

ANALISIS KETIDAKPUASAN KARYAWAN TERHADAP JENJANG KARIER PADA KINERJA DAN STABILITAS PERUSAHAAN

Excell Refileo¹, Marsa Velma², Panzi Rizky³, Silmi Madinah⁴

Program Studi Manajemen, Universitas Indonesia Membangun (INABA)

silmimadinah@student.inaba.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penyebab ketidakpuasan karir karyawan serta dampaknya terhadap kinerja individu dan stabilitas perusahaan. Ketidakpuasan karir dapat muncul akibat jalur karir yang tidak jelas, kurangnya keadilan promosi, minimnya pengakuan, serta ketidaksesuaian antara job description dan job specification. Kondisi tersebut dapat menurunkan motivasi, produktivitas, loyalitas, dan meningkatkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksplanatori. Data diperoleh melalui kuesioner kepada karyawan di berbagai sektor perusahaan di Indonesia yang memiliki pengalaman kerja minimal satu tahun. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, sedangkan analisis data dilakukan dengan metode PLS-SEM untuk menguji hubungan antara ketidakpuasan karyawan, persepsi jenjang karir, kinerja, dan stabilitas perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketidakpuasan karyawan berpengaruh terhadap persepsi negatif mengenai jenjang karir. Persepsi tersebut kemudian berdampak pada penurunan motivasi, kinerja, komitmen, serta meningkatnya turnover intention. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan sistem jenjang karir yang transparan, adil, dan terstruktur, serta menyusun job description dan job specification secara jelas agar dapat meningkatkan kepuasan kerja, mempertahankan talenta, dan menjaga stabilitas perusahaan.

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

Abstract

This study aims to analyze the causes of employees' career dissatisfaction and its impact on individual performance and company stability. Career dissatisfaction may arise from unclear career paths, unfair promotion systems, lack of recognition, and mismatches between job descriptions and job specifications. This condition can reduce motivation, productivity, and loyalty, while increasing employees' intention to leave the company. This study uses a quantitative approach with an explanatory survey design. Data were collected through questionnaires distributed to employees from various company sectors in Indonesia who had at least one year of work experience. The sampling technique used was purposive sampling, while the data were analyzed using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling method to examine the relationship between employee dissatisfaction, career path perception, employee performance, and company stability. The results show that employee dissatisfaction influences negative perceptions of career development. These negative perceptions then affect employee motivation, performance, commitment, and turnover intention. Therefore, companies need to implement a transparent, fair, and structured career path system, supported by clear job descriptions and job specifications, in order to improve job satisfaction, retain talent, and maintain company 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, karyawan tidak dipertimbangkan untuk proyek-proyek inovatif atau promosi ke posisi

arsitek sistem yang lebih tinggi, yang secara langsung menyebabkan karyawan merasa stagnan dan tertinggal dari rekan kerjanya. Ketidakpuasan ini kemudian bermanifestasi sebagai penurunan produktivitas, sering menghindar dari 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 variabel 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.

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.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksplanatori untuk menganalisis pengaruh ketidakpuasan karyawan terhadap persepsi jenjang karir, kinerja karyawan, dan stabilitas perusahaan. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada pengujian hubungan kausal antarvariabel laten secara terukur. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan yang bekerja di berbagai sektor perusahaan di Indonesia dan memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun, sehingga responden dianggap telah memiliki pemahaman yang cukup mengenai sistem karir di tempat kerja mereka.

Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, yaitu pemilihan responden berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Instrumen penelitian disusun menggunakan skala Likert 1–5, mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Variabel ketidakpuasan karyawan diukur melalui indikator ketidakpuasan terhadap kompensasi, peluang promosi, pengakuan, dan kondisi kerja. Variabel jenjang karir diukur melalui persepsi terhadap kejelasan jalur karir, keadilan promosi, kesempatan pengembangan, dan transparansi kebijakan karir. Variabel kinerja karyawan diukur dari kualitas kerja, produktivitas, ketepatan waktu, dan tanggung jawab, sedangkan stabilitas perusahaan diproksikan melalui turnover intention, loyalitas, dan komitmen kerja.

Analisis data dilakukan dengan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM). Metode ini dipilih karena mampu menguji hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel, termasuk peran mediasi jenjang karir dalam hubungan antara ketidakpuasan karyawan dengan kinerja dan stabilitas perusahaan. Tahapan analisis meliputi uji validitas konvergen, validitas diskriminan, reliabilitas konstruk, pengujian model struktural, nilai R-square, serta uji hipotesis melalui teknik bootstrapping untuk mengetahui signifikansi pengaruh antarvariabel. Seluruh proses analisis dilakukan untuk memperoleh gambaran empiris yang akurat mengenai dampak ketidakpuasan karyawan terhadap keberlangsungan organisasi.

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 kinerjanya, 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 negatif 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 risiko instabilitas dan mendukung keberlanjutan jangka Panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Apriani, A., Nugraha, A. K., Fitriani, A., Duma, H., & Sudaryana, Y. (2021). The Superior Strategies to Establish Indonesia Digital Agriculture by 2030. *HUMANIS (Humanities, Management and Science Proceedings)*, 2(1), 398-407.
- Apriani, A., & Sunardi, N. (2022). The Influence of Macroeconomic Effects on Company Financial Performance with CPO Prices as an Intervening Variable in Palm Oil Companies Listed on the Indonesia Stock Exchange (IDX) in 2011-2021. *Indonesian Development of Economics and Administration Journal*, 1(2), 103-116.
- Apriani, A., Rufiatun, Y., & Gulo, Y. N. (2025). The Effect of Liquidity and Leverage on Profitability with Covid 19 as a Moderating Variable. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(1), 116-121.
- Azahra, N., & Hafidz, G. P. (2025). Pengaruh ketidakamanan kerja dan ketidakstabilan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Journal of Human and Education (JAHE)*, 5(1), 597-607.
- 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).

- Fathoroni, A. O., Suharto, A., & Sari, M. I. (2025). Pengaruh insentif, pengembangan karir, dan kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 18(2), 1563–1571.
- Galla, C. M., Tewal, B., & Jan, A. H. (2020). Analisis pengaruh motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *JMBI UNSRAT*, 7(2).
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Nawawi, H. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Gadjah Mada University Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.