

Analisis Ketidakpuasan Karyawan Terhadap Jenjang Karir pada Kinerja dan Stabilitas Perusahaan

Excell Refileo ^{*1}

Marsa Velma ²

Panzi Rizky ³

Silmi Madinah ⁴

^{1,2,3,4} Program Study S1 Manajemen, Universitas Indonesia Membangun

*e-mail : silmimadinah@student.inaba.ac.id

Abstrak

Jurnal ini membahas hasil penelitian terhadap penyebab ketidakpuasan karir selain merugikan diri sendiri juga dapat merugikan Perusahaan. Melalui jurnal ini kami bertujuan untuk memberikan informasi dan investigasi dampak berantai dari ketidakpuasan karyawan khususnya terhadap jenjang karir dan dampaknya pada kinerja karyawan serta stabilitas Perusahaan. Dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif, faktor ini muncul bukan hanya dari kegagalan Perusahaan dalam mengelola kepuasan kerja juga pengelolaan diri sehingga menghasilkan persepsi negatif terhadap karir. Implikasi dari penelitian ini menekankan pentingnya manajemen sumber daya manusia untuk secara proaktif mengatasi ketidakpuasan kerja dengan menyediakan sistem jenjang karir yang transparan, adil, dan terstruktur sebagai strategi kunci untuk mempertahankan talenta, meningkatkan kinerja, dan menjamin keberlanjutan serta stabilitas jangka panjang Perusahaan.

Kata kunci: Ketidakpuasan Karyawan, Jenjang karir, Kinerja karyawan, Stabilitas Perusahaan, Turnover Intention.

Abstract

*This journal discusses the research findings on the causes of **career dissatisfaction**, which, in addition to being detrimental to the individual, can also harm the company. Through this journal, we aim to provide information and investigate the cascading impact of **employee dissatisfaction**, specifically regarding **career path/progression**, and its effect on **employee performance** and **Company stability**. In a highly competitive business environment, this factor arises not only from the company's failure to manage job satisfaction but also from self- management, leading to a negative perception of one's career. The implications of this research emphasize the importance of human resource management to proactively address job dissatisfaction by providing a **transparent, fair, and structured career path system** as a key strategy for retaining talent, improving performance, and ensuring the company's long-term sustainability and stability.*

Keywords: Employee Dissatisfaction, Career Path, Employee Performance, Company Stability, Turnover Intention.

PENDAHULUAN

Ketidakpuasan karir yang berakar dari diri sendiri tidak hanya mempengaruhi profesionalitas, tetapi secara mendalam juga mengganggu psikologis dan kemampuan individu untuk mengambil tindakan pro aktif dalam memperbaiki situasi tersebut. Contoh spesifik yang terjadi dalam dunia pekerjaan misalnya ketika seorang karyawan IT menolak pelatihan sertifikasi terbaru karena merasa terlalu sibuk atau kurang termotivasi, sehingga kemampuan teknisnya menjadi usang (obsolete). Akibatnya, ia tidak dipertimbangkan untuk proyek-proyek inovatif atau promosi ke posisi arsitek sistem yang lebih tinggi, yang secara langsung menyebabkan ia merasa stagnan dan tertinggal dari rekan kerjanya. Ketidakpuasan ini kemudian bermanifestasi sebagai penurunan produktivitas, sering menghindari tanggung jawab baru, dan sikap sinis terhadap manajemen, padahal akar masalahnya adalah kelalaian sendiri dalam berinvestasi pada pengembangan karirnya.

Dalam era persaingan bisnis yang semakin ketat, proses seleksi karyawan menjadi salah satu faktor kunci keberhasilan organisasi. Seleksi yang efektif tidak hanya memastikan perekrutan individu yang kompeten, tetapi juga berkontribusi pada kepuasan jangka Panjang karyawan, termasuk aspek jenjang karir. Namun, fenomena ketidakpuasan jenjang karir sering kali muncul sebagai

konsekuensi dari proses seleksi yang kurang tepat, di mana ekspektasi karyawan terhadap promosi dan pengembangan karir tidak terpenuhi. Ketidakpuasan ini dapat berdampak negative pada produktivitas, retensi karyawan, dan kinerja organisasi secara keseluruhan

Pentingnya penelitian ini terletak pada kontribusinya terhadap literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks pasar kerja Indonesia yang dinamis. Dengan memahami dinamika ini, organisasi dapat mengoptimalkan investasi pada seleksi karyawan untuk mencapai keunggulan kompetitif jangka Panjang.

Disisi lain dalam era persaingan bisnis yang semakin ketat, Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi penentu utama keberlanjutan dan keunggulan kompetitif Perusahaan. Karyawan yang puas dan termotivasi cenderung menghasilkan kinerja optimal, sementara sebaliknya, ketidakpuasan karyawan dapat memicu serangkaian masalah yang mengancam stabilitas organisasi. Masalah ketidakpuasan ini seringkali tidak hanya bersumber dari kompensasi atau lingkungan kerja, tetapi juga dari aspek manajemen yang lebih strategis, yaitu jenjang karir (Nawawi, 2017). Ketika karyawan merasa bahwa tidak ada jalur yang jelas, adil atau realistis untuk kemajuan, rasa ketidakpuasan akan meningkat drastic. Secara teoritis, kepuasan kerja adalah prediktor kuat dari kinerja (Robbins & Judge, 2018). Namun, penelitian- penelitian sebelumnya cenderung fokus pada hubungan langsung antara kepuasan kerja dan kinerja, atau antara pengembangan karir dan komitmen. Terhadap kesenjangan (gap) literatur yang signifikan dalam memahami bagaimana persepsi negative terhadap jenjang karir yang diakibatkan oleh ketidakpuasan, dapat menjadi variable mediasi yang secara substansi mempercepat penurunan kinerja individu dan pada akhirnya menimbulkan ancaman terhadap stabilitas Perusahaan (seperti peningkatan turnover dan biaya rekrutmen). Studi ini secara spesifik berupaya mengisi kesenjangan ini dengan menguji rantai pengaruh kausal tersebut.

METODE

Penelitian ini bertujuan secara menyeluruh yang dominan dialami dan dirasakan oleh karyawan Indonesia untuk menganalisis pengaruh ketidakpuasan karyawan terhadap persepsi mereka mengenai jenjang karyawan di Perusahaan serta menguji peran mediasi persepsi negatif yang mempengaruhi kinerja karyawan serta stagnasi karir dan mengidentifikasi dampak akhir dari penurunan kinerja karyawan yang dipicu oleh isu jenjang karir terhadap stabilitas Perusahaan (diukur melalui turnover intention).

Penelitian ini mengadopsi metode Structural Equation Modeling (SEM), khususnya yang berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM). Pemilihan metode ini bertujuan untuk menganalisis model penelitian yang melibatkan banyak varian dan hubungan berantai, termasuk pengujian variable mediasi (yaitu peran jenjang karir memediasi hubungan ketidakpuasan kinerja/stabilitas), multivariat yang mampu menguji hubungan antara konstruksi yang terukur oleh berbagai indikator serta evaluasi mediasi dengan Teknik bootstrapping yang memungkinkan pengujian efek tidak langsung (melalui jenjang karir) secara tidak signifikan dan akurat yang merupakan inti dari penelitian serta menggunakan metode yang secara khusus melibatkan pengumpulan data yang mendalam dari segelintir orang (in-depth interview/wawancara mendalam). Metode ini bertujuan untuk menggeneralisasi temuan kepopulasi yang lebih luas, melainkan untuk menggali pemahaman yang kaya, kontekstual dan holistic mengenai pengalaman, persepsi, atau motivasi dari subjek penelitian yang terpilih secara spesifik. Pemilihan “segelintir orang” ini biasanya dilakukan melalui Teknik non-probability sampling, seperti *Purposive Sampling* (pemilihan berdasarkan kriteria tertentu yang relevan) atau *Snowball Sampling* (menggunakan referensi dari informan awal), untuk memastikan informan yang dipilih adalah paling representatif atau informatif untuk menjawab pertanyaan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketidakpuasan karyawan berpengaruh besar terhadap cara mereka memandang jenjang karir di Perusahaan. Ketika seseorang merasa tidak puas dengan pekerjaannya, terutama karena merasa jalur karirnya tidak jelas, tidak adil, atau tidak memberikan harapan untuk maju, maka semangat kerjanya akan menurun. Hal ini sesuai dengan

pendapat Robbins dan Judge (2018) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan kuat dengan kinerja. Karyawan yang puas akan lebih bersemangat dan produktif, sedangkan karyawan yang tidak puas cenderung bekerja tanpa motivasi dan hasil kerjanya menurun.

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa persepsi negative terhadap jenjang karir menjadi penghubung (meditasi) antara ketidakpuasan dan kinerja. Artinya, ketidakpuasan tidak langsung menurunkan kinerja, tetapi karena karyawan merasa tidak punya masa depan yang jelas di Perusahaan, mereka menjadi tidak termotivasi. Karyawan yang berfikir seperti ini biasanya bekerja seadanya, tidak berusaha berkembang, dan bahkan bisa kehilangan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Jika hal ini dibiarkan, dampak bisa meluas dan menurunkan stabilitas Perusahaan secara keseluruhan.

Salah satu akibat nyata dari ketidakpuasan terhadap jenjang karir adalah meningkatnya keinginan untuk pindah kerja (turnover intention). Karyawan yang merasa tidak ada kesempatan untuk naik jabatan atau mengembangkan diri akan mencari Perusahaan lain yang dianggap bisa memberikan peluang lebih baik. Temuan ini sesuai dengan pendapat Nawawi (2017) yang menyebutkan bahwa sistem karir yang tidak adil dapat menjadi penyebab utama karyawan keluar dari Perusahaan. Tingginya angka karyawan keluar masuk (turnover) menyebabkan Perusahaan harus mengeluarkan biaya tambahan untuk merekrut dan melatih orang baru, serta kehilangan karyawan yang sudah berpengalaman. Akibatnya, stabilitas Perusahaan terganggu dan produktivitas bisa menurun.

Ketidakpuasan karyawan sering muncul karena sistem jenjang karir yang tidak jelas, tidak adil, atau tidak sesuai dengan harapan. Karyawan yang merasa usahanya tidak diakui atau promosi hanya diberikan kepada pihak tertentu akan merasa tidak dihargai. Hal ini menimbulkan perasaan frustrasi dan menurunkan semangat kerja. Salah satu penyebab utama ketidakpuasan karyawan dalam organisasi adalah ketidaksesuaian antara tanggung jawab pekerjaan (jobdesk) dengan kemampuan, minat, dan harapan karyawan yang dijelaskan dalam spesifikasi pekerjaan (jobspec). Ketidakjelasan jobdesk juga berdampak pada persepsi terhadap jenjang karir. Ketika karyawan tidak mengetahui dengan pasti apa yang menjadi tanggung jawab atau target kerjanya, maka arah karir dan kesempatan promosi menjadi hilang. Akibatnya, mereka sulit memahami apa yang harus dicapai untuk naik jabatan. Ketika karyawan merasa tidak memiliki kesempatan untuk berkembang atau memperoleh promosi jabatan, mereka cenderung mengalami penurunan motivasi, komitmen, serta muncul niat untuk meninggalkan Perusahaan (turnover intention).

Ketidakpuasan yang terus berlanjut dapat mempengaruhi stabilitas Perusahaan. Misalnya, meningkatnya Tingkat absensi, rendahnya produktivitas, hingga meningkatnya turnover intention. Pergantian karyawan yang tinggi menimbulkan ketidakstabilan dalam operasional Perusahaan karena mengganggu kelancaran proses kerja dan menambah biaya rekrutmen serta pelatihan karyawan baru. Dengan adanya Job Specification yang terperinci dan diterapkan secara konsisten, Perusahaan dapat menempatkan individu yang tepat pada posisi yang sesuai dengan kemampuan dan potensi mereka. Karyawan yang merasa kompetensinya dihargai dan digunakan secara optimal akan lebih puas, berkomitmen, dan loyal terhadap Perusahaan. Dalam jangka Panjang, hal ini akan menciptakan stabilitas Perusahaan karena menekan Tingkat turnover dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Namun, dalam banyak kasus Perusahaan sering kali mengabaikan penerapan jobspec yang akurat. Proses seleksi dilakukan hanya berdasarkan kebutuhannya mendesak atau pertimbangan biaya tanpa memperhatikan kecocokan antara karyawan dan posisi yang diisi. Akibatnya, karyawan yang direkrut mungkin tidak memiliki keterampilan atau karakter yang tidak sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawabnya. Hal ini menimbulkan perasaan tertekan, stres kerja, dan pada akhirnya menciptakan ketidakpuasan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa ketidakpuasan karyawan, yang sering kali disebabkan oleh kompensasi tidak adil, kurangnya peluang promosi, dari lingkungan kerja yang buruk, secara signifikan menghambat jenjang karir dan mengancam stabilitas Perusahaan melalui peningkatan

turnover dan penurunan produktivitas, dengan korelasi negative kuat berdasarkan analisis data dari karyawan; untuk mengatasi hal ini, Perusahaan disarankan memperbaiki sistem kompensasi dan promosi melalui ulasan kinerja berkala, meningkatkan lingkungan kerja dengan survey rutin dan pelatihan kepemimpinan, mengadopsi teknologi HR untuk pemantauan real-time, serta menawarkan program pengembangan karyawan seperti mentorship, yang secara keseluruhan dapat menurunkan resiko instrabilitas dan mendukung keberlanjutan jangka Panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Galla, C. M., Tewal, B., & Jan, A. H. (2020). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening Pada Pt Pln (Persero) Uip Sulbagut. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*., 7(2).
- Azahra, N., & Hafidz, G. P. (2025). Pengaruh Ketidakamanan Kerja, Ketidakstabilan Kerja Terhadap Kinerja Kerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Journal Of Human And Education (JAHE)*, 5(1), 597-607.
- Fathoroni, A. O., Suharto, A., & Sari, M. I. (2025). PENGARUH INSENTIF, PENGEMBANGAN KARIR, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN KARYAWAN PT BNI FINANCE REGIONAL JAWA TIMUR. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 18(2), 1563-1571.
- Bianca, A., Katili, P. B., & Anggraeni, S. K. (2014). Pengaruh motivasi, pengembangan karir, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan metode structural equation modelling. *Jurnal Teknik Industri Untirta*, 2(3).
- Soelistya, I. D., & MM, C. (2025). Turnover Dalam Perspektif Modern: Lingkungan Kerja, Kepuasan, Dan Praktik Adaptif. PT. Nawala Gama Education.
- Sholihah, N. N., & Hermawan, A. (2023). Implementation of random forest and smote methods for economic status classification in Cirebon City. *Jurnal Teknik Informatika (Jutif)*, 4(6), 1387-1397.
- Pramono, G. (2004). Analisis pengaruh ketidakamanan kerja terhadap kepuasan kerja dengan variabel moderator umur dan lama bekerja: studi pada karyawan bagian pemasaran PT Batik Danar Hadi Surakarta.
- Nugraha, A., & Ratnawati, I. (2010). *Analisis pengaruh ketidakamanan kerja dan kepuasan kompensasi terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan kontrak PT Bank Rakyat Indonesia cabang Semarang Patimura dan unit kerjanya)* (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS DIPONEGORO).
- Puspitasari, D. (2022). Analisis Kompensasi Keuangan, Ketidakamanan Kerja, Dan Kepemimpinan Tranformasional Terhadap Turnover Intention Karyawan Perusahaan Makanan "Xyz" Di Kota Semarang. *Jurnal Economina*, 1(2), 177-186.
- Laoli, L. R., Ndraha, A. B., & Waruwu, E. (2024). Analisis Resistensi Pegawai Terhadap Perubahan Kebijakan Pemberian Kompensasi Kepada Karyawan Bagian Teknik pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Uumbu Kabupaten Nias. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial (JMPIS)*, 5(4).
- Kosasih, N. (2026). PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION ONLINE PADA PERUSAHAAN RIDE-HAILING. *MANAJEMEN DEWANTARA*.