



Pengaruh *Career Adaptability* terhadap *Work Engagement* dengan *Perceived Organizational Support* sebagai variabel mediasi pada karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat.

Dhian Luthfiyah Dalila¹, Chici Andriani² *

¹Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Negeri Padang, Indonesia
Correspondence: E-mail: chichiandriani@fe.unp.ac.id

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *career adaptability* terhadap *work engagement* dengan *perceived organizational support* sebagai variabel mediasi pada karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 91 responden dan dianalisis menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *career adaptability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *perceived organizational support*, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*. Selain itu, *perceived organizational support* juga tidak berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* serta tidak mampu memediasi hubungan antara *career adaptability* dan *work engagement*. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi karier mampu meningkatkan persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi, namun belum mampu meningkatkan keterlibatan kerja secara langsung maupun melalui *perceived organizational support*. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa *work engagement* karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian.

© 2026 Kantor Jurnal dan Publikasi UPI

ARTICLE INFO

Article History:

Submitted/Received 1 July 2026
First Revised 2 July 2026
Accepted 3 July 2026
First Available online 3 July 2026
Publication Date 3 July 2026

Keyword:

Career Adaptability, Work Engagement, Perceived Organizational Support.

1. PENDAHULUAN

Dalam era perubahan lingkungan kerja yang semakin dinamis, organisasi dituntut untuk mampu mempertahankan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Salah satu aspek yang menjadi perhatian dalam manajemen sumber daya manusia adalah *work engagement*. *Work engagement* merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*) dalam bekerja (Wilmarb.Schaufeli & Bakker, 2001). Karyawan yang memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, komitmen, serta keterlibatan penuh dalam menjalankan pekerjaannya sehingga mampu memberikan kontribusi optimal bagi organisasi.

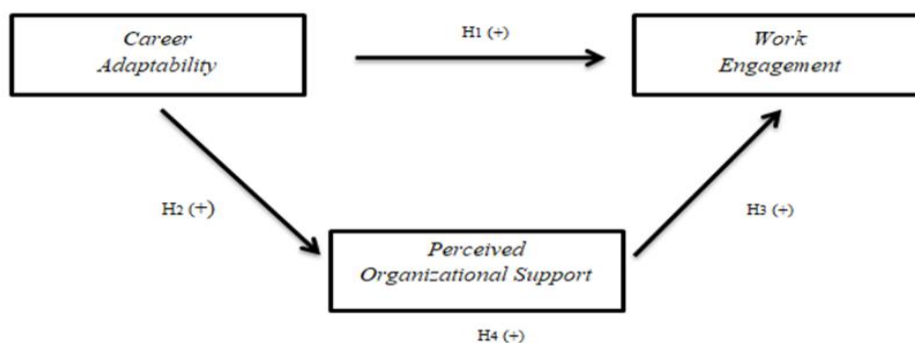
Keterlibatan kerja karyawan tidak terbentuk secara otomatis, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari individu maupun organisasi. Dalam perspektif *Job Demands-Resources (JD-R) Model*, keterlibatan kerja dipengaruhi oleh ketersediaan sumber daya personal (*personal resources*) dan sumber daya organisasi (*job resources*) (Bakker et al., 2022). Salah satu sumber daya personal yang dipandang penting adalah *career adaptability*, yaitu kemampuan individu dalam mempersiapkan, mengendalikan, mengeksplorasi, dan meyakini kemampuannya dalam menghadapi perubahan serta tantangan karier (Savickas & Porfeli, 2012). Karyawan dengan tingkat *career adaptability* yang tinggi cenderung lebih mampu menghadapi perubahan lingkungan kerja, mengelola tekanan kerja, serta mempertahankan sikap kerja yang positif.

Selain faktor individual, faktor organisasi juga berperan penting dalam meningkatkan *work engagement*. Salah satu faktor tersebut adalah *perceived organizational support (POS)*, yaitu persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Ketika karyawan merasakan adanya dukungan dari organisasi, mereka akan merasa dihargai sehingga mendorong munculnya sikap kerja positif dan keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan (Djarmiko et al., 2020). Berbagai penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa *perceived organizational support* memiliki hubungan positif dengan *work engagement* (Şanlıöz et al., 2022).

Penelitian ini dilakukan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat yang merupakan perusahaan jasa transportasi dengan karakteristik pekerjaan yang kompleks serta memiliki standar keselamatan yang tinggi. Karyawan dituntut untuk mampu bekerja secara teliti, disiplin, dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya. Meskipun dihadapkan pada tuntutan kerja yang tinggi, hasil observasi awal menunjukkan bahwa karyawan tetap menunjukkan semangat, tanggung jawab, serta keterlibatan yang baik dalam bekerja. Kondisi tersebut mengindikasikan adanya *work engagement* yang cukup tinggi pada karyawan. Namun demikian, penelitian mengenai peran *perceived organizational support* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *career adaptability* dan *work*

engagement, khususnya pada konteks Badan Usaha Milik Negara (BUMN), masih relatif terbatas.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *career adaptability* terhadap *work engagement* dengan *perceived organizational support* sebagai variabel mediasi pada karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

2. METHODS

a. Desain, Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan antar variabel melalui data numerik dan analisis statistik. Pendekatan ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Career Adaptability* sebagai variabel independen terhadap *Work Engagement* sebagai variabel dependen dengan *Perceived Organizational Support* sebagai variabel mediasi. Pendekatan kuantitatif digunakan karena mampu menjelaskan hubungan kausal antar variabel secara objektif melalui pengujian hipotesis yang sistematis.

Strategi penelitian yang digunakan adalah *survey research* melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Penelitian ini juga menggunakan desain *cross-sectional*, di mana data dikumpulkan dalam satu periode waktu tertentu untuk menggambarkan kondisi dan persepsi responden secara aktual. Desain ini dipilih karena sesuai untuk menguji hubungan antar variabel dalam penelitian serta mampu memberikan gambaran mengenai kondisi responden pada saat penelitian dilakukan.

Penelitian dilakukan pada karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada karakteristik perusahaan yang bergerak di bidang transportasi publik dengan tingkat kompleksitas operasional dan standar keselamatan yang tinggi. Kondisi tersebut menuntut karyawan untuk memiliki kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja, mampu memanfaatkan dukungan yang diberikan organisasi, serta tetap mempertahankan keterlibatan kerja dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat dipandang relevan sebagai objek penelitian

untuk mengkaji hubungan antara *career adaptability*, *perceived organizational support*, dan *work engagement*.

Adapun waktu pelaksanaan penelitian berlangsung pada tahun 2026, yang dimulai dari tahap penyusunan proposal, pengumpulan data, pengolahan data, hingga penyusunan laporan penelitian sesuai dengan jadwal penyelesaian skripsi di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Padang.

b. Indikator Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini, setiap variabel dioperasionalkan ke dalam sejumlah indikator yang mengacu pada landasan teori serta penelitian terdahulu yang relevan. Operasionalisasi variabel tersebut bertujuan agar setiap konstruk dapat diukur secara tepat sesuai dengan tujuan penelitian. Rincian indikator masing-masing variabel disajikan pada **Tabel 1** sebagai berikut:

Table 1. Indikator Variabel

No.	Variabel	Defenisi Operasional	Indikator	Skala	Sumber
1.	<i>Work engagement</i> (Y)	<i>Work engagement</i> dalam penelitian ini diartikan sebagai kondisi psikologis positif yang dialami karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Devisi Regional II Sumatera Barat yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam bekerja sehingga mampu menunjukkan energi, keterikatan emosional, dan fokus dalam pekerjaan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vigor (semangat) 2. Dedication (dedikasi) 3. Absorption (penghayatan) 	Skala Likert (1–5)	(Bakker et al., 2022)
2.	<i>Career Adaptability</i> (X)	<i>Career adaptability</i> dalam penelitian ini diartikan sebagai kemampuan karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Devisi Regional II Sumatera Barat dalam menghadapi perubahan, tuntutan, serta tantangan dalam dunia kerja sehingga mampu menyesuaikan diri, merencanakan karier, serta mengambil keputusan yang tepat dalam perkembangan kariernya.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concern (kepedulian karier) 2. Control (pengendalian karier) 3. Curiosity (rasa ingin tahu) 4. Confidence (kepercayaan diri) 	Skala Likert (1–5)	(Savickas & Porfeli, 2012)

3.	<i>Perceived organizational support</i> (Z)	<i>Perceived organizational support</i> dalam penelitian ini diartikan sebagai persepsi karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Devisi Regional II Sumatera Barat mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan sehingga karyawan merasa didukung dan termotivasi dalam bekerja.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan 2. Hubungan dengan organisasi 3. Kontribusi terhadap tujuan organisasi 4. Dukungan dalam pekerjaan 5. Pengurangan perilaku negatif (absensi) 6. Loyalitas terhadap organisasi 	Skala Likert (1–5)	(Nugraha & Kharismasyah, 2024)
----	---	---	--	--------------------	--------------------------------

Sumber: data primer, diolah 2026

c. Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Pendekatan ini digunakan untuk menganalisis hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel, yaitu pengaruh *Career Adaptability* terhadap *Work Engagement* dengan *Perceived Organizational Support* sebagai variabel mediasi. Metode PLS-SEM dipilih karena mampu menguji model penelitian yang bersifat prediktif, tidak mensyaratkan distribusi data normal, serta tetap memberikan hasil yang baik pada ukuran sampel yang relatif kecil (Hair et al, 2019).

Analisis data dilakukan melalui dua tahapan, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*). Evaluasi *outer model* bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk penelitian. Validitas konvergen dinilai berdasarkan nilai *outer loading* dengan batas minimal 0,70, meskipun nilai 0,60 masih dapat diterima pada penelitian yang bersifat eksploratif, serta nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang harus lebih besar dari 0,50. Selanjutnya, validitas diskriminan dievaluasi melalui nilai *cross loading*, di mana setiap indikator harus memiliki nilai loading yang lebih tinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Reliabilitas konstruk diukur menggunakan nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*, dengan nilai minimal 0,70 untuk menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi yang baik).

Selanjutnya, evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan untuk mengetahui hubungan antarvariabel laten dalam penelitian. Evaluasi ini dilakukan dengan melihat nilai koefisien determinasi (R^2) yang menunjukkan kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen. Selain itu, pengujian

bahwa hubungan antarvariabel signifikan pada tingkat kepercayaan 95%.

Selanjutnya, pengujian efek mediasi dilakukan dengan menganalisis pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) antara *Career Adaptability* terhadap *Work Engagement* model struktural juga dilakukan melalui analisis koefisien jalur (*path coefficient*) untuk mengetahui arah dan besarnya pengaruh antarvariabel dalam model penelitian

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* dengan memperhatikan nilai *path coefficient*, *t-statistics*, dan *p-values*. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *t-statistics* > 1,96 dan *p-values* < 0,05, yang menunjukkan melalui *Perceived Organizational Support*. Peran mediasi dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistics* > 1,96 dan *p-values* < 0,05. Hasil pengujian ini digunakan untuk mengetahui apakah *Perceived Organizational Support* mampu menjadi mekanisme mediasi dalam hubungan antara *Career Adaptability* dan *Work Engagement* pada karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat.

3. RESULTS AND DISCUSSION

a. Hasil Penelitian

1) Deskripsi Karakteristik Responden

Untuk memberikan gambaran mengenai profil responden, penelitian ini menyajikan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, umur, masa kerja, dan unit kerja. Penyajian karakteristik tersebut bertujuan untuk memberikan informasi mengenai kondisi umum responden sebagai subjek penelitian sehingga dapat mendukung interpretasi hasil penelitian secara lebih komprehensif. Rincian karakteristik responden disajikan pada **Tabel 2**.

Table 2. Tabel Karakteristik Responden

No.	Karakteristik	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin			
1.	Laki Laki	64	70,3%
2.	Perempuan	27	29,7%
Umur			
3.	< 25	8	9%
4.	25-34	32	33,7%
5.	35-44	39	43,8%
6.	45-54	9	10,1%
7.	≥55	3	3,4%
Masa Kerja			
8.	Kurang dari 2 tahun	6	6,6%

9.	2-3 tahun	11	12,1%
10.	4-5 tahun	10	11%
11.	Lebih dari 5 tahun	64	70,3%
Unit Kerja			
12.	Keuangan dan Sumber Daya Manusia	16	17,6%
13.	Pengadaan Barang dan Jasa	3	3,3%
14.	Sarana	4	4,4%
15.	Prasarana	6	6,6%
16.	Operasi, Fasilitas dan Angkutan Penumpang	9	9,9%
17.	Aset	9	9,9%
18.	Pengamanan	2	2,2%
19.	Kesehatan	9	9,9%
20.	Angkutan Barang	2	2,2%
21.	Sistem Informasi	6	6,6%
22.	UPT Balai Yasa	25	27,4%

Sumber: data primer, diolah 2026

2) Total Capaian Responden

Variabel *Career Adaptability* diukur menggunakan empat indikator, yaitu *concern* (kepedulian karier), *control* (pengendalian karier), *curiosity* (rasa ingin tahu), dan *confidence* (kepercayaan diri). Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh nilai rata-rata (*mean*) sebesar 4,29 dengan tingkat capaian responden (TCR) sebesar 85,88% yang berada dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat memiliki kemampuan adaptasi karier yang tinggi. Sebagian besar responden mampu mempersiapkan masa depan karier, mengendalikan keputusan karier, mengeksplorasi berbagai peluang karier, serta memiliki keyakinan dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Indikator *concern* memperoleh nilai rata-rata tertinggi dibandingkan indikator lainnya, yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap perkembangan karier di masa depan. Meskipun demikian, aspek *control* masih memiliki nilai rata-rata yang relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya, sehingga kemampuan dalam mengendalikan dan mengambil keputusan terkait karier masih perlu terus ditingkatkan.

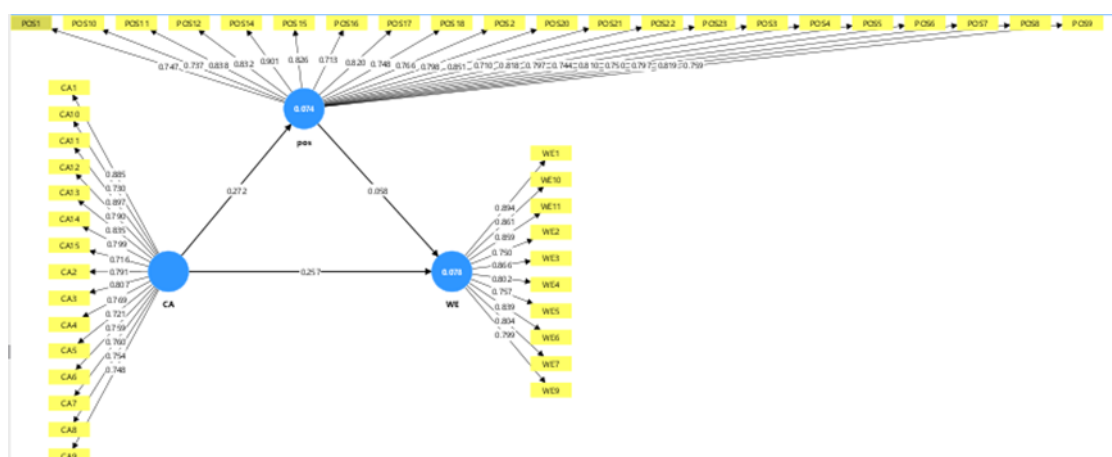
Variabel *Perceived Organizational Support* diukur menggunakan enam indikator, yaitu kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan, hubungan dengan organisasi, kontribusi terhadap tujuan organisasi, dukungan dalam pekerjaan, pengurangan perilaku negatif, dan loyalitas terhadap organisasi. Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh nilai rata-rata (*mean*) sebesar 4,28 dengan tingkat capaian responden (TCR) sebesar 85,64% yang berada dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat memiliki persepsi yang

tinggi terhadap dukungan yang diberikan oleh organisasi. Karyawan merasa bahwa organisasi memberikan perhatian terhadap kesejahteraan mereka, menghargai kontribusi yang diberikan, serta menyediakan dukungan dalam pelaksanaan pekerjaan. Indikator hubungan dengan organisasi memperoleh nilai rata-rata tertinggi dibandingkan indikator lainnya, yang menunjukkan bahwa hubungan antara karyawan dengan organisasi telah terjalin dengan baik. Namun demikian, indikator pengurangan perilaku negatif masih memiliki nilai rata-rata yang relatif lebih rendah sehingga organisasi perlu terus meningkatkan upaya dalam menciptakan lingkungan kerja yang mampu meminimalkan berbagai perilaku negatif di tempat kerja.

Variabel *Work Engagement* diukur menggunakan tiga indikator, yaitu *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penghayatan). Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh nilai rata-rata (mean) sebesar 4,34 dengan tingkat capaian responden (TCR) sebesar 86,83% yang berada dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan kerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat tergolong tinggi. Sebagian besar responden menunjukkan semangat yang tinggi dalam bekerja, memiliki dedikasi terhadap pekerjaannya, serta mampu berkonsentrasi dan terlibat secara penuh dalam melaksanakan tugas. Indikator *dedication* memperoleh nilai rata-rata tertinggi dibandingkan indikator lainnya, yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki rasa bangga, antusias, dan komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan yang dijalankan. Meskipun demikian, indikator *absorption* memiliki nilai rata-rata yang relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya, sehingga kemampuan karyawan untuk tetap fokus dan larut dalam pekerjaan masih dapat terus ditingkatkan guna mendukung keterlibatan kerja yang lebih optimal.

3) Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran (outer model) dilakukan untuk menguji kualitas instrumen penelitian dalam mengukur setiap konstruk laten yang digunakan. Pengujian ini bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh indikator memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas sehingga mampu merepresentasikan variabel penelitian secara tepat. Model pengukuran pada penelitian ini disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2. Nilai Outer Loading

Berdasarkan Gambar 2, seluruh indikator pada masing-masing variabel penelitian memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70 setelah dilakukan pengujian tahap kedua. Pada variabel *Career Adaptability*, nilai *outer loading* berada pada rentang 0,729 hingga 0,867. Variabel *Perceived Organizational Support* memiliki nilai *outer loading* antara 0,740 hingga 0,886, sedangkan variabel *Work Engagement* menunjukkan nilai *outer loading* berkisar antara 0,731 hingga 0,889. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria *convergent validity*. Menurut Hair et al. (2019), indikator dengan nilai *outer loading* $\geq 0,70$ mampu merepresentasikan konstruk yang diukur dengan baik. Selain itu, eliminasi beberapa indikator yang belum memenuhi kriteria validitas pada tahap pertama berhasil meningkatkan kualitas model pengukuran, sehingga seluruh indikator yang digunakan pada tahap kedua dinyatakan valid dan layak untuk digunakan dalam analisis selanjutnya.

Selain itu, hasil pengujian *Average Variance Extracted* (AVE) menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Variabel *Career Adaptability* memiliki nilai AVE sebesar 0,658, *Perceived Organizational Support* sebesar 0,663, dan *Work Engagement* sebesar 0,675. Seluruh nilai AVE tersebut berada di atas batas minimum 0,50, yang menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikatornya. Dengan demikian, seluruh indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid dan mampu merepresentasikan variabel *Career Adaptability*, *Perceived Organizational Support*, dan *Work Engagement* dengan baik, sehingga seluruh konstruk telah memenuhi kriteria *convergent validity*.

Selanjutnya, validitas diskriminan (*discriminant validity*) dievaluasi melalui nilai *cross loading* pada masing-masing indikator. Hasil pengujian menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukur dibandingkan dengan konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator mampu membedakan variabel yang diwakilinya dari variabel lain dalam model penelitian. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria *discriminant validity*, sehingga model pengukuran dinyatakan layak untuk digunakan pada tahap analisis struktural (inner model).

Table 3. Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
Career Adaptability	0.960	Reliabel
Work Engagement	0.955	Reliabel
Perceived Organizational Support	0.972	Reliabel

Sumber: data primer, diolah 2026

Berdasarkan hasil pengujian *composite reliability*, diketahui bahwa nilai *composite reliability* pada variabel *career adaptability* sebesar 0,960, *work engagement* sebesar 0,955, dan *perceived organizational support* sebesar 0,972. Seluruh nilai tersebut berada di atas batas minimum yang disyaratkan, yaitu 0,70, sehingga menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik. Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh indikator pada masing-masing variabel mampu mengukur konstruk laten secara konsisten dan stabil. Dengan demikian, variabel *career adaptability*, *work engagement*, dan *perceived organizational support* telah memenuhi kriteria reliabilitas, sehingga model pengukuran dalam penelitian ini dinyatakan reliabel dan layak digunakan pada tahap analisis selanjutnya.

4) Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah model pengukuran (*outer model*) memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, tahap berikutnya adalah melakukan evaluasi model struktural (*inner model*). Evaluasi ini bertujuan untuk menganalisis hubungan kausal antarvariabel laten berdasarkan model konseptual serta menguji hipotesis yang telah dirumuskan dalam penelitian.

Table 4. R.square

Variabel	R square	Keterangan
<i>Work engagement</i>	0.078	Valid
<i>Perceived Organizational Support</i>	0.074	valid

Sumber: data primer, diolah 2026

Pada table 3 Nilai *R Square* pada variabel *perceived organizational support* sebesar 0,074, yang menunjukkan bahwa *career adaptability* mampu menjelaskan variasi *perceived organizational support* sebesar 7,4%, sedangkan 92,6% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Selanjutnya, nilai *R Square* pada variabel *work engagement* sebesar 0,078, yang menunjukkan bahwa *career adaptability* dan *perceived organizational support* secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi *work engagement* sebesar 7,8%, sedangkan 92,2% sisanya dijelaskan oleh

variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Berdasarkan pedoman evaluasi model struktural, kedua nilai *R Square* tersebut termasuk dalam kategori lemah. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen masih relatif rendah. Meskipun demikian, nilai *R Square* yang rendah tidak menunjukkan bahwa model penelitian tidak layak, tetapi mengindikasikan bahwa *perceived organizational support* dan *work engagement* masih dipengaruhi oleh berbagai faktor lain di luar model penelitian. Meskipun demikian, secara keseluruhan model penelitian tetap layak digunakan karena mampu menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti dengan cukup baik.

5) Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menganalisis pengaruh langsung (*direct effect*) antarvariabel dalam model struktural. Pengujian dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* pada aplikasi SmartPLS 4 dengan memperhatikan nilai *t-statistic* dan *p-value* sebagai dasar pengambilan keputusan. Penelitian ini menggunakan pengujian satu arah (*one-tailed*) karena seluruh hipotesis yang diajukan memiliki arah hubungan yang jelas. Oleh karena itu, suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila memiliki nilai *t-statistic* > 1,645 dan *p-value* < 0,05 pada tingkat signifikansi 5%. Hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung dalam penelitian ini disajikan pada tabel berikut.

Table 5. Hipotesis Penelitian

Variabel	Orginal sample (O)	Sample mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Value	ket.
Career Adaptability -> Perceived Organizational Support (H ₂)	0.272	0.295	0.130	2.099	0.036	Diterima
Career Adaptability -> Work Engagment (H ₁)	0.257	0.275	0.152	1.696	0.090	Ditolak
Perceived Organizational Support -> Work Engagment (H ₃)	0.058	0.066	0.161	0.361	0.718	Ditolak

Career Adaptability -> Perceived Organizational Support -> Work Engagement (H4)	0.016	0.017	0.053	0.296	0.767	Ditolak
--	-------	-------	-------	-------	-------	---------

Sumber: data primer, diolah 2026

b. Pembahasan

Pembahasan ini bertujuan untuk menerangkan dan menginterpretasikan hasil penelitian dengan tujuan penelitian. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan terdapat pengaruh antar variabel terikat yaitu:

1) Pengaruh *Career Adaptability* terhadap *Work Engagement*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, *career adaptability* memiliki koefisien jalur sebesar 0,257, nilai *t-statistic* sebesar 1,696, dan p-value sebesar 0,090. Nilai tersebut menunjukkan bahwa *career adaptability* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*, sehingga H1 ditolak.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan karyawan dalam mempersiapkan masa depan karier, mengendalikan keputusan karier, mengeksplorasi peluang, serta menghadapi tantangan pekerjaan belum mampu meningkatkan *work engagement* secara signifikan. Kondisi ini diduga karena tingkat *work engagement* karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat telah berada pada kategori tinggi. Sebagai perusahaan BUMN yang memiliki sistem kerja, budaya organisasi, serta standar operasional yang terstruktur, keterlibatan kerja karyawan cenderung telah terbentuk melalui profesionalisme, karakteristik pekerjaan, dan sistem organisasi, sehingga tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan adaptasi karier.

Dalam perspektif *Job Demands–Resources* (JD-R) Model, *career adaptability* merupakan salah satu personal resources yang dapat membantu individu menghadapi tuntutan pekerjaan dan meningkatkan motivasi kerja (Bakker et al., 2022). Namun, model JD-R juga menjelaskan bahwa *work engagement* tidak hanya dipengaruhi oleh *personal resources*, tetapi juga oleh *job resources* yang tersedia dalam organisasi. Selain itu, (Rudolph & Zacher, 2021) menjelaskan bahwa *career adaptability* merupakan sumber daya psikologis yang membantu individu menghadapi perubahan dan tantangan karier. Akan tetapi, pada penelitian ini kemampuan adaptasi karier belum terbukti mampu meningkatkan *work engagement* secara langsung.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh nilai *R Square* sebesar 0,078, yang menunjukkan bahwa *career adaptability* dan *perceived organizational*

support hanya mampu menjelaskan 7,8% variasi *work engagement*, sedangkan 92,2% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *work engagement* karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar *career adaptability*.

2) Pengaruh *Career Adaptability* terhadap *Perceived Organizational Support*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,272, nilai t-statistic sebesar 2,099, dan p-value sebesar 0,036. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *career adaptability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *perceived organizational support*, sehingga H₂ diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan adaptasi karier yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula persepsi mereka terhadap dukungan yang diberikan organisasi. Karyawan yang mampu menghadapi perubahan, mengelola tantangan pekerjaan, serta mempersiapkan perkembangan kariernya cenderung lebih mampu memanfaatkan dan memaknai perhatian, penghargaan, serta dukungan yang diberikan organisasi. Menurut (Savickas & Porfeli, 2012), *career adaptability* merupakan sumber daya psikologis yang membantu individu menghadapi tugas, transisi, dan tantangan karier. Selain itu, (Rudolph & Zacher, 2021) menjelaskan bahwa individu dengan *career adaptability* yang tinggi lebih mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan serta memanfaatkan sumber daya yang tersedia di lingkungan kerja.

Dalam perspektif *Job Demands–Resources* (JD-R) Model, *career adaptability* merupakan *personal resources* yang membantu individu menghadapi tuntutan pekerjaan sekaligus memanfaatkan *job resources* yang tersedia dalam organisasi (Bakker et al., 2022). Oleh karena itu, semakin tinggi kemampuan adaptasi karier yang dimiliki karyawan, semakin tinggi pula *perceived organizational support* yang dirasakan oleh karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat.

3) Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Work Engagement*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,058, nilai t-statistic sebesar 0,361, dan p-value sebesar 0,718. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *perceived organizational support* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*, sehingga H₃ ditolak.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan karyawan belum mampu meningkatkan *work engagement* secara signifikan. Meskipun karyawan merasa memperoleh perhatian, penghargaan, dan dukungan dari organisasi, hal tersebut belum tentu meningkatkan semangat, dedikasi, dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Kondisi ini diduga karena tingkat *work engagement* karyawan PT Kereta Api Indonesia

(Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat telah berada pada kategori tinggi, sehingga keterlibatan kerja telah terbentuk melalui budaya kerja, sistem organisasi, serta tuntutan profesionalisme sebagai perusahaan BUMN.

Menurut (Bakker et al., 2022), dalam JD-R Model, *perceived organizational support* merupakan salah satu bentuk *job resources* yang dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan kerja. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi belum menjadi faktor utama dalam membentuk *work engagement*, sehingga kemungkinan terdapat faktor lain seperti karakteristik pekerjaan, kepemimpinan, maupun faktor intrinsik individu yang lebih dominan memengaruhi keterlibatan kerja karyawan.

4) Pengaruh *Career Adaptability* terhadap *Work Engagement* melalui *Perceived Organizational Support*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis mediasi, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,016, nilai *t-statistic* sebesar 0,296, dan *p-value* sebesar 0,767. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung *career adaptability* terhadap *work engagement* melalui *perceived organizational support* tidak signifikan, sehingga H4 ditolak.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun *career adaptability* berpengaruh positif terhadap *perceived organizational support*, dukungan organisasi yang dirasakan karyawan belum mampu meneruskan pengaruh tersebut menjadi peningkatan *work engagement*. Dengan kata lain, *perceived organizational support* belum mampu berperan sebagai mekanisme yang menjembatani hubungan antara *career adaptability* dan *work engagement*.

Dalam perspektif *Job Demands–Resources* (JD-R) Model, *career adaptability* sebagai *personal resources* dan *perceived organizational support* sebagai *job resources* seharusnya saling melengkapi dalam meningkatkan *work engagement* (Bakker et al., 2022). Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mekanisme tersebut belum berjalan secara optimal. Temuan ini juga konsisten dengan hasil pengujian H3, yang menunjukkan bahwa *perceived organizational support* tidak berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*, sehingga tidak mampu menjalankan peran sebagai variabel mediasi pada hubungan antara *career adaptability* dan *work engagement*.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *career adaptability* terhadap *work engagement* dengan *perceived organizational support* sebagai variabel mediasi pada karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat. Berdasarkan hasil analisis menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 4, diperoleh hasil bahwa *career adaptability* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan karyawan

dalam beradaptasi terhadap perubahan, tuntutan, dan tantangan karier belum mampu meningkatkan tingkat keterlibatan kerja secara signifikan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa keterlibatan kerja karyawan telah terbentuk dengan baik, yang diduga dipengaruhi oleh budaya kerja, sistem organisasi, serta standar operasional yang diterapkan pada perusahaan BUMN.

Di sisi lain, *career adaptability* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *perceived organizational support*. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan adaptasi karier yang dimiliki karyawan, semakin tinggi pula persepsi mereka terhadap dukungan yang diberikan organisasi. Namun demikian, *perceived organizational support* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*, sehingga dukungan organisasi yang dirasakan karyawan belum mampu meningkatkan keterlibatan kerja secara langsung.

Lebih lanjut, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *perceived organizational support* tidak mampu memediasi pengaruh *career adaptability* terhadap *work engagement*. Dengan demikian, peningkatan kemampuan adaptasi karier tidak secara tidak langsung meningkatkan keterlibatan kerja melalui persepsi terhadap dukungan organisasi. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa *work engagement* karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat tidak hanya dipengaruhi oleh *career adaptability* dan *perceived organizational support*, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor lain di luar model penelitian yang berpotensi memberikan kontribusi lebih besar terhadap terbentuknya keterlibatan kerja karyawan.

5. REFERENCES

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2022). Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Job Demands-Resources Theory: Ten Years Later. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 2023, 10, 2. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920>
- Behavior, O., Eisenberger, R., Shanock, L. R., & Wen, X. (2020). *Perceived Organizational Support : Why Caring About Employees Counts*. 101–124.
- Chen, Q., Li, J., Shen, R., Wang, R., Xu, J., & Zhou, J. (2024). Career adaptability and work engagement: the roles of person–organization fit and job insecurity. *BMC Psychology*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01907-2>
- Djatmiko, T., Prasetyo, A. P., & Azis, E. (2020). PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AS MEDIATOR IN THE RELATIONSHIP BETWEEN EFFECTIVE HUMAN RESOURCES PRACTICE AND EMPLOYEE ENGAGEMENT IN INDONESIA. *JURNAL APLIKASI MANAJEMEN*, 18(2), 307–317. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.02.11>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). *Perceived Organizational Support*. 71(3), 500–507.
- Fauziah, I., Anggraini, T., & Daim Harahap, R. (2023). As-Syirkah: Islamic Economics & Financial Journal Pengaruh Selfesteem, Adaptabilitas Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Perceived Organizational Support sebagai Variabel Mediasi: Studi Kasus: Karyawan Bank Sumut Syariah KC Kota Padangsidempuan. *Islamic Economics & Financial Journal*. <https://doi.org/10.56672/assyirkah.v2i2.111>
- Haenggli, M., & Hirschi, A. (2020). Career Adaptability and Career Success. *Journal of Personnel Psychology*, 21(3), 115–124. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000292>

- Jiang, Z., Newman, A., Schwarz, G., & Le, H. (2022). Perceived Red Tape and Precursors of Turnover: the Roles of Work Engagement and Career Adaptability. *Journal of Business and Psychology, 38*(2), 437–455. <https://doi.org/10.1007/s10869-022-09834-y>
- Kara, A., Azizoglu, Ö., & Aydin, E. (2022). The Mediating Effect of Perceived Organizational Support in the Relationship Between Organizational Ethical Climate and Turnover Intention: An Empirical Research in the Private Sector. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences, (2)*, 689–709. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7513299>
- Nugraha, D., & Kharismasyah, A. Y. (2024). Perceived Organizational Support as Mediation of Work Engagement and Self-efficacy on Employee Performance. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting, 24*(2), 136–149. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2024/v24i21230>
- Rudolph, C. W., Lavigne, K. N., Zacher, H., Rudolph, C. W., Lavigne, K. N., Zacher, H., & Hannes Zacher,). (2016). *CAREER ADAPTABILITY META-ANALYSIS 1 Career Adaptability: A Meta-Analysis of Relationships with Measures of Adaptivity, Adapting Responses, and Adaptation Results Please Cite As*.
- Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2021). Adapting to involuntary, radical, and socially undesirable career changes. *Current Psychology, 42*(6), 5015–5026. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01859-5>
- Şanlıöz, E., Sağbaş, M., & Sürücü, L. (2022). The Mediating Role of Perceived Organizational Support in the Impact of Work Engagement on Job Performance. *Hospital Topics, 101*(4), 305–318. <https://doi.org/10.1080/00185868.2022.2049024>
- Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior, 80*(3), 661–673. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.011>
- Sumardjo, M., & Supriadi, Y. N. (2023). *Perceived Organizational Commitment Mediates the Effect of Perceived Organizational Support and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior. 24*(192), 376–384. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.192.45>
- Tladinyane, R., & Van Der Merwe, M. (2016). *SA Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.4102/sajhrm>
- Wilmarb.Schaufeli, M., & Bakker, V. G. A.-R. A. and A. B. (2001). Relaxation of classical particles in two-dimensional anharmonic single-well potentials. *Physical Review E - Statistical Physics, Plasmas, Fluids, and Related Interdisciplinary Topics, 63*(2), 5. <https://doi.org/10.1103/PhysRevE.63.021114>
- Yang, X., Feng, Y., Meng, Y., & Qiu, Y. (2019). Career adaptability, work engagement, and employee well-being among chinese employees: The role of Guanxi. *Frontiers in Psychology, 10*(MAY). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01029>