

HUBUNGAN ANTARA STRES KERJA DAN *WITHDRAWAL BEHAVIOR* DENGAN ADAPTABILITAS KARIER SEBAGAI MEDIATOR PADA GENERASI Z DI PERUSAHAAN *STARTUP*

Fatin Muthia Anwar¹, Anggun Resdasari Prasetyo¹

¹Fakultas Psikologi, Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Mr. Sunario, Tembalang, Semarang, Indonesia, 50275

fatinmuthianwar519@gmail.com

ABSTRAK

Perusahaan *startup* memiliki karakteristik lingkungan kerja yang dinamis, perubahan yang cepat, dan tuntutan kerja yang tinggi sehingga berpotensi memengaruhi stres kerja. Kondisi tersebut dapat memicu munculnya *withdrawal behavior*, sedangkan adaptabilitas karier diduga berperan sebagai mekanisme psikologis yang membantu individu menghadapi tuntutan pekerjaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara stres kerja dan *withdrawal behavior* pada Generasi Z di perusahaan *startup* serta mengetahui hubungan antara stres kerja dan *withdrawal behavior* dengan adaptabilitas karier sebagai mediator pada Generasi Z di perusahaan *startup*. Responden penelitian merupakan 280 Generasi Z di perusahaan *startup* Jawa Tengah yang diperoleh melalui teknik *convenience sampling*. Metode pengumpulan data menggunakan Skala Stres Kerja (9 item, $\omega = 0,698$), Skala *Withdrawal Behavior* (10 item, $\omega = 0,841$), dan Skala Adaptabilitas Karier (11 item, $\omega = 0,631$). Analisis Mediasi menunjukkan bahwa terdapat hubungan langsung secara positif signifikan antara stres kerja dan *withdrawal behavior* pada Generasi Z di perusahaan *startup* Jawa Tengah. Artinya, semakin tinggi tingkat stres kerja yang dialami Generasi Z, maka semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk melakukan *withdrawal behavior*. Begitu pun sebaliknya. Selain itu, ditemukan bahwa tidak terdapat peran mediasi adaptabilitas karier terhadap hubungan antara stres kerja dan *withdrawal behavior* pada Generasi Z di perusahaan *startup* Jawa Tengah. Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan stres kerja perlu menjadi fokus utama organisasi dalam upaya menekan munculnya *withdrawal behavior* pada karyawan perusahaan *startup*.

Kata kunci: stres kerja; *withdrawal behavior*; adaptabilitas karier; Generasi Z; perusahaan *startup*

**THE RELATIONSHIP BETWEEN WORK STRESS AND WITHDRAWAL
BEHAVIOR WITH CAREER ADAPTABILITY AS A MEDIATOR AMONG
GENERATION Z IN STARTUP COMPANIES**

Fatin Muthia Anwar¹, Anggun Resdasari Prasetyo¹

¹*Faculty of Psychology, Diponegoro University
Prof. Mr. Sunario Street, Tembalang, Semarang, Indonesia, 50275*

fatinmuthianwar519@gmail.com

ABSTRACT

Startup companies are known for their dynamic work environments, rapid changes, and high demands, which can lead to increased work stress. These conditions may trigger withdrawal behaviors among employees, while career adaptability is believed to be a psychological mechanism that helps individuals cope with these demands. This study aims to explore the relationship between work stress and withdrawal behavior among Generation Z employees in startup companies. It also examines how career adaptability may mediate this relationship. The research involved 280 Generation Z respondents from startup companies in Central Java, selected through a convenience sampling technique. Data was collected using three measurement scales: the Job Stress Scale (9 items, $\omega = .698$), the Withdrawal Behavior Scale (10 items, $\omega = .841$), and the Career Adaptability Scale (11 items, $\omega = .631$). The mediation analysis revealed a direct, positive, and significant relationship between work stress and withdrawal behavior among Generation Z employees in Central Java. This indicates that as work stress increases, so does the tendency for these employees to withdraw from their duties, and vice versa. Additionally, the findings showed that career adaptability did not mediate the relationship between work stress and withdrawal behavior in this group. The implications of this research highlight the importance of managing work stress as a primary focus for organizations to reduce withdrawal behaviors among employees in startup environments.

Keywords: *work stress; withdrawal behavior; career adaptability; Generation Z; startup companies*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Saat ini, perkembangan sudah mulai memasuki era revolusi industri 5.0, yang artinya teknologi sudah berkembang sangat pesat. Perkembangan ini berpengaruh pada perubahan dunia kerja, khususnya di Indonesia. Penggunaan *Artificial Intelligence* (AI), robot, dan *Internet of Things* (IoT) juga sudah gencar digunakan di banyak lapangan kerja. Fenomena digitalisasi dan robotisasi global memberikan dampak besar terhadap dunia kerja serta pasar kerja. Perusahaan sekarang dihadapkan pada arus terus-menerus dari informasi dan teknologi baru, gaya kerja yang berbeda, digitalisasi yang cepat di lingkungan kerja, serta perubahan kebutuhan keterampilan karyawan yang memaksa mereka untuk mempertimbangkan kembali cara mengelola tenaga kerja (Pradana dkk., 2023).

Beragam kemudahan yang secara otomatis dapat menciptakan banyak kesempatan untuk pertumbuhan ekonomi secara menyeluruh di Indonesia. Teknologi secara signifikan mengubah struktur dalam perekonomian suatu negara. Dengan fasilitas yang disediakan, perekonomian bisa berjalan lebih cepat, teratur, dan lebih efisien (Fonna, 2019). Perkembangan dunia kerja saat ini dicirikan oleh bertambahnya

jumlah perusahaan *startup* yang menyediakan suasana kerja yang dinamis, fleksibel, namun penuh dengan ketidakpastian.

Secara umum, istilah *startup* merujuk pada perusahaan yang baru-baru ini muncul dan sering kali berhubungan dengan teknologi (Andani dkk., 2024). Perusahaan *startup* memiliki karakteristik berfokus pada inovasi dan solusi baru yang lebih efektif dan efisien, berorientasi pada pertumbuhan, serta mengutamakan pemanfaatan teknologi sebagai alat utama dalam mengembangkan produk. Namun, perusahaan *startup* beroperasi di lingkungan yang penuh ketidakpastian dan risiko tinggi. Hal ini dikarenakan perusahaan *startup* seringkali memulai bisnis dengan sumber daya yang terbatas dan tidak memiliki jaminan sukses (Ismail & Pranadani, 2023). Selain itu, perusahaan *startup* umumnya adalah perusahaan baru yang fokus pada inovasi, kemampuan untuk beradaptasi, dan kecepatan kerja, serta sering kali ditandai oleh struktur hirarki yang datar dan tanggung jawab individu yang tinggi (Singh & Dogra, 2025).

Bekerja di sebuah perusahaan *startup* dapat memberikan peluang untuk pengembangan karier karyawan, karena struktur organisasi yang lebih fleksibel memungkinkan individu untuk memperoleh pemahaman tentang berbagai jenis pekerjaan, tanggung jawab, dan proses kerja yang saling terkait (S. Lee, 2021). Perusahaan *startup* mempercepat perkembangan karier, memfasilitasi kolaborasi erat, dan mendorong inovasi yang cepat, sehingga memiliki potensi memberikan peluang bagi karyawan untuk meningkatkan kreativitas dan menjadi elemen penting

bagi inovasi (Singh & Dogra, 2025). Namun, karakteristik tersebut menuntut karyawan untuk bekerja dengan kecepatan tinggi, peran yang *multitasking*, serta target yang sering berubah, sehingga berkaitan dengan tingginya tekanan dalam lingkungan kerja. Selain itu, transformasi ini mengharuskan kemampuan adaptif dalam mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) sejalan dengan perkembangan zaman, yang menjadi suatu keharusan bagi perusahaan visioner di era digital (Pradana dkk., 2023).

Perusahaan *startup* terkenal dengan jam kerja yang fleksibel, yang tampak menarik bagi banyak orang. Namun, menurut Rachmawati dan Susanto (2024) fleksibilitas ini seringkali menjadi tantangan karena model bisnis *startup* tidak sama dengan perusahaan yang sudah mapan. Fleksibilitas sering disalahartikan oleh perusahaan sebagai kemampuan karyawan untuk melakukan banyak tugas sekaligus yang membuat karyawan merasa terbebani (Ramadhanti dkk., 2022). 73% karyawan *startup* di Jakarta merasa pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi mereka (Rachmawati & Susanto, 2024). Karyawan sering melakukan pekerjaan di luar waktu resmi dan pada akhir pekan. Selain itu, karyawan *startup* sering kali mendapatkan pekerjaan mendadak tanpa arahan yang jelas yang akhirnya berkaitan dengan beban kerja dan tekanan (Anandani & Rahmasari, 2023).

Bekerja di bawah tekanan yang sangat tinggi, ketidakpastian, ambiguitas, risiko, dan perubahan mendadak merupakan karakteristik dari perusahaan *startup* (Rogers & Paul, 2018). Akibat minimnya dukungan

keuangan dan tenaga kerja yang cukup, perusahaan *startup* tidak memiliki sistem hierarki yang terorganisir. Hal ini dapat mengakibatkan karyawan menjalankan peran yang berbeda dan menerima tanggung jawab tambahan tanpa memiliki keterampilan yang diperlukan, yang mengarah pada ambiguitas peran, beban peran yang berlebihan, dan konflik peran di antara para karyawan. Selain itu, hal itu juga dapat memicu ketidakstabilan kerja di antara karyawan (Rangrez dkk., 2022).

Kondisi tersebut menjadi relevan ketika dikaitkan dengan tenaga kerja Generasi Z (yang kemudian disingkat menjadi Gen Z) yang mulai mendominasi dunia kerja. Gen Z lahir pada tahun 1995-2010 (Andrea dkk., 2016). Sama halnya dengan Francis dan Hoefel (2018) yang menjelaskan bahwa Gen Z merupakan generasi yang lahir pada tahun 1995 sampai 2010. Gen Z lahir di tahun ketika sudah ada teknologi, jadi Gen Z lebih mudah beradaptasi dengan internet dan media sosial. Hal ini menyebabkan Gen Z sering disebut generasi internet. Jika dibandingkan dengan generasi sebelumnya, Gen Z saat ini memiliki pandangan yang berbeda tentang harapan dan ekspektasi di tempat kerja (Fajriyanti dkk., 2023). Menurut Wijoyo dkk. (2020), Gen Z menekankan pertumbuhan karier, menetapkan standar tinggi, memiliki kemampuan teknis tingkat lanjut, dan kemahiran berbahasa.

Gen Z merupakan generasi yang tumbuh di zaman digital, sehingga Gen Z mempunyai keterampilan teknologi yang sangat tinggi. Menurut Tulak dkk. (2023), Gen Z memiliki ekspektasi, sudut pandang, dan metode

preferensi kerja yang berbeda-beda, karena mereka merasa lebih nyaman untuk mengekspresikan keunikan mereka. Schroth (2019) mengemukakan bahwa organisasi harus menyadari harapan dan sifat Gen Z saat memasuki dunia kerja, termasuk keinginan mereka untuk mendapatkan pengalaman kerja yang sejalan dengan harapan serta nilai yang dipegang. Oleh karena itu, karakteristik Gen Z menjadi penting ketika dihubungkan dengan cara mereka menghadapi situasi kerja dan mengembangkan kelangsungan kariernya.

Gen Z cenderung memiliki fokus pemikiran pada apa yang sedang dikerjakan saat ini daripada berorientasi untuk masa depannya (Putri & Yuniasanti, 2023). Selain itu, ada temuan penelitian yang mengatakan bahwa Gen Z memiliki sikap praktis terhadap pekerjaan, yang menunjukkan bahwa mereka tidak begitu memperhatikan pekerjaan dalam jangka panjang, lebih fokus pada penghasilan dan ambisi di lingkungan kerja, atau bisa dikatakan bahwa mereka memiliki tingkat loyalitas yang lebih rendah terhadap pekerjaan dibanding generasi sebelumnya (Orchidiella dkk., 2023).

Perusahaan *startup* yang memiliki karakteristik penuh dengan ketidakpastian dan risiko yang tinggi, berpeluang dalam mengurangi keterlibatan Gen Z di lingkungan kerja. Hal ini dikarenakan perusahaan tidak mampu dalam memenuhi ekspektasi kerja Gen Z. Walaupun Gen Z memiliki beragam potensi, mereka juga mengalami berbagai tantangan di lingkungan kerja. Saat karyawan terus bekerja tetapi tidak terlibat secara

emosional atau profesional, fenomena yang diperhatikan adalah "*quiet quitting*". Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Xueyun dkk. (2023), "*quiet quitting*" umumnya terjadi ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka tidak sejalan dengan nilai atau harapan pribadi mereka.

Berbeda dengan generasi sebelumnya, Gen Z merupakan generasi yang mengalami ketahanan mental yang lebih rendah akibat ekspektasi sosial serta penggunaan media sosial. Di samping itu, Gen Z berkembang dalam periode di mana persaingan di dunia pekerjaan sangat sengit, yang kemudian menimbulkan tekanan berlebihan untuk mereka (Afifa & Nindhita, 2025). Pendidikan dan karier menjadi aspek penting, sehingga mereka mengalami tekanan untuk mencapai kesuksesan dalam hidup (Zaman, 2024). Hal ini membuktikan bahwa walaupun perusahaan *startup* menawarkan budaya kerja yang fleksibel dan mengutamakan teknologi, Gen Z berpeluang dalam mengalami tekanan berlebihan di lingkungan kerja.

Gen Z juga ditandai dengan tingkat mobilitas kerja yang lebih tinggi dan keterikatan terhadap organisasi yang lebih rendah jika dibandingkan dengan generasi sebelumnya (Schroth, 2019). Mereka sangat menghargai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan, kesehatan mental, serta suasana kerja yang mendukung. Sebagai hasilnya, mereka cenderung keluar dari organisasi saat harapan mereka tidak terpenuhi (Rizky dkk., 2026). Gen Z akan cenderung bertahan dalam perusahaan kurang dari dua tahun dan memiliki prinsip bahwa seseorang

harus tetap setia kepada pemberi kerja demi mempertahankan pekerjaan bukanlah hal yang utama. Artinya, mereka memilih untuk mengundurkan diri dari pekerjaan jika tidak memperoleh jaminan atas fasilitas yang mereka harapkan (Gajda, 2024). Penelitian Rahayu dan Pertiwi (2026) juga menjelaskan bahwa Gen Z dikenal memiliki kecenderungan tinggi untuk berpindah pekerjaan. Tantangan ini menunjukkan bahwa ada perbedaan antara harapan Gen Z dan kenyataan yang dihadapi di dunia kerja, sehingga menimbulkan tekanan bagi Gen Z yang bisa mendorong keinginan untuk menarik diri atau bahkan keluar dari perusahaan (Nurramadhania & Idulfilastri, 2023). Perilaku ini biasa disebut dengan *withdrawal behavior*.

Withdrawal behavior merupakan respons karyawan terhadap lingkungan kerja yang tidak nyaman, di mana individu dengan sadar atau tidak sadar menjauh dari perannya sebagai cara untuk mengatasi atau menyesuaikan diri (Lehman & Simpson, 1992). Manifestasinya mencakup melamun, mengesampingkan tugas, ketidakhadiran, keterlambatan, pulang lebih awal, dan penyalahgunaan aset organisasi. Contohnya, sering kali tidak hadir atau pulang lebih awal dari pekerjaan bisa menambah beban pada anggota tim lain berupa bertambahnya beban kerja mereka dan berpotensi berkaitan dengan rendahnya efisiensi tim (Zhou dkk., 2025). Di samping itu, melamun dan menunda tugas terbukti mengganggu kelancaran pekerjaan serta menghalangi kreativitas dan produktivitas (Sun dkk., 2022).

Fenomena *withdrawal behavior* semakin mendapat perhatian dalam kajian organisasi modern, terutama di kalangan Gen Z. Hal ini dikarenakan *withdrawal behavior* pada karyawan Gen Z tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga pasti akan memengaruhi kinerja perusahaan dan biaya manajerial (Fan dkk., 2023). Pada dasarnya, *withdrawal behavior* tidak hanya terjadi pada Gen Z. Perilaku tersebut juga dapat ditemukan pada kelompok pekerja dari generasi lain, termasuk Generasi Milenial (Taufik dkk., 2024). Namun, dalam penelitian ini, Gen Z ditempatkan sebagai kelompok yang menjadi fokus penelitian. Hal ini dikarenakan menurut Pendell dan Helm (2022) jika dibandingkan dengan generasi sebelumnya, Gen Z cenderung menunjukkan sikap ambivalen terhadap lingkungan kerja mereka, seperti tidak terlibat di tempat kerja dibandingkan dengan rekan kerja yang lebih senior. Hal ini menunjukkan sekitar 54% tidak berpartisipasi, sedikit lebih tinggi dibandingkan generasi lainnya. Namun, 15% dari mereka juga cenderung tidak terlibat dalam pekerjaan mereka.

Data pasar kerja 2024-2025 menunjukkan bahwa Gen Z memiliki tingkat *turnover* 15% lebih tinggi daripada Milenial dan 18% di atas rata-rata seluruh tenaga kerja, serta 32% di antaranya mengganti pekerjaan setiap satu sampai dua tahun, lebih tinggi daripada Milenial (24%) dan Gen X (15%) (Prescott, 2026). Selain itu, penelitian Fan dkk. (2023) secara khusus mengkaji *work withdrawal behavior* pada karyawan Gen Z di Tiongkok dan menunjukkan bahwa *withdrawal behavior* merupakan

salah satu bentuk respons yang dapat muncul dalam pengalaman kerja Gen Z.

Withdrawal behavior pada Gen Z sering kali tampak secara pasif dan terselubung, seperti ketidaklibatan atau sekadar melaksanakan tugas tanpa niat untuk terlibat lebih dalam, yang dapat berdampak buruk pada kinerja organisasi. Salah satu contohnya adalah *quiet quitting* atau pengunduran diri secara diam-diam. Menurut Johnson (2023), pengunduran diri diam-diam terkait dengan fenomena *disengagement* yang lebih signifikan. *Disengagement* ini berkaitan dengan salah satu dimensi *withdrawal behavior*. Berbeda dengan generasi sebelumnya, Gen Z lebih menekankan pada nilai-nilai pribadi dan kesehatan mental (Harari dkk., 2023) serta menunjukkan sensitivitas yang lebih besar terhadap lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan (Gabrielova & Buchko, 2021). Karyawan Gen Z lebih mungkin memilih strategi penarikan diri seperti "pengunduran diri secara diam-diam" ketika budaya organisasi atau metode manajemen tidak memenuhi ekspektasi mereka.

Gen Z cenderung menghargai kebebasan dalam pekerjaan dan lebih berpartisipasi saat diberikan kesempatan untuk mengatur cara kerja serta memiliki kontrol atas hasil pekerjaannya (Chillakuri & Mahanandia, 2018). Di sisi lain, struktur organisasi yang sangat kaku dan penerapan *micromanagement* bisa mengurangi keterlibatan Gen Z dan memicu reaksi negatif terhadap pekerjaan (Goh & Lee, 2018). Hasil penelitian Pózner dan Kozák (2025) juga menunjukkan bahwa Gen Z merasa lebih puas saat

mendapatkan peluang untuk bekerja lintas fungsi dan terlibat dalam berbagai proyek, sedangkan *micromanagement* merupakan prediktor kuat untuk niat keluar. Hal ini menunjukkan bahwa kesesuaian antara kebutuhan Gen Z akan otonomi dengan karakteristik lingkungan kerja menjadi penting dalam memahami respons mereka terhadap pekerjaan. Sehingga, fenomena tersebut tidak dapat hanya dijelaskan berdasarkan karakteristik generasi, karena *withdrawal behavior* juga berkaitan dengan kondisi yang dialami individu dalam lingkungan kerjanya.

Pada konteks ini, *withdrawal behavior* dipahami sebagai salah satu jenis respons individu dalam merespons pekerjaan. Hal ini dikarenakan perilaku tersebut bukan merupakan perilaku yang berdiri sendiri, tetapi dapat dikaitkan dengan suatu tantangan, penghalang, atau pengalaman psikologis yang ada dalam pekerjaan. Zhang dkk. (2023) menunjukkan bahwa *work withdrawal behavior* dapat menjadi reaksi ketika individu menemui penghalang dalam pekerjaan. Zhang dkk. (2023) juga menunjukkan adanya kaitan antara *obstructive stress* dan *work withdrawal behavior*, yang menandakan bahwa tekanan yang timbul dari pekerjaan tersebut dapat dikaitkan dengan cenderung seseorang untuk menarik diri dari pekerjaannya. Temuan tersebut memperlihatkan gambaran bahwa dalam memahami *withdrawal behavior*, penting untuk memperhatikan kondisi pekerjaan yang dapat mendahului munculnya perilaku tersebut.

Konteks perusahaan *startup* menjadi relevan dalam pembahasan *withdrawal behavior* karena karakteristik lingkungan kerjanya dapat

menghadirkan tuntutan yang berbeda dari organisasi yang telah mapan. Berdasarkan hal ini, Rohendra dkk. (2024) menjelaskan bahwa *startup* mengalami tingkat retensi karyawan yang rendah, dengan angka *turnover* di Indonesia melebihi 10%. Tingginya tingkat *turnover* dapat mengakibatkan biaya yang besar bagi organisasi, termasuk pengeluaran untuk rekrutmen, pelatihan, kehilangan produktivitas, serta hilangnya pengetahuan dalam organisasi. Oleh karena itu, memahami aspek-aspek yang berkaitan dengan niat meninggalkan pekerjaan sangat krusial bagi kelangsungan perusahaan *startup* (Rizky dkk., 2026).

Dengan demikian, *withdrawal behavior* tidak dapat dipandang sebagai perilaku yang muncul tanpa didahului oleh kondisi tertentu dalam pekerjaan. Salah satu kondisi yang dapat berperan dalam munculnya perilaku tersebut adalah tekanan yang dialami karyawan di tempat kerja. Hal ini dibuktikan oleh penjelasan Taris dkk. (2001) bahwa *withdrawal behavior* mengacu pada respons pasif di mana seorang individu menghindari tanggung jawab kerja ketika menghadapi tekanan atau ketidakpuasan dalam pekerjaan. Ketika tekanan pekerjaan dipersepsikan semakin berat dan individu mengalami kesulitan dalam mengelolanya, penarikan diri dari pekerjaan dapat menjadi salah satu bentuk respons yang muncul. Oleh karena itu, stres kerja bisa menjadi salah satu faktor utama pemicu *withdrawal behavior*. Stres kerja merupakan kesadaran atau perasaan individu tertentu mengenai disfungsi pribadi akibat kondisi atau peristiwa yang dirasakan di tempat kerja (Parker & Decotiis, 1983). Stres

kerja muncul karena adanya tekanan pekerjaan yang berlebihan (Nurramadhania & Idulfilastri, 2023).

Faktor psikologis, seperti stres kerja dan ketidakpuasan terhadap manajemen akan mempercepat *withdrawal behavior* pada karyawan (Putri & Berliyanti, 2025). Sejalan dengan hasil penelitian Cholifah dkk. (2025) bahwa stres kerja memberikan dampak positif yang signifikan terhadap *withdrawal behavior*. Dengan kata lain, semakin besar tingkat stres kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk menunjukkan *withdrawal behavior*, seperti absensi, keterlambatan, atau penurunan semangat dalam bekerja. Hal ini dikarenakan stres kerja timbul saat tekanan di tempat kerja melampaui kemampuan individu untuk menanganinya, yang kemudian membuat karyawan memilih untuk menarik diri sebagai bentuk perlindungan psikologis (Cholifah dkk., 2025).

Pada konteks perusahaan *startup*, struktur yang dimiliki bersifat informal dan fleksibel, serta beroperasi di lingkungan yang sangat berubah-ubah dengan tingkat *turnover* karyawan yang tinggi. Situasi ini membuat karyawan di perusahaan *startup* mudah mengalami stres. Di samping itu, fleksibilitas berkontribusi signifikan terhadap kesuksesan perusahaan *startup*. Hal ini menciptakan budaya kerja yang tidak hanya dinamis, tetapi juga penuh tekanan (Rangrez dkk., 2022). Klofsten dkk. (2021) juga menyebutkan bahwa bekerja dalam perusahaan baru atau perusahaan kecil dapat menghadirkan kondisi seperti tekanan, jam kerja

panjang, dan pengorbanan terhadap kesehatan, meskipun pada saat yang sama pekerjaan tersebut juga dapat memberikan pengalaman kerja yang menarik dan menantang.

Namun, tidak semua karyawan yang mengalami stres kerja menunjukkan *withdrawal behavior*. Hal ini menunjukkan adanya perbedaan kemampuan individu dalam menanggapi dan mengatur tuntutan kerja, dimana Karasek (1979) dalam *Job Demand-Control Model* menjelaskan perbedaan tersebut berdasarkan interaksi antara tuntutan kerja dengan kendali yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya, sedangkan Hobfoll dkk. (2018) dalam *Conservation of Resources (COR) Theory* menjelaskan perbedaan ini berdasarkan upaya individu untuk mempertahankan, melindungi dan mendapatkan kembali sumber daya psikologis dalam menghadapi tuntutan yang mengancam. Dengan demikian, kedua teori tersebut menjelaskan bahwa tidak semua karyawan merespons stres kerja dengan menunjukkan *withdrawal behavior*, karena bergantung pada sumber daya adaptif yang dimiliki masing-masing karyawan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, adaptabilitas karier diajukan sebagai mediator yang menjembatani hubungan antara stres kerja dan *withdrawal behavior*.

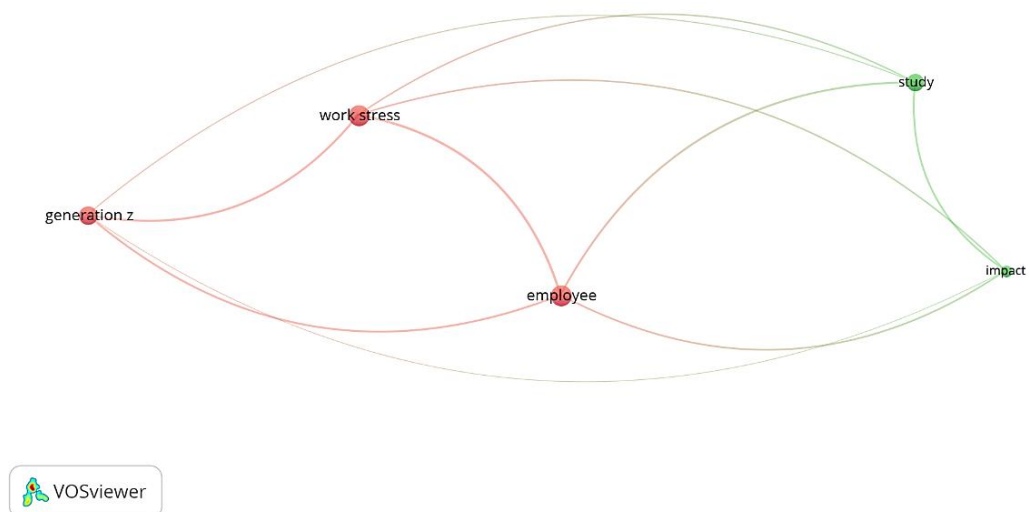
Penelitian ini menggunakan *Career Construction Theory (CCT)* sebagai *grand theory* untuk menjelaskan peran adaptabilitas karier. CCT memandang perkembangan karier sebagai proses adaptasi berkelanjutan yang terdiri atas empat elemen, yaitu *adaptivity* (kesiapan kepribadian

untuk berubah), *adaptability* (sumber daya psikososial untuk beradaptasi), *adapting* (perilaku adaptif yang ditunjukkan), dan *adaptation* (hasil dari proses adaptasi tersebut) (Savickas & Porfeli, 2012). Lebih lanjut, Savickas dan Porfeli (2012) mendefinisikan adaptabilitas karier sebagai kemampuan atau kekuatan individu dalam mengatur dirinya sendiri yang dapat dimanfaatkan untuk menghadapi dan menyelesaikan berbagai masalah yang bersifat tidak biasa, rumit, serta penuh ketidakpastian yang muncul karena tugas pengembangan, transisi kerja, serta trauma kerja.

Morrison dan Hall (2002) juga mendefinisikan adaptabilitas sebagai kemampuan untuk bertransformasi dalam menghadapi keadaan baru, CCT menginterpretasikan adaptabilitas sebagai sumber daya regulasi diri yang diaktifkan individu untuk mengatasi perubahan atau rintangan dalam karier. Regulasi diri mencakup sikap, keyakinan, dan kemampuan yang memungkinkan individu mengendalikan dorongan serta memilih reaksi mereka sendiri dalam menunjukkan perilaku yang mendukung pencapaian tujuan (Karoly, 1993). Secara spesifik, sumber daya adaptasi karier mencerminkan gabungan kemampuan dan sikap yang memungkinkan individu untuk beradaptasi dengan lingkungan melalui perilaku yang fleksibel serta membuat keputusan pendidikan dan karier yang akurat (Fiori dkk., 2015).

CCT yang berfokus pada adaptasi hanya menekankan pada peran pekerjaan karena membahas harapan sosial bahwa individu mempersiapkan diri, bergabung, dan berkontribusi dalam peran pekerjaan

serta menangani transisi karier di antara posisi kerja. Dari sudut pandang ini, pekerjaan berfungsi sebagai alat integrasi atau hubungan sosial, yang memberikan cara untuk bertahan dalam masyarakat (Savickas & Porfeli, 2012). Hal ini menjelaskan bahwa adaptabilitas karier memiliki peranan penting dalam menentukan apakah stres kerja akan berujung pada *withdrawal behavior*. Oleh karena itu, dalam penelitian ini adaptabilitas karier diajukan menjadi variabel mediasi dari salah satu sumber daya yang berkaitan dengan stres kerja dan *withdrawal behavior*.



Gambar 1. Hasil Bibliometrik Sebaran Topik Penelitian Tahun 2014-2025 (Peneliti, 2025)

Berdasarkan Gambar 1, hasil bibliometrik sebaran penelitian tahun 2015-2025 menunjukkan belum banyak penelitian yang membahas tentang permasalahan *withdrawal behavior* yang dapat dihubungkan dengan stres kerja dan adaptabilitas karier sebagai variabel mediator pada Gen Z. Selain itu, penelitian ini berfokus pada perusahaan *startup* sebagai lingkungan kerja bagi karyawan Gen Z. Sedangkan beberapa penelitian

lain lebih meneliti pada lingkungan kerja secara umum. Walaupun belum banyak penelitian yang membuktikan banyaknya masalah *withdrawal behavior* pada Gen Z, banyak dari mereka mengalami tantangan dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja, terutama di perusahaan *startup*. Banyak Gen Z yang berminat untuk berkarier di perusahaan *startup*, tetapi banyak pula yang tidak ingin menetap lama di sana akibat kurangnya stabilitas perusahaan, sehingga berpotensi menghadapi PHK massal (Rohendra dkk., 2024). Dengan menggunakan CCT sebagai *grand theory*, penelitian ini menempatkan adaptabilitas karier sebagai sumber daya psikososial yang dapat menjelaskan proses adaptasi individu ketika menghadapi stres kerja dan kemungkinan munculnya *withdrawal behavior*.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, peneliti merancang beberapa pertanyaan penelitian, yaitu:

1. Apakah terdapat hubungan antara stres kerja dan *withdrawal behavior* pada Gen Z di perusahaan *startup*?
2. Apakah adaptabilitas karier dapat memediasi hubungan antara stres kerja dan *withdrawal behavior* pada Gen Z di perusahaan *startup*?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa tujuan, antara lain:

1. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara stres kerja dan *withdrawal behavior* pada Gen Z di perusahaan *startup*.
2. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara stres kerja dan *withdrawal behavior* dengan adaptabilitas karier sebagai mediator pada Gen Z di perusahaan *startup*.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan bisa menunjang pandangan, memperdalam konsep, teori, dan melengkapi hasil penelitian sebelumnya terkait hubungan antara stres kerja dan *withdrawal behavior* dengan adaptabilitas karier sebagai mediator pada Gen Z di perusahaan *startup*.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi responden

Peneliti berharap penelitian ini bisa menjadi data rujukan serta membantu responden memperbanyak wawasan di bidang psikologi industri dan organisasi serta kesadaran terkait permasalahan *withdrawal behavior* atau stres kerja yang dimiliki.

b. Bagi perusahaan

Penelitian ini mampu menghasilkan penjelasan terkait hubungan antara stres kerja dan *withdrawal behavior* dengan adaptabilitas karier sebagai mediator pada Gen Z di perusahaan

startup, sehingga bisa menjadi pertimbangan dalam upaya menjaga produktivitas, meminimalkan *withdrawal behavior* dan stres kerja, serta pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai strategi penguatan adaptabilitas karier pada karyawan Gen Z.

c. Bagi masyarakat

Peneliti berharap penelitian ini bisa menunjang khalayak umum dalam mengetahui informasi mengenai adaptabilitas karier, stres kerja, dan *withdrawal behavior* pada Gen Z di perusahaan *startup*, turut berkontribusi pada kualitas hidup masyarakat dengan memberikan solusi bagi masalah yang dihadapi, khususnya mengenai stres kerja dan *withdrawal behavior*, serta dapat membantu dalam memberikan rekomendasi program yang diperlukan bagi suatu instansi atau kelompok masyarakat yang berwenang.

d. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi data rujukan serta acuan bagi penelitian-penelitian ke depannya terkait hubungan antara stres kerja dan *withdrawal behavior* dengan adaptabilitas karier sebagai mediator pada Gen Z di perusahaan *startup*.

E. Keaslian Penelitian

Adapun beberapa penelitian sebelumnya yang menjadi acuan dan data pendukung yang memiliki kesesuaian dengan penelitian ini. Kesesuaian tersebut merujuk pada salah satu atau beberapa hal, seperti variabel, metode, maupun analisis yang digunakan. Beberapa penelitian tersebut ditampilkan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Keaslian Penelitian

Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Analisis Penelitian
Nurramadhania dan Idulfilastri (2023).	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap <i>Turnover intention</i> pada Karyawan Generasi Z di Perusahaan <i>Startup</i> .	Variabel X: Lingkungan kerja dan stres kerja. Variabel Y: <i>Turnover Intention</i> .	Desain: Kuantitatif. Responden: 258 responden berusia 18-26 tahun yang memiliki pengalaman kerja minimal 2 tahun di perusahaan <i>startup</i> .	Analisis Regresi Linear Berganda.
Zhou dkk. (2025).	<i>Work Withdrawal Behavior and Its Associations with Perceived Stress and Work-Life Balance among Nurses: A Multicenter Cross-Sectional Study.</i>	Variabel X: <i>Perceived stress</i> dan <i>work-life balance</i> . Variabel Y: <i>Work withdrawal behavior</i> .	Desain: Kuantitatif. Responden: 2.707 perawat dari 203 rumah sakit primer, sekunder, dan tersier di 27 provinsi di Tiongkok.	Analisis univariat dan analisis regresi linier berganda.

Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Analisis Penelitian
Antohti dan Moaşa (2025).	<i>How Perceived Stress Shapes Job Satisfaction, Affective Commitment, and Turnover Intention: Generational and Age Patterns.</i>	Variabel X: <i>Perceived stress.</i> Variabel Y: <i>Job satisfaction dan turnover intention.</i> Variabel Mediator: <i>Emotional exhaustion dan affective organizational commitment.</i> Variabel Kontrol: Generasi, usia, dan posisi hierarkis.	Desain: Kuantitatif. Responden: 95 karyawan (Generasi X, Y, dan Z).	Analisis varians (ANOVA), analisis kovarians (ANCOVA), regresi linier hierarkis, serta makro PROCESS - Model 4 dan Model 59 Hayes.
Fiori dkk. (2015).	<i>Exploring The Path through which Career Adaptability Increases Job Satisfaction and Lowers Job Stress: The Role of Affect.</i>	Variabel X: <i>Career adaptability.</i> Variabel Y: <i>Job Satisfaction dan Work Stress.</i> Variabel Mediator: <i>Positive Affect dan negative affect.</i>	Desain: Kuantitatif. Responden: 1.671 responden populasi usia kerja (25-55 tahun).	Analisis jalur dua tahap di Mplus versi 7.2.
Chu dan Chou (2024).	<i>Hybrid Work Stressors and Psychological Withdrawal Behavior: A Moderated Mediation Model of Emotional Exhaustion</i>	Variabel X: <i>Hybrid work stressors.</i> Variabel Y: <i>Psychological withdrawal behavior.</i> Variabel Mediator: <i>Emotional</i>	Desain: Kuantitatif. Responden: 213 karyawan berusia 18 tahun ke atas yang bekerja penuh	Analisis PROCESS macro Hayes.

Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Analisis Penelitian
	<i>and Proactive Personality.</i>	<i>exhaustion dan proactive personality.</i>	waktu di Amerika Serikat.	
Zhang (2023).	dkk. <i>Reducing Work Withdrawal Behaviors when Faced with Work Obstacles: A Three-Way Interaction Model.</i>	Variabel X: <i>Obstructive (hindrance) stress.</i> Variabel Y: <i>Work withdrawal behavior.</i> Variabel Mediator: <i>Negative work rumination.</i> Variabel Moderator: <i>Work control dan cognitive flexibility.</i>	Desain: Kuantitatif. Responden: 596 karyawan penuh waktu di berbagai sektor industri di Tiongkok.	<i>Hierarchical regression analysis dan Moderated mediation & three-way interaction analysis.</i>
Cholifah (2025).	dkk. <i>Pengaruh Work-Family Conflict terhadap Withdrawal Behavior dengan Stres Kerja sebagai Mediasi pada Karyawan Perempuan di CV. Modena Rattan Cirebon.</i>	Variabel X: <i>Work-family conflict.</i> Variabel Y: <i>Withdrawal behavior.</i> Variabel Mediator: <i>Stres kerja.</i>	Desain: Kuantitatif. Responden: karyawan perempuan yang telah menikah di CV. Modena Rattan Cirebon.	Analisis statistik deskriptif dan inferensial.

Berdasarkan uraian Tabel 1, diketahui bahwa meskipun terdapat kemiripan pada beberapa penelitian sebelumnya, penelitian ini masih memiliki sejumlah perbedaan yang cukup signifikan, mulai dari komposisi variabel, populasi, alat ukur, hingga metode analisis data yang digunakan. Dengan demikian, penelitian ini dapat dianggap sebagai orisinal dan tidak

mengandung unsur plagiarisme, serta diharapkan mendatangkan kebaruan yang tentunya bermanfaat untuk keilmuan psikologi. Selain itu, sejauh penelusuran peneliti, belum ada penelitian yang mengombinasikan tiga variabel yang diangkat dan pada populasi Gen Z di perusahaan *startup*.

F. Sistematika Tesis

Penelitian ini disusun sesuai dengan kebijakan dalam buku panduan penyusunan tesis mahasiswa Program Magister Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro. Berdasarkan buku panduan tersebut, sistematika penulisan penelitian ini terdiri dari bab I, bab II, dan bab III untuk diajukan pada ujian seminar proposal. Kemudian, setelah melalui ujian seminar proposal dan dinyatakan lulus, maka dilanjutkan dengan penelitian serta penulisan bab IV dan bab V.

Pada bab I (pendahuluan), diuraikan latar belakang yang menjelaskan permasalahan, *das sein* dan *das sollen*, serta alasan mengapa penelitian ini perlu dilaksanakan. Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, peneliti dapat mengajukan rumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian. Di akhir bab I, peneliti juga menguraikan beberapa penelitian terdahulu dalam bentuk tabel pada poin keaslian penelitian dan menjelaskan sistematika tesis.

Pada bab II (tinjauan pustaka) dijelaskan mengenai teori atau konsep dari variabel-variabel yang diteliti. Setiap variabel, memuat definisi, dimensi, dan juga faktor-faktor yang memengaruhi pada variabel

dependen. Selain itu, pada bab II juga dijelaskan mengenai hubungan antar variabel dalam sebuah dinamika kerangka teoritis (*theoretical framework*), serta diakhiri dengan hipotesis penelitian dan model hipotesis dalam bentuk gambar. Selanjutnya, pada bab III (metode penelitian) peneliti memaparkan secara rinci mengenai identifikasi variabel, definisi operasional, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, serta metode analisis data.

Pada bab IV (hasil dan pembahasan), peneliti menjelaskan secara rinci dan sistematis dari hasil penelitian yang ditemukan, mulai dari uji reliabilitas, validitas, uji asumsi, hingga uji hipotesis. Setelah itu, seluruh temuan penelitian diinterpretasi dan dijabarkan pada poin pembahasan. Selanjutnya, pada bab V (penutup), peneliti menjelaskan simpulan penelitian, implikasi penelitian, serta keterbatasan penelitian dan arah bagi peneliti selanjutnya. Pada bagian implikasi, peneliti menjelaskan implikasi praktis dan teoritis, yang dilanjutkan dengan penjelasan keterbatasan beserta saran penelitian. Bagian akhir dari penelitian ini menyajikan daftar pustaka yang berisi referensi yang dirujuk, lampiran yang berisi *informed consent* (lembar persetujuan), skala penelitian yang akan digunakan, seluruh hasil analisis data, baik uji coba maupun pengambilan data, serta seluruh proses pengambilan data.