

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

PT X merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri garmen yang didirikan pada bulan September 2006. Perusahaan ini didirikan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, khususnya dari Korea Selatan serta pelanggan dari berbagai negara lainnya. Sejak awal berdirinya, PT X berkomitmen untuk menghasilkan produk garmen berkualitas tinggi yang mampu memenuhi standar pasar internasional. PT X berlokasi di Jalan Raya Narogong KM 7, Cipendawa RT 01 RW 05, Bojong Menteng, Bekasi Timur, Jawa Barat. Lokasi perusahaan yang strategis mendukung kelancaran proses produksi dan distribusi produk kepada pelanggan baik di dalam maupun luar negeri.

Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, PT X dikelola oleh tim manajemen yang terdiri dari empat orang manajemen asal Korea Selatan dan lima orang manajer Indonesia. Struktur manajemen tersebut mencerminkan kolaborasi antara pengalaman bisnis internasional dan pemahaman terhadap kondisi industri serta tenaga kerja lokal. PT X bergerak dalam bidang produksi garmen yang mencakup berbagai jenis pakaian, seperti pakaian rajut (*knitwear*), pakaian olahraga (*sportswear*), pakaian renang (*swimwear*), dan pakaian tenun (*woven wear*). Perusahaan telah berhasil memproduksi berbagai produk berkualitas tinggi untuk merek-merek ternama, seperti *Reebok* dan *Arena*.

B. Deskripsi Demografis Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan aktif PT X yang berusia 20 - 40 tahun serta bukan merupakan karyawan *daily worker*. Pengambilan sampel dilakukan dengan menyebarkan skala psikologi secara daring melalui *Google form*, yang dilaksanakan pada tanggal 04 Mei 2026 hingga 25 Mei 2026. Berdasarkan data dari HRD PT X, jumlah populasi karyawan produksi

sebanyak 300 orang. Berdasarkan jumlah tersebut, dipilih sebanyak 172 karyawan sebagai sampel penelitian. Selanjutnya, kategori karakteristik dikategorikan berdasarkan Usia, Jenis kelamin, status karyawan dan divisi.

1. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil analisis kategorisasi, diperoleh gambaran distribusi subjek penelitian berdasarkan rentang jenis kelamin pada karyawan PT X yang menjadi subjek sebagai berikut:

Tabel 27. Deskripsi jenis kelamin

Deskripsi	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	98	57,0%
Perempuan	74	43,0%
Total	172	100%

(Sumber: Tabel diolah Peneliti)

Berdasarkan Tabel 27, diketahui bahwa dari 172 responden yang menjadi subjek penelitian, sebanyak 98 responden (57,0%) berjenis kelamin laki-laki dan 74 responden (43,0%) berjenis kelamin perempuan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki. Dominasi responden laki-laki mengindikasikan bahwa tenaga kerja di perusahaan lebih banyak diisi oleh karyawan laki-laki dibandingkan perempuan.

2. Karakteristik Responden berdasarkan Usia

Berdasarkan hasil analisis kategorisasi, diperoleh gambaran distribusi subjek penelitian berdasarkan rentang usia pada karyawan PT X yang menjadi subjek sebagai berikut:

Tabel 28. Deskripsi usia

Deskripsi	Frekuensi	Persentase
20 - 25 tahun	36	20,9%
26 - 30 tahun	61	35,5%
31 - 35 tahun	47	27,3%
35 - 40 tahun	28	16,3 %
Total	172	100%

(Sumber: Tabel diolah Peneliti)

Berdasarkan Tabel 28, diketahui bahwa responden dengan rentang usia 26–30 tahun berjumlah 61 orang (35,5%), sehingga menjadi kelompok usia dengan jumlah responden terbanyak. Selanjutnya, responden berusia 31–35 tahun berjumlah 47 orang (27,3%), usia 20–25

tahun berjumlah 36 orang (20,9%), dan usia 35–40 tahun berjumlah 28 orang (16,3%). Dengan demikian, sebagian besar responden berada pada rentang usia 26–35 tahun, yang merupakan usia produktif dan umumnya berada pada tahap pengembangan serta karir.

3. Karakteristik Responden berdasarkan Status Karyawan

Berdasarkan hasil analisis kategorisasi, diperoleh gambaran distribusi subjek penelitian berdasarkan rentang status karyawan pada karyawan PT X yang menjadi subjek sebagai berikut:

Tabel 29. Deskripsi berdasarkan status karyawan

Deskripsi	Frekuensi	Persentase
Tetap	102	59,3 %
Kontrak	70	40,7%
Total	172	100%

(Sumber: Tabel diolah Peneliti)

Berdasarkan Tabel 29, diketahui bahwa sebanyak 102 responden (59,3%) berstatus sebagai karyawan tetap (Kartap), sedangkan 70 responden (40,7%) berstatus sebagai karyawan kontrak. Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merupakan karyawan tetap. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa sebagian besar responden memiliki hubungan kerja yang lebih stabil dan berkelanjutan dengan perusahaan.

4. Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan hasil analisis kategorisasi, diperoleh gambaran distribusi subjek penelitian berdasarkan rentang masa kerja karyawan pada karyawan PT X yang menjadi subjek sebagai berikut:

Tabel 30. Deskripsi berdasarkan masa kerja

Deskripsi	Frekuensi	Persentase
1 tahun	17	9,9 %
2 tahun	51	29,7%
3 tahun	57	33,1 %
> 4 tahun	47	27,3 %
Total	172	100 %

(Sumber: Tabel diolah Peneliti)

Berdasarkan Tabel 30, diketahui bahwa responden dengan masa kerja 3 tahun berjumlah 57 orang (33,1%), yang merupakan jumlah

terbanyak dibandingkan kelompok lainnya. Responden dengan masa kerja 2 tahun berjumlah 51 orang (29,7%), masa kerja lebih dari 4 tahun berjumlah 47 orang (27,3%), dan masa kerja 1 tahun berjumlah 17 orang (9,9%). Temuan ini menunjukkan bahwa mayoritas responden telah memiliki pengalaman kerja yang cukup lama di perusahaan sehingga diperkirakan telah memahami budaya kerja, tugas, serta tanggung jawab pekerjaannya dengan baik.

5. Karakteristik Responden berdasarkan Divisi Kerja

Berdasarkan hasil analisis kategorisasi, diperoleh gambaran distribusi subjek penelitian berdasarkan rentang divisi kerja karyawan pada karyawan PT X yang menjadi subjek sebagai berikut:

Tabel 31. Deskripsi berdasarkan divisi kerja

Deskripsi	Frekuensi	Persentase
<i>Cutting</i>	33	19,2 %
<i>Sewing</i>	50	29,1 %
<i>Helper</i>	42	24,4 %
<i>Packing</i>	47	27,3 %
Total	172	100 %

(Sumber: Tabel diolah Peneliti)

Berdasarkan Tabel 31, diketahui bahwa responden yang berasal dari Divisi *Sewing* berjumlah 50 orang (29,1%), sehingga menjadi divisi dengan jumlah responden terbanyak. Selanjutnya, Divisi *Packing* berjumlah 47 orang (27,3%), Divisi *Helper* berjumlah 42 orang (24,4%), dan Divisi *Cutting* berjumlah 33 orang (19,2%). Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini berasal dari berbagai divisi yang terlibat dalam proses produksi perusahaan, dengan dominasi berasal dari Divisi *Sewing*.

Berdasarkan karakteristik demografis responden, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki (57,0%), berusia 26–30 tahun (35,5%), berstatus sebagai karyawan tetap (59,3%), memiliki masa kerja 3 tahun (33,1%), dan bekerja pada Divisi *Sewing* (29,1%). Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan tenaga kerja usia produktif dengan pengalaman kerja

yang cukup serta telah memiliki keterikatan yang relatif baik dengan perusahaan.

C. Deskripsi Variabel Penelitian

Pada bagian ini disajikan deskripsi variabel penelitian yang bertujuan untuk mengetahui gambaran adaptabilitas karir, stres kerja, dan keterikatan kerja pada karyawan PT X. Deskripsi variabel diperoleh berdasarkan hasil kategorisasi data ke dalam kategori rendah, sedang, dan tinggi. Hasil kategorisasi masing-masing variabel disajikan pada Tabel berikut.

Tabel 32. Kategorisasi variabel

Variabel	Kategorisasi					
	Rendah		Sedang		Tinggi	
	Jumlah (n)	Persentase (%)	Jumlah (n)	Persentase (%)	Jumlah (n)	Persentase (%)
Adaptabilitas Karir	24	14.0%	140	81.4%	8	4.7%
Stres Kerja	36	20.9%	97	56.4%	39	22.7%
Keterikatan Kerja	24	14.0%	125	72.7%	23	13.4%

(Sumber: hasil analisis SPSS)

Hasil analisis terhadap variabel adaptabilitas karir pada subjek penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 24 responden (14,0%) berada pada kategori rendah, 140 responden (81,4%) termasuk dalam kategori sedang, dan 8 responden (4,7%) tergolong dalam kategori tinggi. Sementara itu, mayoritas subjek berada pada kategori sedang, yaitu sebanyak 140 responden (81,4%). Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa secara umum tingkat adaptabilitas karir karyawan berada pada kategori sedang.

Hasil analisis terhadap variabel stres kerja pada subjek penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 36 responden (20,9%) berada pada kategori rendah, 97 responden (56,4%) termasuk dalam kategori sedang, dan 39 responden (22,7%) tergolong dalam kategori tinggi. Mayoritas subjek berada pada kategori sedang, yaitu sebanyak 97 responden (56,4%). Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa secara umum tingkat stres kerja karyawan berada pada kategori sedang.

Hasil analisis terhadap variabel keterikatan kerja pada subjek penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 24 responden (14,0%) berada pada kategori rendah, 125 responden (72,7%) termasuk dalam kategori sedang, dan 23 responden (13,4%) tergolong dalam kategori tinggi. Mayoritas subjek berada pada kategori sedang, yaitu sebanyak 125 responden (72,7%). Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa secara umum tingkat keterikatan kerja karyawan berada pada kategori sedang.

D. Hasil Penelitian

1. Hubungan Adaptabilitas Karir dengan keterikatan Kerja

Berdasarkan hasil uji korelasi Spearman antara adaptabilitas karir dengan keterikatan kerja yang telah dilakukan pada data penelitian menggunakan program SPSS *for windows* versi 26.0, diperoleh sebagai berikut:

Tabel 33. Uji korelasi adaptabilitas karir dengan keterikatan kerja

Variabel	Koefisien Korelasi	Sig (p)
Adaptabilitas Karir dengan Keterikatan Kerja	0,463	0,000

(Sumber: Diolah oleh peneliti)

Hasil uji korelasi menunjukkan bahwa hubungan antara variabel Adaptabilitas Karir dan Keterikatan Kerja memiliki koefisien korelasi sebesar $r = 0,463$, serta nilai signifikansi $p = 0,000$ ($p < 0,05$). Hal ini menunjukkan adanya hubungan positif dengan kekuatan hubungan sedang antara kedua variabel tersebut. Semakin tinggi tingkat Adaptabilitas Karir pada karyawan, maka tingkat Keterikatan Kerja cenderung semakin tinggi juga. Oleh karena itu, hipotesis pertama (H_{a1}) dapat diterima dan H_{01} ditolak.

2. Pengaruh Adaptabilitas Karir terhadap Keterikatan Kerja dengan Stres Kerja sebagai Variabel Mediasi

Analisis mediasi dalam penelitian ini dilakukan menggunakan *PROCESS Macro* versi 4.2 untuk SPSS versi 26 yang dikembangkan oleh Andrew F. Hayes. Pengujian mediasi menggunakan Model 4 untuk mengetahui peran variabel mediator (M) dalam memediasi hubungan

antara variabel independen (X) dan variabel dependen (Y). Estimasi efek tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan menggunakan teknik *bootstrap* dengan 5.000 sampel *resampling* dan tingkat kepercayaan (*confidence interval*) sebesar 95%. Efek mediasi dinyatakan signifikan apabila interval kepercayaan *bootstrap* tidak mencakup nilai nol (0).

Tabel 34. Uji analisis regresi PROCESS Macro

					95% Confidence	
					Interval (CI)	
Variabel/Effect	Koefisien (b)	SE	t	p	Boot LLCI	Boot ULCI
Adaptabilitas Karir →Keterikatan Kerja (jalur c')	0,463	0,088	5,240	0,000	0,289	0,638
Adaptabilitas Karir → Stres Kerja (jalur a)	-0,225	0,076	-2,958	0,004	-0,375	-0,075
Stres kerja → Keterikatan Kerja (jalur b)	-0,183	0,087	-2,108	0,037	-0,355	-0,012
Effect						
Total effect						
Direct effect						
(Adaptabilitas Karir → Keterikatan Kerja)	0,505	0,087	5,793	0,000	0,333	0,676
Indirect effect						
(Adaptabilitas Karir → Keterikatan Kerja)	0,041	0,032	-	-	-0,006	0,115

(Sumber: Tabel diolah oleh peneliti)

Berdasarkan hasil analisis mediasi menggunakan PROCESS Macro Model 4 pada Tabel 34, diperoleh bahwa adaptabilitas karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja (jalur a) dengan koefisien regresi sebesar $b = -0,225$, $SE = 0,076$, $t = -2,958$, $p = 0,004$, dan interval kepercayaan 95% (-0,375 s.d. -0,075). Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi adaptabilitas karir yang dimiliki karyawan, maka tingkat stres kerja cenderung semakin rendah. Oleh karena itu, (H_{a2}) diterima dan H_{02} ditolak.

Selanjutnya, stres kerja juga berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keterikatan kerja (jalur b) dengan koefisien regresi sebesar $b = -0,183$, $SE = 0,087$, $t = -2,108$, $p = 0,037$, dan interval kepercayaan 95% (-0,355 s.d. -0,012). Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat stres kerja yang dialami karyawan, maka tingkat keterikatan kerja cenderung semakin rendah. Dengan demikian, (H_{a3}) diterima dan H_{03} ditolak.

Selain itu, hasil analisis menunjukkan bahwa total *effect* (jalur c) adaptabilitas karir terhadap keterikatan kerja adalah sebesar $b = 0,505$, $SE = 0,087$, $t = 5,793$, $p = 0,000$, dengan interval kepercayaan 95% (0,333 s.d. 0,676). Setelah variabel stres kerja dimasukkan ke dalam model mediasi, nilai direct effect (jalur c') menjadi $b = 0,463$, $SE = 0,088$, $t = 5,240$, $p = 0,000$, dengan interval kepercayaan 95% (0,289 s.d. 0,638). Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh langsung adaptabilitas karir terhadap keterikatan kerja tetap signifikan meskipun telah memperhitungkan peran stres kerja sebagai variabel mediator.

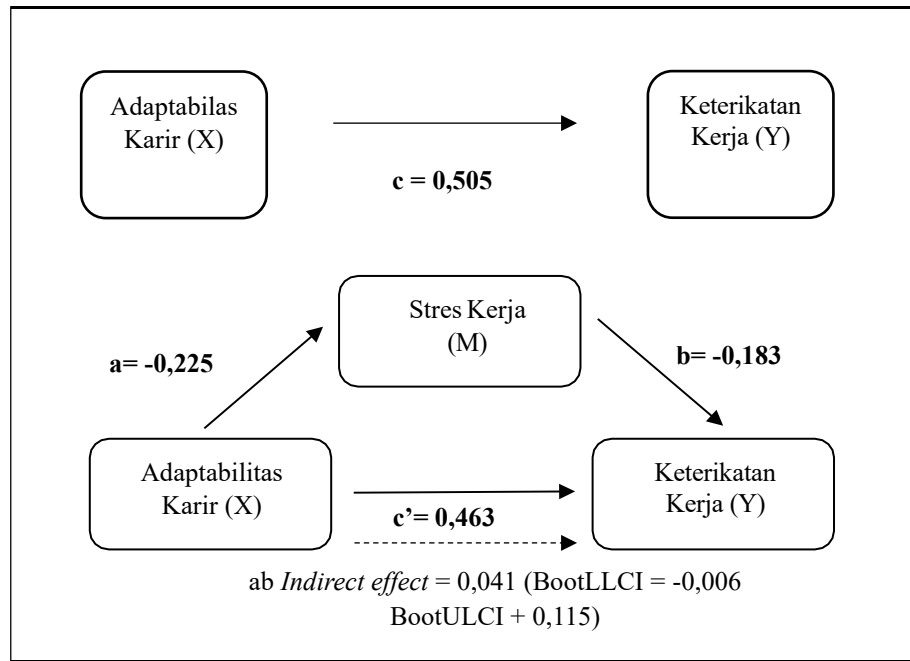
Selanjutnya, hasil pengujian *indirect effect* menunjukkan koefisien sebesar $b = 0,041$ dengan $BootSE = 0,032$ dan interval kepercayaan *bootstrap* 95% sebesar (-0,006 s.d. 0,115). Karena interval kepercayaan tersebut masih mencakup nilai nol (0), maka efek tidak langsung dinyatakan tidak signifikan. Dengan demikian, stres kerja tidak terbukti memediasi pengaruh adaptabilitas karir terhadap keterikatan kerja pada karyawan PT X. Oleh karena itu, H_{a4} ditolak dan (H_{04}) diterima.

Lemahnya pengaruh adaptabilitas karir terhadap stres kerja dan lemahnya pengaruh stres kerja terhadap keterikatan kerja. Meskipun kedua jalur menunjukkan signifikansi statistik, besarnya koefisien pengaruh relatif kecil, yaitu adaptabilitas karir terhadap stres kerja sebesar $b = -0,225$ dan stres kerja terhadap keterikatan kerja sebesar $b = -0,183$. Sebaliknya, pengaruh langsung adaptabilitas karir terhadap keterikatan kerja lebih besar, yaitu $b = 0,463$. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun adaptabilitas karir dapat menurunkan stres kerja dan stres kerja dapat menurunkan keterikatan kerja, besarnya pengaruh yang terbentuk belum cukup kuat untuk menghasilkan efek mediasi yang signifikan.

Temuan ini di dukung oleh penelitian (Fiori dkk., 2018) Menjelaskan bahwa pengaruh *career adaptability* terhadap *work stress* tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui mekanisme psikologis lain seperti *negative affect*. Dengan demikian, stres kerja bukan satu-satunya faktor yang menjelaskan hubungan tersebut. (Harmen & Sunjaya, 2022). Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee engagement* ($\beta = -0,437$; $p = 0,036$). Arah hubungan yang negatif mengindikasikan bahwa peningkatan stres kerja cenderung menurunkan *employee engagement*. Meskipun demikian, kekuatan pengaruh yang ditunjukkan tergolong lemah.

Hal ini menunjukkan bahwa terdapat faktor lain yang diduga berperan dalam menjelaskan hubungan antara adaptabilitas karir dan keterikatan kerja selain stres kerja. Selain itu, keterikatan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh stres kerja, tetapi juga oleh berbagai faktor lain seperti kepuasan kerja, efikasi diri, *psychological capital*, *perceived organizational support*, serta kesiapan individu dalam merencanakan dan mengembangkan karirnya. Oleh karena itu, meskipun karyawan memiliki tingkat adaptabilitas karir yang baik, keterikatan kerja tetap dapat karena adanya faktor psikologis dan organisasi lain yang lebih dominan dalam memengaruhi keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya. Dengan

demikian, stres kerja dalam penelitian ini belum sepenuhnya mampu menjelaskan mekanisme hubungan antara adaptabilitas karir dan keterikatan kerja.



Gambar 6. Hasil mediasi statistik

E. Diskusi

Penelitian ini dilaksanakan di PT X yang bergerak di bidang industri garmen yang berlokasi di Jalan Raya Narogong KM 7, Cipendawa RT 01 RW 05, Bojong Menteng, Bekasi Timur, Jawa Barat. Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan aktif bagian produksi yang berusia 20–40 tahun dan bukan merupakan karyawan *daily worker*. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan (*margin of error*) sebesar 0,05, sehingga dari total populasi sebanyak 300 orang karyawan produksi diperoleh sampel sebanyak 172 responden. Penyebaran skala psikologi dilakukan secara daring melalui *Google Form* yang dilaksanakan pada tanggal 04 Mei 2026 hingga 25 Mei 2026. Sampel penelitian berasal dari beberapa divisi produksi, yaitu *Cutting*, *Sewing*, *Helper*, dan *Packing*. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *convenience sampling*.

Menurut Schaufeli dan Bakker 2004 dalam jurnal (Iswanto & Agustina, 2019) keterikatan kerja mengungkapkan bahwa keterikatan kerja adalah hubungan terhadap pekerjaan yang aktif dan positif yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan. Semangat mengacu pada tingkat energi yang tinggi dan resiliensi mental pada saat bekerja, sedangkan dedikasi mengacu pada ketahanan dalam bekerja meliputi sikap antusias dan menyukai tantangan. Kemudian, penyerapan ditandai dengan sepenuhnya berkonsentrasi, bangga, dan bahagia dalam bekerja, seperti waktu yang berlalu dengan cepat. Menurut Robbins & Judge (2008) dalam jurnal (Situmorang & Tarigan, 2025) mendefinisikan stres kerja sebagai suatu keadaan yang timbul dalam interaksi diantara manusia dan pekerjaan. Secara umum, stres didefinisikan sebagai rangsangan eksternal yang mengganggu fungsi mental, fisik, dan kimiawi dalam tubuh seseorang.

Menurut Profeli dan Savickas 2012 dalam jurnal (Anggraini & Syakarofath, 2023) Adaptabilitas karir adalah kemampuan individu untuk mengontrol dan beradaptasi dengan pekerjaannya menunjukkan sifat kepribadian fleksibel yang dimana kemampuan beradaptasi karir membuat individu mampu mengatasi perubahan kondisi kerja dan mengendalikan pekerjaan.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis menggunakan dua jenis analisis, yaitu uji korelasi dan analisis regresi dengan bantuan *PROCESS Macro* yang dikembangkan oleh Andrew F. Hayes. Uji korelasi digunakan untuk mengidentifikasi hubungan antara variabel-variabel yang diteliti, sedangkan analisis regresi melalui *PROCESS Macro* digunakan untuk menguji peran variabel mediator (*intervening variable*) dalam hubungan antarvariabel.

Hasil uji korelasi Spearman Rank menunjukkan hubungan antara variabel Adaptabilitas Karir dan Keterikatan Kerja memiliki koefisien korelasi sebesar $r = 0,463$, serta nilai signifikansi $p = 0,000$ ($p < 0,05$). Hal ini menunjukkan adanya hubungan positif dengan kekuatan hubungan sedang antara kedua variabel tersebut. Artinya semakin tinggi tingkat Adaptabilitas Karir pada karyawan, maka tingkat Keterikatan Kerja semakin tinggi juga.

Oleh karena itu, hipotesis pertama H_{a1} dapat diterima dan H_{01} ditolak. Hal ini sejalan dengan penelitian Malyashafa & Utami (2025) Adaptabilitas karir terhadap keterikatan kerja bersifat positif. Artinya, semakin tinggi tingkat adaptabilitas karir yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula kecenderungan mereka memiliki keterikatan kerja. Sebaliknya, semakin rendah adaptabilitas karir, maka semakin rendah pula kecenderungan karyawan dengan keterikatan kerja yang rendah.

Berdasarkan hasil analisis jalur a pada PROCESS Macro Model 4, diperoleh bahwa adaptabilitas karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja ($b = -0,225$; $p = 0,004$). Dengan demikian, hipotesis kedua (H_{a2}) diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa adaptabilitas karir merupakan salah satu faktor yang berperan dalam menurunkan tingkat stres kerja pada karyawan PT X. Artinya, semakin tinggi kemampuan karyawan dalam beradaptasi terhadap perubahan, tuntutan pekerjaan, maupun perkembangan karir, maka semakin rendah tingkat stres kerja yang dirasakan.

Temuan penelitian ini didukung oleh penelitian Zhou dan Zheng (2022) yang menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi kerja (*work adaptability*) berperan sebagai sumber daya individu dalam menghadapi stresor pekerjaan. Individu yang memiliki kemampuan adaptasi yang baik cenderung lebih mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan, tuntutan, dan tekanan kerja sehingga dampak negatif stres kerja dapat diminimalkan.

Berdasarkan hasil analisis jalur b pada PROCESS Macro Model 4, bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keterikatan kerja pada karyawan PT X ($b = -0,183$; $p = 0,037$). Dengan demikian, hipotesis ketiga (H_{a3}) diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat stres kerja yang dialami karyawan, maka semakin rendah tingkat keterikatan kerja yang dimiliki. Temuan ini sesuai dengan teori *Job Demands-Resources (JD-R)* yang dikemukakan oleh Bakker dan Demerouti (2007). Teori tersebut menjelaskan bahwa tuntutan pekerjaan (*job demands*) yang berlebihan dapat menguras energi fisik maupun psikologis karyawan sehingga meningkatkan stres kerja. Kondisi tersebut pada akhirnya akan menurunkan keterikatan kerja

yang ditandai dengan berkurangnya semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan terhadap pekerjaan (*absorption*).

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Al Hajj dkk. (2023) yang menunjukkan bahwa stres memiliki pengaruh terhadap keterikatan kerja (*work engagement*). Penelitian tersebut menjelaskan bahwa ketika individu memandang stres sebagai hambatan (*hindrance stress*), tingkat keterikatan kerja cenderung menurun karena energi fisik maupun psikologis terkuras dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Sebaliknya, tingkat stres yang lebih rendah memungkinkan individu mempertahankan semangat, dedikasi, dan keterlibatan dalam pekerjaannya.

Hasil pengujian efek tidak langsung (*indirect effect*) adaptabilitas karir terhadap keterikatan kerja melalui stres kerja tidak signifikan ($b = 0,041$, $BootSE = 0,032$, $CI\ Bootstrap\ 95\% = (-0,006, 0,115)$). Hal ini karena interval kepercayaan *bootstrap* masih mencakup nilai 0. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa stres kerja tidak memediasi hubungan antara adaptabilitas karir dan keterikatan kerja. Oleh karena itu, hipotesis keempat (H_{a4}) ditolak dan H_{04} diterima yang menyatakan adanya peran mediasi ditolak.

Menurut Hayes dan Little (2018) dalam bukunya yang berjudul “*Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach*” ketidaksignifikanan pada salah satu jalur dalam model tidak secara otomatis menunjukkan tidak adanya mediasi. Namun, keberadaan mediasi tetap ditentukan oleh signifikansi efek tidak langsung yang diperoleh melalui prosedur *bootstrap*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa interval kepercayaan *bootstrap* untuk efek tidak langsung masih mencakup nilai nol, sehingga tidak terdapat bukti empiris yang mendukung peran mediasi variabel tersebut. Kondisi ini dapat terjadi karena pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen lebih bersifat langsung, hubungan antara variabel independen dan mediator relatif lemah, atau adanya mediator lain yang lebih relevan dalam menjelaskan hubungan antar variabel.

Sejalan dengan, (Fiori dkk., 2018) menemukan bahwa *career adaptability* berpengaruh terhadap *work stress* melalui mekanisme emosi

negatif. Hasil analisis menunjukkan efek tidak langsung yang signifikan, yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi *career adaptability*, semakin rendah *work stress* melalui penurunan *negative affect*. Namun, peran *positive affect* sebagai mediator tidak signifikan ($\beta = 0,02$; $SE = 0,009$; $CI\ 95\% = -0,003$ hingga $0,03$; dan $\beta = -0,003$; $SE = 0,008$; $CI\ 95\% = -0,02$ hingga $0,01$). Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh *career adaptability* terhadap *work stress* bersifat tidak langsung dan spesifik melalui emosi negatif, sehingga hubungan antar variabel tidak bersifat kuat secara umum, melainkan bergantung pada mekanisme psikologis tertentu.

Di dukung oleh penelitian Harmen & Sunjaya (2022) menemukan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee engagement*, yang berarti peningkatan stres kerja cenderung menurunkan keterikatan kerja, kekuatan pengaruh yang dihasilkan tergolong lemah. Temuan ini memperkuat adanya hubungan antara stres kerja dan keterikatan kerja, meskipun dalam penelitian ini stres kerja tidak berperan sebagai mediator yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat faktor lain yang diduga berperan dalam menjelaskan hubungan antara adaptabilitas karir dan keterikatan kerja selain stres kerja.

Penelitian ini juga didukung oleh (Yoo & Lee, 2019) yang dimana dalam penelitian ini ditemukan bahwa mediasi menghilang pada tingkat *job insecurity* yang tinggi. Hal ini ditunjukkan oleh efek tidak langsung yang menjadi tidak signifikan pada kondisi *job insecurity* tinggi (+1 SD), karena interval kepercayaan mencakup nilai nol. Temuan ini dapat dijelaskan melalui *Conservation of Resources (COR) Theory* (Hobfoll, 2001), yang menyatakan bahwa individu berupaya mempertahankan sumber daya yang dimiliki. Dalam kondisi *job insecurity* yang tinggi, individu mengalami ancaman kehilangan sumber daya psikologis, sehingga kemampuan adaptabilitas karir sebagai sumber daya internal menjadi kurang efektif dalam meningkatkan keterikatan kerja.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, pada variabel keterikatan kerja diperoleh bahwa dimensi *vigor* memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu 4,2190.

Nilai tersebut berada pada rentang skala 0–6 yang secara teoritis termasuk dalam kategori “sering” (*around 4 = often*). Hal ini menunjukkan bahwa responden secara umum cukup sering merasakan energi kerja, dan ketahanan mental dalam menjalankan pekerjaan *seperti merasa penuh energi saat bekerja (A1), bersemangat untuk berangkat bekerja (A3), dan tetap bertekun meskipun keadaan tidak berjalan dengan baik (A6)*.

Pada aspek adaptabilitas karir yang memperoleh nilai rata-rata tertinggi adalah *confidence* ($M = 3,8663$), diikuti oleh *control* ($M = 3,8595$). Nilai rata-rata tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden cenderung memberikan jawaban pada kategori kuat. Tingginya skor pada aspek *confidence* menunjukkan bahwa responden memiliki keyakinan yang cukup terhadap kemampuan dirinya dalam menghadapi berbagai tantangan pekerjaan. Hal ini tercermin dari *item seperti mengatasi hambatan (A22) dan memecahkan masalah (A23)*. Sementara itu, tingginya aspek *control* menunjukkan bahwa responden cenderung mampu mengendalikan diri dan bertanggung jawab terhadap keputusan yang diambil, sebagaimana tercermin pada *item membuat keputusan sendiri (A7) dan mengandalkan diri sendiri (A10)*.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat dilihat bahwa responden didominasi oleh karakteristik yang berkaitan dengan keyakinan terhadap kemampuan diri, kemampuan menghadapi hambatan, serta ketahanan dalam bekerja. Secara teoritis, karakteristik tersebut memiliki keterkaitan yang kuat dengan konsep *Psychological Capital*, Resiliensi, dan Optimisme dapat dipertimbangkan sebagai mediator alternatif. Menurut teori resiliensi, individu yang mampu beradaptasi, menghadapi hambatan, dan bangkit dari berbagai kesulitan akan lebih mampu mempertahankan semangat serta keterlibatan dalam pekerjaannya. Dengan demikian, responden yang memiliki adaptabilitas karir tinggi kemungkinan juga memiliki *resiliensi* yang lebih baik, sehingga mampu mempertahankan keterikatan kerja meskipun menghadapi berbagai tuntutan dan tantangan pekerjaan.

Dugaan variabel mediasi resiliensi ini juga didukung oleh penelitian Cahyawulan & Wahyuni (2021) menemukan bahwa resiliensi memiliki

hubungan positif dan signifikan dengan adaptabilitas karir ($r = 0,444$; $p = 0,000$). Temuan tersebut menunjukkan bahwa individu yang memiliki tingkat resiliensi yang tinggi cenderung memiliki kemampuan adaptabilitas karir yang tinggi. Selanjutnya penelitian Rahmah dkk., (2025) yang menemukan bahwa resiliensi berperan positif terhadap keterikatan kerja dengan nilai koefisien determinasi sebesar 0,774, yang berarti resiliensi memberikan kontribusi 77,4% pada keterikatan kerja. Hasil tersebut menunjukkan bahwa resiliensi merupakan prediktor yang kuat terhadap keterikatan kerja. Individu yang memiliki resiliensi tinggi cenderung mampu menghadapi tantangan dan tekanan kerja secara lebih efektif sehingga tetap menunjukkan keterlibatan, antusiasme, dan komitmen terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, semakin tinggi resiliensi yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat keterikatan kerja yang ditunjukkan.

Dugaan mediasi Optimisme juga didukung oleh penelitian Asfy & Primanita (2024) menunjukkan bahwa adanya kontribusi signifikan antara *career optimism* terhadap *work engagement* dan terdapat korelasi yang cukup kuat, ditunjukkan oleh nilai korelasi (R) sebesar 0,891. Dari hasil *output* tersebut, diperoleh koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,794, yang menunjukkan bahwa variabel bebas (*career optimism*) memiliki pengaruh sebesar 79,4% terhadap variabel terikat (*work engagement*).

Tidak signifikannya peran stres kerja sebagai variabel mediasi diduga dipengaruhi oleh karakteristik lingkungan kerja di PT X yang menerapkan sistem produksi berbasis target. Target produksi merupakan bagian dari aktivitas operasional perusahaan sehingga karyawan telah terbiasa bekerja dengan tuntutan tersebut. Selain itu, peneliti menduga pengambilan data dilakukan pada periode ketika target produksi tidak berada pada kondisi puncak sehingga tekanan kerja yang dirasakan relatif lebih rendah. Kondisi tersebut menyebabkan tingkat stres kerja belum cukup tinggi untuk menjelaskan hubungan antara adaptabilitas karier dengan keterikatan kerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian Rudolph, C. W. dkk. (2017) yang menjelaskan bahwa individu dengan adaptabilitas karier yang tinggi lebih

mampu menghadapi tuntutan pekerjaan sehingga tidak mudah mengalami stres ketika menghadapi perubahan maupun tekanan kerja.

Selain karakteristik target kerja, budaya perusahaan juga diduga menjadi salah satu faktor yang menyebabkan stres kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi. Budaya organisasi yang menekankan kepatuhan terhadap prosedur kerja (SOP), tanggung jawab, dan kerja sama antarkaryawan memungkinkan karyawan lebih mudah menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan. Budaya kerja dengan ritme yang berpola tersebut dapat membantu karyawan mengelola tekanan kerja secara lebih efektif sehingga tuntutan pekerjaan tidak selalu berkembang menjadi stres kerja. Hal ini sejalan dengan pendapat Schein, Edgar H. dan Schein, Peter A. (2021) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi membentuk nilai, perilaku, dan cara individu merespons tuntutan dalam lingkungan kerja. Semakin kuat budaya organisasi yang mendukung, semakin baik kemampuan karyawan dalam beradaptasi terhadap tuntutan pekerjaan.

Berdasarkan karakteristik jenis kelamin subjek penelitian, diketahui bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 98 orang (57,0%), sedangkan responden perempuan berjumlah 74 orang (43,0%). Hasil tersebut menunjukkan bahwa tenaga kerja pada PT X lebih banyak didominasi oleh karyawan laki-laki dibandingkan perempuan. Meskipun demikian, perbedaan jenis kelamin tidak selalu menjadi faktor utama yang membedakan tingkat keterikatan kerja karyawan. Penelitian Syamtar dan Mayasari (2019) menunjukkan bahwa keterikatan kerja dapat ditemukan pada berbagai kelompok demografis, baik laki-laki maupun perempuan, serta lebih dipengaruhi oleh faktor organisasi dan karakteristik pekerjaan yang dimiliki individu.

Berdasarkan karakteristik usia, diketahui bahwa mayoritas responden berada pada rentang usia 26–30 tahun sebanyak 61 orang (35,5%). Selanjutnya, responden berusia 31–35 tahun berjumlah 47 orang (27,3%), usia 20–25 tahun berjumlah 36 orang (20,9%), dan usia 35–40 tahun berjumlah 28 orang (16,3%). Dengan demikian, sebagian besar responden berada pada rentang usia

26–35 tahun yang merupakan usia produktif dan umumnya berada pada tahap pengembangan serta pemantapan karir. Pada rentang usia tersebut individu cenderung memiliki motivasi yang tinggi untuk mengembangkan kompetensi, menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan, serta mencapai tujuan karir yang telah ditetapkan. Selain itu, usia produktif juga ditandai dengan kemampuan individu dalam menghadapi berbagai tantangan pekerjaan dan memanfaatkan peluang pengembangan karir secara optimal. Penelitian Wicaksono (2020) juga menjelaskan bahwa kelompok usia produktif memiliki potensi yang lebih besar dalam mengembangkan kompetensi dan keterlibatan kerja di lingkungan organisasi.

Berdasarkan status karyawan, diketahui bahwa mayoritas responden berstatus sebagai karyawan tetap sebanyak 102 orang (59,3%), sedangkan karyawan kontrak berjumlah 70 orang (40,7%). Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki hubungan kerja yang relatif stabil dan berkelanjutan dengan perusahaan. Status sebagai karyawan tetap umumnya memberikan rasa aman dalam bekerja serta peluang pengembangan karir yang lebih jelas dibandingkan karyawan kontrak. Penelitian Nata dkk., (2022) menjelaskan bahwa status kepegawaian merupakan salah satu karakteristik penting yang berkaitan dengan keberlangsungan hubungan kerja dan pengalaman individu dalam organisasi.

Berdasarkan karakteristik masa kerja, diketahui bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja 3 tahun sebanyak 57 orang (33,1%). Selanjutnya, responden dengan masa kerja 2 tahun berjumlah 51 orang (29,7%), masa kerja lebih dari 4 tahun berjumlah 47 orang (27,3%), dan masa kerja 1 tahun berjumlah 17 orang (9,9%). Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah memiliki pengalaman kerja yang cukup lama sehingga diperkirakan telah memahami budaya organisasi, tugas, serta tanggung jawab pekerjaannya dengan baik. Masa kerja yang lebih panjang memungkinkan individu untuk lebih mengenal lingkungan kerja, membangun hubungan yang baik dengan rekan kerja, dan menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan. Putri & Ardi (2020) Penelitian Prahara dan Putri (2020)

menjelaskan bahwa masa kerja memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memahami lingkungan kerja dan mengembangkan keterikatan terhadap pekerjaannya.

F. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini juga hanya dilakukan pada karyawan PT X, sehingga hasil penelitian memiliki keterbatasan dalam hal generalisasi. Karakteristik organisasi, budaya kerja, sistem manajemen, serta lingkungan kerja pada perusahaan lain kemungkinan berbeda, sehingga hasil penelitian belum tentu dapat diterapkan pada seluruh populasi karyawan di berbagai sektor industri.

Selain itu, penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional*, yaitu pengambilan data yang dilakukan pada satu waktu pengukuran. Oleh karena itu, penelitian ini belum dapat menggambarkan perubahan kondisi responden dari waktu ke waktu maupun menjelaskan hubungan sebab akibat antar variabel secara lebih mendalam.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berperan dalam hubungan antara adaptabilitas karir dan keterikatan kerja, namun kontribusi yang diberikan relatif kecil. Temuan ini mengindikasikan bahwa masih terdapat faktor-faktor lain yang berpotensi memengaruhi hubungan antara adaptabilitas karir dan keterikatan kerja yang belum diteliti dalam penelitian ini, seperti resiliensi, efikasi diri, *psychological capital*, dukungan organisasi, maupun faktor psikologis lainnya. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat mempertimbangkan variabel lain yang relevan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme hubungan antara adaptabilitas karir dan keterikatan kerja.