada suatu pekerjaan, yang merupakan dampak/hasil evaluasi dari berbagai aspek pekerjaan tersebut. Hasil Penelitian Erdogan dan Bauer (2017) menunjukkan bahwa LMX Berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan uraian diatas maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Leader Member Exchange (LMX)* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Hubungan Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Na-Nan dan Pukkeerree, (2013) pekerja yang senang biasanya merupakan pekerja yang produktif, walaupun sulit untuk mengatakan bagaimana kausalitasnya berjalan. Bagaimanapun, beberapa peneliti pernah mempercayai bahwa relasi antara kepuasan kerja dan kinerja merupakan mitos. Tetapi sebuah review menyimpulkan bahwa korelasinya cukup kuat. Mulai dari level individu sampai kepada organisasi, juga ditemukan dukungan terhadap relasi kepuasan-karir. Ketika kepuasan dan data produktivitas dikumpulkan dari sebuah organisasi, kita akan menemukan bahwa organisasi dengan lebih banyak pegawai yang terpuaskan cenderung lebih efektif daripada organisasi dengan lebih sedikit pegawai yang terpuaskan. Khalil, (2017) menunjukkan adanya hubungan positif karakteristik pekerjaan dengan kepuasan kerja.

Karakteristik pekerjaan merupakan atribut tugas karyawan dan meliputi sejumlah tanggungjawab, berbagai tugas, dan sejauh mana pekerjaan itu memiliki karakteristik yang dapat membuat karyawan merasakan kepuasan. Karakteristik pekerjaan merupakan faktor penting dalam menentukan kepuasan kerja (Kemala,2016:27). Karakteristik pekerjaan dapat menentukan karyawan termotivasi atau tidak, sehingga jika karyawan termotivasi, maka kepuasan kerja akan meningkat. Karakteristik pekerjaan sangat tergantung dari perancangan pekerjaan karena dalam perancangan diperlukan atribut khusus yang kemudian disebut dengan karakteristik pekerjaan. Model karakteristik pekerjaan merupakan suatu pendekatan terhadap pemerkayaan pekerjaan. Semakin kompleks suatu pekerjaan, maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan tingkat kemangkiran. Dengan meningkatnya kepuasan kerja dan menurunnya tingkat kemangkiran pada akhirnya akan meningkatkan kinerja (Arini dan Soliha, 2017). Berdasarkan uraian diatas maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Hubungan *Leader Member Exchange (LMX)* terhadap *Career Plateau*

Leader Member Exchange (LMX) merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Tingginya perhatian atasan terhadap pekerjaan yang dirasakan oleh pegawai akan membuat pegawai merasa di hargai sehingga menstimulus karir kerjanya (Heilmann dkk.,2016). Semakin tinggi *leader member exchange (LMX)* yang menunjukkan adanya hubungan yang baik antara atasan dan bawahan mampu menurunkan *career plateau* yang dialami pegawai, Heilmann dkk., (2016) menunjukkan bahwa *leader member exchange (LMX)* berpengaruh negatif terhadap *career plateau* dan dapat terbukti kebenarannya.

Menurut Uhl-Bien dkk., (2014) menjelaskan bahwa persepsi *Leader-Member Exchang (LMX)* juga diyakini sebagai prediktor *career plateau.* Seseorang yang sudah memiliki jabatan tinggi cendrung berfikir untuk tetap pada jabatanya saat ini karena tidak ingin menggambil tanggung jawab yang lebih besar jika berada pada posisi atau jabatan berikutnya. Jika ini sering terjadi pada suatu organisasi,

maka akan berakibat pada kinerja pegawai dan rendahnya daya saing organisasi.Hasil penelitian Uhl-Bien dkk., (2014) menunjukkan bahwa *leader member exchange (LMX)* berpengaruh negatif terhadap *career plateau*. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: *leader member exchange (LMX)* berpengaruh negatif terhadap *career plateau*.

Hubungan Karakteristik Pekerjaan terhadap *Career Plateau*

Pengembangan karir dalam sebuah organisasi membutuhkan suatu pemeriksaan atas dua proses tersebut, yaitu bagaimana masing-masing individu merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karirnya (perencanaan karir) dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan karir/manajemen karir. Perencanaan karir (career planning) merupakan suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya atau suatu usaha yang sengaja dilakukan oleh seseorang untuk menjadi lebih sadar dan tahu akan keterampilannya sendiri, kepentingan, nilai, peluang, hambatan, pilihan, dan akibat-akibatnya. Pegawai dengan karakteristik pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya mampu membentuk sebuah jalan karir yang tepat. Fieldman dan Weitz. (2013) dalam penelitiannya menunjukkan karakteristik pekerjaan berhubungan negatif terhadap *career plateau*.

Manajemen karir (career management) adalah proses suatu organisasi dalam memilih,menilai,menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang. Proses ini lebih merupakan usaha formal, terorganisir, dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara keinginan karir individu dengan persyaratan tenaga kerja organisasi. Manajemen karir lebih merupakan suatu mekanisme untuk mewujudkan kebutuhan sumber daya manusia masa kini dan masa yang akan datang (Innocent dkk., 2017).Innocent dkk., (2017) dalam penelitiannya menunjukkan karakteristik pekerjaan berhubungan negatif terhadap *career plateau*. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: karakteristik pekerjaan berpengaruh negatif terhadap *career plateau.*

Hubungan Kepuasan Kerja terhadap *Career Plateau*

Menurut Farooq dan Tufail, (2017) kepuasan kerja adalah bagian dari kepuasan hidup. Karena pekerjaan merupakan bagian penting kehidupan, maka kepuasan kerja mempengaruhi kepuasan hidup seseorang. Kepuasan kerja yang rendah dapat menimbulkan gejala yang tidak menguntungkan bagi organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi diinginkan oleh organisasi karena dapat dikaitkan dengan hasil positif yang mereka harapkan. Kepuasan kerja yang tinggi merupakan tanda organisasi atau perusahaan yang dikelola dengan baik dan merupakan hasil manajemen yang efektif. Hasil penelitian Farooq dan Tufail, (2017) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *career plateau*.

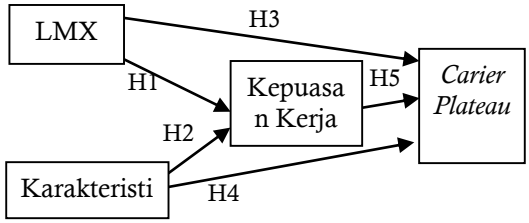
Menurut Omar dkk,m (2014), kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang mendukung atau tidak mendukung diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi dan kualitas pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan diri pegawai seperti umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikannya (Omar dkk., 2014). Hasil penelitian Miles dkk., (2013) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *career plateau*. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5: kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *career plateau*

Model Grafis

Berdasarkan uraian tersebut maka dibuat kerangka konseptual sebagai berikut:

Gambar 1. Model Grafis Hubungan Antar Variabel



METODE PENELITIAN

Populasi dan Pengambilan Sample

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di RSU Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal sejumlah 143 orang. Sample dalam penelitian ini menggunakan sensus, yang mana semua karyawan menjadi responden.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini menggunakan data primer. Data primer merupakan data yang bersumber dari tangan pertama, data yang diambil menggunakan cara angket / kuesioner. Kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang dipakai sebagai pedoman untuk mengadakan tanya jawab dengan responden mengenai *leader member exchange (LMX)*, karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja, dan *carier plateau* di lingkungan RSU Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah angket atau kuesioner. Angket atau kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyan atau pernyatan tertulis kepada responden untuk dijawab.

Definisi Konsep dan Operasional Variabel

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

NO.	VARIABEL	DEFINISI OPERASIONAL	
		DIMENSI	INDIKATOR
1.	*Leader Member Exchange (LMX)*	*1. Respect*	1.1 Kebutuhan dan masalah bawahan. 1.2 Dorongan dari atasan.
		2. Trust	2.1 Keyakinan terhadap pemimpinnya. 2.2 Partisipasi dalam mengambil keputusan.
		3. Obligation	3.1 Bersedia menolong atasan. 3.2 Menolong rekan kerja ebih dari tanggung jawab.
2.	Karakteristik Pekerjaan	*1.* Ragam keterampilan	1.1. Variasi pekerjaan. 1.2. Kemudahan dalam pekerjaan 1.3. Ragam Ketrampilan
		2. Identitas tugas	2.1. Pekerjaan efektif. 2.2. Penyelesaian tugas 2.3. Kontribusi
		3. Signifikansi tugas	3.1. Motivasi penyelesaian pekerjaan. 3.2. Pekerjaa penting 3.3. Kebebasan bekerja
		4. Otonomi	4.1. Bebas menentukan jadwal 4.2. Bebas menentukan Prosedur
		5. Umpan balik	5.1. Informasi jelas 5.2. Efektivitas kerja
3.	Kepuasan Kerja	1.Pekerjaan itu sendiri	1.1. Puas dengan tanggung jawab pekerjaan 1.2. Bisa menyelesaikan pekerjaan dengan baik
		2. Gaji	2.1. Kesesuaian gaji dengan harapan

			2.2. Jaminan sosial yang layak dan adil			
		3. Kesempatan Promosi	3.1. Kesempatan untuk dipromosikan			
			3.2. Penempatan yang tepat sesuai keahlian			
		4. Pengawasan	4.1. Dorongan atasan kepada bawahan			
			4.2. Pimpinan berpartisipasi aktif			
		5. Rekan kerja	5.1. Diakui sebagai karyawan yang berharga			
			5.2 Dukungan dan hubungan baik dengan rekan kerja			
4.	*Career Plateau*	1. Structural plateauing	1.1 Kecilnya kesempatan naik ke jenjang lebih tinggi.			
			1.2 Ketidakmampuan dalam meningkatkan kompetensi diri			
		2. Job content plateauing	2.1 Tidak tertantang dengan pekerjaan baru.			
			2.2 Tidak berani mengambil tanggung jawab kerja.			

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen. Pada penelitan ini analisis regresi dilakukan untuk uji mediasi yaitu melihat pengaruh LMX dan karakteristik pekerjaan terhadap *career plateau* dengan kepuasan kerja sebagai mediasi.

Tabel 2. Hasil Analisis Regresi

No.	Model Regresi	Uji Model			Uji Hipotesis			Keterangan
		Adj. R^2	Uji F		B	t	Sig	
			F_{hitung}	sig				
1	Model Reg I Pengaruh LMX dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja	0.539	84,154	0.000				
	LMX terhadap Kepuasan Kerja				0,671	11.402	0,000	H_1 diterima
	Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja				0,182	3.085	0,002	H_2 diterima
2	Model Reg II Pengaruh LMX, Karakteristik Pekerjaan, dan Kepuasan kerja terhadap Carier Plateau	0,189	12.035	0.000				
	LMX Terhadap				0,136	1,249	0,214	H_3 ditolak

No.	Model Regresi	Uji Model			Uji Hipotesis			Keterangan
		Adj. R^2	Uji F		B	t	Sig	
			F_{hitung}	sig				
	Carier Plateau Karakteristik Pekerjaan terhadap Carier Plateau				,200	-2.482	0,014	H_4 diterima
	Kepuasan Kerja Terhadap Carier Plateau				-0.429	-3.828	0,000	H_5 diterima

Persamaan regresi pada model I dapat dapat dijelaskan sebagai berikut :

$Y1 = 0{,}671X_1 + 0{,}182X_2$

Berdasarkan persamaan diatas dapat dijelaskan bahwa :

1. *Leader member exchange (LMX)* mampu meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,671, arah koefisien regresi positif dengan signifikansi 0,000 menunjukkan adanya pengaruh positif *leader member exchange (LMX)* terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai yang mempunyai kepemimpinan yang kuat dalam diri sendiri memiliki kepuasan kerja yang lebih kuat.
2. Karakteristik pekerjaan mampu meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,182, arah koefisien regresi positif dengan signifikansi 0,002 menunjukkan adanya pengaruh positif karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa organisasi yang mempunyai karakteristik pekerjaan yang jelas bagi karyawannya mampu meningkatkan kepuasan pegawai.

Persamaan regresi pada model II dapat dapat dijelaskan sebagai berikut :

Y2 = 1,249X1+-2,482X2+-3,828Y1

Berdasarkan persamaan diatas dapat dijelaskan bahwa :

1. *Leader Member* Exchange *(LMX)* tidak berpengaruh terhadap *career plateau* karena signifikansi sebesar 0,214 yaitu > 0,005.
2. Karakteristik pekerjaan mampu menurunkan *career plateau* sebesar -0,200, arah koefisien regresi negatif dengan signifikansi 0,014 menunjukkan adanya pengaruh negatif karakteristik pekerjaan terhadap *career plateau*, hal ini mengindikasikan bahwa organisasi yang mempunyai karakteristik pekerjaan yang tinggi mampu menurunkan *career plateau.*
3. Kepuasan kerja mampu menurunkan *career plateau* sebesar -0,429, arah koefisien regresi negatif menunjukkan adanya pengaruh negatif dengan signifikansi 0,000 menunjukkan adanya pengaruh negatif kepuasan kerja terhadap *career plateau*. Hal ini mengindikasikan bahwa organisasi yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi dari karyawannya mampu menurunkan *career plateau*.

Uji Efek Mediasi

Pengujian dilakukan untuk mengetahui efek mediasi variabel Kepuasan Kerja. Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (Sobel test). Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (M).

Tabel 3. Hasil Uji Mediasi

Variable	*Value*	*Sig(two)*	*Nilai Sig*	*Ket*
Leader Member Exchange terhadap *carier plateau* melalui Kepuasan Kerja	-0,4229	0,0000	<0,05	Sig
Karakteristik Pekerjaan terhadap *carier plateau* melalui Kepuasan Kerja	-0,2006	0,0028	<0,05	Sig

1. Pengaruh *Leader Member Exchange* (X) terhadap *carier plateau* (Y) melalui Kepuasan Kerja (M). Berdasarkan table 4.12 dapat diketahui hasil penghitungan pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*) yang merupakan hasil perkalian koefisien antara b(MX) dan b(YM.X), adalah -0,4229 dengan signifikansi 0,0000 kurang dari 5% sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja berperan dalam memediasi *leader member exchange (LMX)* terhadap *carier plateau*, jadi efek mediasi *leader member exchange (LMX)* melalui kepuasan kerja terhadap *carier plateau* terbukti. Dalam hal ini kepuasan kerja memediasi sempurna pengaruh *Leader Member Exchange (LMX)* terhadap *carier plateau.*
2. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan (X) terhadap *carier plateau* (Y) melalui Kepuasan Kerja (M). Berdasarkan table 4.12 dapat diketahui hasil penghitungan pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*) Karakteristik Pekerjaan (X) terhadap *carier plateau* (Y) melalui Kepuasan Kerja (M) yang merupakan hasil perkalian koefisien antara b(MX) dan b(YM.X), adalah -0,2006 dengan signifikansi 0,028 kurang dari 5% sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja berperan dalam memediasi karakteristik pekerjaan terhadap *carier plateau*. Jadi efek mediasi karakteristik pekerjaan melalui kepuasan kerja terhadap *carier plateau* terbukti.

Pengaruh leader member exchange (LMX) terhadap kepuasan kerja pada pegawai RSUM Darul Istiqomah Kendal.

Arah koefisien regresi positif menunjukkan adanya pengaruh positif leader member exchange (LMX) terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitian ini pengaruh leader member exchange (LMX) terhadap kepuasan kerja sangat kuat dikarenakan ada 75,5% responden yang menjawab setuju dan sisanya 24,5% yang menjawab tidak setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai yang mempunyai leader member exchange (LMX) yang kuat dalam diri sendiri memiliki kepuasan kerja yang lebih kuat. Hal ini mengindikasikan Persepsi pegawai yang baik terhadap dukungan organisasional (Perceived Organizational Support/ POS) kepada kualitas kehidupan kerja mereka akan menimbulkan rasa "hutang budi" dalam diri mereka pada organisasi sehingga mereka akan merasa memiliki kewajiban untuk membayarnya, dengan leader member exchange (LMX) yang kuat maka kepuasan kerjanya akan meningkat.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Malik dkk (2015) serta Erdogan dan Bauer (2017) yang menunjukkan bahwa leader member exchange (LMX) Berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja pada pegawai RSUM Darul Istiqomah Kendal.

Arah koefisien regresi positif menunjukkan adanya pengaruh positif karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitian ini pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja sangat kuat dikarenakan ada 63,6 % responden yang menjawab setuju dan sisanya 36,4% yang menjawab tidak setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai yang mempunyai karakteristik pekerjaan yang kuat dalam diri sendiri memiliki kepuasan kerja yang lebih kuat. Hal mengindikasikan karakteristik pekerjaan dapat menentukan karyawan termotivasi atau tidak, sehingga jika karyawan termotivasi, maka kepuasan kerja akan meningkat. Karakteristik pekerjaan sangat tergantung dari perancangan pekerjaan karena dalam perancangan diperlukan atribut khusus yang kemudian disebut dengan karakteristik pekerjaan. Model karakteristik pekerjaan merupakan suatu pendekatan terhadap pemerkayaan pekerjaan. Semakin kompleks suatu pekerjaan, maka akan semakin

meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan tingkat kemangkiran. Dengan meningkatnya kepuasan kerja dan menurunnya tingkat kemangkiran pada akhirnya akan meningkatkan kinerja. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Arini dan Soliha, (2017) , Na-Nan dan Pukkeerree, (2013) serta Khalil, (2017) yang menunjukkan adanya hubungan positif karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh leader member exchange (LMX) terhadap carrier plateau pada pegawai RSUM Darul Istiqomah Kendal.

Arah koefisien regresi positif dan tidak signifikan hal ini dapat diartikan bahwa leader member exchange (LMX) tidak berpengaruh terhadap career plateau hal ini dikarenakan jenjang karir di RSU Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal relatif lama sehingga karyawan tidak memperdulikan karirnya, yang penting dalam bekerja merasa puas. Hal ini dibuktikan dengan data responden sebanyak 46,8% yang menjawab tidak setuju dan 53,2 % menjawab setuju jadi leader member exchange (LMX) tidak berpengaruh terhadap career plateau.

Adapun leader member exchange (LMX) merupakan suatu hubungan yang saling mempengaruhi antara atasan dan bawahan dimana atasan memberikan tipe hubungan yang berbeda terhadap bawahan – bawahannya secara individual, adanya kemandegan karir ini bisa juga dikarenakan pimpinan cenderung pilih kasih terhadap bawahan yang dirasa dekat dengan pimpinan atau orang-orang pilihan pimpinan.

Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian Uhl-Bien dkk., (2014) dan (Heilmann dkk.,2016) yang menunjukkan bahwa leader member exchange (LMX) berpengaruh negatif terhadap career plateau.

Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap career plateau pada pegawai RSUM Darul Istiqomah Kendal.

Arah koefisien regresi negatif menunjukkan adanya pengaruh negatif karakteristik pekerjaan terhadap career plateau. Dalam penelitian ini pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap career plateau adalah negatif di buktikan dengan 63,6 % responden yang menjawab setuju dan sisanya 36,4% yang menjawab tidak setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai yang mempunyai karakteristik pekerjaan yang kuat dalam diri sendiri memiliki career plateau yang rendah, Pengembangan karir dalam sebuah organisasi membutuhkan suatu pemeriksaan atas dua proses tersebut, yaitu bagaimana masing-masing individu merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karirnya (perencanaan karir) dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan karir/manajemen karir. Perencanaan karir (career planning) merupakan suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya atau suatu usaha yang sengaja dilakukan oleh seseorang untuk menjadi lebih sadar dan tahu akan keterampilannya sendiri, kepentingan, nilai, peluang, hambatan, pilihan, dan akibat-akibatnya. Pegawai dengan karakteristik pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya mampu membentuk sebuah jalan karir yang tepat.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Fieldman dan Weitz. (2013) dan Innocent dkk., (2017) yang menunjukkan karakteristik pekerjaan berpengaruh negatif terhadap career plateau.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap carier plateau pada pegawai RSUM Darul Istiqomah Kendal.

Arah koefisien regresi negatif menunjukkan adanya pengaruh negatif kepuasan kerja terhadap career plateau. Dalam penelitian ini pengaruh kepuasan kerja terhadap career plateau adalah negative di buktikan dengan 63,6 % responden yang menjawab setuju dan sisanya 36,4% yang menjawab tidak setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai yang mempunyai kepuasan kerja yang kuat dalam diri sendiri memiliki career plateau yang rendah. Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang mendukung atau tidak mendukung diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan

pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi dan kualitas pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan diri pegawai seperti umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikannya.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Omar dkk,m (2014) dan Miles dkk., (2013) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap career plateau.

Peran kepuasan kerja memediasi pengaruh leader member exchange terhadap career plateau pada pegawai RSUM Darul Istiqomah Kendal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh leader member exchange terhadap career plateatu pada pegawai RSUM Darul Istiqomah Kendal. Berdasarkan perhitungan Sobel Test diperoleh nilai penghitungan pengaruh tidak langsung (Indirect Effect) sebesar -0,4229 dengan signifikansi 0,000 kurang dari 5%, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara variabel leader member exchange terhadap career plateau melalui kepuasan kerja. Variabel leader member exchange berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai RSUM Darul Istiqomah Kendal. Apabila kualitas hubungan pimpinan dan bawahan ditingkatkan maka akan meningkatkan kepuasan pegawai. Dalam meningkatkan kepuasan kerja pada umumnya hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan akan memberikan semangat bagi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Kualitas hubungan bawahan dan pimpinan berupa afeksi, loyalitas kontribusi dan respek profesional yang terus ditingkatkan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, sehingga hubungan kerja sama dan komunikasi dalam kelompok dapat berjalan efektif karena pegawai yang merasa puas dengan perilaku atasan terhadap dirinya.

Dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai RSUM Darul Istiqomah Kendal, instansi perlu untuk memperhatikan hubungan kedekatan antara pimpinan dengan bawahan. Peningkatan kepuasan kerja akan lebih efektif, apabila meningkatkan kualitas hubungan atasan dan bawahan. Meningkatkan leader member exchange di RSUM Darul Istiqomah Kendal dapat melalui pimpinan yang meningkatkan hubungan kedekatannya dengan bawahan. Hubungan kedekatan pimpinan dengan bawahan egal juga dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja yang meningkat dapat membuat pegawai RSUM Darul Istiqomah Kendal tetap loyal pada instansi dan mau memberikan lebih kepada instansi.

Peran kepuasan kerja memediasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap career plateau pada pegawai RSUM Darul Istiqomah Kendal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap career plateatu pada pegawai RSUM Darul Istiqomah Kendal. Berdasarkan perhitungan Sobel Test diperoleh nilai penghitungan pengaruh tidak langsung (Indirect Effect) sebesar -0,2006 dengan signifikansi 0,0028 kurang dari 5%, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara variabel karakteristik pekerjaan terhadap career plateau melalui kepuasan kerja. Variabel karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai RSUM Darul Istiqomah Kendal, hal ini berarti bila kepuasan kerja semakin tinggi, maka karakteristik pekerjaan mampu menurunkan career plateau, artinya kepuasan kerja memediasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap career plateau. Manajemen karir (career management) adalah proses suatu organisasi dalam memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang. Proses ini lebih merupakan usaha formal, terorganisir, dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara keinginan karir individu dengan persyaratan tenaga kerja organisasi. Manajemen karir lebih merupakan suatu mekanisme untuk mewujudkan

kebutuhan sumber daya manusia masa kini dan masa yang akan datang.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisa data, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Leader member exchange (LMX)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin baik *leader member exchange (LMX)* maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai yang mempunyai *leader member exchange (LMX)* yang kuat dalam diri sendiri memiliki kepuasan kerja yang lebih kuat.
2. Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin sesuai karakteristik pekerjaan maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai yang mempunyai karakteristik pekerjaan yang kuat dalam diri sendiri memiliki kepuasan kerja yang lebih kuat.
3. *Leader member exchange (LMX)* tidak berpengaruh terhadap *career plateau.* Hal ini dikarenakan jenjang karir di RSU Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal relatif lama sehingga karyawan tidak memperdulikan karirnya, yang penting dalam bekerja merasa puas.
4. Karakteristik pekerjaan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *career plateau.* Semakin sesuai karakteristik pekerjaan maka akan menurunkan *career plateau* pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai yang mempunyai karakteristik pekerjaan yang kuat dalam diri sendiri memiliki *career plateau* yang rendah.
5. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *career plateau.* Semakin baik kepuasan kerja maka akan menurunkan *career plateau* pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai yang mempunyai kepuasan kerja yang kuat dalam diri sendiri memiliki *career plateau* yang rendah.
6. Kepuasan kerja memediasi sempurna pengaruh *leader member exchange (LMX)* terhadap *career plateau*, hal ini berarti bila kepuasan kerja semakin tinggi maka *leader member exchange (LMX)* mampu menurunkan *career plateau*, artinya kepuasan kerja memediasi pengaruh *leader member exchange (LMX)* terhadap *career plateau.* Hal ini berarti bahwa apabila kualitas hubungan pimpinan dan bawahan ditingkatkan maka akan meningkatkan kepuasan pegawai.
7. Kepuasan kerja memediasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap *career plateau*, hal ini berarti bila kepuasan kerja semakin tinggi, maka karakteristik pekerjaan mampu menurunkan *career plateau*, artinya kepuasan kerja memediasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap *career plateau.* Hal ini berarti bila kepuasan kerja semakin tinggi, maka karakteristik pekerjaan mampu menurunkan *career plateau.*

DAFTAR PUSTAKA

Arini, R. D., & Soliha, E. (2018). Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasional. *JWM (Jurnal Wawasan Manajemen)*, *5*(3), 289-306.

Durarajen, A. (2004). Leader-member exchange and job satisfaction. *Unpublished doctoral thesis), University Sains Malaysia*.

Erdogan, B. & Bauer, T. N., (2017), "Leader Member Exchange theory," *Research Gate*, 1-8.

Farooq, N., & Tufail, M. (2017). An Empirical Study of Career Plateau, Organizational Commitment And Job Performance; A Case of Private Sector Universities In Peshawar City. *City University Research Journal*, *7*(2), 178-190.

Feldman, D. C., & Weitz, B. A. (1988). Career plateaus reconsidered. *Journal of management*, *14*(1), 69-80.

Ghozali, I. (2006). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gordon, J., & Storlie, C. (2013). Job satisfaction, perceived career plateau, and the perception of promotability: A correlational study. *The Journal of*

International Management Studies, *8*(1), 1-9.

Heilmann, S. G., Holt, D. T., & Rilovick, C. Y. (2008). Effects of career plateauing on turnover: A test of a model. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *15*(1), 59-68.

Innocent, E., Felix, N., Nkene, N., & Asah, N. (2017). Employee career plateau in Cameroon's enterprises: pattern guides towards sustainable solutions. *Global Journal of Human Resource Management*, *5*, 2053-5694.

Khalil, A. H. (2017). Effects of job characteristics on employee satisfaction in the public radio stations in Syria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *7*(9), 294-304.

Malik, M., Wan, D., Ahmad, M. I., & Naseem, M. A. (2015). The role of LMX in employees job motivation, satisfaction, empowerment, stress and turnover: Cross country analysis. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, (5), 1897-2000.

Na-Nan, K., & Pukkeeree, P. (2013). Influence of job characteristics and job satisfaction effect work adjustment for entering labor market of new graduates in Thailand. *International Journal of Business and Social Science*, *4*(2).

Omar, K., Anuar, M. M., & Salleh, A. M. M. (2014). Career plateauing: is it still a matter of concern?. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, *5*(7), 224-224.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2006). Perilaku Organisasi, PT. *Indeks, Jakarta: Kelompok Gramedia*.

Salami, S. O. (2010). Career plateauing and work attitudes: Moderating effects of mentoring others with Nigerian employees. *Europe's Journal of Psychology*, *6*(4), 71-92.

Uhl-Bien, M., Scandura, T. A., Graen, G. B., (2014), Implication of LMX for dtrategic human resource management system. 1-50.