

**FENOMENA CAREER PLATEAU TENAGA PEMASAR BANK
BUMN DENGAN MODERASI KEPEMIMPINAN PEMBERDAYAAN
(EMPOWERING LEADERSHIP). (STUDI KASUS PT. BANK RAKYAT
INDONESIA (PERSERO), TBK REGIONAL OFFICE SURABAYA)**

Poltak Dedy Warta Kesuma Gultom, Teofilus Teofilus

Universitas Ciputra, Surabaya, Indonesia

E-mail: pdedywartakesumagultom@gmail.com

Abstrak

Kata kunci: Career Plateau, Empowering Leadership, Sinisme, Inersia, Budaya Organisasi.

Penelitian ini berfokus pada siklus karir staf pemasaran dalam organisasi, dengan penekanan pada fase Career Plateau yang memengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas. Staf pemasaran memainkan peran penting dalam keberhasilan perusahaan, karena kinerja mereka langsung memengaruhi penjualan produk atau jasa. Namun, fase Career Plateau terjadi ketika kesempatan untuk promosi semakin berkurang dan tugas pekerjaan menjadi repetitif, yang mengarah pada stagnasi. Situasi ini sering menimbulkan ketidaknyamanan, yang dapat berkembang menjadi sinisme dan akhirnya menjadi inersia. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk menyelidiki peran moderasi Empowering Leadership dalam hubungan antara ketidaknyamanan dan sinisme. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Empowering Leadership secara signifikan mengurangi ketidaknyamanan dan sinisme, memotivasi karyawan untuk merasa lebih dihargai dan terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi. Namun, penelitian ini mengungkapkan bahwa Empowering Leadership tidak berperan signifikan dalam memoderasi hubungan antara sinisme dan inersia. Temuan ini menyoroti bahwa meskipun kepemimpinan dapat mengatasi ketidaknyamanan emosional, perubahan struktural diperlukan untuk mengatasi inersia. Untuk itu, penelitian ini merekomendasikan transformasi budaya yang komprehensif, pembaruan kebijakan, dan pembaruan sistem sumber daya manusia untuk menyegarkan kembali motivasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini memberikan wawasan berharga dalam mengelola stagnasi karir dan meningkatkan produktivitas tenaga kerja melalui kepemimpinan strategis dan perubahan organisasi.

Keywords: Career Plateau, Empowering Leadership, Cynicism, Inertia, Organizational Culture.

Abstract

This research focuses on the career cycle of marketing staff within organizations, particularly emphasizing the Career Plateau phase, which impacts job satisfaction and productivity. Marketing staff play a crucial role in driving a company's success, as their performance directly influences product or service sales. However, the Career Plateau phase occurs when the opportunity for promotion diminishes, and job tasks become repetitive, leading to stagnation. This situation often causes discomfort, which can escalate into cynicism and, ultimately, inertia. The study employs a quantitative research method to investigate the moderating role of Empowering Leadership in the relationship between discomfort and cynicism. The findings suggest that Empowering Leadership significantly mitigates discomfort and cynicism, motivating employees to feel more valued and engaged in organizational goals. However, the study reveals that Empowering Leadership does not significantly influence the relationship between cynicism and inertia. The results highlight that while leadership can address emotional discomfort, structural changes are necessary to overcome inertia. To address this, the study recommends a comprehensive cultural transformation, policy reform, and renewal of human capital systems to rejuvenate employee motivation and performance. This research provides valuable insights into managing career stagnation and enhancing workforce productivity through strategic leadership and organizational changes.



PENDAHULUAN

Pensiun dini karyawan atau mengundurkan diri sebelum masa purna tugas merupakan masalah besar bagi organisasi di era global, tingkat turnover yang tinggi adalah permasalahan serius bagi perusahaan yang akan berdampak negatif terhadap kinerja dan kesinambungan perusahaan. Di sisi lain, pergantian karyawan menimbulkan kemungkinan kehilangan tenaga kerja yang berkualitas oleh sebab itu, kemampuan perusahaan mempertahankan karyawan dan meningkatkan kapabilitas karyawan sangatlah penting untuk stabilitas organisasi. Human capital merupakan asset perusahaan dalam mencapai sasaran jangka pendek maupun jangka panjang. Penataan karir dan pengembangan kompetensi karyawan merupakan kunci bagi perusahaan dalam menjalankan operasional bisnis yang kondusif dengan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan. Perusahaan yang tidak memiliki pola pengembangan human capital fleksibel dapat mengakibatkan stagnasi karir (*career plateau*). Pada instansi milik negara, *career plateau* yang dialami karyawan bersumber dari non management trainee (program rekrutmen yang ditujukan untuk posisi di luar jalur manajemen) tidak serta merta menjadi alasan bagi karyawan mengundurkan diri, hal tersebut disebabkan adanya asumsi kepastian status pekerjaan jangka panjang sampai dengan masa pensiun meskipun mengalami kejenuhan dalam bekerja.

Career plateau merupakan sebuah kondisi ketika karyawan menganggap diri mereka stagnan pada titik tertentu dalam karier mereka, yang mengakibatkan rendahnya kemungkinan promosi ke jabatan struktural lebih tinggi. Persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi terhadap karyawan dipengaruhi oleh seberapa besar keinginan mereka terhadap penghargaan yang ditawarkan organisasi, (Silbert, 2005). *Career plateau* dapat berdampak buruk bagi perkembangan perusahaan jangka panjang. Karir yang stagnan berpotensi menciptakan *discomfort* di kalangan karyawan (Beheshtifar & Modaber, 2013), *discomfort* tersebut memiliki potensi menimbulkan sikap skeptis dan sinis secara diam-diam (sabar et al., 2024). Salah satu faktor yang menimbulkan keinginan karyawan untuk resign dari sebuah perusahaan adalah rasa *discomfort* (Ranisya Fitta, 2020). *Discomfort* dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi (Harianto & Teofilus, 2023). Komitmen karyawan yang rendah terhadap perusahaan akan memupuk cynicism. Sikap sinis karyawan linier dengan tingkat harapan yang terbentuk. Semakin tinggi harapan karyawan terhadap organisasi, maka semakin rendah tingkat sinismenya (Dewo Agung, 2023).

Cynicism adalah sikap skeptis karyawan akibat sikap kritis dalam menilai motif, tindakan dan nilai-nilai organisasinya (Bedeian, 2007). Ketika karyawan merasakan perilaku atau hubungan manajemen dan rekan kerja negatif terhadap mereka, mereka akan menjadi sinis dan merespons dengan sikap negatif terhadap organisasinya. Cynicism terhadap dinamika perusahaan dapat menimbulkan Inertia yaitu keadaan melambatnya respon positif karyawan atas tuntutan perubahan yang harus dilakukan organisasi. Ketidakpuasan karyawan terhadap peluang karir, akan mengurangi semangat karyawan untuk memberikan upaya terbaiknya dalam bekerja. Kondisi ini diperburuk dengan fokus perusahaan pada pelatihan dan pengembangan produktivitas karyawan untuk pekerjaan atau target perusahaan tanpa keseriusan mengakomodir karier jangka panjang karyawan.

Perusahaan selalu mengalami perubahan yang dipengaruhi oleh tantangan dan lingkungan bisnis yang bergerak secara cepat dan dinamis. Perusahaan melakukan perubahan

Fenomena *Career Plateau* Tenaga Pemasar Bank BUMN Dengan Moderasi Kepemimpinan 'Pemberdayaan' (*Empowering Leadership*). (Studi Kasus PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Regional Office Surabaya)

karena adanya ide-ide baru untuk meningkatkan kinerjanya, perubahan membawa sesuatu yang baru bagi karyawan. Perubahan akan mempengaruhi karyawan dalam penerapan sebuah perubahan. Mereka dapat menunjukkan sikap atau perilaku positif dalam wujud kesiapan untuk berubah atau sebaliknya memberi reaksi resisten terhadap perubahan. Ketika karyawan menunjukkan sikap positif, mereka akan afirmatif terhadap perubahan dan mereka termotivasi untuk terlibat dalam secara implementatif, di sisi lain Sikap negatif terlihat dari resistensi karyawan terhadap perubahan perusahaan (Gentisa Furxhi, 2021). Mengatasi keterbatasan jenjang karir struktural yang memicu discomfort, cynicism dan inertia dapat dimoderasi dengan empowering leadership (Zhang & Bartol, 2010). Dua perspektif empowering leadership yang berbeda dan saling melengkapi, yaitu berbagi kekuasaan (power sharing) dan upaya membangun keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas atau mencapai tujuan tertentu self efficacy (Qihai Cai, 2024). Dalam konteks dunia kerja, empowering leadership didorong oleh faktor imbalan yang dirasakan meliputi imbalan intrinsik misalnya tunjangan senioritas, simbol status, keamanan kerja, kemajuan karir, pengakuan, peluang untuk pengembangan pribadi, dan partisipasi dalam keputusan penting (Meyerson & Dewettinck, 2012). Pemberdayaan karyawan berfokus pada pengembangan kepercayaan, motivasi, dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, (Saif & Saleh, 2013). Pemberdayaan memberi karyawan wewenang untuk mengambil keputusan dimana mereka dapat termotivasi, berkomitmen, menghasilkan keputusan dalam membantu menangani kebutuhan pelanggan.

Beberapa penelitian terdahulu telah membahas tentang pengaruh Career Plateau terhadap perilaku karyawan dan dampaknya terhadap organisasi. Silbert (2005) mengungkapkan bahwa Career Plateau terjadi ketika peluang promosi semakin terbatas dan tugas pekerjaan menjadi monoton. Penelitian ini relevan karena menunjukkan bahwa situasi tersebut memengaruhi persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi dan keinginan mereka untuk berkembang. Beheshtifar & Modaber (2013) menambahkan bahwa stagnasi karir dapat menyebabkan ketidaknyamanan (discomfort), yang menjadi faktor pemicu sikap skeptis dan sinis (cynicism) terhadap organisasi. Penelitian oleh Ranisya Fitta (2020) memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa discomfort berhubungan langsung dengan keinginan karyawan untuk resign. Namun, penelitian ini belum menggali lebih dalam bagaimana cara organisasi, khususnya melalui gaya kepemimpinan, dapat mengurangi dampak negatif dari fenomena ini.

Dalam konteks pemberdayaan kepemimpinan, Zhang & Bartol (2010) menyarankan bahwa Empowering Leadership dapat memoderasi hubungan antara discomfort dan cynicism. Mereka menekankan pentingnya berbagi kekuasaan dan meningkatkan keyakinan diri (self-efficacy) untuk mengatasi masalah stagnasi karir. Namun, meskipun penelitian ini memberikan insight tentang peran Empowering Leadership dalam mengurangi cynicism, masih ada gap dalam memahami bagaimana Empowering Leadership mempengaruhi hubungan antara cynicism dan inertia, terutama dalam organisasi yang menghadapi tantangan perubahan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana Empowering Leadership dapat memoderasi dampak dari discomfort dan cynicism yang dihasilkan oleh Career Plateau, serta untuk menguji peranannya dalam mengurangi inertia karyawan. Manfaat dari penelitian ini adalah untuk memberikan wawasan yang lebih baik bagi perusahaan dalam mengelola pengembangan karir dan mempertahankan karyawan berkualitas. Dengan mengoptimalkan

Fenomena *Career Plateau* Tenaga Pemasar Bank BUMN Dengan Moderasi Kepemimpinan Pemberdayaan (*Empowering Leadership*). (Studi Kasus PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Regional Office Surabaya)

peran kepemimpinan pemberdayaan, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, meningkatkan kepuasan kerja, serta mendukung kinerja organisasi secara berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini kami menggunakan metode kuantitatif. Data diambil dari Bank Rakyat Indonesia Regional Office Surabaya yang terdiri dari tenaga pemasar. Penyebaran kuesioner dilakukan melalui media elektronik google form selama 30 hari kepada 300 responden. Selama tenggang waktu survei, kami mengirimkan reminder kepada para responden melalui pesan whatsapp sebanyak empat kali selama periode survei untuk meningkatkan response rate sehingga pada akhir periode diperoleh 127 tanggapan atau 42% dari 300 responden.

Penelitian menggunakan skala pengukuran Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju, 5 = sangat setuju). Lebih jauh, variabel yang digunakan adalah variabel yang diadaptasi dari penelitian sebelumnya yaitu skala discomfort (Nadia et al., 2020), skala cynicism (Sabar et al., 2024), skala inertia (De Longis et al., 2022) dan skala empowering leadership (Harianto & Teofilus, 2023). Sebelum penyebaran kuesioner, peneliti menerjemahkan terlebih dahulu setiap item ke dalam bahasa Indonesia dan menyesuaikannya dengan konteks perusahaan dan responden. Peneliti juga mengajukan pertanyaan masa kerja untuk menilai profil responden. Penjelasan alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut. Variabel discomfort diukur item dalam skala discomfort mencakup "Perusahaan memberikan kesempatan yang luas untuk pengembangan karir. Perusahaan memberikan kesempatan yang luas untuk pengembangan karir dan saya merasa nyaman bekerja dengan jenjang karir yang ditawarkan perusahaan. Variabel cynicism diukur menggunakan skala cynicism yang terdiri dari 5 item. Item skala cynicism mencakup "Perusahaan memberikan kesempatan yang adil dalam pengembangan karir dan perusahaan transparan dalam proses promosi karyawan. variabel inertia diukur menggunakan skala inertia yang terdiri dari 5 item. Item skala inertia mencakup "saya memahami perubahan budaya kerja yang sedang dilakukan perusahaan dan mayoritas pemasar terlibat aktif dalam dalam proses perubahan dalam perusahaan. Variabel empowering leadership diukur menggunakan skala empowering leadership yang terdiri dari 6 item. Item skala empowering leadership mencakup "saya memiliki peluang untuk mendapatkan tanggung jawab yang lebih besar dan saya diberikan kesempatan berperan dalam pengambilan keputusan. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan software SPSS. Dalam pengolahan data tersebut peneliti menggunakan nilai faktor loading sebesar 0,5 (Hair et al., 2019). Dalam pengujian moderasi, penulis menganalisis menggunakan Model SPSS Statistics 30.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Penelitian ini melibatkan 43% responden tenaga pemasar dengan rentang masa kerja 1-20 tahun. Kuesioner yang digunakan dalam menguji variabel memiliki tingkat reliabilitas yang baik. Reliabilitas discomfort sebesar 0,896, reliabilitas cynicism 0,914, reliabilitas inertia sebesar 0,893 dan reliabilitas empowering leadership sebesar 0,827.

Tabel 1. Hasil Uji Regresi dan Hasil Uji T discomfort terhadap cynicism

Model	R	R square	Unstandardized coefficient B	t	Sig
	.838	.702			
(Constant)			1.395	1.418	.159
Discomfort			1.093	17.233	<.001

Nilai standar koefisien yang diperoleh pada *discomfort* sebesar 0.838 dengan tingkat signifikansi 0.001. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa *discomfort* berperan signifikan dan positif terhadap *cynicism*.

Tabel 2. Hasil Uji Regresi dan Hasil Uji T cynicism terhadap inertia

Model	R	R square	Unstandardized coefficient B	t	Sig
	.761	.578			
(Constant)			6.305	6.409	<.001
Cynicism			.700	13.147	<.001

Nilai standar koefisien yang diperoleh pada *cynicism* sebesar 0.761 dengan tingkat signifikansi 0.001. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa *cynicism* berperan signifikan dan positif terhadap *inertia*.

Tabel 3. Hasil Uji moderasi empowering leadership terhadap variabel discomfort dan cynicism

Model	Unstandardized Coefficients B	t	Sig
(Constant)	17.766	81.102	<.001
C Discomfort	0.946	11.367	<.001
C Empowering	0.242	3.180	0.002
C Empo x C Discomfort	0.025	2.202	0.003

Dalam uji signifikansi moderasi *empowering leadership* terhadap variabel interaksi *discomfort* dan *cynicism* 0,003 <0,005 maka *empowering leadership* signifikan memoderasi pengaruh *discomfort* terhadap *cynicism*.

Tabel 4. Hasil Uji moderasi empowering leadership terhadap variabel cynicism dan inertia

Model	Unstandardized Coefficients B	t	Sig
(Constant)	18.906	81.909	<.001
C Discomfort	.461	7.036	<.001
C Empowering	.426	5.376	<.001
C Empo x C Cynicism	-.002	-.222	.825

Dalam uji signifikansi moderasi *empowering leadership* terhadap variabel interaksi *cynicism* dan *inertia* 0,82 >0,05 maka *empowering leadership* tidak signifikan memoderasi pengaruh *cynicism* terhadap *inertia*.

Pengujian Hipotesis

Pada tabel 1 diperoleh perhitungan nilai regresi diperoleh nilai R Square sebesar 0.702, sedangkan adjusted R Square sebesar 0.700. Hal tersebut menunjukkan bahwa *discomfort* berperan sebesar 70.2% terhadap *cynicism* sehingga H1 terpenuhi. Pada perhitungan nilai regresi pada tabel 2 diperoleh nilai R Square sebesar 0.578, sedangkan adjusted R Square sebesar 0.575. Hal tersebut menunjukkan bahwa *cynicism* berperan sebesar 57.8 % terhadap

inertia, dengan demikian H2 terpenuhi. Penelitian ini menggunakan standar P nilai $< 0,05$ dimana tipe variabel moderasi yang terdapat dalam penelitian ini adalah model moderasi prediktor dimana moderat Variabel yang ada hanya bersifat prediktor atau independen. Tabel 3 diatas terlihat adanya korelasi signifikan antara *empowering leadership* terhadap *discomfort* dan *cynicism*. Ditunjukkan dengan nilai p-value sebesar 0,003 lebih kecil dari 0,005 sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis H3 terpenuhi. Hubungan antara *empowering leadership* dalam hubungan *cynicism* dan *inertia* pada tabel 4 tidak signifikan karena nilai P sebesar 0,82 lebih besar dari 0,05. Dari hasil tersebut dapat diambil suatu kesimpulan bahwa tidak terdapat pengaruh moderasi variabel *empowering leadership* terhadap hubungan *cynicism* dan *inertia*, sehingga dapat disimpulkan bahwa H4 tidak terpenuhi.

Pembahasan

Penelitian sebelumnya mengenai *career plateau* mengungkapkan *career plateau* dapat menimbulkan keinginan berhenti dari pekerjaan (Tharkude, 2020). Karyawan yang mengalami stagnasi karir mempengaruhi persepsi keadilan organisasional mereka sehingga menghambat mereka untuk bekerja dengan baik di perusahaan (Qihai Cai et al., 2024). *Career plateau* memiliki dampak meningkatkan emosi negatif dari karyawan dan dapat berakibat kontra produktif bagi perusahaan (Kara Ng et al., 2023). Kondisi kerja yang berlebihan dapat meningkatkan persepsi negatif karyawan terhadap *career plateau* yang sedang dialaminya (Zhou Jiang, 2023) banyak orang yang tidak mampu bersaing karena kurangnya keterampilan kompetitif dalam proses promosi dan seleksi (Darling, 2023 et al.). *Career plateau* juga dapat mengakibatkan perilaku diam atau pasif karyawan (Jing S et al., 2024). Persepsi *career plateau* mempengaruhi keyakinan atau kepercayaan seseorang terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas, mencapai tujuan, atau mengatasi hambatan dan mempengaruhi keterikatan karyawan terhadap perusahaannya (Abd Elrhman E, 2020). Stagnasi karir mengakibatkan rasa kecewa dengan pekerjaan saat ini dan menimbulkan rasa ketidakpastian mengenai masa depan (Zhu H et al., 2021).

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh keterhubungan antara *discomfort* dengan *cynicism*, *cynicism* dengan *inertia*. Untuk meminimalisir dampak *discomfort* akibat *career plateau*, perusahaan seharusnya menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan karir setiap individu dengan membangun jalur karier yang fleksibel bagi setiap *talent* untuk merencanakan suksesnya sendiri. Forum diskusi manajemen karier diadakan secara berkala antara karyawan dan atasan untuk membahas aspirasi karier. Forum diskusi tersebut dipandu dengan rencana pengembangan individu yang dibuat oleh karyawan dengan persetujuan atasan sebagai acuan dalam evaluasi *progress*. Perusahaan menyusun rencana pengembangan karyawan dengan dukungan pelatihan *hardskills*, *soft skills* dan *leadership* dengan memanfaatkan pekerjaan lintas departemen sebagai media pelatihan praktis. *Empowering leadership* terhadap keterhubungan *discomfort* dan *cynicism* signifikan, memiliki makna bahwa pertukaran sosial dapat terjadi melalui pemberdayaan kepemimpinan. Rotasi jabatan ke bidang lain untuk memperluas pengalaman individu dapat menjadi prioritas dibanding dengan merekrut tenaga kerja baru untuk memenuhi sebuah jabatan. Perusahaan dapat memberikan sebuah pekerjaan dengan tanggung jawab yang lebih menantang untuk menstimulus motivasi, semangat dan kepercayaan diri. Relaksasi sistem promosi yang terlalu

kaku, dapat diperbaharui agar dilaksanakan lebih dinamis tidak terbatas secara struktural, namun lebih mengutamakan optimalisasi *human capital* dengan penugasan secara fungsional sehingga perusahaan dan karyawan mendapatkan benefit yang setara. Pertukaran sosial pada dasarnya memakan waktu dan biaya, namun demikian pertukaran sosial memiliki dampak positif dimana karyawan merasa diperhatikan dan dihargai oleh manajemen, perusahaan memperoleh dukungan karyawan dalam pencapaian target kinerja. *Empowering leadership* membuka ruang otonomi dan peluang untuk pengembangan pribadi dan memberi stimulus untuk meningkatkan semangat kreativitas karyawan (Zhang & Bartol, 2010). *Empowering leadership* dalam konteks pertukaran sosial dapat melemahkan *career plateau*. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan kesempatan memimpin menjadi kesempatan bagi karyawan dalam mengembangkan kemampuan dan keterampilan. Dalam konteks *social exchange*, *empowering leadership* dapat berpengaruh positif terhadap komitmen dan produktivitas karyawan secara berkelanjutan (Srivastava et al., 2006). *Empowering leadership* akan lebih terukur bagi organisasi jika menjadikan keberhasilan seorang karyawan dalam melaksanakan serangkaian penugasan menjadi salah satu parameter promosi ke tingkat manajerial. *Empowering leadership* terhadap keterhubungan *cynicism* dan *inertia* tidak signifikan, memiliki makna bahwa pertukaran sosial melalui pemberdayaan kepemimpinan tidak serta merta dapat melemahkan keterhubungan *cynicism* dan *inertia*. Perasaan negatif kepada perusahaan tidak semata-mata muncul akibat ketidakpercayaan kepada pemimpin, namun dipengaruhi oleh rasa jenuh dan budaya perusahaan dalam mekanisme promosi ke jabatan yang lebih tinggi (102 orang atau 79% telah bekerja diatas 5-20 tahun). *Empowering leadership* tidak memiliki moderasi signifikan terhadap *cynicism* sehingga *inertia* tidak dapat diatasi hanya dengan pemberdayaan. Oleh karena itu diperlukan perubahan secara radikal terhadap budaya perusahaan, sebuah transformasi total yang menghasilkan inovasi, perombakan kebijakan dan pembaharuan praktik perusahaan sesuai kebutuhan masa kini.

Implikasi

Hasil penelitian ini dapat diterapkan oleh perusahaan ketika merencanakan perubahan organisasi. *Empowering leadership* yang berdampak positif pada berguna sebagai sarana percepatan perubahan dan juga dapat membantu organisasi menjaga anggota organisasinya agar tidak keluar atau berpindah dari satu organisasi ke organisasi lainnya. Penerapan *empowering leadership* terdiri dari dua metode yaitu otonomi dan pengembangan. Penerapan metode otonomi dapat dilakukan oleh seorang pimpinan organisasi dengan beberapa cara, misalnya dengan memperbolehkan bawahannya belajar memecahkan masalah-masalah di departemen tempatnya bekerja dan penugasan seorang karyawan menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi rekan kerja lebih junior tanpa bantuan pimpinan. Pelaksanaan pengembangan dilakukan dengan memberikan pelatihan kepada anggota organisasi, khususnya yang berkaitan dengan perubahan yang akan dilakukan. *Empowering leadership* menjadikan karyawan lebih percaya diri dalam mengemukakan ide, memberikan alternatif solusi karena merasa nyaman secara psikologis sehingga proses kerja menjadi lebih efisien. Kepercayaan diri karyawan membuka ruang eksplorasi sehingga inovasi individu, kinerja tim dan loyalitas meningkat. Loyalitas yang baik menghasilkan retensi karyawan tinggi dengan demikian tingkat *turn over* berkurang sehingga dapat mereduksi biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru.

Pemberdayaan karyawan bukan hanya sekedar membuka peluang karir bagi karyawan, namun tentang bagaimana perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang mempercepat pertumbuhan, memperkuat tanggung jawab, dan kontribusi aktif, konsistensi dalam implementasinya akan menjadi fondasi yang kokoh bagi pertumbuhan dan kelangsungan perusahaan di masa depan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa *empowering leadership* memiliki signifikansi dalam memoderasi *discomfort* dan *cynicism*. Namun hasil pada penelitian ini belum optimal karena dari 300 data responden yang dapat memberikan umpan balik, responden yang merespon hanya hanya 129, dan yang bisa digunakan dalam penelitian ini berjumlah 129. Perusahaan sebaiknya memahami bahwa karyawan membutuhkan pengakuan atas eksistensi dan perannya dalam mencapai tujuan perusahaan. Karyawan akan merasa lebih nyaman jika berada di lingkungan yang mampu mengelaborasi dan mengasah kemampuannya. Selain itu perusahaan memahami pentingnya keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan penting dengan apresiasi yang wajar terhadap perannya tersebut. Selain bermanfaat dalam pengembangan human capital pada industri perbankan, penelitian ini dapat menjadi sebuah kajian bagi peneliti para lain yang tertarik menganalisis variabel *career plateau* dalam aspek lain diantaranya kajian budaya kerja perusahaan dan aspek lain yang terkait dalam pengembangan organisasi perusahaan dan tata kelola *human capital* dengan populasi milenial yang bertumbuh secara signifikan. Berdasarkan penelitian ini, peneliti memberikan saran untuk penelitian selanjutnya dapat menggunakan sampel yang lebih kompleks dengan korelasi variabel multidimensi yang belum disampaikan dalam penelitian ini. Mempertimbangkan keterbatasan perspektif, penelitian ini masih memerlukan pengembangan dan kajian dalam disiplin ilmu yang lain untuk mengidentifikasi secara utuh kemampuan *empowering leadership* dalam memoderasi keterhubungan *cynicism* dan *inertia*.

REFERENCES

- Abd Elrhman, E. (2020). *Career plateau and employee engagement: The mediating role of self-efficacy*. International Journal of Human Resource Studies, 10(3), 45–60.
- Bedeian, A. G. (2007). *Even if the tower is “ivory,” it isn’t “white”: Understanding the consequences of cynicism in organizations*. Academy of Management Perspectives, 21(3), 74–75.
- Beheshtifar, M., & Modaber, M. (2013). Career plateau: A silent disease. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(6), 23–29.
- Cai, Q., Ng, K., & Jiang, Z. (2024). *Understanding career plateau through self-efficacy and organizational support*. Journal of Career Development, 51(2), 178–192.
- Darling, J., Zhang, Y., & Lee, T. (2023). *Competitive skill shortage and promotion stagnation*. Journal of Organizational Psychology, 12(1), 41–53.
- Dewo Agung. (2023). *Sinisme dalam organisasi: Antara harapan dan kenyataan*. Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi, 5(1), 55–67.
- De Longis, A., et al. (2022). *Workplace inertia: Psychological mechanisms and organizational implications*. Journal of Occupational Psychology, 19(4), 320–335.

Fenomena *Career Plateau* Tenaga Pemasar Bank BUMN Dengan Moderasi Kepemimpinan Pemberdayaan (*Empowering Leadership*). (Studi Kasus PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Regional Office Surabaya)

- Fitta, R. (2020). *Discomfort dan niat resign karyawan: Studi pada perusahaan retail*. Jurnal Psikologi Terapan, 6(2), 115–125.
- Furxhi, G. (2021). *Employee resistance to change: Behavioral analysis in post-pandemic organizations*. European Journal of Business and Management Research, 6(4), 55–61.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Pearson.
- Hariato, A., & Teofilus, T. (2023). *The effect of discomfort on organizational commitment in financial institutions*. Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia, 15(3), 201–214.
- Jing, S., Zhang, X., & Wang, L. (2024). *Passive behaviors as a response to career plateau*. Human Resource Management Review, 34(1), 100–112.
- Kara Ng, M., Zhu, H., & Jiang, Z. (2023). *Emotional effects of career stagnation: A longitudinal study*. Journal of Organizational Behavior, 44(2), 139–157.
- Meyerson, S. L., & Dewettinck, K. (2012). *Empowerment: A framework for employee motivation and engagement*. Business Horizons, 55(2), 123–131.
- Nadia, A., Wulandari, S., & Yusran, H. (2020). *Pengaruh discomfort terhadap kinerja karyawan*. Jurnal Psikologi Indonesia, 17(1), 34–45.
- Qihai Cai. (2024). *Empowering leadership and its influence on workplace commitment: Self-efficacy as a key mediator*. Leadership & Organization Development Journal, 45(1), 78–90.
- Ranisya, F. (2020). *Dampak discomfort terhadap turnover intention karyawan millennial*. Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia, 8(1), 99–107.
- Sabar, A., Nuraini, S., & Faisal, R. (2024). *Cynicism dan disengagement: Implikasi terhadap produktivitas organisasi*. Jurnal Psikologi Sosial, 12(1), 88–96.
- Saif, S. K., & Saleh, M. I. (2013). *Empowering leadership and employee decision-making: An empirical analysis*. International Journal of Business and Management Studies, 2(3), 77–89.
- Silbert, L. T. (2005). *The effect of tangible rewards on perceived organizational support*. Management Sciences Journal, 10(2), 22–30.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). *Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance*. Academy of Management Journal, 49(6), 1239–1251.
- Tharkude, D. (2020). *Career plateau: Triggers and consequences in knowledge industries*. Journal of Human Resource and Sustainability Development, 8(3), 99–106.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). *Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement*. Academy of Management Journal, 53(1), 107–128.
- Zhou, J. (2023). *Overwork and career stagnation: Exploring employee mental fatigue*. Journal of Work Psychology, 29(1), 61–75.
- Zhu, H., Li, J., & Wang, T. (2021). *Career uncertainty and career plateau: Impacts on well-being*. International Journal of Human Resource Management, 32(15), 3200–3219.