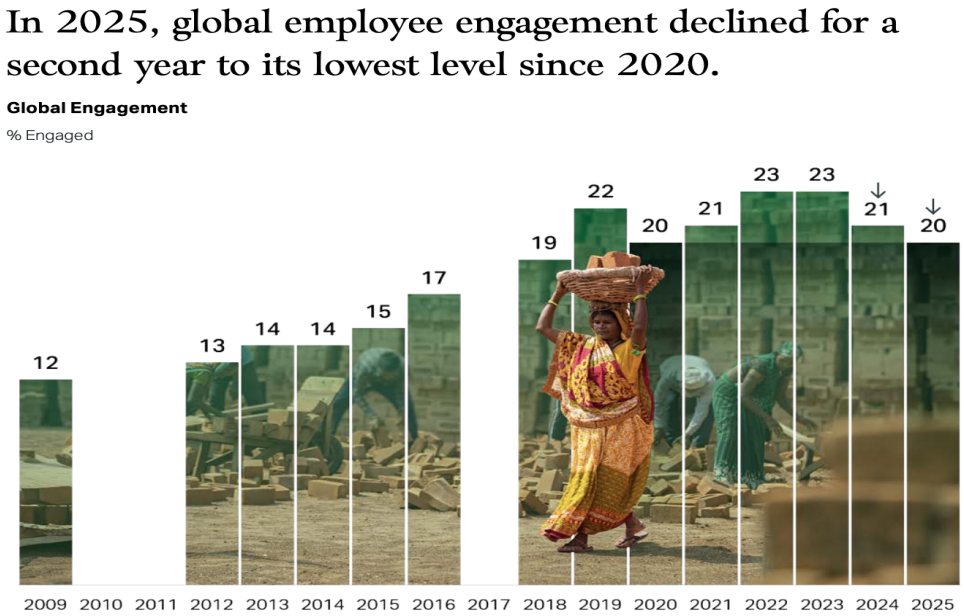
BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Tingkat *engaged* karyawan (*employee engagement*) saat ini masih tergolong rendah. Laporan *State of the Global Workplace* (2026), Gallup mencatat *employee engagement* global hanya berada di angka 20% pada tahun 2025, turun dari 21% pada tahun 2024 dan lebih rendah lagi dibandingkan 23% pada tahun 2022 maupun 2023. Penurunan dua tahun berturut-turut ini menjadikan tahun 2025 sebagai titik terendah sejak tahun 2020, seperti terlihat pada Gambar 1.1 (Gallup, 2026). sebagian besar pekerja di dunia saat ini belum benar-benar terikat dengan pekerjaannya.



Gambar 1.1 *Engagement* Karyawan Global

Sumber: Gallup (2026)

Persoalan ini berdampak pada ekonomi global, Gallup (2026) memperkirakan kerugian produktivitas akibat rendahnya *engagement* mencapai sekitar US$10 triliun, atau setara 9% produk domestik bruto (PDB) dunia. Artinya, *employee engagement* bukan lagi sekadar isu perilaku organisasi, melainkan sudah menjadi persoalan strategis yang memengaruhi dayasaing perusahaan sekaligus pertumbuhan ekonomi global. Penurunan ini paling terasa pada kelompok manajer. Tingkat *engagement* manajer secara global anjlok dari 31% pada tahun 2022 menjadi 22% pada tahun 2025, jauh lebih tajam dibandingkan kelompok nonmanajer yang relatif stabil di kisaran 18–20%. Gallup mengaitkan penurunan tajam ini dengan meningkatnya kompleksitas pekerjaan, perubahan pola kerja, tuntutan transformasi digital, dan bertambahnya beban tanggung jawab manajerial.

Manajer yang terlibat biasanya lebih mampu memberi arahan, dukungan, dan umpan balik yang membangun bagi timnya, sehingga penurunan *engagement* di level manajerial berisiko menular ke bawah dan memberikan efek berantai pada karyawan yang mereka pimpin. Temuan Gallup (2026) tentang penurunan keterlibatan manajer ini bukan hanya soal manajer itu sendiri, tetapi juga soal tim yang bergantung pada mereka. Hanifah & Sunarjo (2025) mendefinisikan *employee engagement* sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai oleh *vigor, dedication*, dan *absorption*, sehingga karyawan yang terlibat cenderung bekerja dengan antusiasme dan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasinya.

Hanifah & Sunarjo (2025) menemukan *job satisfaction* berpengaruh terhadap peningkatan *employee engagement*, serta Riyanto . (2021) yang menempatkan *employee engagement* sebagai mediator antara *job satisfaction* dan kinerja karyawan. Kedua temuan ini memperkuat bahwa *employee engagement* memang menjadi salah satu faktor penting bagi keberhasilan organisasi. Dampak *employee engagement* ini sebetulnya terasa di dua level sekaligus. Bagi individu, karyawan yang *engaged* bekerja lebih bersemangat dan merasa pekerjaannya lebih bermakna. Sementara pada level organisasi, akumulasi *engagement* dari banyak karyawan pada akhirnya tercermin pada produktivitas, kualitas kerja, hingga kemampuan bertahan di tengah persaingan. Karena itu, *engagement* semestinya tidak lagi diperlakukan sebagai hal sampingan, melainkan bagian dari strategi pengelolaan SDM yang dikelola secara sengaja dan terukur.

Vigor menggambarkan tingginya energi dan ketahanan mental karyawan saat bekerja, termasuk kesediaan berusaha keras meskipun menghadapi kesulitan, sedangkan *dedication* lebih berkaitan dengan rasa antusias, bangga, dan terinspirasi terhadap pekerjaan yang dijalani. *Absorption* terlihat ketika karyawan berkonsentrasi penuh hingga waktu terasa berlalu begitu cepat saat bekerja. Ketiganya adalah indikator penting untuk melihat sejauh mana karyawan benar-benar terikat dengan pekerjaannya, bukan sekadar hadir secara fisik di tempat kerja. Di Indonesia sendiri kondisinya tidak jauh berbeda. Zhafira *et al.* (2025) mencatat adanya peningkatan kategori *not engaged* pada karyawan Indonesia dalam beberapa tahun terakhir.

Fenomena ini perlu diwaspadai mengingat *employee engagement* berkaitan erat dengan *organizational citizenship behavior* (OCB), komitmen organisasi, dan intensi karyawan untuk berhenti bekerja, semua itu pada akhirnya ikut memengaruhi produktivitas dan efektivitas organisasi. Desiana *et al*. (2024), menemukan pengaruh negatif dan signifikan antara *employee engagement* dengan *turnover intention,* semakin tinggi *engagement* karyawan semakin rendah keinginannya untuk keluar. Rifai Amirudin *et al*. (2022), menyebut *employee engagement* berperan penting dalam menekan kecenderungan *turnover.* Artinya, *engagement* adalah salah satu cara perusahaan mempertahankan karyawannya.

Karyawan yang *engaged* cenderung mendukung keunggulan kompetitif organisasi lewat komitmen yang kuat dan kesediaan memberi usaha ekstra dalam bekerja. Sebaliknya, rendahnya *engagement* biasanya berbanding lurus dengan menurunnya kualitas pelayanan, minimnya inovasi, tingginya ketidakhadiran, dan menurunnya produktivitas organisasi (Djoemadi *et al*., 2019; Riyanto *et al*., 2021) kondisi yang jelas menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan-perusahaan di Indonesia di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat. Gallup (2026) mencatat bahwa karyawan sekarang tidak lagi hanya mempertimbangkan kompensasi finansial untuk bertahan di suatu organisasi, tetapi juga peluang pengembangan karier, pengalaman kerja yang positif, dukungan atasan, dan kesempatan berkembang secara profesional, sehingga perusahaan dituntut lebih memperhatikan faktor-faktor nonfinansial.

Angkatan kerja yang didominasi generasi muda menilai sebuah pekerjaan tidak lagi semata dari besaran gaji, melainkan juga dari kesempatan belajar, kejelasan jenjang karier, dan pengalaman kerja yang bermakna. Perusahaan yang gagal memenuhi ekspektasi ini berisiko kehilangan karyawan potensial, terutama di sektor dengan persaingan tenaga kerja ketat seperti manufaktur. BPS Kabupaten Madiun (2025) mencatat industri pengolahan masih menjadi kontributor terbesar terhadap PDB nasional pada tahun 2024, sektor ini menyumbang 18,98% terhadap PDB nasional dengan pertumbuhan 4,43%, sekaligus menjadi penyumbang pertumbuhan ekonomi terbesar dengan kontribusi 0,90 poin persen, seperti terlihat pada Gambar 1.2. Angka-angka ini menegaskan betapa besar pengaruh daya saing sektor manufaktur terhadap kinerja perekonomian nasional.

Lapangan Usaha		Laju Pertumbuhan Atas Dasar Harga Konstan 2010			Distribusi Atas Dasar Harga Berlaku		
		2022	2023	2024	2022	2023	2024
(1)		(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
A.	Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	2,25	1,31	0,67	12,40	12,53	12,61
B.	Pertambangan dan Penggalian	4,38	6,12	4,90	12,22	10,52	9,15
C.	Industri Pengolahan	4,89	4,64	4,43	18,34	18,67	18,98
D.	Pengadaan Listrik dan Gas	6,61	4,91	4,77	1,04	1,04	1,03
E.	Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah, dan Daur Ulang	3,23	4,90	1,56	0,06	0,06	0,06
F.	Konstruksi	2,01	4,91	7,02	9,77	9,92	10,09
G.	Perdagangan Besar dan Eceran, Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	5,53	4,85	4,86	12,85	12,94	13,07
H.	Transportasi dan Pergudangan	19,87	13,96	8,69	5,02	5,89	6,13

Gambar 1.2 Laju PDB Menurut Lapangan Usaha (Persen)

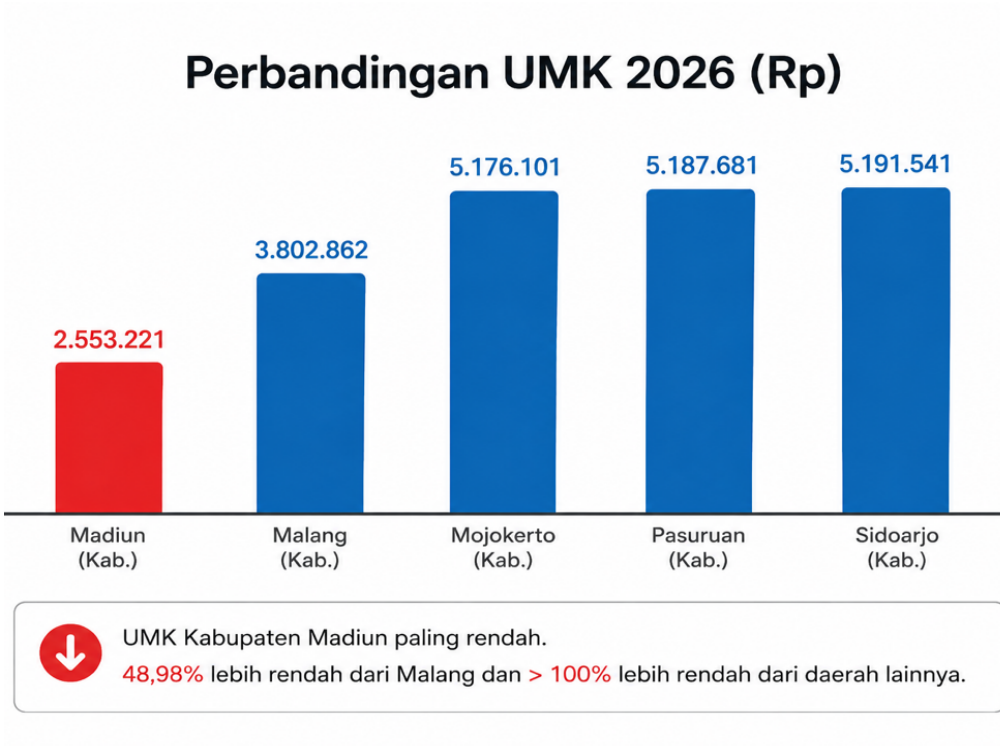
Sumber: Badan Pusat Statistik (2025)

Yawson *et al*. (2018) berpendapat bahwa keunggulan kompetitif organisasi bukan cuma soal kemajuan teknologi atau kepemilikan aset fisik, melainkan kemampuan mengelola dan mengembangkan kompetensi sumber daya manusia secara berkelanjutan. Kementerian Perindustrian Republik Indonesia tahun 2025 turut mengarahkan pembangunan industri nasional lewat penguatan SDM, mulai dari pendidikan vokasi, pelatihan berbasis kompetensi, hingga pengembangan tenaga kerja industri. Namun kenyataannya, mempertahankan tenaga kerja bukan perkara mudah bagi perusahaan manufaktur, mengingat tingginya kebutuhan tenaga kerja terampil dan ketatnya persaingan antar perusahaan memperebutkan karyawan berkualitas.

Tekanan target produksi yang tinggi, sifat pekerjaan yang rutin, serta tuntutan kualitas yang ketat bisa memengaruhi kondisi psikologis karyawan bila tidak diimbangi pengelolaan sumber daya manusia yang baik (Mutiara, S., & Rulianti, 2026). Nafiudin *et al*. (2025) menemukan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, sementara Tentama & Ermawati (2021) menunjukkan keterlibatan karyawan yang tinggi berkaitan dengan meningkatnya semangat dan dedikasi kerja. Hal ini menegaskan bahwa perusahaan manufaktur perlu memahami faktor pendorong *engagement* agar mampu mempertahankan tenaga kerja yang produktif. Tantangan ini juga berkaitan dengan karakteristik pasar tenaga kerja Indonesia secara umum.

Kabupaten Madiun adalah salah satu daerah dengan aktivitas industri manufaktur yang berkembang dan menjadi penyerap tenaga kerja dalam jumlah besar. BPS Kabupaten Madiun (2025) mencatat sejumlah perusahaan manufaktur berskala besar beroperasi di bidang industri, mulai dari pengolahan makanan dan minuman, industri kayu, hingga industri pengolahan lainnya. Pertumbuhan industri manufaktur di Kabupaten Madiun didukung oleh letaknya yang strategis sebagai kawasan pengembangan ekonomi jawa timur. Masuknya investasi industri padat karya dalam beberapa tahun terakhir telah meningkatkan kebutuhan perusahaan akan tenaga kerja yang siap bekerja serta mampu beradaptasi dengan proses produksi. Namun, pertumbuhan itu meningkatkan persaingan antar perusahaan dalam mendapatkan tenaga kerja yang kompeten. Maka, perusahaan perlu memiliki strategi untuk mempertahankan karyawan yang telah direkrut dan dikembangkan agar tidak mudah berpindah ke perusahaan lain.

Daya saing Kabupaten Madiun dari sisi kompensasi masih relatif rendah. Keputusan Gubernur Jawa Timur Nomor 100.3.3.1/775/KPTS/013/2025 tentang Upah Minimum Kabupaten/Kota Tahun 2026, UMK Kabupaten Madiun ditetapkan sebesar Rp2.553.221 atau meningkat 6,37% dari Rp2.400.321 pada tahun 2025. Meskipun mengalami kenaikan, besaran UMK masih lebih rendah dibandingkan beberapa daerah industri utama di Jawa Timur, seperti Kabupaten Malang, Kabupaten Mojokerto, Kabupaten Pasuruan, dan Kabupaten Sidoarjo yang telah mencapai lebih dari Rp5 juta, seperti pada Gambar 1.3.



Gambar 1.3 Grafik Perbandingan UMK di Jawa Timur

Sumber: Pikiran Rakyat Jatim (2025)

Kesenjangan upah dapat memengaruhi pandangan karyawan terhadap peluang kerja di perusahaan lain maupun di luar daerah. Lestari *et al.* (2025) menjelaskan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap *job satisfaction* dan *engaged* karyawan, tetapi tidak langsung. Kompensasi terlebih dahulu meningkatkan *job satisfaction* dan *organizational engagement*, kemudian berdampak pada retensi karyawan. Oleh karenanya, dengan keterbatasan kemampuan finansial perusahaan di Kabupaten Madiun, faktor nonfinansial seperti pengembangan karier, dukungan organisasi, lingkungan kerja, dan *job satisfaction* menjadi semakin penting untuk diperhatikan.

Kebutuhan tenaga kerja kompeten terus meningkat seiring bertambahnya investasi industri padat karya di Kabupaten Madiun. Namun, Pemerintah Kabupaten Madiun mencatat program pelatihan kerja pada tahun 2025 hanya menghasilkan sekitar 500 tenaga kerja terampil, sehingga belum mampu memenuhi kebutuhan industri. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya perlu memperoleh tenaga kerja yang berkualitas, tetapi juga mempertahankan dan mengembangkan karyawan yang sudah dimiliki. Pekerjaan di sektor manufaktur memerlukan keterampilan, pengalaman, dan pemahaman terhadap proses produksi yang tidak dapat dikuasai dalam waktu singkat. Tingginya perpindahan tenaga kerja dapat menyebabkan hilangnya pengetahuan operasional, meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, serta menurunkan efisiensi produksi. Oleh karena itu, perusahaan manufaktur tidak hanya membutuhkan karyawan yang mampu bertahan, tetapi juga karyawan yang memiliki *engaged* tinggi.

Tingginya perpindahan tenaga kerja tidak hanya menimbulkan biaya finansial, tetapi juga berdampak pada operasional perusahaan. Perusahaan perlu mengeluarkan waktu, biaya, dan sumber daya untuk merekrut serta melatih karyawan baru hingga mampu bekerja dengan produktivitas yang setara dengan karyawan sebelumnya. Pada perusahaan dengan proses produksi yang kompleks, masa adaptasi karyawan baru umumnya membutuhkan waktu lebih lama, sehingga kehilangan karyawan yang berpengalaman akan memberikan dampak yang lebih besar dibandingkan pada sektor usaha dengan pekerjaan yang lebih sederhana.

Sugiharti *et al*. (2021), menjelaskan pengembangan karier mencakup *career planning* dilakukan oleh individu dan *career management* yang dijalankan oleh organisasi. *Career planning* berkaitan dengan penetapan tujuan dan arah karier individu, sedangkan *career management* berfokus pada penyediaan kesempatan, pembinaan, dan program pengembangan agar karyawan dapat mencapai tujuan kariernya. Pengembangan karier merupakan proses berkelanjutan untuk membantu karyawan meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan peluang kemajuan karier, (Noe, 2020). Keterbatasan daya saing dari sisi upah membuat perusahaan di Kabupaten Madiun perlu memperkuat faktor nonfinansial, seperti pengembangan karier, untuk meningkatkan loyalitas dan *employee engagement* karyawan. Dalam praktiknya, *career planning* meliputi pengenalan potensi diri dan rencana untuk mencapai tujuan karier jangka pendek maupun jangka panjang.

Di organisasi pengembangan karier diwujudkan melalui program pelatihan, mentoring, rotasi kerja, jalur promosi yang jelas, dan penilaian kinerja yang mendukung pengembangan karyawan. Jika program tersebut berjalan dengan baik, karyawan akan memiliki arah karier yang jelas dan merasa didukung oleh perusahaan. (Mustaqim & Sary, 2022; Tentama & Ermawati, 2021) menemukan bahwa pengembangan karier dan *job satisfaction* secara bersama-sama memberikan kontribusi sebesar 63,6% terhadap *employee engagement* pada karyawan perusahaan rintisan (*startup*). Muchibi *et al*. (2022) pada sektor publik di Kenya, yang menunjukkan bahwa semakin baik pengembangan karier, semakin tinggi *employee engagement* karyawan.

Sebagian hasil penelitian mengenai hubungan pengembangan karier dan *employee engagement* masih menunjukkan perbedaan. (Pangaila *et al*., 2024; Singal *et al*., 2023) menemukan bahwa pengembangan karier tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Juanda & Efendi (2024) juga menyatakan bahwa pengembangan karier tidak berpengaruh secara langsung, tetapi berpengaruh signifikan melalui *organizational commitment* sebagai variabel *intervening*. hasil ini menunjukkan pengaruh pengembangan karier terhadap *employee engagement* dapat berbeda pada setiap konteks organisasi dan karakteristik responden. Perbedaan hasil memungkinan perlu terjadinya mekanisme psikologis tertentu yaitu mediasi, bukan secara langsung. maka, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengidentifikasi variabel yang dapat menjelaskan mekanisme tersebut.

Variabel yang diduga menjelaskan mekanisme tersebut adalah *job satisfaction* (*job satisfaction*). Robbins & Judge (2009) berpendapat *job satisfaction* merupakan sikap individu terhadap pekerjaannya yang dipengaruhi oleh kompensasi, peluang promosi, sifat pekerjaan, hubungan dengan atasan, dan hubungan dengan rekan kerja. Karyawan yang memiliki *job satisfaction* tinggi cenderung menunjukkan komitmen organisasi yang lebih kuat, tingkat absensi yang lebih rendah, serta keinginan yang lebih kecil untuk meninggalkan perusahaan. *Job satisfaction* dapat berasal dari faktor intrinsik maupun faktor ekstrinsik, Karyawan yang merasakan bentuk kepuasan itu cenderung memiliki sikap kerja yang lebih positif dan konsisten.

(Saefullah, 2022; Suhartini & Pebrianti, 2023) menemukan bahwa pengembangan karier tidak berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. Sebaliknya, Darmawan Natsir *et al*. (2025), Darmawan Natsir *et al*. (2025), dan Widyaningtyas *et al*. (2023) menemukan pengaruh yang positif dan signifikan. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara pengembangan karier dan *job satisfaction* masih perlu diuji pada konteks organisasi yang berbeda. Arifah Zahara & Rahmatsyah Putra (2023) serta Nahdiah & Zulvia Khalid (2024) menemukan pengaruh positif dan signifikan, sedangkan Nahdiah & Zulvia Khalid (2024) menemukan bahwa *job satisfaction* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan PT Kurnia Ciptamoda Gemilang. Hasil tersebut menegaskan bahwa pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee engagement* dapat berbeda sesuai dengan karakteristik organisasi.

Hasil penelitian terdahulu menunjukan *job satisfaction* diduga dapat memediasi pengaruh pengembangan *karier* terhadap *employee engagement*. Kesempatan pengembangan karier yang baik dapat meningkatkan *job satisfaction* karyawan karena memberikan peluang untuk berkembang. *Job satisfaction* kemudian mendorong meningkatnya semangat, dedikasi, dan keterlibatan karyawan dalam bekerja. Angelina & Rini (2025) menunjukkan bahwa *job satisfaction* berperan sebagai jembatan yang menghubungkan pengembangan karier dan *employee engagement*. Sehingga, *job satisfaction* dipilih sebagai variabel mediasi untuk menjelaskan hubungan antara pengembangan karier dan *employee engagement* secara lebih komprehensif.

Objek penelitian ini adalah perusahaan manufaktur berskala besar di Kabupaten Madiun, termasuk PT INKA Multi Solusi. Di perusahaan, sekitar 80% karyawan bekerja pada bagian produksi dengan sistem *job order*, sehingga menghadapi beban kerja yang bervariasi, target penyelesaian pesanan, sistem *shift*, dan rotasi kerja sesuai kebutuhan perusahaan. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang dapat meningkatkan *job satisfaction* karyawan sebagai dasar terbentuknya *employee engagement* (Estefania Agnesta & Hasanah, 2023). Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa kejelasan *job description* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* karyawan di PT INKA Multi Solusi, sehingga *job satisfaction* berperan penting dalam menghubungkan praktik pengelolaan sumber daya manusia dengan sikap positif karyawan terhadap organisasi.

Berbagai penelitian mengenai pengembangan karier, *job satisfaction*, dan *employee engagement* pada perusahaan manufaktur berskala besar di Kabupaten Madiun masih terbatas, sehingga masih terdapat kesenjangan penelitian pada konteks tersebut. hasil penelitian terdahulu mengenai hubungan antar variabel juga belum menunjukkan temuan yang konsisten. Maka, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menguji peran *job satisfaction* sebagai variabel mediasi pada beberapa perusahaan manufaktur di Kabupaten Madiun. Pendekatan multi perusahaan dipilih karena sebagian besar penelitian sebelumnya hanya dilakukan pada satu perusahaan, hasil penelitian ini di

harapkan dapat memberikan bukti empiris yang lebih luas dan relevan bagi industri manufaktur di Kabupaten Madiun.

B. Batasan Masalah

Peneliti memberi beberapa batasan agar ruang lingkup penelitian lebih terarah dan tidak melebar, sebagai berikut:

1. Penelitian ini berfokus pada tiga variabel, yaitu Pengembangan Karier *(Career Development)* sebagai variabel independen, *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi, dan *Employee Engagement* sebagai variabel dependen.
2. Penelitian dilakukan pada karyawan tetap yang bekerja di perusahaan manufaktur berskala besar yang berlokasi di wilayah Kabupaten Madiun.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan batasan masalah di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah Pengembangan Karier berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan tetap perusahaan manufaktur di Kabupaten Madiun?
2. Apakah Pengembangan Karier berpengaruh terhadap *Employee Engagement* pada karyawan tetap perusahaan manufaktur di Kabupaten Madiun?
3. Apakah *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* pada karyawan tetap perusahaan manufaktur di Kabupaten Madiun?

4. Apakah *Job Satisfaction* memediasi pengaruh Pengembangan Karier terhadap *Employee Engagement* pada karyawan tetap perusahaan manufaktur di Kabupaten Madiun?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tujuan penelitian ini adalah untuk menghasilkan temuan empiris mengenai pengaruh Pengembangan Karier terhadap *Employee Engagement* baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi, serta pengaruh Pengembangan Karier terhadap *Job Satisfaction* dan pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Engagement* pada karyawan tetap perusahaan manufaktur di Kabupaten Madiun.

E. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Bagi Ilmu Pengetahuan:

   Penelitian ini dapat memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait hubungan antara pengembangan karier, *job satisfaction,* dan *employee engagement* pada sektor manufaktur.

2. Bagi Mahasiswa:

   Penelitian ini dapat menjadi referensi mahasiswa lain yang ingin meneliti topik yang berkaitan dengan pengembangan karier, *job satisfaction*, dan keterlibatan karyawan.

3. Bagi Perusahaan:

   Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi masukan bagi manajemen perusahaan manufaktur di Kabupaten Madiun dalam merancang program pengembangan karier yang lebih efektif guna meningkatkan *job satisfaction* dan employee engagement karyawan tetap.

4. Bagi Institusi Pendidikan:

   Penelitian ini dapat menjadi dokumentasi karya ilmiah yang memperkaya koleksi penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia, sekaligus menjadi rujukan dalam pengembangan kajian lebih lanjut.