



A Systematic Review of the Antecedents and Outcomes of Career Plateau

Lediana Mareza

Magister Pengembangan Sumber Daya Manusia, Sekolah Pascasarjana, Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia

Corresponding Author's e-mail: ledianamareza02@gmail.com

Article History:

Received: January 23, 2026

Revised: February 25, 2026

Accepted: February 26, 2026

Keywords:

Career plateau, factors causing career plateau, impacts of career plateau

Abstract: This study presents a systematic literature review on the concept of career plateau and its implications for employees and organizations. The review analyzes 29 peer-reviewed articles published between 2020 and 2025 from the Scopus database, ensuring high-quality evidence. Career plateau is identified as a multifaceted phenomenon in which individuals perceive stagnation or deadlock in their career progression, potentially affecting emotional well-being, interpersonal relationships, and professional performance. Findings indicate that antecedents of career plateau occur at multiple levels. Individual factors include personal motivation, career expectations, psychological characteristics, and emotional regulation. Job-related factors encompass role overload, work-life conflict, and limited challenge or career progression. Organizational factors involve structural limitations, ineffective career management systems, low organizational justice, and job insecurity. Protective factors, such as organizational support, positive psychological capital, continuous learning, and technology utilization—including AI—can mitigate negative consequences. Career plateau is linked to various outcomes, including increased job burnout, reduced work engagement, diminished job performance, turnover intention, and counterproductive work behaviors. However, some studies note that career plateau may also emerge as a deliberate career choice in specific contexts. The review highlights that these effects are context-dependent, influenced by sector, profession, and organizational environment. This study identifies research gaps, emphasizing the need for more rigorous empirical studies, broader sector coverage, and stronger theoretical frameworks. By synthesizing existing knowledge, the review provides a comprehensive understanding of career plateau, guiding future research and informing interventions to manage career stagnation, enhance employee well-being, and improve organizational effectiveness.

Copyright © 2026, The Author(s).

This is an open access article under the CC-BY-SA license



How to cite: Mareza, L. (2026). A Systematic Review of the Antecedents and Outcomes of Career Plateau. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 5(2), 1895–1910. <https://doi.org/10.55681/sentri.v5i2.5779>

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan kerja yang semakin dinamis, ditandai oleh restrukturisasi organisasi, percepatan teknologi, serta meningkatnya tuntutan kinerja, telah memengaruhi pola pengembangan karier karyawan. Dalam konteks tersebut, tidak semua individu mengalami kemajuan karier secara linier. Sebagian karyawan menghadapi kondisi stagnasi karier atau yang dikenal sebagai career plateau, yaitu keadaan ketika peluang untuk berkembang, memperoleh tantangan baru, atau mencapai promosi menjadi terbatas (FERENCE et al., 1977; ALLEN et al., 1999).

Fenomena career plateau menjadi semakin signifikan dalam literatur manajemen sumber daya manusia karena dampaknya terhadap sikap, kesejahteraan, dan perilaku kerja

karyawan. Tidak hanya terbatas pada keterbatasan promosi struktural (hierarchical plateau), tetapi juga mencakup stagnasi isi pekerjaan dan tantangan kerja (content plateau) (Chao, 1990; Yang et al., 2020). Dinamika kerja modern—termasuk penggunaan teknologi digital, fleksibilitas pekerjaan, dan tekanan performa yang tinggi—mempercepat timbulnya perasaan stagnasi, terutama pada generasi pekerja muda seperti milenial dan Gen Z, yang cenderung mengharapkan perkembangan karier yang cepat dan peluang pembelajaran berkelanjutan (Lee et al., 2021; Zhang et al., 2022).

Studi sebelumnya menunjukkan bahwa career plateau dipengaruhi oleh faktor individu, pekerjaan, dan organisasi, seperti beban kerja berlebih, konflik kerja–kehidupan, karakteristik kepribadian, stabilitas emosional, praktik manajemen karier, serta kondisi struktural termasuk restrukturisasi organisasi dan ketidakamanan kerja (Yang et al., 2020; Kim & Beehr, 2021; Maertz et al., 2020). Selain itu, konteks krisis seperti pandemi COVID-19 juga memperkuat persepsi career plateau pada karyawan (Xie et al., 2021).

Konsekuensi career plateau meliputi meningkatnya burnout, menurunnya keterlibatan kerja dan kesejahteraan psikologis, memburuknya kinerja, serta meningkatnya niat keluar, terutama pada profesi keperawatan dan sektor publik (Al-Hamdan et al., 2022; Wang et al., 2023). Meskipun jumlah penelitian meningkat, temuan empiris masih tersebar dan menunjukkan variasi konteks serta pendekatan metodologis. Oleh karena itu, penelitian ini melakukan systematic literature review (SLR) pada artikel 2020–2025 untuk memetakan antecedents dan outcomes career plateau serta menyusun kerangka konseptual yang komprehensif, memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengelolaan karier di organisasi modern.

LANDASAN TEORI

Career plateau merupakan kondisi di mana seorang individu mengalami stagnasi dalam perkembangan kariernya, baik dari segi promosi maupun isi pekerjaan (Chao, 1990; Ference, Stoner, & Warren, 1977). Fenomena ini semakin relevan dalam konteks modern, di mana dinamika pekerjaan yang cepat, restrukturisasi organisasi, dan peningkatan tuntutan kinerja memicu percepatan perasaan stagnasi, khususnya pada generasi milenial dan Gen Z yang cenderung menuntut pertumbuhan karier yang lebih cepat (Darling & Cunningham, 2023). Career plateau diklasifikasikan menjadi dua jenis utama: hierarchical plateau, yaitu keterbatasan promosi struktural, dan content plateau, yaitu terbatasnya tantangan atau pengembangan dalam pekerjaan saat ini (Chao, 1990; Hu, Zhang, Chen, & Lambert, 2022).

Beberapa studi menunjukkan bahwa career plateau memiliki antecedents pada tiga level utama: individu, pekerjaan, dan organisasi. Faktor individu meliputi motivasi pribadi, karakteristik psikologis, dan regulasi emosi, yang memengaruhi persepsi stagnasi karier (Bai, Zhou, & He, 2023; Arzani, Amerzadeh, Alizadeh, & Moosavi, 2025). Faktor pekerjaan mencakup beban kerja berlebih, konflik kerja–kehidupan, serta keterbatasan tantangan pekerjaan (Chang, Geng, & Cai, 2024; Bai et al., 2023). Faktor organisasi meliputi praktik manajemen karier, keadilan organisasi, serta peluang promosi dan pengembangan yang terbatas (Darling & Cunningham, 2023; Hu et al., 2022).

Dampak career plateau pada individu dan organisasi cukup signifikan. Penelitian menunjukkan bahwa career plateau berhubungan dengan meningkatnya job burnout, menurunnya keterlibatan kerja, dan peningkatan turnover intention (Arzani et al., 2025; Bai et al., 2023). Selain itu, career plateau juga berdampak negatif terhadap kinerja kerja, perilaku kewargaan organisasi (OCB), dan produktivitas individu, meskipun keberadaan

sumber daya psikologis positif dan dukungan organisasi dapat memitigasi efek tersebut (Chang et al., 2024). Fenomena ini menunjukkan bahwa intervensi di level individu maupun organisasi sangat penting untuk mengelola dampak career plateau secara efektif.

Dengan memahami antecedents dan outcomes career plateau, organisasi dapat merancang strategi pengembangan karier yang lebih adaptif, mendukung kesejahteraan karyawan, dan meningkatkan efektivitas kinerja secara menyeluruh. Studi ini bertujuan untuk menyintesis temuan-temuan tersebut melalui systematic literature review, sehingga memberikan kerangka konseptual yang komprehensif terkait faktor penyebab dan konsekuensi career plateau.

METODE PENELITIAN

Systematic Literature Review merupakan metode untuk mengumpulkan dan menganalisis bukti ilmiah guna menjawab pertanyaan penelitian dengan cara yang jelas dan dapat diulang, dengan upaya mencakup seluruh bukti yang tersedia terkait topik tersebut serta mengevaluasi kualitas bukti-bukti tersebut (Lame, 2019). Tujuan utama dari systematic literature review adalah untuk mengumpulkan dan menganalisis data sekunder menggunakan metode analitis yang dapat diulang. Proses ini dimulai dengan merumuskan pertanyaan penelitian yang bisa bersifat luas atau sempit, kemudian mengidentifikasi dan menyintesis data yang relevan untuk menjawab pertanyaan tersebut. Metode ini juga bertujuan untuk memberikan rangkuman yang komprehensif mengenai bukti terkini yang berhubungan dengan topik penelitian, serta untuk menyintesis temuan-temuan yang ada baik secara kualitatif maupun kuantitatif (Nunn & Chang, 2020).

Dalam pelaksanaannya, systematic literature review pada penelitian ini mengacu pada pedoman PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). PRISMA merupakan seperangkat pedoman pelaporan yang dirancang untuk meningkatkan transparansi, konsistensi, dan ketelitian dalam proses tinjauan sistematis. Penggunaan PRISMA memungkinkan peneliti untuk mendokumentasikan secara jelas setiap tahapan penelusuran dan seleksi literatur, sehingga proses penelitian dapat ditelusuri kembali dan direplikasi oleh peneliti lain (Moher et al., 2009). Penerapan PRISMA dalam penelitian ini mencakup beberapa tahapan utama, yaitu identifikasi, penyaringan (screening), penilaian kelayakan (eligibility), dan inklusi studi. Pada tahap identifikasi, artikel ilmiah dikumpulkan melalui basis data akademik bereputasi dengan menggunakan kata kunci yang relevan dengan topik penelitian. Selanjutnya, dilakukan proses penyaringan dengan menghilangkan artikel duplikat serta meninjau judul dan abstrak untuk memastikan kesesuaian dengan tujuan penelitian. Artikel yang lolos tahap ini kemudian dievaluasi secara lebih mendalam melalui pembacaan teks lengkap untuk menilai kelayakan berdasarkan kriteria inklusi yang telah ditetapkan sebelumnya (Liberati et al., 2009). Seluruh artikel yang diperoleh selanjutnya melewati tahap screening sesuai pedoman PRISMA, meliputi: identifikasi, penyaringan (screening), penilaian kelayakan (eligibility), dan inklusi studi. Screening dilakukan dengan menghilangkan duplikat, meninjau judul dan abstrak, dan menilai kesesuaian isi artikel. Artikel yang lolos dievaluasi berdasarkan kriteria kualitas studi: kejelasan tujuan penelitian, kesesuaian desain penelitian, prosedur pengumpulan dan analisis data, konsistensi pelaporan hasil, dan relevansi temuan (Kitchenham & Charters, 2007).

Untuk menjamin replikabilitas, penelitian ini menetapkan kriteria inklusi: (1) artikel yang dipublikasikan antara 2020–2025, (2) artikel berbahasa Inggris, (3) jenis dokumen berupa jurnal peer-reviewed dan open access, (4) artikel yang secara eksplisit membahas

konsep career plateau dan faktor antecedent atau konsekuensinya. Kriteria eksklusi meliputi artikel non-jurnal, bahasa selain Inggris, atau tidak dapat diakses penuh.

Pencarian Literatur

Penyaringan (screening) artikel melibatkan beberapa proses yang terstruktur dan sistematis. (1) identifikasi. Pencarian awal dilakukan melalui database Scopus untuk menemukan artikel yang relevan dengan menggunakan beberapa kata kunci seperti “Career plateau”, “Career plateau AND Antecedents”, “Career plateau AND Factors”, “Career plateau AND Causes”, “Career plateau AND Outcomes”, “Career plateau AND Effect”, dan “Career plateau AND Consequences” yang menghasilkan 285 artikel yang dipublikasikan di Scopus.

Penyaringan tahap pertama dilakukan dengan melakukan penelusuran yang memfokuskan pada artikel yang diterbitkan dalam lima tahun terakhir, yaitu antara tahun 2020 hingga 2025 untuk memastikan keterbaharuan penelitian, sehingga menghasilkan 124 artikel relevan. Tahap kedua dilakukan dengan screening jenis dokumen, bahasa dan artikel yang dapat di akses (open access), sehingga menghasilkan sebanyak 60 artikel relevan. Tahap ketiga, melakukan screening duplikat untuk melihat apakah ada artikel yang sama dari jumlah artikel tersisa. Ditemukan sebanyak 31 artikel yang sama, sehingga menyisakan 29 artikel terpilih yang relevan untuk dianalisis dalam penelitian ini.

Penilaian Kualitas Studi

Penilaian kualitas studi dilakukan untuk memastikan bahwa artikel yang dianalisis memiliki kualitas metodologis dan relevansi yang memadai dalam menjawab pertanyaan penelitian. Tahap ini merupakan bagian penting dalam systematic literature review karena mutu sintesis hasil penelitian sangat ditentukan oleh kualitas studi yang disertakan. Oleh karena itu, setiap artikel yang lolos tahap seleksi akhir dievaluasi secara sistematis menggunakan kriteria penilaian yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kriteria penilaian kualitas studi dalam penelitian ini mencakup beberapa aspek utama, yaitu: (1) kejelasan tujuan dan pertanyaan penelitian; (2) kesesuaian desain penelitian dengan tujuan studi; (3) kejelasan prosedur pengumpulan dan analisis data; (4) konsistensi serta kelengkapan pelaporan hasil penelitian; dan (5) relevansi temuan terhadap topik dan pertanyaan penelitian (Kitchenham & Charters, 2007). Artikel yang memenuhi sebagian besar kriteria tersebut dinilai memiliki kualitas yang memadai dan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

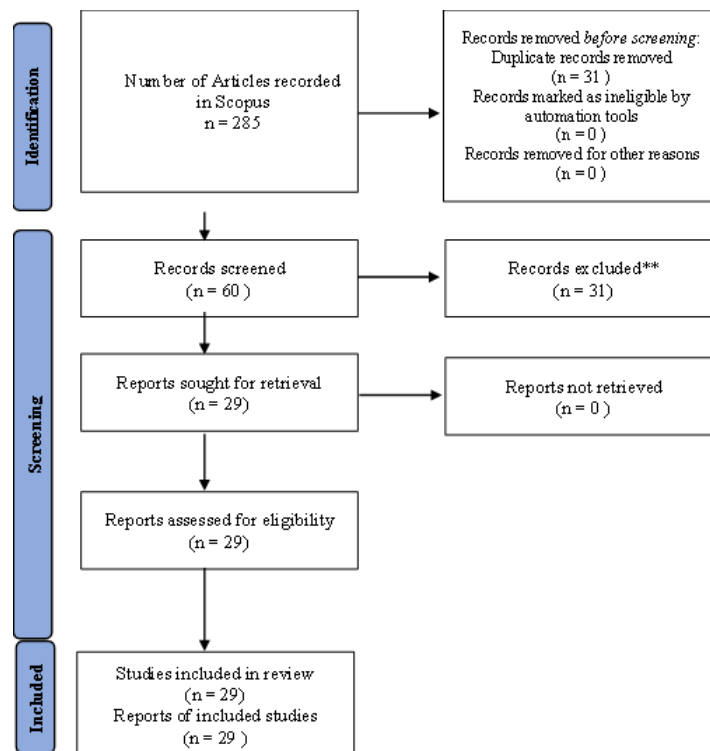
Untuk menjaga kredibilitas dan keandalan sumber, penelitian ini hanya memasukkan artikel yang terindeks dalam basis data Scopus. Pemilihan Scopus didasarkan pada reputasinya sebagai salah satu basis data bibliografis internasional yang memiliki standar seleksi jurnal yang ketat dan cakupan multidisiplin yang luas. Dengan demikian, artikel yang dianalisis dalam penelitian ini diharapkan telah melalui proses penelaahan sejawat (peer review) dan memenuhi standar akademik yang diakui secara internasional.

Melalui proses penilaian kualitas studi yang sistematis dan berbasis kriteria yang jelas, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan sintesis literatur yang objektif, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

HASIL DAN DISKUSI

Hasil yang disajikan dalam penelitian ini didasari pada pernyataan penelitian (research question) yang dibahas dalam studi ini. Temuan penelitian mencerminkan perkembangan publikasi akademik, lensa teoretis yang digunakan, pendekatan metodologis, serta anteseden dan konsekuensi career plateau sebagaimana diidentifikasi dalam penelitian-penelitian sebelumnya. Artikel yang dianalisis merupakan publikasi yang terindeks dalam basis data Scopus dan telah melalui proses seleksi secara sistematis sesuai dengan pedoman PRISMA. Berdasarkan hasil penelusuran literatur, publikasi yang membahas career plateau menunjukkan peningkatan perhatian akademik dalam lima tahun terakhir. Jumlah publikasi pada periode 2020–2025 cenderung mengalami fluktuasi, namun secara umum menunjukkan tren peningkatan, dengan jumlah publikasi tertinggi terjadi pada tahun-tahun terakhir periode pengamatan. Hal ini mengindikasikan bahwa career plateau masih menjadi isu yang relevan dan terus berkembang dalam kajian manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi.

Oleh karena itu, penelitian ini secara khusus memfokuskan analisis pada artikel yang dipublikasikan dalam kurun waktu 2020–2025 untuk memperoleh gambaran yang lebih mutakhir mengenai perkembangan penelitian terkait anteseden dan konsekuensi career plateau. Fokus pada periode ini diharapkan dapat menangkap dinamika terbaru baik dari sisi pengembangan teoretis maupun pendekatan metodologis, serta memberikan dasar yang kuat untuk mengidentifikasi kesenjangan penelitian dan arah penelitian di masa mendatang.



Gambar 1. Metode screening Preferred Reporting Items for Systematic Review (PRISMA)

Berdasarkan hasil systematic literature review yang dirangkum pada Gambar 1 : metode screening PRISMA, publikasi mengenai career plateau dalam periode 2020–2025 tersebar di berbagai konteks negara dan sektor industri. Dari total 29 artikel yang ditinjau dalam penelitian ini, sebagian besar studi dilakukan di negara-negara Asia dan Eropa, khususnya pada konteks negara berkembang dan sektor publik. Namun demikian, beberapa artikel tidak secara eksplisit menjelaskan lokasi geografis pengambilan data penelitian.

Secara umum, penelitian tentang career plateau paling banyak dilakukan pada konteks Asia, terutama pada sektor kesehatan dan pendidikan, yang menunjukkan tingginya perhatian terhadap fenomena stagnasi karier pada profesi dengan jalur promosi yang terbatas. Sebaliknya, penelitian yang mengkaji career plateau di sektor industri tertentu seperti teknologi, keuangan, dan manufaktur masih relatif terbatas. Temuan ini mengindikasikan bahwa konteks penelitian career plateau masih belum merata dan cenderung terfokus pada profesi dan sektor tertentu.

Dengan demikian, hasil SLR ini menunjukkan adanya peluang penelitian lanjutan untuk mengeksplorasi fenomena career plateau pada konteks organisasi, sektor industri, dan negara yang masih jarang diteliti, khususnya di negara berkembang dan sektor swasta non-kesehatan. Selain berdasarkan konteks geografis, hasil penelitian juga dapat diklasifikasikan berdasarkan sektor atau objek penelitian yang digunakan dalam studi-studi sebelumnya. Dari 29 artikel yang ditinjau, objek penelitian yang paling sering digunakan adalah tenaga kesehatan, khususnya perawat, yang mendominasi penelitian tentang career plateau. Hal ini menunjukkan bahwa profesi keperawatan merupakan kelompok yang rentan mengalami stagnasi karier akibat keterbatasan promosi dan tuntutan kerja yang tinggi. Selanjutnya, penelitian mengenai career plateau juga banyak dilakukan pada karyawan organisasi secara umum, dosen atau tenaga pendidik, serta pegawai sektor publik. Sementara itu, penelitian pada sektor-sektor lain seperti perusahaan teknologi, keuangan, industri jasa, dan kelompok profesional tertentu masih sangat terbatas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas konteks studi career plateau agar memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai anteseden dan konsekuensi fenomena ini di berbagai sektor dan lingkungan kerja.

Tabel 1. Daftar ekstraksi artikel jurnal

No	Judul	Tahun	Jurnal	Temuan
1	A meta-analytic study of subjective <i>career plateaus</i>	2022	Journal of Vocational Behavior	<i>Career plateau</i> berhubungan signifikan dengan sikap kerja negatif, kesejahteraan yang lebih rendah, dan peningkatan niat keluar
2	Work-role overload, work-life conflict, and perceived <i>career plateau</i> : The moderating role of emotional stability	2023	Human Resource Management	Beban peran dan konflik kerja-kehidupan meningkatkan persepsi <i>career plateau</i> , dengan stabilitas emosional sebagai faktor moderasi.

3	Riding the happiness curve: the wellbeing of mid-career phase language teachers	2023	Language Learning Journal	<i>Career plateau</i> pada fase pertengahan karier berkaitan dengan fluktuasi kesejahteraan dan kepuasan kerja guru bahasa.
4	A qualitative study on the experiences and attributions for resigned nurses with <i>career plateau</i>	2021	International Journal of Nursing Sciences	<i>Career plateau</i> menjadi alasan utama pengunduran diri perawat akibat keterbatasan pengembangan karier dan kelelahan kerja.
5	Factors associated with clinical nurse's mental health: a qualitative study applying the social ecological model	2024	BMC Nursing	<i>Career plateau</i> berkontribusi terhadap masalah kesehatan mental perawat dalam konteks lingkungan kerja dan organisasi.
6	The Impact of <i>Career plateau</i> on Job Burnout in the COVID-19 Pandemic: A Moderating Role of Regulatory Focus	2022	International Journal of Environmental Research and Public Health	<i>Career plateau</i> meningkatkan burnout kerja, dengan regulatory focus memoderasi kekuatan hubungan tersebut.
7	Feeling stuck and feeling bad: <i>Career plateaus</i> , negative emotions, and counterproductive work behaviors	2024	Human Resource Management Journal	<i>Career plateau</i> memicu emosi negatif yang selanjutnya meningkatkan perilaku kerja kontraproduktif.
8	Prevalence and associated factors of the <i>career plateau</i> of primary care providers in Heilongjiang, China: a cross-sectional study	2021	BMC Family Practice	<i>Career plateau</i> cukup prevalen dan dipengaruhi oleh faktor individu, pekerjaan, dan organisasi.
9	More to life than promotion: Self-initiated and self-resigned <i>career plateaus</i>	2024	Human Resource Management Journal	<i>Career plateau</i> tidak selalu bersifat negatif dan dapat muncul sebagai pilihan karier yang disengaja.
10	The effect of workforce restructuring on withdrawal behavior: The role	2020	Journal of Asian Finance, Economics and Business	<i>Career plateau</i> memediasi hubungan antara restrukturisasi tenaga kerja dan perilaku penarikan diri.

	of job insecurity, <i>career plateau</i> and procedural justice			
11	Depleted dedication, lowered organisation citizenship behaviours, and illegitimate tasks in police officers	2024	Journal of Management and Organization	<i>Career plateau</i> berkontribusi pada menurunnya dedikasi dan perilaku kewargaan organisasi.
12	How Employee Job Burnout, Work Engagement, and Turnover Intention Relate to <i>Career plateau</i> during the Epidemic	2023	Social Sciences	<i>Career plateau</i> berkaitan dengan burnout tinggi, keterlibatan kerja rendah, dan meningkatnya niat keluar.
13	Perceived Causes of <i>Career plateau</i> in the Public Service	2023	Administrative Sciences	<i>Career plateau</i> dipersepsikan berasal dari keterbatasan promosi dan sistem karier yang stagnan.
14	The Post-tenure Apex: Unrewarding, Unproductive, Unhappy. Is Continuing Learning a Remedy for Mid-Career Misery?	2021	Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies	<i>Career plateau</i> pasca-tenure berdampak pada penurunan produktivitas dan kepuasan, sementara pembelajaran berkelanjutan berpotensi menjadi solusi.
15	The Impact of <i>Career plateaus</i> on Job Performance: The Roles of Organizational Justice and Positive Psychological Capital	2024	Behavioral Sciences	<i>Career plateau</i> menurunkan kinerja kerja, dengan keadilan organisasi dan modal psikologis berperan sebagai penyangga.
16	Developing a prediction model of <i>career plateau</i> for nurses: A cross-sectional study	2023	Nursing Open	Karakteristik individu dan pekerjaan dapat memprediksi kemungkinan terjadinya <i>career plateau</i> .
17	How Does Organizational Career Management	2023	International Journal of Environmental	Pengelolaan karier organisasi yang efektif mengurangi dampak negatif <i>career plateau</i> dan burnout.

	Benefit Employees? The Impact of the “Enabling” and “Energizing” Paths of Organizational Career Management on Employability and Job Burnout		Research and Public Health	
18	Workplace hierarchical plateau and employees' work engagement: Mediating effect of forgone identity dwelling	2021	Social Behavior and Personality	Hierarchical <i>career plateau</i> menurunkan keterlibatan kerja melalui mekanisme identitas profesional.
19	How and when do perceptions of supervisor evasive knowledge hiding escalate into diminished job performance?	2024	Canadian Journal of Administrative Sciences	<i>Career plateau</i> memperkuat dampak negatif perilaku atasan terhadap kinerja kerja.
20	<i>Career plateauing</i> and work engagement of university faculty members: The mediating role of organizational identification	2022	Social Behavior and Personality	<i>Career plateau</i> menurunkan keterlibatan kerja dosen melalui lemahnya identifikasi organisasi.
21	The effect of nurses' individual and occupational characteristics and perceptions of hierarchical <i>career plateau</i> on their turnover intention: A cross-sectional study	2025	PLOS ONE	Hierarchical <i>career plateau</i> meningkatkan niat keluar perawat.
22	Bad behaviours because of a dead-end job? Effects of <i>career plateau</i> on counterproductive work behaviours	2025	Journal of Occupational and Organizational Psychology	<i>Career plateau</i> mendorong munculnya perilaku kerja kontraproduktif.

23	The Role of Attending Workplace Learning Practices in Career Paths of Career Specialists	2025	Vocations and Learning	Praktik pembelajaran di tempat kerja membantu individu mengatasi <i>career plateau</i> .
24	The mediating role of job burnout in the relationship between <i>career plateau</i> and turnover intention among nurses	2025	Scientific Reports	Burnout memediasi hubungan antara <i>career plateau</i> dan turnover intention.
25	The effect of malicious and benign envy on <i>career plateau</i> in nurses: a cross-sectional study	2025	BMC Nursing	Jenis iri hati tertentu meningkatkan persepsi <i>career plateau</i> pada perawat.
26	Overcoming <i>Career plateau</i> : The Role of AI in Shaping Women's Career Paths in Finance	2025	International Journal of Accounting and Economics Studies	Pemanfaatan AI berpotensi membantu perempuan mengatasi <i>career plateau</i> .
27	Factors influencing <i>career plateau</i> in nurses: a protocol for systematic review and meta-analysis	2025	BMJ Open	Mengidentifikasi faktor-faktor utama yang memengaruhi <i>career plateau</i> pada perawat.
28	Understanding <i>Career plateaus</i> and Their Relationship with Coworker Social Support and Organizational Commitment	2023	Public Organization Review	Dukungan rekan kerja dan komitmen organisasi berkaitan dengan tingkat <i>career plateau</i> .
29	An Analytical Study of the impact <i>career plateau</i> on Job Security at The Faculty of Administrations and Economics/ Al-Mustansiriya University	2023	International Journal of eBusiness and eGovernment Studies	<i>Career plateau</i> berdampak negatif terhadap persepsi keamanan kerja.

Berdasarkan 29 artikel yang dianalisis dalam periode 2020–2025, career plateau dipahami sebagai fenomena multidimensional yang dipengaruhi oleh interaksi faktor individu, pekerjaan, dan organisasi. Mayoritas penelitian menyoroti konsekuensi negatif, seperti meningkatnya job burnout, penurunan keterlibatan kerja, emosi negatif, dan meningkatnya turnover intention, terutama pada sektor kesehatan, pendidikan, dan layanan publik. Selain itu, career plateau juga berdampak pada penurunan job performance dan organizational citizenship behavior, meskipun beberapa studi menunjukkan bahwa career plateau dapat muncul sebagai pilihan karier yang disengaja dalam konteks tertentu. Untuk memudahkan pemahaman, Tabel 2 merangkum artikel berdasarkan variabel utama, metodologi, dan temuan:

Tabel 2. Rangkuman Artikel

No	Artikel	Variabel	Metodologi	Temuan Utama
1	Arzani et al., 2025	Career plateau, Burnout, Turnover	Cross-sectional	Burnout memediasi hubungan plateau → turnover
2	Bai et al., 2023	Plateau, Work Engagement, Burnout	Survey	Plateau menurunkan engagement, meningkatkan burnout
3	Chang et al., 2024	Plateau, Job Performance, PsyCap	Quantitative	Kinerja menurun, PsyCap memitigasi dampak
4	Farivar et al., 2022	Self-resigned plateau	Qualitative	Plateau bisa menjadi pilihan karier yang disengaja
5	Huaman-Ramirez & Lahlouh, 2023	Plateau, Social Support	Survey	Dukungan rekan kerja menurunkan persepsi plateau
6	Kim & Lee, 2024	Structural & Content plateau	Survey	Faktor individu dan organisasi memengaruhi persepsi plateau
7	Arzani et al., 2025	Plateau → Lateral move/job crafting	Conceptual	Intervensi proaktif membantu mitigasi stagnasi

Sebagian besar artikel yang direview menyoroti konsekuensi negatif career plateau terhadap sikap dan kesejahteraan kerja karyawan. Career plateau terbukti berkorelasi positif dengan meningkatnya job burnout, terutama pada sektor dengan tuntutan kerja tinggi seperti kesehatan, layanan publik, dan pendidikan. Burnout yang dialami karyawan kemudian berdampak pada menurunnya keterlibatan kerja, berkurangnya kepuasan kerja, serta meningkatnya emosi negatif seperti frustrasi dan kelelahan emosional. Kondisi ini memperkuat pandangan bahwa career plateau merupakan pengalaman psikologis yang memengaruhi makna kerja dan kesejahteraan individu secara langsung. Selain itu, career plateau juga berkaitan dengan meningkatnya turnover intention dan perilaku penarikan diri, khususnya pada perawat dan tenaga akademik. Individu yang merasa terjebak dalam karier cenderung kehilangan motivasi untuk bertahan dan berkontribusi secara optimal

dalam organisasi. Dengan demikian, dampak career plateau tidak hanya merugikan individu, tetapi juga berpotensi meningkatkan tingkat keluar masuk karyawan dan menurunkan stabilitas sumber daya manusia dalam organisasi.

Selain memengaruhi sikap dan kesejahteraan, career plateau juga berdampak pada perilaku dan kinerja kerja karyawan. Beberapa studi menunjukkan bahwa perasaan stagnansi karier dapat memicu perilaku kerja kontraproduktif, seperti penurunan kualitas kerja, kurangnya inisiatif, dan melemahnya organizational citizenship behavior. Emosi negatif yang muncul akibat career plateau, seperti ketidakpuasan dan frustrasi, sering kali diekspresikan melalui perilaku disfungsional yang berpotensi merusak iklim kerja dan kinerja tim. Dalam konteks organisasi publik dan kepolisian, career plateau dikaitkan dengan menurunnya dedikasi kerja dan komitmen organisasi. Dari sisi kinerja, career plateau berhubungan dengan penurunan job performance dan work engagement, baik secara langsung maupun melalui mekanisme mediasi seperti burnout dan identifikasi organisasi. Namun demikian, beberapa penelitian juga menekankan bahwa dampak negatif tersebut dapat diminimalkan apabila karyawan memiliki sumber daya psikologis dan dukungan organisasi yang memadai. Hal ini menunjukkan bahwa konsekuensi career plateau bersifat kontekstual dan dapat dikelola melalui intervensi yang tepat.

Hasil review mengidentifikasi bahwa antecedents career plateau dapat dikelompokkan ke dalam faktor individual, pekerjaan, dan organisasi. Faktor individual meliputi karakteristik psikologis, kondisi kesehatan mental, emosi negatif, serta fokus regulasi yang memengaruhi persepsi stagnansi karier. Faktor pekerjaan mencakup beban peran berlebih, konflik kerja-kehidupan, tuntutan kerja tinggi, serta keterbatasan tantangan dan struktur jabatan yang stagnan. Sementara itu, faktor organisasi seperti keterbatasan peluang promosi, sistem manajemen karier yang tidak efektif, ketidakamanan kerja, dan rendahnya keadilan organisasi menjadi pemicu utama career plateau. Di sisi lain, sejumlah studi menyoroti peran faktor pelindung, seperti keadilan organisasi, modal psikologis positif, dukungan rekan kerja, serta praktik pembelajaran berkelanjutan. Pemanfaatan teknologi dan kecerdasan buatan juga mulai dipandang sebagai peluang baru dalam membuka jalur pengembangan karier. Temuan ini menegaskan bahwa intervensi pada level individu dan organisasi menjadi kunci dalam mengelola dan meminimalkan dampak negatif career plateau.

Hasil review juga menekankan efektivitas job crafting dan lateral move sebagai strategi mitigasi, terutama di organisasi dengan struktur hierarki datar. Karyawan dapat menyesuaikan tugas, relasi kerja, atau tanggung jawab untuk menemukan tantangan baru, sehingga mengurangi perasaan stagnasi dan meningkatkan engagement. Lateral move memungkinkan individu berpindah ke posisi sejenis di departemen lain, membuka peluang pengembangan keterampilan baru tanpa menunggu promosi formal. Organisasi dengan struktur flat dapat memfasilitasi strategi ini melalui program rotasi kerja, mentoring, dan pengembangan kapasitas internal, yang secara langsung menurunkan risiko burnout dan turnover akibat career plateau.

Secara keseluruhan, temuan menunjukkan bahwa career plateau bukan sekadar hambatan karier, tetapi kondisi yang dapat dikelola melalui intervensi psikologis, dukungan organisasi, dan perancangan jalur karier yang fleksibel.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara sistematis literatur mengenai antecedents dan outcomes career plateau melalui pendekatan systematic literature review

terhadap 29 artikel yang dipublikasikan pada periode 2020–2025. Berdasarkan hasil review, dapat disimpulkan bahwa career plateau merupakan fenomena karier yang bersifat multidimensional dan dipengaruhi oleh interaksi antara faktor individual, pekerjaan, dan organisasi.

Hasil sintesis menunjukkan bahwa antecedents career plateau terutama meliputi karakteristik individu (seperti kondisi psikologis dan emosi), faktor pekerjaan (beban kerja, konflik kerja–kehidupan, dan keterbatasan tantangan kerja), serta faktor organisasi (keterbatasan peluang promosi, sistem manajemen karier yang tidak efektif, dan rendahnya keadilan organisasi). Faktor-faktor tersebut secara konsisten meningkatkan persepsi stagnasi karier pada berbagai konteks sektor dan profesi, khususnya di bidang kesehatan dan pendidikan.

Selanjutnya, outcomes career plateau didominasi oleh konsekuensi negatif, antara lain meningkatnya burnout, menurunnya kesejahteraan dan keterlibatan kerja, munculnya perilaku kerja kontraproduktif, penurunan kinerja, serta meningkatnya turnover intention dan menurunnya persepsi keamanan kerja. Meskipun demikian, beberapa penelitian menunjukkan bahwa career plateau tidak selalu dipersepsikan secara negatif, terutama ketika individu secara sadar memilih jalur karier tertentu atau ketika organisasi menyediakan dukungan pembelajaran, keadilan, serta pengelolaan karier yang efektif.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menegaskan bahwa career plateau bukan hanya merupakan masalah struktural karier, melainkan fenomena kompleks yang memerlukan pendekatan holistik dalam pengelolaannya. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk memperkuat sistem manajemen karier, meningkatkan keadilan dan dukungan organisasi, serta menyediakan peluang pengembangan berkelanjutan guna meminimalkan dampak negatif career plateau. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengkaji lebih dalam mekanisme mediasi dan moderasi, serta memperluas konteks penelitian pada sektor dan negara yang masih relatif terbatas dieksplorasi. Lebih jauh, riset masa depan sebaiknya dilakukan secara longitudinal untuk mengeksplorasi dampak psikologis career plateau terhadap efikasi diri pekerja, khususnya di sektor publik, sehingga dapat memberikan wawasan lebih mendalam mengenai implikasi jangka panjang dari fenomena ini.

DAFTAR PUSTAKA

1. Arzani, S., Amerzadeh, M., Alizadeh, A., & Moosavi, S. (2025). The Mediating Role of Job Burnout in the Relationship Between Career plateau and Turnover Intention among Nurses. *Scientific Reports*, 1–10. <https://doi.org/https://doi.org/10.1038/s41598-025-19518-1>
2. Bai, Y., Zhou, J., & He, W. (2023). How Employee Job Burnout , Work Engagement , and Turnover Intention Relate to Career plateau during the Pandemic. *Social Sciences*, 12(394). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/socsci12070394>
3. Chang, P., Geng, X., & Cai, Q. (2024). The Impact of Career plateaus on Job Performance : The Roles of Organizational Justice and Positive Psychological Capital. *MDPI Behavioral Sciences*, 14(2), 144. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/bs14020144>
4. Chao, G. T. (1990). Exploration of the Conceptualization and Measurement of Career Plateau: A Comparative Analysis. *Journal of Management*, 16(1), 181–193. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/014920639001600112>

5. Clercq, D. De, & Azeem, M. U. (2024). How and when do perceptions of supervisor evasive knowledge hiding escalate into diminished job performance? May 2023, 558–576. <https://doi.org/10.1002/cjas.1745>
6. Darling, S., & Cunningham, B. (2023). administrative sciences Perceived Causes of Career plateau in the Public Service.
7. Farivar, F., Anthony, M., Richardson, J., & Amarnani, R. (2022). More to life than promotion Self-initiated and self-resigned career plateaus.pdf. Human Resources Management Journal. <https://doi.org/DOI: 10.1111/1748-8583.12542>
8. Fein, E. C. (2024). Depleted dedication , lowered organisation citizenship behaviours , and illegitimate tasks in police officers. 1264–1286. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.68>
9. Ference, T. P., Stoner, J. A. F., & Warren, E. K. (1977). Managing the Career plateau . Academy of Management Review, 2(4), 602–612. <https://doi.org/10.5465/amr.1977.4406740>
10. Hu, C., Zhang, S., Chen, Y., & Lambert, T. (2022). A meta-analytic study of subjective career plateaus. Journal of Vocational Behavior, 132(October 2021), 103649. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103649>
11. Huaman-Ramirez, R., & Lahlouh, K. (2023). Understanding Career plateaus and Their Relationship with Coworker Social Support and Organizational Commitment. Public Organization Review, 23(3), 1083–1104. <https://doi.org/10.1007/s11115-022-00621-0>
12. Human Resource Management - 2023 - Huo - Work-role overload work life conflict and perceived career plateau The.pdf. (n.d.).
13. Kanuka, H., Anuik, J., & Unrewarding, J. T. (2021). And The Post-tenure Apex : Unrewarding , Unproductive , Unhappy . Is Continuing Learning a Remedy for Mid-Career Misery ? Journal of Higher Educational Policy and Leadership Studies, 2(2021), 6–27. <https://doi.org/10.29252/johepal.2.1.6>
14. Karademir, M. (2025). Overcoming Career plateau : The Role of AI in Shaping Women ' s Career Paths in Finance. 12, 264–271.
15. Kim, J. H., & Lee, J. Y. (2024). Factors Influencing Clinical Nurses ' Perception of Structural and Content Career plateau. J Korean Acad Nurs, 54(4), 534–546. <https://doi.org/https://doi.org/10.4040/jkan.24002>
16. Kitchenham, B., & Charters, S. M. (2007). Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering. EBSE Technical Report.
17. Kurji, S. A. (2023). An Analytical Study of the Impact of Career plateau on Job Secuirity at the Faculty of Administration and Economics/Al-Mustansiriya University. International Journal of EBusiness and EGovernment Studies, 134–156. <https://doi.org/10.34109/ijebe.202315107>
18. Kwon, J. E. (2022). The Impact of Career plateau on Job Burnout in the COVID-19 Pandemic : A Moderating Role of Regulatory Focus.
19. Lame, G. (2019). Systematic Literature Reviews : An Introduction. International Conference on Engineering Design, ICED19, AUGUST, 5–8. <https://doi.org/10.1017/dsi.2019.169>
20. Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., & John, P. A. (2009). The PRISMA Statement for Reporting Systematic Reviews and Meta-Analyses of Studies that Evaluate Healthcare Interventions : Explanation and Elaboration. BMJ. <https://doi.org/10.1136/bmj.b2700>

21. Liu, D., Yang, X., Li, Q., Shi, L., & Tang, Q. (2021). Prevalence and associated factors of the career plateau of primary care providers in Heilongjiang , China : a cross-sectional study. 1–9.
22. Liu, X., Hu, S., Zhang, Q., Yan, X., Du, X., Liu, J., Hui, R., Guo, W., Chen, J., & Chen, W. (2025). Factors influencing career plateau in nurses : a protocol for systematic review analysis and meta- -. 1–6. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2024-089401>
23. Milliman, J. F. (1992). Causes, Consequences, and Moderating Factors of Career plateauing. *Academy of Management Proceedings*, 48(2), 221–237. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/001872679504800301>
24. Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & Group, T. P. (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses : The PRISMA Statement. *PLOS Medicine*, 6(7). <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
25. Nunn, J., & Chang, S. (2020). What are Systematic Reviews? 7(1), 1–11. <https://doi.org/10.15347/wjm/2020.005>
26. Park, K., Youn, S., & Moon, J. (2020). The Effect of Workforce Restructuring on Withdrawal Behavior : The Role of Job Insecurity , Career plateau and Procedural Justice *. 7(7), 413–424. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.413>
27. Pata, K., Rannala, A. J. I., & Jögi, L. (2025). The Role of Attending Workplace Learning Practices in Career Paths of Career Specialists. 1–23.
28. Polat, Ş., Sevim, T. Y., & Göktepe, N. (2025). The effect of malicious and benign envy on career plateau in nurses : a cross-sectional study.
29. Polat, Ş., Sevim, T. Y., & Şen, H. T. (2025). The effect of nurses' individual and occupational characteristics and perceptions of hierarchical career plateau on their turnover intention: A cross-sectional study. *PLoS ONE*, 20(4 April), 1–9. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0316895>
30. Putra, I. N. B. T. P., Tripalupi, L. E., & Meitriana, M. A. (2014). Analisis Faktor yang Mempengaruhi Career plateau (Kemandegan Karir) Guru pada SMPN 1 Denpasar. *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 4(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.23887/jjpe.v4i1.3021>
31. Qasim Shahzad, Bahadar Shah, Muhammad Waseem, & Hazrat Bilal. (2020). An Empirical Analysis of Work Overload, Organizational Commitment and Turnover Intentions among Employees of Banking Sector. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 6(2), 781–788. <https://doi.org/10.26710/jbsee.v6i2.1225>
32. Shin, S., Mercer, S., Babic, S., Sulis, G., Mairitsch, A., King, J., Shin, S., Mercer, S., Babic, S., Sulis, G., Mairitsch, A., King, J., Sulis, G., & Mairitsch, A. (2023). Riding the happiness curve : the wellbeing of mid- career phase language teachers. 1736. <https://doi.org/10.1080/09571736.2021.1979632>
33. Sun, T., & Li, Z. (2021). Workplace hierarchical plateau and employees' work engagement: Mediating effect of forgone identity dwelling. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 49(11). <https://doi.org/https://doi.org/10.2224/sbp.10902>
34. The, P. M. (2025). The Effect of Nurses ' Individual and Occupational Characteristics and Perceptions of Hierarchical Career plateau on Their Turnover Intention : A Cross-Sectional Study. 1–9.

35. Tremblay, M. (2021). Understanding the Dynamic Relationship between Career plateauing, Organizational Affective Commitment and Citizenship Behaviour. *Journal of Vocational Behaviour*. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103611>
36. Xie, B., Xin, X., & Bai, G. (2025). Hierarchical plateau and turnover intention of employees at the career establishment stage Examining mediation and moderation effects. November. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2015-0063>
37. Xie, M., Wang, G., & Wu, Y. J. (2023). How Does Organizational Career Management Benefit Employees? The Impact of the “ Enabling ” and “ Energizing ” Paths of Organizational Career Management on Employability and Job Burnout.
38. Yang, K. N. W. (2024). Feeling stuck and feeling bad : Career plateaus , negative emotions , and counterproductive work behaviors. September 2023, 921–941. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12539>
39. Yang, W., Niven, K., & Johnson, S. (2019). Career plateau : A Review of 40 Years of Research. *Journal of Vocational Behavior*, 110(Part B), 286–302. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.11.005> ©
40. Yu, Q., Huang, C., Tian, Y., Yang, J., Li, X., Ning, M., Chen, Z., & Du, J. (2024). Factors associated with clinical nurse ’ s mental health : a qualitative study applying the social ecological model. 1–9.
41. Yuan, K., Qin, Y., & Zhang, K. (2022). Career plateauing and work engagement of university faculty members: The mediating role of organizational identification. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 50(10), 1–11.
42. Zhao, J., Chen, Z., Lam, W., & Xie, Y. (2024). Bad behaviours because of a dead-end job? Effects of career plateau on counterproductive work behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 98(1). <https://doi.org/DOI:10.1111/joop.70003>
43. Zhao, L., Zhao, L., Zhu, H., Shang, X., & Gu, C. (2025). Career plateau and Career Withdrawal Intentions among Chinese College Physical Education Teachers. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1672181>
44. Zhu, H., & Li, M. (2023). Developing a Prediction Model of Career plateau for Nurses : A cross- Sectional Study. *Nursing Open-Wiley*, October 2022, 7631–7638. <https://doi.org/10.1002/nop2.2002>
45. Zhu, H., & Mingzi, L. (2022). Developing a Prediction Model of Career plateau for Nurses A Cross-Sectional Study.pdf.
46. Zhu, H., Xu, C., Jiang, H., & Li, M. (2021). International Journal of Nursing Sciences A qualitative study on the experiences and attributions for resigned nurses with career plateau. *International Journal of Nursing Sciences*, 8(3), 325–331. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2021.05.006>