

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pemahaman terhadap perilaku individu menjadi penting bagi organisasi dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif, terutama di tengah perubahan yang cepat dan kompleks. *Organizational behavior* merupakan kajian yang meneliti bagaimana individu dan kelompok berperilaku dalam konteks organisasi, serta bagaimana perilaku tersebut memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Menurut Robbins & Judge (2017), perilaku organisasi dipahami melalui tiga aspek, yaitu perilaku individu, perilaku kelompok, dan struktur organisasi. Ketiga aspek tersebut saling berkaitan dan secara bersama-sama memengaruhi efektivitas organisasi. Lebih lanjut, perilaku individu dalam organisasi dipengaruhi oleh faktor psikologis, sosial, dan lingkungan kerja.

Salah satu bagian penting dalam kajian *organizational behavior* adalah bagaimana individu merespons perubahan, tantangan, serta dinamika lingkungan kerja yang terus berkembang, salah satunya tercermin dalam konsep *career adaptability*. Jika dikaitkan dengan teori *organizational behavior*, *career adaptability* termasuk dalam aspek perilaku individu yang dipengaruhi oleh faktor kepribadian dan psikologis karena berkaitan erat dengan respons individu untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, mengelola karier, serta merancang strategi pengembangan diri yang selaras dengan tuntutan organisasi dan lingkungan kerja yang terus berubah (Luthans et al., 2021).

Seiring dengan dunia kerja yang saat ini semakin dinamis, kemampuan *career adaptability* menjadi semakin penting. *Career adaptability* didefinisikan sebagai kapasitas individu untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi sepanjang perjalanan kariernya (Savickas, 2005). Perubahan yang sangat cepat di dunia kerja saat ini dipengaruhi oleh kemajuan teknologi, globalisasi, serta perubahan kebijakan organisasi. Kondisi ini menuntut setiap individu untuk memiliki kemampuan beradaptasi yang tinggi agar tetap relevan dalam lingkungan kerja yang terus berkembang. Laporan The Future of Jobs 2023 oleh World Economic Forum (2023) mengungkapkan bahwa sekitar 85 juta pekerjaan diperkirakan akan tergantikan oleh mesin pada tahun 2025, tetapi disaat yang sama akan muncul 97 juta peran baru yang lebih adaptif terhadap pembagian kerja antara manusia, mesin, dan algoritma. Digitalisasi dan otomatisasi sistem operasional menjadi tantangan tersendiri bagi berbagai industri. Transformasi sistem kerja yang semakin kompleks mengharuskan karyawan memiliki keterampilan dan fleksibilitas untuk menyesuaikan diri dengan perubahan. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia menjadi hal penting yang perlu mendapat perhatian organisasi agar tetap relevan di dunia kerja yang terus berkembang.

Seseorang yang memiliki *career adaptability* akan lebih siap menghadapi perubahan yang terjadi. Organisasi menghadapi tantangan besar dalam memastikan bahwa karyawannya memiliki keterampilan dan fleksibilitas yang cukup untuk menyesuaikan diri dengan perubahan. WEF juga memperkirakan bahwa 44% keterampilan yang dimiliki pekerja saat ini perlu diperbarui dalam waktu lima tahun ke depan agar tetap relevan dalam industri yang terus berkembang. Selain itu, laporan yang sama menyebutkan bahwa hampir 39% keterampilan yang ada saat

ini akan menjadi usang, yang menekankan pentingnya pengembangan keterampilan baru bagi tenaga kerja agar dapat terus beradaptasi dengan perubahan.

Career adaptability mengacu pada kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas secara tepat waktu, mempersiapkan diri, serta berpartisipasi dalam lingkungan kerja dengan menyesuaikan diri terhadap perubahan kondisi kerja dan situasi yang tidak pasti (Savickas & Porfeli, 2012). Seseorang yang memiliki *career adaptability* yang baik cenderung lebih siap menghadapi tantangan di dunia kerja, seperti perubahan kebijakan, restrukturisasi organisasi, maupun pergeseran tren industri. Seseorang yang memiliki *career adaptability* cenderung lebih mampu menghadapi tantangan dalam pekerjaan dan mengatasi berbagai permasalahan yang muncul akibat perubahan situasi dan kondisi (Hamzah et al., 2021). Menurut M. Iqbal & Rini (2025), *career adaptability* disebabkan oleh faktor kecerdasan emosional atau *emotional quotient*. Adapun faktor lain menurut Ng & Liu (2025), *career adaptability* dapat disebabkan oleh faktor *employability skills*.

Emotional quotient (EQ), pertama kali diperkenalkan oleh Salovey & Mayer (1990) diartikan sebagai kemampuan individu dalam mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri ataupun orang lain. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Yepes Zuluaga (2023), *emotional quotient* terbukti mempengaruhi *employability skills* seseorang. *Employability skills* disebutkan bergantung pada tiga faktor utama, yaitu kekuatan pribadi yang meningkatkan potensi kerja, persepsi terhadap peluang kerja, dan pengembangan karier sebagai realisasi dari potensi tersebut. Dengan demikian, EQ berkontribusi dalam memperkuat *employability skills* yang diperlukan dalam menghadapi tantangan dunia kerja yang dinamis.

Emotional quotient (EQ) membantu seseorang untuk mengelola emosi dalam menghadapi tantangan dan perubahan yang terjadi. EQ juga berperan dalam meningkatkan kapasitas individu dalam menghadapi stres, mengambil keputusan dengan bijak, serta berinteraksi secara efektif dalam lingkungan kerja. Penelitian Mittal (2020) menyoroti bahwa EQ berbasis kemampuan, termasuk pengaturan dan penggunaan emosi, memainkan peran penting dalam membentuk *career adaptability*. Individu dengan EQ yang tinggi lebih mampu mengatasi ketidakpastian, menghadapi tantangan dengan lebih percaya diri, serta tetap termotivasi dalam mencapai tujuan karier mereka. Dengan demikian, EQ menjadi salah satu faktor utama dalam mendukung *career adaptability* di lingkungan kerja yang dinamis. Selain itu, penelitian M. Iqbal & Rini (2025) juga mengemukakan bahwa EQ berpengaruh positif terhadap *career adaptability*. Penelitian ini juga mengemukakan bahwa EQ berpengaruh terhadap *career adaptability* tidak selalu langsung, melainkan melalui variabel lain sebagai mediasi untuk menguatkan hubungannya.

Employability skills adalah keterampilan dasar yang memungkinkan individu untuk memperoleh, mempertahankan, dan mengembangkan karier mereka. Keterampilan ini membantu individu tetap relevan di dunia kerja yang selalu berubah-ubah. Menurut laporan World Economic Forum (2023), keterampilan yang paling dibutuhkan di masa depan antara lain kemampuan berpikir analitis, literasi teknologi seperti kecerdasan buatan dan keamanan siber, kreativitas, ketahanan, dan kemampuan beradaptasi. Menurut Ebere & Chima Onuoha (2022), *employability skills* yang mencakup keterampilan *problem solving*, *adaptability*, dan *leadership* memiliki hubungan positif dengan *career adaptability*.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Khalid & Ahmad (2021) mengemukakan *employability skills* memiliki hubungan positif dengan *career adaptability*. Keterampilan yang disebutkan dalam penelitian ini, seperti *problem solving*, *critical thinking*, *creativity*, *people management*, dan *coordinating with others* memainkan peran penting dalam pengembangan karier individu di berbagai industri. Selain itu, penelitian Ng & Liu (2025) mengemukakan bahwa *employability skills* berdampak tidak langsung terhadap *career adaptability*, sehingga dimediasi oleh variabel lain untuk memperkuat hubungan antara *employability skills* dan *career adaptability*. Penerapan *employability skills* sangat krusial bagi karyawan dalam menghadapi transformasi industri yang semakin mengarah pada digitalisasi. Karyawan yang memiliki keterampilan yang baik dalam berpikir kritis, bekerja dalam tim, serta beradaptasi dengan perubahan sistem kerja akan lebih mampu menghadapi tantangan operasional yang terus berkembang.

PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang merupakan salah satu unit operasional strategis dalam industri transportasi perkeretaapian nasional, yang memiliki peran penting dalam mendukung konektivitas transportasi di wilayah Pulau Jawa. Seiring dengan perkembangan era digital, PT KAI termasuk Daop 4 Semarang telah mengadopsi berbagai inovasi teknologi, seperti implementasi sistem *ticketing online* untuk meningkatkan pelayanan dan operasional. Transformasi teknologi ini tidak hanya mengubah sistem kerja, tetapi juga membawa tantangan baru dalam bentuk penyesuaian kebijakan operasional dan perubahan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dalam menghadapi dinamika tersebut, karyawan dituntut memiliki *career adaptability* yang tinggi,

agar mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang cepat serta menjalankan tugas secara optimal di tengah transformasi yang berkelanjutan.

Untuk mendukung urgensi penelitian ini, perlu dikaji lebih lanjut kondisi aktual kinerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang. Berikut disajikan tabel data kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang.

Tabel 1. 1 Penilaian Kinerja Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang

No	Indikator	Target (%)	Tahun					
			2021		2022		2023	
Perilaku Kerja			Nilai Capai	Skor (%)	Nilai Capai	Skor (%)	Nilai Capai	Skor (%)
1.	Disiplin	10	96	9,6	90	9	87	8,7
2.	Tanggung jawab	10	88	8,8	86	8,6	85	8,5
3.	Kepemimpinan	5	92	4,6	90	4,5	88	4,4
4.	Kerja sama	5	85	4,25	85	4,25	80	4
5.	Prakarsa	5	90	4,5	88	4,4	82	4,1
6.	Kejujuran	5	95	4,75	92	4,6	90	4,5
Hasil Kerja								
1.	Kualitas	20	85	17	83	16,6	78	15,6
2.	Kuantitas	20	82	16,4	80	16	75	15
3.	Keterampilan	20	85	17	82	16,4	80	16
Jumlah		100		86,9		84,35		80,8
Keterangan								
No	Interval			Keterangan				
1.	91 - 100			Sangat Baik				
2.	81 – 90,99			Baik				
3.	71 – 80,99			Cukup Baik				
4.	61 – 70,99			Kurang Baik				

Sumber: SDM PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 4 Semarang, 2025

Berdasarkan tabel 1.1 data penilaian kinerja, terdapat penurunan skor kinerja karyawan. Pada tahun 2021, skor total penilaian kinerja mencapai 86,9%, kemudian pada tahun 2022 menurun menjadi 84,35%, skor ini masuk dalam kategori "Baik". Namun, pada tahun 2023, skor total penilaian kinerja Kembali menurun menjadi 80,8% yang mengakibatkan penilaian kinerja masuk pada kategori "Cukup baik". Penurunan ini diakibatkan oleh penurunan aspek perilaku

kerja (disiplin, tanggung jawab, kepemimpinan, dsb.) dan hasil kerja (kualitas, kuantitas, dan keterampilan). Hal ini menunjukkan adanya kecenderungan menurunnya performa karyawan yang bisa saja disebabkan oleh kurang optimalnya kemampuan adaptasi terhadap perubahan sistem kerja, kurangnya kecakapan kerja, atau lemahnya pengelolaan emosi dalam lingkungan kerja.

Untuk memperoleh gambaran awal mengenai kondisi masing-masing variabel dalam penelitian ini, peneliti melakukan penyebaran kuesioner pra-penelitian kepada 12 karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang pada tanggal 5 Mei 2025. Kuesioner menggunakan skala Likert 1–5, yang mencerminkan tingkat kesetujuan terhadap setiap pernyataan.

Kemampuan *career adaptability* dalam menghadapi dinamika dunia kerja yang terus berkembang menjadi kompetensi yang sangat penting bagi karyawan. *Career adaptability* mengacu pada kemampuan individu untuk merespons perubahan yang terjadi dalam dunia kerja secara fleksibel dan proaktif. Berikut disajikan tabel skor rata-rata pada setiap pernyataan untuk variabel *career adaptability*.

Tabel 1. 2 Hasil Pra-Penelitian *Career Adaptability* Karyawan PT KAI (Persero) Daop 4 Semarang

<i>Career Adaptability</i>	Skor Rata-Rata
Saya mengambil keputusan terkait karier saya sendiri.	3
Saya bertanggung jawab atas pilihan karier yang saya buat.	3,58
Saya merasa percaya diri untuk menghadapi perubahan dalam pekerjaan saya.	3,5
Saya merasa mampu mengatasi tantangan dalam pengembangan karier saya.	3,42
Skor Rata-Rata	3,38

Sumber: Data Pra-Penelitian, 2025

Berdasarkan tabel 1.2, pernyataan “Saya mengambil keputusan terkait karier saya sendiri” memperoleh skor terendah sebesar 3, yang menunjukkan bahwa masih ada keraguan atau ketergantungan dalam pengambilan keputusan karier di kalangan responden. Sementara itu, indikator lain menunjukkan skor lebih tinggi yang menandakan adanya potensi dasar *career adaptability*, namun belum sepenuhnya merata pada semua dimensinya. Selanjutnya, untuk memperoleh gambaran mengenai keterampilan dasar yang dimiliki karyawan PT KAI Daop 4 Semarang dalam menghadapi dunia kerja, peneliti menganalisis variabel *employability skills*. Hal ini tersaji dalam tabel 1.3.

Tabel 1. 3 Hasil Pra-Penelitian *Employability Skills* Karyawan PT KAI (Persero) Daop 4 Semarang

<i>Employability Skills</i>	Skor Rata-Rata
Saya mampu menyelesaikan masalah yang kompleks dalam pekerjaan saya.	3,42
Saya dapat bekerja secara efektif dengan orang lain dalam tim.	3,67
Skor Rata-Rata	3,54

Sumber: Data Pra-Penelitian, 2025

Dilihat dari tabel 1.3, skor rata-rata variabel *employability skills* berada pada angka 3,54 yang menunjukkan bahwa responden merasa cukup memiliki keterampilan dasar yang dibutuhkan di lingkungan kerja. Sejalan dengan itu, peneliti juga meninjau variabel *emotional quotient* sebagai salah satu faktor yang mendukung *career adaptability*. Berikut disajikan tabel 1.4 untuk menganalisis variabel *emotional quotient*.

Tabel 1. 4 Hasil Pra-Penelitian *Emotional Quotient* Karyawan PT KAI (Persero) Daop 4 Semarang

<i>Emotional Quotient</i>	Skor Rata-Rata
Saya dapat memahami emosi saya sendiri dengan baik.	3,25
Saya mampu mengendalikan emosi saya saat menghadapi tekanan.	3,17
Skor Rata-Rata	3,21

Sumber: Data Pra-Penelitian, 2025

Tabel 1.4 di atas menunjukkan bahwa skor rata-rata variabel *emotional quotient* berada pada angka 3,21 yang menandakan bahwa responden cenderung memiliki *emotional quotient* yang cukup. Meskipun ketiga variabel ini berada pada kategori “cukup” yang artinya karyawan merasa memiliki *emotional quotient* dan *employability skills* yang memadai, penerapannya tercermin dalam konteks *career adaptability*.

Berdasarkan hasil pra-penelitian kepada 12 karyawan PT KAI Daop 4 Semarang, diperoleh skor *emotional quotient* sebesar 3,21, *career adaptability* sebesar 3,38, dan *employability skills* sebesar 3,54 pada skala Likert 1–5. Jika dikonversi ke persentase, nilai tersebut berturut-turut menjadi 64,2%, 67,6%, dan 70,8%. Mengacu pada interval penilaian kinerja karyawan PT KAI, ketiga variabel tersebut berada pada kategori kurang baik.

Kondisi ini memiliki keterkaitan dengan indikator perilaku kerja yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan. Rendahnya skor EQ berpotensi memengaruhi indikator disiplin, tanggung jawab, kejujuran dan kepemimpinan. Hal ini sejalan dengan teori Goleman (2015) bahwa kemampuan mengelola emosi, menjaga komitmen, dan memiliki integritas merupakan kunci dalam membangun kredibilitas dan memimpin secara efektif. Sementara itu, skor *career adaptability* yang berada pada kategori kurang baik berkaitan dengan rendahnya capaian

indikator prakarsa, kerja sama, dan kepemimpinan, karena kesiapan menghadapi perubahan, fleksibilitas dalam interaksi tim, serta inisiatif dalam menghadapi tantangan dan mengambil keputusan belum optimal. Adapun, *employability skills* yang berada di kategori kurang baik berdampak pada hasil kerja, yaitu kualitas, kuantitas, dan keterampilan, sebab keterampilan teknis maupun nonteknis seperti berpikir kritis, komunikasi, serta adaptasi teknologi belum sepenuhnya optimal.

Temuan ini selaras dengan tren penurunan skor kinerja karyawan PT KAI Daop 4 Semarang dalam tiga tahun terakhir, yaitu dari 86,9% pada tahun 2021, menjadi 84,35% pada tahun 2022, dan turun lagi menjadi 80,8% pada tahun 2023. Hal ini mengindikasikan bahwa perbaikan pada aspek *emotional quotient*, *career adaptability*, dan *employability skills* dapat menjadi strategi penting untuk meningkatkan capaian indikator perilaku kerja maupun hasil kerja secara keseluruhan.

Oleh karena itu, untuk memahami lebih dalam keterkaitan antar variabel, penelitian ini dilakukan dengan judul: “**Pengaruh *Emotional Quotient* Terhadap *Career Adaptability* Dengan *Employability Skills* Sebagai Variabel Intervening**”. Melalui pendekatan ini, diharapkan diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai sejauh mana *emotional quotient* memengaruhi kemampuan *career adaptability*, serta apakah *employability skills* berperan sebagai jembatan atau variabel intervening yang memperkuat hubungan tersebut.

1.2 Rumusan Masalah

Persaingan kerja yang semakin ketat dan perubahan dunia kerja yang dinamis, kemampuan individu untuk beradaptasi terhadap perubahan karier menjadi sangat penting. *Career adaptability* atau kemampuan adaptasi karier

merupakan salah satu bentuk kesiapan individu dalam menghadapi transisi pekerjaan, perubahan tugas, hingga tantangan baru dalam dunia kerja. Dalam konteks organisasi besar seperti PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang, yang bergerak di sektor transportasi publik dengan tekanan operasional yang tinggi dan kebutuhan untuk bertransformasi secara digital dan struktural, penting bagi setiap karyawan untuk mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi secara cepat. Di sinilah peran *career adaptability* menjadi sangat krusial, yaitu kemampuan individu untuk bersikap fleksibel, resilien, dan siap menghadapi berbagai perubahan dan tantangan dalam perjalanan kariernya.

Salah satu faktor yang diyakini memengaruhi *career adaptability* adalah *emotional quotient* (EQ) atau kecerdasan emosional. EQ tidak hanya mencerminkan kemampuan seseorang dalam memahami dan mengelola emosi diri, tetapi juga dalam menjalin hubungan sosial yang sehat di lingkungan kerja, mengelola stres, serta menyelesaikan konflik secara konstruktif. EQ yang tinggi diyakini dapat membantu karyawan dalam membangun hubungan sosial yang positif, menangani tekanan, serta membuat keputusan yang bijak, sehingga berdampak pada kemampuan adaptif mereka terhadap perkembangan karier. Namun, hubungan antara EQ dan *career adaptability* tidak selalu bersifat langsung. Ada peran penting dari *employability skills*, yaitu seperangkat kompetensi dasar yang diperlukan agar individu dapat bekerja secara efektif dan produktif.

Dengan kata lain, *employability skills* berpotensi sebagai variabel intervening yang menjembatani hubungan antara EQ dan *career adaptability*. Hal ini menjadi penting untuk dikaji secara mendalam, karena pemahaman mengenai hubungan antar variabel ini dapat memberikan gambaran menyeluruh bagi

manajemen perusahaan dalam menyusun strategi pengembangan sumber daya manusia. Dalam konteks perusahaan besar seperti PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang, penting untuk mengetahui sejauh mana *emotional quotient* berpengaruh terhadap *career adaptability* karyawan, dan apakah *employability skills* memainkan peran mediasi dalam hubungan tersebut. Pemahaman ini tidak hanya relevan untuk pengembangan karyawan, tetapi juga menjadi acuan strategis dalam perencanaan SDM perusahaan agar lebih adaptif dan kompeten di tengah tantangan organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *emotional quotient* berpengaruh terhadap *career adaptability* pada karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang?
2. Apakah *emotional quotient* berpengaruh terhadap *employability skills* karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang?
3. Apakah *employability skills* berpengaruh terhadap *career adaptability* karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang?
4. Apakah *employability skills* memediasi pengaruh *emotional quotient* terhadap *career adaptability* karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan, tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana *emotional quotient* berpengaruh terhadap *career adaptability* pada karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang.

2. Untuk mengetahui bagaimana *emotional quotient* berpengaruh terhadap *employability skills* karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang.
3. Untuk mengetahui bagaimana *employability skills* berpengaruh terhadap *career adaptability* karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang.
4. Untuk mengetahui bagaimana *employability skills* memediasi pengaruh *emotional quotient* terhadap *career adaptability* karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, antara lain sebagai berikut:

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian ilmu perilaku organisasi, khususnya dalam memahami hubungan antara *emotional quotient*, *employability skills*, dan *career adaptability*. Dengan mengkaji peran *employability skills* sebagai variabel intervening, penelitian ini juga dapat memperkaya referensi teoritis dalam studi perilaku organisasi dan pengembangan karier karyawan.

b. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar dalam merancang strategi pengembangan karyawan melalui peningkatan kecerdasan emosional (*emotional quotient*) dan keterampilan kerja (*employability skills*) yang relevan bagi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4

Semarang. Temuan penelitian ini dapat membantu manajemen memahami pentingnya *emotional quotient* dan *employability skills* sebagai upaya untuk meningkatkan *career adaptability* karyawan, terutama dalam menghadapi perubahan organisasi, peningkatan tuntutan pekerjaan, maupun transformasi bisnis. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat dijadikan acuan dalam penyusunan program pelatihan dan pengembangan SDM yang lebih terintegrasi dan berorientasi pada kesiapan karier jangka panjang.

c. Manfaat Sosial

Manfaat sosial yang dihasilkan dari penelitian ini adalah memberikan informasi mengenai pengaruh *emotional quotient* dan *employability skills* sebagai upaya untuk meningkatkan *career adaptability* karyawan. Selain itu, penelitian ini juga membuka peluang bagi studi lanjutan dengan menghadirkan variabel-variabel baru, serta menjadi referensi bagi penelitian sejenis di bidang perilaku organisasi dan pengembangan karier.

1.5 Kerangka Teori

1.5.1 Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi merupakan kajian mengenai bagaimana individu dan kelompok bertindak dalam organisasi. Menurut Utaminingsih (2014), Perilaku organisasi adalah bidang kajian yang memadukan teori, metode, dan prinsip dari beragam disiplin ilmu untuk memahami persepsi individu serta tindakan mereka ketika bekerja dalam kelompok maupun dalam organisasi secara keseluruhan. Selain itu, Robbins & Judge (2017) menyatakan bahwa perilaku organisasi bertujuan untuk memahami, memprediksi, dan mengendalikan perilaku manusia dalam konteks kerja. Dalam konteks penelitian ini, perilaku organisasi menjadi

payung besar yang mewadahi konsep *emotional quotient*, *employability skills*, dan *career adaptability*, karena ketiganya berhubungan dengan bagaimana karyawan berinteraksi, beradaptasi, dan berkembang di dalam lingkungan kerja.

Menurut Ahdiyana (2016) terdapat tiga karakteristik utama perilaku organisasi yaitu:

1. Perilaku individu. Perilaku individu merupakan fokus utama dari perilaku organisasi. Pemahaman tentang bagaimana individu berperilaku, termasuk motivasi, persepsi, sikap, dan kepribadian, sangat penting untuk memahami dinamika organisasi. Oleh karena itu, penting untuk memahami perilaku berbagai individu dalam organisasi.
2. Struktur organisasi. Struktur organisasi berkaitan dengan bagaimana posisi, peran, dan hubungan antar anggota ditetapkan. Struktur organisasi meliputi hierarki, pembagian departemen, serta jalur komunikasi yang membentuk perilaku individu maupun kelompok. Struktur tersebut mencerminkan pola hubungan yang bersifat permanen, termasuk perancangan dan pengaturan pekerjaan dalam organisasi. Dengan demikian, struktur organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku individu serta efektivitas organisasi secara keseluruhan.
3. Proses organisasi. Proses organisasi mencakup berbagai interaksi yang berlangsung di antara para anggotanya, mulai dari komunikasi, pola kepemimpinan, mekanisme pengambilan keputusan, hingga dinamika kekuasaan yang memengaruhi hubungan kerja. Pemahaman tentang bagaimana proses-proses ini bekerja akan membantu memahami bagaimana

organisasi berfungsi dan bagaimana perilaku individu dipengaruhi oleh proses-proses tersebut.

Menurut Luthans (2016) perilaku organisasi terdiri dari beberapa indikator sebagai berikut:

1. Kehadiran. Kesiediaan untuk datang lebih awal sebagai bentuk membangun kepercayaan dan komitmen terhadap ketepatan waktu.
2. Kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Berkaitan dengan kemampuan individu untuk bangkit kembali dari kesulitan, beradaptasi dengan perubahan, dan tetap fokus pada tujuan organisasi.
3. Partisipasi aktif dalam pekerjaan tim. Keterlibatan aktif atau pengambilan peran secara sukarela dalam melaksanakan tugas demi mendukung pencapaian tujuan tim dan organisasi.
4. Komitmen terhadap organisasi. Komitmen organisasi mencerminkan keinginan individu untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan berkontribusi terhadap keberhasilannya.
5. Sikap positif terhadap situasi negatif. Kecenderungan untuk menilai hal-hal sulit dari sudut pandang yang optimis serta percaya pada tercapainya hasil positif di kemudian hari.

1.5.2 *Career adaptability*

Career adaptability adalah kemampuan individu untuk menghadapi dan menyesuaikan diri terhadap perubahan karier, tuntutan kerja, serta ketidakpastian masa depan dalam dunia kerja. Menurut Savickas & Porfeli (2012), *career adaptability* tidak hanya mencakup kesiapan untuk menjalani proses karier seperti memilih, merencanakan, dan mempersiapkan karier, tetapi juga mencakup

kemampuan dalam merespons perubahan atau tantangan yang tidak terduga selama proses karier berlangsung.

Savickas & Porfeli (2012) mengelompokkan *career adaptability* ke dalam empat dimensi utama, yaitu *concern* (perhatian terhadap masa depan), *control* (pengendalian terhadap arah karier), *curiosity* (rasa ingin tahu terhadap kemungkinan karier), dan *confidence* (kepercayaan diri untuk mengatasi hambatan karier).

Menurut beberapa literatur, *career adaptability* seseorang dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya:

- Kecerdasan emosional. Individu yang mampu mengelola emosinya cenderung lebih baik dalam menghadapi tekanan karier dan menyesuaikan diri terhadap perubahan (Coetzee & Harry, 2014).
- Keterampilan kerja. Keterampilan kerja yang baik memungkinkan individu untuk lebih fleksibel dan responsif terhadap tantangan serta peluang dalam dunia kerja yang dinamis (Ebere & Chima Onuoha, 2022).
- Keyakinan diri. Keyakinan seseorang bahwa ia mampu menjalankan tugas-tugas kariernya, merupakan prediktor penting dari *adaptability* (Hirschi, 2009).
- Pengalaman kerja dan pendidikan. Pengalaman sebelumnya dalam menghadapi situasi menantang serta tingkat pendidikan turut membentuk kemampuan adaptasi karier seseorang (Tolentino et al., 2014).

1.5.3 *Employability skills*

Employability skills merupakan seperangkat keterampilan dasar yang diperlukan seseorang untuk mendapatkan, mempertahankan, dan berkembang dalam pekerjaan. Menurut Lankard (1990) *employability skills* adalah keterampilan yang memungkinkan individu untuk memperoleh pekerjaan atau mempertahankan pekerjaan, meliputi keterampilan personal, interpersonal, sikap kebiasaan, dan perilaku yang mendukung performa seseorang di lingkungan kerja. Sedangkan, Yorke (2006) mendefinisikan *employability* sebagai seperangkat pencapaian berupa keterampilan, pemahaman, dan atribut pribadi yang membuat individu lebih mungkin untuk memperoleh pekerjaan dan berhasil dalam profesi yang mereka pilih.

Menurut Yorke & Knight (2003), *employability skills* mencakup kombinasi dari keterampilan dasar (literasi dan numerasi), keterampilan kognitif (berpikir kritis, pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan), serta keterampilan personal dan interpersonal (komunikasi, kerja tim, dan manajemen diri). Keterampilan ini memainkan peran penting dalam menjembatani *emotional quotient* dan *career adaptability* karena memungkinkan individu mengoptimalkan potensi pribadi dalam konteks profesional.

Employability skills bersifat umum dan dapat ditransfer antar berbagai konteks pekerjaan, yang berarti keterampilan ini tidak hanya relevan untuk satu jenis profesi atau bidang industri tertentu, tetapi juga dapat diterapkan secara luas dalam berbagai situasi kerja. Hal ini sejalan dengan pendapat Overtoom (1990) yang menyatakan bahwa *employability skills* adalah kompetensi yang dapat ditransfer dan menjadi dasar keberhasilan individu dalam beragam lingkungan kerja

karena bersifat tidak spesifik terhadap suatu pekerjaan tertentu. Yorke & Knight (2003) juga menekankan bahwa pengembangan *employability* tidak semata-mata bergantung pada jalur formal (pendidikan), melainkan juga melalui jalur informal seperti, pengalaman dan kesempatan untuk menerapkan keterampilan dalam konteks dunia nyata.

1.5.4 *Emotional quotient*

Emotional quotient atau kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang dalam mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri serta emosi orang lain. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Salovey & Mayer (1990), yang mendefinisikan *emotional quotient* sebagai kemampuan untuk mengamati perasaan secara akurat, baik dalam diri sendiri maupun orang lain, membedakan antara berbagai emosi, dan menggunakan informasi emosional tersebut untuk membimbing pikiran serta tindakan. Mereka menjelaskan bahwa *emotional quotient* mencakup empat aspek utama, yaitu: kemampuan untuk mengenali emosi, menggunakan emosi untuk menunjang proses kognitif, memahami emosi dan perubahannya, serta mengelola emosi secara adaptif.

Goleman (2015) menyebutkan lima dimensi utama *emotional quotient*, yaitu *self-awareness* (kesadaran diri untuk mengenali emosi diri sendiri), *self-regulation* (pengendalian emosi negatif diri sendiri), *motivation* (motivasi atau dorongan untuk mencapai tujuan), *empathy* (empati atau kemampuan memahami perasaan orang lain), dan *social skills* (keterampilan sosial atau kemampuan membangun hubungan interpersonal).

Dalam konteks dunia kerja, *emotional quotient* menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan individu, tidak hanya dalam aspek teknis tetapi juga dalam kemampuan interpersonal. Salovey & Mayer (1990) menjelaskan bahwa kemampuan mengelola emosi sangat penting untuk berinteraksi secara efektif dan menyesuaikan diri dengan berbagai situasi. Selanjutnya, Goleman (2015) menegaskan bahwa *emotional quotient* memengaruhi cara seseorang berkomunikasi, membangun relasi kerja yang positif, mengelola konflik, serta menyesuaikan diri terhadap tekanan dan perubahan. Individu dengan *emotional quotient* yang tinggi cenderung lebih mampu mengelola stres, menunjukkan kepemimpinan yang efektif, dan menjaga stabilitas emosional dalam menghadapi tantangan di lingkungan kerja yang kompetitif dan dinamis.

1.5.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 1. 5 Penelitian Terdahulu

No.	Judul/Peneliti	Variabel/Model	Hasil	Perbedaan
1.	<i>Cultivating adaptability and competency through enhancing hotel employability skills and language communication abilities</i> Yen-Ling Ng, Chih-Hsing Liu (2025)	Variabel Dependen: <i>Employability Skills</i> Variabel Mediasi: <i>Career Competency</i> Variabel Independen: <i>Career Adaptability</i>	<i>Employability skills</i> berdampak tidak langsung terhadap <i>career adaptability</i> melalui <i>career competency</i> . Kemampuan komunikasi bahasa sangat penting dalam industri perhotelan.	Perbedaan penelitian ini terletak pada variabel dan objek yang digunakan. Variabel <i>employability skills</i> menjadi variabel independen dan <i>career competency</i> sebagai variabel mediasi, dengan objek pada industri perhotelan.
2.	<i>The Influence of Emotional Intelligence on Career Adaptability Mediated By Career Decision Self-Efficacy</i> M. Iqbal, Rini Sarianti (2025)	Variabel Dependen: <i>Emotional Intelligence</i> Variabel Mediasi: <i>Career Decision Self-Efficacy</i> Variabel Independen: <i>Career Adaptability</i>	<i>Emotional intelligence</i> berpengaruh positif terhadap <i>career adaptability</i> <i>Emotional intelligence</i> berpengaruh positif terhadap <i>career decision self-efficacy</i>	Perbedaan terletak pada variabel mediasi, yaitu menggunakan variabel <i>career decision self-efficacy</i> bukan <i>employability skills</i> . Selain itu, perbedaan juga terletak pada objek penelitian yang digunakan. Penelitian ini menjadikan

No.	Judul/Peneliti	Variabel/Model	Hasil	Perbedaan
			<i>Career decision self-efficacy</i> berpengaruh positif terhadap <i>career adaptability</i> <i>Career decision self-efficacy</i> memediasi pengaruh <i>emotional intelligence</i> terhadap <i>career adaptability</i>	mahasiswa sebagai objek penelitiannya.
3.	<i>Socio-emotional Competencies as Predictors of Employability in Engineering</i> Sara Maria Yepes Zuluaga (2023)	Variabel Dependen: <i>Emotional Intelligence</i> Variabel Independen: <i>Employability Skills</i>	<i>Emotional intelligence</i> terbukti sebagai prediktor <i>employability</i> yang bergantung pada faktor seperti kekuatan pribadi, peluang kerja yang dipersepsikan, dan pengembangan karier	Perbedaan terletak pada variabel yang digunakan, yaitu <i>employability skills</i> sebagai variabel independent dan tidak memiliki variabel mediasi. Selain itu, penelitian ini menjadikan mahasiswa sebagai objek penelitiannya.
4.	<i>Employability skills And Career adaptability Among Employees Of Deposit Money Banks In Rivers State, Nigeria</i> Darlington Eber and B. Chima Onuoha (2022)	Variabel Dependen: <i>Employability Skills</i> Variabel Independen: <i>Career Adaptability</i>	<i>Employability skills (problem-solving, adaptability, leadership)</i> berhubungan positif dengan <i>career adaptability</i>. <i>Employability skills</i> meningkatkan adaptasi karier karyawan.	Perbedaan terletak pada variabel yang digunakan, yaitu <i>employability skills</i> sebagai variabel dependen dan tidak memiliki variabel mediasi. Selain itu, objek pada penelitian ini adalah manajer bank di Nigeria.
5.	<i>The relationship between employability skills and career adaptability: a case of undergraduate students of the United Arab Emirates</i> Khalizani Khalid, Abdul Majeed Ahmad (2021)	Variabel Dependen: <i>Employability Skills</i> Variabel Independen: <i>Career Adaptability</i>	Kemampuan <i>career adaptability</i> berhubungan positif dengan <i>employability skills</i> dalam pemecahan masalah yang kompleks, berpikir kritis, kreativitas, manajemen sumber daya manusia, dan koordinasi dengan orang lain.	Perbedaan terletak pada variabel yang digunakan, yaitu <i>employability skills</i> sebagai variabel dependen dan tidak memiliki variabel mediasi. Selain itu, objek pada penelitian ini adalah mahasiswa penuh waktu, pekerja, dan paruh waktu di tahun terakhir mereka di Uni Emirat Arab (UEA).
6.	<i>Ability-based emotional intelligence and career adaptability: role in job-</i>	Variabel Dependen: <i>Emotional Intelligence</i>	<i>Emotional intelligence</i> berbasis <i>ability</i>, bersama dengan <i>use and regulation of emotion</i> dalam <i>job-search</i>	Perbedaan terletak pada variabel yang digunakan, yaitu <i>career adaptability</i> sebagai variabel mediasi dan <i>job-search</i>

No.	Judul/Peneliti	Variabel/Model	Hasil	Perbedaan
	<i>search success of university students</i> Shashank Mittal (2020)	Variabel Mediasi: <i>Career Adaptability</i> Variabel Independen: <i>Job-Search Success</i>	<i>success</i> , memainkan peran penting dalam membentuk <i>career adaptability</i> dan <i>job-search success</i> . Penilaian <i>emotional intelligence</i> diperlukan bagi seseorang untuk peduli terhadap karier yang menjadi awal <i>job-search success</i> .	<i>success</i> sebagai variabel independent. Selain itu, penelitian ini menjadikan mahasiswa sebagai objek penelitiannya.

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan tabel 1.5 penelitian terdahulu, terlihat bahwa *emotional quotient*, *employability skills*, dan *career adaptability* telah banyak diteliti, namun dengan penempatan variabel dan objek yang berbeda-beda. Sebagian penelitian menempatkan *employability skills* sebagai variabel dependen, sementara yang lain menempatkan *career adaptability* sebagai variabel mediasi. Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu menggunakan mahasiswa atau sektor tertentu seperti perhotelan dan perbankan sebagai objek penelitian. Penelitian ini berbeda karena menempatkan *employability skills* sebagai variabel intervening yang memediasi hubungan *emotional quotient* terhadap *career adaptability*, dengan fokus pada konteks karyawan secara lebih luas, sehingga diharapkan dapat memberikan perspektif baru dalam memahami peran kecerdasan emosional dan keterampilan kerja dalam membentuk kemampuan adaptasi karier.

1.5.6 Pengaruh Antar Variabel

1.5.6.1 Pengaruh *Emotional quotient* terhadap *Career adaptability*

Emotional quotient (EQ) berperan penting dalam membantu individu mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri serta orang lain secara efektif. EQ mempengaruhi bagaimana individu berinteraksi dengan orang lain,

beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja, mengelola stress, serta membuat keputusan, yang semuanya penting dalam menghadapi dinamika dan perubahan dalam karier. Karyawan dengan tingkat EQ yang tinggi cenderung lebih mampu mengatur emosinya, berkomunikasi dengan baik, dan merespons perubahan lingkungan kerja secara konstruktif, sehingga lebih mampu beradaptasi terhadap perubahan karier (Savickas & Porfeli, 2012).

Career adaptability sebagai kapasitas individu untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan karier yang terus berkembang, sangat dipengaruhi oleh EQ yang dimiliki. Sejalan dengan penelitian Rizal & Prasetyo (2020), ditemukan bahwa EQ berpengaruh signifikan terhadap *career adaptability* pada karyawan perusahaan jasa, di mana individu yang memiliki kecerdasan emosional tinggi menunjukkan kemampuan adaptasi karier yang lebih baik. Hasil serupa juga diperoleh oleh Hidayat & Wahyuni (2021) yang menyatakan bahwa EQ secara positif memengaruhi kesiapan dan kemampuan beradaptasi dalam jalur karier.

Maka, H1 pada penelitian ini adalah *emotional quotient* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *career adaptability* karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang.

1.5.6.2 Pengaruh *Emotional quotient* terhadap *Employability skills*

EQ memiliki hubungan erat dengan keterampilan kerja (*employability skills*), seperti kemampuan komunikasi, kerja tim, pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan. Individu dengan EQ tinggi biasanya menunjukkan kemampuan interpersonal dan intrapersonal yang baik, sehingga lebih mudah berinteraksi dan membangun relasi. Hal ini memfasilitasi pengembangan

keterampilan kerja yang dibutuhkan oleh dunia kerja modern (Dacre Pool & Sewell, 2007).

Oleh karena itu, *employability skills* dapat berkembang secara optimal apabila didukung oleh EQ yang memadai. Penelitian oleh Wibowo & Yuliana (2019) menunjukkan bahwa EQ memiliki pengaruh signifikan terhadap *employability skills* yang menjadi modal utama dalam dunia kerja. Demikian pula, studi oleh Susanti & Fitriani (2020) membuktikan bahwa semakin tinggi EQ seseorang, maka semakin tinggi pula kualitas keterampilan kerjanya.

Maka, H2 pada penelitian ini adalah *emotional quotient* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employability skills* karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang.

1.5.6.3 Pengaruh *Employability skills* terhadap *Career adaptability*

Karyawan yang memiliki *employability skills* yang baik akan lebih mampu menyesuaikan diri dengan perubahan dan tantangan di lingkungan kerja. Keterampilan seperti komunikasi, kolaborasi, manajemen waktu, pemecahan masalah, dan adaptasi berperan dalam membentuk kesiapan karier yang adaptif. Dengan kata lain, *employability skills* memberikan dasar yang kuat bagi individu untuk beradaptasi terhadap perubahan karier, mengembangkan diri, dan bertahan dalam persaingan dunia kerja. Semakin tinggi keterampilan ini, semakin tinggi pula kemampuan individu untuk beradaptasi dengan dinamika dan tuntutan karier (Yorke & Knight, 2003). Penelitian terdahulu oleh Putra & Lestari (2021) menemukan bahwa *employability skills* memiliki pengaruh positif terhadap *career adaptability*.

Maka, H3 pada penelitian ini adalah *employability skills* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *career adaptability* karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang.

1.5.6.4 Pengaruh *Emotional quotient* terhadap *Career adaptability* melalui *Employability skills*

Emotional quotient tidak hanya berpengaruh langsung terhadap *career adaptability*, tetapi juga dapat berpengaruh secara tidak langsung melalui peningkatan *employability skills*. EQ yang tinggi mendorong perkembangan keterampilan kerja yang baik, yang selanjutnya meningkatkan kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan karier (Fugate et al., 2004).

Sejalan dengan penelitian Fitri & Nugroho (2022), EQ terbukti meningkatkan *employability skills*, yang kemudian memperkuat pengaruh terhadap *career adaptability*. Hasil serupa ditunjukkan oleh Sari & Pramudibyanto (2023), yang mengemukakan bahwa *employability skills* memediasi pengaruh EQ terhadap kemampuan adaptasi karier dalam konteks organisasi sektor transportasi. Dengan demikian, *employability skills* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara EQ dan *career adaptability*.

Maka, H4 pada penelitian ini adalah *emotional quotient* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *career adaptability* karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang melalui *employability skills* sebagai variabel mediasi.

1.6 Hipotesis

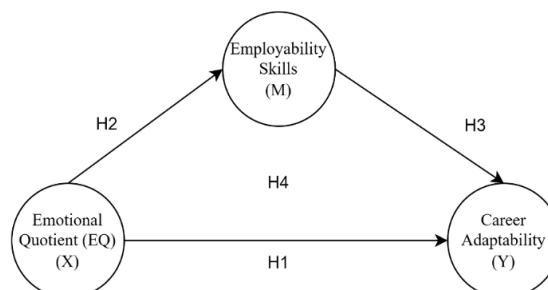
Menurut Sugiyono (2017) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Oleh karena itu, untuk menganalisis permasalahan yang dikemukakan, maka perlu dirumuskan hipotesis untuk selanjutnya diuji kebenarannya berdasarkan fakta dan data di lapangan. Hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *emotional quotient* terhadap *career adaptability* karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang.

H2: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *emotional quotient* terhadap *employability skills* karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang.

H3: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *employability skills* terhadap *career adaptability* karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang.

H4: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *emotional quotient* terhadap *career adaptability* karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang melalui *employability skills*.



Gambar 1. 1 Kerangka Hipotesis

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

1.7 Definisi Konseptual

Definisi konseptual merupakan penjelasan umum tentang konsep atau variabel yang akan diteliti. Definisi konseptual bermanfaat untuk membantu memahami konsep yang digunakan dalam penelitian dengan jelas. Definisi konseptual digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan definisi operasional, yang menentukan bagaimana konsep tersebut diukur dalam penelitian. Definisi konseptual dari masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Emotional quotient*

Menurut Goleman (2015) *emotional quotient* merupakan kemampuan individu dalam mengenali dan mengelola emosi diri sendiri dan orang lain untuk berinteraksi secara efektif dan produktif dalam lingkungan sosial maupun professional.

2. *Employability skills*

Menurut Yorke & Knight (2003) *employability skills* merupakan seperangkat keterampilan dasar dan umum yang memungkinkan seseorang memperoleh, mempertahankan, dan mengembangkan pekerjaan secara berkelanjutan.

3. *Career adaptability*

Menurut Savickas & Porfeli (2012) *career adaptability* merupakan kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, tuntutan, dan ketidakpastian yang berkaitan dengan perkembangan kariernya.

1.8 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah penjelasan secara rinci dan spesifik mengenai bagaimana suatu variabel atau konsep diukur dan diimplementasikan dalam sebuah penelitian. Definisi ini mencakup indikator-indikator yang dapat diukur, sehingga

dapat digunakan sebagai dasar dalam penyusunan alat atau instrumen pengumpulan data yang relevan dan valid.

1. *Emotional quotient*

Emotional quotient merupakan kemampuan karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang dalam mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri serta menjalin hubungan sosial secara efektif di lingkungan kerja. Kemampuan ini membantu karyawan dalam menghadapi tekanan kerja, membangun kerja sama tim, dan mengambil keputusan secara bijak. Variabel ini diukur menggunakan indikator berdasarkan teori Goleman (2015) yang mencakup lima aspek, yaitu:

- Kesadaran diri (*self-awareness*), berkaitan dengan kemampuan untuk memahami dan mengenali emosi diri sendiri, termasuk perasaan, pikiran, dan perilaku. Seseorang yang sadar diri dapat mengidentifikasi emosi yang mereka rasakan dan bagaimana emosi tersebut memengaruhi tindakan mereka.
- Pengendalian diri (*self-regulation*), berkaitan dengan kemampuan untuk mengelola dan mengendalikan emosi dengan tepat, termasuk kemampuan untuk menunda pemuasan, mengendalikan impuls, dan beradaptasi dengan perubahan. Seseorang yang mampu mengatur diri dapat mengontrol reaksi emosional mereka dan tidak mudah dipengaruhi oleh emosi.
- Motivasi (*motivation*), berkaitan dengan kemampuan untuk memotivasi diri sendiri, menetapkan tujuan, dan memiliki semangat untuk mencapai

tujuan tersebut. Seseorang yang termotivasi memiliki keinginan kuat untuk berprestasi dan terus berusaha mencapai tujuan mereka.

- Empati (*empathy*), berkaitan dengan kemampuan untuk memahami dan merasakan perasaan orang lain. Seseorang yang memiliki empati tinggi mampu melihat dunia dari perspektif orang lain dan memberikan dukungan yang tepat.
- Keterampilan sosial (*social skills*), berkaitan dengan kemampuan untuk membangun dan menjaga hubungan yang baik dengan orang lain, termasuk kemampuan berkomunikasi dengan efektif, membangun kepercayaan, dan menyelesaikan konflik. Seseorang yang memiliki keterampilan sosial yang baik dapat berinteraksi dengan orang lain secara positif dan membangun hubungan yang kuat.

2. *Employability skills*

Employability skills adalah keterampilan dasar dan kompetensi yang dimiliki karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang untuk dapat bekerja secara efektif, beradaptasi dengan perubahan, serta mempertahankan dan mengembangkan karier dalam organisasi. Keterampilan ini mencerminkan kesiapan kerja yang meliputi aspek kognitif, sosial, dan teknis. Variabel ini diukur menggunakan indikator Yorke & Knight (2003), meliputi:

- Keterampilan dasar (*basic skills*), yaitu kemampuan fundamental yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas kerja sehari-hari dengan baik, seperti membaca, menulis, menghitung, serta menggunakan informasi secara tepat.

- Keterampilan kognitif (*cognitive skills*), yaitu kemampuan berpikir tingkat tinggi yang meliputi berpikir kritis, pemecahan masalah, serta pengambilan keputusan yang logis dan tepat dalam situasi kerja.
- Keterampilan personal dan interpersonal (*personal and interpersonal skills*), yaitu kemampuan yang berkaitan dengan pengelolaan diri sendiri serta kemampuan bekerja dan berkomunikasi secara efektif dengan orang lain meliputi komunikasi, kerja tim, dan manajemen diri.

3. *Career adaptability*

Career adaptability merupakan kemampuan karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan, perubahan, dan dinamika pekerjaan dalam organisasi, serta kesiapan mereka untuk mengelola pengembangan karier di tengah tantangan lingkungan kerja yang terus berubah. Variabel ini diukur menggunakan indikator Savickas & Porfeli (2012), yaitu:

- *Concern* (perhatian terhadap masa depan), mencerminkan sejauh mana individu menyadari pentingnya merencanakan karier secara proaktif untuk masa depannya. Individu dengan *concern* yang tinggi akan berpikir jauh ke depan, merencanakan karier secara strategis, dan memiliki orientasi terhadap masa depan.
- *Control* (pengendalian terhadap arah karier), menggambarkan kemampuan individu untuk merasa memiliki kendali atas arah perkembangan kariernya. Orang dengan tingkat kontrol tinggi biasanya proaktif, bertanggung jawab, dan percaya bahwa mereka dapat

mempengaruhi hasil dari perjalanan karier mereka, serta tidak mudah terpengaruh oleh tekanan eksternal.

- *Curiosity* (rasa ingin tahu terhadap kemungkinan karier), berkaitan dengan keinginan individu untuk mengeksplorasi berbagai kemungkinan karier, peluang pengembangan diri, serta lingkungan kerja yang tersedia. Rasa ingin tahu ini mendorong individu untuk mencari informasi baru, mempertimbangkan berbagai pilihan, terbuka terhadap pengalaman baru, dan informasi yang berkaitan dengan pilihan karier.
- *Confidence* (kepercayaan diri untuk mengatasi hambatan karier), mengacu pada keyakinan individu dalam menghadapi hambatan dan tantangan dalam karier. Individu yang memiliki *career confidence* tinggi cenderung tidak mudah menyerah dan memiliki optimisme terhadap kemampuan mereka, tetap fokus dan percaya diri ketika menghadapi ketidakpastian atau kegagalan.

Tabel 1. 6 Matriks Konsep

No.	Variabel	Konsep	Indikator	Item
1.	<i>Emotional Quotient</i>	Goleman (2015) <i>emotional quotient</i> merupakan kemampuan individu dalam mengenali dan mengelola emosi diri sendiri dan orang lain untuk berinteraksi secara efektif dan produktif dalam lingkungan sosial maupun profesional.	Kesadaran diri (<i>self-awareness</i>)	Saya dapat mengidentifikasi dan mengekspresikan perasaan bahagia dengan jelas di tempat kerja.
				Saya mampu mengenali penyebab sebenarnya dari emosi yang saya rasakan saat bekerja.
				Saya menyadari bagaimana emosi mempengaruhi kinerja kerja saya.
			Pengendalian diri (<i>self-regulation</i>)	Saya mampu mengendalikan emosi dan tetap tenang dalam menghadapi tekanan di

No.	Variabel	Konsep	Indikator	Item
				lingkungan kerja yang dinamis.
				Saya memiliki pola pikir adaptif untuk merespon perubahan secara efektif dalam lingkungan kerja yang dinamis.
			Motivasi (<i>motivation</i>)	Saya berusaha konsisten untuk mencapai target dan tujuan kerja saya.
				Saya memiliki semangat dan komitmen untuk terus belajar dan meningkatkan kompetensi kerja saya.
				Saya memiliki dedikasi dan etos kerja yang kuat dalam melaksanakan tanggung jawab.
			Empati (<i>empathy</i>)	Saya dapat memahami perasaan orang lain ketika berkomunikasi di tempat kerja.
				Saya menggunakan bahasa yang empatik ketika berinteraksi, misalnya dengan anak-anak atau rekan kerja yang memiliki kebutuhan khusus.
			Keterampilan sosial (<i>social skills</i>)	Saya mampu menyampaikan pesan kerja saya dengan cara yang mudah dipahami orang lain.
				Saya memiliki jaringan rekan atau kenalan yang dapat mendukung pengembangan karier saya.
2.	<i>Employability Skills</i>	Yorke & Knight (2003) <i>employability skills</i> merupakan seperangkat keterampilan dasar dan umum yang memungkinkan seseorang memperoleh, mempertahankan, dan mengembangkan pekerjaan secara berkelanjutan.	Keterampilan dasar (<i>basic skills</i>)	Saya menguasai pengetahuan dan keterampilan teknis yang dibutuhkan dalam pekerjaan saya.
				Saya aktif mengembangkan keterampilan baru yang relevan dengan peran pekerjaan saya.
				Saya mampu mengidentifikasi

No.	Variabel	Konsep	Indikator	Item
			Keterampilan kognitif (<i>cognitive skills</i>)	masalah yang muncul di tempat kerja dan menemukan solusi yang tepat.
				Saya terbuka terhadap berbagai pendekatan dalam menyelesaikan pekerjaan saya.
				Saya berusaha menjaga standar kinerja yang tinggi dalam setiap tugas yang saya lakukan.
			Keterampilan personal dan interpersonal (<i>personal and interpersonal skills</i>)	Saya dapat mengungkapkan dengan jelas apa yang saya harapkan dari rekan kerja.
				Saya mampu menjaga alur percakapan agar tetap lancar saat berkomunikasi dengan rekan kerja.
				Saya dapat mengatur waktu dengan baik untuk menyelesaikan pekerjaan secara efisien.
				Saya memiliki keterampilan kolaborasi tim untuk kerja tim yang efektif.
				Saya merasa senang berkontribusi dalam kerja tim.
				Saya menghargai keputusan yang telah disepakati dalam kelompok kerja.
				Saya dapat meyakinkan rekan kerja untuk berpartisipasi dalam kegiatan atau proyek di tempat kerja.
3.	<i>Career Adaptability</i>	Savickas & Porfeli (2012) <i>career adaptability</i> merupakan kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, tuntutan, dan ketidakpastian yang berkaitan dengan perkembangan kariernya.	<i>Concern</i> (perhatian terhadap masa depan)	Saya memikirkan langkah-langkah yang perlu saya ambil untuk masa depan karier saya. Saya memiliki komitmen untuk terus memperdalam pengetahuan dan merencanakan strategi karier saya.

No.	Variabel	Konsep	Indikator	Item
				Saya mampu mengidentifikasi peluang kerja yang dapat mendukung perkembangan karier saya.
			<i>Control</i> (pengendalian terhadap arah karier)	Saya mengambil keputusan terkait karier saya secara mandiri dan bertanggung jawab.
				Saya mengetahui prioritas utama dalam pengembangan karier saya.
				Saya menyadari area pekerjaan saya yang masih perlu ditingkatkan.
			<i>Curiosity</i> (rasa ingin tahu terhadap kemungkinan karier)	Saya memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam pekerjaan.
				Saya mengetahui cara mengeksplorasi peluang pendidikan atau pelatihan lanjutan yang relevan dengan pekerjaan saya.
			<i>Confidence</i> (kepercayaan diri untuk mengatasi hambatan karier)	Saya dapat menunjukkan kekuatan atau keunggulan saya dalam pekerjaan kepada orang lain.
				Saya mampu menjalin hubungan dengan orang yang tepat untuk mendapatkan bimbingan dan dukungan karier.
				Saya dapat menyusun dan mengejar tujuan untuk pertumbuhan dan kesuksesan karier saya.

Sumber: Data diolah (2025)

1.9 Metode Penelitian

1.9.1 Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tipe penelitian *explanatory research*. Metode *explanatory research* atau penelitian penjelasan bertujuan untuk mengkaji dan menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel yang diteliti. Menurut Sugiyono (2017), *explanatory research* merupakan metode penelitian yang bermaksud untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antar variabel satu dengan variabel lainnya.

1.9.2 Populasi dan Sampel

1.9.2.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2017), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang memiliki karakteristik dan kualitas tertentu. Populasi ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi penelitian ini adalah karyawan tetap PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang dengan masa kerja minimal 5 tahun dan jenjang pendidikan minimal SMA/ sederajat, dengan jumlah total populasi sebanyak 50 orang karyawan.

Masa kerja minimum dipilih agar responden telah melewati fase adaptasi awal, memiliki pengalaman yang signifikan dalam organisasi, dan sudah menempuh jalur karier (*career path*) sehingga mampu menilai aspek *career adaptability* dengan realistis. Jenjang pendidikan minimal SMA/ sederajat, dipilih karena pada tingkat ini karyawan umumnya telah memiliki keterampilan dasar yang relevan dengan dunia kerja serta telah mengembangkan *emotional quotient* dan *employability skills* melalui pengalaman kerja langsung di lapangan. Dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja yang memadai, responden diharapkan

memiliki kemampuan yang lebih representatif dalam mencerminkan keterkaitan antara *emotional quotient*, *employability skills*, dan *career adaptability* dalam konteks keberlanjutan karier di lingkungan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang.

1.9.2.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2017), sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel yang baik harus mampu mencerminkan kondisi sebenarnya dari populasi secara keseluruhan, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan. Dalam penelitian ini digunakan teknik pengambilan sampel berupa *sampling jenuh*, yaitu teknik dimana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Metode ini juga dikenal sebagai *sensus*, karena seluruh anggota populasi yang berjumlah 50 orang karyawan tetap dengan kriteria yang telah ditetapkan dijadikan responden penelitian, tanpa ada yang dikecualikan.

1.9.3 Jenis dan Sumber Data

1.9.3.1 Jenis Data

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif yang diperoleh melalui pengukuran numerik pada variabel-variabel yang terkait dengan *emotional quotient*, *employability skills*, dan *career adaptability*. Data kuantitatif memungkinkan analisis statistik untuk mengidentifikasi hubungan antar variabel dan pengaruh langsung atau tidak langsung yang terjadi, serta memberikan gambaran yang lebih objektif mengenai fenomena yang diteliti.

1.9.3.2 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari dua kategori, yaitu:

- a. Data primer: Data yang diperoleh langsung dari responden melalui pengisian kuesioner penelitian yang dilakukan oleh peneliti.
- b. Data sekunder: Data yang diperoleh dari berbagai sumber yang telah ada sebelumnya, seperti buku, jurnal, penelitian terdahulu dan teori-teori yang relevan lainnya.

1.9.4 Skala Pengukuran

Menurut Sugiyono (2017), skala pengukuran adalah kesepakatan yang dijadikan acuan dalam menetapkan jarak antarinterval pada instrumen pengukuran, sehingga data yang dihasilkan bersifat kuantitatif. Dalam penelitian ini, skala Likert digunakan untuk mengukur persepsi responden terhadap setiap variabel yang diteliti. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pandangan, persepsi individu atau kelompok individu mengenai fenomena sosial (Sugiyono, 2017). Berikut tingkatan penilaian yang digunakan dalam skala Likert, antara lain:

Tabel 1. 7 Pengukuran Skala Likert

No.	Jawaban	Skor
1.	Sangat Setuju (SS)	5
2.	Setuju (S)	4
3.	Cukup (C)	3
4.	Tidak Setuju (TS)	2
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2017)

1.9.5 Teknik Pengumpulan Data

Berdasarkan jenis dan sumber data yang diperlukan, maka digunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Kuesioner

Kuesioner merupakan Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2017). Penelitian ini menyebarkan kuesioner kepada karyawan tetap PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang, dengan jumlah responden sebanyak 50 karyawan yang telah ditentukan sebagai sampel penelitian.

1.9.6 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) menggunakan aplikasi *SmartPLS 4 for Windows*. SEM merupakan teknik statistik multivariat yang digunakan untuk menguji hubungan kausal antara konstruk-konstruk laten yang terdiri atas variabel independen, dependen, dan intervening (Hair et al., 2014). Model SEM terdiri dari dua komponen utama, yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*).

1.9.6.1 Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran menguji hubungan antara konstruk laten dengan indikator-indikator yang diukur dengan menguji validitas dan reliabilitas dari masing-masing konstruk pada indikator yang digunakan.

a. *Covergent Validity* (Validitas Konvergen)

Validitas konvergen Nilai validitas konvergen adalah nilai *loading factor* pada variabel laten beserta indikatornya. Persyaratan untuk memenuhi validitas konvergen adalah nilai seluruh item *loading factor* $> 0,70$ dan nilai *average variance extracted* (AVE) $> 0,50$ (Hair et al., 2014).

b. *Discriminant Validity* (Validitas Diskriminan)

Validitas diskriminan merupakan pengujian terhadap indikator reflektif yang didasarkan pada nilai cross loading factor pada masing-masing konstruk, guna memastikan apakah suatu konstruk memiliki tingkat diskriminasi yang memadai. Validitas diskriminan dibuat berdasarkan *cross loading* yang berukuran $> 0,70$ (Hair et al., 2014).

c. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas berkenaan dengan derajat konsistensi dan stabilitas data. Pengujian ini dapat diketahui melalui perhitungan *composite reliability* dan *cronbach's alpha* yang menunjukkan tingkat keandalan instrumen pengukuran. Sugiyono (2017) berpendapat bahwa pengujian akan dianggap reliabel apabila ukuran nilai konstruk $> 0,70$.

1.9.6.2 Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural ditujukan untuk menguji hubungan antar variabel laten yang dilandaskan pada hipotesis penelitian. Untuk menggambarkan seberapa efektif model struktural digunakan analisis sebagai berikut.

a. Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa besar variabel independen (prediktor) mampu menjelaskan variabel dependen dalam

model struktural. Hair et al. (2014) menginterpretasikan nilai *R-square* menjadi 3 kategori yaitu, jika skor 0,25 berarti lemah, skor 0,50 berarti moderat, dan jika skor 0,75 berarti substansial atau kuat.

b. Ukuran Efek (*F-Square Effect Size*)

F-Square Effect Size digunakan untuk menilai pengaruh kontribusi suatu konstruk independen terhadap konstruk dependen secara individual dalam model struktural. Hair et al. (2014) menginterpretasikan nilai *F-square* menjadi 3 kategori yaitu, jika skor 0,02 berarti kecil, skor 0,15 berarti sedang, dan jika skor 0,35 berarti besar.

c. *Path Coefficient*

Path coefficient atau koefisien jalur menunjukkan arah dan kekuatan hubungan antar konstruk laten dalam model struktural. Pengujian ini dapat dilakukan dengan dua langkah, yaitu pengujian secara langsung (*direct effect*) dan pengujian secara tidak langsung (*indirect effect*). Untuk menguji signifikansi *path coefficient*, digunakan *bootstrapping* untuk memperoleh nilai *t-statistic* dan *p-value*. Menurut Hair et al. (2014) kriteria untuk pengujian ini yakni skor *t-statistic* harus bernilai $> 1,676$ dan *p-values* sebesar $< 0,05$.

1.9.6.3 Pengujian Mediasi

Uji mediasi dilakukan untuk mengetahui apakah suatu variabel memediasi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Pengujian mediasi dilakukan dengan menggunakan *Variance Accounted For* (VAF) yang menunjukkan berapa besar proporsi pengaruh total dari variabel independen ke dependen yang

melalui jalur mediasi. Rumus untuk menghitung *Variance Accounted For* (VAF) yaitu:

$$VAF = \frac{\text{Indirect Effect}}{\text{Total Effect}}$$

Menurut Hair et al. (2014) interpretasi *Variance Accounted For* (VAF) sebagai berikut:

- Jika nilai VAF < 20%, berarti peran variabel intervening tidak ada mediasi (*non-mediation*).
- Jika nilai VAF antara 20%-80%, berarti peran variabel intervening sebagian atau mediasi parsial (*partial mediation*).
- Jika nilai VAF > 80%, berarti peran variabel intervening mediasi penuh (*full mediation*).