

Pengaruh *Career Agility* dan *Psychological Capital* terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh *Career Adaptability* pada Perusahaan Pengelola Sumber Daya Air

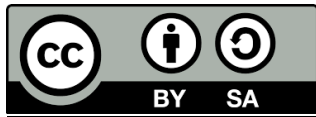
Beta Deniarrahman Hakim*, Hanif Mauludin

STIE Malangkecewara, Indonesia

Email : beta.hakim@gmail.com*, hanif@stie-mce.ac.id

Keywords:

Career Agility; Psychological Capital; Career Adaptability; Employee Performance; Water Resources Management.



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2026 by Author.
Published by
Riviera Publishing

Kata Kunci:

Career Agility; Psychological Capital; Career Adaptability; Kinerja Karyawan; Pengelola Sumber Daya Air.

Abstract

This study aims to analyze the effect of career agility and psychological capital on employee performance mediated by career adaptability in a water resources management company, specifically Perusahaan Umum (Perum) Jasa Tirta I. The dynamic work environment and the expansion of the company's operational areas require employees to have high adaptability and career agility to maintain their performance. This research uses a quantitative approach with a sample of 230 permanent employees selected through a simple random sampling method. Data was collected through questionnaires and analyzed using the Structural Equation Modeling - Partial Least Square (SEM-PLS) method. The results show that career agility and psychological capital have a positive and significant direct effect on employee performance. In addition, career adaptability also proves to have a positive and significant effect on performance. The mediation test results reveal that career adaptability is able to positively and significantly mediate the effect of career agility and psychological capital on employee performance. In conclusion, the development of psychological resources and career agility is crucial in improving employees' adaptation to changes, which ultimately optimizes their performance. Companies are advised to create a supportive work environment to develop these dimensions through training, coaching, and mentoring.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *career agility* dan *psychological capital* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *career adaptability* pada perusahaan pengelola sumber daya air, khususnya Perusahaan Umum (Perum) Jasa Tirta I. Dinamika lingkungan kerja dan ekspansi wilayah operasional perusahaan menuntut karyawan untuk memiliki kemampuan adaptasi dan kelincahan karir yang tinggi guna mempertahankan kinerjanya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel sebanyak 230 karyawan tetap yang dipilih melalui metode simple random sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner, dan data dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling - Partial Least Square* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *career agility* dan *psychological capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung. Selain itu, *career adaptability* juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil uji mediasi mengungkapkan bahwa *career adaptability* mampu memediasi pengaruh *career agility* dan *psychological capital* terhadap kinerja karyawan secara positif dan

signifikan. Kesimpulannya, pengembangan sumber daya psikologis dan kelincahan karir sangat penting dalam meningkatkan adaptasi karyawan terhadap perubahan, yang pada akhirnya akan mengoptimalkan kinerja mereka. Perusahaan disarankan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan dimensi-dimensi tersebut melalui pelatihan, coaching, dan mentoring.

PENDAHULUAN

Permasalahan sumber daya manusia selalu menjadi tantangan terbesar bagi perusahaan. Salah satu faktor yang krusial bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya adalah sumber daya manusia. Dengan demikian apabila perusahaan ingin mencapai tujuan perusahaannya maka perusahaan harus bisa memberdayakan semua komponen dalam sumber daya manusia yang dipunyainya secara baik, sehingga perusahaan dapat meningkatkan daya saing (Luthans, 2021). Selain itu, perusahaan juga harus mampu mengembangkan cara yang inovatif guna mempertahankan karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya serta mengembangkan potensi karyawan guna memberikan kontribusi yang maksimal bagi perusahaan (Agustyaningrum & Isnowati, 2024).

Lingkungan kerja yang dinamis mengacu pada kondisi dimana perusahaan mengalami perubahan yang cepat dan terus menerus. Santoso & Rijanti (2022) menyatakan perusahaan sebagai suatu sistem yang berproses dan terdiri atas faktor luar yaitu faktor lingkungan dan faktor dalam yaitu faktor perusahaan yang saling berinteraksi satu sama lain, keduanya saling mempengaruhi, dan merupakan kesatuan sehingga apabila terjadi perubahan dalam salah satu unsur maka akan mempengaruhi unsur lainnya. Para peneliti berpendapat bahwa kondisi kerja dan karir yang berubah dengan cepat memerlukan kapasitas untuk adaptasi karir yang bersifat agen (Peeters et al, 2022). Namun, beberapa karyawan cenderung membutuhkan kenyamanan dan keamanan dalam bekerja, salah satunya dengan mengerjakan tugas-tugas rutin dan juga situasi kerja yang stabil untuk menghasilkan kinerja yang baik. Hal ini berlawanan dengan tuntutan industrialisasi saat ini yang menuntut karyawan untuk lebih cepat beradaptasi dengan perubahan yang dinamis di dunia kerja dan dunia usaha (Agustyaningrum & Isnowati, 2024)..

Dunia kerja di era digital menawarkan peluang yang lebih besar untuk mengeksplorasi bentuk-bentuk karir, pekerjaan, dan profesi baru dan alternatif yang dimungkinkan oleh inovasi teknologi (Coetzee, 2022). Dalam konsep modern terkait eksplorasi karir dijelaskan bahwa pengaturan karir individu merupakan ciri khas adaptasi karir di seluruh tahapan karir masa kini yang dipenuhi dengan ketidakpastian dan perubahan (Deloitte, 2021). Dalam pengembangan karir dan ruang ketenagakerjaan, *career agility* mengacu pada kesiapan adaptif atau kemauan untuk beradaptasi dan secara proaktif menanggapi perubahan yang mempengaruhi kesejahteraan dan kepuasan karir masa depan seseorang (Coetzee, 2021).

Konsep *career agility* (kelincahan karir) menjadi semakin populer dalam beberapa tahun terakhir karena individu yang agile diharapkan lebih mampu menangani perubahan dan ketidakpastian. Namun, agility jarang dipelajari secara sistematis. Hubungan antara agility dan hasil kerja yang positif, seperti kinerja yang lebih tinggi atau peningkatan kesejahteraan, sering disarankan tetapi jarang diuji secara empiris (Petterman & Zacher, 2020).

Kemampuan beradaptasi karir mungkin bergantung pada prasyarat kondisi psikologis kesiapan beradaptasi dan memiliki rasa kontrol pribadi serta optimisme terhadap kemungkinan untuk mengubah situasi yang bergejolak. Banyaknya tuntutan perubahan dalam tugas membuat

karyawan perlu memiliki *skill agility* yang baik. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan (Theresia & Saraswati, 2023) bahwa untuk menghadapi kondisi dunia yang dinamis ini, salah satu cara individu untuk bertahan adalah dengan memiliki *skill* yang *agile*. Karyawan dengan *agility* yang tinggi memungkinkan mereka untuk cepat beradaptasi dengan perubahan, mempelajari keterampilan baru yang dibutuhkan, dan bekerja secara efektif dalam situasi yang tidak pasti (Coetzee, 2021). Pengembangan kemampuan adaptasi kemungkinan dapat menjadi strategi yang penting untuk bertahan di tengah lingkungan kerja yang dinamis.

Perum Jasa Tirta I merupakan BUMN pengelola sumber daya air yang, sebagaimana diuraikan dalam naskah, memperluas wilayah kerja dari Brantas dan Bengawan Solo ke Toba Asahan, Serayu Bogowonto, serta Jiratunseluna. Pengembangan kompetensi dan perubahan penugasan menuntut kesiapan karyawan menghadapi variasi pekerjaan. Namun, naskah belum menyajikan data administratif mengenai frekuensi mutasi, perubahan jabatan, atau capaian kinerja; karena itu, kondisi tersebut diposisikan sebagai konteks organisasi, bukan bukti empiris penurunan kinerja. Data internal perusahaan perlu dikonfirmasi apabila akan digunakan untuk memperkuat urgensi penelitian.

Career agility dan *psychological capital* diperkirakan berhubungan dengan kemampuan karyawan menghadapi perubahan tugas. Penelitian terdahulu melaporkan hasil yang tidak selalu konsisten terkait hubungan *career agility* dan kinerja (Andriyani, 2024; Rahardi et al., 2022), sedangkan (Zyberaj et al., 2022) menekankan peran sumber daya psikologis dalam adaptasi karier. Kesenjangan yang dikaji penelitian ini ialah belum terjelaskannya peran *career adaptability* sebagai jalur tidak langsung yang menghubungkan kedua sumber daya personal tersebut dengan kinerja pada organisasi pengelola sumber daya air. Kebaruan kontekstual penelitian terletak pada pengujian simultan jalur langsung dan jalur mediasi di Perum Jasa Tirta I; tujuan penelitian adalah menguji hubungan-hubungan tersebut melalui SEM-PLS, dengan implikasi bagi pengembangan karyawan yang lebih adaptif.

Berdasarkan permasalahan tersebut, umusan masalah pada penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut: 1) Apakah terdapat pengaruh *career agility* terhadap kinerja karyawan? 2) Apakah terdapat pengaruh *psychological capital* terhadap kinerja karyawan? 3) Apakah terdapat pengaruh pengaruh *career adaptability* terhadap kinerja karyawan. 4) Apakah terdapat pengaruh *career agility* terhadap kinerja karyawan melalui *career adaptability*? 5) Apakah terdapat pengaruh *psychological capital* terhadap kinerja karyawan melalui *career adaptability*?

Penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan manfaat baik secara teori maupun bagi perusahaan yang menjadi tempat penelitian yaitu Perum Jasa Tirta I. Secara teori penelitian ini diharapkan menjadi tambahan sumbangan pengetahuan dalam bidang pengelolaan sumber daya manusia dan dapat membandingkan antara teori akademis dengan kondisi empiris yang terjadi dalam dunia kerja. Sedangkan secara praktis, penelitian ini diharapkan menjadi tambahan sumbangan pengetahuan dalam bidang pengelolaan sumber daya manusia.

Career agility adalah kemampuan seseorang untuk dengan cepat dan efektif beradaptasi, merespons, dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk menangkap peluang atau mengatasi tantangan dalam perjalanan karir mereka. Konsep ini menekankan fleksibilitas, proaktivitas, dan kesiapan individu untuk menghadapi perubahan di lingkungan kerja yang dinamis dan sering kali tidak pasti. (Coetzee et al, 2020). *Career agility* mencerminkan keadaan psikologis adaptif yang mudah dibentuk dalam domain kerja era digital (Coetzee et al., 2021). Secara umum, kemampuan adaptasi terhadap perkembangan teknologi, navigasi karir, dan

learning agility merupakan aspek penting dari kesiapan adaptif yang tampaknya secara positif mengaktifkan sumber daya adaptasi karir. Kemampuan adaptasi terhadap perkembangan teknologi menyiratkan keterbukaan kognitif dan keadaan afektif positif terhadap perubahan teknologi. *Learning agility* menunjukkan keinginan untuk memperluas keterampilan dan pengetahuan seseorang melalui peluang pekerjaan dan karir baru. Navigasi karir mencerminkan kemauan untuk secara proaktif beradaptasi terhadap perubahan. (Coetzee, 2020).

Psychological capital adalah suatu konsep psikologi positif yang terdiri dari empat dimensi utama yaitu: efikasi diri, optimisme, harapan, dan ketahanan. Sumber daya psikologis ini, jika digabungkan, memiliki pengaruh kumulatif terhadap kemampuan individu untuk sukses di tempat kerja dengan meningkatkan motivasi, ketekunan, dan kemampuan beradaptasi (Thygaraja & Plisgowdar, 2025). (Luthans et al., 2007) menyatakan bahwa *Psychological capital* merupakan faktor inti yang dapat berkontribusi pada munculnya perilaku organisasi positif, yaitu teori dan penerapan kemampuan psikologis individu dan kekuatan sumber daya manusia yang dapat diukur, dikembangkan dan disalurkan secara positif untuk meningkatkan kinerja individu. organisasi. *Psychological capital* terdiri dari beberapa dimensi yaitu *self-efficacy*/efikasi diri, *hope*/harapan, *optimism*/optimisme, dan *resilience*/ketahanan (Luthans et al., 2007).

Career adaptability adalah kemampuan yang dimiliki seorang individu dalam melakukan berbagai macam pekerjaan (William et al, 2023). *Career adaptability* termasuk dalam perkembangan psikologi yang timbul sebagai sumber kebutuhan seseorang akan pengelolaan diri untuk mengantisipasi transisi karir (Santalla-Banderalli & Alvarado, 2022). *Career adaptability* menunjukkan pengaruh tidak hanya terhadap pekerja yang sudah lama melakukan pekerjaan namun juga bagi para pekerja baru di suatu organisasi (Cai et al, 2022). Kemampuan tersebut menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja seseorang di masa mendatang dalam menghadapi perubahan tantangan kerja. Menurut Savickas dalam Gaile (2024), dimensi-dimensi yang terdapat dalam *career adaptability* adalah *concern*/kepedulian, *control*/pengendalian, *curiosity*/keingintahuan, dan *trust*/keyakinan.

Kinerja adalah sejauh mana seseorang menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka sesuai dengan standar yang telah ditentukan dalam organisasi (Wardani & Kasmari, 2023). Kinerja karyawan sangat penting bagi seluruh perusahaan dan bagi para karyawan, karena perusahaan membutuhkan karyawan dengan kinerja tinggi untuk mencapai tujuan, menghasilkan produk, dan menyediakan layanan dengan keahlian yang unggul, agar dapat bersaing (Peeters, et.al, 2022). Kinerja karyawan dapat bervariasi tergantung pada konteksnya, tetapi secara umum, kinerja merujuk pada hasil yang dicapai individu, kelompok, atau organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab tertentu, yang diukur berdasarkan standar atau tujuan yang telah ditetapkan. Seorang karyawan yang diberikan tugas dan tanggung jawab tertentu dalam suatu perusahaan biasanya dituntut untuk memberikan kinerja sesuai kesepakatan atau bahkan melebihi target tersebut. Pencapaian melebihi dari target yang diberikan perusahaan itu yang merupakan prestasi dari karyawan yang bersangkutan. (Widyastuti et al., 2024).

Hipotesis

Hubungan *Career Agility* dengan Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Feno (2024), studi meta analisis menunjukan bahwa *career agility* memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan, yang artinya seorang individu yang memiliki tingkat kelincahan karir yang tinggi akan memiliki kecenderungan mencapai kinerja yang tinggi juga. Kecenderungan yang sama juga didapatkan hubungan positif antara *career agility* dan produktivitas karyawan (Ponto et al., 2023). Agility yang dimiliki oleh individu mampu meningkatkan kinerja individu, menurut hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Ponto et al (2023) menunjukkan bahwa agilitas yang dimiliki seorang anggota Kepolisian meningkatkan kinerja dalam menjalankan tugasnya. *Agility* karyawan juga menunjukan faktor yang positif dalam mendukung kinerja karyawan yang mengalami perubahan atau transformasi usaha (Paul et al., 2020).

Namun beberapa penelitian menunjukkan bahwa *career agility* tidak memiliki hubungan positif dengan kinerja (Andriyani, 2024; Rahardi et al., 2022). Bervariasinya hubungan dan nilai korelasi antara *career agility* dengan kinerja, perlu dilakukan penelitian lanjutan terkait dengan pengaruh *career agility* dan kinerja di bidang pengelolaan sumber daya air di Perusahaan Umum Jasa Tirta I.

H₁: *Career agility* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya banyak menunjukkan bahwa *Psychological capital* memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. Zamralita(2024), Coetzee et al (2023), Daswati et al (2022), Shukla et al (2022) menunjukkan di berbagai bidang dan organisasi *psychological capital* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H₂: *Psychological capital* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya, *Career adaptability* memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan (Saptaningsih et al, 2023, Mello & Dickmann, 2024). Namun ada penelitian diman *career adaptability* juga tidak memiliki dampak terhadap kinerja karyawan (William et al., 2023)..

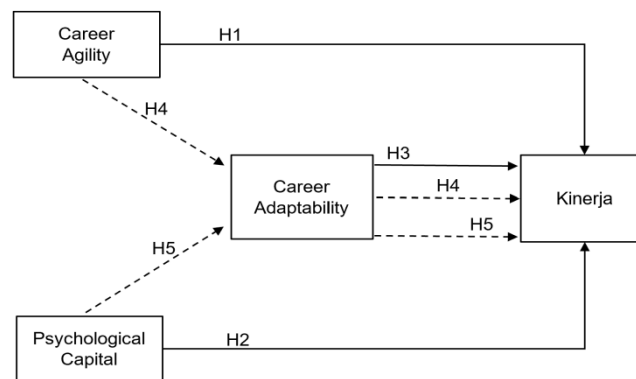
H₃: *Career adaptability* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya, *Career adaptability* memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan (Saptaningsih et al, 2023, Mello & Dickmann, 2024). Namun ada penelitian diman *career adaptability* juga tidak memiliki dampak terhadap kinerja karyawan (William et al., 2023)..

H₄: *Career agility* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui *career adaptability*.

H₅: *Psychological capital* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui *career adaptability*.

Gambar 1 berikut ini menggambarkan model penelitian:



Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang didasarkan pada pengumpulan dan analisis data berbentuk angka (numerik) untuk menjelaskan fenomena yang diteliti. Penelitian kuantitatif menekankan analisisnya pada data-data numerik yang diolah dengan metode statistik

Populasi Penelitian

Pada penelitian ini yang menjadi obyek adalah karyawan tetap Perum Jasa Tirta I. Teknik sampling yang digunakan adalah Simple Random Sampling dimana secara acak akan dipilih sampel penelitian berdasarkan tingkat jabatan, status karyawan pendidikan dan usia. Untuk data yang digunakan adalah data hasil kuesioner yang diisi karyawan Perum Jasa Tirta I. Populasi merupakan suatu area yang terdiri atas obyek yang memiliki kuantitas atau karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti dengan tujuan untuk dipelajari dan pada akhirnya untuk diambil suatu kesimpulan. (Sugiyono, 2024). Populasi pada penelitian ini adalah karyawan tetap Perum Jasa Tirta I sejumlah 320 karyawan.

Sampel Penelitian

Suatu penelitian dapat dilakukan dalam keseluruhan populasi, namun apabila hal tersebut tidak dapat dilakukan karena keterbatasan waktu atau jumlah populasi yang terlalu besar, maka penelitian dapat dilakukan terhadap sampel dari populasi. Sampel sendiri merupakan wakil dari populasi yang akan dijadikan sebagai responden penelitian. Sampel pada penelitian adalah sejumlah karyawan Perum Jasa Tirta I yang melakukan pengisian kuesioner. Total karyawan yang melakukan pengisian kuesioner adalah 230 karyawan atau 71,88% dari seluruh populasi.

Variabel Penelitian

Variabel penelitian merupakan suatu atribut atau suatu nilai dari orang, obyek, atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik suatu kesimpulan. Istilah variabel sendiri hanya terdapat pada penelitian kuantitatif karena variabel adalah cerminan dari suatu fenomena yang dapat diamati oleh seorang peneliti dan diklasifikasikan ke dalam suatu kelompok tertentu (Sugiyono, 2024). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini dibedakan menjadi variabel independen, variabel dependen, dan variabel intervening. Variabel independen merupakan variabel yang dapat mempengaruhi atau yang dapat menjadi penyebab perubahan atau timbulnya variabel

dependen (Sugiyono, 2024). Variabel independen disebut juga sebagai variabel bebas. Variabel independen dalam penelitian ini yaitu *career agility*, dan *psychological capital*. Variabel dependen merupakan variabel yang mendapatkan pengaruh atau merupakan akibat dari perubahan variabel independen (Sugiyono, 2024). Sebutan lain dari variabel dependen adalah variabel terikat. Dalam penelitian ini variabel dependen adalah kinerja. Variabel intervening adalah variabel yang dapat mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen tapi tidak dapat secara langsung diamati dan diukur (Sugiyono, 2024). Variabel intervening ini merupakan penyela yang berada di antara variabel independen dan variabel dependen. Variabel yang berperan sebagai variabel intervening pada penelitian ini adalah *career adaptability*. Dalam penelitian ini *career adaptability* digambarkan sebagai kemampuan yang dimiliki orang seorang individu dalam melakukan berbagai macam pekerjaan (William et al, 2023). Dimensi-dimensi yang terdapat dalam *career adaptability* pada penelitian ini adalah *concern/kepedulian*, *control/pengendalian*, *curiosity/keingintahuan*, dan *trust/keyakinan*.

Analisis Data

Analisis Structural Equation Modeling Partial Least Square (SEM-PLS)

SEM merupakan suatu teknik analisis hasil dari gabungan dua metode disiplin ilmu yang fokus pada deskripsi dan dapat digunakan untuk penggambaran konsep model dengan variabel laten (William et al., 2023). Sedangkan PLS merupakan metode analisis yang terkadang disebut sebagai *soft modelling* karena memadukan asumsi regresi seperti data terdistribusi secara multivariate (William et al., 2023).

Analisis SEM-PLS terdiri dari 2 sub model yaitu pengukuran atau seringkali disebut sebagai *outer model* dan model struktural atau seringkali disebut sebagai *inner model*.

Outer model dievaluasi melalui *convergent validity* dan *discriminant validity*. Sedangkan uji reliabilitasnya dievaluasi melalui *cronbach alpha* dan *composite reliability*.

Inner model dievaluasi dengan tujuan memprediksi hubungan antar variabel laten. *Inner model* dievaluasi dengan melihat besar persentase *variance* yang dijelaskan dengan nilai R-square untuk variabel laten endogen. Selanjutnya evaluasi model dilakukan dengan melihat signifikansi untuk melihat pengaruh antar variabel yang melalui prosedur bootstrapping.

Nilai R-square dari variabel endogen menggambarkan kekuatan prediksi dari model struktural. R-square dengan nilai 0,75, 0,5 dan 0,25 menggambarkan kekuatan model dari kuat, moderat dan lemah.

Signifikansi merupakan kemampuan untuk generalisasi dengan kesalahan tertentu. Jika terdapat hubungan signifikan berarti hubungan tersebut dapat digeneralisasi (Sugiyono, 2024). Tahapan ini akan menguji signifikansi dampak variabel eksogen terhadap variabel endogen. Pada tahapan ini pula akan diuji hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya. *Rule of thumbs* yang biasa digunakan untuk melakukan uji signifikansi adalah p-value kurang dari 0,05 atau t-value lebih dari 1,96 (Sugiyono, 2024).

Analisis SEM-PLS

Analisis Outer Model

Uji Validitas

Validitas konvergen dan validitas diskriminan merupakan komponen untuk membentuk pengukuran validitas. Analisis validitas konvergen ditentukan menggunakan parameter *loading factor* dan menggunakan nilai AVE (*Average Variance Extracted*).

Convergent Validity

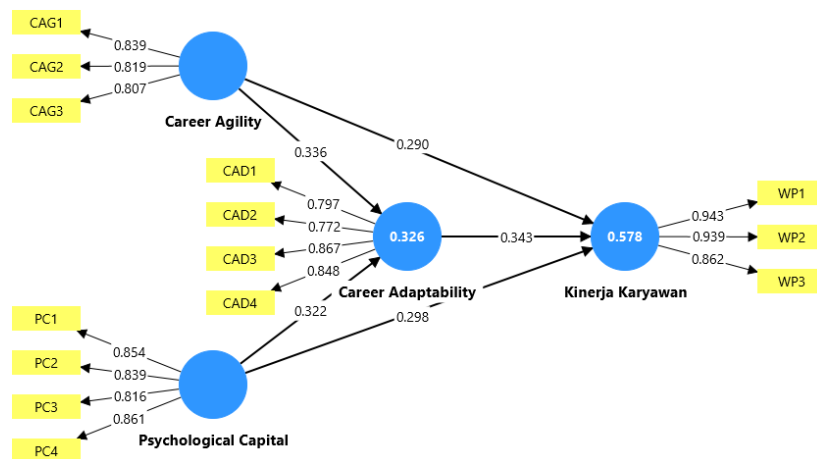
Convergent validity adalah korelasi antara skor indikator dan skor konstruk. Nilai *convergent validity* merupakan *loading factor* pada variabel laten dengan indikatornya serta diharapkan memiliki nilai $>0,7$ dan AVE $>0,5$. Berikut nilai *loading factor* yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 1. Nilai Convergent Validity

Indikator	Career Adaptability	Career Agility	Psychological Capital	Kinerja Karyawan
Concern	0,797			
Control	0,772			
Curiosity	0,867			
Trust	0,848			
Technological Adaptivity		0,839		
Learning Agility		0,819		
Career Navigation		0,807		
Self-Efficacy			0,854	
Hope			0,839	
Optimism			0,816	
Resilience			0,861	
Task Performance				0,943
Contextual Performance				0,939
Counterproductive Work Behavior				0,862

Sumber: Data diolah Penulis, 2026

Dapat dilihat pada tabel diatas bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid, hal ini karena nilai *loading factor* yang dihasilkan oleh masing - masing indikator yaitu $>0,7$. Gambaran dari hasil uji *loading factor* pada aplikasi SmartPLS sebagai berikut:



Gambar 2. Hasil Uji *Loading Factor*

Alat ukur lain dalam mengukur validitas yaitu AVE (*Average Variance Extracted*). Nilai AVE harus $>0,5$. Variabel Kinerja Karyawan memiliki nilai AVE tertinggi yaitu sebesar 0,838. Sedangkan yang memiliki nilai AVE terendah yaitu variabel *career agility* dengan nilai sebesar 0.676.

Tabel 2. Nilai Average Variance Extracted

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Career Agility</i>	0,676
<i>Psychological Capital</i>	0,711
<i>Career Adaptability</i>	0,676
Kinerja Karyawan	0,838

Sumber: Data diolah Penulis, 2026

Dapat dilihat dari tabel di atas bahwa seluruh nilai AVE dari masing-masing variabel yaitu $>0,5$. Dapat disimpulkan bahwa nilai *loading factor* dan AVE telah memenuhi syarat *Convergent Validity*.

Discriminant Validity

Pada *discriminant validity* ada beberapa uji yang dilakukan yaitu dengan melihat nilai *fornell larcker* dan *cross loadings*.

Fornell Larcker**Tabel 3.** Nilai Fornell Larcker

Variabel	<i>Career Adaptability</i>	<i>Career Agility</i>	Kinerja Karyawan	Psychological Capital
<i>Career Adaptability</i>	0,822			
<i>Career Agility</i>	0,499	0,822		
Kinerja Karyawan	0,634	0,613	0,915	
<i>Psychological Capital</i>	0,492	0,508	0,614	0,843

Sumber: Data diolah Penulis, 2026

Uji validitas karakteristik melalui tabel kriteria Fornell-Larcker memiliki nilai variabel pertama harus lebih besar pada konstruk masing-masing variabel, seperti terlihat pada tabel diatas. Variabel *career adaptability* memiliki nilai 0,822 lebih besar dari konstruk variabel lainnya, Variabel *career agility* memiliki nilai 0,822 lebih besar dari konstruk variabel lainnya, Variabel kinerja karyawan memiliki nilai 0,915 lebih besar dari konstruk variabel lainnya dan variabel *psychological capital* memiliki nilai 0,843 lebih besar dari konstruk variabel lainnya, maka dapat disimpulkan bahwa konstruk semua variabel telah memenuhi persyaratan uji validitas diskriminan.

Cross Loading

Cross loading merupakan nilai korelasi antara suatu indikator (item pertanyaan/pernyataan) dengan variabel laten (konstruk) yang diukurnya, sekaligus dengan variabel laten lain (Hair et al., 2022).

Tabel 4. Nilai Cross Loading

Variabel	<i>Career Agility</i>	<i>Psychological Capital</i>	<i>Career Adaptability</i>	Kinerja Karyawan
<i>Technological Adaptivity</i>	0,839	0,424	0,418	0,537
<i>Learning Agility</i>	0,819	0,459	0,410	0,504
<i>Career Navigation</i>	0,807	0,366	0,402	0,468
<i>Self-Efficacy</i>	0,520	0,854	0,431	0,505
<i>Hope</i>	0,427	0,839	0,386	0,527
<i>Optimism</i>	0,358	0,816	0,440	0,500
<i>Resilience</i>	0,407	0,861	0,402	0,538
<i>Concern</i>	0,409	0,382	0,797	0,470
<i>Control</i>	0,296	0,298	0,772	0,479

<i>Curiosity</i>	0,464	0,458	0,867	0,544
<i>Trust</i>	0,450	0,457	0,848	0,583
<i>Task Performance</i>	0,590	0,943	0,623	0,943
<i>Contextual Performance</i>	0,599	0,939	0,599	0,939
<i>Counterproductive Work Behavior</i>	0,484	0,862	0,513	0,862

Sumber: Data diolah Penulis, 2026

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa masing-masing variabel memiliki nilai *cross loading factor* diatas $>0,7$, artinya bahwa variabel dalam penelitian ini telah memenuhi syarat

Uji Reliabilitas

Cronbach's Alpha

Tabel 5. Nilai *Cronbach's Alpha*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>Career Agility</i>	0,760
<i>Psychological Capital</i>	0,864
<i>Career Adaptability</i>	0,840
Kinerja Karyawan	0,903

Sumber: Data diolah Penulis, 2026

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa seluruh indikator yang ada pada masing- masing variabel telah memenuhi syarat uji reliabilitas yaitu nilai cronbach's alpha $>0,6$.

Composite Reliability

Composite reliability adalah untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator yang ada pada variabel. Jika memiliki nilai *composite reliability* $>0,7$ maka suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi. Adapun datanya seperti berikut:

Tabel 6. Nilai *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
<i>Career Adaptability</i>	0,852
<i>Career Agility</i>	0,762
Kinerja Karyawan	0,916
<i>Psychological Capital</i>	0,864

Sumber: Data diolah Penulis, 2026

Dapat dilihat berdasarkan tabel diatas bahwa seluruh variabel memiliki nilai *composite reliability* $>0,7$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini dinyatakan memenuhi persyaratan.

Analisis Inner Model

Tabel 7. R-square

Variabel	R-Square
<i>Career Adaptability</i>	0,326
Kinerja Karyawan	0,578

Sumber: Data diolah Penulis, 2026

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai R-Square *career adaptability* yaitu sebesar 0,326, maka nilai tersebut merupakan tanda *career agility* dan *psychological capital* berpengaruh terhadap *career adaptability* sebesar 32,6%. Sisanya sebesar 67,4% dipengaruhi

oleh variabel lain. Serta nilai R-Square variabel kinerja karyawan yaitu sebesar 0,578, maka nilai tersebut merupakan tanda *career agility* dan *psychological capital* berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 57,8% dan sisanya sebesar 42,2% dipengaruhi oleh variabel lain.

Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis yang telah disusun sebelumnya, maka dilakukan pengujian t-value dan p-value.

Tabel 8. Uji Hipotesis

Variabel	Original sample	Sample mean	Standard Dev.	t value	p-values
<i>Career Agility</i> -> Kinerja Karyawan	0,290	0,290	0,064	4,549	0,000
<i>Psychological Capital</i> -> Kinerja Karyawan	0,298	0,299	0,065	4,594	0,000
<i>Career Adaptability</i> -> Kinerja Karyawan	0,343	0,342	0,057	6,054	0,000
<i>Career Agility</i> -> <i>Career Adaptability</i> -> Kinerja Karyawan	0,115	0,116	0,033	3,536	0,000
<i>Psychological Capital</i> -> <i>Career Adaptability</i> -> Kinerja Karyawan	0,110	0,111	0,025	4,369	0,000

Sumber: Data diolah Penulis, 2026

Pengaruh *Career Agility* terhadap Kinerja Karyawan

Career agility berpengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan. Terlihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,290. dan dari hasil pengolahan data terdapat nilai t-value sebesar 4,549 lebih besar dari nilai t-tabel yaitu 1,96 dengan nilai p-value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, *career agility* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi sebesar 0,290, nilai t-value sebesar 4,549 yang lebih besar dari t-tabel 1,96, serta p-value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa *career agility* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Koefisien regresi yang bernilai positif menunjukkan bahwa peningkatan *career agility* akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukan karyawan yang mampu menghadapi perubahan dalam pekerjaan, memiliki kemauan untuk terus belajar, terbuka terhadap perkembangan baru, serta mampu menyesuaikan arah dan strategi kariernya cenderung memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Hasil ini juga sesuai dengan kondisi deskriptif penelitian, dimana *career agility* memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,878, sedangkan kinerja karyawan memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,242, yang menunjukkan bahwa responden secara umum memiliki *career agility* dan kinerja yang relatif baik.

Secara teoritis, temuan tersebut dapat dijelaskan melalui career construction theory yang dikembangkan oleh Savickas (2023), yang memandang karier sebagai suatu proses konstruksi yang mengharuskan individu mampu menyesuaikan diri dengan perubahan dan tuntutan lingkungan. *Career agility* menggambarkan kesiapan individu untuk belajar secara

berkelanjutan, beradaptasi terhadap perubahan teknologi maupun pekerjaan, serta secara aktif menavigasi perkembangan karier. Karyawan yang memiliki kemampuan tersebut tidak mudah mengalami kesulitan ketika menghadapi perubahan tugas, prosedur kerja, teknologi, maupun tuntutan kompetensi yang baru. Mereka cenderung mampu mencari alternatif penyelesaian masalah dan mengembangkan kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Coetzee, et al. (2023) yang menjelaskan bahwa *career agility* merupakan salah satu bentuk *adaptive readiness* yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam menghadapi perubahan karier. Dengan demikian, *career agility* dapat menjadi sumber daya personal yang membantu karyawan menyesuaikan perilaku dan kompetensinya dengan tuntutan pekerjaan, sehingga memberikan kontribusi terhadap pencapaian kinerja yang lebih optimal. Dalam konteks penelitian ini, kemampuan tersebut juga menjadi relevan karena *career adaptability* ditempatkan sebagai variabel mediasi yang dapat memperkuat proses penyesuaian karyawan terhadap perubahan karir.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis dalam menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga pada kesiapan karyawan dalam menghadapi dinamika dan perubahan lingkungan kerja. *Career agility* yang tinggi memungkinkan karyawan untuk lebih responsif terhadap perubahan, memiliki orientasi belajar yang lebih kuat, serta mampu mengambil tindakan yang tepat ketika menghadapi tuntutan baru. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan dukungan yang dapat meningkatkan *Career agility* melalui pelatihan, pembelajaran berkelanjutan, pengembangan kompetensi, pemberian kesempatan untuk mencoba tugas baru, serta dukungan dalam perencanaan dan pengembangan karier. Apabila kemampuan tersebut terus dikembangkan, karyawan akan semakin mampu menyesuaikan diri dengan perubahan pekerjaan dan mempertahankan kualitas hasil kerja. Dengan demikian, temuan penelitian ini memperkuat kesimpulan bahwa semakin tinggi *career agility* yang dimiliki karyawan, semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan, sehingga *career agility* menjadi salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan pada penelitian ini.

Pengaruh *Psychological Capital* terhadap Kinerja Karyawan

Psychological capital berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Terlihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,298. dan dari hasil pengolahan data terdapat nilai t-value sebesar 4,594 lebih besar dari nilai t-tabel yaitu 1,96 dengan nilai p-value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, *psychological capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,298, nilai t-value sebesar 4,594 yang lebih besar dibandingkan t-tabel sebesar 1,96, serta nilai p-value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa *psychological capital* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Nilai koefisien yang positif menunjukkan bahwa semakin baik *psychological capital* yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki keyakinan terhadap kemampuan dirinya, mempunyai harapan dalam mencapai tujuan, mampu berpikir optimis, dan memiliki ketahanan ketika menghadapi kesulitan akan cenderung lebih mampu menyelesaikan pekerjaannya secara optimal. Hasil ini juga didukung oleh hasil analisis deskriptif, dimana *psychological capital* memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,747, sedangkan kinerja karyawan memperoleh nilai rata-

rata sebesar 4,242, sehingga secara umum kedua variabel menunjukkan kondisi yang relatif baik.

Secara teoritis, hasil penelitian ini sesuai dengan konsep *psychological capital* yang dikembangkan oleh Luthans, et al (2021), yang menjelaskan bahwa *psychological capital* merupakan keadaan psikologis positif yang terdiri atas *self-efficacy*, *hope*, *optimism*, dan *resilience*. *Self-efficacy* membuat karyawan memiliki keyakinan terhadap kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan, *hope* mendorong individu untuk memiliki tujuan dan menemukan berbagai alternatif untuk mencapainya, *optimism* membantu karyawan mempertahankan pandangan positif terhadap masa depan, sedangkan *resilience* membuat karyawan mampu bangkit dan kembali menjalankan pekerjaannya ketika menghadapi kegagalan atau hambatan. Keempat dimensi tersebut dapat mendorong karyawan untuk lebih percaya diri, tekun, dan mampu mempertahankan usaha dalam menyelesaikan tugas. Oleh karena itu, *psychological capital* dapat menjadi sumber daya personal yang membantu karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan sekaligus meningkatkan kualitas hasil kerja. Temuan ini juga sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa *psychological capital* memiliki hubungan positif dengan kinerja karena kondisi psikologis yang positif dapat meningkatkan motivasi, ketekunan, dan kemampuan karyawan dalam menghadapi berbagai tantangan pekerjaan.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat dipahami bahwa *psychological capital* merupakan salah satu faktor penting yang dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kondisi psikologis positif akan lebih mampu menghadapi tekanan, mempertahankan semangat kerja, serta mencari solusi ketika menghadapi permasalahan dalam pekerjaan. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan dukungan yang dapat memperkuat *psychological capital* karyawan, seperti memberikan apresiasi terhadap hasil kerja, menyediakan kesempatan pengembangan kompetensi, memberikan dukungan dari atasan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendorong karyawan untuk berkembang dan belajar dari pengalaman. Penguatan terhadap aspek *self-efficacy*, *hope*, *optimism*, dan *resilience* diharapkan dapat membuat karyawan semakin siap menghadapi tuntutan pekerjaan dan menghasilkan kinerja yang optimal. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa semakin tinggi *psychological capital* yang dimiliki karyawan, semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan, sehingga *psychological capital* menjadi faktor yang relevan dalam penelitian ini.

Pengaruh Career Agility terhadap Kinerja Karyawan melalui Career Adaptability

Dari nilai koefisien regresi sebesar 0,343. dan dari hasil pengolahan data terdapat nilai t-value sebesar 6,054 Lebih besar dari nilai t-tabel yaitu 1,96 dengan nilai p-value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dari itu *career adaptability* berpengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, *career adaptability* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi sebesar 0,343, nilai t-value sebesar 6,054 yang lebih besar dari t-tabel sebesar 1,96, serta nilai p-value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa *career adaptability* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Nilai koefisien regresi yang positif menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan adaptasi karier yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Karyawan yang mampu

mempersiapkan diri terhadap perubahan, memahami tuntutan pekerjaan, mengambil keputusan berkaitan dengan masa depan karir, serta menyesuaikan kemampuan dengan perkembangan lingkungan kerja akan lebih mampu menjalankan tugas secara efektif. Hasil tersebut juga didukung oleh analisis deskriptif, dimana *career adaptability* memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,687, sementara kinerja karyawan memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,242, yang menunjukkan bahwa kedua variabel berada pada kondisi yang relatif baik.

Secara teoritis, hasil penelitian ini dapat dijelaskan melalui *career construction* theory yang dikembangkan oleh Savickas (2023). Teori tersebut memandang kemampuan adaptasi karir sebagai sumber daya psikososial yang membantu individu menghadapi tugas perkembangan karier, transisi pekerjaan, maupun perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja. *career adaptability* terdiri atas empat dimensi utama, yaitu *concern*, *control*, *curiosity*, dan *trust*. *Concern* berkaitan dengan kesiapan individu dalam memikirkan dan mempersiapkan masa depan karir, *control* menggambarkan kemampuan individu untuk bertanggung jawab dan mengarahkan perkembangan kariernya, *curiosity* mendorong individu mengeksplorasi berbagai kemungkinan dan peluang, sedangkan *trust* berkaitan dengan keyakinan individu bahwa dirinya mampu menyelesaikan berbagai persoalan yang dihadapi. Keempat dimensi tersebut dapat membantu karyawan menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan yang berubah sehingga lebih mampu mempertahankan efektivitas kerja. Dengan kemampuan adaptasi yang baik, karyawan tidak hanya mampu menghadapi perubahan, tetapi juga lebih siap mempelajari tuntutan baru dan menentukan tindakan yang sesuai ketika menghadapi permasalahan pekerjaan. Hal ini pada akhirnya dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat dipahami bahwa *career adaptability* merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kemampuan adaptasi karier yang baik cenderung lebih siap menghadapi perubahan, mampu mengelola tuntutan pekerjaan, serta memiliki kepercayaan diri dalam menyelesaikan berbagai tantangan yang muncul. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan dukungan terhadap pengembangan *career adaptability* melalui pelatihan, pembelajaran berkelanjutan, kesempatan pengembangan karier, pemberian tugas yang dapat memperluas pengalaman, serta bimbingan dalam menghadapi perubahan pekerjaan. Upaya tersebut dapat membantu karyawan meningkatkan kesiapan, kontrol, rasa ingin tahu, dan kepercayaan diri dalam menghadapi perkembangan kariernya. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa semakin tinggi *career adaptability* yang dimiliki karyawan, semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan, sehingga *career adaptability* memiliki peranan penting dalam menjelaskan hubungan antara faktor personal karyawan dengan pencapaian kinerja dalam penelitian ini.

Pengaruh *Career Agility* terhadap Kinerja melalui *Career Adaptability*

Dari nilai koefisien regresi sebesar 0,115. dan dari hasil pengolahan data terdapat nilai t-value sebesar 3,536 lebih besar dari nilai t-tabel yaitu 1,96 dengan nilai p-value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dari itu Variabel *career agility* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui *career adaptability* sebagai mediasi.

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh tidak langsung, *career agility* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui *career adaptability* sebagai variabel mediasi. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi sebesar 0,115, nilai t-value sebesar 3,536 yang lebih

besar dari t-tabel sebesar 1,96, serta nilai p-value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa *career agility* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui *career adaptability* dapat diterima. Nilai koefisien yang positif menunjukkan bahwa semakin tinggi *career agility* yang dimiliki karyawan, maka semakin baik *career adaptability* yang terbentuk, yang selanjutnya dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan. Sehingga, karyawan yang mampu menghadapi perubahan, memiliki kemauan untuk terus belajar, dan mampu menavigasi perkembangan karier akan lebih mudah menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan. Kemampuan penyesuaian tersebut kemudian membantu karyawan dalam menjalankan tugas secara lebih efektif dan mencapai hasil kerja yang diharapkan.

Secara teoritis, hasil penelitian ini dapat dijelaskan melalui *career construction theory* dari Savickas (2023) yang menempatkan kemampuan adaptasi sebagai sumber daya penting dalam menghadapi perubahan dan perkembangan karir. *Career agility* menggambarkan kesiapan individu untuk menghadapi perubahan, belajar secara berkelanjutan, beradaptasi terhadap perkembangan pekerjaan, dan mengambil tindakan dalam mengarahkan kariernya. Sementara itu, *career adaptability* mencerminkan sumber daya psikososial yang terdiri atas concern, control, curiosity, dan confidence. Ketika karyawan memiliki *career agility* yang baik, mereka akan lebih terdorong untuk mempersiapkan masa depan karir, mengambil kendali terhadap perkembangan dirinya, mengeksplorasi berbagai kemungkinan pekerjaan, serta memiliki kepercayaan diri dalam menghadapi permasalahan. Kondisi tersebut kemudian membantu karyawan menyesuaikan perilaku dan kompetensinya dengan perubahan lingkungan kerja sehingga dapat mendukung pencapaian kinerja. Dengan demikian, *career adaptability* berperan sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan melalui *career agility* dapat diterjemahkan menjadi kemampuan kerja yang lebih efektif. Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menempatkan *career agility* sebagai salah satu bentuk *adaptive readiness* yang dapat mengaktifkan sumber daya *career adaptability* dalam menghadapi perubahan karir.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *career adaptability* mampu menjadi penghubung antara *career agility* dan kinerja karyawan. Sehingga *career agility* tidak hanya memberikan pengaruh terhadap kinerja secara langsung, tetapi juga dapat meningkatkan kinerja melalui kemampuan karyawan dalam beradaptasi dengan tuntutan dan perubahan karir. Nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0,115 menunjukkan bahwa jalur mediasi tersebut memberikan kontribusi positif terhadap kinerja, sedangkan nilai t-value dan p-value membuktikan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan kedua aspek tersebut secara bersamaan, yaitu dengan meningkatkan kemampuan karyawan dalam menghadapi perubahan sekaligus memberikan dukungan agar mereka mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan karier. Pelatihan, pembelajaran berkelanjutan, kesempatan pengembangan kompetensi, rotasi pekerjaan, serta dukungan dalam perencanaan karir dapat menjadi upaya untuk memperkuat *career agility* dan *career adaptability*. Dengan demikian, semakin baik *career agility* yang dimiliki karyawan dan semakin kuat *career adaptability* yang terbentuk, maka semakin besar peluang karyawan untuk menghasilkan kinerja karyawan yang optimal dalam penelitian ini.

Pengaruh *Psychological capital* terhadap Kinerja melalui *Career adaptability*

Dari nilai koefisien regresi sebesar 0,110. dan dari hasil pengolahan data terdapat nilai t-value sebesar 4,369 Lebih besar dari nilai t-tabel yaitu 1,96 dengan nilai p-value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka dari itu *psychological capital* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui *career adaptability* sebagai mediasi.

Pembahasan: Berdasarkan hasil pengujian pengaruh tidak langsung, *psychological capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *career adaptability* sebagai variabel mediasi. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi sebesar 0,110, nilai t-value sebesar 4,369 yang lebih besar dari t-tabel sebesar 1,96, serta nilai p-value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa *psychological capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *career adaptability* dapat diterima. Nilai koefisien yang positif menunjukkan bahwa semakin baik *psychological capital* yang dimiliki karyawan, maka semakin kuat kemampuan *career adaptability* yang dimiliki, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki keyakinan terhadap kemampuan dirinya, harapan dalam mencapai tujuan, sikap optimis, dan kemampuan untuk bangkit dari berbagai hambatan akan lebih siap menghadapi perubahan dan tuntutan dalam perkembangan karier. Kesiapan tersebut kemudian membantu karyawan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja sehingga mampu menjalankan tugas secara lebih efektif.

Secara teoritis, hasil penelitian ini dapat dijelaskan melalui *career construction theory* yang memandang *career adaptability* sebagai sumber daya psikososial yang membantu individu menghadapi tugas, transisi, dan perubahan dalam perjalanan karier. *psychological capital* yang terdiri atas *self-efficacy*, *hope*, *optimism*, dan *resilience* dapat menjadi sumber daya internal yang mendukung terbentuknya kemampuan adaptasi tersebut. Kondisi psikologis yang positif tersebut dapat mendorong karyawan untuk lebih siap memikirkan masa depan karier, mengambil kendali terhadap perkembangan dirinya, mengeksplorasi berbagai kemungkinan, serta memiliki kepercayaan diri dalam menghadapi perubahan. Dengan demikian, *career adaptability* dapat menjadi mekanisme yang menjelaskan bagaimana *psychological capital* yang dimiliki karyawan dapat diterjemahkan menjadi kemampuan kerja yang lebih baik dan pada akhirnya mendukung peningkatan kinerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *career adaptability* mampu menjadi penghubung antara *psychological capital* dan kinerja karyawan. Nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0,110 menunjukkan adanya kontribusi positif *psychological capital* terhadap kinerja karyawan melalui *career adaptability*, sedangkan nilai t-value sebesar 4,369 dan p-value sebesar 0,000 membuktikan bahwa pengaruh tersebut signifikan. Sehingga kondisi psikologis positif yang dimiliki karyawan tidak hanya bermanfaat secara langsung dalam mendukung pekerjaan, tetapi juga membantu karyawan menjadi lebih adaptif terhadap perubahan dan perkembangan karier, yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan pengembangan *psychological capital* sekaligus *career adaptability* melalui pemberian dukungan dari atasan, apresiasi terhadap pencapaian, pelatihan dan pembelajaran berkelanjutan, kesempatan pengembangan karier, serta lingkungan kerja yang memberikan ruang bagi karyawan untuk berkembang. Dengan demikian, semakin kuat *psychological capital* yang dimiliki karyawan dan semakin baik *career adaptability* yang

terbentuk, maka semakin besar pula kemampuan karyawan untuk menghasilkan kinerja karyawan yang optimal dalam penelitian.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh *career agility* dan *psychological capital* terhadap kinerja karyawan dengan *career adaptability* sebagai mediasi dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: 1) *Career agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. *Career agility* yang tinggi memungkinkan karyawan untuk lebih responsif terhadap perubahan, memiliki orientasi belajar yang lebih kuat, serta mampu mengambil tindakan yang tepat ketika menghadapi tuntutan baru sehingga kinerja karyawan akan mengalami peningkatan. 2) *Psychological capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki *psychological capital* yang tinggi karyawan yang memiliki keyakinan terhadap kemampuan dirinya, mempunyai harapan dalam mencapai tujuan, mampu berpikir optimis, dan memiliki ketahanan ketika menghadapi kesulitan akan cenderung lebih mampu menyelesaikan pekerjaannya secara optimal. 3) *Career adaptability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kemampuan adaptasi karier yang baik cenderung lebih siap menghadapi perubahan, mampu mengelola tuntutan pekerjaan, serta memiliki kepercayaan diri dalam menyelesaikan berbagai tantangan yang muncul sehingga mendapatkan hasil yang optimal dalam kinerjanya. 4) *Career agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *career adaptability* sebagai mediasi. *Career agility* tidak hanya memberikan pengaruh terhadap kinerja secara langsung, tetapi juga dapat meningkatkan kinerja melalui kemampuan karyawan dalam beradaptasi dengan tuntutan dan perubahan karier. Nilai pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa jalur mediasi tersebut memberikan kontribusi positif terhadap kinerja. 5) *Psychological capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *career adaptability* sebagai mediasi. Karyawan yang memiliki self-efficacy tinggi akan lebih percaya diri menghadapi tuntutan pekerjaan, hope mendorong individu untuk menetapkan tujuan dan mencari alternatif dalam mencapainya, optimism membantu mempertahankan pandangan positif terhadap masa depan, sedangkan resilience memungkinkan individu untuk bangkit ketika menghadapi kegagalan atau kesulitan. Kondisi psikologis yang positif tersebut dapat mendorong karyawan untuk lebih siap memikirkan masa depan karier, mengambil kendali terhadap perkembangan dirinya, mengeksplorasi berbagai kemungkinan, serta memiliki kepercayaan diri dalam menghadapi perubahan. Dengan demikian, *career adaptability* dapat menjadi mekanisme yang menjelaskan bagaimana *psychological capital* yang dimiliki karyawan dapat diterjemahkan menjadi kemampuan kerja yang lebih baik dan pada akhirnya mendukung peningkatan kinerja.

PENDANAAN

Penelitian ini tidak menerima pendanaan khusus dari lembaga pemerintah, swasta, maupun organisasi lainnya.

KONFLIK KEPENTINGAN

Para penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan dalam pelaksanaan penelitian, penulisan, maupun publikasi artikel ini.

KONTRIBUSI PENULIS

Seluruh penulis berkontribusi dalam penyusunan artikel ini. Beta Deniarrahman Hakim dan Hanif Mauludin, berperan dalam konseptualisasi penelitian, berperan dalam pengumpulan dan analisis data, berperan dalam interpretasi hasil dan penyusunan naskah, sedangkan penulis lainnya berkontribusi dalam peninjauan, penyuntingan, dan persetujuan akhir naskah.

PERNYATAAN PENGGUNAAN KECERDASAN ARTIFISIAL GENERATIF

Penulis menyatakan bahwa tidak menggunakan kecerdasan artifisial generatif dalam penyusunan artikel ini.

REFERENSI

- Agustyaningrum, D.W., & Isnowati, S. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Departemen Produksi Plywood pada PT. Kayu Lapis Indonesia. *Jurnal Kajian ekonomi & Bisnis Islam*. 5(5), 3697-3712. Doi: 1047467/elmal.v5i5.1914
- Andersen, M. (2020). Career agility for competitive advantage. Andersen. Retrieved 12, 2024. <http://www.margotandersen.com/career-agility-competitive-advantage/>
- Cai, D., Li, Z., Xu, L., Fan, L., Wen, S., Li, F., Guan, Z., & Guan, Y. (2023). Sustaining newcomers' career adaptability: The roles of socialization tactics, job embeddedness and career variety. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 96, 264–286. <https://doi.org/10.1111/joop.12423>
- Chen, Q., Li, J., Shen, R., Wang, R., Xu, J., & Zhou, J. (2024). Career adaptability and work engagement: the roles of person–organization fit and job insecurity. *BMC Psychology*, 12, Article 537. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01907-2>
- Coetzee, M., Bester, M.S., Ferreira, N., & Potgieter, H. (2020). Facets of career agility as explanatory mechanisms of employees' career adaptability. *African Journal of Career Development*, 2(1), a11. <https://doi.org/10.4102/ajcd.v2i1.11>
- Coetzee, M., Ferreira, N., & Potgieter, I. L. (2021). Assessing the construct validity of the Career Agility Scale for measuring adult workers' digital era adaptive readiness. *Journal of Psychology in Africa*, 31(4), 355–361. <https://doi.org/10.1080/14330237.2021.1952725>
- Coetzee, M., (2022) Career agility for purposive career exploration: Role of adult learners' career orientations and digital-era world of work awareness. *African Journal of Career Development*, 4(1), a54. <https://doi.org/10.4102/ajcd.v4i1.54>
- Da, S., Zhu, Z., Cen, H., Gong, X., Siu, O. L., & Zhang, X. (2021). Psychological Capital, Positive Affect, and Organizational Outcomes: A Three-Wave Cross-Lagged Study: A Three-Wave Cross-Lagged Study. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 15. <https://doi.org/10.1177/18344909211010514> (Original work published 2021)
- Daswati, D., Wirawan, H., Hattab, S., Salam, R., Iskandar, A. (2022). The effect of psychological capital on performance through the role of career engagement, *Cogent Social Sciences*, 8:1, 2012971, <https://doi.org/10.1080/23311886.2021.2012971>
- Feno, M. (2024). Studi Meta Analisis: Workforce Agility dan Kinerja Karyawab di Indonesia. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, Vol.3, No.10 Oktober 2024. DOI: <https://doi.org/10.55681/sentri>.
- Gaile A, Bauman Vitolina I, Stibe A, Kivipõld K (2024), "Expanding career adaptability: connections as a critical component of career success". *European Journal of Management and Business Economics*, Vol. 33 No. 4 pp. 411–428, doi:

- <https://doi.org/10.1108/EJMBE-06-2023-0185>
- Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2022). *Multivariate Data Analysis*. Cengage Learning
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior. In *Positive Organizational Behavior* (pp. 9–24). SAGE Publications Ltd. <http://dx.doi.org/10.4135/9781446212752>
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational Behavior: an Evidenced-Based Approach* (14ed.). Information Age Publishing, Inc. <https://libgen.is/book/index.php?md5=91869D66B1D7C16E618C4E59F6F2ED9D>
- Mello, R., Suutari, V., & Dickmann, M. (2024). Exploring the determinants of career success after expatriation: a focus on job fit, career adaptability, and expatriate type. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(16), 2674–2704. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2364211>
- Paul, M., Jena, L. K., & Sahoo, K. (2020). Workplace Spirituality and Workforce Agility: A Psychological Exploration Among Teaching Professionals. *Journal of Religion and Health*, <https://doi.org/10.1007/S10943-019-00918-3>.
- Peeters, T., Van De Voorde, K. and Paauwe, J. (2022), "The effects of working agile on team performance and engagement", *Team Performance Management*, Vol. 28 No. 1/2, pp. 61-78. <https://doi.org/10.1108/TPM-07-2021-0049>
- Ponto, A. C., Daga, R., & Samad, A. (2023). Analisis fleksibilitas dan tingkat fokus agilitas sebagai variabel moderasi terhadap kinerja personal Polres Kabupaten Pangkep, *Jurnal Sains Manajemen Nitro*, 2(2), 183 – 192
- Santalla-Banderalli, Z., & Alvarado, J. M. (2022). Factorial structure of Individual Work Performance Questionnaire (Version 1.0) revisited: Evaluation of acquiescence bias. *PLoS ONE*, 17(7 July), 6–9. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0271830>
- Saptaningsih, S. , Sar, D., Muchran, M. (2023). The Effect of Career Adaptability and Work Motivation on Employee Performance. *Proceedings of the 1st UPY International Conference on Education and Social Science (UPINCESS 2022)*. https://doi.org/10.2991/978-2-494069-39-8_36
- Shukla, A., & Alam, Javed. (2022). Impact of Psychological Capital on Job Performance and Satisfaction. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*. 6(4). 1339-1345. <https://ijtsrd.com/papers/ijtsrd50316>
- Sugiyono (2024). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Thygaraja, C.M. & Polisgowdar, B. (2025). Unveiling the influence of Psychological Capital in Enhancing Career Readiness and its dimensions among Information Technology Graduates. *International Journal of Indian Psychology*, 13(1), 224-235. DIP:18.01.021.20251301, DOI:10.25215/1301.021
- Wardani, K., & Kasmari, K. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(9), 575-583. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7969480>
- Widyastuti, T., Ramdani, Z., Alim, S., & Harlianty, R. A. (2024). The Indonesian version of Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ): Structure factor and criterion validity. *Psychological Research and Intervention*, 7(1), 1-16. <https://doi.org/10.21831/pri.v7i1.76457>
- Zyberaj, J., Seibel, S., Schowalter, A.F.; Pötz, L., Richter-Killenberg, S., Volmer, J. (2022). Developing Sustainable Careers during a Pandemic: The Role of Psychological Capital and Career Adaptability. *Sustainability* 2022, 14, 3105. <https://doi.org/10.3390/su14053105>