

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dunia industri sekarang ini telah mengalami perkembangan yang pesat dan akan terus menerus berkembang untuk bersaing antar industri satu dengan industri yang lainnya. Hal penting yang sangat berpengaruh bagi perkembangan tersebut adalah sumber daya manusia (SDM) di dalamnya. Karyawan sebagai sumber daya manusia (SDM) yang ada di dalamnya tentunya harus mempunyai kualitas diri yang baik dan juga keterikatan yang tinggi dengan perusahaan yang dinaunginya. Kinerja karyawan juga memiliki peran yang penting demi tercapainya tujuan dari perusahaan dalam menghadapi persaingan di era saat ini. Jika di dalam diri karyawan mempunyai rasa keterikatan (*engagement*) pada perusahaan maka karyawan tersebut akan mempunyai kesadaran yang tinggi untuk mengerahkan segala kemampuan terbaiknya untuk perusahaan tersebut. *Work Engagement* mempunyai peranan yang tinggi pada beberapa hal, seperti kepuasan kerja, pertumbuhan perusahaan, keuntungan, meningkatnya produktivitas dan kenaikan saham. Dengan adanya *work engagement* pada karyawan ini, akan membuat karyawan merasa pekerjaan yang dilakukan dan perusahaan tempatnya bekerja memiliki arti tersendiri yang membuat karyawan tersebut dapat memberikan kontribusi yang maksimal (Hariyadi, 2019).

Selain itu perusahaan juga berperan penting dalam keterikatan kerja karyawan perusahaan harus memiliki sistem kerja yang efisien, tetapi juga harus mampu menjaga semangat, motivasi, dan kesejahteraan psikologis para karyawannya. Banyak karyawan di berbagai sektor, terutama industri padat karya seperti tekstil dan manufaktur, menghadapi situasi kerja yang tidak menentu target produksi tinggi, perubahan sistem kerja mendadak, serta tuntutan adaptasi terhadap teknologi. Kondisi tersebut membuat sebagian karyawan bekerja hanya untuk memenuhi kebutuhan ekonomi, dan kurang adanya keterikatan dengan pekerjaannya (Damayanti & Mursid, 2021).

Meskipun keterikatan kerja memiliki implikasi penting, data global menunjukkan bahwa tingkat *engagement* karyawan masih rendah. Laporan Gallup (2024) menyebutkan bahwa *engagement* karyawan secara global turun dua poin menjadi 21% pada tahun 2024. Sedangkan hasil survei Gallup (2022) memperlihatkan bahwa secara global, hanya sekitar 21 % karyawan yang memiliki keterikatan kerja tinggi, dengan Asia Tenggara berada di 24 %. Di Indonesia sendiri, tingkat keterikatan kerja karyawan berada di angka 24%, yang menunjukkan bahwa masih ada ruang bagi peningkatan untuk mencapai produktivitas dan daya saing yang optimal. Hal ini dapat terjadi karena adanya pemahaman yang kurang menyeluruh terhadap faktor-faktor dalam organisasi yang memengaruhi keterikatan kerja karyawan. Salah satu model yang menjelaskan mengenai faktor dalam organisasi adalah model *Job Demands Resources* (JD-R), yang menjelaskan bahwa kombinasi antara sumber daya pekerjaan dan sumber daya personal memainkan peran besar dalam memengaruhi *work engagement* (Arisanti, 2021).

Sementara itu, laporan global menunjukkan tren serupa. Survei dari Gallup *Global Workplace* (2023) menemukan bahwa hanya sekitar 23% karyawan di seluruh dunia yang benar-benar *engaged* dalam pekerjaannya, sementara 59% hanya hadir secara fisik tanpa keterlibatan emosional, dan 18% aktif *disengaged* yaitu kelompok karyawan yang tidak hanya tidak terlibat tetapi juga menyebarkan energi negatif di tempat kerja. Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar pekerja masih belum merasakan makna dan kepuasan dari pekerjaannya. Hal ini juga selaras dengan temuan dari (Chen dkk., 2024) yang menyatakan bahwa keterikatan kerja yang rendah sering kali disebabkan oleh ketidakcocokan antara nilai individu dengan nilai organisasi (*person-organization misfit*) serta tekanan psikologis di tempat kerja.

Keterikatan kerja (*work Engagement*) merupakan cara bersikap atau cara berperilaku bagi karyawan dalam perusahaan yang positif terhadap nilai dari budaya dan kinerja perusahaan. Cara bersikap atau berperilaku ini dapat dilihat atau ditujukan karyawan dari usaha yang ditujukan untuk mencapai tujuan perusahaan sehingga penting diterapkan agar karyawan merasa terikat

dengan pekerjaannya sehingga menunjukkan positif terhadap nilai dari budaya organisasi dan kinerja perusahaan. Keterikatan kerja yang tinggi akan menimbulkan semangat kerja yang tinggi saat karyawan melakukan pekerjaan serta hal yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan, antusias terhadap pekerjaan, tingginya rasa tanggung jawab akan pekerjaan, merasa bahwa dirinya merupakan bagian dari tim, memiliki keterlibatan penuh sehingga menghasilkan hasil kerja yang optimal. Dengan begitu keterikatan kerja yang dimiliki karyawan memiliki dampak yang penting bagi keberlangsungan atau jalannya seluruh kegiatan yang ada di perusahaan serta meminimalisir tingkat *turnover* karyawan pada perusahaan (Putriamadhana, 2023)

Work engagement dapat diartikan sebagai sejauh mana individu merasa terikat dengan pekerjaannya. Terdapat beberapa faktor yang mendukung *work engagement* antara lain *job resources* (sumber pekerjaan) dan *personal resources*. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Khaira dkk., 2023), menunjukkan bahwa karyawan yang merasa *engaged* dapat memberikan dampak keberhasilan pada perusahaan. Selain itu, penelitian lainnya (Pada dkk., 2021) *Work Engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tingkat *work engagement* yang tinggi akan dapat memberikan kenaikan persentase kinerja karyawan.

PT X berdiri sejak September 2006 untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dari Korea dan lainnya. PT X beralamat di Jl. Raya Narogong KM 7, Cipendawa RT 01 RW 05 Bojong Menteng-Bekasi Timur. Produksi, pemasaran, dan pribadi dikendalikan oleh 4 orang Korea dan 5 orang manajer Indonesia. PT XYZ bergerak dibidang Produsen Garmen untuk rajutan, pakaian olahraga, pakaian renang dan pakaian tenun, dan telah menghasilkan produk berkualitas tinggi (*rebook, arena*) dan memiliki massa sistem produksi target.

Sistem kerja di PT X yang berorientasi pada target produksi membuat alur kerja karyawan sangat repetitif, cepat, dan menuntut ketelitian tinggi. Perubahan instruksi (*change planning/model*) membuat banyak karyawan

merasa kesulitan beradaptasi dengan ritme kerja di perusahaan tersebut. Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara, kondisi sistem kerja ini berdampak pada menurunnya *work engagement*, berikut hasil wawancara awal dengan 5 responden yang bekerja di PT X pada tanggal 10 Nov dan 24 Nov 2025, di temukan beberapa masalah terkait keterikatan kerja.

Tabel 1. *Pre-eliminary variable* keterikatan kerja

No.	Aspek	R1	R2	R3	R4	R5
1	<i>Vigor</i>	√	√	√	-	-
2	<i>Dedication</i>	√	-	√	√	√
3	<i>Absorption</i>	√	√	√	√	√

(Sumber: Wawancara diolah peneliti,2025)

Pada aspek *vigor* (semangat) terdapat 60 % tiga dari lima responden yang tidak memenuhi aspek *vigor* pada variabel keterikatan kerja (*work engagement*), ditandai dengan menurunnya semangat dalam menyelesaikan tugas serta tanggung jawab dan merasa dalam tekanan target yang sering berubah, ketika bekerja hanya untuk mengejar upah dan dua responden lainnya mengaku semangat dalam bekerja namun masih naik turun . Hal ini menunjukkan bahwa rendahnya *work engagement* karyawan.

Pada aspek *dedication* (dedikasi), 80 % empat dari lima responden menyatakan bahwa mereka merasa biasa saja terhadap pekerjaannya dan kurang tertarik memberikan *improvement* atau ide perbaikan karena merasa kurang memahami, karena terbatasnya waktu serta kurangnya kesempatan yang di berikan perusahaan. Satu responden lainnya menunjukkan ketertarikannya melakukan *improvement*, dan mengakui motivasinya untuk mencoba. Hal ini menggambarkan bahwa keterikatan emosional terhadap pekerjaan masih rendah.

Pada aspek *absorption* (penghayatan), 100 % lima responden mengaku bekerja dalam tekanan dan target mereka mengakui belum sepenuhnya terlibat dalam pekerjaannya. Selain itu karyawan di tuntut cepat dalam mengejar target dan ketidakpastian *jobdesk* membuat tingkat keterikatan kerja karyawan masih tergolong rendah karena pekerjaan dilakukan tanpa antusiasme dan makna personal.

Menurut Schaufeli dan Bakker 2004 dalam jurnal (Chen dkk., 2024) *Job Demands Resources* (JD-R) Model memberikan faktor-faktor yang memengaruhi keterikatan kerja dibagi menjadi tiga kelompok besar yaitu, *job demands* seperti beban kerja tinggi, beban emosional, tekanan waktu, dan tanggung jawab besar, *job resources* mencakup dukungan atasan, kesempatan pengembangan, otonomi kerja, dan umpan balik yang konstruktif dan *personal resources* yaitu karakteristik individu yang membantu mereka mengontrol lingkungan kerja dan mencapai tujuan, seperti efikasi diri, optimisme, serta adaptabilitas karir. Berdasarkan tiga kelompok faktor besar ditemukan yang mempengaruhi keterikatan kerja di perusahaan ini adalah *job demands*

Tuntutan pekerjaan (*Job demands*) seperti beban emosional diantaranya adalah stres kerja yang berlebihan dapat menurunkan semangat dan keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya (Robbins & Judge, 2017). Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya (Pranitasari dkk., 2021) Stres kerja berpengaruh terhadap keterikatan kerja karyawan PT Pos Indonesia Jakarta Utara sebesar 6,3% berarti semakin tingginya tingkat stres kerja maka menyebabkan rendahnya tingkat keterikatan kerja karyawan. *Job demands* dapat mengakibatkan pemicu stres pada saat adanya tekanan yang tinggi dan konsisten agar dapat memenuhi target tertentu dan stres kerja yang tinggi pada pekerjaan, lingkungan fisik yang kurang mendukung, serta tuntutan emosional melalui interaksi sosial memengaruhi *work engagement* (Skaalvik, 2023).

Tabel 2. *Pre-eliminary variable* stres kerja

No.	Aspek	R1	R2	R3	R4	R5
1	Fisiologis	√	√	√	√	√
2	Psikologis	√	√	√	√	-
3	Perilaku	√	√	-	√	-

(Sumber: Wawancara diolah peneliti, 2025)

Berdasarkan hasil wawancara, terlihat bahwa stres kerja pada karyawan muncul dalam tiga aspek utama. Pada aspek fisiologis, 100 % lima responden mengalami keluhan fisik seperti kelelahan, pegal, hingga pusing. Hal ini dipicu oleh jam kerja yang panjang dan posisi tubuh yang statis saat menjahit, sehingga menimbulkan tekanan pada otot dan mengurangi kenyamanan selama

bekerja. Kondisi fisik yang terus-menerus tertekan dapat mengurangi stamina dan berpotensi menurunkan produktivitas.

Pada aspek psikologis, 80 % empat dari lima responden mengaku sering merasa jenuh dan stres, terutama ketika target tercapai dan harus menyesuaikan diri di tempat yang berbeda . Kekhawatiran terhadap teguran atasan , senior akibat kesalahan dalam bekerja juga menambah tekanan mental. Dan satu responden merasa masih tidak masalah dalam beradaptasi ketika menjalani tantangan dalam pekerjaan. Situasi ini menunjukkan adanya beban psikologis, di mana tuntutan kerja tinggi tidak diimbangi dengan rasa aman secara emosional.

Sementara itu, pada aspek perilaku, respons stres para pekerja berbeda-beda. 60 % tiga responden menyatakan menjadi mudah marah atau kehilangan fokus ketika berada dalam tekanan, yang dapat berdampak pada kualitas hasil kerja. dua responden lainnya memilih diam dan bekerja lebih cepat agar dapat mencapai target. Variasi respons ini memperlihatkan bahwa stres tidak hanya mengganggu kondisi fisik dan mental, tetapi juga memengaruhi cara individu berperilaku di tempat kerja.

Dari ketiga faktor utama yang dapat mempengaruhi *work engagement* dalam model *Job Demands–Resources* (JD-R) yang dikembangkan oleh Schaufeli dan Bakker 2004 dalam jurnal (Chen dkk., 2024) salah satu diantaranya adalah *personal resource* merupakan perasaan individu terhadap dirinya akan kemampuan untuk berhasil mengendalikan atau memengaruhi dan berdampak pada lingkungan kerjanya. Faktor ini sejalan dengan konsep adaptabilitas karir yang dikemukakan oleh Profeli dan Savickas (2016) yang mana kemampuan individu untuk mengontrol dan beradaptasi dengan pekerjaannya menunjukkan sifat kepribadian fleksibel yang mana kemampuan beradaptasi karir membuat individu mampu mengatasi perubahan kondisi kerja dan mengendalikan pekerjaan.

Dalam perusahaan, adaptabilitas karir dan pemberian motivasi tentulah bukan pekerjaan yang sederhana. Apalagi jika perusahaan tersebut memiliki banyak karyawan dalam jumlah besar dan dari berbagai latar belakang budaya,

usia, dan pendidikan yang berbeda mendefinisikan *career adaptability* sebagai kemampuan beradaptasi karir dalam mempersiapkan diri untuk menghadapi tugas-tugas yang akan dijalani dan bersiap diri serta berpartisipasi dalam peran kerja yang dapat diprediksi maupun dalam hal yang tidak dapat diprediksi, seperti perubahan dalam pekerjaan atau kondisi kerja (Anggraini & Syakarofath, 2023). Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ramadhan (2020) telah melakukan penelitian mengenai hubungan adaptabilitas karir dengan *work engagement* terhadap *driver* Gojek di Yogyakarta dengan menemukan hasil adanya hubungan positif antara adaptabilitas karir dengan *work engagement*.

Tabel 3. *Pre-eliminary* Variabel adaptabilitas karir

No.	Aspek	R1	R2	R3	R4	R5
1	<i>Concern</i>	√	√	√	-	√
2	<i>Control</i>	√	√	√	√	-
3	<i>Curiosity</i>	√	-	√	√	-
4	<i>Confidence</i>	√	√	√	-	√

(Sumber: Wawancara diolah peneliti,2025)

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa tingkat *career adaptability* para karyawan masih tergolong rendah pada beberapa aspek penting. Pada aspek *concern* (kesadaran terhadap masa depan karir), terlihat bahwa 80 % empat dari lima responden belum memiliki perhatian yang cukup terhadap pengembangan karir jangka panjang. Mereka cenderung bekerja hanya untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari tanpa perencanaan masa depan atau tujuan karir yang ingin dicapai. Hanya satu responden yang menunjukkan adanya orientasi masa depan. Hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar karyawan belum melihat pentingnya pengembangan karir dalam membangun semangat kerja dan keberlanjutan pekerjaan .

Pada aspek *control*, 80 % empat dari lima responden menunjukkan tanggung mengaku masih keteteran dalam melaksanakan tugas yang diberikan tergantung *jobdesk* dan target yang di berikan serta penyesuaian mereka dengan lingkungan dan mesin kerap mendapatkan SKOR tambahan kerja lembur untuk menyelesaikan target. Dan 1 responden mengaku masih mampu menyelesaikan target produksi dan menyesuaikan *jobdesk* yang didapat

walaupun pekerjaannya *nomaden* . kondisi ini membuat kontrol diri masih belum kuat.

Pada aspek *curiosity*, 60 % tiga responden masih belum dan kurang ketika dituntut *multiskill* belajar dengan cepat dan masih berusaha untuk perlu beradaptasi dengan pekerjaannya. Dan dua responden merasa tidak keberatan dalam mempelajari *jobdesk* baru. Rendahnya rasa ingin tahu ini dapat berdampak pada lambatnya peningkatan kompetensi karyawan di masa depan.

Terakhir, pada aspek *confidence*, 80 % empat dari responden merasa kurang percaya diri ketika menghadapi perubahan, terutama saat harus menyesuaikan diri dengan model jahitan baru atau perubahan sistem kerja. Sedangkan satu responden merasa tidak keberatan dan tetap percaya diri. Rasa ragu dan kekhawatiran akan melakukan kesalahan membuat mereka tidak yakin dengan kemampuan sendiri, sehingga adaptasi terhadap perkembangan pekerjaan menjadi terhambat.

PT X dipilih sebagai lokasi penelitian karena perusahaan garmen memiliki karakteristik operasional yang dinamis dan menarik untuk diteliti, terutama terkait keterikatan kerja, stres kerja, dan *work engagement*. Berbeda dengan perusahaan lain, pola kerja di PT X memberikan gambaran nyata tentang bagaimana karyawan mempertahankan semangat kerja, beradaptasi dengan tantangan produksi, serta menjaga keterikatan mereka dalam pekerjaan dengan ritme yang cepat. Selain itu, perusahaan ini menunjukkan potensi pengembangan sumber daya manusia, sehingga peneliti tertarik untuk memahami kondisi nyata terkait keterikatan kerja pada karyawan sehingga dapat mendukung perusahaan berkembang lebih baik.

Peneliti memilih topik pengaruh adaptabilitas karir terhadap keterikatan kerja dengan stres kerja sebagai variabel mediasi karena ingin mengetahui seberapa berpengaruh kemampuan adaptasi karyawan berperan penting dalam meningkatkan semangat kerja dan hubungan mereka dengan pekerjaannya serta melibatkan stres kerja sebagai peran dalam memperlemah *engagement* sehingga perlu diteliti sebagai variabel mediasi untuk memahami hubungan ketiga variabel secara lebih utuh. Temuan ini juga diperkuat oleh penelitian

terbaru Marcionetti & Zambelli (2025) yang menyatakan bahwa adaptabilitas karir mampu menurunkan persepsi stres kerja.

Dalam penelitian ini menempatkan stres kerja sebagai variabel mediasi antara adaptabilitas karir dan keterikatan kerja suatu pendekatan yang belum banyak diteliti dalam literatur psikologi kerja di Indonesia. Penelitian sebelumnya, Anggraini & Syakarofath (2023) hanya meneliti hubungan langsung antara adaptabilitas karir dan keterikatan kerja pada karyawan milenial di Jakarta tanpa mempertimbangkan stres kerja sebagai mekanisme penghubung. Selain itu, penelitian seperti Fitri dkk., (2023) yang meneliti *Career Adaptability* Studi Deskriptif pada Karyawan Gen Z juga hanya melihat gambaran tingkat adaptabilitas, tanpa mengaitkannya dengan *engagement* atau stres kerja.

Penelitian ini juga dilakukan dalam konteks karyawan yang bekerja di perusahaan garmen sebagai penyedia jasa produksi (*supplier / makloon*) yang mengerjakan pesanan jahit untuk berbagai merek (brand) lain. penelitian ini fokus pada lingkungan kerja dengan sistem target produksi tinggi, ketatnya standar kualitas (*quality control*), dan tekanan *lead time* pengiriman, yang menuntut kemampuan adaptasi karir karyawan untuk bertahan dan tetap terlibat dalam pekerjaannya. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperkaya kajian teoretis tentang adaptabilitas karir dan *engagement*, tetapi juga memberikan kontribusi praktis bagi perusahaan dengan beban kerja tinggi melalui strategi pengelolaan stres kerja untuk meningkatkan keterikatan karyawan pada pekerjaan.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana gambaran adaptabilitas karir, stres kerja, dan keterikatan kerja pada karyawan PT X?
2. Apakah terdapat hubungan antara adaptabilitas karir dengan keterikatan kerja pada karyawan PT X?
3. Apakah terdapat pengaruh adaptabilitas karir terhadap stres kerja pada karyawan PT X?

4. Apakah terdapat pengaruh stres kerja terhadap keterikatan kerja pada karyawan PT X?
5. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung adaptabilitas karir terhadap keterikatan kerja dengan stres kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT X?

C. Tujuan Penelitian

1. Mengetahui gambaran adaptabilitas karir, stres kerja, dan keterikatan kerja pada karyawan PT X.
2. Mengetahui hubungan antara adaptabilitas karir dengan keterikatan kerja pada karyawan PT X.
3. Mengetahui pengaruh adaptabilitas karir terhadap stres kerja pada karyawan PT X.
4. Mengetahui pengaruh stres kerja terhadap keterikatan kerja pada karyawan PT X.
5. Mengetahui pengaruh tidak langsung adaptabilitas karir terhadap keterikatan kerja dengan stres kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT X.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis
Memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu psikologi industri dan organisasi, khususnya mengenai hubungan antara adaptabilitas karir, stres kerja, dan keterikatan kerja di konteks perusahaan garmen.
2. Manfaat Praktis
 - a. Bagi Peneliti, menambah wawasan dan pengalaman dalam menganalisis hubungan antara adaptabilitas karir, stres kerja, dan keterikatan kerja pada karyawan industri nyata serta memberikan dasar untuk penelitian lanjutan atau pengembangan teori tentang Adaptabilitas karir dan keterikatan kerja
 - b. Bagi Perusahaan, memberikan informasi terkait pentingnya pengembangan adaptabilitas karir karyawan untuk mengurangi stres kerja dan meningkatkan keterikatan kerja serta membantu HRD dalam

- merancang strategi pelatihan, program pengembangan karir, dan manajemen stres agar produktivitas dan kesejahteraan karyawan meningkat.
- c. Bagi Pekerja, memberikan pemahaman tentang pentingnya adaptabilitas karir dalam menghadapi tekanan pekerjaan sehingga dapat meningkatkan keterikatan dan motivasi kerja dan membantu karyawan mengelola stres kerja secara lebih efektif, sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan kualitas kerja sehari-hari.