BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN

A. Kajian Pustaka

1. *Grand Theory: Social Exchange Theory*

Teori *social exchange theory* yang dikembangkan Blau (1964) menjelaskan bahwa hubungan sosial antara dua pihak terbentuk melalui proses pertukaran sumber daya, baik yang bersifat *tangible* maupun *intangible*, yang didasarkan pada norma timbal balik (*reciprocity*), kepercayaan, dan kewajiban yang tumbuh secara bertahap. Pertukaran sosial berlangsung tanpa kesepakatan tertulis, kualitas hubungan sangat ditentukan sejauh mana masing-masing pihak memenuhi kewajiban yang tidak terucapkan tersebut. *Social exchange theory* (teori pertukaran sosial) dipilih sebagai grand theory karena mendasari hubungan antara Pengembangan Karier, *Job Satisfaction*, dan *Employee Engagement*.

Cropanzano dan Mitchell (2005) mengembangkan pemikiran tersebut dengan menegaskan bahwa dalam relasi pertukaran sosial, tindakan salah satu pihak akan menimbulkan kewajiban bagi pihak lain untuk membalasnya. Ketika salah satu pihak memberikan perlakuan yang menguntungkan, pihak yang menerima akan terdorong untuk memberikan respons yang setimpal sebagai bentuk timbal balik. Prinsip inilah yang menjadi dasar untuk menjelaskan bagaimana perlakuan organisasi terhadap karyawan dapat membentuk sikap dan perilaku kerja karyawan.

Social exchange theory menjelaskan hubungan antara organisasi dan karyawan sebagai hubungan pertukaran yang saling menguntungkan. Ketika organisasi memberikan sumber daya yang bernilai bagi karyawan, hal ini berupa kesempatan pengembangan karier (*career development*), karyawan akan mempersepsikan hal tersebut sebagai bentuk perhatian dan investasi organisasi terhadap dirinya. Persepsi positif tersebut kemudian mendorong munculnya evaluasi afektif yang positif terhadap pekerjaan, yang tercermin dalam bentuk *job satisfaction* (kepuasan kerja). Selanjutnya, sebagai wujud timbal balik atas apa yang telah diterimanya, karyawan akan menunjukkan keterikatan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan dan organisasi, yang tercermin dalam bentuk *employee engagement*.

Social exchange theory digunakan dalam penelitian ini untuk menjelaskan mekanisme hubungan antar variabel secara menyeluruh, yaitu pengaruh Pengembangan Karier terhadap *Job Satisfaction*, pengaruh Pengembangan Karier terhadap *Employee Engagement*, pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Engagement*, serta peran *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi dalam pengaruh Pengembangan Karier terhadap *Employee Engagement*. Melalui kerangka teori ini, *Employee Engagement* tidak dipandang sebagai respons yang berdiri sendiri, melainkan sebagai hasil dari proses pertukaran berjenjang, mulai dari pemberian kesempatan pengembangan karier oleh organisasi, terbentuknya *job satisfaction* sebagai evaluasi karyawan, hingga terwujudnya keterikatan kerja sebagai bentuk timbal balik karyawan kepada organisasi.

2. Pengembangan Karier (*Career Development*) sebagai Variabel Independen (X)

a. Definisi Pengembangan Karier

Mustaqim & Sary (2022) menjelaskan pengembangan karier merupakan suatu proses yang membantu individu mengenali potensi, keterampilan, minat, pengetahuan, serta karakteristik yang dimiliki untuk mencapai tujuan karier melalui perencanaan karier dan manajemen karier yang dilakukan secara sistematis. Pengembangan karier tidak hanya berorientasi pada kenaikan jabatan, tetapi juga pada peningkatan kompetensi dan kesiapan individu dalam menghadapi peluang karier di masa mendatang. Trefilona G & Dwi Astuti (2024) menjelaskan bahwa pengembangan karier merupakan upaya yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kemampuan kerja individu sehingga mampu mencapai jenjang karier yang diinginkan.

Pengembangan karier membuat karyawan memperoleh kesempatan meningkatkan kompetensi, pengalaman kerja yang lebih luas, serta membangun komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Nafiudin *et al*. (2025) menyatakan pengembangan karier merupakan proses pertumbuhan dan kemajuan individu dalam dunia kerja melalui dukungan organisasi, baik dalam bentuk pelatihan, pembinaan, maupun kesempatan pengembangan kompetensi. Pengembangan karier yang terstruktur mampu meningkatkan motivasi, *job satisfaction*, serta mendorong keterikatan karyawan terhadap organisasi.

b. Indikator Pengembangan Karier

Mustaqim & Sary (2022) menjelaskan indikator pengembangan karier terdiri atas 2 (dua) aspek, yaitu:

1. Perencanaan Karier *(Career Planning)*

   Kemampuan karyawan dalam merencanakan tujuan karier, mengenali potensi diri, serta menyusun langkah-langkah untuk mencapai jenjang karier yang diharapkan.

2. Manajemen Karier *(Career Management)*

   Upaya organisasi dalam mengelola dan memfasilitasi pengembangan karier karyawan melalui pemberian kesempatan promosi, pelatihan, pembinaan, serta pengembangan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan individu.

Nafiudin *et al*. (2025) mengembangkan indikator pengembangan karier ke dalam 2 (dua) dimensi, yaitu:

1. Dukungan Formal (*Formal Support*):

   Dukungan yang diberikan organisasi secara terstruktur untuk meningkatkan pengembangan karier karyawan, meliputi pelatihan, dukungan atasan, pemberian pengetahuan, penyusunan rencana pengembangan, pengembangan keterampilan masa depan, serta umpan balik dari atasan.

2. Dukungan Informal (*Informal Support*):

   Dukungan yang diperoleh melalui hubungan interpersonal di lingkungan kerja untuk membantu perkembangan karier,

meliputi nasihat yang objektif, dukungan rekan kerja, mentor karier, serta jaringan karier (*career networking*) yang mendukung perkembangan profesional karyawan.

Trefilona G & Dwi Astuti (2024)menjelaskan bahwa indikator pengembangan karier terdiri atas 6 (enam) aspek, yaitu:

1. Prestasi Kerja (*Job Performance*):

   Kemampuan karyawan dalam menunjukkan kinerja yang baik sebagai dasar pertimbangan pengembangan dan kemajuan karier.

2. Kesempatan Memperoleh Pengalaman (*Exposure*):

   Kesempatan yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk memperoleh pengalaman kerja yang lebih luas guna meningkatkan kompetensi dan kesiapan menghadapi jenjang karier yang lebih tinggi.

3. Mentor dan Sponsor (*Mentor and Sponsor*):

   Dukungan dari mentor atau sponsor dalam bentuk bimbingan, arahan, serta rekomendasi yang membantu karyawan mengembangkan dan memajukan kariernya.

4. Jaringan Kerja (*Networking*):

   Kemampuan membangun dan memanfaatkan hubungan profesional yang dapat memberikan informasi, peluang, dan dukungan bagi pengembangan karier.

5. Loyalitas terhadap Organisasi (*Organizational Loyalty*):

   Komitmen dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi yang menjadi salah satu pertimbangan dalam pengembangan karier.

6. Dukungan Bawahan (*Key Subordinate*):

   Kemampuan memperoleh dukungan dan kerja sama dari bawahan yang dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan serta mendukung kemajuan karier individu.

3. *Job Satisfaction* sebagai Variabel Mediasi (Z)

a. Definisi *Job Satisfaction*

Angelina & Rini (2025), kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan kondisi yang menggambarkan perasaan positif maupun negatif karyawan terhadap pekerjaan yang dijalankannya. Karyawan akan merasakan kepuasan apabila merasa bangga, nyaman, dan senang terhadap pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan semangat kerja serta menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Sebaliknya, rendahnya *job satisfaction* dapat menurunkan produktivitas dan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Tambunan & Iqbal (2023) menjelaskan bahwa *job satisfaction* merupakan keadaan emosional yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari terpenuhinya harapan terhadap pekerjaannya.

Job satisfaction dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti lingkungan kerja, pengembangan karier, dan komitmen organisasi. Apabila organisasi mampu memenuhi kebutuhan tersebut, maka

karyawan akan menunjukkan sikap kerja yang lebih positif dan produktif. Pranata Sanjung *et al*. (2025) menyatakan bahwa *job satisfaction* adalah sikap positif karyawan yang tercermin melalui perasaan, perilaku, dan penilaian terhadap pekerjaannya sebagai bentuk penghargaan atas terpenuhinya nilai-nilai penting dalam pekerjaan. *Job satisfaction* yang tinggi akan mendorong karyawan bekerja lebih giat, nyaman, serta meningkatkan loyalitas terhadap organisasi.

b. Indikator *Job Satisfaction*

Angelina & Rini, (2025) menjelaskan indikator *job satisfaction* terdiri atas 5 (lima) aspek, yaitu:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri (*Satisfaction with the Job Itself*)

   Tingkat kepuasan karyawan terhadap jenis pekerjaan, tanggung jawab, tantangan, serta kesempatan untuk menggunakan kemampuan yang dimiliki.

2. Kepuasan terhadap gaji (*Satisfaction with Salary*)

   Tingkat kepuasan karyawan terhadap besarnya gaji atau imbalan yang diterima sesuai dengan beban dan tanggung jawab pekerjaan.

3. Kepuasan terhadap promosi (*Satisfaction with Promotion*)

   Tingkat kepuasan karyawan terhadap kesempatan memperoleh promosi jabatan maupun pengembangan karier yang diberikan organisasi.

4. Kepuasan terhadap supervisi (*Satisfaction with Supervision*)

   Tingkat kepuasan karyawan terhadap dukungan, arahan, perhatian, serta gaya kepemimpinan atasan dalam pelaksanaan pekerjaan.

5. Kepuasan terhadap rekan kerja (*Satisfaction with Co-workers*)

   Tingkat kepuasan karyawan terhadap hubungan kerja, kerja sama, komunikasi, dan dukungan yang diberikan sesama rekan kerja.

Tambunan & Iqbal (2023)menjelaskan bahwa indikator kepuasan kerja terdiri atas 3 (tiga) aspek, yaitu:

1. Lingkungan Kerja (*Work Environment*):

   Tingkat kepuasan karyawan terhadap kondisi lingkungan kerja yang mendukung kenyamanan, keamanan, serta kelancaran dalam melaksanakan pekerjaan.

2. Kesempatan Pengembangan Karier (*Career Development Opportunities*):

   Tingkat kepuasan karyawan terhadap kesempatan yang diberikan organisasi untuk mengembangkan kompetensi, meningkatkan keterampilan, serta memperoleh jenjang karier yang lebih baik.

3. Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*):

   Tingkat kepuasan yang tercermin melalui keterikatan, loyalitas, dan kesediaan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari

organisasi sebagai akibat terpenuhinya harapan terhadap pekerjaan.

Pranata Sanjung *et al.* (2025) menjelaskan bahwa indikator kepuasan kerja terdiri atas 5 (lima) aspek, yaitu:

1. Kepuasan terhadap Pekerjaan (*Satisfaction with the Job Itself*):

   Tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan, termasuk tugas, tanggung jawab, dan kesempatan untuk menggunakan kemampuan yang dimiliki.

2. Kepuasan terhadap Gaji (*Satisfaction with Salary*):

   Tingkat kepuasan karyawan terhadap gaji atau imbalan yang diterima sesuai dengan kontribusi dan tanggung jawab pekerjaan.

3. Kepuasan terhadap Promosi (*Satisfaction with Promotion*):

   Tingkat kepuasan karyawan terhadap kesempatan memperoleh promosi jabatan maupun pengembangan karier dalam organisasi.

4. Kepuasan terhadap Supervisi Atasan (*Satisfaction with Supervision*):

   Tingkat kepuasan karyawan terhadap bimbingan, dukungan, perhatian, dan gaya kepemimpinan atasan dalam pelaksanaan pekerjaan.

5. Kepuasan terhadap Rekan Kerja (*Satisfaction with Co-workers*):

Tingkat kepuasan karyawan terhadap hubungan kerja, komunikasi, kerja sama, dan dukungan yang terjalin dengan sesama rekan kerja.

4. *Employee Engagement* sebagai Variabel Dependen (Y)

a. Definisi *Employee Engagement*

Hanifah & Sunarjo (2025)*, employee engagement* merupakan tingkat keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. *Employee engagement* menggambarkan sejauh mana karyawan memiliki rasa memiliki, berkomitmen, serta merasa terhubung secara emosional dengan pekerjaan maupun organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan yang memiliki tingkat *employee engagement* yang tinggi tidak hanya mampu melaksanakan tugas dengan baik, tetapi juga memiliki semangat untuk memberikan kontribusi terbaik demi tercapainya tujuan organisasi.

Zuliarni & Saziyani (2026) menjelaskan bahwa *employee engagement* merupakan kondisi ketika karyawan memiliki semangat kerja, dedikasi, dan keterikatan yang kuat terhadap organisasi sehingga mereka terdorong untuk bekerja lebih keras, meningkatkan kualitas pekerjaan, loyalitas, serta produktivitas organisasi. *Employee engagement* yang tinggi memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja, *job satisfaction*, serta rendahnya tingkat absensi karyawan. Nurbaya *et al*. (2025) menyatakan bahwa *employee engagement* merupakan bentuk komitmen emosional dan intelektual

karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya. Karyawan yang *engaged* menunjukkan antusiasme, dedikasi, serta kesediaan untuk memberikan usaha terbaiknya dalam mencapai tujuan organisasi sehingga berdampak pada meningkatnya produktivitas dan komitmen organisasi.

b. Indikator *Employee Engagement*

Hanifah & Sunarjo (2025) menjelaskan indikator *employee engagement* terdiri dari 3 (tiga) dimensi, yaitu:

1. Kekuatan (*Vigor*)

   Menggambarkan tingkat energi, semangat, ketahanan mental, dan kemauan karyawan untuk berusaha secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya meskipun menghadapi berbagai tantangan.

2. Dedikasi (*Dedication*)

   Menggambarkan tingkat antusiasme, rasa bangga, inspirasi, makna, dan komitmen yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan maupun organisasi.

3. Penyerapan (*Absorption*)

   Menggambarkan kondisi ketika karyawan mampu berkonsentrasi penuh, tenggelam dalam pekerjaannya, menikmati aktivitas kerja, serta sulit melepaskan diri dari pekerjaan karena merasa terlibat sepenuhnya.

Zuliarni & Saziyani (2026) menjelaskan bahwa indikator *employee engagement* terdiri atas 3 (tiga) dimensi, yaitu:

1. Kekuatan (*Vigor*):

   Tingkat energi, ketahanan mental, semangat, dan kemauan karyawan untuk memberikan usaha terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan serta tetap bertahan ketika menghadapi tantangan.

2. Dedikasi (*Dedication*):

   Tingkat antusiasme, rasa bangga, inspirasi, makna, dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan maupun organisasi yang mencerminkan keterlibatan psikologis dalam bekerja.

3. Penyerapan (*Absorption*):

   Tingkat konsentrasi dan keterlibatan penuh karyawan dalam pekerjaan sehingga menikmati aktivitas kerja, merasa tenggelam dalam pekerjaan, serta sulit melepaskan diri dari tugas yang sedang dikerjakan.

Nurbaya *et al.* (2025) menjelaskan bahwa indikator *employee engagement* terdiri atas 3 (tiga) aspek, yaitu:

1. Antusiasme (*Enthusiasm*):

   Tingkat semangat dan motivasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga terdorong untuk memberikan usaha terbaik bagi organisasi.

2. Dedikasi (*Dedication*):

   Tingkat komitmen, rasa memiliki, dan kesungguhan karyawan terhadap pekerjaan maupun organisasi yang tercermin dalam kesediaan memberikan kontribusi secara optimal.

3. Keterlibatan Emosional (*Emotional Engagement*):

   Tingkat keterikatan emosional karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi yang mendorong loyalitas, kemauan memberikan usaha lebih (*extra effort*), serta komitmen yang kuat dalam mencapai tujuan organisasi.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
H1: Diduga Pengembangan Karier berpengaruh terhadap Job Satisfaction pada Karyawan Tetap Perusahaan Manufaktur di Kabupaten Madiun.					
1	Fahrizi Abdul Naser, & Edri Aulia Aziz (2021). Hubungan Pengembangan Karier dengan Job Satisfaction Karyawan PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk. Jurnal Manajemen Mandiri Saburai	Bagaimana hubungan pengembangan karier dengan job satisfaction karyawan?	X: Pengembangan Karier Y: Job satisfaction	Regresi linier sederhana, koefisien determinasi	Pengembangan karier memiliki hubungan positif dengan job satisfaction (kontribusi R^2 sebesar 47,60%).
2	Uhud Darmawan Nasir *et al*. (2025). Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Job Satisfaction PT. PLN (Persero) UIP3B Sulawesi. JBFE	Apakah pengembangan karier berpengaruh terhadap job satisfaction pegawai?	X: Pengembangan Karier Y: Job satisfaction	70 responden, regresi linier sederhana (SPSS)	Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction pegawai.

No	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
3	Hendra Pranata Sanjung, Herman, & Ramlan (2025). Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Job Satisfaction Karyawan pada Perumda Tirta Pakuan Kota Bogor. NAMARA	Apakah pengembangan karier berpengaruh terhadap job satisfaction karyawan?	X: Pengembangan Karier Y: Job satisfaction	Deskriptif verifikatif, explanatory survey, 200 responden	Pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap job satisfaction, dengan kontribusi sebesar 68,7%.
4	Krisdayani & Firmansyah Kusumayadi (2021). Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Job Satisfaction Pegawai pada Kantor Dinas Sosial Kota Bima. Jurnal Cahaya Mandalika	Apakah pengembangan karier berpengaruh terhadap job satisfaction pegawai?	X: Pengembangan Karier, Y: Job satisfaction	Asosiatif, purposive sampling, 35 responden	Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap job satisfaction pegawai.
5	Suhartini & Lisa Pebrianti (2023). Pengaruh Kompetensi, Prestasi Kerja dan Pengembangan Karier terhadap Job Satisfaction Pegawai. Jurnal Manajemen Perusahaan	Apakah kompetensi, prestasi kerja, dan pengembangan karier berpengaruh terhadap job satisfaction pegawai baik secara parsial maupun simultan?	X: Kompetensi, Prestasi Kerja, Pengembangan Karier Y: Job satisfaction	Sampling jenuh 33 responden, SPSS	Pengembangan karier tidak berpengaruh signifikan secara parsial, namun berpengaruh bersama variabel lain secara simultan.
6	Dian Prasetyo Widyaningtyas, Nila Fransiska, & Bonaventura H. Maranta (2023). Pengaruh Pengembangan Karier dan Kompensasi terhadap Job Satisfaction Karyawan. JTEAR	Apakah pengembangan karier dan kompensasi berpengaruh terhadap job satisfaction karyawan?	X: Pengembangan Karier, Kompensasi Y: Job satisfaction	Deskriptif kuantitatif, regresi berganda (SPSS)	Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction.

No	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
7	Yolanda Safitri & Isnurrini Hidayat Susilowati (2024)). Pengaruh Pengembangan Karier dan Motivasi Kerja Terhadap Job Satisfaction Karyawan PT. Upods Karya Indonesia. Master Manajemen	Apakah pengembangan karier dan motivasi kerja berpengaruh terhadap job satisfaction karyawan?	X1: Pengembangan Karier X2: Motivasi Kerja Y: Job satisfaction	Sampling jenuh, 62 responden, regresi berganda	Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction karyawan.
8	Kiki Fatmala, Putri Yani, & Zulkarnaen Nasution (2022). Pengaruh Pengembangan Karier dan Motivasi Kerja Terhadap Job Satisfaction Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Labuhanbatu. JBE	Apakah pengembangan karier dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap job satisfaction pegawai?	X1: Pengembangan Karier, X2: Motivasi Kerja, Y: Job satisfaction	Regresi berganda, uji t dan uji F (SPSS)	Pengembangan karier dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction.
9	Tommy Alexsander Tambunan & M. Ali Iqbal (2023). The Influence of Work Environment, Career Development and Organizational Commitment on Employee Job Satisfaction. DIJMS	Apakah work environment, career development, dan organizational commitment berpengaruh terhadap job satisfaction karyawan?	X1: Work Environment, X2: Career Development, X3: Organizational Commitment, Y: Job Satisfaction	SEM-PLS, 181 responden, random sampling	Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction karyawan.
10	Ujang Aep Saefullah (2022). Dampak Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karier terhadap Job Satisfaction Karyawan Perbankan. Technomedia Journal	Apakah penilaian kinerja dan pengembangan karier berpengaruh terhadap job satisfaction karyawan perbankan?	X: Penilaian Kinerja Z: Pengembangan Karier Y: Job satisfaction	Purposive sampling, SEM-PLS	Penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap job satisfaction, namun pengembangan karier tidak berpengaruh signifikan terhadap job satisfaction.

No	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
11	Mansur, M. Ahmad Idris, & Sjamsier Husen. (2023). Pengembangan Karier terhadap Kualitas Kerja dan Kepuasan Karyawan. Prosiding Seminar Nasional FMI Papua	Apakah pengembangan karier berpengaruh terhadap kualitas kerja dan job satisfaction karyawan?	X: Pengembangan Karier Z: Kualitas Kerja Y: Job satisfaction	Explanatory research, SEM-AMOS, 115 responden	Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kerja, dan kualitas kerja memediasi pengaruh pengembangan karier terhadap job satisfaction.
12	Miranda Istikarani, Titik Rosmani, Dody Pratama Marumpe, Ilzar Daud, & Karsim (2024). The Role of Career Development and Work-Life Balance on Job Satisfaction Through Work Engagement. IJEBAR	Apakah career development dan work-life balance berpengaruh terhadap job satisfaction melalui work engagement sebagai mediator?	X1: Career Development, X2: Work-Life Balance, Z: Work Engagement, Y: Job Satisfaction	SEM-AMOS, purposive sampling, 210 responden	Career development berpengaruh positif terhadap job satisfaction, dan work engagement memediasi hubungan tersebut.
13	Liau Le Hau, Hasanudin, Ikram Yakin, & Arman Jaya (2025). Impact of Career Development and Work-Life Balance on Job Satisfaction Mediated by Work Engagement. Digital Innovation: IJM	Apakah career development dan work-life balance berpengaruh terhadap job satisfaction melalui work engagement sebagai mediator?	X1: Career Development, X2: Work-Life Balance, Z: Work Engagement, Y: Job Satisfaction	SEM-PLS, purposive sampling, 223 responden	Career development berpengaruh positif terhadap job satisfaction, dan work engagement berhasil memediasi hubungan tersebut.
14	Tamara Farisa Putri & Muis Fauzi Rambe (2022). Peran Job Satisfaction dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai. JESYA	Apakah lingkungan kerja dan pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui job satisfaction sebagai mediator?	X: Lingkungan Kerja, Pengembangan Karier Z: Job satisfaction Y: Kinerja Pegawai	SEM-PLS (SmartPLS), sampling jenuh 70 responden	Pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap job satisfaction, dan job satisfaction memediasi pengaruhnya terhadap kinerja.

No	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
15	Luh Putu Putri Katharina & A.A. Sagung Kartika Dewi (2020). The Effect of Career Development on Employee Performance Through Work Satisfaction as a Variable of Mediation. IJBEL	Apakah career development berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui job satisfaction sebagai variabel mediasi?	X: Career Development, Z: Job Satisfaction, Y: Employee Performance	Path analysis dan Sobel test, 61 responden (sensus)	Career development berpengaruh positif terhadap job satisfaction dan kinerja; job satisfaction terbukti memediasi pengaruh career development terhadap kinerja.
16	I Gusti Ayu Paramita Ismaya *et al.* (2025). The Mediating Role of Job Satisfaction in the Influence of Training and Career Development on Employee Performance. International Journal	Apakah pelatihan dan pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui job satisfaction sebagai mediator?	X1: Pelatihan, X2: Pengembangan Karier, Z: Job satisfaction, Y: Kinerja Karyawan	SEM-PLS, 51 responden	Pengembangan karier meningkatkan job satisfaction, dan job satisfaction memediasi pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja.
17	Hendri Joko Pramono, Arif Budiharjo, & Danang Satrio (2025). Job Satisfaction as a Mediator of Manager Performance, Self-Development, Organizational Support, and Work-Life Quality. JRMSI	Apakah self-development, dukungan organisasi, dan kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap kinerja manajer melalui job satisfaction sebagai mediator?	X1: Self-Development X2: Perceived Organizational Support X3: Quality of Work Life Z: Job Satisfaction Y: Manager Performance	Path analysis, purposive sampling, 87 responden	Self-development, dukungan organisasi, dan kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap job satisfaction, dan job satisfaction terbukti memediasi pengaruh ketiganya terhadap kinerja manajer.
18	Noris Angelina & Hesty Prima Rini (2025). The Effect of Career Development and Employee Engagement on Employee Performance Through Job Satisfaction. JHSS	Apakah career development dan employee engagement berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui job satisfaction sebagai variabel intervening?	X1: Career Development, X2: Employee Engagement, Z: Job Satisfaction, Y: Employee Performance	Sampling jenuh, 87 responden, SmartPLS	Career development dan employee engagement berpengaruh positif terhadap kinerja melalui job satisfaction sebagai variabel intervening.

No	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
19	Ebit Bimas Saputra (2022). The Effect Career Development and Rewards on Job Satisfaction. International Journal of Advanced Multidisciplinary	Apakah career development dan rewards berpengaruh terhadap job satisfaction?	X1: Career Development, X2: Rewards, Y: Job Satisfaction	Kualitatif, literature review	Career development berpengaruh terhadap job satisfaction, di samping faktor lingkungan kerja dan budaya organisasi.
H2: Diduga Pengembangan Karier berpengaruh terhadap Employee Engagement pada Karyawan Tetap Perusahaan Manufaktur di Kabupaten Madiun.					
20	Wilbrodah Mutsoli Muchibi, Shedrack Mbithi Mutua, & Dennis Juma (2022). Influence of Career Development on Employee Engagement in the Public Health Sector in Kenya. IAJHRBA	Apakah pengembangan karier berpengaruh terhadap employee engagement?	X: Pengembangan Karier, Y: Employee Engagement	Mixed method, regresi linear, 342 responden	Pengembangan karier berpengaruh positif, sedang, dan signifikan terhadap employee engagement; semakin baik pengembangan karier, semakin tinggi employee engagement.
21	Fatwa Tentama & Ulfa Ermawati (2021). Hubungan antara Pengembangan Karier dengan Employee Engagement pada Karyawan. Jurnal Psikogenesis	Bagaimana hubungan antara pengembangan karier dengan employee engagement pada karyawan?	X: Pengembangan Karier, Y: Employee Engagement	Korelasi Product Moment, 90 responden	Terdapat hubungan positif dan signifikan antara pengembangan karier dan employee engagement ($r = 0,548$; $p < 0,01$).
22	Nafiudin *et al.* (2025). Determinan Employee Engagement: Pengembangan Karier, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja. SAKMAN	Apakah pengembangan karier, kompensasi, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap employee engagement?	X1: Pengembangan Karier, X2: Kompensasi, X3: Lingkungan Kerja, Y: Employee Engagement	PLS-SEM (SmartPLS 4), 58 responden	Pengembangan karier, kompensasi, dan lingkungan kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement.
23	Clirista Grasialika Trefilona & Rr. Dwi Astuti (2024). Employee Engagement Ditinjau	Apakah pengembangan karier dan kesejahteraan karyawan	X1: Pengembangan Karier, X2: Kesejahteraan Karyawan, Y:	Kuantitatif, 133 responden	Pengembangan karier berhubungan positif dan signifikan dengan

No	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	dari Pengembangan Karier dan Kesejahteraan pada Karyawan. Jurnal Consulenza	berhubungan dengan employee engagement?	Employee Engagement		employee engagement.
24	Grace Pangaila *et al.* (2024). Pengaruh Hubungan Kerja, Pengembangan Karier dan Keadilan Organisasi terhadap Employee Engagement. Jurnal EMBA	Apakah hubungan kerja, pengembangan karier, dan keadilan organisasi berpengaruh terhadap employee engagement?	X1: Hubungan Kerja, X2: Pengembangan Karier, X3: Keadilan Organisasi, Y: Employee Engagement	SmartPLS 4, 40 responden	Hubungan kerja dan keadilan organisasi berpengaruh signifikan, sedangkan pengembangan karier tidak berpengaruh signifikan terhadap employee engagement.
25	Vega Willy X. Singal *et al.* (2023). Pengaruh Diklat, Pengembangan Karier dan Budaya Organisasi terhadap Employee Engagement. Jurnal EMBA	Apakah diklat, pengembangan karier, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap employee engagement?	X1: Diklat, X2: Pengembangan Karier, X3: Budaya Organisasi, Y: Employee Engagement	SmartPLS 4, 45 responden	Diklat dan pengembangan karier tidak berpengaruh signifikan, sedangkan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap employee engagement.
26	Frischa Aulia Primadini & Okta Karneli (2023). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Pengembangan Karier terhadap Employee Engagement pada PT PLN UP3 Pekanbaru. JAMBURA	Apakah pelatihan kerja dan pengembangan karier berpengaruh terhadap employee engagement baik parsial maupun simultan?	X1: Pelatihan Kerja, X2: Pengembangan Karier, Y: Employee Engagement	SPSS, total sampling, 76 responden	Pelatihan kerja dan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement, baik parsial maupun simultan.
27	Zhu Jia-jun & Song Hua-ming (2022). The Impact of Career Growth on Knowledge-Based Employee Engagement.	Apakah career growth berpengaruh terhadap employee engagement melalui affective commitment	X: Career Growth, Z1: Affective Commitment, Z2: Perceived Organizational Support	Kuantitatif	Career growth meningkatkan employee engagement, dan affective commitment memediasi

No	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Frontiers in Psychology	sebagai mediator, dengan perceived organizational support sebagai moderator?	(moderator), Y: Employee Engagement		hubungan tersebut.
28	Yudi Juanda & Suryono Efendi (2024). The Influence of Organizational Culture, Career Development, and Work-Life Balance on Employee Engagement through Organizational Commitment. COSTING	Apakah budaya organisasi, pengembangan karier, dan work-life balance berpengaruh terhadap employee engagement melalui komitmen organisasi sebagai mediator?	X1: Budaya Organisasi, X2: Pengembangan Karier, X3: Work-Life Balance, Z: Komitmen Organisasi, Y: Employee Engagement	SEM	Pengembangan karier tidak berpengaruh langsung terhadap employee engagement, tetapi berpengaruh melalui komitmen organisasi sebagai mediator.
29	Ikram Ramli, Nurdasila Darsono, & Syafruddin Chan (2022). The Effect of Career Development on Employee Engagement with Organizational Commitment as an Intervening Variable at PT. Bank Aceh Syariah. IJBMER	Apakah career development berpengaruh terhadap employee engagement melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening?	X: Career Development, Z: Organizational Commitment, Y: Employee Engagement	SEM-AMOS, 195 responden	Career development berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan berpengaruh langsung terhadap employee engagement; komitmen organisasi memediasi secara parsial.
30	Lukmansyah Rifai Amirudin, R. Madhakomala, & Wibowo (2022). Determinant of Employee Turnover Intention on Fajar Surya. Jurnal Dinamika Manajemen dan Bisnis	Apakah pengembangan karier dan employee involvement berpengaruh terhadap turnover intention melalui employee engagement sebagai mediator?	X1: Pengembangan Karier, X2: Employee Involvement, Z: Employee Engagement, Y: Turnover Intention	SEM-PLS, 150 responden	Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap employee engagement dan berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention.

No	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
31	F. Anif Farida (2022). Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Peran Mediasi Employee Engagement. Seminar Nasional FEB UNP Kediri	Apakah pengembangan karier berpengaruh terhadap OCB melalui employee engagement sebagai mediator?	X: Pengembangan Karier, Z: Employee Engagement, Y: OCB	Regresi berganda & mediasi Baron-Kenny, 87 responden	Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap employee engagement dan OCB; employee engagement memediasi secara parsial.
32	Ni Wayan Sri Indryani & I Komang Ardana (2019). Peran Employee Engagement dalam Memediasi Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Organizational Citizenship Behavior. E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana	Apakah pengembangan karier berpengaruh terhadap OCB melalui employee engagement sebagai mediator?	X: Pengembangan Karier, Z: Employee Engagement, Y: OCB	PLS, 84 responden	Pengembangan karier meningkatkan employee engagement dan OCB; employee engagement terbukti memediasi pengaruhnya terhadap OCB.
33	Ari Meirika Aryani *et al*. (2025). The Effect of Competency and Career Development on Employee Performance with Employee Engagement as an Intervening Variable at Bank Papua	Apakah kompetensi dan pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui employee engagement sebagai variabel intervening?	X1: Kompetensi, X2: Pengembangan Karier, Z: Employee Engagement, Y: Kinerja Karyawan	PLS, 84 responden	Pengembangan karier meningkatkan employee engagement, dan employee engagement memediasi pengaruhnya terhadap kinerja.
34	Ahmad Yani Kosali (2023). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement sebagai Variabel Intervening. Tirtayasa EKONOMIKA	Apakah pelatihan dan pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui employee engagement sebagai variabel intervening?	X1: Pelatihan, X2: Pengembangan Karier, Z: Employee Engagement, Y: Kinerja Karyawan	Path analysis (SPSS), 40 responden	Pelatihan dan pengembangan karier meningkatkan employee engagement, dan employee engagement memediasi pengaruhnya terhadap kinerja.

No	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
35	Usep Deden Suherman *et al.* (2023). Effect of Career Development and Employee Engagement on Employee Performance of PT Pos Indonesia (Persero). Jurnal Manajemen Universitas Bung Hatta	Apakah pengembangan karier dan employee engagement berpengaruh terhadap kinerja karyawan?	X1: Pengembangan Karier, X2: Employee Engagement, Y: Kinerja Karyawan	Regresi linear berganda, 87 responden	Pengembangan karier dan employee engagement berpengaruh positif, baik parsial maupun simultan, terhadap kinerja karyawan.
H3: Diduga Job Satisfaction berpengaruh terhadap Employee Engagement pada Karyawan Tetap Perusahaan Manufaktur di Kabupaten Madiun.					
36	Rizky Arifah Zahara & Rio Rahmatsyah Putra (2023). Pengaruh Job Satisfaction terhadap Employee Engagement pada Karyawan Industri. Journal of Healthcare Technology and Medicine	Apakah job satisfaction berpengaruh terhadap employee engagement pada karyawan industri?	X: Job Satisfaction, Y: Employee Engagement	Regresi linear sederhana, cluster sampling, 96 responden	Job satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement, dengan kontribusi sekitar 33%.
37	Faizal R. Djoemadi, Margono Setiawan, Noermijati, & Dodi W. Irawanto (2019). The Effect of Work Satisfaction on Employee Engagement. Polish Journal of Management Studies	Apakah work satisfaction (job satisfaction) berpengaruh terhadap employee engagement?	X: Work Satisfaction (Job Satisfaction), Y: Employee Engagement	SEM, multistage random sampling, 100 responden	Job satisfaction berpengaruh positif terhadap employee engagement; kondisi kerja, hubungan kerja, dan kesempatan promosi paling dominan.
38	Sri Zuliarni & Yulia Saziyani (2026). The Influence of Motivation and Job Satisfaction on Employee Engagement. JABA	Apakah motivation dan job satisfaction berpengaruh terhadap employee engagement?	X1: Motivation, X2: Job Satisfaction, Y: Employee Engagement	Regresi linear berganda (SPSS), 37 responden	Job satisfaction berpengaruh positif terhadap employee engagement; secara simultan motivation dan job satisfaction berpengaruh signifikan.

No	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
39	Mohamed Mohiya (2025). The Effect of Social Media on Employee Engagement: The Mediating Role of Job Satisfaction and Perceived Organizational Support. Humanities and Social Sciences Communications	Apakah penggunaan media sosial berpengaruh terhadap employee engagement melalui job satisfaction dan perceived organizational support sebagai mediator?	X: Social Media Usage, Z1: Job Satisfaction, Z2: POS, Y: Employee Engagement	SEM, 208 responden	Job satisfaction berpengaruh positif dan signifikan, serta memediasi pengaruh penggunaan media sosial terhadap employee engagement.
40	Fika Fikrotul Hanifah & Wenti Ayu Sunarjo (2025). Mampukah Job Satisfaction Menjadi Mediator Organizational Culture dan Compensation dengan Employee Engagement? CITIZEN	Apakah job satisfaction memediasi pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap employee engagement?	X1: Organizational Culture, X2: Compensation, Z: Job Satisfaction, Y: Employee Engagement	SEM-PLS, 32 responden	Job satisfaction berpengaruh positif terhadap employee engagement dan memediasi pengaruh budaya organisasi serta kompensasi.
41	Zulkifli Musannip Efendi Siregar *et al.* (2024). Job Satisfaction as Mediator in the Effect of Perceived Organizational Support on Employee Engagement: Evidence from SMEs in Indonesia. Jurnal Aplikasi Manajemen	Apakah perceived organizational support berpengaruh terhadap employee engagement melalui job satisfaction sebagai mediator?	X: Perceived Organizational Support, Z: Job Satisfaction, Y: Employee Engagement	SEM-PLS, 141 responden	Job satisfaction berpengaruh positif terhadap employee engagement dan memediasi pengaruh perceived organizational support.
42	Nahdiah & Zulvia Khalid (2024). Pengaruh Perceived Organizational Support dan Work-Life Balance terhadap Employee Engagement dengan Mediasi Job	Apakah perceived organizational support dan work-life balance berpengaruh terhadap employee engagement melalui job satisfaction sebagai mediator?	X1: POS, X2: Work-Life Balance, Z: Job Satisfaction, Y: Employee Engagement	SEM-PLS, 65 responden	Job satisfaction tidak berpengaruh signifikan terhadap employee engagement sehingga peran mediasinya tidak terbukti kuat.

No	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Satisfaction. Lokawati				
43	Marina Fadilah & Sulaiman Helmi (2023). The Effect of Non-Physical Work Environment, Competence on Employee Engagement Mediated by Job Satisfaction. Jurnal Ekonomi	Apakah lingkungan kerja non-fisik dan kompetensi berpengaruh terhadap employee engagement melalui job satisfaction sebagai mediator?	X1: Non-Physical Work Environment, X2: Competence, Z: Job Satisfaction, Y: Employee Engagement	SEM-PLS, 111 responden	Job satisfaction berpengaruh positif terhadap employee engagement dan memediasi pengaruh competence.
44	Patrycja Nowak (2025). The Impact of Job Satisfaction on Employee Engagement: The Mediating Role of Organizational Factors. Management	Apakah job satisfaction berpengaruh terhadap employee engagement melalui faktor-faktor organisasi sebagai mediator?	X: Job Satisfaction, Z: Organizational Identification, Commitment, Loyalty, Membership, Y: Employee Engagement	CAWI, 850 responden, regresi & bootstrap mediation	Job satisfaction berpengaruh positif terhadap employee engagement.
45	Siti Nurbaya, Dwi Kristanto, & Megawati (2025). Examining the Relationship Between Job Satisfaction, Employee Engagement, and Organizational Commitment. The Journal of Academic Science	Bagaimana hubungan antara job satisfaction, employee engagement, dan komitmen organisasi?	X: Job Satisfaction, Z: Employee Engagement, Y: Organizational Commitment	Kualitatif, literature review	Job satisfaction meningkatkan employee engagement, dan employee engagement berperan sebagai mediator antara job satisfaction dan komitmen organisasi.
46	RA. Nurlinda & Herman Hidayat (2024). The Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance Through Employee Engagement as an Intervening Variable. IIJSE	Apakah motivasi kerja dan job satisfaction berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui employee engagement sebagai variabel intervening?	X1: Work Motivation, X2: Job Satisfaction, Z: Employee Engagement, Y: Employee Performance	SEM-PLS, 170 responden	Job satisfaction berpengaruh positif terhadap employee engagement dan kinerja karyawan.

No	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
47	Setyo Riyanto, Endri Endri, & Novita Herlisha (2021). Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance: Mediating Role of Employee Engagement. Problems and Perspectives in Management	Apakah motivasi kerja dan job satisfaction berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui employee engagement sebagai mediator?	X1: Work Motivation, X2: Job Satisfaction, Z: Employee Engagement, Y: Employee Performance	SEM-PLS, 103 responden	Job satisfaction berpengaruh terhadap employee engagement, dan employee engagement berperan sebagai mediator antara job satisfaction dan kinerja.
H4: Diduga Job Satisfaction memediasi pengaruh Pengembangan Karier terhadap Employee Engagement pada Karyawan Tetap Perusahaan Manufaktur di Kabupaten Madiun.					
48	Muhamad Imam Mustaqim & Fetty Poerwita Sary (2022). Role of Career Development and Job Satisfaction for Employee Engagement for Start-ups. Proceedings IEOM Society International	Apakah career development dan job satisfaction berpengaruh terhadap employee engagement baik parsial maupun simultan?	X1: Career Development, X2: Job Satisfaction, Y: Employee Engagement	Path analysis, 80 responden	Career development dan job satisfaction, baik parsial maupun simultan, berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement (kontribusi 63,6%).
49	Febriko Robianto, Erni Masdupi, & Syahrizal (2020). The Effect of Career Development, Compensation, Work Environment and Job Satisfaction on Work Engagement. Atlantis Press	Apakah career development, compensation, work environment, dan job satisfaction berpengaruh terhadap work engagement?	X1: Career Development, X2: Compensation, X3: Work Environment, X4: Job Satisfaction, Y: Work Engagement	Explanatory research, SEM-AMOS, 200 responden	Pengembangan karier dan job satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement.
50	Lamtioma Franita Panggabean, Gabriella Apriliana, & Nyimas Ratna Kinnary (2023). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Retensi	Apakah pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap job satisfaction dan retensi karyawan melalui employee	X: Pelatihan dan Pengembangan, Z: Engaged Karyawan (Employee Engagement), Y: Job	SEM-PLS (SmartPLS), 158 responden Generasi Y dan Z	Pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap engaged karyawan, job satisfaction, dan retensi karyawan;

No	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Karyawan dan Job Satisfaction dengan Engaged Karyawan sebagai Variabel Mediasi. Jurnal Kewidyaiswaraan	engagement sebagai mediator?	satisfaction dan Retensi Karyawan		engaged karyawan memediasi secara parsial pengaruh pengembangan terhadap job satisfaction dan retensi karyawan.

Sumber: Diolah Peneliti (2026)

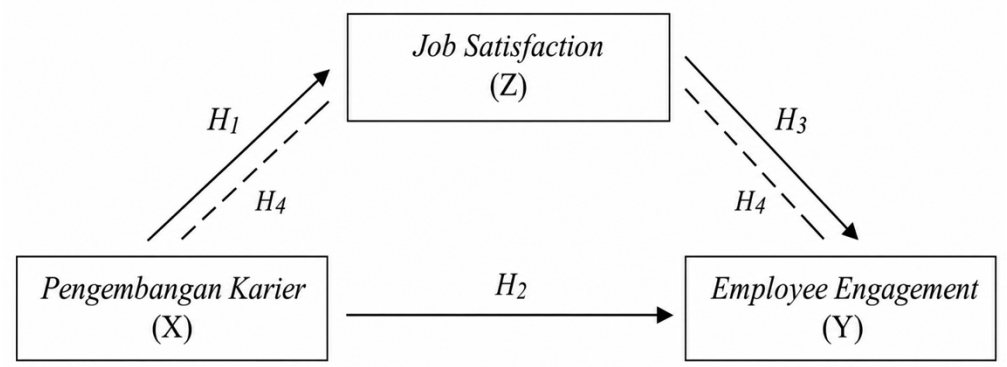
C. Kerangka Konseptual

Kerangka pemikiran penelitian ini didasarkan pada *Social Exchange Theory* (SET). Menjelaskan bahwa hubungan organisasi dan karyawan dibangun melalui pertukaran sosial berdasarkan kepercayaan dan timbal balik. Ketika organisasi memberikan dukungan dan perlakuan yang baik, karyawan akan membalasnya dengan sikap serta perilaku kerja yang positif. Dukungan ini diwujudkan melalui pengembangan karier yang diharapkan meningkatkan *job satisfaction* dan akhirnya memperkuat *employee engagement*. Pengembangan karier merupakan investasi organisasi untuk meningkatkan kompetensi, pengalaman, dan peluang promosi karyawan. Menurut *Social Exchange Theory*, kesempatan berkembang menunjukkan organisasi menghargai kontribusi karyawan sehingga mendorong munculnya hubungan kerja yang positif. Mustaqim & Sary (2022) menunjukkan pengembangan karier mampu meningkatkan kompetensi, motivasi, komitmen, dan *employee engagement*.

Selain berpengaruh langsung terhadap *employee engagement*, pengembangan karier juga meningkatkan *job satisfaction*. Kesempatan mengikuti pelatihan, memperoleh promosi, dan berkembang dalam organisasi membuat karyawan merasa dihargai sehingga menimbulkan perasaan positif

terhadap pekerjaan. Angelina & Rini (2025) membuktikan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. *Job satisfaction* selanjutnya mendorong meningkatnya *employee engagement* karena karyawan yang puas cenderung lebih antusias, berdedikasi, dan memiliki keterikatan emosional yang tinggi terhadap organisasi. Hanifah & Sunarjo (2025) menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Dengan demikian, pengembangan karier meningkatkan *employee engagement* baik secara langsung maupun melalui *job satisfaction* sebagai variabel mediasi.

Gambar 2.1Kerangka Konseptual Penelitian



Sumber: Mustaqim & Sary (2022) Angelina & Rini (2025)Hanifah & Sunarjo (2025)

Keterangan:

: Pengaruh Langsung

: Pengaruh Tidak Langsung

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis dapat diartikan sebagai dugaan sementara atau jawaban sementara yang dirumuskan untuk menjawab permasalahan penelitian yang telah diidentifikasi oleh peneliti. Hipotesis disusun berdasarkan landasan teori yang relevan serta didukung oleh temuan-temuan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik yang diteliti. Dalam penelitian kuantitatif, hipotesis berfungsi sebagai pernyataan yang dapat diuji kebenarannya melalui proses pengumpulan data dan analisis statistik. Hasil dari analisis tersebut kemudian digunakan sebagai bukti empiris untuk menentukan apakah hipotesis yang diajukan dapat diterima atau ditolak. Menurut Sugiyono (2023) tujuan utama penyusunan hipotesis adalah untuk menguji hubungan antarvariabel yang telah ditetapkan dalam kerangka penelitian.

1. **Pengaruh Pengembangan Karier terhadap *Job Satisfaction***

   Mustaqim & Sary (2022) menjelaskan pengembangan karier merupakan proses yang membantu individu mengenali potensi, keterampilan, minat, dan karakteristik dirinya melalui perencanaan karier (*career planning*) dan manajemen karier (*career management*) yang dilakukan secara sistematis. keterbatasan Upah Minimum Kabupaten (UMK) Madiun yang masih berada di bawah daerah industri lain seperti Pasuruan, Sidoarjo, Mojokerto, dan Malang menyebabkan perusahaan manufaktur di Kabupaten Madiun menghadapi keterbatasan dalam bersaing melalui aspek kompensasi finansial.

Kondisi ini menuntut perusahaan untuk memperkuat faktor-faktor nonfinansial, salah satunya pengembangan karier, sebagai upaya membentuk evaluasi afektif positif terhadap pekerjaan, yaitu *job satisfaction* bagi karyawan, Angelina & Rini (2025) menggambarkan bahwa *job satisfaction* sebagai perasaan positif maupun negatif karyawan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dijalankannya. Lestari *et al*. (2025) juga menjelaskan bahwa ketika kemampuan perusahaan untuk bersaing melalui aspek finansial relatif terbatas, kesempatan pengembangan karier menjadi salah satu faktor nonfinansial yang berkontribusi meningkatkan *job satisfaction* karyawan.

Keterkaitan ini didukung oleh penelitian terdahulu yaitu (Darmawan Natsir *et al*., 2025; Istikarani *et al*., 2024a; Krisdayani & Kusumayadi, 2021; Widyaningtyas *et al*., 2023). Namun, (Saefullah, 2022; Suhartini & Pebrianti, 2023) menemukan hasil yang belum konsisten, di mana pengembangan karier tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap *job satisfaction* . Hal ini terjadi karena setiap perusahaan memiliki sistem kerja berbeda, terutama perusahaan manufaktur yang terkenal dengan aturan kerjanya yang ketat. Hal ini membuat hubungan tersebut masih relevan untuk diuji lebih lanjut.

H_1: Diduga Pengembangan Karier berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada Karyawan Tetap Perusahaan Manufaktur di Kabupaten Madiun.

2. **Pengaruh Pengembangan Karier terhadap *Employee Engagement***

Employee engagement global terus menurun hingga mencapai titik terendah sejak tahun 2020 dan kondisi serupa turut menjadi perhatian di Indonesia, di mana adanya peningkatan kategori *not engaged* pada karyawan. Pada sektor manufaktur khususnya, karakteristik pekerjaan yang menuntut konsistensi keterampilan serta tekanan target produksi. menjadikan kesempatan pengembangan karier sebagai salah satu faktor yang berpotensi mendorong keterlibatan karyawan, yaitu *employee engagement*, yang menurut (Hanifah & Sunarjo 2025) merupakan tingkat keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan.

Muchibi *et al*., (2022); Nafiudin *et al*., (2025); Tentama & Ermawati, (2021) menunjukkan kesempatan berkembang dan kejelasan jenjang karier dapat mendorong karyawan untuk lebih terlibat dalam pekerjaannya. (Juanda & Efendi, 2024; Pangaila *et al*., 2024; Singal *et al*., 2023) menemukan pengembangan karier tidak selalu berpengaruh langsung terhadap *employee engagement* pada setiap konteks organisasi. Perbedaan hasil tersebut menjadi salah satu dasar perlunya pengujian ulang pada objek karyawan tetap perusahaan manufaktur di Kabupaten Madiun.

H_2: Diduga Pengembangan Karier berpengaruh terhadap *Employee Engagement* pada Karyawan Tetap Perusahaan Manufaktur di Kabupaten Madiun.

3. **Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Engagement***

Job satisfaction menggambarkan perasaan bangga, nyaman, dan senang yang di rasakan karyawan terhadap pekerjaannya Angelina & Rini (2025). *Job satisfaction* juga dipandang sebagai salah satu faktor yang berpotensi meningkatkan *employee engagement.* Sebaliknya, rendahnya *employee engagement* berkaitan erat dengan *organizational citizenship behavior*, komitmen organisasi, dan *turnover intention* (Desiana *et al*., 2024; Zhafira *et al*., 2025). Pada perusahaan manufaktur seperti PT INKA Multi Solusi, yang menerapkan sistem kerja berbasis *job order*, variasi beban kerja, target penyelesaian pesanan, dan sistem *shift* menjadikan *job satisfaction* sebagai aspek penting untuk membangun keterikatan karyawan terhadap organisasi (Estefania Agnesta & Hasanah, 2023).

Job satisfaction tidak hanya dipengaruhi oleh imbalan yang diterima karyawan, tetapi juga oleh kesempatan berkembang, serta penghargaan atas kontribusi yang diberikan. Ketika hal itu terpenuhi, mereka cenderung memiliki penilaian yang lebih positif terhadap pekerjaannya. Perasaan positif tersebut dapat mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih antusias, menunjukkan tanggung jawab yang lebih tinggi, serta berpartisipasi secara aktif dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Maka, *job satisfaction* tidak hanya berdampak pada kesejahteraan individu, tetapi juga berpotensi memperkuat keterikatan karyawan dengan organisasi melalui peningkatan keterlibatan dalam pekerjaan sehari-hari.

Job satisfaction yang terbentuk berpotensi mendorong munculnya *employee engagement*, yang menurut Hanifah & Sunarjo (2025) mencerminkan rasa memiliki, komitmen, dan keterhubungan emosional karyawan terhadap pekerjaan maupun organisasinya. Keterkaitan ini didukung (Arifah Zahara & Rahmatsyah Putra, 2023; Djoemadi *et al*., 2019; Nurlinda & Hidayat, 2024; Riyanto *et al*., 2021). Namun, Nahdiah & Zulvia Khalid (2024) menemukan hasil yang belum konsisten, di mana *job satisfaction* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, sehingga hubungan ini masih relevan untuk diuji kembali pada konteks yang berbeda.

H_3: Diduga *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* pada Karyawan Tetap Perusahaan Manufaktur di Kabupaten Madiun.

4. **Peran *Job Satisfaction* Memediasi Pengaruh Pengembangan Karier terhadap *Employee Engagement***

Mustaqim & Sary, (2022) menjelaskan bahwa keterikatan karyawan terhadap organisasi tidak selalu terbentuk secara langsung dari kesempatan pengembangan karier yang diberikan perusahaan. *Engagement* tersebut dapat terbentuk melalui proses evaluasi afektif berupa *job satisfaction* (Angelina & Rini, 2025), yang kemudian mendorong munculnya *employee engagement* (Hanifah & Sunarjo, 2025). Pada perusahaan manufaktur di Kabupaten Madiun, keterbatasan daya saing dari sisi kompensasi finansial dibandingkan daerah industri lain menjadikan faktor nonfinansial, seperti

pengembangan karier, semakin penting dalam meningkatkan *job satisfaction* . Lestari *et al*. (2025) menyatakan bahwa kompensasi maupun faktor nonfinansial tidak secara langsung meningkatkan keterikatan karyawan, tetapi terlebih dahulu membentuk *job satisfaction*.

Mustaqim & Sary (2022) menunjukkan pengembangan karier dan *job satisfaction* secara bersama-sama berpengaruh terhadap *employee engagement*. Hau *et al*. (2025) dan Istikarani *et al*. (2024) menempatkan variabel *job satisfaction* maupun *work engagement* sebagai penghubung antara pengembangan karier dan berbagai sikap kerja karyawan. Juanda & Efendi (2024) menemukan pengaruh pengembangan karier terhadap *employee engagement* dapat terjadi melalui mekanisme *intervening,* bukan secara langsung. Hal ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpotensi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pengembangan karier dan *employee engagement*.

H_4: Diduga *Job Satisfaction* memediasi pengaruh Pengembangan Karier terhadap *Employee Engagement* pada Karyawan Tetap Perusahaan Manufaktur di Kabupaten Madiun.