

**PERAN SOFT SKILL, ADVERSITY QUOTIENT, DAN WORK
ENGAGEMENT UNTUK MENINGKATKAN
ADAPTABILITAS KARIR KARYAWAN MILENIAL**

Skripsi

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S1

Program Studi Manajemen



Disusun oleh:

Annisya Destyani

30402000055

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG**

2024

SKRIPSI**PERAN SOFT SKILL, ADVERSITY QUOTIENT, DAN WORK
ENGAGEMENT UNTUK MENINGKATKAN
ADAPTABILITAS KARIR KARYAWAN MILENIAL**

Disusun oleh:
Annisa Destyani
Nim: 30402000055

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat
diajukan dihadapan sidang panitia ujian Skripsi
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 7 Mei 2024

Pembimbing,



Dr. Tri Wikaningrum, SE, M.Si.

NIK.210487014

HALAMAN PENGESAHAN

**PERAN SOFT SKILL, ADVERSITY QUOTIENT, DAN WORK
ENGAGEMENT UNTUK MENINGKATKAN ADAPTABILITAS KARIR
KARYAWAN MILENIAL**

Disusun Oleh :

Annisa Destyani

30402000055

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 21 Mei 2024

Susunan Dewan Penguji

Dosen Pembimbing



Dr. Tri Wikaningrum, SE, M.Si

NIK. 210487014

Dosen Penguji I



Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si, Ph.D

NIK. 210499044

Dosen Penguji II




Dr. Ardian Adhiatma, SE., MM

NIDN. 0626027201

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana Manajemen Tanggal 22 Mei 2024

Ketua Program Studi Manajemen


Dr. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM

NIK. 210416055

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Annisya Destyani
NIM : 30402000055
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul "PERAN SOFT SKILL, ADVERSITY QUOTIENT, DAN WORK ENGAGEMENT UNTUK MENINGKATKAN ADAPTABILITAS KARIR KARYAWAN MILENIAL" merupakan hasil penelitian sendiri tidak ada unsur plagiarisme atau duplikasi dari karya orang lain. Pendapat orang lain yang terdapat skripsi ini dikutip berdasarkan cara yang baik sesuai dengan kode etik atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima saksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran kode etik ilmiah dalam penyusunan penelitian skripsi ini.

Semarang, 9 Mei 2024

Menyatakan,



METERAL
TEMPEL
AAKX852301285

Annisya Destyani

NIM. 30402000055



PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Annisya Destyani
NIM : 30402000055
Program Studi : SI Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa Tugas Akhir Skripsi dengan judul :
"PERAN SOFT SKILL, ADVERSITY QUOTIENT, DAN WORK ENGAGEMENT UNTUK
MENINGKATKAN ADAPTABILITAS KARIR KARYAWAN MILENIAL"

Dan menyetujui menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak
Bebas Royalti Non-eksekutif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data,
dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap
mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada
pelanggaran Hak Cipta Plagiarisme dalam karya tulis ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan
hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Pihak Universitas
Islam Sultan Agung.

Semarang, 9 Mei 2024

Memberi Pernyataan



Annisya Destyani

NIM. 30402000055

KATA PENGANTAR

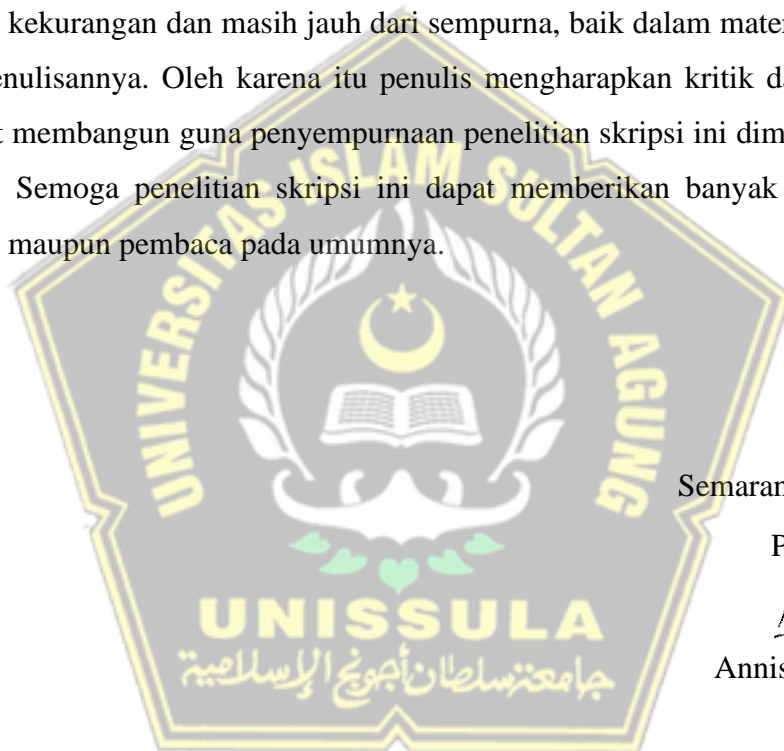
Segala puji bagi Allah Swt. atas segala rahmat hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul “Peran Soft Skill, Adversity Quotient, dan Work Engagement untuk Meningkatkan Adaptabilitas Karir Karyawan Milenial”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai derajat Sarjana Manajemen pada program studi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Dalam penyelesaian skripsi ini penulis tidak bekerja sendiri dan tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan pengarahan dari berbagai pihak yang mendukung. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya atas bantuan yang diberikan kepada:

1. Ibu Dr. Tri Wikaningrum, SE, M.Si selaku dosen pembimbing yang telah sabar membimbing, mengarahkan, mengampu dan memberi motivasi, saran-saran kepada penulis sehingga usulan penelitian skripsi ini dapat tersusun.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Kedua orang tua, Bapak Sukarmin dan Ibu Suharti serta kakak laki-laki saya Febrya Yoga Pratama yang selalu memberikan doa, dukungan dan motivasi kepada penulis agar selalu semangat dan pantang menyerah dalam menyusun usulan penelitian skripsi ini.
5. Seluruh dosen dan staff Program Studi Manajemen S1 Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah banyak memberikan segenap ilmu pengetahuan yang sangat bermanfaat kepada penulis.
6. Kepada seluruh pihak dan teman-teman penulis lainnya yang tidak disebutkan namanya satu-persatu, semoga Allah selalu memberikan ridho dan rahmat kepada kita semua atas kebaikan yang telah kita lakukan.

7. Teruntuk jodoh yang saat ini masih belum diketahui keberadaannya, entah di bumi bagian mana dan sedang menggenggam tangan siapa. Percayalah, kamu adalah salah satu alasan untuk segera menyelesaikan skripsi ini, agar kelak kamu bangga terhadap penulis yang telah melewati hari-hari sulitnya sendirian. Mungkin saat ini bukan waktu yang tepat untuk bertemu, tapi penulis berharap kelak kita segera dipertemukan dengan versi terbaik kita masing-masing.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penelitian skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan dan masih jauh dari sempurna, baik dalam materi maupun tata cara penulisannya. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun guna penyempurnaan penelitian skripsi ini dimasa yang akan datang. Semoga penelitian skripsi ini dapat memberikan banyak manfaat bagi penulis maupun pembaca pada umumnya.



Semarang, 7 Mei 2024

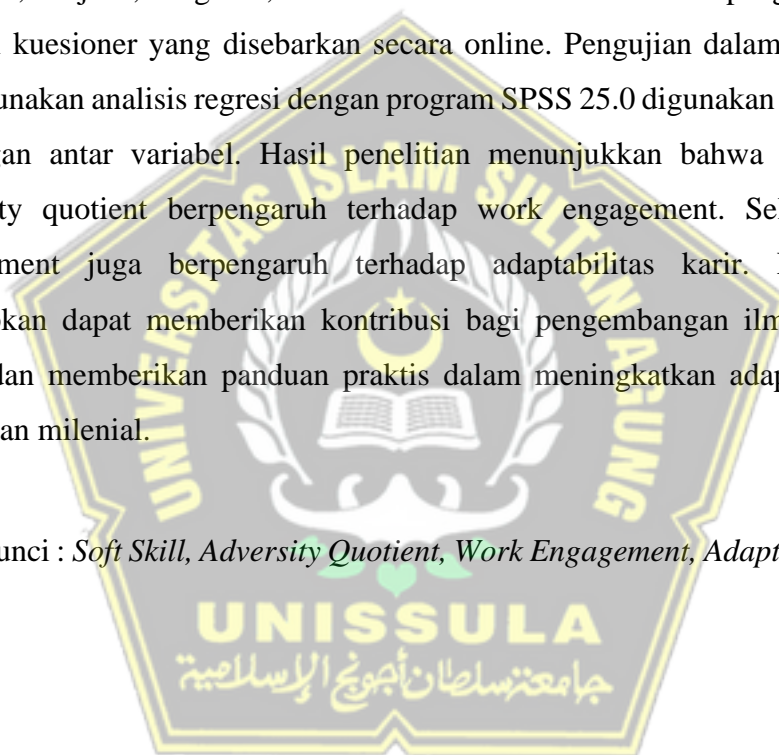
Penulis,

Annisya Destyan

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran *Soft Skill*, *Adversity Quotient* dan *Work Engagement* dalam meningkatkan Adaptabilitas Karir karyawan milenial. Data primer yang diperoleh dari 97 karyawan milenial yang bekerja sebagai Customer Service Perbankan di Jawa Tengah, Indonesia. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Dengan kriteria inklusi adalah bekerja sebagai Customer Service perbankan di Jawa Tengah, pendidikan Diploma, Sarjana, Magister, serta usia 28 – 43 tahun. Teknik pengumpulan data melalui kuesioner yang disebarluaskan secara online. Pengujian dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi dengan program SPSS 25.0 digunakan untuk menguji hubungan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa soft skill dan adversity quotient berpengaruh terhadap work engagement. Selain itu work engagement juga berpengaruh terhadap adaptabilitas karir. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen SDM dan memberikan panduan praktis dalam meningkatkan adaptabilitas karir karyawan milenial.

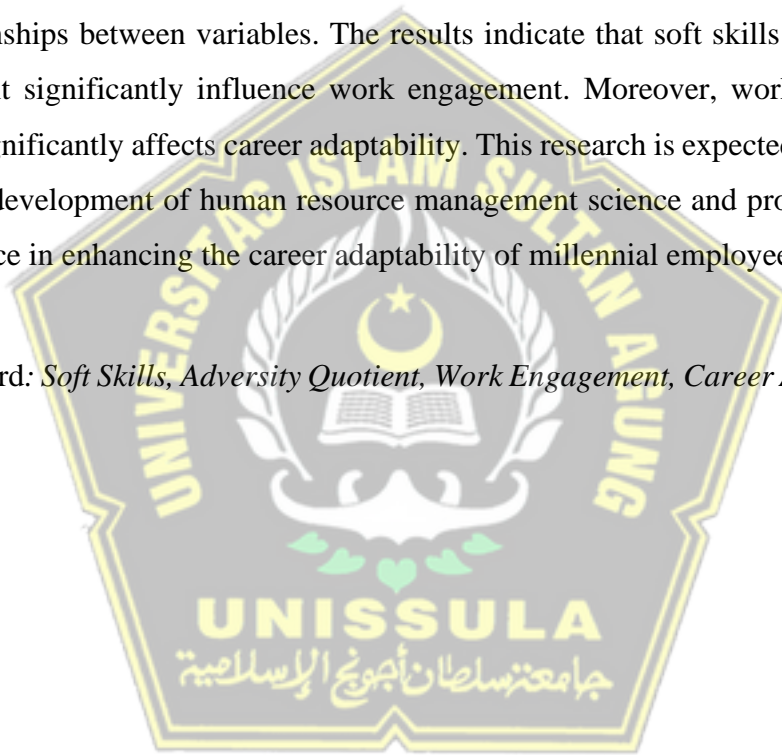
Kata Kunci : *Soft Skill*, *Adversity Quotient*, *Work Engagement*, *Adaptabilitas Karir*.



ABSTRACT

This study aims to investigate the role of Soft Skills, Adversity Quotient, and Work Engagement in enhancing the Career Adaptability of millennial employees. Primary data were obtained from 97 millennial employees working as customer service Representatives in Central Java, Indonesia. Purposive sampling technique was employed, with inclusion criteria including employment as a customer service representative in Central Java, holding a Diploma, Bachelor's, or Master's degree, and aged between 28 – 43 years old. Data collection was conducted through online questionnaires. Regression analysis using SPSS 25.0 was employed to test the relationships between variables. The results indicate that soft skills and adversity quotient significantly influence work engagement. Moreover, work engagement also significantly affects career adaptability. This research is expected to contribute to the development of human resource management science and provide practical guidance in enhancing the career adaptability of millennial employees.

Keyword: *Soft Skills, Adversity Quotient, Work Engagement, Career Adaptability.*



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	6
BAB II.....	7
KAJIAN PUSTAKA.....	7
2.1. Soft Skill.....	7
2.2. Adversity Quotient.....	10
2.3. Work Engagement	14
2.4. Adaptabilitas Karir	16
2.5. Hubungan antara Soft Skill dan Work Engagement.....	19
2.6. Hubungan antara Adversity Quotient dan Work Engagement	21
2.7. Hubungan antara Work Engagement dan Adaptabilitas Karir	22
2.8. Model Empirik	23
BAB III.....	25
METODE PENELITIAN	25
3.1. Jenis Penelitian.....	25
3.2. Populasi dan Sampel	25
3.2.1. Populasi	25

3.2.2. Sampel.....	25
3.3. Sumber dan Jenis Data.....	27
3.3.1. Data Primer	27
3.3.2. Data Sekunder	27
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	27
3.4.1. Dokumentasi	28
3.4.2. Penyebaran Kuesioner (angket).....	28
3.4.3. Media Sosial.....	29
3.5. Variabel dan Indikator.....	29
3.6. Teknik Analisis.....	31
3.6.1. Analisis Data.....	31
3.6.2. Analisis Deskriptif.....	31
3.6.3. Uji Instrumen	31
3.6.4. Uji Asumsi Klasik	33
3.6.5. Uji Hipotesis.....	34
3.6.6. Analisis Regresi Linear Berganda	36
BAB IV	37
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	37
4.1. Deskripsi Responden	37
4.1.1. Usia Responden	37
4.1.2. Jenis Kelamin Responden.....	38
4.1.3. Pendidikan Responden	38
4.1.4. Nama Bank Tempat Responden	39
4.2. Deskripsi Variabel Penelitian	39
4.2.1. Statistik Deskriptif Variabel Soft Skill.....	40
4.2.2. Statistik Deskriptif Variabel Adversity Quotient.....	41
4.2.3. Statistik Deskriptif Variabel Work Engagement	42
4.2.4. Statistik Deskriptif Variabel Adaptabilitas Karir	43

4.3. Uji Instrumen	44
4.3.1. Uji Validitas	44
4.3.2. Uji Reliabilitas	45
4.4. Uji Asumsi Klasik	46
4.4.1. Uji Normalitas	46
4.4.2. Uji Multikolinearitas	46
4.4.3. Uji Heteroskedastisitas.....	47
4.5. Uji Hipotesis	48
4.5.1. Koefisien Determinasi.....	48
4.5.2. Uji t (Uji Signifikan Parsial).....	49
4.5.3. Uji F (Uji Simultan)	51
4.6. Analisis Linier Berganda	53
4.7. Pembahasan.....	53
4.7.1. Pengaruh Soft Skill terhadap Work Engagement.....	53
4.7.2. Pengaruh Adversity Quotient terhadap Work Engagement.....	54
4.7.3. Pengaruh Work Engagement terhadap Adaptabilitas Karir	55
BAB V.....	56
PENUTUP	56
5.1. Kesimpulan.....	56
5.2. Implikasi Manajerial.....	56
5.3. Keterbatasan Penelitian	58
5.4. Agenda Untuk Peneliti Selanjutnya	58
DAFTAR PUSTAKA	60
DAFTAR LAMPIRAN	67

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Tabel Skala Likert	29
Tabel 3. 2 Variabel dan Indikator Penelitian	30
Tabel 4. 1 Usia Responden.....	37
Tabel 4. 2 Jenis Kelamin Responden	38
Tabel 4. 3 Pendidikan Responden.....	38
Tabel 4. 4 Nama Bank Tempat Responden.....	39
Tabel 4. 5 Statistik Deskriptif Soft Skill.....	40
Tabel 4. 6 Statistik Deskriptif Adversity Quotient	41
Tabel 4. 7 Statistik Deskriptif Work Engagement	42
Tabel 4. 8 Statistik Deskriptif Adaptabilitas Karir.....	43
Tabel 4. 9 Hasil Uji Validitas.....	44
Tabel 4. 10 Hasil Uji Reliabilitas	45
Tabel 4. 11 Hasil Uji Normalitas	46
Tabel 4. 12 Hasil Uji Multikolinearitas (Model 1).....	47
Tabel 4. 13 Hasil Uji Multikolinearitas (Model 2).....	47
Tabel 4. 14 Hasil Uji Heteroskedastisitas (Model 1)	47
Tabel 4. 15 Hasil Uji Heteroskedastisitas (Model 2)	48
Tabel 4. 16 Hasil Uji Koefisien Determinasi (Model 1).....	48
Tabel 4. 17 Hasil Uji Koefisien Determinasi (Model 2).....	49
Tabel 4. 18 Hasil Uji Koefisien Determinasi (Model 3).....	49
Tabel 4. 19 Hasil Uji t (Model 1)	49
Tabel 4. 20 Hasil Uji t (Model 2)	50
Tabel 4. 21 Hasil Uji t (Model 3)	51
Tabel 4. 22 Hasil Uji F (Model 1).....	51
Tabel 4. 23 Hasil Uji F (Model 2).....	52
Tabel 4. 24 Hasil Uji F (Model 3)	52
Tabel 4. 25 Hasil Uji Regresi Linier	53
Tabel 4. 16 Hasil Uji Koefisien Determinasi (Model 1).....	86
Tabel 4. 17 Hasil Uji Koefisien Determinasi (Model 2).....	86
Tabel 4. 18 Hasil Uji Koefisien Determinasi (Model 3).....	86
Tabel 4. 19 Hasil Uji t (Model 1)	86
Tabel 4. 20 Hasil Uji t (Model 2)	87
Tabel 4. 21 Hasil Uji t (Model 3)	87
Tabel 4. 22 Hasil Uji F (Model 1)	87
Tabel 4. 23 Hasil Uji F (Model 2).....	87
Tabel 4. 24 Hasil Uji F (Model 3).....	88
Tabel 4. 25 Hasil Uji Regresi Linier	88

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 : Model Empirik.....24



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran Kuesioner

Lampiran Data Responden

Lampiran Hasil Uji Output SPSS 25.0



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Untuk menjalankan usahanya, perusahaan telah menetapkan beberapa tujuan, yang keberhasilannya bergantung pada keterampilan karyawannya. Sumber daya manusia suatu perusahaan adalah asetnya yang paling berharga. Dalam persaingan bisnis yang semakin ketat ini, mereka berusaha untuk mengungguli para kompetitornya, dan ini hanya dapat dicapai ketika kinerja perusahaan tinggi. Itu sebabnya setiap perusahaan harus terus berusaha untuk mendapatkan sumber daya manusia berkualitas tinggi tanpa kekurangan, Perusahaan tidak dapat beroperasi dengan baik tanpa sumber daya manusia berkualitas tinggi dan perusahaan berkaitan erat dalam proporsi yang diperlukan satu sama lain, perusahaan membutuhkan pekerja terampil, sementara pekerja juga membutuhkan perusahaan untuk bertahan hidup.

Bagi para karyawan milenial yang baru bekerja ternyata tidak hanya butuh perbaikan teknis yang menjadi suatu keharusan, karena transisi dari sekolah ke dunia kerja adalah tahapan yang penting bagi karyawan milenial. Pada fase ini karyawan milenial mendapat tekanan dari lingkungan kerja yang menimbulkan masalah dalam penyesuaian diri di dunia kerjanya. Kinerja sebuah perusahaan bergantung pada kinerja karyawannya karena karyawan merencanakan, dan melaksanakan evaluasi kinerja tersebut. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut, diperlukan strategi yang memungkinkan karyawan dalam menghadapi masalah baru didunia kerjanya.

Adaptasi karir memainkan peran penting dalam membimbing individu dalam menentukan tindakan dan strategi dalam mengatasi berbagai tantangan dihadapi ketika memasuki dunia kerja demi mewujudkan tujuan yang ingin dicapai (Hamzah, 2021). Studi tentang Savickas dan Porfeli menjelaskan orang yang lebih adaptif, lebih sigap untuk menjalin hubungan yang profesional, perubahan organisasi, dan ketakutan akan tempat kerja (dalam Sa'diyah 2019). Perusahaan perlu berinvestasi pada sumber daya manusianya dan melatih mereka untuk

mencapai potensi maksimal jika ingin suksse. Karir itu sendiri yaitu suatu pekerjaan atau jabatan yang mengacu pada peran atau status seseorang dalam hidupnya (Tampubolon, 2020). Inilah sebabnya mengapa perusahaan tidak berpikir seberapa besar keuntungan yang bisa diperoleh menggunakan karyawannya, tetapi juga sebagai perusahaan dapat memastikan pertumbuhan karir masing-masing karyawan.

Begitupun sebaliknya rendahnya adabtabilitas karir pada karyawan di dalam organisasi atau perusahaan mengurangi efisiensi dan efektivitas kerja bahwa tujuan perusahaan tidak tercapai dengan baik. Meskipun karyawan harus selalu mahir dan berpengetahuan luas, perusahaan terus mencari kandidat terbaik untuk posisi terbaik sesuai kemampuannya. Untuk karyawan lama, mereka merasa tersingkir ketika banyak pekerja baru berpendidikan tinggi mengambil posisi yang seharusnya menjadi milik karyawan lama sehingga mereka tidak bekerja sesuai dengan pekerjaannya.

AI telah menjadikan kemampuan sebagai sumber daya manusia yang baru. Karyawan harus memiliki bakat unik yang tidak dapat ditiru oleh kompetitor. Skill atau keterampilan yang bisa tergantikan oleh AI seperti: pekerjaan yang melibatkan tugas-tugas berulang dan terstruktur seperti entri data, pemrosesan transaksi, dan pekerjaan manufaktur tertentu. AI juga dapat mengambil data besar dan melakukan analisis dasar, seperti membuat laporan sederhana, identifikasi pola dasar, atau trend dari data. Sedangkan ada beberapa keterampilan atau keahlian tertentu yang sulit atau bahkan tidak dapat sepenuhnya digantikan oleh kecerdasan buatan (AI) dalam dunia kerja, seperti: Mampu memunculkan konsep, ide, dan pendekatan baru terhadap situasi sulit dikenal sebagai berpikir kreatif. Kemampuan untuk memimpin, menginspirasi, dan mengelola tim. Meskipun AI dapat membantu dalam memberikan data atau informasi terkait manajemen, kepemimpinan yang efektif dengan memotivasi dan mengarahkan tim manusia tetap memerlukan kehadiran manusia. Untuk menghadapi perubahan yang akan datang, diperlukan sumber daya manusia dengan soft skill seperti fleksibilitas kognitif, penilaian dan pengambilan keputusan, berpikir kritis, kreatif, dan dapat berkoordinasi dengan orang lain. Jika berbicara SDM dimasa depan, soft skill akan menjadi hal yang

krusial. Soft skill adalah keterampilan akademik dan teknis yang menekankan keterampilan intrapersonal dan interpersonal.

Selain itu berbagai kesulitan dan tantangan, karyawan yang baru memasuki kehidupan kerja juga membutuhkan adversity quotient atau kecerdasan adversiti. Setiap orang memiliki tingkat kecerdasan yang berbeda, sehingga ada orang yang berhasil sedangkan yang lain gagal atau bahkan berhenti. Oleh karena itu, individu berusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya untuk menyembunyikan kecemasan karena persaingan yang ketat untuk menjaga masa depan. Adversity quotient menggambarkan kecerdasan dan kemampuan seseorang untuk memecahkan kesulitan yang dihadapinya untuk memiliki semangat dan kekuatan untuk bertahan hidup (Khairunisa, Rahayuningsih, & Anggraini, 2018). Penting bagi pekerja milenial untuk memiliki adversity quotient yang tinggi karena kesuksesan membutuhkan perjuangan melawan segala proyeksi, sehingga dibutuhkan adversity quotient yang dipadukan dengan kecerdasan untuk menjadi kekuatan yang mendorong kesuksesan untuk bersaing memperebutkan pekerjaan. Menurut Kulikowski dan Sedlak (2020), work engagement sangat penting di dalam konteks perusahaan karena sejumlah penelitian telah menunjukkan bahwa work engagement dapat menghasilkan peningkatan dalam produktivitas, kesejahteraan, dan kesehatan karyawan. Selain itu, hasil-hasil yang ada juga menunjukkan bahwa keterlibatan dalam pekerjaan dapat berdampak positif yang cukup besar pada produktivitas.

Untuk benar-benar meningkatkan kualitas hidup karyawan milenial harus ada perencanaan yang baik untuk kualitas hidup sesuai dengan yang diharapkan. Pentingnya bagi karyawan milenial untuk mempersiapkan karirnya sesuai dengan adabtabilitas karir yang dijelaskan oleh Savickas (dalam Hotimah, 2019). Ini menunjukkan pentingnya adabtabilitas karir bagi karyawan milenial yang baru bekerja. Pew Research Center (2021) mengidentifikasi generasi milenial sebagai kelompok orang yang lahir antara tahun 1981 hingga 1996. Dikutip dari Amalia (2021) orang yang telah bekerja minimal 1-3 tahun dianggap berada pada awal karirnya sebagai pekerja. Mungkin sulit bagi karyawan baru untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja.

Menurut Saletatu (Aryanto, 2020), Berdasarkan survei, sekitar 68,5 persen generasi milenial, yang dikenal sebagai Gen Y, tidak bertahan lama pada satu pekerjaan dan sering berganti pekerjaan bahkan setelah bekerja selama satu tahun atau kurang di tempat kerja sebelumnya. Hubungan, menurut Larasati dan Aryanto (2020), adalah salah satu alasan mengapa generasi milenial meninggalkan pekerjaan mereka yang kurang baik antara sesama karyawan dan atasan, ketidakcocokan dengan budaya organisasi, ketidaknyamanan, dan ketidakpuasan terhadap fasilitas yang disediakan oleh perusahaan. Situasi ini dapat mengganggu stabilitas organisasi dan menyulitkan dalam upaya regenerasi tenaga kerja perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi dunia usaha untuk membina dan mempertahankan pekerja yang antusias terhadap pekerjaan mereka.

Jumlah penduduk Indonesia yang resmi menganggur pada Agustus 2022 mencapai sekitar 8,43 juta orang, berdasarkan statistik Survei Angkatan Kerja Nasional (Sakernas) yang dilakukan BPS dan dikutip detikedu pada Selasa, 09 Mei 2023. Jumlah lulusan perguruan tinggi sekitar 7,99% atau sekitar 673,49 ribu orang. Ini disebabkan karena pengalaman dan ketrampilan kerja yang dimiliki oleh karyawan milenial tidak sesuai. Menurut Jay Denton, yang bertugas sebagai kepala analis di ThinkWhy, yang berbasis di Boston dengan pengalaman kerja atau pendidikan tinggi tidak sesuai dengan keterampilan kerja. Pekerjaan tingkat pemula saat ini cocok untuk orang-orang yang baru saja mulai bekerja, tetapi juga sesuai bagi individu yang telah memiliki pengalaman sejak masa kuliah. Seperti yang disampaikan oleh Dettman, data dan statistik menunjukkan bahwa sekitar 43% lulusan perguruan tinggi awalnya tidak bekerja dalam posisi yang sejajar dengan tingkat pendidikan mereka pada pekerjaan pertama setelah lulus. Penelitian yang serupa juga mengungkapkan bahwa sekitar dua dari tiga lulusan ini menghadapi masa menganggur selama lima tahun ke depan.

Dengan adanya fenomena tersebut maka karyawan milenial sangat membutuhkan adaptabilitas karir terutama yang baru memasuki dunia kerja, tetapi banyak yang tidak berpikir atau merencanakan masa depan karir mereka. Kemudian Savickas (dalam Nomina Yusha A, 2021) memperluas gagasan bahwa kemampuan beradaptasi karier dipandang sebagai perjalanan individu menuju jalur profesional

yang lebih memuaskan melalui pembentukan atau penyempurnaan orientasi perilaku. Dengan ini karyawan milenial memiliki adaptabilitas karir yang baik, maka karyawan milenial akan memikirkan dengan matang kedepannya. Mereka juga perlu persiapan untuk berbagai hal, termasuk persiapan mental untuk adaptasi. Adaptabilitas karir juga memberikan dampak positif bagi karyawan milenial untuk beradaptasi pada karirnya, semuanya itu dapat dilihat sebagai adaptasi yang memungkinkan mereka untuk berpartisipasi, atau dapat berupa situasi kerja.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena tersebut, karyawan milenial sangat membutuhkan adaptabilitas karir untuk menghadapi dunia kerja. Maka rumusan masalah pada studi penelitian ini adalah “Bagaimana Peran Soft Skill, Adversity Quotient dan Work Engagement untuk Meningkatkan Adaptabilitas Karir Karyawan Milenial”. Jalur penelitian lebih lanjut adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana meningkatkan adaptabilitas karir karyawan milenial.
2. Bagaimana pengaruh yang signifikan antara soft skill, adversity quotient dan work engagement terhadap adaptabilitas karir pada karyawan milenial.
3. Bagaimana hubungan positif antara soft skill, adversity quotient, work engagement dan adaptabilitas karir karyawan milenial.

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menemukan dan mengkaji:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis keterkaitan antara soft skill, adversity quotient dan work engagement dengan adaptabilitas karir pada karyawan milenial.
2. Menyusun model peningkatan adaptabilitas karir karyawan milenial yang berbasis soft skill, adversity quotient dan work engagement.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan mengenai pengaruh dan cara meningkatkan Adaptabilitas Karir pada Karyawan Milenial melalui Peran Soft Skill, Adversity Quotient, dan Work Engagement menjadi bahan referensi untuk melakukan penelitian selanjutnya.
2. Manfaat praktis sebagai sumber informasi dan referensi untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia dalam bekerja bagi karyawan milenial



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Variabel penelitian yang dijelaskan dalam tinjauan literatur ini antara lain meliputi fleksibilitas karir pekerja milenial, soft skill, adversity quotient, dan job engagement. Definisi, indikator, penelitian terdahulu, dan teori semuanya dijelaskan oleh masing-masing variabel. Selain itu akan dibentuk model penelitian empiris berdasarkan hubungan antar hipotesis penelitian.

2.1. Soft Skill

Menurut Richard E. Boyatzis (2020), soft skills mencakup keterampilan interpersonal dan sosial yang memungkinkan seseorang bisa berkomunikasi atau berinteraksi secara efektif. Ini termasuk kemampuan komunikasi, kepemimpinan, kerjasama, dan pemecahan masalah. Soft skills juga memainkan peran penting dalam membentuk budaya kerja yang positif dan produktif. Kemampuan interpersonal (soft skill) adalah keterampilan yang dapat muncul secara alami, baik melalui pembelajaran mandiri atau melalui pelatihan yang disengaja. Salah satu kepentingan dari soft skill ini adalah kemampuannya dalam membantu seseorang dalam mengelola risiko (Muspah, Gani, & Ramlawati, 2021). Menurut artikel di Harvard Business Review (2020), soft skills meliputi keterampilan yang memungkinkan individu untuk berinteraksi secara produktif dengan orang lain. Ini mencakup kemampuan untuk berkomunikasi dengan efektif, bekerja dalam tim, menunjukkan empati, dan mengelola konflik dengan bijaksana. Sedangkan Menurut Isniar Budiarti dan Muhammad Iffan (2021:104). Kemampuan interpersonal (soft skills) adalah kemampuan dan keahlian yang relevan untuk individu dalam konteks pribadi, kerja sama dalam kelompok, berinteraksi dengan masyarakat, serta dalam hubungannya dengan aspek spiritual atau hubungan dengan Tuhan. Secara umum soft skills adalah hasil kombinasi kemampuan individu dalam hal intrapersonal dan interpersonal

Soft skills memiliki peran yang sangat penting dalam lingkungan kerja modern. Lingkungan kerja yang positif, produktif, dan menyenangkan bergantung

pada lebih dari sekedar keterampilan teknis atau “hard skill”; hal ini juga membutuhkan kecerdasan interpersonal dan emosional yang diberikan oleh soft skill. Individu dapat meningkatkan hubungan mereka dengan orang lain dan memperoleh pengetahuan perilaku baru melalui pelatihan interpersonal. Keterampilan interpersonal membawa banyak manfaat, seperti kemajuan dalam karir dan pemahaman tentang etika profesional. Dari perspektif organisasional, keterampilan interpersonal berkontribusi pada kualitas manajemen secara keseluruhan, efektivitas institusi dan kemampuan untuk menciptakan sinergi inovatif.

Dengan mempertimbangkan apa yang dikatakan oleh beberapa ahli tentang keterampilan soft skill, dapat disimpulkan bahwa soft skill adalah keterampilan interpersonal dan sosial yang memungkinkan orang berinteraksi dengan baik dengan orang lain. Ini meliputi kemampuan komunikasi, kepemimpinan, kerjasama, pemecahan masalah, serta kemampuan untuk mengelola diri sendiri. Soft skills juga termasuk kemampuan untuk berkomunikasi dengan efektif, bekerja dalam tim, menunjukkan empati, dan mengelola konflik dengan bijaksana. Soft skills mencakup ketrampilan yang memungkinkan individu untuk berinteraksi dengan orang lain secara produktif dan mengembangkan hubungan yang positif. Secara keseluruhan, soft skills memainkan peran penting dalam membentuk budaya kerja yang positif dan produktif di lingkungan kerja modern.

Karyawan generasi milenial, yang lahir dari tahun 1981 hingga 1996, menghadapi lingkungan kerja yang dinamis dan terus berubah, sehingga kemampuan adaptasi dan soft skills menjadi sangat penting. Milenial sering memiliki keahlian komunikasi digital yang kuat karena tumbuh dengan teknologi. Kemampuan ini memungkinkan mereka berkomunikasi secara efektif dalam berbagai platform dan lingkungan kerja yang digital. Ini mendukung adaptabilitas mereka terhadap perubahan teknologi dan cara bekerja. Soft skills ini memungkinkan karyawan milenial untuk merespons tantangan dan perubahan dalam pekerjaan dengan cara yang kreatif dan analitis. Ketika dihadapkan pada suatu masalah, mereka cepat mencari pendekatan dan ide baru. Generasi milenial dikenal cerdas, inovatif, pekerja keras, berorientasi pada tujuan, mencari pekerjaan

yang bermakna, dan mencari supervisor atau mentor yang dapat memandu pertumbuhan profesional mereka. (Kicheva, 2017).

Kemudian indikator yang dapat digunakan untuk mengukur softskill yang dikemukakan oleh (Purnami, 2013) mencatat adanya 6 aspek penting yaitu: 1) keterampilan komunikasi, 2) ketrampilan emosional, 3) bahasa, 4) etika, 5) moral/santun, 6) keterampilan spiritual.

1. Keterampilan komunikasi: Memiliki keterampilan komunikasi verbal dan tertulis yang kuat. Kemampuan untuk mengekspresikan diri dengan jelas, mendengarkan dengan penuh perhatian, dan terlibat dalam percakapan yang bermanfaat adalah bagian dari hal ini.
2. Ketrampilan emosional ini juga dikenal sebagai Intelligence Emosional (*Emotional Intelligence*) dan sangat penting dalam berbagai aspek kehidupan, yaitu, dalam semua aspek kehidupan, mulai dari hubungan antarpribadi hingga kontak profesional dan semua yang ada di antaranya. Kesuksesan seseorang dalam hidup dapat ditingkatkan dengan berbagai cara dengan mengembangkan kapasitasnya untuk memahami dan mengendalikan emosinya.
3. Bahasa: Ini merujuk pada kemampuan berkomunikasi dalam bahasa tertentu, yang mencakup penguasaan kosakata, tata bahasa, serta kemampuan untuk berbicara dan menulis dengan baik dalam bahasa tersebut.
4. Etika: Ini mencakup etika dalam perilaku dan tindakan seseorang. Etika melibatkan pemahaman dan praktik standar etika dalam berbagai konteks, termasuk di tempat kerja.
5. Moral/Santun: Ini mengacu pada kesantunan dan moralitas pribadi seseorang. Ini mencakup tindakan dan perilaku yang mencerminkan prinsip-prinsip moral dan etika pribadi.
6. Ketrampilan Spiritual: Ini merujuk pada kemampuan untuk mengembangkan aspek spiritual dan nilai-nilai yang mendalam dalam diri seseorang. Ini dapat melibatkan pemahaman nilai-nilai spiritual,

kepemimpinan moral, dan praktik-praktik spiritual yang dapat memengaruhi tindakan dan hubungan seseorang.

2.2. Adversity Quotient

Adversity quotient terdiri dari dua kata bahasa Inggris, adversity yang berarti kegagalan atau kemalangan, dan quotient yang berarti kemampuan seseorang. Adversity Quotient dapat menjadi kualitas yang penting dalam dunia kerja karena kemampuan seseorang untuk mengatasi hambatan, menangani tekanan, dan tetap produktif dalam situasi sulit dapat memengaruhi kinerja dan kesuksesan mereka di tempat kerja. (Hidayat & Sariningsih, 2018) menjelaskan adversity quotient membuat seseorang mempersepsikan kesulitan sebagai tantangan yang harus ditaklukkan dengan cara mengamati kesulitan kemudian mengolah kesulitan tersebut dengan menggunakan keterampilan yang dimilikinya. Adversity quotient menurut (Hardianto, Y. & Sucihayati, 2019) dapat digunakan untuk menentukan apakah seseorang memenuhi potensinya dan mencapai tujuannya. Bukan hanya itu, tapi itu juga dijelaskan bahwa Adversity quotient juga memiliki kemampuan untuk mengantisipasi siapa yang akan bertahan dan siapa yang akan menyerah hingga mencapai tujuan mereka. **Paul Stoltz (2006)** menurutnya, Adversity Quotient adalah ukuran kemampuan individu untuk mengatasi tantangan, mengatasi hambatan, dan tidak menyerah pada tekanan, baik di tempat kerja maupun dalam kehidupan sehari-hari. Pengaruh Adversity Quotient sangat signifikan dalam hidup seseorang untuk mengatasi masalah dan tantangan. Seseorang dengan adversity quotient tidak hanya memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi buruk dan kegagalan, tetapi juga memiliki kemampuan untuk mengubahnya menjadi peluang yang lebih besar untuk sukses. Salah satu cara untuk mengukur kemampuan seseorang untuk mengatasi tantangan adalah dengan menggunakan Adversity Quotient. Seseorang yang mampu bertahan ketika dihadapkan pada masalah akan terus berjuang dengan tekad, semangat, dan motivasi yang tinggi untuk mengatasi masalah tersebut.

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli tentang adversity quotient ada kesimpulan bahwa Adversity Quotient (AQ) adalah kemampuan seseorang untuk menghadapi dan mengatasi masalah dan tantangan dalam pekerjaan mereka. AQ

berperan penting dalam membantu individu memandang kesulitan sebagai peluang, mencapai tujuan, menghadapi kegagalan, dan mengembangkan ketahanan mental. Individu dengan AQ yang tinggi lebih cenderung bertahan dan berjuang mengatasi hambatan, sambil mengubahnya menjadi peluang kesuksesan. Dalam konteks karir, AQ merupakan kualitas penting, terutama di era perubahan cepat dan dinamika lingkungan kerja yang semakin kompleks.

Dalam konteks karir, AQ menjadi faktor penting dalam menilai sejauh mana seseorang mampu beradaptasi dengan perubahan dan menghadapi situasi sulit di lingkungan kerja, khususnya bagi karyawan milenial. Era digital dan perkembangan teknologi telah mengubah lanskap bisnis dengan cepat. Karyawan milenial sering kali dihadapkan pada perubahan yang cepat dan tuntutan yang beragam. AQ yang tinggi akan membantu mereka untuk lebih cepat beradaptasi dengan perubahan dan memanfaatkannya sebagai peluang daripada sebagai ancaman. Karyawan milenial sering kali diharapkan untuk memiliki keterampilan yang beragam dan mampu beroperasi dalam lingkungan yang kompleks. AQ yang tinggi akan membantu mereka dalam menghadapi tantangan-tantangan ini dengan keyakinan diri dan kreativitas.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Madiistriyatno & Hadiwijaya (2019), Meski mampu mengatasi berbagai kendala dalam kehidupan sehari-hari, mayoritas generasi milenial yang bekerja di berbagai perusahaan Indonesia memiliki Adversity Quotient (AQ) yang rendah. Artinya, generasi milenial usia kerja akan lebih siap menghadapi kendala dan memanfaatkan peluang jika AQ-nya tinggi.

CO2RE adalah komponen dari Adversity Quotient, yang dikemukakan oleh Stoltz (2000; 14). Dimensi-dimensi CO2RE ini mencerminkan sikap individu terhadap masalah dan berperan penting dalam menentukan keseluruhan Adversity Quotient. Dimensi-dimensi CO2RE ini mencakup berbagai indikator Adversity Quotient, termasuk kemampuan untuk mengendalikan diri (*Control*), pemahaman tentang asal-usul dan tanggung jawab (*Origin, Ownership*), kemampuan meraih / jangkauan (*Reach*), dan ketahanan (*Endurance*).

1. *Control* (kendali) adalah bagaimana seseorang merespons masalah atau kesulitan dengan merasa bahwa mereka memiliki sejumlah kendali, tergantung pada tingkat kesulitan tersebut. Ketika Adversity Quotient rendah dan individu merasa bahwa masalah yang sulit berada di luar kendali mereka, ini menyiratkan bahwa mereka merasa memiliki sedikit kemampuan untuk mengatasi masalah tersebut. Ketika seseorang merasa kurang memiliki kendali saat menghadapi masalah, hal ini sangat memengaruhi kemampuan mereka dalam menyelesaikan masalah tersebut. Orang-orang yang memiliki kendali yang sangat rendah sering kali merasa tidak berdaya ketika dihadapkan pada kesulitan.
2. *Origin* (asal-usul) adalah konsep yang mencerminkan bagaimana individu mengidentifikasi sumber masalah yang dihadapi dan berkaitan dengan perasaan bersalah. Dalam dimensi origin jika seseorang memiliki tingkat aversion yang rendah, mereka lebih cenderung menyalahkan diri mereka sendiri, secara berlebihan atas masalah atau kesulitan yang terjadi. Mereka sering melihat diri mereka sebagai satu-satunya penyebab atau sumber masalah tersebut. Perasaan bersalah melakukan dua hal penting: pertama, membantu orang belajar dan melakukan introspeksi diri, dan kedua, bisa menjadi motivator kuat untuk merespons masalah dengan baik. Dalam hal ini, penyesalan bisa menjadi dorongan positif untuk mengatasi masalah di berbagai lingkungan, termasuk dalam pekerjaan. Semakin tinggi skor origin dalam diri individu, semakin besar kecenderungan mereka untuk melihat sumber masalah mulai dari orang lain dan menempatkan diri mereka di tempat yang lebih objektif. Sebaliknya, semakin rendah nilai origin, semakin besar kemungkinan mereka menyalahkan diri sendiri atas suatu masalah atau kesulitan.
3. *Ownership* (pengakuan) adalah konsep yang menggambarkan sejauh mana individu mengakui konsekuensi dari masalah yang mereka hadapi dan berkaitan dengan tingkat tanggung jawab. Mengakui konsekuensi dari kesulitan mencerminkan tingkat tanggung jawab seseorang. Orang yang memiliki adversity quotient tinggi cenderung mengambil tanggung jawab

atas tindakannya sendiri dan jarang menyalahkan orang lain. Mereka memiliki kemampuan untuk belajar dari kesalahan mereka. Adversity Quotient membantu orang mengambil lebih banyak tanggung jawab sebagai cara untuk mendapatkan lebih banyak kendali, pemberdayaan, dan motivasi dalam mengatasi masalah. Skor kepemilikan lebih tinggi menunjukkan bahwa seseorang lebih menyadari konsekuensi tindakan mereka tanpa mempertimbangkan sumbernya. Sebaliknya, skor kepemilikan yang lebih rendah menunjukkan bahwa seseorang lebih cenderung untuk mengabaikan penyebab atau konsekuensi dari masalah atau kesulitan tersebut.

4. *Reach* (jangkauan) menggambarkan bagaimana masalah atau kesulitan yang muncul dapat memengaruhi berbagai aspek kehidupan seseorang, apakah individu melihat dampaknya meluas atau hanya memengaruhi masalah tersebut saja. Mereka yang menunjukkan tingkat antisipasi rendah cenderung menghadapi masalah atau kesulitan merambat ke berbagai aspek kehidupan mereka, yang seharusnya dihindari. Mempersempit jangkauan masalah menjadi hal yang diinginkan. Dengan membatasi dampak masalah hanya pada peristiwa yang dihadapi, ini dapat memengaruhi cara individu berpikir dan menyelesaikan masalah dengan lebih efektif. Individu dengan Adversity Quotient yang tinggi akan cenderung merespons dengan fokus pada hal-hal yang konkret dan terbatas. Kemampuan individu untuk membatasi dan mengendalikan jangkauan masalah atau kesulitan dapat mengurangi tingkat emosi yang dirasakan. Sebaliknya, dengan Adversity Quotient dan skor rendah pada dimensi jangkauan akan membuat individu melihat kesulitan sebagai sesuatu yang dapat merusak seluruh kehidupan mereka.
5. *Endurance* (daya tahan) mencerminkan bagaimana individu melihat durasi atau lamanya masalah atau kesulitan yang muncul, apakah mereka melihatnya sebagai sesuatu yang berlangsung secara permanen dan berkelanjutan, atau hanya sebagai masalah sementara. Individu dengan Adversity Quotient yang rendah dalam hal daya tahan cenderung menganggap masalah atau kesulitan sebagai hal yang berlangsung lama,

sehingga sulit bagi mereka untuk menyelesaikannya. Ini bisa menghasilkan sikap sinis terhadap berbagai aspek kehidupan, dengan kecenderungan untuk berpikir negatif dan menghadapi kesulitan dengan ketidakberdayaan. Sebaliknya, ketika tingkat daya tahan atau *endurance* tinggi, individu cenderung melihat masalah sebagai situasi sementara yang bisa diatasi, bukan sesuatu yang akan berlangsung selamanya. Mereka memiliki kemampuan untuk menghadapi masalah yang muncul dan bekerja menuju solusi yang memungkinkan.

Kendali diri (*control*), asal-usul (*origin*), pengakuan diri (*ownership*), jangkauan (*Reach*), dan daya tahan (*Endurance*) adalah semua indikator adversity quotient yang memengaruhi cara seseorang menangani masalah.

2.3. Work Engagement

Menurut Bakker dan Demerouti (2015), work engagement adalah suatu kondisi positif yang melibatkan keterikatan kuat terhadap pekerjaan dan juga berbagai aspek lainnya, seperti perasaan energi, kegembiraan, dan hasrat untuk melakukan pekerjaan dengan antusiasme. Schaufeli (2020) mendefinisikan work engagement sebagai suatu keadaan psikologis positif yang dicirikan oleh keterlibatan kerja yang kuat, perasaan yang kuat terhadap pekerjaan, dan vitalitas yang tinggi. Salanova dan Cifre (2020), mengartikan work engagement sebagai suatu proses positif yang di dalamnya individu memiliki perasaan kegembiraan dan kesenangan yang berkelanjutan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Work engagement, menurut Kulikowski dan Sedlak (2020) sangat penting bagi bisnis karena banyak studi telah menunjukkan bahwa keterlibatan kerja dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja, kesehatan, dan kesejahteraan karyawan. Dampak keterlibatan karyawan terhadap kinerja kerja juga telah ditunjukkan dalam penelitian lain. Dedikasi karyawan terhadap pekerjaannya mungkin dipengaruhi oleh sumber daya manusia (Contreras, Espinosa, & Esguerras, 2020).

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli tentang work engagement dapat disimpulkan bahwa work engagement adalah work engagement merupakan suatu kondisi atau keadaan psikologis positif yang dicirikan oleh keterlibatan emosional dan mental yang kuat terhadap pekerjaan. Ini melibatkan berbagai aspek, seperti

perasaan energi yang tinggi, kegembiraan, dan hasrat untuk melakukan pekerjaan dengan antusiasme. Individu yang mengalami work engagement merasa terhubung secara emosional dengan pekerjaan mereka dan merasa terlibat sepenuhnya dalam tugas-tugas yang mereka lakukan. Work engagement juga terkait dengan perasaan vitalitas dan kesenangan yang berkelanjutan terhadap pekerjaan. Ini bukan hanya tentang melakukan tugas-tugas rutin, tetapi juga mencakup pengalaman positif dan perasaan tumbuh dalam pekerjaan. Work engagement membantu menciptakan lingkungan di mana individu merasa termotivasi, produktif, dan bermakna dalam peran mereka. Jadi work engagement bukan hanya tentang keterlibatan dalam tugas-tugas pekerjaan, tetapi juga melibatkan perasaan positif, energi, vitalitas, dan koneksi emosional yang kuat terhadap pekerjaan. Ini memiliki dampak positif pada kinerja individu dan organisasi serta berkontribusi pada kesejahteraan karyawan secara keseluruhan. Dalam lingkungan kerja, karyawan merasa penuh semangat, termotivasi, merasa nyaman dengan tugas yang mereka lakukan, serta merasakan dukungan emosional dan intelektual dari rekan kerja dan atasan.

Daripada menggunakan kata "keterlibatan karyawan", Schaufeli (2013) menyarankan untuk menggunakan kata "keterlibatan kerja" karena ada banyak gagasan yang sebanding dan arti keterlibatan yang berbeda. Menurutnya, "keterlibatan karyawan" dapat mencakup hubungan dengan perusahaan juga, sedangkan "keterlibatan kerja" lebih sempit terfokus pada interaksi antara orang-orang dan pekerjaan mereka. Perbedaan antara keterlibatan dan gagasan yang lebih konvensional seperti komitmen organisasi dan perilaku peran ekstra menjadi kabur ketika kita memasukkan komponen koneksi dengan organisasi, seperti yang telah kita bangun. Menurut Schaufeli dan Salanova (2011), ungkapan "work engagement" lebih sering digunakan oleh kalangan akademisi, namun kata "employee engagement" lebih populer di kalangan praktisi.

Work engagement bisa dinilai melalui tiga indikator, yakni kegigihan (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterlibatan penuh (*absorption*) (Schaufeli, 2010).

- *Vigor* (semangat)

Merujuk pada semangat individu saat bekerja, mencerminkan tingkat energi dan ketahanan mental yang dimiliki seseorang saat menjalankan tugasnya. Selain itu, vigor juga mencerminkan sejauh mana seseorang bersedia memberikan usaha besar dalam menyelesaikan pekerjaan dan tidak mudah merasa lelah bahkan ketika dihadapkan pada tugas-tugas yang sulit.

- *Dedication* (dedikasi)

Merupakan tingkat keterikatan kuat dari karyawan terhadap pekerjaannya. Keterikatan ini mencakup perasaan positif seperti antusiasme dalam menyelesaikan tugas dan rasa keterikatan pribadi terhadap pekerjaan serta perusahaan tempat mereka bekerja.

- *Absorption* (keterlibatan penuh)

Adalah tingkat fokus penuh yang dimiliki karyawan saat menjalankan tugasnya. Mereka merasakan bahwa waktu berlalu dengan cepat karena mereka menikmati pekerjaannya, dan mereka sulit untuk teralihkan dari tugas karena merasa nyaman dan tenggelam dalam pekerjaan yang mereka lakukan.

2.4. Adaptabilitas Karir

Career adaptability adalah kemampuan individu untuk mengambil keputusan yang sukses saat bertransisi di pasar kerja dunia dan memiliki pengetahuan tentang cara menyelesaikan masalah dalam organisasi yang sering mengalami perubahan karena masalah yang muncul (Othman, 2018). Menurut pandangan konstruktivisme karir (Savickas), karir adalah konstruksi individu atas pengalaman dan interpretasi mereka terhadap pekerjaan, minat, nilai, dan kebutuhan. Ini menekankan pembentukan identitas karir yang unik bagi setiap individu. Adaptabilitas karir adalah kemampuan individu untuk beradaptasi dan mempertahankan seimbang dengan perubahan peran karir (Chen et al., 2020; Haenggli & Hirschi, 2020). Sedangkan menurut Bocciardi et al., 2017 Adaptabilitas karir harus berisi tiga karakteristik khas yaitu kemampuan untuk membantu individu "maju kedepan", suatu kemampuan yang dapat dikembangkan, dan hasil interaksi antara individu dengan lingkungan. Jadi kesimpulannya bahwa career

adaptability adalah kemampuan individu untuk mengambil keputusan yang tepat dan beradaptasi dengan perubahan dalam dunia kerja, terutama saat mengalami transisi dalam peran karir mereka. Ini melibatkan kemampuan untuk menghadapi perubahan peran, tuntutan, dan tantangan yang mungkin timbul dalam organisasi yang sering berubah. Adaptable individuals juga memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah dan menghadapi situasi yang belum pernah mereka hadapi sebelumnya. Secara keseluruhan, career adaptability adalah konsep penting dalam dunia kerja yang menekankan kemampuan individu untuk beradaptasi, berkembang, dan mengambil inisiatif dalam menghadapi perubahan dan tantangan dalam karir mereka.

Beradaptasi dengan karir dan memberikan motivasi adalah tugas yang sulit di perusahaan. Apalagi jika perusahaan memiliki banyak karyawan dari berbagai usia, pendidikan, dan budaya (Adiawaty, 2019). Savickas (1997) mendefinisikan kemampuan beradaptasi profesional sebagai kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaan dengan bersiap menghadapi tugas dan tanggung jawab yang menyertainya, baik tanggung jawab tersebut diantisipasi atau tidak terduga, termasuk ketika status pekerjaan atau keadaan kerja seseorang berubah.

Menurut Savickas & porfeli (2012), adaptabilitas karir adalah kemampuan seseorang untuk mempersiapkan diri menghadapi berbagai tugas, menjalankan peran pekerjaan, dan mengatasi tantangan yang tidak terduga akibat perubahan kondisi kerja. dan indikator yang mengindikasikan Adaptasi karier melibatkan hal-hal seperti kekhawatiran/kepedulian (*career concern*), kontrol (*career control*), keingintahuan (*career curiosity*) dan kepercayaan diri (*career confidence*).

1. Kepedulian (*Career Concern*): ini merujuk pada kesadaran individu akan pentingnya karir mereka dan upaya yang mereka lakukan untuk mempersiapkan masa depan dalam hal karir. Hal ini mencakup fokus pada masa depan, pengakuan akan pentingnya karir dan keterlibatan dalam perencanaan karir. Tentu saja, pandangan positif dan persiapan menyeluruh terhadap segala sesuatu yang mungkin terjadi di masa depan dapat membantu orang menjadi lebih sadar diri akan kehidupan profesional mereka. Hal ini dapat dicapai dengan mempertimbangkan pengalaman masa

lalu dan situasi saat ini sebagai landasan untuk merencanakan langkah-langkah ke depan.

2. Kendali (*Career Control*): mengacu pada keyakinan individu akan kemampuannya untuk mengendalikan arah masa depan karir mereka sendiri serta tanggung jawab yang mereka emban terhadap karir tersebut. Ketika masyarakat merasa memiliki hak pilihan dalam bidang ini, mereka akan lebih mampu membentuk diri mereka sendiri dan lingkungannya untuk beradaptasi terhadap perubahan di masa depan. Disiplin, usaha, dan ketekunan diperlukan untuk ini. Mampu menahan diri untuk tidak menunda-nunda dan memiliki sikap agresif dan tegas saat membuat penilaian tentang keterlibatan dalam tugas-tugas pengembangan profesional merupakan komponen dari kepercayaan diri dalam memegang kendali. Dengan pola pikir ini, orang-orang cenderung mencari dan berpartisipasi dalam acara-acara yang mengajarkan mereka untuk lebih bertekad.
3. Rasa Ingin Tahu (*Career Curiosity*): kapasitas seseorang untuk bereksperimen dengan berbagai posisi dan keadaan yang mungkin bermanfaat bagi masa depan profesionalnya. Keingintahuan alami seseorang akan mengarahkan mereka untuk menyelidiki faktor-faktor yang berhubungan dengan kemampuan beradaptasi di tempat kerja. Orang yang secara alami memiliki rasa ingin tahu cenderung menyelidiki berbagai potensi karier dan fungsi pekerjaan. Dapat diamati dari berbagai inisiatif yang di ambil untuk memperoleh pemahaman tentang berbagai jenis pekerjaan. Dorongan untuk mengetahui akan membentuk pengetahuan yang berharga bagi individu dalam membuat keputusan terkait dengan karir mereka.
4. Kepercayaan Diri (*Career Confidence*): seberapa yakin orang terhadap kemampuan mereka dalam memecahkan masalah dan kapasitas mereka untuk menaklukkan tantangan. Individu yang percaya diri cenderung tidak menghindar ketika dihadapkan pada tantangan karir. Mereka menunjukkan ketekunan, kegigihan dan ketabahan. Kepercayaan diri dapat tumbuh melalui pencapaian dalam aktivitas sehari-hari yang dapat meningkatkan penghargaan dan penerimaan terhadap diri sendiri.

Berdasarkan uraian diatas adaptabilitas karir merujuk pada kemampuan individu untuk beradaptasi dan mengatasi hambatan atau rintangan yang mungkin

muncul saat mengalami transisi karier. Ini mencakup sejumlah indikator yang mencerminkan kesiapan seseorang untuk menghadapi perubahan dan tantangan dalam lingkungan kerja. Indikator-indikator tersebut adalah mencakup kekhawatiran (*career concern*), kontrol (*career control*), keingintahuan (*career curiosity*) dan kepercayaan diri (*career confidence*). Secara lebih umum, adaptabilitas karir mencakup aspek-aspek seperti kemampuan mengambil keputusan dalam situasi transisi pekerjaan, pengetahuan tentang penyelesaian masalah di lingkungan organisasi yang dinamis, kemampuan untuk memecahkan masalah dan beradaptasi dengan perubahan peran dalam pekerjaan serta menghadapi situasi yang baru dan tidak terduga. Kemampuan adaptabilitas karir ini sangat penting dalam dunia kerja yang terus berubah dan berkembang, di mana individu perlu dapat beradaptasi dengan perubahan tren, teknologi, tuntutan, dan peran pekerjaan. Dengan memiliki adaptabilitas karir yang baik, individu dapat mengoptimalkan peluang, mengatasi hambatan, dan menghadapi tantangan dengan percaya diri dan kesuksesan.

2.5. Hubungan antara Soft Skill dan Work Engagement

Penelitian telah menunjukkan korelasi antara "soft skill" dan antusiasme terhadap pekerjaan seseorang. Penelitian bertajuk "Keterlibatan Kerja dalam kaitannya dengan kesejahteraan psikologis dan komunikasi interpersonal" oleh Astuti, D. & Dhania, D. (2022) merupakan contoh penelitian yang mendukung gagasan bahwa komunikasi interpersonal, salah satu jenis soft skill, berdampak positif. berdampak pada keterlibatan kerja. Kemampuan menyampaikan gagasan dan informasi kepada orang lain dengan jelas dan ringkas disebut komunikasi interpersonal. Ini mencakup kemampuan mendengarkan dengan baik, menyampaikan ide dan pesan dengan jelas, memahami perasaan dan kebutuhan orang lain, serta berkomunikasi dengan cara yang mendukung hubungan yang positif dan kolaboratif. Komunikasi interpersonal yang baik adalah kunci untuk membangun hubungan yang sehat di tempat kerja, memecahkan konflik, dan meningkatkan kerjasama tim. Karyawan yang memiliki kemampuan ini cenderung merasa lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Studi lain tentang skill dan work

engagement yang ditulis oleh A.B.Bostanci (2020) dalam artikelnya yang berjudul “The Relationship between Teachers’ Political Skills and Work Engagement” mengungkapkan bahwa terdapat hubungan yang moderat, positif dan signifikan antara dimensi kecerdasan sosial, keterampilan pengaruh interpersonal, kemampuan berjejaring dan ketulusan serta tingkat keterlibatan kerja. Studi ini juga menemukan bahwa keterampilan politik guru—yang mencakup kualitas seperti kejujuran dan kemampuan membujuk orang lain—memiliki pengaruh yang kuat dan menguntungkan terhadap seberapa besar investasi mereka dalam pekerjaan mereka. Studi “Hubungan Komitmen Afektif dan Keterikatan Kerja pada Pegawai Koperasi Simpan Pinjam di Kota Kupang” menegaskan temuan sebelumnya bahwa pegawai yang menunjukkan komitmen afektif tingkat tinggi—suatu keterampilan—lebih banyak berinvestasi dalam pekerjaannya. Sebuah studi bertajuk "Kepemimpinan Pembangunan, Keterampilan Pengembangan, dan Keterlibatan Kerja" yang dilakukan oleh Geunpil Ryu dan Dong-Chul Shim pada tahun 2020 menunjukkan bahwa kepemimpinan dan soft skill berdampak signifikan dan positif terhadap keterlibatan di tempat kerja.

Soft skill adalah perilaku yang berkaitan dengan aspek pribadi dan hubungan antar individu yang memungkinkan seseorang untuk meningkatkan dan mengoptimalkan kinerjanya melalui pelatihan, pengembangan kerja tim, proyek, dan metode pengambilan keputusan lainnya. Agar karyawan dapat mengembangkan soft skill mereka dengan baik, perusahaan perlu melakukan pelatihan secara berkala untuk mengasah kemampuan tersebut (Zulkifli Rasid et al., 2018). Soft skill memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan, terutama dalam konteks penjualan, di mana pelayanan kepada pelanggan adalah salah satu aktivitas utama. Karyawan harus memiliki kompetensi soft skill yang kuat untuk mencapai kinerja yang optimal sebagai tenaga penjual terbaik. Soft skills adalah keterampilan non-teknis yang meliputi aspek-aspek seperti komunikasi, kepemimpinan, kerjasama, empati, kreativitas, dan sebagainya. Work engagement, di sisi lain, mencakup tingkat komitmen, energi, dan keterlibatan yang tinggi terhadap pekerjaan. Soft skill ini memiliki peranan penting dalam mengembangkan hubungan kerja yang positif dan produktif dengan atasan dan

rekan kerja. Karyawan yang dapat berkomunikasi dengan baik mungkin lebih mudah terlibat dalam pekerjaan karena mereka dapat dengan jelas menyampaikan ide, mendengarkan masukan, dan berkolaborasi dengan lebih baik. Karyawan milenial yang memiliki keterampilan kepemimpinan yang baik cenderung merasa lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Mereka mungkin merasa lebih berdaya dan memiliki tanggung jawab dalam mengambil inisiatif dan memimpin dalam proyek atau tim tertentu. Dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dan ketidakpastian adalah soft skill penting yang dapat meningkatkan keterlibatan kerja. Karyawan yang fleksibel dalam menghadapi perubahan akan lebih siap mengatasi perubahan dalam tugas atau lingkungan kerja. Keterlibatan kerja (work engagement) meningkat ketika individu merasa diberdayakan melalui komunikasi yang efektif, karena mereka merasa dihargai dan terlibat dalam proses kerja.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka dapat dirumuskan dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Ada pengaruh positif soft skill terhadap work engagement

2.6. Hubungan antara Adversity Quotient dan Work Engagement

Studi sebelumnya oleh Hao Li dkk (2020) menyelidiki hubungan antara adversity quotient dan keterlibatan kerja dengan judul “The mediating effects of adversity quotient and self-efficacy on ICU nurses' organizational climate and work engagement”. Hasil dari penelitian tersebut adalah pengaruh tidak langsung organisasi terhadap work engagement melalui adversity quotient adalah positif. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Nurul Kusuma D & Dian Ratna (2015) yang berjudul “Kecerdasan Adversitas dan Keterlibatan Kerja pada Karyawan PT. Gandum Mas Kencana Kota Tangerang”, menemukan korelasi yang kuat antara kecerdasan adversity pekerja PT dan tingkat keterlibatan mereka di tempat kerja. Semakin besar kesulitannya, semakin besar jumlah usaha yang diperlukan. Dalam hal jumlah keterlibatan di tempat kerja, kecerdasan adversity merupakan faktor utama, yaitu sebesar 38% dari total keterlibatan. Oleh karena itu, intelijen ketahanan harus menjadi prioritas bagi organisasi yang ingin meningkatkan

keterlibatan karyawan dalam pekerjaan, dan perusahaan dapat berperan dalam hal ini dengan berinvestasi dalam program pelatihan dan pengembangan. Studi lain yang dikemukakan oleh Liang Yanjin, Wang Mingna and Fu Xia (2016) yang berjudul “Studi on The Influence of Junior ICU Nurses’ Adversity Quotient on Work Engagement” menemukan bahwa AQ memiliki dampak yang signifikan terhadap Work Engagement yang lebih tinggi.

Karyawan milenial dengan AQ yang tinggi mungkin lebih mampu mengatasi stres dan tekanan dalam pekerjaan mereka. Kemampuan ini dapat membantu mereka tetap terlibat dan fokus pada pekerjaan mereka tanpa terlalu terpengaruh oleh kesulitan yang muncul. Sebagai hasilnya, mereka mungkin lebih cenderung memiliki tingkat work engagement yang tinggi. Dan karyawan milenial yang memiliki tingkat AQ yang baik cenderung lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan dan perubahan dalam lingkungan kerja. Mereka mungkin lebih mampu menyesuaikan diri dengan perubahan tugas, tim, atau proyek, yang dapat meningkatkan keterlibatan kerja mereka karena mereka merasa lebih kompeten dalam mengatasi perubahan.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H2: Ada pengaruh positif adversity quotient terhadap work engagement

2.7. Hubungan antara Work Engagement dan Adaptabilitas Karir

Manish Gupta (2019) dalam penelitiannya yang berjudul “Does Work Engagement Mediate The Perceived Career Support and Career Adaptability-Work Performance Relationship?” menemukan korelasi yang kuat antara antusiasme terhadap pekerjaan dan kemampuan untuk mengubah karier. Karyawan yang antusias terhadap pekerjaannya cenderung lebih fleksibel dalam jalur kariernya. Hal ini konsisten dengan apa yang Profeli dan Savickas (2012) sebut sebagai “kemampuan beradaptasi karir,” yang didefinisikan sebagai kapasitas untuk mengelola dan menyesuaikan pekerjaan seseorang dalam menanggapi perubahan

keadaan. Dengan kata lain, kemampuan untuk beradaptasi dengan pekerjaannya memungkinkan seseorang untuk mengendalikan dan mengatasi perubahan dalam kondisi kerja mereka.

Sahin, C. & Erylmaz, A. (2017) dalam studinya yang berjudul “Examining The Relationship Between Work Engagement and Career Adaptability Among Health Professionals” menunjukkan bahwa work engagement memiliki pengaruh positif terhadap adaptabilitas karir, terutama di kalangan karyawan muda. Hasilnya juga menunjukkan bahwa self-efficacy (keyakinan diri) berperan sebagai mediator dalam hubungan ini. Menurut Brown et al. (sebagaimana disebutkan dalam Coetzee et al., 2017), sejumlah variabel yang berkaitan dengan karir dipengaruhi oleh adaptabilitas karir. Variabel-variabel ini termasuk keterlibatan dalam pekerjaan, kepuasan kerja, kecemasan kerja, stres kerja, dan jumlah waktu yang dihabiskan untuk pekerjaan.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka dapat dirumuskan dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

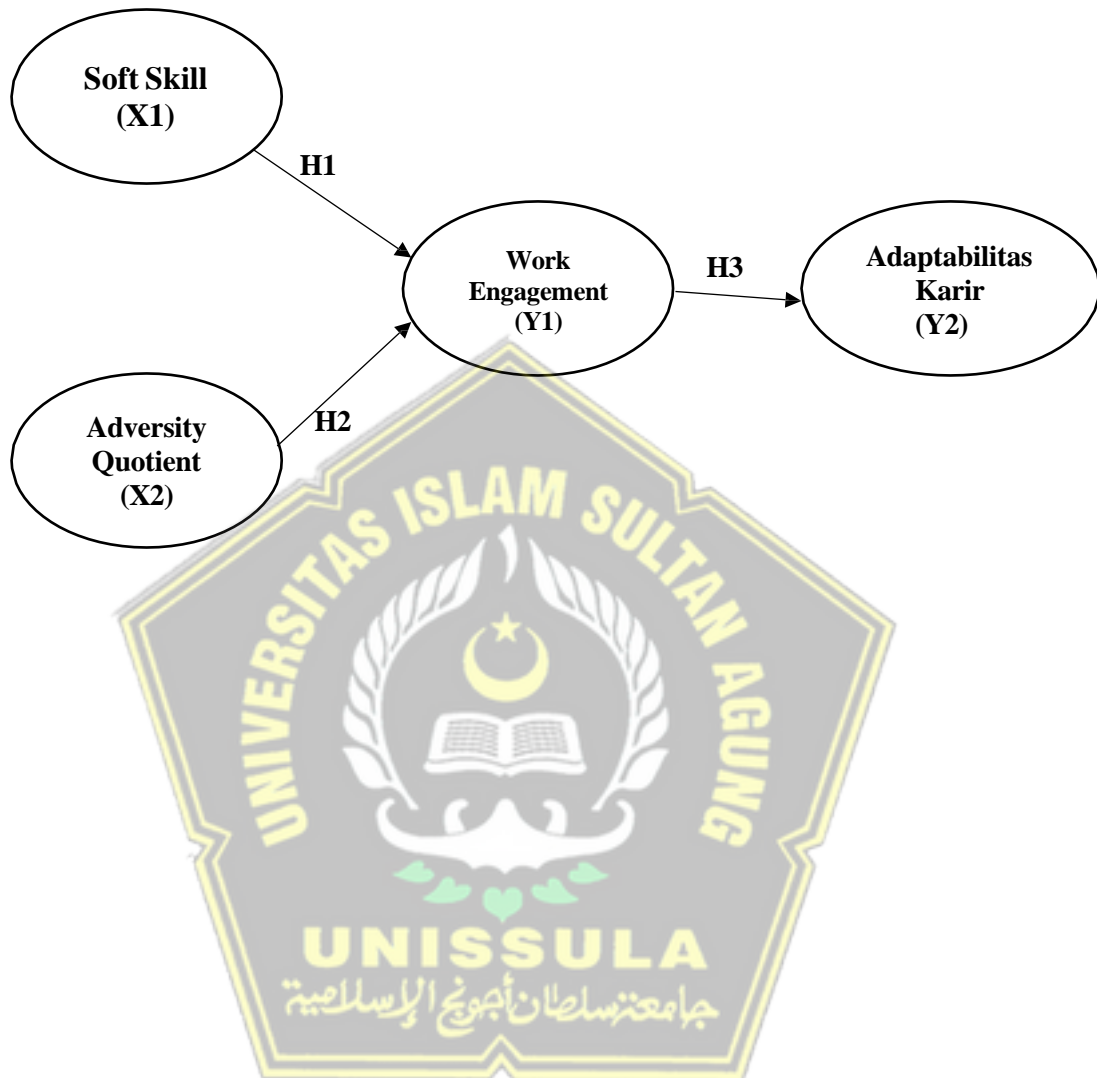
H3: Ada pengaruh positif work engagement terhadap adaptabilitas karir

2.8. Model Empirik

Berdasarkan kajian pustaka yang lengkap dan mendalam, adaptabilitas karir pada karyawan milenial dipengaruhi oleh work engagement. Sedangkan work engagement dipengaruhi oleh soft skill dan adversity quotient.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disajikan pada gambar 2.1

Gambar 2.1 : Model Empirik



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Menurut Sugiyono (2019), penelitian eksplanatori bertujuan untuk menjelaskan posisi variabel-variabel dan bagaimana satu variabel mempengaruhi variabel lainnya. Hipotesis yang telah diajukan adalah alasan utama peneliti menggunakan metode penelitian eksplanatif. Jadi, tujuan utama penelitian ini adalah untuk mempelajari lebih lanjut tentang interaksi antara faktor independen dan faktor dependen. Para peneliti dalam penelitian ini bertujuan untuk menentukan apakah ada korelasi antara karakteristik ini. Ada empat faktor yang diteliti dalam penelitian ini: yaitu variabel independen terdiri dari soft skill sebagai variabel independen (X_1), adversity quotient (X_2) dan work engagement (Y_1) serta adaptabilitas karir karyawan milenial (Y_2) sebagai variabel dependen.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Menurut Handayani (2020), Populasi adalah jumlah seluruh bagian yang akan diteliti, termasuk orang-orang dari kelompok, peristiwa, atau hal yang akan diteliti, yang mempunyai sifat-sifat yang sebanding. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan demografi yang sampai saat ini belum diketahui: generasi milenial yang bekerja sebagai perwakilan layanan pelanggan di bank-bank di Jawa Tengah. Orang-orang ini lahir antara tahun 1981 dan 1996 dan berusia antara 28 hingga 43 tahun.

3.2.2. Sampel

Sugiyono (2019) menyatakan bahwa penelitian dengan menggunakan metode sampel memungkinkan penilaian yang lebih tepat terhadap ukuran dan komposisi populasi sasaran. Peluang pengambilan setiap responden tidak seragam karena penelitian ini menggunakan sampel non-probabilitas (Rahi, 2017).

Judgemental sampling, juga dikenal sebagai *purposive sampling*, digunakan dalam penelitian ini karena peneliti menilai kriteria tertentu dalam penelitian (Rahi, 2017).

Pengambilan sampel didasarkan pada kriteria berikut:

1. Karyawan milenial yang berusia 28 – 43 tahun.
2. Bekerja di Bank sebagai Costumer Service yang berdomisili di Jawa Tengah.

Menurut Menteri Komunikasi dan Informatika Rudiantara (2018), pekerjaan yang bersifat repetitif memiliki risiko besar untuk digantikan oleh robot (AI). Contoh pekerjaan yang bersifat repetitif termasuk layanan pelanggan (customer service), seperti customer service di sektor perbankan, yang sudah banyak menggunakan chatbot sebagai penggantinya. Penggunaan teknologi AI dalam layanan customer service diperkirakan akan terus meningkat dalam beberapa tahun ke depan. Dampak ini bisa menjadi ancaman bagi pekerja di bidang customer service.

Karena jumlah populasi anggota tidak diketahui dengan pasti, penentuan ukuran sampel dihitung menggunakan rumus *Cochran* seperti yang dijelaskan dalam Sugiyono (2019:136). Berikut adalah rumusnya:

$$n = \frac{Z^2 Pq}{e^2}$$

Keterangan:

n = jumlah sampel yang diperlukan

z = nilai standar yang diperoleh dari tabel distribusi normal Z dengan simpangan 5%

p = nilai proporsi yang diperoleh dari penelitian sebelumnya (kepuustakaan), jika proporsi tidak diketahui, maka perkiraan proporsi sebesar 50% (0,5)

q = 1- p

e = tingkat kesalahan sampel (*sampling error*) 10% = 0,1 dari tingkat kepercayaan 90%.

Perhitungan:

$$n = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times (1-0,5)}{0,1^2}$$

$$n = 96,04$$

Seharusnya ada 97 responden dalam sampel, sesuai dengan perhitungan sampel.

3.3. Sumber dan Jenis Data

Studi ini datanya adalah sebagai berikut:

3.3.1. Data Primer

Data primer, menurut Sugiono (2018), memberi para sarjana informasi langsung dari sumber data. Informasi ini dikumpulkan oleh peneliti sendiri melalui survei atau kuesioner yang dikirimkan kepada mereka yang berpartisipasi dalam penelitian. Data primer yang digali adalah persepsi responden mengenai variabel – variabel penelitian adaptabilitas karir, soft skill, adversity quotient dan work engagement.

3.3.2. Data Sekunder

Data sekunder didefinisikan oleh Sugiyono (2018) sebagai informasi yang disampaikan kepada para ilmuwan secara tidak langsung. Rincian ini dapat diperoleh melalui perantara seperti surat kabar atau individu lain. Buku, majalah, internet, dan sumber daya cetak dan digital lainnya adalah contoh sumber sekunder yang datanya dikumpulkan.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Alat penelitian, seperti teknik pengumpulan data, sangat penting untuk mencapai atau gagalnya tujuan penelitian. Karena pengumpulan informasi adalah tujuan utama penelitian, maka metode pengumpulan data menjadi bagian penting dalam proses penelitian (Sugiyono, 2019). Prosedur berikut dilakukan untuk mengumpulkan data yang digunakan dalam penelitian ini:

3.4.1. Dokumentasi

Sugiyono (2019) mendefinisikan dokumen sebagai catatan tertulis, grafik, atau monumental tentang kejadian di masa lalu. Dalam penelitian ini, data yang dikumpulkan diambil dari dokumen yang sudah ada. Proses pengumpulan data melibatkan mencari dan menulis informasi yang relevan dari sumber data sekunder, yang dikumpulkan dari sumber seperti buku yang relevan, jurnal-jurnal yang telah dipublikasikan, laporan-laporan, dokumen-dokumen yang diterbitkan oleh pemerintah, dan juga dari internet, terutama dalam bentuk laporan tahunan dari Survei Angkatan Kerja Nasional (Sakernas) yang diterbitkan oleh Badan Pusat Statistik (BPS).

3.4.2. Penyebaran Kuesioner (angket)

Menurut Sugiyono (2019:199), kuesioner menggunakan serangkaian pertanyaan atau pernyataan tertulis untuk memperoleh tanggapan dari responden guna mengumpulkan data. Dalam penelitian ini, peneliti mendistribusikan kuesioner kepada para karyawan milenial yang berusia 28 – 43 tahun dan bekerja di Bank sebagai customer service di Jawa Tengah.

Skala pengukuran kuesioner dikembangkan oleh penulis dengan menggunakan skala Likert. Menurut Sugiyono (2019), skala Likert digunakan untuk mengukur bagaimana orang merasakan, berpikir, dan mempersepsikan kejadian-kejadian sosial. Dengan menggunakan skala likert, variabel-variabel yang perlu diukur diubah menjadi variabel indikator. Selanjutnya pernyataan atau pertanyaan dapat dikonstruksikan menjadi item instrumen berdasarkan indikasi tersebut. Peneliti menggunakan metode online atau elektronik untuk distribusi kuesioner (angket) untuk pengumpulan data, menggunakan platform *Google Form*. Dan dengan menggunakan skala pengukuran likert 5 poin, yang dijelaskan pada tabel di bawah ini:

Tabel 3. 1 Tabel Skala Likert

No	Jenis Jawaban	Skor
1.	STS = Sangat Tidak Setuju	1
2.	TS = Tidak Setuju	2
3.	N = Netral	3
4.	S = Setuju	4
5.	SS = Sangat Setuju	5

3.4.3. Media Sosial

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data menggunakan atau melalui media sosial. Penggunaan platform *Google Form* nanti bisa dishare melalui media sosial seperti: Facebook, Twitter, WhatsApp. Dan LinkedIn.

3.5. Variabel dan Indikator

Tabel 3.2 memberikan definisi variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yang meliputi soft skill, adversity quotient, job engagement, dan fleksibilitas karir.



Tabel 3. 2
Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel	Indikator	Sumber
<p>Soft Skill Secara umum soft skill adalah hasil kombinasi kemampuan individu dalam hal intrapersonal dan interpersonal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Keterampilan komunikasi • Keterampilan emosional • Bahasa • Etika • Moral/santun • Keterampilan spiritual 	Purnami (2013)
<p>Adversity Quotient Adversity quotient adalah ukuran kemampuan individu untuk mengatasi tantangan, mengatasi hambatan dan tidak menyerah pada tekanan di tempat kerja</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kendali (<i>control</i>) • Asal usul (<i>origin</i>) • Pengakuan (<i>ownership</i>) • Jangkauan (<i>reach</i>) • Daya tahan (<i>endurance</i>) 	Stoltz (2006)
<p>Work Engagement Work engagement adalah suatu keadaan psikologis positif yang dicirikan oleh keterlibatan kerja yang kuat, perasaan yang kuat terhadap pekerjaan, dan vitalitas yang tinggi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Semangat (<i>vigor</i>) • Dedikasi (<i>dedication</i>) • Keterlibatan penuh (<i>absorption</i>) 	Schaufeli (2010)
<p>Adaptabilitas Karir Adaptabilitas karir merujuk pada kemampuan seseorang untuk mempersiapkan diri dalam menyelesaikan berbagai macam tugas, terlibat dalam peran pekerjaan, dan mengatasi tantangan yang tidak dapat diprediksi yang mungkin muncul akibat perubahan dalam kondisi kerja.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kekhawatiran (<i>career concern</i>) • Kontrol (<i>career control</i>) • Keingintahuan (<i>career curiosity</i>) • Kepercayaan diri (<i>career confidence</i>) 	Savickas & Porfeli (2012)

3.6. Teknik Analisis

3.6.1. Analisis Data

Untuk mengevaluasi data yang diperoleh digunakan SPSS versi 25. Kemampuan pemrosesan data SPSS yang kuat merupakan daya tarik utama bagi mereka yang menggunakannya. Analisis yang dilakukan antara lain analisis regresi linier, asumsi klasik, reliabilitas, validitas, dan deskripsi.

3.6.2. Analisis Deskriptif

Sugiyono (2019) menegaskan bahwa analisis deskriptif adalah jenis analisis data yang melibatkan merangkum data dalam bentuk mentahnya tanpa menarik kesimpulan atau membuat generalisasi yang luas. Berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, pendekatan analitis ini digunakan untuk menghitung jumlah pemisahan responden. Sampelnya adalah pekerja milenial asal Jawa Tengah yang bekerja di customer care perbankan dan berusia 28 hingga 43 tahun.

Statistik deskriptif membantu dalam memberikan gambaran atau penjelasan mengenai data dengan mencakup informasi tentang berbagai nilai statistik seperti rata-rata (*mean*), deviasi standar, varians, nilai maksimum, nilai minimum, total data, jangkauan data, *kurtosis*, dan *skewness* (kemiringan distribusi). Penggunaan rata-rata (*mean*) adalah untuk mengevaluasi perkiraan nilai tengah dari populasi berdasarkan sampel yang diambil. Untuk menentukan nilai terkecil dan terbesar dalam populasi, nilai minimum dan maksimum digunakan. Standar deviasi digunakan untuk mengetahui seberapa tersebar data sampel. Tujuan dari analisis ini adalah untuk meningkatkan pemahaman tentang variabel-variabel penelitian.

3.6.3. Uji Instrumen

1) Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui apakah suatu kuesioner sah atau tidak. Menurut Sugiyono (2019), uji validitas adalah alat yang digunakan untuk mengetahui apakah data yang telah dikumpulkan benar-benar tepat atau valid. Korelasi produk momen—juga dikenal sebagai korelasi produk momen atau korelasi Pearson—antara skor setiap item pertanyaan dengan

skor total adalah metode yang sering digunakan untuk mengevaluasi validitas kuesioner. Metode ini biasanya disebut korelasi antar item-total. Kuesioner dianggap valid ketika nilai koefisien korelasi R yang dihitung dari hasil analisis korelasi antara variabel-variabel di dalam kuesioner lebih besar dari nilai korelasi yang tercantum dalam tabel kritis. Sebaliknya, jika nilai koefisien korelasi yang dihitung lebih kecil dari nilai korelasi tabel, maka kuesioner dianggap tidak valid. Rumus yang digunakan untuk menghitung koefisien korelasi dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$r \text{ hitung} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan:

R_{xy} : koefisien korelasi variabel x dan y

n : jumlah sampel

$\sum Y$: jumlah skor total

$\sum X$: jumlah skor tiap item

$\sum X^2$: jumlah kuadrat skor item

$\sum Y^2$: jumlah kuadrat skor total

$\sum XY$: jumlah perkalian skor item dengan skor total

Dengan menggunakan product moment pearson, tabel angka digunakan untuk mengevaluasi hasil uji validitas instrumen penelitian. Untuk membaca dan menemukan nilai r pada tabel, gunakan rumus berikut: $df = n - 2$. Namun, sebelumnya, harus menentukan berapa persentase nilai r yang akan dicari pada taraf signifikan.

2) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas didefinisikan sebagai sejauh mana hasil pengukuran dengan objek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Menurut Sugiyono (2019), uji reliabilitas digunakan untuk menentukan seberapa konsisten hasil pengukuran apabila dilakukan dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan alat pengukur yang sama.

Nilai yang dikenal sebagai koefisien reliabilitas menunjukkan tingkat

reliabilitas yang tinggi atau rendah, yang berkisar antara 0 dan 1. Index kasus yang dicari adalah simbol untuk koefisien reliabilitas. Perhitungan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan rumus Alpha Cronbach.

$$r_x = \left(\frac{n}{n-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma^2 t}{\sigma^2 t} \right)$$

Keterangan:

Jika skala dibagi menjadi lima kelas dengan reng yang sama, nilai alphanya dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- a. Nilai alpha Cronbach 0,00 hingga 0,20 menunjukkan bahwa itu kurang reliable
- b. Nilai alpha 0,21 hingga 0,40 menunjukkan bahwa itu agak reliable
- c. Nilai alpha 0,41 hingga 0,60 menunjukkan bahwa itu cukup reliable
- d. Nilai alpha Cronbach 0,61 hingga 0,80 menunjukkan bahwa itu sangat reliable.
- e. Nilai alpha Cronbach 0,81 s.d 1,00, berarti sangat reliable

3.6.4. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik bertujuan untuk mengetahui kondisi data yang digunakan dalam penelitian. Berikut penjelasan uji asumsi standar yang digunakan dalam model analisis regresi penelitian ini: normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas.

1. Uji Normalitas

Jika anda ingin mengetahui apakah sebaran data anda normal, anda dapat menggunakan uji normalitas. Distribusi model regresi yang baik adalah normal atau sangat mendekati. Pengujian dilakukan dengan menguji data yang digunakan untuk pengambilan keputusan pada uji Kolmogorov-Smirnov dan normalitas.

- 1) Jika nilai Sig > 0,05 maka data bertistribusi normal
- 2) Jika nilai Sig < 0,05 maka data tidak bertistribusi normal

2. Uji Multikolonearitas

Untuk menguji apakah variabel-variabel independen model regresi mempunyai hubungan yang signifikan satu sama lain, peneliti

menggunakan uji multikolinearitas (Ghozali, 2018). Seharusnya tidak ada hubungan yang kuat antara variabel independen dalam model regresi yang baik. Kita dapat mengukur Variance Inflation Factor (VIF) dan nilai toleransi untuk mengetahui kemungkinan adanya multikolinearitas. Untuk model regresi, skor VIF di bawah 10 dan nilai toleransi 0,1 menunjukkan multikolinearitas tidak signifikan. Namun multikolinearitas dapat menjadi masalah jika angka VIF lebih dari 10 dan nilai toleransinya kurang dari 0,1.

3. Uji Heteroskedastisitas

Tujuan penelitian ini adalah untuk menentukan apakah ada ketidakseragaman dalam variasi sisa antara dua observasi dalam model regresi. Jenis variasi ini dikenal sebagai heteroskedastisitas. Mengetahui apakah suatu model regresi linier berganda mengalami heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan dua cara: dengan melihat scatterplot atau dengan menentukan hubungan antara nilai proyeksi variabel terikat (SRESID) dan kesalahan sisa. Kita dapat mengatakan bahwa heteroskedastisitas tidak terjadi jika data tidak menunjukkan pola yang terlihat dan tidak terkonsentrasi pada sisi kiri atau kanan sumbu nol grafik. Menurut Ghozali (2016), model regresi yang bebas heteroskedastisitas adalah model yang paling berguna untuk tujuan ilmiah.

3.6.5. Uji Hipotesis

Uji hipotesis yang diajukan yaitu dengan Uji Koefisien Determinasi, Uji statistic t dan Uji ststistik F.

1. Koefisien Determinasi

Ghozali (2016) menyatakan bahwa R^2 merupakan ukuran sejauh mana suatu model dapat menjelaskan fluktuasi suatu variabel terikat. Hasil berbagai perhitungan regresi linier menunjukkan hal tersebut dengan mengungkap sejauh mana variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen. Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (keputusan pembelian), dilakukan analisis. Nilai yang dihasilkan diberikan sebagai R^2 .

Cara lain untuk melihat koefisien ketergantungan parsial antara variabel independen dan dependen adalah dengan menggunakan r^2 . Setiap variabel

independen memiliki dampak yang semakin berkurang terhadap nilai variabel dependen ketika koefisien determinasi mendekati nol, yang mungkin bernilai antara 0 dan 1. Artinya, model tidak dapat lagi memperhitungkan variasi nilai variabel independen secara memadai. Rumus berikut dapat digunakan untuk melakukan uji koefisien determinasi:

$$Kd = r^2 \times 100\%$$

Keterangan:

R² = koefisien determinasi

R = koefisien korelasi

Dengan menggunakan alat pengolah data SPSS 25, periksa data penelitian dengan melalui setiap langkah mulai dari menentukan koefisien determinasi hingga memeriksa validitas dan reliabilitas instrumen.

2. Uji t (Signifikansi Parsial)

Jika Anda ingin mengetahui apakah dua mean sampel berbeda secara signifikan, Anda dapat menggunakan uji t, yang merupakan uji hipotesis. Uji-t dapat mengungkapkan sejauh mana suatu variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Nilai signifikansi pada tabel koefisien digunakan untuk mengambil keputusan. Dalam kebanyakan kasus, tingkat kepercayaan 95% atau ambang signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) digunakan untuk menguji temuan regresi. Standar untuk analisis statistik:

1. Jika nilai signifikansi uji t $> 0,05$ maka H₀ diterima dan H_a ditolak. Artinya tidak ada pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen.
2. Jika nilai signifikansi uji t $< 0,05$ maka H₀ ditolak dan H_a diterima. Artinya terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen.

3. Uji F (Uji Simultan)

Sugiyono (2019) mengatakan bahwa mencari pengaruh seluruh variabel bebas sekaligus merupakan tujuan Uji F. Dengan ambang signifikansi 0,05, pengambil keputusan menggunakan nilai F pada tabel ANOVA untuk menarik

kesimpulan dari pengujian ini. Inilah yang diperlukan uji F: Uji t memberikan penjelasan terhadap variabel penyok. Nilai signifikansi pada tabel koefisien digunakan untuk mengambil keputusan. Dalam kebanyakan kasus, tingkat kepercayaan 95% atau ambang signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) digunakan untuk menguji temuan regresi. Standar untuk analisis statistik:

1. Jika nilai signifikan $F < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya semua variabel independen/bebas memiliki pengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen/terikat.
2. Jika nilai signifikan $F > 0,05$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak. Artinya semua variabel independen/bebas tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen/terikat.

3.6.6. Analisis Regresi Linear Berganda

Dalam penelitian ini uji analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji pengaruh antara variabel independent terhadap variabel dependen. Rumus yang digunakan menurut Hasan (270):

$$Y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 + e$$

Keterangan:

Y = variabel dependen (adaptabilitas karir)

a = konstanta

b_1 = koefisien regresi Soft Skill

b_2 = koefisien regresi Adversity Quotient

b_3 = koefisien regresi Work Engagement

x_1 = variabel Soft Skill

x_2 = variabel Adversity Quotient

x_3 = variabel Work Engagement

e = tingkat error

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada 97 karyawan milenial yang bekerja sebagai Customer Service di Perbankan yang berdomisili di Jawa Tengah. Proses penyebaran kuesioner dilakukan melalui sistem online menggunakan *google form*. Penyebaran kuesioner yaitu dengan menyalin tautan keusioner dari *google form*, kemudian menyebarkannya / membagikan tautan kuesioner kepada para alumni yang bekerja di Bank dan teman-teman yang pernah magang di Perbankan untuk membantu menyebarkannya melalui grup Facebook, LinkedIn, whatsApp dan Twitter. Dan juga membuat postingan yang khusus ditujukan kepada karyawan milenial yang bekerja sebagai customer service perbankan yang ada di Jawa Tengah dengan menggunakan berbagai hastag yang terkait dengan customer service di Bank, untuk meningkatkan jangkauan postingan di media sosial. Metode ini dipilih karena akses yang mudah bagi karyawan milenial yang aktif menggunakan media sosial dan dapat mengumpulkan data secara efisien.

Melihat hasil kuesioner yang telah disebar dan diisi oleh responden dapat diketahui gambaran tentang usia, pendidikan, jenis kelamin responden dan nama bank responden yang bekerja sebagai customer service perbankan di Jawa Tengah. Berikut ini hasil deskripsi karakteristik responden.

4.1.1. Usia Responden

Tabel 4. 1 Usia Responden

Usia	Jumlah	Presentase
28 – 32	88	90,7%
33 – 37	9	9,3%
38 – 43	0	0
Total	97	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Table 4.1. menunjukkan bahwa responden yang bekerja sebagai customer service perbankan di Jawa Tengah dengan usia terbanyak adalah terdapat pada usia 28 – 32 tahun yaitu sebanyak 88 orang (90,7%), sedangkan pada usia 38 – 43 tahun tidak ada (0). Hal ini menunjukkan adanya pola tertentu dalam distribusi usia tenaga kerja customer service di industri perbankan Jawa Tengah, yang perlu dipertimbangkan dalam perencanaan dan strategi sumber daya manusia di industri tersebut.

4.1.2. Jenis Kelamin Responden

Tabel 4. 2 Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
Laki-laki	29	29,9%
Perempuan	68	70,1%
Total	97	100%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Tabel 4.2. menunjukkan bahwa responden yang bekerja sebagai customer service perbankan di Jawa Tengah dengan jenis kelamin terbanyak adalah responden perempuan yaitu sebanyak 68 orang (70,1%) sedangkan responden laki-laki sebanyak 29 orang (29,9%). Artinya mayoritas dari responden yang bekerja sebagai customer service perbankan di Jawa Tengah adalah perempuan. Sedangkan laki-laki memiliki kontribusi yang lebih kecil dibandingkan dengan responden perempuan. Hasil ini dapat menjadi pertimbangan dalam perencanaan tenaga kerja dan kebijakan sumber daya manusia di perusahaan perbankan di Jawa Tengah.

4.1.3. Pendidikan Responden

Tabel 4. 3 Pendidikan Responden

Pendidikan	Jumlah	Presentase
Diploma	21	21,6%
Sarjana	75	77,3%
Magister	1	1.0%
Total	97	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Dari Tabel 4.3. dapat kita ketahui bahwa responden yang bekerja sebagai customer service perbankan di Jawa Tengah rata – rata Pendidikan terakhir

terbanyak adalah Sarjana yaitu sebanyak 77 orang (81,4%). Hal ini dapat diartikan bahwa rata – rata responden yang bekerja sebagai customer service perbankan di Jawa Tengah sudah sangat baik dibuktikan dengan banyaknya jumlah lulusan sarjana yang bekerja sebagai customer service perbankan di Jawa Tengah.

4.1.4. Nama Bank Tempat Responden

Tabel 4. 4 Nama Bank Tempat Responden

		Nama Bank Tempat Responden			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bank Negeri (BUMN)	42	43.3	43.3	43.3
	Bank Swasta	55	56.7	56.7	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Dari tabel 4.4 diatas, menunjukkan bahwa terdapat perbedaan jumlah responden yang bekerja di Bank Negeri (BUMN) dan Bank Swasta. Secara keseluruhan jumlah responden yang bekerja di Bank Swasta lebih banyak dibandingkan dengan yang bekerja di Bank Negeri (BUMN)

4.2. Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel yang disajikan mencakup rangkuman dari jawaban responden terhadap semua pertanyaan yang bertujuan untuk mengetahui tanggapan yang diberikan oleh responden dalam kuesioner yang telah disebar. Untuk mengetahui kondisi masing-masing variabel dapat dilakukan dengan mengalikan skor tertinggi pada setiap variabel dengan jumlah item pertanyaan yang terdapat dalam setiap variabel yang kemudian akan dibagi kepada tiga kategori yaitu sangat setuju, setuju dan tidak setuju.

$$RS = \frac{m-n}{k}$$

$$RS = \frac{5-1}{3} = 1,33$$

Keterangan:

RS : Rentang skala

m : skor maksimal

n : skor minimal

k : jumlah kategori

Kategori jawaban responden dapat dijelaskan sebagai berikut:

1,00 – 2,33 = sangat rendah atau sangat tidak baik mengindikasikan kondisi variabel yang masih berada pada level yang sangat rendah dan minim.

2,34 – 3,67 = sedang atau cukup menunjukkan kondisi variabel yang berada pada level yang memadai atau cukup memuaskan.

3,67 – 5,00 = tinggi atau baik menunjukkan kondisi variabel yang berada pada tingkat yang tinggi atau meningkat.

Berdasarkan kategori diatas, selanjutnya dapat digunakan untuk menentukan jumlah responden yang memiliki kategori-kategori tersebut.

4.2.1. Statistik Deskriptif Variabel Soft Skill

Tabel 4. 5 Statistik Deskriptif Soft Skill

Indikator		Soft Skill					Jumlah	Rata-rata	Kategori
		STS	TS	N	S	SS			
		1	2	3	4	5			
Keterampilan komunikasi	Resp	0	2	3	48	44	97		
	Jumlah	0	4	9	192	220	425	4,38	Tinggi
Keterampilan emosional	Resp	0	2	3	50	42	97		
	Jumlah	0	4	9	200	210	420	4,32	Tinggi
Bahasa	Resp	0	2	3	47	45	97		
	Jumlah	0	4	9	188	225	426	4,39	Tinggi
Etika	Resp	1	1	4	48	43	97		
	Jumlah	1	2	12	192	215	422	4,35	Tinggi
Moral/santun	Resp	1	1	3	46	46	97		
	Jumlah	1	2	9	184	230	426	4,39	Tinggi
Keterampilan spiritual	Resp	2	0	5	52	38	97		
	Jumlah	2	0	15	208	190	415	4,27	Tinggi
		Jumlah						26,10	
		Rata – rata						4,35	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Dari tabel 4.5 dapat diketahui bahwa rata-rata skor adalah 4,35 artinya secara keseluruhan responden menilai bahwa soft skill yang dimiliki oleh karyawan milenial yang bekerja sebagai customer service perbankan di Jawa Tengah tinggi.

Jika dilihat dari responden skor tertinggi dari jawaban responden sebesar 4,39 terdapat pada indikator bahasa dan moral/santun. Hal ini disebabkan karena responden memiliki kemampuan berbahasa yang baik dalam lingkungan kerja dan menjunjung tinggi moral serta kesopanan, bahkan dalam situasi yang menantang. Ini menandakan komitmen mereka terhadap profesionalisme dan pelayanan yang baik terhadap pelanggan. Sedangkan skor terendah sebesar 4,27 terdapat pada indikator keterampilan spiritual, dapat disimpulkan bahwa responden memiliki keyakinan spiritual yang kurang memengaruhi cara mereka berinteraksi dengan pelanggan dan rekan kerja.

4.2.2. Statistik Deskriptif Variabel Adversity Quotient

Tabel 4. 6 Statistik Deskriptif Adversity Quotient

Indikator		Adversity Quotient					Jumlah	Rata-rata	Kategori
		STS	TS	N	S	SS			
		1	2	3	4	5			
Kendali (control)	Resp	1	1	1	56	38	97		
	Jumlah	1	2	3	224	190	420	4,32	Tinggi
Asal usul (origin)	Resp	1	2	3	51	40	97		
	Jumlah	1	4	9	204	200	418	4,30	Tinggi
Pengakuan (ownership)	Resp	2	0	3	54	38	97		
	Jumlah	2	0	9	216	190	417	4,29	Tinggi
Jangkauan (reach)	Resp	2	0	3	52	40	97		
	Jumlah	2	0	9	208	200	419	4,31	Tinggi
Daya tahan (endurance)	Resp	0	2	5	47	43	97		
	Jumlah	0	4	15	188	215	422	4,35	Tinggi
		Jumlah						21,57	
		Rata – rata						4,31	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Dari tabel 4.6 dapat diketahui bahwa rata-rata skor adalah 4,31, artinya secara keseluruhan responden menilai bahwa karyawan milenial yang bekerja sebagai customer service perbankan di Jawa Tengah menunjukkan adanya adversity quotient (mengatasi tantangan di tempat kerja) yang tinggi. Jika dilihat dari responden skor tertinggi dari jawaban responden sebesar 4,35 terdapat pada indikator daya tahan (*endurance*). Hal ini dapat disimpulkan bahwa mereka

memiliki kemampuan untuk menghadapi tantangan dengan tekad dan keteguhan mental, yang penting dalam pekerjaan memerlukan interaksi intensif dengan pelanggan dan menangani situasi yang mungkin menantang secara emosional. Sedangkan skor terendah sebesar 4,29 terdapat pada indikator pengakuan (*ownership*). Dapat disimpulkan bahwa responden tersebut memiliki sedikit kesulitan dalam mengakui kesalahan/kegagalan sendiri daripada mencari alasan atau menyalahkan orang lain. Hal ini menandakan adanya potensi untuk meningkatkan sikap tanggung jawab dan kemandirian dalam mengatasi tantangan atau kesalahan yang terjadi dalam lingkungan kerja.

4.2.3. Statistik Deskriptif Variabel Work Engagement

Tabel 4. 7 Statistik Deskriptif Work Engagement

Indikator		Work Engagement					Jumlah	Rata-rata	Kategori
		STS	TS	N	S	SS			
		1	2	3	4	5			
Semangat (vigor)	Resp	1	1	6	42	47	97		
	Jumlah	1	2	18	168	235	424	4,37	Tinggi
Dedikasi (dedication)	Resp	2	0	3	53	39	97		
	Jumlah	2	0	9	212	195	418	4,30	Tinggi
Keterlibatan penuh (absorption)	Resp	0	3	4	46	44	97		
	Jumlah	0	6	12	184	220	422	4,35	Tinggi
		Jumlah						13,02	
		Rata – rata						4,34	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Dari tabel 4.7 dapat diketahui bahwa rata-rata skor adalah 4,34 artinya secara keseluruhan responden menilai bahwa karyawan milenial yang bekerja sebagai customer service memiliki work engagement yang tinggi terhadap pekerjaan. Jika dilihat dari responden skor tertinggi dari jawaban responden sebesar 4,37 terdapat pada indikator semangat (*vigor*). Hal ini disebabkan karena responden memiliki tingkat semangat dan antusiasme yang tinggi terhadap pekerjaannya. Ini mencerminkan bahwa responden menemukan kepuasan dan motivasi dalam menjalankan tugasnya sebagai customer service. Tingginya tingkat semangat ini

dapat menjadi aset berharga dalam menciptakan pengalaman positif bagi pelanggan dan menjaga produktivitas di tempat kerja. Sedangkan skor terendah sebesar 4,30 terdapat pada indikator dedikasi (*dedication*). Hal ini menandakan perlunya memperhatikan sejauh mana tingkat otonomi dalam pekerjaan mereka, karena hal tersebut dapat berdampak pada motivasi dan keterlibatan dalam tugas-tugas yang diemban.

4.2.4. Statistik Deskriptif Variabel Adaptabilitas Karir

Tabel 4. 8 Statistik Deskriptif Adaptabilitas Karir

Indikator		Adaptabilitas Karir					Jumlah	Rata-rata	Kategori
		STS	TS	N	S	SS			
		1	2	3	4	5			
Kekhawatiran (career concern)	Resp	1	1	4	47	44	97		
	Jumlah	1	2	12	188	220	423	4,36	Tinggi
Kontrol (career control)	Resp	1	1	3	48	44	97		
	Jumlah	1	2	9	192	220	424	4,37	Tinggi
Keingintahuan (career curiosity)	Resp	2	0	3	58	34	97		
	Jumlah	2	0	9	232	170	413	4,25	Tinggi
Kepercayaan diri (career confidence)	Resp	2	0	5	52	38	97		
	Jumlah	2	0	15	208	190	415	4,27	Tinggi
		Jumlah						17,25	
		Rata – rata						4,31	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Dari tabel 4.8. dapat diketahui bahwa rata-rata skor adalah 4,31 artinya secara keseluruhan responden menilai bahwa karyawan milenial yang bekerja sebagai customer service perbankan di Jawa Tengah memiliki adaptabilitas karir yang tinggi. Jika dilihat dari responden skor tertinggi dari jawaban responden sebesar 4,37 terdapat pada indikator kontrol (*career control*). Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung mengambil inisiatif dan mengendalikan arah dan hasil karir mereka, yang merupakan atribut positif dalam mencapai kesuksesan dan pengembangan profesional. Sedangkan skor terendah sebesar 4,25 terdapat pada indikator keingintahuan (*career curiosity*). Hal ini menunjukkan perlunya

mendorong atau memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan rasa ingin tahu mereka terhadap peluang-peluang baru dalam pekerjaan mereka, yang dapat menghasilkan pertumbuhan dan pengembangan karir yang lebih baik.

4.3. Uji Instrumen

4.3.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menilai sejauh mana kuesioner yang digunakan dalam penelitian benar-benar valid, yaitu sejauh mana kuesioner tersebut mampu mengukur apa yang diharapkan oleh peneliti. Melakukan uji validitas ini menggunakan program SPSS 25. Uji validitas dapat dinilai dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel yang dihitung dari rumus $(N-2)$, dimana N adalah jumlah sampel. Jika nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel, maka pertanyaan tersebut dapat dikatakan valid. Apabila nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel (0,1996) dengan menggunakan nilai signifikansi $\alpha = 0,05$ atau 5% yaitu $df = 97-2 = 95$, maka korelasi antara variabel dianggap signifikan secara statistik, dan pertanyaan tersebut dapat dianggap valid. Sebaliknya, jika nilai r hitung lebih kecil dari nilai r tabel, maka korelasi tidak dianggap signifikan secara statistik dan perlu dilakukan evaluasi lebih lanjut terhadap pertanyaan tersebut.

Tabel 4. 9 Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	R-hitung	R-tabel	Keterangan
Soft Skill	1. Keterampilan komunikasi	0,725	0,1996	Valid
	2. Keterampilan emosional	0,700	0,1996	Valid
	3. Bahasa	0,707	0,1996	Valid
	4. Etika	0,744	0,1996	Valid
	5. Moral/santun	0,768	0,1996	Valid
	6. Keterampilan spiritual	0,788	0,1996	Valid
Adversity Quotient	1. Kendali (<i>control</i>)	0,763	0,1996	Valid
	2. Asal usul (<i>origin</i>)	0,718	0,1996	Valid
	3. Pengakuan (<i>ownership</i>)	0,752	0,1996	Valid
	4. Jangkauan (<i>reach</i>)	0,773	0,1996	Valid
	5. Daya tahan (<i>endurance</i>)	0,703	0,1996	Valid
Work Engagement	1. Semangat (<i>vigor</i>)	0,823	0,1996	Valid
	2. Dedikasi (<i>dedication</i>)	0,823	0,1996	Valid

	3. Keterlibatan penuh (<i>absorption</i>)	0,828	0,1996	Valid
Adaptabilitas Karir	1. Kekhawatiran (<i>career concern</i>)	0,786	0,1996	Valid
	2. Kontrol (<i>career control</i>)	0,772	0,1996	Valid
	3. Keingintahuan (<i>career curiosity</i>)	0,736	0,1996	Valid
	4. Kepercayaan diri (<i>career confidence</i>)	0,823	0,1996	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan hasil tabel tersebut, jika nilai r hitung untuk semua variabel penelitian $>$ r -tabel (0,1996), maka dapat diasumsikan bahwa semua item kuesioner adalah valid. Ini menandakan bahwa kuesioner mampu mengukur apa yang diharapkan oleh peneliti dengan baik dan dapat diandalkan untuk pengumpulan data.

4.3.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dapat dinilai melalui kestabilan pengukuran serta konsistensi jawaban dari waktu ke waktu yang lain. Jenis reliabilitas ini dapat diuji dengan menggunakan *alpha cronbach*. Suatu variabel dikatakan reliabel, jika nilai $\alpha >$ 0,60. Hal ini ditunjukkan dengan α hasil uji output SPSS 25 sebagai berikut:

Tabel 4. 10 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Kriteria
Soft Skill	0,834	Reliabel
Adversity Quotient	0,795	Reliabel
Work Engagement	0,765	Reliabel
Adaaptabilitas Karir	0,785	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan data dalam tabel tersebut, pengujian reliabilitas menunjukkan nilai cronbach's alpha instrumen untuk semua variabel penelitian $>$ 0,60. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dapat diandalkan (reliabel) dan layak untuk digunakan.

4.4. Uji Asumsi Klasik

4.4.1. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menentukan apakah variabel dependen dan independen dalam model regresi memiliki distribusi normal atau tidak, atau mendekati normal. Analisis uji *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) dengan SPSS 25.0 dapat digunakan dengan melihat tingkat signifikansi. Jika tingkat signifikansi lebih besar 0.05 (5%), maka model dianggap distribusi normal. Namun jika tingkat signifikansi kurang dari 0.05 (5%), maka model tersebut dianggap tidak terdistribusi normal.

**Tabel 4. 11 Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardize d Residual
N		97
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.13125724
Most Extreme Differences	Absolute	.069
	Positive	.056
	Negative	-.069
Test Statistic		.069
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel diatas residual menghasilkan nilai 0,200 diatas batas nilai 0,05. Hal ini berarti data terdistribusi dengan normal.

4.4.2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolonearitas memiliki tujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan bahwa adanya korelasi antar variabel independen. Dalam sebuah model regresi dengan melihat nilai tolerance dan VIF. Nilai yang digunakan untuk menunjukkan multikolinearitas yaitu nilai tolerance $\geq 0,1$ atau nilai VIF ≤ 10 .

Tabel 4. 12 Hasil Uji Multikolinearitas (Model 1)

No	Variabel Independen	Variabel Dependen	Tolerance	VIF
1	Soft Skill	Work Engagement	0,344	2,904
2	Adversity Quotient		0,344	2,904

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Dari tabel 4.12 di atas, dapat disimpulkan bahwa semua nilai VIF untuk variabel bebas berada di bawah 10, dan nilai tolerance di atas 0,10. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada indikasi multikolinearitas dalam uji tersebut.

Tabel 4. 13 Hasil Uji Multikolinearitas (Model 2)

No	Variabel Independen	Variabel Dependen	Tolerance	VIF
1	Work Engagement	Adaptabilitas Karir	1,000	1,000

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Dari tabel 4.13 di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai VIF untuk variabel bebas berada di bawah 10, dan nilai tolerance di atas 0,10. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada indikasi multikolinearitas dalam uji tersebut.

4.4.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengevaluasi apakah terdapat ketidakseimbangan varian residual dalam model regresi. Salah satu asumsi kunci dari analisis regresi adalah bahwa varian dari kesalahan (residual) adalah konstan di seluruh rentang pengamatan. Residu sering dipatenkan untuk mengevaluasi asumsi ini. Jika terjadi variasi yang berbeda dalam residu, disebut sebagai heteroskedastisitas atau varian yang tidak konstan (Greene 2012). Uji statistik yang diterapkan adalah uji glejser. Uji glejser melibatkan regresi dari nilai residual absolut terhadap variabel independen. Jika nilai signifikansi (sig) < 0,05 menunjukkan adanya heteroskedastisitas. Sebaliknya, jika nilai signifikansi (sig) > 0,05 menunjukkan tidak adanya heteroskedastisitas.

Tabel 4. 14 Hasil Uji Heteroskedastisitas (Model 1)

No	Variabel Independen	Variabel Dependen	Signifikansi
1	Soft Skill	Work Engagement	0,155
2	Adversity Quotient		0,314

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Dari hasil uji glejser diatas dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas pada semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yang ditandai dengan nilai signifikansi semua variabel $> 0,05$.

Tabel 4. 15 Hasil Uji Heteroskedastisitas (Model 2)

No	Variabel Independen	Variabel Dependen	Signifikansi
1	Work Engagement	Adaptabilitas Karir	0,854

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Dari hasil uji glejser diatas dapat disimpulkan bahwa variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini tidak terdapat heteroskedastisitas yang ditandai dengan nilai signifikansi variabel $> 0,05$.

4.5. Uji Hipotesis

4.5.1. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa baik model mampu menjelaskan variasi dalam variabel dependen. Rentang nilai koefisien determinasi adalah dari nol hingga satu ($0 < R^2 < 1$). Ketika nilai R^2 yang kecil ini menunjukkan bahwa kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen terbatas. Jika nilai mendekati satu, ini menunjukkan bahwa variabel independen menyediakan hampir semua informasi yang diperlukan untuk memprediksi variabel dependen.

Tabel 4. 16 Hasil Uji Koefisien Determinasi (Model 1)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.732 ^a	.536	.531	1.22852

a. Predictors: (Constant), Soft Skill

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.16, nilai Adjust R^2 Square yaitu sebesar 0,531 atau sebesar 53,1%. Hal ini berarti bahwa presentase kontribusi variabel Soft Skill terhadap Work Engagement sebesar 53,1% sisanya yaitu sebesar 46,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Tabel 4. 17 Hasil Uji Koefisien Determinasi (Model 2)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.744 ^a	.554	.549	1.20491

a. Predictors: (Constant), Adversity quotient
 Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.17, nilai Adjust R² Square yaitu sebesar 0,549 atau sebesar 54,9%. Hal ini berarti bahwa presentase kontribusi variabel Adversity Quotient terhadap Work Engagement sebesar 54,9% sisanya yaitu sebesar 45,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Tabel 4. 18 Hasil Uji Koefisien Determinasi (Model 3)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.656 ^a	.430	.424	1.69561

a. Predictors: (Constant), work engagement
 Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.18, nilai Adjust R² Square yaitu sebesar 0,424 atau sebesar 42,4%. Hal ini berarti bahwa presentase kontribusi variabel Work Engagement terhadap Adaptabilitas Karir sebesar 42,4% sisanya yaitu sebesar 57,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

4.5.2. Uji t (Uji Signifikan Parsial)

Pengujian hipotesis model pertama yang digunakan dalam penelitian ini adalah untuk menguji H1 atau untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh soft skill (X1) secara parsial terhadap work engagement dengan taraf uji signifikansi (α) = 0,05.

Tabel 4. 19 Hasil Uji t (Model 1)

Model	Coefficients ^a				t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
	B	Std. Error	Beta			

1	(Constant)	1.743	1.085		1.606	.111
	Soft Skill	.432	.041	.732	10.472	.000

a. Dependent Variable: work engagement

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Derajat kebebasan $df = n - k - 1 = 97 - 4 - 1 = 92$, serta pengujian diperoleh nilai sebesar 1,986.

1. Pengujian H1: ada pengaruh positif soft skill terhadap work engagement

Berdasarkan table 4.20 diatas, dapat diperoleh nilai t_{hitung} variabel Soft Skill sebesar 10,472. Hasil perbandingan t_{hitung} dan t_{tabel} sebesar $10,472 > 1,986$ ($t_{hitung} > t_{tabel}$) dengan nilai signifikansi soft skill 0.000 lebih kecil dari 0,05. Artinya H_0 ditolak dan H_1 diterima, dapat dinyatakan bahwa secara parsial variabel soft skill berpengaruh signifikan terhadap work engagement.

Tabel 4. 20 Hasil Uji t (Model 2)

		Coefficients ^a					
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	
1	(Constant)	1.975	1.026		1.925	.057	
	Adversity quotient	.512	.047	.744	10.852	.000	

a. Dependent Variable: work engagement

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Derajat kebebasan $df = n - k - 1 = 97 - 4 - 1 = 92$, serta pengujian diperoleh nilai sebesar 1,986.

2. Pengujian H2: ada pengaruh positif adversity quotient terhadap work engagement.

Berdasarkan table 4.20 diatas, dapat diperoleh nilai t_{hitung} variabel Adversity Quotient sebesar 10,852. Hasil perbandingan t_{hitung} dan t_{tabel} sebesar $10,852 > 1,986$ ($t_{hitung} > t_{tabel}$) dengan nilai signifikansi soft skill 0.000 lebih kecil dari 0,05. Artinya H_0 ditolak dan H_2 diterima, dapat dinyatakan bahwa secara parsial variabel adversity quotient berpengaruh signifikan terhadap work engagement.

Tabel 4. 21 Hasil Uji t (Model 3)

Model		Coefficients ^a		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Unstandardized Coefficients	Std. Error			
		B		Beta		
1	(Constant)	6.629	1.269		5.225	.000
	work engagement	.816	.096	.656	8.462	.000

a. Dependent Variable: adaptabilitas karir

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

3. Pengujian H3: ada pengaruh positif work engagement terhadap adaptabilitas karir.

Berdasarkan table 4.21 diatas, dapat diperoleh nilai t_{hitung} variabel work engagement sebesar 8,462. Hasil perbandingan t_{hitung} dan t_{tabel} sebesar $8,462 > 1,986$ ($t_{hitung} > t_{tabel}$) dengan nilai signifikansi soft skill 0.000 lebih kecil dari 0,05. Artinya H_0 ditolak dan H_3 diterima, dapat dinyatakan bahwa secara parsial variabel work engagement terhadap variabel adaptabilitas karir.

4.5.3. Uji F (Uji Simultan)

Kriteria untuk menguji hipotesis menggunakan statistik F adalah apabila nilai signifikansi $< 0,05$, maka hipotesis alternatif dapat diterima. Hipotesis tersebut menyatakan bahwa semua variabel independen secara bersama-sama dan signifikan mempengaruhi variabel dependen (Ghozali,2016:96).

Tabel 4. 22 Hasil Uji F (Model 1)

Model		ANOVA ^a				Sig.
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	
1	Regression	165.526	1	165.526	109.673	.000 ^b
	Residual	143.381	95	1.509		
	Total	308.907	96			

a. Dependent Variable: work engagement

b. Predictors: (Constant), Soft Skill

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.22, dapat diperoleh keputusan bahwa H0 ditolak dan H1 diterima. Hal ini dapat dilihat dari nilai F hitung yaitu sebesar 109,673. Sedangkan nilai signifikansi 0,000 atau $< 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara simultan variabel soft skill berpengaruh secara signifikan terhadap variabel work engagement.

Tabel 4. 23 Hasil Uji F (Model 2)

		ANOVA ^a				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	170.986	1	170.986	117.775	.000 ^b
	Residual	137.921	95	1.452		
	Total	308.907	96			

a. Dependent Variable: work engagement

b. Predictors: (Constant), Adversity quotient

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.23, dapat diperoleh keputusan bahwa H0 ditolak dan H1 diterima. Hal ini dapat dilihat dari nilai F hitung yaitu sebesar 117.775. Sedangkan nilai signifikansi 0,000 atau $< 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara simultan variabel adversity quotient berpengaruh secara signifikan terhadap variabel work engagement.

Tabel 4. 24 Hasil Uji F (Model 3)

		ANOVA ^a				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	205.896	1	205.896	71.613	.000 ^b
	Residual	273.135	95	2.875		
	Total	479.031	96			

a. Dependent Variable: adaptabilitas karir

b. Predictors: (Constant), work engagement

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.24, dapat diperoleh keputusan bahwa H0 ditolak dan H1 diterima. Hal ini dapat dilihat dari nilai F hitung yaitu sebesar 71,613. Sedangkan nilai signifikansi 0,000 atau $< 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara simultan variabel work engagement berpengaruh secara signifikan terhadap variabel adaptabilitas karir.

4.6. Analisis Linier Berganda

Hasil dari olah data variabel menggunakan program SPSS 25.0 dengan analisis regresi sederhana diperoleh output data seperti pada tabel dibawah ini.

Tabel 4. 25 Hasil Uji Regresi Linier

Model	Hipotesis	Regresi	Std β	Unstd β	t-hitung	Sig.	Ket
1	H1	SS \rightarrow WE	0,732	0,432	10,472	0,000	Diterima
2	H2	AQ \rightarrow WE	0,744	0,512	10,852	0,000	Diterima
3	H3	WE \rightarrow AK	0,656	0,816	8,462	0,000	Diterima

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.25 diatas dapat dibentuk regresi yang pertama, yaitu soft skill terhadap work engagement yang menghasilkan rumus sebagai berikut:

$$Y1 = 0,732 X1 + e$$

Dari model tersebut dapat diartikan bahwa soft skill mempunyai pengaruh positif terhadap work engagement.

Berdasarkan tabel 4.25 dapat dibentuk regresi yang kedua, yaitu adversity quotient terhadap work engagement yang menghasilkan rumus sebagai berikut:

$$Y1 = 0,744 X1 + e$$

Dari model tersebut dapat diartikan bahwa adversity quotient mempunyai pengaruh positif terhadap work engagement.

Berdasarkan tabel 4.25 dapat dibentuk regresi yang ketiga, yaitu work engagement terhadap adaptabilitas karir yang menghasilkan rumus sebagai berikut:

$$Y1 = 0,656 X1 + e$$

Dari model tersebut dapat diartikan bahwa work engagement mempunyai pengaruh positif terhadap adaptabilitas karir.

4.7. Pembahasan

4.7.1. Pengaruh Soft Skill terhadap Work Engagement

Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa apabila soft skill tinggi, maka work engagement akan tinggi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa karyawan milenial yang bekerja sebagai customer service perbankan di Jawa Tengah memiliki kecenderungan untuk menunjukkan tingkat keterlibatan kerja

yang lebih tinggi. Dengan kata lain, jika karyawan milenial tersebut memiliki tingkat keterampilan interpersonal, komunikasi, kepemimpinan dan kolaborasi yang tinggi, mereka cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka sebagai customer service perbankan di Jawa Tengah. Ini mengindikasikan pentingnya pengembangan soft skill dalam meningkatkan keterlibatan kerja di industri perbankan, terutama di kalangan generasi milenial.

Hal tersebut mendukung penelitian dari Astuti, D. & Dhania, D. (2022) yang berjudul “Work Engagement ditinjau dari psychological well-being dan komunikasi interpersonal” hasilnya menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal yang merupakan bagian dari soft skill berkontribusi positif terhadap work engagement. Penelitian yang mengaitkan soft skill dengan work engagement juga dilakukan oleh Geunpil Ryu dan Dong-Chul Shim (2020) yang berjudul “Development Leadership, Skill Development, and Work Engagement” menemukan bahwa kepemimpinan dan keterampilan yang merupakan bagian dari soft skill berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement.

4.7.2. Pengaruh Adversity Quotient terhadap Work Engagement

Hasil pengujian hipotesis 2 dalam penelitian ini menunjukkan bahwa adversity quotient tinggi, maka work engagement akan tinggi. Adversity Quotient mengacu pada kemampuan seseorang dalam mengatasi tantangan, ketidakpastian, dan rintangan dalam pekerjaan mereka. Dalam konteks karyawan milenial yang bekerja sebagai customer service perbankan di Jawa Tengah, kemampuan untuk menghadapi tekanan, menyelesaikan masalah, dan tetap produktif dalam situasi yang sulit dapat meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Ini menunjukkan bahwa, selain memiliki keterampilan teknis dan soft skill, kemampuan untuk mengatasi tantangan dan ketidakpastian juga merupakan faktor penting dalam menciptakan keterlibatan kerja yang tinggi di kalangan karyawan milenial tersebut. Oleh karena itu, pembinaan dan pengembangan adversity quotient juga perlu dipertimbangkan sebagai bagian dari strategi pengembangan SDM di industri perbankan

Hal tersebut mendukung penelitian dari Nurul Kusuma D & Dian Ratna (2015) yang berjudul “Kecerdasan Adversitas dan Keterlibatan Kerja pada

Karyawan PT. Gandum Mas Kencana Kota Tangerang”, menemukan adanya hubungan positif yang signifikan antara kecerdasan adversitas dan keterlibatan kerja pada karyawan PT.

4.7.3. Pengaruh Work Engagement terhadap Adaptabilitas Karir

Hasil pengujian hipotesis 3 dalam penelitian ini menunjukkan adanya hubungan antara tingginya tingkat keterlibatan kerja (work engagement) dengan adaptabilitas karir karyawan. Adaptabilitas karir mengacu pada kemampuan seseorang untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dalam pekerjaan, lingkungan kerja, dan tuntutan karir. Dalam konteks ini karyawan milenial yang bekerja sebagai customer service perbankan di Jawa Tengah, tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dapat mencerminkan tingkat motivasi, komitmen, dan investasi emosional yang tinggi dalam pekerjaan mereka. Karyawan yang terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka cenderung lebih terbuka terhadap perubahan dan lebih mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan karir yang mungkin terjadi, seperti peluang promosi, perubahan tugas, atau perubahan dalam tuntutan pekerjaan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa karyawan milenial yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi sebagai customer service perbankan di Jawa Tengah memiliki tingkat adaptabilitas karir yang lebih tinggi. Ini menunjukkan pentingnya memperkuat keterlibatan kerja sebagai strategi untuk meningkatkan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan dan tantangan dalam karir mereka di industri perbankan.

Hal tersebut mendukung penelitian Manish Gupta (2019) dalam penelitiannya yang berjudul “Does Work Engagement Mediate The Perceived Career Support and Career Adaptability-Work Performance Relationship?” menemukan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara work engagement dan career adaptability. Selain itu, menurut penelitian Sahin, C. & Erylmaz, A. (2017) dalam studinya yang berjudul “Examining The Relationship Between Work Engagement and Career Adaptability Among Health Professionals” menunjukkan bahwa work engagement memiliki pengaruh positif terhadap adaptabilitas karir, terutama di kalangan karyawan muda.

BAB V

PENUTUP

Pada bagian sub bab ini akan menjelaskan tentang kesimpulan pada penelitian, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian serta agenda untuk peneliti selanjutnya.

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan:

1. Soft skill berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement. Customer service di Perbankan Jawa Tengah merasa bahwa keterikatan kerja dalam diri mereka meningkat dikarenakan pentingnya sikap moral/santun dan bahasa dalam menjalankan tugas sebagai customer service. Hal ini juga menekankan pentingnya pengembangan perilaku dan keputusan yang diambil oleh customer service dalam pelayanan terhadap pelanggan.
2. Adversity quotient berpengaruh positif signifikan terhadap work engagement. Karyawan milenial yang bekerja sebagai customer service di Perbankan Jawa Tengah mampu mengatasi tantangan atau hambatan serta tidak menyerah pada tekanan dan memiliki daya tahan yang tinggi yang dihadapi ditempat kerja.
3. Work engagement berpengaruh positif signifikan terhadap adaptabilitas karir. Karyawan milenial perbankan di Jawa Tengah cenderung semangat yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya. Dengan demikian semakin tinggi tingkat keterlibatan kerja, mereka akan mampu beradaptasi dengan perubahan-perubahan dalam karir mereka.

5.2. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan dalam penelitian ini, maka terdapat saran yang diharapkan bagi karyawan milenial di perusahaan:

1. Perencanaan karir yang terstruktur

Penerapan program pengembangan karir: perusahaan harus merancang pengembangan karir yang lebih jelas dan terstruktur untuk karyawan milenial. Ini bisa mencakup rencana karir jangka pendek dan jangka panjang, pelatihan khusus serta jalur promosi. Program ini membantu karyawan memahami langkah-langkah yang perlu mereka ambil untuk mencapai tujuan karir mereka dan meningkatkan kualitas hidup sesuai harapan.

2. Kebijakan keterlibatan karyawan: perusahaan harus menerapkan kebijakan dan inisiatif yang meningkatkan keterlibatan karyawan. Ini dapat mencakup fleksibilitas kerja, pemberian otonomi yang lebih besar dalam tugas serta penghargaan dan pengakuan untuk kinerja yang baik. Menyediakan peluang untuk pertumbuhan profesional dan pengembangan keterampilan juga dapat meningkatkan tingkat keterlibatan kerja karyawan.
3. Pengembangan soft skill: dapat menyediakan pelatihan yang berfokus pada pengembangan soft skill seperti komunikasi, kerja sama tim dan manajemen waktu. Pelatihan ini dapat dilakukan melalui workshop, seminar atau e-learning. Soft skill yang baik akan membantu karyawan dalam berinteraksi dengan pelanggan dan rekan kerja yang pada gilirannya meningkatkan efektivitas kerja mereka.
4. Membangun kepedulian perusahaan terhadap karyawan. Menciptakan budaya perusahaan yang menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan. Ini bisa melibatkan program kesejahteraan karyawan, inisiatif kesehatan mental dan dukungan bagi karyawan dalam situasi sulit. Karyawan yang merasa perusahaan peduli terhadap mereka cenderung lebih loyal dan terikat dengan organisasi.
5. Mendorong adaptabilitas karir melalui kebijakan fleksibilitas kerja dan pembelajaran berkelanjutan. Menyediakan peluang bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan baru dan menyesuaikan diri dengan perubahan dalam lingkungan kerja. Ini dapat mencakup program rotasi kerja, pelatihan lintas fungsi dan dukungan untuk pendidikan lanjutan.

Dengan mengimplementasikan langkah-langkah manajerial ini, perusahaan dapat membangun lingkungan kerja yang mendukung pengembangan karir karyawan milenial, meningkatkan keterlibatan kerja, dan memperkuat adaptabilitas karir karyawan. Ini tidak hanya akan meningkatkan kualitas hidup karyawan tetapi juga membantu perusahaan mencapai tujuan organisasinya melalui tenaga kerja yang termotivasi dan terampil.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Pada penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yang memerlukan perbaikan serta pengembangan pada studi studi berikutnya. Keterbatasan pada penelitian ini adalah:

1. Semua variabel dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan kuesioner yang mengukur adaptabilitas karir berdasarkan sudut pandang setiap individu. Jawaban responden dalam menilai diri sendiri bisa saja tidak sesuai kondisi sesungguhnya. Oleh karena itu, penelitian berikutnya dapat diukur berdasarkan sudut pandang standar organisasi.

5.4. Agenda Untuk Peneliti Selanjutnya

Berdasarkan keterbatasan yang ada dalam penelitian ini, peneliti memberikan beberapa saran berikut untuk penelitian yang selanjutnya antara lain:

1. Penelitian ini meneliti tentang variabel-variabel yang dapat meningkatkan adaptabilitas karir karyawan. Salah satunya dengan work engagement. Penelitian selanjutnya dapat meneliti variabel lain yang dapat meningkatkan adaptabilitas karir karyawan.
2. Pengumpulan data tidak hanya berasal dari kuesioner saja, tetapi bisa ditambah dengan wawancara langsung, sehingga bisa mendapatkan jawaban yang lebih mendalam dari responden.
3. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji lebih dalam bagaimana work engagement mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Bisa fokus pada berbagai aspek organisasi seperti produktivitas, kepuasan

pelanggan dan inovasi dapat memberikan wawasan yang lebih komprehensif mengenai dampak positif dari work engagement.

4. Dapat melakukan perbandingan antara karyawan kontrak dan karyawan permanen untuk melihat perbedaan dalam soft skill, adversity quotient, work engagement dan adaptabilitas karir. Serta mengkaji bagaimana faktor eksternal seperti perubahan kebijakan perusahaan, kondisi ekonomi dan perkembangan teknologi mempengaruhi work engagement dan adaptabilitas karir pada karyawan permanen. Hal ini penting untuk memahami konteks yang lebih luas dari dinamika kerja karyawan.



DAFTAR PUSTAKA

- A.B.Bostanci. (2020). *The Relationship Between Teachers' Political Skill and Work Engagement*. International Journal of Education and Literacy Studies. <https://doi.org/10.7575/aiac.ijels.v.8n.4p.53>.
- Amalia, D. (2021). *Pengaruh Likuiditas, Leverage Dan Intensitas Aset Terhadap Agresivitas Pajak*. KRISNA: Kumpulan Riset Akuntansi, 12(2), 232–240. <https://doi.org/10.22225/kr.12.2.1596.232-240>.
- Anggawira & Andika. (2019). *Hubungan Adversity Quotient dan Stres Pada Siswa Kelas XII yang Akan Mengikuti Ujian Nasional Di SMAN 1 Padang*. PSYCHE Fakultas Psikologi, 12(1). Retrieved from file:///C:/Users/Agus/AppData/Local/Temp/66-Article Text-145-1-10-20190128.pdf.
- Aryanto, D. B., & Larasati, A. (2020). *Factors Influencing Mental Toughness*. 395(Acpch 2019), 307–309. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200120.066>.
- Astuti, D. & Dhanial, D. (2022). *Work Engagement ditinjau dari psychological well-being dan komunikasi interpersonal*. Collabryzk Journal for Scientific Studies, 1, 37-48.
- Badan Pusat Statistik 2023. *Tingkat Pengangguran Terbuka*.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). *Towards a model of work engagement*. The Career Development International, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Heuvel, M. V. D. (2015). *Leader-member exchange, work engagement, and job performance*. Journal of Managerial Psychology, 30(7):754-770.
- Bocciardi, F., Caputo, A., Fregonese, C., Langher, V., & Sartori, R. (2017). *Career adaptability as a strategic competence for career development: An exploratory study of its key predictors*. European Journal of Training and Development, 41(1), 67–82. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2016-0049>.

- Boyatzis, Richard E, Daniel Goleman, and Kenneth Rhee. 2020. “*Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)*.” *Handbook of Emotional Intelligence* 99 (6): 343–62.
- Chen, I. S., & Fellenz, M. R. (2020). *Personal resources and personal demands for Work Engagement: Evidence from employees in the service industry*. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102600.
- Contreras, F., Espinosa, J. C., & Esguerra, G. A. (2020). *Could Personal Resources Influence Work Engagement and Burnout? A Study in a Group of Nursing Staff*. *SAGE Open*, 10(1), 2158244019900563. <https://doi.org/10.1177/2158244019900563>
- Firdaus, F., & Asri, A. (2018). *Daya tangguh siswa SMA di Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan*. In *Seminar Nasional Pengabdian Kepada Masyarakat* (Vol. 2018, No. 7).
- Geunpil Ryu & Dong-Chul Shim (2020). *Developmental leadership, skill development, and work engagement*, *International Review of Public Administration*, 25:1, 64-79, DOI: [10.1080/12294659.2020.1738978](https://doi.org/10.1080/12294659.2020.1738978)
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25 (9th ed.)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8)*. Cetakan ke VIII. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greene, William H. 2012. *Econometric Analysis*. Pearson Education Limited.
- Haenggli, M., & Hirschi, A. (2020). *Career adaptability and career success in the context of a broader career resources framework*. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 1–14.
- Hamzah, S. R. A., Kai Le, K., & Musa, S. N. S. (2021). *The mediating role of career decision self-efficacy on the relationship of career emotional intelligence and self-esteem with career adaptability among university students*.

- International Journal of Adolescence and Youth, 26(1), 83–93. Doi: 10.1080/02673843.2021.1886952
- Handayani. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu.
- Hao, Li., et all. (2022). *The mediating effects of adversity quotient and self-efficacy on ICU nurses' organizational climate and work engagement*. Journal of Nursing Management, 3322 – 3329.
- Hardianto, Y., & Sucihayati, R. B. (2019). *Hubungan adversity quotient dengan career adaptability pada koas angkatan 2015 fkg "x" di rsgm*. Psibernetika, 11(2), 79–90. <https://doi.org/10.30813/psibernetika.v11i2.1433>.
- Harvard Business Review (2020). <https://hbr.org/2020/03/why-you-should-become-an-intrapreneur>.
- Hasan Iqbal, *pokok-pokok materi statistik*, Jakarta, Pt bumi aksara
- Hidayat, W., & Sariningsih, R.(2018). *Kemampuan Pemecahan Masalah Matematis dan Adversity Quotient Siswa SMP melalui Pembelajaran Open Ended*. Jurnal Nasional Pendidikan Matematika, 2(1), 109.<http://jurnal.unswagati.ac.id/index.php/JNPM/article/download/1027/683>
- Hotimah, H., Purwatiningsih, P. and Senjarini, K., 2019. *Morphological Description of Drosophila melanogaster Wild Type (Diptera: Drosophilidae), Sepia and Plum Strain*. Jurnal ILMU DASAR, 18(1), pp.55-60.
- I Budiarti, M Iffan. (2021). *Kajian Model Pengembangan SDM Pariwisata di Kawasan Jatigede Kec Damaraja Kab Sumedang*. Indonesian Community Service and Empowerment Journal (IComSE) 2 (1), 99-10.
- Khairunisa, U., Rahayuningsih, T., & Anggraini, R. (2018). *Hubungan budaya organisasi dengan adversity quotient pada karyawan di Apotek Mandiri Group*. Psychopolytan (Jurnal Psikologi), 1(1), 19–27. Retrieved from <http://jurnal.univrab.ac.id/index.php/psi/article/view/555/382>.

- Kicheva, T (2017). *Management of employees from different generations - challenge for Bulgarian managers and hr professionals*. *Economic Alternatives*, 1(1), 103–121. https://www.unwe.bg/uploads/Alternatives/Kicheva_ea_en_br_1_2017.pdf
- Koroh, T., Keraf, M. K. P., & Damayanti, Y. (2021). *Relationship between Affective Commitment and Work Engagement in Employees of Savings and Loans Cooperatives in Kupang City*. *Journal of Health and Behavioral Science*, 3(1), 24-36. <https://doi.org/10.35508/jhbs.v3i1.3053>.
- Kulikowski, K., & Sedlak, P. (2020). *Can you buy work engagement? The relationship between pay, fringe benefits, financial bonuses and work engagement*. *Current Psychology*, 39(1), 343–353. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9768-4>
- Liang, Y., Wang, M., & Fu, X. (2016). *Studi on The Influence of Junior ICU Nurses' Adversity Quotient on Work Engagement*. *Chinese Nursing Management*. 16(8): 1082-1085. <https://doi.org/10.3969/j.issn.1672-1756.2016.08.018>.
- Madiistriyatno, H., & Hadiwijaya, D. (2020). *Generasi Milenial Tantangan Membangun Komitmen Kerja/Bisnis dan Adversity Quotient (AQ)*. In Wedina Bhakti Persada Bandung (1st ed.). Widina Bhakti Persada.
- Manish, G., (2019). *Does Work Engagement Mediate The Perceived Career Support and Career Adaptability-Work Performance Relationship?'*. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-08-2017-0032>.
- Muspah, E. Y., Gani, A., & Ramlawati, R. (2021). *Pengaruh Hard Skill dan Soft Skill Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Camat Galesong Utara di Kabupaten Takalar*. *PARADOKS: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 4(1), 131-142.
- Nurul, K. D., & Dian, R. (2015). *Kecerdasan Adversitas dan Keterlibatan Kerja pada Karyawan PT. Gandum Mas Kencana Kota Tangerang*. *Jurnal Empati*. Vol 4(1), 123-129.

- Pew Research Center. (2021). *"The Future of Work in the Era of AI."* Diakses tanggal 15 Mei 2021, dari <https://www.pewresearch.org/future-of-ai-work/>
- Purnami (2013). *"Implementasi Metode Experiential Learning Dalam Pengembangan Softskill Mahasiswa Yang Menunjang Integrasi Teknologi, Manajemen dan Bisnis"*. Jurnal Penelitian Pendidikan , Magister Manajemen Bisnis, Sekolah Pascasarjana, Universitas Pendidikan Indonesia. ISSN 1412-565 X Vol. 14 No. 1, April 2013.
- Rachmady, T. M. N., & Aprilia, E. D. (2018). *Hubungan Adversity Quotient Dengan Kecemasan Menghadapi Dunia Kerja Pada Freshgraduate Universitas Syiah Kuala*. Jurnal Psikogenesis, 6(1), 54–60.
- Rahi, S. (2017). *Research Design and Methods : A Systematic Review of Research Paradigms, Sampling Issues and Instruments Development* International Journal of Economics &. International Journal of Economics & Management Sciences, 6(2). <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000403>.
- Rahmayani, W.E., & Wikaningrum, T. (2022). *Analisis Perceived Organizational Support, Dukungan Atasan dan Work Engagement terhadap Kinerja Karyawan Selama Masa Pandemi Covid-19*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 23(2), 71-85. DOI : <http://dx.doi.org/10.30659/ekobis.23.2.71-85>
- Razak, E. A. (2016). *Pengaruh prestasi kerja dan kecerdasan adversity quotient terhadap profesionalitas guru madrasah ibtidaiyah se-kota Bogor Jawa Barat*. Tesis. Institut agama islam negeri Surakarta <http://eprints.iain-surakarta.ac.id/id/eprint/148> diakses Maret 2018
- Sa'diyah, E. (2019). *Career Adaptability pada Mahasiswa Universitas Negeri Semarang*. Skripsi. Semarang: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang.
- Salanova, M., Cifre, E., & Martin, P. (2020). *Information technology implementation styles and their relation with workers' subjective well-being*. International Journal of Operations and Production Management, 24(1–2), 42–54.

- Savickas, M.L., Porfelli, E.J. (2012). *Career Adapt-Abilities Scale: Construction, Reliability, and Measurement Equivalence Across 13 Countries*. Journal of Vocational Behaviour, Volume 80, Hal 661-973.
- Schaufeli, W. B. (2013). *What is engagement?* In K. A. C. Truss, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Ed.), *Employee Engagement in Theory and Practice*, Routledge, London.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2011). *Work engagement: On how to better catch a slippery concept*. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 39-46.
- Schaufeli. (2020). *Work ENGagement. What do we Know and Where do we go?* *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.
- Stoltz, PG. (2000). *Adversity Quotient, Mengubah Hambatan Menjadi Peluang (diterjemahkan oleh T Hermaya)*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Stoltz, P. G. (2006). *"Adversity Quotient @ Work: Make Everyday Challenges the Key to Your Success."* HarperBusiness.
- Sugiyono (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, penerbit: Alfabeta, Bandung
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan r&d*. Bandung: Alfabeta.
- Tampubolon, M. P. (2020). *Change Management: Manajemen Perubahan: Individu, Tim Kerja, Organisasi*. Mitra Wacana Media.
- Wardani, N. R., & Sawitri, D. R. (2023). *Hubungan antara Person- Organization Fit dan Keterikatan Kerja pada Karyawan Milenial BPJS Ketenagakerjaan Pusat*. *Jurnal EMPATI*, 12(4), 313-318.
<https://doi.org/10.14710/empati.2023.27466>

- Wasiuzzaman, S., Yong, F. L. K., Sundarasen, S. D. D., & Othman, N. S. (2018). *Impact of disclosure of risk factors on the initial returns of initial public offerings (IPOs)*. *Accounting Research Journal*, 31(1), 46–62.
- Zulkifki, R. (2018). *Pengaruh Hard Skill dan Soft Skill Terhadap Kinerja Karyawan Perum Damri Manado*. *Jurnal EMBA*. Volume 6 no 2.

