

MEDIASI ADAPTASI KARYAWAN YANG DIPEGARUHI KOMPETENSI KARYAWAN, PENGEMBANGAN KARYAWAN TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA GENERASI MILENIAL DI JAKARTA SELATAN

by Bram Pramudiya 2310121003

Submission date: 12-Jul-2025 05:47PM (UTC+0700)

Submission ID: 2713691734

File name: 2310121003_Tesis_Revisi_Turnitin_-_Bram_Pramudiya.docx (2.32M)

Word count: 31712

Character count: 215257

**MEDIASI ADAPTASI KARYAWAN YANG DIPEGARUHI KOMPETENSI
KARYAWAN, PENGEMBANGAN KARYAWAN TERHADAP *EMPLOYEE*
ENGAGEMENT PADA GENERASI MILENIAL DI JAKARTA SELATAN**

Oleh : Bram Pramudiya

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi karyawan dan pengembangan karyawan terhadap *employee engagement* dengan mempertimbangkan peran adaptasi karyawan sebagai variabel mediasi, khususnya pada generasi milenial yang bekerja di wilayah Jakarta Selatan. Generasi milenial dikenal memiliki karakteristik adaptif namun memiliki ekspektasi tinggi terhadap lingkungan kerja yang fleksibel, bermakna, dan mendukung perkembangan diri. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan data dianalisis menggunakan teknik *Structural Equation Modeling* dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan pengembangan karyawan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui adaptasi karyawan. Adaptasi karyawan terbukti menjadi mediator yang signifikan dalam memperkuat hubungan antara kompetensi serta pengembangan terhadap keterlibatan kerja. Pengembangan karyawan memiliki pengaruh paling dominan terhadap kemampuan adaptasi, sedangkan kompetensi lebih berperan dalam mendukung *engagement* secara langsung dan tidak langsung. Temuan ini menegaskan pentingnya strategi manajemen sumber daya manusia yang tidak hanya berfokus pada pengembangan keterampilan teknis dan karir, tetapi pada pembentukan budaya kerja yang mendukung fleksibilitas dan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi.

Kata Kunci: adaptasi karyawan, *employee engagement*, kompetensi karyawan, pengembangan karyawan.

*THE MEDIATION OF EMPLOYEE ADAPTATION INFLUENCED BY EMPLOYEE
COMPETENCE AND EMPLOYEE DEVELOPMENT ON EMPLOYEE ENGAGEMENT
AMONG MILLENNIAL GENERATION IN SOUTH JAKARTA*

By: Bram Pramudiya

89

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of employee competence and employee development on employee engagement by considering the role of employee adaptation as a mediating variable, particularly among millennial employees working in the South Jakarta area. Millennials are known for their adaptive nature but also have high expectations for a work environment that is flexible, meaningful, and supportive of personal growth. The study employs a quantitative approach, and the data is analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with the assistance of SmartPLS software. The findings indicate that both employee competence and development have a significant impact on employee engagement, both directly and indirectly through employee adaptation. Employee adaptation is proven to be a significant mediator that strengthens the relationship between competence and development with engagement. Employee development exerts the strongest influence on adaptation ability, while competence plays a more direct and indirect role in supporting engagement. These findings underscore the importance of human resource management strategies that not only focus on developing technical and career-related skills but also on fostering a work culture that promotes flexibility and employee readiness in facing organizational change.

Keywords: employee adaptation, employee competence, employee development, employee engagement.

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

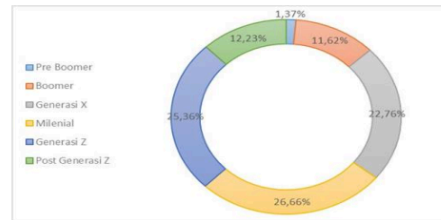
Pada era dunia digital yang semakin berubah secara cepat, persaingan antara perusahaan akan semakin ketat. Disrupsi teknologi, globalisasi, dan perubahan preferensi konsumen memaksa organisasi untuk terus beradaptasi (Samad, 2024). Era digital dan otomatisasi telah mengubah cara kerja tradisional menjadi cara yang lebih fleksibel dan didukung teknologi. Pergeseran ini mengharuskan perusahaan menjadi lebih adaptif, inovatif, dan inklusif dalam menghadapi tantangan global (Jauch, 2020). Kebutuhan akan keterampilan baru juga semakin mendesak, seperti literasi digital, pemikiran kritis, dan kolaborasi lintas budaya.

Perkembangan dunia kerja saat ini ditandai oleh semakin beragamnya kebutuhan organisasi untuk mengelola sumber daya manusia (SDM) secara efektif. Salah satu tantangan utama yang dihadapi organisasi yaitu membangun *representative engagement* yang kuat, terutama di kalangan generasi milenial (Stewart, 2024). Generasi milenial dikenal dengan keterbukaannya terhadap teknologi, fleksibilitas, dan kebutuhan akan perkembangan diri, menjadi segmen tenaga kerja yang dominan di berbagai perusahaan di Jakarta Selatan. Namun, mempertahankan tingkat *engagement* mereka sering kali menjadi tantangan tersendiri bagi manajemen. Kompetensi karyawan dan pengembangan karyawan merupakan dua faktor utama yang dapat memengaruhi *representative engagement* (Setiawan et al., 2023)

Perusahaan harus memiliki karyawan yang tidak hanya terampil, tetapi juga mampu menyesuaikan diri dengan perubahan di lingkungan kerja. Keterampilan yang dimiliki setiap karyawan menjadi salah satu faktor kunci dalam menentukan daya saing suatu perusahaan (Nugraha et al., 2022). Generasi milenial yang tumbuh di tengah perkembangan teknologi memiliki pola pikir yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Generasi milenial cenderung mencari pekerjaan yang memberikan dampak positif pada masyarakat dan lingkungan. Mereka ingin merasa bahwa pekerjaan tersebut memiliki tujuan yang lebih besar daripada sekadar keuntungan finansial (Achmad et al., 2023).

14
Gambar 1

Penduduk DKI Jakarta Menurut Klasifikasi Generasi tahun 2020



14
Sumber : BPS 2020

Berdasarkan hasil Sensus Penduduk 2020, didapatkan jumlah penduduk DKI Jakarta sebanyak 10.562.088 orang. Jika dibedakan berdasarkan generasinya, didapatkan bahwa proporsi terbesar yaitu generasi milenial sebesar 26,66% (2,82 juta jiwa) dan generasi Z sebanyak 25,36% (2,68 juta jiwa). Dengan mendominasinya generasi milenial dan generasi Z, maka perlu dipersiapkan agar menjadi SDM yang unggul melalui pengembangan diri dan perencanaan keluarga. Jika diperhatikan dalam kurun waktu 7 dekade terakhir, terjadi penurunan persentase penduduk kelompok umur 0-14 tahun dan peningkatan persentase kelompok usia 65 tahun ke atas.

Tabel 1

Distribusi Penduduk Di Jakarta Selatan

Kelompok Usia	Jumlah Penduduk Bekerja	Presentase
5-14 tahun	176.470	7,48%
15-24 tahun	190.740	8,09%
25-35 tahun	179.370	7,60%
36-46 tahun	178.390	7,56%

Sumber: Databoks - Katadata tahun 2024

Populasi milenial di Jakarta Selatan memiliki distribusi yang cukup merata di berbagai kelompok usia. Berdasarkan data yang ada, jumlah penduduk dalam kelompok usia 5-14 tahun mencapai 176.470 jiwa, yang mewakili sekitar 7,48% dari total populasi.

Kelompok ini terdiri dari anak-anak yang sedang berada dalam fase pendidikan dasar hingga awal remaja. Kelompok usia 15-24 tahun tercatat sebanyak 190.740 jiwa atau 8,09% dari populasi. Kelompok ini merupakan remaja hingga dewasa muda yang umumnya berada dalam masa pendidikan menengah hingga awal karir. Pada kelompok usia 25-35 tahun, jumlah penduduk mencapai 179.370 jiwa atau sekitar 7,60%. Mereka umumnya merupakan generasi milenial yang telah memasuki dunia kerja dan membangun karir, serta sebagian besar telah berkeluarga. Kelompok usia 36-46 tahun mencatatkan angka sebesar 178.390 jiwa atau sekitar 7,56% dari total populasi.

Permasalahan *employee engagement* pada generasi milenial di Jakarta Selatan menjadi isu yang semakin relevan seiring dengan dominannya populasi milenial di dunia kerja. Generasi ini dikenal memiliki karakteristik yang unik, seperti kebutuhan akan fleksibilitas kerja, keinginan untuk berkembang secara profesional, serta ekspektasi terhadap lingkungan kerja yang inklusif dan apresiatif (Putri & Supriadi, 2022). Salah satu permasalahan utama yang sering muncul adalah kurangnya kesempatan untuk berkembang dan belajar secara berkelanjutan. Generasi milenial cenderung mudah merasa bosan dan kehilangan motivasi apabila pekerjaan yang mereka lakukan terasa monoton dan tidak memberikan tantangan baru. Selain itu, mereka sangat menghargai *feedback* yang konstruktif dan apresiasi atas kinerja karyawan (Dewi et al., 2021).

Permasalahan pada kompetensi karyawan generasi milenial di Jakarta Selatan cukup kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Salah satu permasalahan utama adalah kesenjangan keterampilan antara kebutuhan industri dan kemampuan yang dimiliki. Banyak perusahaan di Jakarta Selatan yang bergerak di sektor digital dan kreatif, membutuhkan karyawan dengan kompetensi teknologi yang tinggi, seperti kemampuan analisis data, digital marketing, dan pemahaman akan kecerdasan buatan. Namun, tidak semua milenial memiliki keterampilan ini secara memadai (Sari et al., 2024). Generasi milenial sering kali dianggap lebih nyaman berkomunikasi secara digital dibandingkan secara tatap muka, sehingga berdampak pada efektivitas kolaborasi dalam tim. Milenial cenderung lebih mudah berpindah pekerjaan untuk mencari pengalaman baru atau lingkungan kerja yang lebih sesuai dengan gaya hidup mereka. Hal ini membuat perusahaan kesulitan dalam mempertahankan talenta berbakat dan mengembangkan kompetensi mereka dalam jangka Panjang (Zahra et al., 2024).

107

Perusahaan memiliki program pengembangan karyawan yang tidak sesuai dengan kebutuhan individu maupun tuntutan pekerjaan. Misalnya, program pelatihan yang bersifat tertutup yang tidak memberikan dampak signifikan pada keterampilan spesifik yang diperlukan dalam industri tertentu (Creemers et al., 2019). Selain itu, keterbatasan anggaran dan waktu menjadi kendala lain yang menghambat pelaksanaan program pengembangan yang efektif. Fenomena lain yang menarik adalah munculnya tren *self-directed learning*, di mana karyawan, khususnya generasi milenial, lebih memilih mengembangkan keterampilan mereka secara mandiri melalui platform *online learning* seperti Coursera, Udemy, atau Skillshare. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun perusahaan menyediakan program pengembangan, karyawan tetap merasa perlu mengambil inisiatif untuk mengejar kebutuhan pembelajaran mereka sendiri (Chinoperekweyi, 2023).

Konteks generasi milenial yang tinggal di Jakarta Selatan, fenomena adaptasi karyawan semakin relevan karena mereka terlibat dalam lingkungan kerja yang dinamis dan penuh dengan perubahan teknologi serta tuntutan pasar yang cepat (Bernthal, 2020). Sebagai pusat ekonomi dan bisnis, banyak perusahaan di Jakarta Selatan harus beradaptasi dengan transformasi digital dan pergeseran model bisnis untuk tetap bersaing di pasar global. Sebagai generasi terbesar dalam angkatan kerja saat ini, generasi milenial dikenal sangat toleran terhadap perubahan dan teknologi. Meskipun mereka sangat mahir dalam teknologi, mereka juga kesulitan beradaptasi dengan budaya organisasi yang beragam, berbagai gaya kerja, dan perubahan dalam struktur dan peran pekerjaan (Lepeley et al., 2021). Fenomena ini muncul akibat dari tingkat kompleksitas yang ada di dunia kerja, karyawan harus mampu menyesuaikan diri dengan teknologi baru, model bisnis yang berubah, dan dinamika tim yang semakin beragam.

Kemampuan adaptasi menjadi sangat penting mengingat keberagaman industri yang berkembang pesat, mulai dari industri kreatif hingga sektor teknologi tinggi. Perubahan yang cepat dalam teknologi dan metode kerja menuntut karyawan untuk terus belajar dan mengembangkan keterampilan baru (Mihic., 2022). Karyawan yang tidak dapat beradaptasi dengan baik terhadap perubahan ini cenderung mengalami stres, ketidakpuasan kerja, dan menurunnya tingkat keterikatan mereka terhadap organisasi. Sebaliknya, karyawan yang mampu beradaptasi dengan baik tidak hanya meningkatkan kinerjanya tetapi juga lebih terlibat dalam mencapai tujuan organisasi. Fenomena adaptasi

255

karyawan juga terkait dengan perubahan dalam ²⁶⁸lingkungan kerja yang semakin fleksibel dan mengutamakan keseimbangan kehidupan kerja (Theofanidis et al., 2024). Generasi milenial yang sangat memperhatikan aspek kesejahteraan dan fleksibilitas dalam bekerja, seringkali dihadapkan pada tuntutan untuk menyeimbangkan antara pekerjaan yang semakin padat dengan kehidupan pribadi mereka.

Penelitian mengenai *employee engagement* pada generasi milenial di Jakarta Selatan masih terbatas pada hubungan antara kompetensi karyawan dengan tingkat keterlibatan mereka. Beberapa studi sebelumnya lebih fokus pada aspek-aspek seperti pengembangan karir, kepuasan kerja, dan *turnover intention*. Penelitian secara spesifik bagaimana kompetensi karyawan dapat mempengaruhi keterlibatan kerja pada generasi milenial di Jakarta Selatan masih jarang ditemukan (Sari et al., 2024). Padahal, memahami hubungan antara kompetensi dan keterlibatan kerja penting untuk mengembangkan strategi peningkatan kinerja dan retensi karyawan milenial. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut yang fokus pada gap ini untuk memberikan wawasan yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan milenial di Jakarta Selatan.

Penelitian mengenai pengembangan karyawan dan keterlibatan kerja (*employee engagement*) pada generasi milenial di Jakarta Selatan masih terbatas. Beberapa studi telah meneliti faktor yang mempengaruhi retensi karyawan milenial, seperti keamanan kerja, kompensasi, lingkungan kerja, dan peluang pengembangan karir. Namun, penelitian yang secara spesifik mengkaji hubungan antara program pengembangan karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja pada generasi milenial di Jakarta Selatan masih jarang ditemukan. Kebanyakan penelitian yang ada lebih berfokus pada faktor-faktor seperti kepuasan kerja dan niat untuk keluar (*turnover intention*) tanpa menyoroti peran langsung dari program pengembangan karyawan terhadap keterlibatan kerja.

Penelitian mengenai kompetensi karyawan dan adaptasi dalam lingkungan kerja telah banyak dilakukan, namun sebagian besar studi masih berfokus pada angkatan kerja secara umum tanpa mempertimbangkan karakteristik unik generasi milenial. Generasi milenial dikenal adaptif terhadap teknologi, namun mereka juga menghadapi tantangan dalam beradaptasi dengan budaya kerja yang konvensional dan birokratis. Di Jakarta Selatan, sebagai pusat ekonomi kreatif dan teknologi, milenial mendominasi tenaga kerja di berbagai sektor, khususnya startup dan industri digital. Hasil penelitian sebelumnya

menunjukkan variasi yang signifikan dalam pengaruh kompetensi terhadap adaptasi, tergantung pada faktor seperti budaya organisasi dan gaya kepemimpinan (Smith, 2022). Hingga saat ini, masih kurang penelitian yang secara khusus mengeksplorasi keterkaitan antara kompetensi karyawan dan adaptasi pada generasi milenial di Jakarta Selatan, terutama dalam konteks sektor industri kreatif dan digital yang dinamis. Oleh karena itu, diperlukan studi lebih lanjut untuk mengisi gap penelitian ini dan memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai peran kompetensi karyawan dalam membantu generasi milenial beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja yang cepat dan kompleks.

Research Gap pada penelitian ini mengenai program pengembangan karyawan yang efektif dapat meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan organisasi. Namun, studi lain menunjukkan bahwa tidak semua program pengembangan memiliki dampak yang signifikan terhadap adaptasi, terutama pada generasi milenial yang memiliki ekspektasi dan gaya belajar yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Meskipun hubungan antara pengembangan karyawan dan adaptasi telah banyak diteliti, terdapat gap penelitian dalam konteks generasi milenial di Jakarta Selatan. Sebagian besar studi yang ada berfokus pada dampak pengembangan karyawan terhadap peningkatan kinerja dan produktivitas tanpa memperhitungkan bagaimana strategi pengembangan tersebut memengaruhi kemampuan adaptasi milenial terhadap perubahan lingkungan kerja yang dinamis. Selain itu, sebagian besar penelitian dilakukan dalam konteks perusahaan besar dan multinasional, sedangkan di Jakarta Selatan, banyak milenial bekerja di sektor startup dan teknologi yang memiliki karakteristik budaya organisasi yang lebih fleksibel dan dinamis (Putri & Wijaya, 2020).

Research Gap pada penelitian ini mengenai hubungan antara mediasi adaptasi karyawan yang dipengaruhi kompetensi karyawan, pengembangan karyawan terhadap *employee engagement*. Walaupun sudah ada berbagai penelitian sebelumnya masih terdapat variasi hasil dari berbagai penelitian tersebut. Oleh karena itu penelitian ini akan mengambil dasar dari penelitian-penelitian sebelumnya. Penelitian yang dilakukan oleh Leitao et al. (2020), menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kompetensi karyawan dan adaptasi karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Prayogi et al. (2023) juga menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan, terutama peningkatan kompetensi karyawan menjadi salah satu strategi utama

dalam pengelolaan SDM, studi yang dilakukan Arifin et al. (2024) menyatakan tidak ada dampak yang signifikan dari kompetensi terhadap adaptasi karyawan.

Research Gap pada penelitian ini dilakukan oleh Yulistiyono et al. (2022), pengembangan karyawan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap adaptasi karyawan. Theofanidis et al., (2024), dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa terhadap hubungan yang positif dan signifikan antara pengembangan karyawan terhadap adaptasi karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Mering et al. (2023) menyatakan sebaliknya, bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara pengembangan karyawan dan adaptasi karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Dewi et al. (2021), menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *employee engagement* dan adaptasi karyawan. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Prakoso & Saparuddin, (2024) mendapatkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *employee engagement* dan adaptasi karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Annisa Kasdorf & Kayaalp (2021), menemukan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara *employee engagement* dan adaptasi karyawan.

Penelitian ini memiliki kebaruan (novelty) dalam mengkaji *employee engagement* generasi milenial di Jakarta Selatan dengan menambahkan variabel adaptasi karyawan sebagai mediasi antara kompetensi dan pengembangan karyawan. Sebagian besar penelitian sebelumnya hanya melihat hubungan langsung, tanpa mempertimbangkan peran adaptasi dalam proses *employee engagement*. Selain itu, konteks Jakarta Selatan sebagai pusat sektor digital dan startup memberikan sudut pandang baru yang belum banyak dieksplorasi dan dianalisis.

Berdasarkan penjelasan penguraian latar belakang dan fenomena yang telah dilakukan terkait antara mediasi adaptasi karyawan yang dipegaruhi kompetensi karyawan, pengembangan karyawan terhadap *employee engagement* dan adanya gap research pada penelitian tersebut. Maka, peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul “Mediasi Adaptasi Karyawan Yang Dipegaruhi Kompetensi Karyawan, Pengembangan Karyawan Terhadap *Employee Engagement* Pada Generasi Milenial di Jakarta Selatan”.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah pengaruh kompetensi karyawan terhadap *employee engagement* di kalangan generasi milenial di Jakarta Selatan?

2. Apakah pengaruh pengembangan karyawan terhadap *employee engagement* pada generasi milenial di Jakarta Selatan?
3. Apakah pengaruh kompetensi melalui adaptasi karyawan terhadap *employee engagement* pada generasi milenial di Jakarta Selatan?
4. Apakah pengaruh pengembangan karyawan melalui adaptasi karyawan terhadap *employee engagement* pada generasi milenial di Jakarta Selatan?
5. Apakah pengaruh kompetensi dan pengembangan karyawan terhadap adaptasi karyawan pada generasi milenial di Jakarta Selatan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pemaparan mengenai fenomena yang terjadi serta *gap research* diatas maka dapat ditentukan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi karyawan terhadap adaptasi karyawan pada generasi milenial di Jakarta Selatan.
2. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karyawan terhadap adaptasi karyawan pada generasi milenial di Jakarta Selatan.
3. Untuk menganalisis pengaruh adaptasi karyawan terhadap *employee engagement* pada generasi milenial di Jakarta Selatan.
4. Untuk menentukan apakah adaptasi karyawan berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompetensi karyawan dan *employee engagement* pada generasi milenial di Jakarta Selatan.
5. Untuk menentukan apakah adaptasi karyawan berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pengembangan karyawan dan *employee engagement* pada generasi milenial di Jakarta Selatan

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan *employee engagement*, adaptasi karyawan, kompetensi, dan pengembangan karyawan. Penelitian ini akan memperkuat pemahaman tentang bagaimana

kompetensi dan pengembangan karyawan dapat mempengaruhi adaptasi karyawan serta keterikatan karyawan dalam sebuah perusahaan.

179 2. Manfaat Praktis

a. Manfaat Bagi Perusahaan

Penelitian ini memberikan manfaat praktis yang signifikan bagi perusahaan dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia, khususnya terkait dengan *employee engagement*. Hasil penelitian ini dapat menjadi kontribusi bagi perusahaan dalam merancang program pelatihan dan pengembangan yang lebih relevan dengan kebutuhan karyawan. Dengan adaptasi yang baik dan peningkatan kompetensi, karyawan akan merasa lebih termotivasi dan memiliki keterikatan yang lebih dalam terhadap perusahaan, yang dapat mengurangi tingkat *turnover*, meningkatkan loyalitas serta produktivitas karyawan.

b. Manfaat Bagi Peneliti

Penelitian ini memberikan manfaat praktis berupa pengalaman langsung dalam menganalisis dan memahami dinamika keterikatan karyawan pada perusahaan. Penelitian ini dapat meningkatkan kemampuan peneliti dalam mengaplikasikan teori manajemen sehingga dapat menjadi masukan yang positif penelitian ini memperkaya pemahaman mengenai hubungan antara kompetensi dan pengembangan karyawan terhadap *employee engagement*, serta bagaimana adaptasi karyawan berperan sebagai variabel perantara.

56 BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan untuk pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi dengan tujuan untuk memastikan sumber daya di dalamnya dapat berkontribusi positif untuk mencapai tujuan organisasi (Michael Lewrick, 2021). Manajemen sumber daya manusia mencakup berbagai peran penting dalam manajerial perusahaan seperti perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, evaluasi kinerja, kompensasi, dan memastikan kesejahteraan karyawan (Holland et al., 2022). Manajemen sumber daya manusia sebagai fungsi utama perusahaan, tidak hanya berkonsentrasi pada pengelolaan tenaga kerja tetapi juga membangun budaya perusahaan yang mendukung produktivitas, inovasi, dan keberlanjutan (Cikovic, 2023).

Pengertian lain menurut Munro (2020) sumber daya manusia adalah sumber pengetahuan yang berfokus pada pengelolaan relasi antara karyawan dalam perusahaan dengan cara yang optimal dan produktif, dengan begitu sumber daya manusia akan dapat dimanfaatkan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama perusahaan, karyawan, dan masyarakat dengan cara yang efektif dan efisien (Michael Lewrick, 2021). Proses pengelolaan tersebut merujuk pada berbagai isu dalam berbagai lapisan organisasi yang melibatkan perwakilan pekerja, manajer, dan spesialis untuk menyokong pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Samad, 2024).

32 2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peranan yang krusial dalam suatu organisasi. Tujuannya sangat beragam, tetapi pada dasarnya berfokus pada pengelolaan dan pengembangan tenaga kerja agar dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Monteiro et al., 2024). Salah satu tujuan utama MSDM adalah menarik dan mempertahankan bakat terbaik. Dalam era persaingan global, organisasi perlu memiliki karyawan yang tidak hanya terampil tetapi juga berkomitmen untuk

mencapai visi dan misi perusahaan. Oleh karena itu, proses rekrutmen dan seleksi menjadi langkah awal yang sangat penting (Machado & Davim, 2022). Organisasi harus mampu mengenali dan memilih individu yang sesuai dengan kebutuhan dan budaya perusahaan (Hitt et al., 2023).

Selain itu, MSDM bertujuan untuk mengembangkan sumber daya manusia yang ada. Melalui pelatihan dan pengembangan, karyawan diberikan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, sehingga dapat berkontribusi lebih besar terhadap organisasi. Ini tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi (Lepeley et al., 2021). Tujuan lain dari MSDM adalah menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara manajemen dan karyawan. Komunikasi yang baik dan terbuka, serta penanganan konflik yang efektif, menjadi kunci untuk menjaga iklim kerja yang kondusif. MSDM harus mampu menciptakan sistem yang adil dalam hal kompensasi dan pengakuan, sehingga setiap karyawan merasa diakui dan dihargai atas kontribusinya (Yulistiyono et al., 2022).

2.1.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki sejumlah fungsi yang penting untuk memastikan organisasi dapat berjalan dengan efisien dan efektif (Metris et al., 2024). Beberapa fungsi utama dari manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

a. Perencanaan SDM

Mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja yang sesuai dengan strategi organisasi. Ini mencakup analisis jumlah, jenis, dan keterampilan karyawan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

b. Rekrutmen dan Seleksi

Proses mencari, menarik, dan memilih kandidat yang paling cocok untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Ini termasuk iklan lowongan kerja, penyaringan resume, wawancara, dan pengujian.

c. Pelatihan dan Pengembangan

Menyediakan program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Ini juga termasuk pengembangan karir dan perencanaan suksesi untuk memastikan karyawan memiliki jalur untuk kemajuan dalam organisasi.

d. Manajemen Kinerja

Mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan secara berkala. Ini melibatkan penciptaan standar kinerja, memberikan umpan balik, dan mengelola proses penilaian kinerja.

e. Kompensasi dan Manfaat

Menetapkan struktur gaji dan manfaat untuk menarik dan mempertahankan karyawan. Ini mencakup pengelolaan gaji, bonus, tunjangan kesehatan, dan program pensiun.

f. Hubungan Karyawan

Membangun dan memelihara hubungan yang baik antara manajemen dan karyawan. Ini termasuk menangani konflik, negosiasi dengan serikat pekerja, dan mengelola komunikasi internal.

g. Analisis dan Pelaporan SDM

Mengumpulkan, menganalisis, dan menyajikan data terkait SDM untuk mendukung pengambilan keputusan. Ini termasuk analisis *turnover*, kepuasan karyawan, dan efektivitas program pelatihan.

Berdasarkan pengertian ahli tersebut maka dapat disintesis bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebuah proses pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi dengan melibatkan berbagai unsur seperti perwakilan karyawan, manajer, dan tenaga profesional di berbagai lapisan dalam organisasi demi mendukung tercapainya tujuan organisasi. Tujuan utama MSDM meliputi memastikan kualitas karyawan yang baik, menciptakan lingkungan kerja yang inovatif, meningkatkan efisiensi pekerjaan, dan mengatasi potensi masalah di masa depan. Fungsi MSDM terbagi menjadi fungsi manajerial termasuk perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Serta fungsi operasional seperti pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian, yang semuanya berperan penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi dan kesejahteraan karyawan.

2.1.2 Konsep Kompetensi Karyawan

Kompetensi karyawan sebagai alat yang kuat bagi organisasi untuk memastikan bahwa mereka memiliki tenaga kerja yang kompeten, yang pada gilirannya dapat

meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Christianto, 2022). Pada kompetensi karyawan dapat mengacu pada konsep keberhasilan organisasi sangat bergantung pada penguasaan dan penerapan kompetensi tertentu oleh karyawan. Kompetensi karyawan mencakup kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik pribadi yang memungkinkan seseorang untuk melaksanakan tugas secara efektif dan efisien (Jauch, 2020).

2.1.2.1 Pengertian Kompetensi Karyawan

Kompetensi karyawan merupakan kemampuan karyawan untuk menerapkan keterampilan ke dalam lingkungan tempat kerja untuk mencapai hasil yang relevan dengan strategi bisnis organisasi. Suatu kompetensi yang dihubungkan dengan strategi organisasi yang dapat diterapkan pada semua karyawan sebagai suatu keahlian unggulan suatu organisasi. Kompetensi adalah kemampuan atau keterampilan yang dimiliki oleh seseorang untuk melaksanakan tugas, pekerjaan, atau aktivitas tertentu dengan baik dan efektif (Labola, 2019). Dalam konteks pendidikan, kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk mencapai tujuan pembelajaran. Kompetensi tidak hanya berkaitan dengan aspek intelektual, tetapi juga mencakup kemampuan praktis dan sikap seperti kerja sama, komunikasi, dan etika (Saputra et al., 2020).

Kompetensi karyawan dapat dibedakan menjadi beberapa kategori yaitu kompetensi dasar, yang mencakup kemampuan fundamental yang harus dimiliki setiap individu, dan kompetensi spesifik, yang lebih terfokus pada bidang tertentu, misalnya kompetensi teknis di dalam profesi tertentu (Achmad et al., 2023). Di dunia kerja, kompetensi sering kali menjadi ukuran utama dalam menilai kinerja seorang karyawan. Pentingnya kompetensi terletak pada kemampuannya untuk memberikan kontribusi bagi keberhasilan individu, organisasi, maupun masyarakat. Dengan memiliki kompetensi yang baik, seseorang dapat menghadapi tantangan dan perubahan yang terjadi di lingkungan sekitarnya dengan lebih siap dan percaya diri. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi menjadi bagian penting dalam proses pendidikan dan pelatihan di berbagai bidang, sehingga individu dapat terus beradaptasi dan meningkatkan kualitas diri yang terus berubah (Munajah et al., 2024).

2.1.2.2 Dimensi Kompetensi Karyawan

Dimensi kompetensi karyawan mencakup berbagai aspek yang menjadi landasan untuk mengukur dan mengembangkan kemampuan individu dalam organisasi. Kompetensi dapat dikelompokkan menjadi beberapa dimensi utama, yang meliputi (Monteiro et al., 2024):

1. Kompetensi Teknis

Menjelaskan tentang kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas-tugas spesifik yang terkait dengan pekerjaan mereka. Kompetensi teknis mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan teknis yang relevan, seperti penguasaan perangkat lunak tertentu, pemahaman terhadap prosedur kerja, dan kemampuan menggunakan alat atau teknologi yang dibutuhkan dalam pekerjaan.

2. Kompetensi Interpersonal

Mencakup kemampuan karyawan dalam berinteraksi dengan orang lain secara efektif. Hal ini meliputi kemampuan komunikasi, kerja sama tim, negosiasi, empati, dan kemampuan membangun hubungan yang positif dengan kolega, pelanggan, atau mitra kerja.

3. Kompetensi Konseptual

Mencerminkan kemampuan karyawan dalam memahami, menganalisis, dan memecahkan masalah secara strategis. Kompetensi konseptual meliputi kemampuan berpikir kritis, pengambilan keputusan, inovasi, serta kemampuan merancang strategi untuk mencapai tujuan organisasi.

4. Kompetensi Kepemimpinan

Untuk posisi yang memerlukan pengelolaan tim atau proyek, dimensi ini mencakup kemampuan memimpin, menginspirasi, dan memotivasi orang lain. Karyawan yang memiliki kompetensi ini mampu memberikan arahan, membangun visi, serta mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

83

2.1.2.3 Indikator Kompetensi Karyawan

Beberapa indikator kompetensi karyawan yang dapat digunakan untuk menilai dan mengukur kemampuan individu dalam berbagai aspek sebagai berikut (Sumarmi, 2024):

1. Kompetensi Teknis

- a. Pemahaman terhadap prosedur dan standar kerja.
- b. Kemampuan mengoperasikan alat, teknologi, atau perangkat lunak yang relevan.
- c. Ketepatan dan efisiensi dalam menyelesaikan tugas teknis.
- d. Kemampuan memecahkan masalah teknis secara mandiri.
- e. Pemutakhiran keahlian teknis melalui pelatihan atau pembelajaran mandiri.

2. Kompetensi Interpersonal

- a. Kemampuan berkomunikasi secara jelas dan efektif.
- b. Kemampuan mendengarkan secara aktif dan memberikan tanggapan yang konstruktif.
- c. Kemampuan bekerja sama dalam tim dan membangun hubungan kerja yang positif.
- d. Tingkat empati terhadap kebutuhan dan perspektif orang lain.
- e. Kemampuan mengelola konflik dengan cara yang diplomatis dan solutif.

3. Kompetensi Konseptual

- a. Kemampuan menganalisis data dan informasi untuk mendukung pengambilan keputusan.
- b. Kreativitas dalam menyelesaikan masalah atau merancang solusi inovatif.
- c. Kemampuan melihat hubungan strategis antara berbagai elemen dalam organisasi.
- d. Keterampilan perencanaan dan pengorganisasian tugas secara efektif.

4. Kompetensi Kepemimpinan

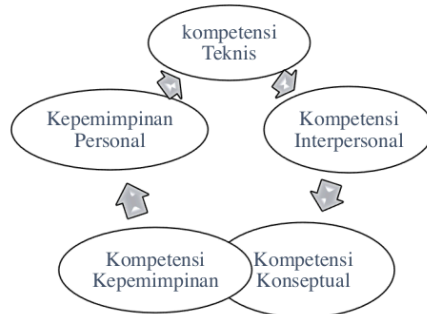
- a. Kemampuan memberikan arahan yang jelas dan menciptakan visi yang inspiratif.
- b. Kemampuan memotivasi dan memberdayakan anggota tim.
- c. Ketegasan dalam mengambil keputusan yang sulit namun adil.
- d. Keahlian dalam delegasi tugas sesuai dengan kemampuan anggota tim.

2.1.2.4 Model Kompetensi Karyawan

Model kompetensi ini dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun program pelatihan, evaluasi kinerja, dan pengembangan karir. Dengan mengintegrasikan kelima dimensi kompetensi, organisasi dapat memperoleh gambaran yang lengkap tentang kekuatan dan area yang perlu dikembangkan dalam tenaga kerjanya (Purwanto et al.,

2024). Selain itu, model ini membantu menciptakan karyawan yang mampu berinteraksi, berinovasi, dan memimpin dalam berbagai konteks pekerjaan (Wahdiniawati et al., 2024).

Gambar 2. Model Kompetensi Karyawan



Sumber : (Sumarmi, 2024)

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disintesis bahwa kompetensi karyawan merupakan kombinasi keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang optimal dalam suatu organisasi. Kompetensi ini mencakup berbagai dimensi, seperti kompetensi teknis, interpersonal, konseptual, kepemimpinan, dan personal, yang saling mendukung satu sama lain. Dengan memiliki kompetensi yang baik, karyawan tidak hanya dapat melaksanakan tugas teknis dengan efisien, tetapi juga mampu berinteraksi secara efektif, berpikir strategis, memimpin, dan beradaptasi dengan perubahan.

2.1.3 Konsep Pengembangan Karyawan

Pengembangan karyawan adalah salah satu strategi kunci dalam manajemen sumber daya manusia untuk memastikan keberlanjutan dan daya saing organisasi. Konsep ini mencakup berbagai aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan, sehingga mereka mampu memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi (Jumiono et al., 2024). Pengembangan karyawan melibatkan proses pembelajaran berkelanjutan yang bertujuan untuk menciptakan tenaga kerja yang adaptif dan inovatif. Program pengembangan karyawan tidak hanya terbatas pada pelatihan formal, tetapi juga melibatkan pendekatan

yang lebih fleksibel seperti pembelajaran berbasis teknologi, mentoring dan pembelajaran mandiri (Hasanah et al., 2024).

Manfaat dari pengembangan karyawan meliputi peningkatan produktivitas, efisiensi kerja, dan inovasi. Selain itu, pengembangan karyawan juga dapat mendukung adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dinamis, seperti pergeseran teknologi, perubahan regulasi, atau persaingan global (Oktaviyani & Amborowati, 2024). Dengan berinvestasi dalam pengembangan karyawan, organisasi tidak hanya meningkatkan kemampuan tenaga kerjanya tetapi juga membangun budaya pembelajaran yang berkelanjutan. Budaya ini menjadi fondasi bagi pertumbuhan dan keberhasilan organisasi di masa depan (Al Rinadra et al., 2023).

2.1.3.1 Pengertian Pengembangan Karyawan

Pengembangan karyawan mengacu pada pelatihan, pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan, dan penilaian kepribadian, keterampilan, dan kemampuan yang membantu karyawan mempersiapkan diri untuk menghadapi pekerjaan atau posisi di masa yang akan datang. Pengembangan karyawan menjabarkan pada kegiatan yang dimaksudkan untuk meningkatkan kompetensi untuk mengantisipasi kebutuhan masa depan organisasi. Pengembangan karyawan dapat membuat pegawai menjadi lebih percaya diri dan merasa bahwa perusahaan sangat peduli terhadap pegawainya tersebut dengan memperhatikan keterampilan mereka dalam bekerja (Al Rinadra et al., 2023).

Pengembangan karyawan sebagai upaya terencana dari organisasi untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia yang dilakukan secara terus-menerus dalam jangka panjang yang dilakukan untuk menjamin ketersediaan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan jabatan, serta ditujukan untuk peningkatan kinerja individu yang bermuara pada kinerja perusahaan (Jumiono et al., 2024). Pengembangan karyawan merupakan proses memperoleh pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang meningkatkan kemampuan karyawan untuk menyelesaikan berbagai macam pekerjaan baru ataupun pekerjaan yang sudah ada saat ini, termasuk tuntutan dari klien terkait pekerjaannya. Salah satu cara dalam meningkatkan suatu produktivitas perusahaan adalah dengan cara memanfaatkan sebuah teknologi (Sari et al., 2024).

2.1.3.2 Dimensi Pengembangan Karyawan³¹

Pengembangan karyawan merupakan proses yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kapasitas individu agar dapat berkontribusi lebih optimal terhadap organisasi. Proses ini melibatkan berbagai dimensi yang saling terkait. Berikut lima dimensi utama dalam pengembangan karyawan (Hasanah et al., 2024):

1. Pembelajaran Berkelanjutan

Pembelajaran sepanjang hayat menjadi dimensi penting karena dunia kerja terus berkembang. Organisasi harus mendorong karyawan untuk selalu belajar melalui pelatihan, program mentoring, kursus online, dan workshop. Dengan pendekatan ini, karyawan mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi, pasar, dan tren industri.

2. Karir

Pengembangan karyawan tidak hanya terbatas pada penguatan kemampuan teknis tetapi juga mencakup pengembangan jalur karir dan kepemimpinan. Organisasi yang baik memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memahami tujuan karir mereka melalui program *coaching* atau *succession planning*. Pengembangan ini penting untuk menciptakan pemimpin masa depan yang siap mengambil alih peran strategis dalam organisasi.

3. Kesejahteraan Karyawan

Aspek pengembangan karyawan juga melibatkan kesejahteraan fisik, mental, dan emosional. Organisasi yang peduli terhadap kesejahteraan karyawan seringkali memberikan dukungan berupa program kesehatan, fleksibilitas kerja, atau fasilitas yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hal ini tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang positif.

4. Inovasi dan Kreativitas

Dalam era yang serba dinamis, kemampuan untuk berinovasi dan berpikir kreatif menjadi sangat penting. Dimensi ini mendorong karyawan untuk terus mengeksplorasi cara-cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan, menemukan solusi, atau menciptakan produk dan layanan yang unggul. Organisasi dapat menyediakan

ruang kolaborasi, mendorong brainstorming, atau memberikan penghargaan atas ide-ide inovatif untuk memupuk kreativitas.

83

2.1.3.3 Indikator Pengembangan Karyawan

Beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan pada masing-masing dimensi pengembangan karyawan sebagai berikut (Hasanah et al., 2024):

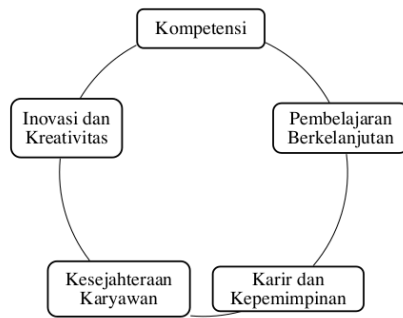
1. Pembelajaran Berkelanjutan
 - a. Jumlah jam pelatihan atau kursus yang diikuti karyawan dalam satu periode tertentu.
 - b. Tingkat partisipasi dalam program pembelajaran seperti seminar atau kursus.
 - c. Hasil evaluasi pasca pelatihan untuk mengukur penerapan ilmu yang diperoleh.
2. Karier
 - a. Jumlah karyawan yang berhasil dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi.
 - b. Persentase karyawan yang memiliki rencana pengembangan karier yang jelas.
 - c. Kepuasan karyawan terhadap program *coaching* dan *mentoring*.
3. Kesejahteraan Karyawan
 - a. Tingkat kepuasan karyawan terhadap keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*).
 - b. Indeks kesehatan karyawan, seperti absensi karena alasan kesehatan.
 - c. Tingkat retensi karyawan sebagai indikator lingkungan kerja yang mendukung.
4. Inovasi
 - a. Jumlah ide atau proyek inovatif yang diusulkan karyawan.
 - b. Tingkat adopsi solusi baru yang dihasilkan dari inisiatif karyawan.
 - c. Frekuensi partisipasi karyawan dalam sesi *brainstorming* atau kolaborasi tim.

2.1.3.4 Model Pengembangan Karyawan

8

Model pengembangan karyawan bagian kerangka kerja strategis yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi, dan potensi karyawan dalam mendukung perusahaan.

Gambar 3. Model Pengembangan Karyawan



Sumber: Liu, (2024)

¹²⁸ Berdasarkan penjelasan diatas dapat disintesis bahwa pengembangan karyawan yang sistematis dan terintegrasi ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memberikan dampak positif pada pencapaian strategis organisasi. Dengan demikian, pengembangan karyawan merupakan investasi esensial untuk menciptakan tenaga kerja yang adaptif, kompetitif, dan siap menghadapi tantangan masa depan.

⁷ 2.1.4 Konsep Employee Engagement

¹³⁸ *Employee engagement* merupakan konsep manajemen sumber daya manusia yang menggambarkan tingkat keterikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan yang engaged tidak hanya bekerja untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, tetapi juga memiliki keterlibatan yang mendalam dengan visi, misi, dan nilai perusahaan (Nugraha et al., 2022).

Mereka cenderung menunjukkan antusiasme, dedikasi, serta usaha ekstra dalam menjalankan tugas mereka. Dalam konteks organisasi, *employee engagement* memiliki dampak langsung terhadap produktivitas, kualitas kerja, dan kepuasan pelanggan. Karyawan yang engaged berperan sebagai agen perubahan yang membantu organisasi mencapai tujuan strategisnya. Mereka juga lebih mungkin untuk tetap loyal kepada perusahaan, sehingga mengurangi tingkat turnover karyawan yang dapat mengganggu stabilitas operasional (Melisani et al., 2024).

2.1.4.1 Pengertian *Employee Engagement*

Employee engagement merupakan konsep dalam manajemen sumber daya manusia yang mengacu pada tingkat keterlibatan, komitmen, dan antusiasme karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja. *Employee engagement* sebagai kondisi psikologis positif yang mendorong karyawan untuk berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi (Mishra et al., 2023). Karyawan yang engaged memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan, yang tercermin melalui dedikasi, motivasi tinggi, dan partisipasi aktif dalam menjalankan tugasnya.

Employee engagement merupakan antusiasme karyawan dalam bekerja, yang terjadi karena karyawan mengarahkan energinya untuk bekerja, yang selaras dengan prioritas strategic perusahaan. Antusiasme ini terbentuk karena karyawan merasa terikat, sehingga berpotensi untuk menampilkan perilaku yang *engaged*. Perilaku yang *engage* memberikan dampak positif bagi organisasi yaitu peningkatan *revenue*. Tingkat *employee engagement* pada perusahaan merupakan hal yang penting karena *employee engagement* menjadi sarana penyelarasan tujuan karyawan dengan tujuan organisasi (Christianto, 2022).

2.1.4.2 Dimensi *Employee engagement*

Employee engagement merupakan konsep multidimensi yang menjelaskan keterlibatan karyawan secara emosional, kognitif, dan fisik terhadap pekerjaan dan organisasinya. *Employee engagement* melalui kerangka yang diperkenalkan oleh yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli & van Rhenen, 2020). Ketiga dimensi ini saling melengkapi dan membentuk keterlibatan karyawan yang utuh. *Vigor* menyediakan energi, *dedication* memberikan makna emosional, dan *absorption* menciptakan fokus yang mendalam. Organisasi yang memahami dan mengelola ketiga dimensi ini secara efektif dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

2.1.4.3 Indikator *Employee Engagement*

Employee engagement dapat diukur melalui indikator-indikator spesifik yang berasal dari tiga dimensi utama: *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penyerapan). Indikator-indikator ini membantu organisasi dalam menilai sejauh mana karyawan terlibat secara emosional, kognitif, dan fisik dalam pekerjaan mereka (Schaufeli & van Rhenen, 2020).

1. *Vigor*

Vigor mengukur energi dan ketahanan mental karyawan saat bekerja. Indikator utama dari dimensi ini meliputi:

- a. Energi yang tinggi yaitu karyawan memiliki tingkat energi yang stabil sepanjang hari kerja.
- b. Kemauan untuk berusaha ekstra yaitu kesediaan karyawan untuk memberikan usaha tambahan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- c. Daya tahan terhadap stres yaitu Kemampuan menghadapi tantangan pekerjaan tanpa kehilangan semangat atau produktivitas.

2. *Dedication*

Dedikasi mencerminkan keterlibatan emosional dan rasa memiliki terhadap pekerjaan. Indikator yang terkait dengan dimensi ini meliputi:

- a. Rasa Bangga terhadap pekerjaan yaitu karyawan merasa puas dan bangga dengan peran dan kontribusinya.
- b. Inspirasi dalam bekerja yaitu pekerjaan memberikan motivasi intrinsik yang kuat.
- c. Komitmen Tinggi yaitu karyawan bersedia mengatasi kesulitan dan tetap setia pada perusahaan meskipun ada tantangan.

3. *Absorption*

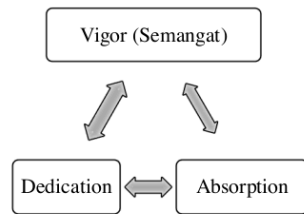
²²⁴ *Absorption* menggambarkan sejauh mana karyawan terlibat secara penuh dalam pekerjaan mereka. Indikator ini meliputi:

- a. Konsentrasi tinggi yaitu karyawan mampu fokus pada tugas tanpa mudah teralihkan.
- b. Kesulitan melepaskan diri dari pekerjaan yaitu karyawan menunjukkan dedikasi yang kuat hingga sulit untuk berhenti bekerja saat merasa produktif.
- c. Keterlibatan kognitif yaitu karyawan menggunakan kemampuan intelektual mereka secara penuh dalam menyelesaikan tugas.

2.1.4.4 Model *Employee Engagement*

Model *employee engagement* adalah kerangka konseptual yang menjelaskan keterlibatan karyawan dan berdampak pada kinerja individu maupun organisasi. Model ini mengintegrasikan berbagai faktor yang memengaruhi tingkat keterlibatan karyawan.

Gambar 4. Model *Employee Engagement*



Sumber: (Schaufeli et al, 2020)

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disintesisakan bahwa *employee engagement* adalah konsep multidimensi yang menggambarkan keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya. Konsep ini didefinisikan sebagai kondisi psikologis positif yang mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal, menunjukkan antusiasme tinggi, serta berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

2.1.5 Konsep Adaptasi Karyawan

Adaptasi karyawan merupakan proses penyesuaian individu dalam menghadapi perubahan, tantangan, dan tuntutan pekerjaan di lingkungan kerja. Konsep ini mencakup kemampuan karyawan untuk memahami, menerima, dan merespons dinamika yang terjadi di organisasi, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Adaptasi menjadi salah satu kompetensi kunci bagi karyawan modern, mengingat dunia kerja yang semakin kompleks dan terus berubah akibat perkembangan teknologi, globalisasi, serta tuntutan pasar (Komalasari et al., 2024).

Adaptasi karyawan merupakan elemen penting dalam keberhasilan organisasi, terutama di era transformasi digital dan globalisasi. Organisasi perlu berinvestasi dalam pengembangan kompetensi dan menciptakan lingkungan yang mendukung untuk membantu karyawan beradaptasi secara efektif. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengeksplorasi strategi adaptasi yang relevan di berbagai industri dan budaya kerja.

2.1.5.1 Pengertian Adaptasi Karyawan

¹³ Kemampuan beradaptasi karyawan mengacu pada sikap, kompetensi, perilaku, atau sumber daya pribadi yang digunakan individu untuk menangani masalah yang terkait dengan pengembangan karier saat ini dan masa depan serta aktivitas terkait pekerjaan dan adaptasi karir juga dapat berubah sesuai dengan waktu dan konteks (Zahra et al.,

2024). Berdasarkan uraian tersebut adaptasi karir merupakan sebuah usaha untuk mendapatkan penguasaan terkait pada diri sendiri dalam perilaku, keterampilan, pengalaman individu dan mengelola tantangan pekerjaan karir serta menangani masalah terkait dengan pengembangan karir saat ini dan masa depan.

Adaptabilitas individu di dalam pekerjaan merupakan potensi tersembunyi karyawan yang diambil dari aspek kognitif, afektif, dan perilaku yang dapat diterapkan secara efektif untuk menyesuaikan dan mengantisipasi kebutuhan tugas, lingkungan, dan permintaan. Definisi ini menunjukkan bahwa penyesuaian karyawan relevan dalam banyak situasi yang berbeda, termasuk perubahan di dalam organisasi, sosialisasi, dan kemajuan karir. Kemampuan beradaptasi dibentuk oleh kombinasi karakteristik yang stabil dan mudah dibentuk yang membuat karyawan dapat mengikuti perkembangan dan perubahan, serta kemampuan beradaptasi mencakup sikap proaktif terhadap lingkungan sehingga individu dapat mencoba untuk mengoptimalkan antara kebutuhan lingkungan dan kebutuhan pribadi.

2.1.5.2 Dimensi Adaptasi Karyawan

Kemampuan dimensi adaptasi karyawan sangat penting bagi karyawan untuk dapat terus berkinerja optimal dan mencapai tujuan organisasi. Dimensi adaptasi karyawan mencakup berbagai aspek yang membantu karyawan menyesuaikan diri dengan perubahan di lingkungan kerja, baik itu perubahan dalam struktur organisasi, teknologi, budaya perusahaan, atau dinamika tim (Risman, 2024). Memahami dan mengembangkan ini dapat membantu karyawan menjadi lebih adaptif dan berhasil menghadapi perubahan di tempat kerja. Adaptasi karyawan bagian proses multidimensional yang melibatkan aspek kognitif, emosional, perilaku, sosial, dan budaya. Kemampuan adaptasi ini dapat ditingkatkan melalui pelatihan, pengembangan kompetensi, serta lingkungan kerja yang mendukung.

2.1.5.3 Indikator Adaptasi Karyawan

Perusahaan dapat menggunakan indikator-indikator ini untuk mengidentifikasi karyawan yang berisiko mengalami kesulitan dalam beradaptasi dengan perubahan. Perusahaan kemudian dapat memberikan dukungan dan pelatihan yang diperlukan untuk membantu karyawan tersebut beradaptasi dengan baik. Dengan mengembangkan budaya organisasi yang mendukung adaptasi karyawan, organisasi dapat menciptakan

lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan untuk berkembang dan mencapai potensi penuh mereka. Indikator dari adaptasi karyawan sebagai berikut (Komalasari et al., 2024):

1. Kognitif

- a. Tingkat kesadaran terhadap pentingnya perubahan dan peran karyawan pada perusahaan.
- b. Proaktivitas dalam mencari informasi terkait perubahan kebijakan.
- c. Kemampuan belajar dan menerapkan pengetahuan baru secara efektif.

2. Perilaku

- a. Partisipasi aktif dalam program pelatihan dan pengembangan keterampilan.
- b. Inisiatif untuk membantu rekan kerja menyesuaikan diri dengan perubahan.
- c. Kinerja yang konsisten atau meningkat meskipun menghadapi tantangan baru.

3. Sosial

- a. Tingkat kolaborasi dan kemauan bekerja dalam tim untuk menghadapi perubahan.
- b. Kemampuan menjalin hubungan baik dengan rekan kerja.
- c. Keterbukaan untuk menerima dan memberikan umpan balik terkait perubahan.

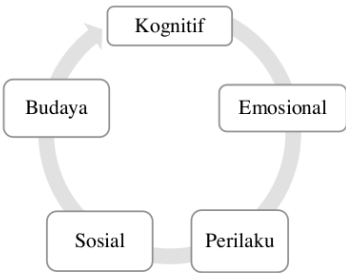
4. Budaya

- a. Kemampuan untuk menghormati dan bekerja secara harmonis dengan rekan kerja.
- b. Partisipasi dalam inisiatif organisasi untuk membangun inklusi terhadap karyawan.
- c. Kemampuan untuk memahami kebijakan organisasi dalam konteks budaya.

2.1.5.4 Model Adaptasi Karyawan

Adaptasi karyawan merupakan proses yang memungkinkan individu untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja, baik dalam konteks organisasi, teknologi, maupun budaya. Model adaptasi karyawan memberikan kerangka kerja untuk memahami bagaimana individu menghadapi perubahan dalam organisasi. Dengan mengintegrasikan aspek kognitif, emosional, perilaku, dan sosial dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kemampuan adaptasi karyawan.

Gambar 5. Model Adaptasi Karyawan



Sumber : (Komalasari et al., 2024)

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disintesakan bahwa adaptasi karyawan juga bisa dijelaskan melalui beberapa tahapan, dimulai dari kesadaran terhadap perubahan, pemahaman tentang alasan dan dampaknya eksperimen dengan pendekatan baru, hingga komitmen untuk mengintegrasikan perubahan tersebut dalam rutinitas kerja. Selain itu, faktor seperti kepemimpinan yang suportif, ketersediaan pelatihan, budaya organisasi yang inklusif, serta karakteristik individu, seperti fleksibilitas dan motivasi, turut mempengaruhi kesuksesan proses adaptasi.

2.2 Penelitian Terdahulu yang Relevan

Adapun penelitian yang relevan terkait konteks dan ide penelitian sebagaimana yang telah dituangkan pada latar belakang kegiatan ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 2
Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Judul	Sampel dan Alat Uji	Variabel	Kesimpulan
1.	Kusuma, H. (2021). Adaptasi	200 karyawan generasi milenial di	Kompetensi (independen),	Adaptasi karyawan menjadi mediator penuh,

	Karyawan sebagai Mediator Pengaruh Kompetensi terhadap <i>employee engagement</i> .	sektor teknologi Jakarta. Metode analisis jalur (<i>path analysis</i>).	Adaptasi Karyawan (mediator), <i>employee engagement</i> (dependen).	menunjukkan bahwa kompetensi karyawan hanya berdampak signifikan pada <i>employee engagement</i> melalui peningkatan adaptasi.
2.	Yusuf, A. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompetensi terhadap <i>employee engagement</i> pada Generasi Milenial di Jakarta"	180 karyawan milenial di perusahaan e-commerce, regresi moderasi.	Lingkungan Kerja dan Kompetensi (independen), <i>employee engagement</i> (dependen).	Kompetensi karyawan memperkuat hubungan positif antara lingkungan kerja yang suportif dengan <i>employee engagement</i> .
3.	Nugroho, S. (2021). Pengaruh Pengembangan Karyawan terhadap <i>employee engagement</i> dengan Adaptasi Karyawan sebagai mediasi.	200 karyawan milenial di sektor jasa, uji mediasi sobel.	Pengembangan karyawan (independen), adaptasi karyawan (mediator), <i>employee engagement</i> (dependen).	Adaptasi karyawan menjadi mediator signifikan, menunjukkan bahwa program pengembangan karyawan perlu menyesuaikan kebutuhan generasi milenial.

4.	Akib,S.,& Syamsuri, A.(2021). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja,dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan di PT Bank XYZ	150 karyawan yang dipilih menggunakan pendekatan kuantitatif teknik stratified random sampling.	²⁴ Kompetensi Karyawan (X1), Motivasi Kerja (X2), Employee Engagement (X3), Kinerja Karyawan (Y)	Kompetensi Karyawan(X1) pengaruh signifikan. Motivasi kerja(X2) berpengaruh signifikan. Employee Engagement (X3) pengaruh signifikan. Kinerja Karyawan (Y) berpengaruh signifikan
5.	Alwi, S., & Ramli, M. (2023). Pengaruh Kompetensi, Employee Engagement, dan Leader-Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk	180 karyawan yang dipilih menggunakan pendekatan kuantitatif teknikstratified random sampling.	Variabel (X): Kompetensi, Employee Engagement Leader-Member Exchange. Variabel Terikat (Y):Kinerja Karyawan.	Kompetensi karyawan, employee engagement, dan hubungan antara pemimpin dan bawahan secara simultan maupun parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	Asmara, R., & Handayani, D.(2021). Pengaruh Kompetensi,	Terdapat 200 karyawan yang dipilih menggunakan metode kuantitatif	Variabel Bebas (X):Kompetensi (X1),Employee Engagement (X2), Organizational	Kompetensi, employee engagement, dan budaya organisasi secara simultan maupun parsial memiliki pengaruh

	<i>Employee Engagement, dan Organizational Culture Terhadap Kinerja Karyawan</i>		<i>Culture(X3). Variabel Terikat (Y): Kinerja Karyawan</i>	signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	<i>Setyaningrum, D., & Astuti, I. K. (2023). The effect of employee competence and work engagement on employee development mediated by employee adaptation The Mediating Role of Employee Engagement in the Relationship between Employee Training and Employee Performance</i>	220 responden yang tersebar setiap unit kerja dan metode kuantitatif.	Variabel Bebas (X): <i>Employee Competence, Work Engagement</i> . Variabel Mediasi (Z): <i>Employee Adaptation</i> . Variabel Terikat (Y): <i>Employee Development</i> .	Kompetensi karyawan dan keterlibatan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap pengembangan karyawan, baik secara langsung maupun melalui adaptasi karyawan sebagai variabel mediasi.

8.	Singh, A., & Kaur, H.(2021). <i>Competency Development and Employee Engagement: The Mediating Role of Job Adaptability</i>	350 karyawan dari sektor teknologi informasi di India. Kuantitatif menggunakan metode survei dengan analisis SEM.	Kompetensi karyawan (X) Adaptasi pekerjaan(Z) <i>Employee engagement</i> (Y)	Kompetensi karyawan secara langsung memengaruhi adaptasi pekerjaan, yang kemudian meningkatkan <i>employee engagement</i> .
9.	Nguyen, T. D., & Le, P. A.(2020). <i>The Role of Employee Adaptability in Linking Learning and Engagement</i>	420 karyawan di sektor multinasional di Vietnam. Kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner dan analisis regresi.	X (Independen): Pengembangan karyawan (pelatihan dan pembelajaran). Z (Mediasi): Adaptasi karyawan. Y(Dependen): <i>Employee engagement</i> .	Pengembangan karyawan memiliki dampak positif pada keterlibatan kerja.
10.	Garcia, M., & Johnson, R.(2019). <i>Employee Competence and Engagement: Examining the Mediating Role of Adaptive Performance</i>	280 karyawan di sektor jasa keuangan di Amerika Serikat. Kuantitatif dengan analisis PLS-SEM.	X (Independen): Kompetensi karyawan. Z (Mediasi): Performa adaptif. Y (Dependen): <i>Employee engagement</i> .	Performa adaptif secara signifikan memediasi hubungan antara kompetensi karyawan dan keterlibatan karyawan, menekankan pentingnya kemampuan beradaptasi dalam industri berbasis layanan.
	Kim, S. Y., & Park, H.(2020). <i>Workplace</i>	300 karyawan dari perusahaan	Variabel X (Independen): Pelatihan dan	Pelatihan kerja memiliki pengaruh langsung pada adaptasi tempat kerja,

11.	<i>Training, Adaptability, and Engagement: A Study of Mediation Effects</i>	manufaktur di Korea Selatan. Pendekatan kuantitatif menggunakan metode survei dengan <i>path analysis</i> .	pengembangan. Variabel Z (Mediasi): Adaptasi tempat kerja. Y (Dependen): <i>Employee engagement</i> .	yang kemudian berkontribusi pada peningkatan <i>employee engagement</i> . Adaptasi bertindak sebagai mediasi parsial.
12.	Williams, L., & Carter, J. (2022). <i>Adaptive Learning and Its Impact on Employee Engagement Through Competence Development</i>	400 karyawan dari sektor pendidikan tinggi di Inggris. Pendekatan: Kuantitatif dengan pengumpulan data survei dan analisis statistik multivariat.	Pembelajaran adaptif(X). Pengembangan kompetensi(Z) <i>Employee engagement(Y)</i> .	Pembelajaran adaptif berkontribusi langsung pada pengembangan kompetensi karyawan. Pengembangan kompetensi menjadi mediasi yang signifikan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan secara keseluruhan.
13.	Harahap, R. (2020). Pengaruh Kompetensi terhadap <i>Employee Engagement</i> Generasi Milenial di Perusahaan.	150 karyawan milenial di perusahaan start-up Jakarta. Metode regresi linier berganda.	Kompetensi (independen), <i>Employee Engagement</i> (dependen).	Kompetensi interpersonal dan teknis secara signifikan meningkatkan <i>employee engagement</i> , terutama melalui peningkatan rasa percaya diri karyawan.
14.	Putri, A (2021) Peran Pengembangan Karir dalam	180 karyawan milenial di perusahaan ritel; SEM-PLS.	Pengembangan Karir (independen), Adaptasi Karyawan (dependen).	Pelatihan terstruktur dan peluang promosi mempercepat adaptasi karyawan milenial

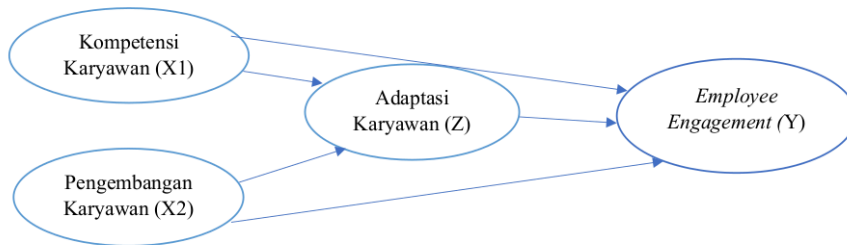
	Adaptasi Karyawan pada Generasi Milenial di Perusahaan			terhadap lingkungan kerja yang dinamis.
15.	Gupta, R., & Sharma, (2020). <i>Employee Competence and Organizational Adaptation: Mediating Role of Engagement</i>	350 karyawan dari sektor layanan di India. Pendekatan Penelitian: Kuantitatif menggunakan survei dengan metode SEM.	Variabel X: Kompetensi Karyawan.Y: <i>Employee Engagement</i> Z: Adaptasi Organisasi.	Kompetensi karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kemampuan adaptasi. Adaptasi yang baik meningkatkan <i>employee engagement</i> .

Sumber: Data Diolah, 2024

2.2.1 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan struktur konseptual yang digunakan untuk merencanakan dan mengorganisir penelitian. Ini menggambarkan hubungan antara konsep utama yang akan diselidiki dan membantu peneliti dalam merumuskan hipotesis serta merancang metodologi penelitian. Kerangka berpikir dalam penelitian ini menjelaskan hubungan antara *employee engagement*, kompetensi, pengembangan karyawan dan adaptasi karyawan. Model penelitian ini menggambarkan kompetensi karyawan dan pengembangan karyawan memengaruhi *employee engagement* melalui adaptasi karyawan sebagai variabel mediasi.

Gambar 5. Kerangka Pemikiran



11

2.3 Model Penelitian

2.3.1 Pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap *Employee Engagement*

Kompetensi Karyawan merujuk pada keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif. Karyawan yang memiliki kompetensi teknis yang tinggi lebih mudah mempelajari hal-hal baru dan beradaptasi dengan perubahan teknologi atau proses kerja (Riswanto et al., 2023). Karyawan yang memiliki kompetensi interpersonal yang tinggi lebih mudah bekerja sama dengan orang lain dan membangun hubungan citra positif dalam lingkungan kerja yang berubah. Karyawan yang memiliki kompetensi kepemimpinan yang tinggi lebih mampu memimpin diri sendiri dan mengambil inisiatif untuk beradaptasi dengan perubahan.

Berdasarkan penelitian ini maka hipotesis dapat dikembangkan yaitu Kompetensi karyawan memainkan peran penting dalam meningkatkan *employee engagement*. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa pengembangan kompetensi karyawan dilakukan secara berkelanjutan melalui pelatihan, pendidikan, serta program pengembangan diri lainnya. Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk mengembangkan program pelatihan dan pengembangan karyawan yang fokus pada peningkatan kompetensi yang relevan dengan adaptasi, meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung adaptasi karyawan.

2.3.2 Pengaruh Pengembangan Karyawan Terhadap *Employee Engagement*

Pengembangan karyawan program pelatihan, peningkatan keterampilan, dan mentoring berperan penting dalam meningkatkan kapasitas individu untuk beradaptasi terhadap perubahan di tempat kerja. Karyawan yang menerima pengembangan yang memadai akan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang lebih baik untuk menghadapi perubahan, baik dalam hal teknologi, prosedur kerja, maupun dinamika organisasi. Hal ini memungkinkan mereka untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang berubah dengan lebih cepat dan efektif (Tiara et al., 2023).

Berdasarkan penelitian ini maka hipotesis dapat dikembangkan bahwa pengembangan karyawan memiliki dampak signifikan pada adaptasi karyawan di tempat

kerja, terutama dalam situasi yang terus berubah melalui proses transformasi perusahaan. Ketika karyawan diberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan mereka, mereka lebih siap untuk menghadapi perubahan, baik dalam teknologi dan budaya.

2.3.3 Pengaruh Kompetensi melalui Adaptasi Karyawan Terhadap *Employee Engagement*

Karyawan yang memiliki kemampuan adaptasi yang baik lebih mampu menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan di lingkungan kerja, seperti perubahan dalam teknologi, proses, atau struktur organisasi (Suminar et al., 2021). Kemampuan adaptasi ini membuat mereka merasa lebih nyaman dan terkendali di lingkungan kerja yang dinamis, yang pada akhirnya meningkatnya *employee engagement*. Karyawan yang mampu beradaptasi dengan baik lebih cenderung merasa puas, termotivasi, dan berkomitmen terhadap pekerjaan dan perusahaan karena mereka merasa kompeten dalam menghadapi tantangan dan perubahan (Fandika et al., 2024).

Berdasarkan penelitian ini maka hipotesis dapat dikembangkan adaptasi karyawan secara langsung dapat mendukung peningkatan *employee engagement*, karena karyawan yang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lebih mungkin merasa nyaman, bersemangat, dan terlibat dalam pekerjaan mereka. Mereka memiliki kepercayaan diri yang lebih tinggi, stres yang lebih rendah, dan keterikatan emosional yang lebih besar terhadap perusahaan.

2.3.4 Pengaruh Pengembangan Karyawan Melalui Adaptasi Karyawan Terhadap *Employee Engagement*

Pengaruh pengembangan karyawan menjadi faktor penting dalam meningkatkan keterlibatan mereka di tempat kerja. Pengembangan karyawan tidak hanya mencakup pelatihan dan peningkatan keterampilan, tetapi juga melibatkan kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan perubahan organisasi. Adaptasi karyawan yang efektif memungkinkan mereka menghadapi tantangan, mengembangkan keterampilan baru, dan tetap produktif dalam kondisi yang terus berubah (Nugraha et al., 2022).

Berdasarkan penelitian ini maka hipotesis dapat dikembangkan menjadi pengembangan karyawan yang terintegrasi dengan program adaptasi yang baik akan meningkatkan *employee engagement* secara signifikan. Organisasi yang fokus pada pengembangan karyawan melalui pendekatan adaptasi akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, meningkatkan loyalitas karyawan, dan pada akhirnya meningkatkan produktivitas.

2.3.5 Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karyawan Terhadap Adaptasi Karyawan

Perubahan dalam menghadapi tantangan global yang terus berkembang, kompetensi dan pengembangan karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan adaptasi individu di tempat kerja. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi lebih siap menghadapi perubahan. Oleh karena itu, perusahaan perlu secara strategis membangun ekosistem pembelajaran yang berkelanjutan agar karyawan dapat terus berkembang dan beradaptasi dengan perubahan (Hasanah et al., 2024).

Berdasarkan penelitian ini maka hipotesis maka adaptasi karyawan secara signifikan memediasi hubungan antara kompetensi karyawan dan pengembangan karyawan sehingga pengembangan yang efektif akan meningkatkan kemampuan adaptasi yang pada akhirnya memperkuat keterlibatan karyawan.

2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan pernyataan atau dugaan sementara yang dibuat berdasarkan pengamatan awal dan dijadikan dasar untuk melakukan penelitian atau eksperimen lebih lanjut. Hipotesis dapat membantu mengarahkan peneliti untuk menguji dan mengambil kesimpulan berdasarkan data yang diperoleh (Sugiono, 2018). Berdasarkan landasan teori yang telah dijelaskan maka dapat dirumuskan sebagai berikut:

H1 : Terdapat pengaruh hubungan antara tingkat kompetensi karyawan dengan *employee engagement*.

H2 : Terdapat pengaruh hubungan antara pengembangan karyawan dengan *employee engagement*

H3 : Terdapat pengaruh hubungan positif tingkat kompetensi melalui adaptasi karyawan terhadap *employee engagement*.

H4 : Terdapat pengaruh hubungan positif antara pengembangan karyawan melalui adaptasi karyawan terhadap *employee engagement*

H5 : Terdapat pengaruh hubungan positif antara pengaruh kompetensi dan pengembangan karyawan terhadap adaptasi karyawan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

3.1.1 Definisi Operasional

Pengertian operasional merupakan proses merumuskan dan mendefinisikan konsep variabel yang akan diukur dalam penelitian menjadi konsep yang dapat diukur secara konkret dan dapat diamati. Definisi operasional sebagai variabel yang dapat diukur secara empiris, sehingga peneliti dapat mengumpulkan data yang relevan dan menguji hipotesis dalam penelitian mereka. Variabel penelitian merupakan suatu objek berupa data yang dikumpulkan melalui subjek penelitian yang telah ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi yang dapat ditarik kesimpulannya (Sugiono, 2018). Variabel dalam penelitian ini yakni variabel bebas, variabel terikat dan mediasi. Variabel ini akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Variabel bebas sebagai suatu nilai yang muncul akan mengubah kondisi atau nilai yang lain. Variabel bebas bukan suatu kondisi yang dapat terlepas dari variabel terikat sehingga keberadaan variabel bebas ini terkait dengan variabel terikat.
2. Variabel terikat merupakan suatu kondisi atau nilai yang muncul sebagai akibat adanya variabel bebas. Variabel terikat berupa informasi (data) tentang perubahan pada diri subjek sebagai reaksi terhadap keberadaan setelah diterapkan suatu metode variabel bebas tersebut.
3. Variabel mediasi adalah variabel yang berperan sebagai perantara atau penghubung antara variabel bebas dan variabel terikat. Variabel mediasi adalah variabel yang secara teori dapat mempengaruhi hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat, tetapi tidak dapat diamati dan diukur. Variabel mediasi ialah variabel perantara yang terletak di antara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen secara tidak langsung mempengaruhi perubahan variabel dependen.

Peneliti sudah mengidentifikasi jenis dan jumlah indikator yang membatasi topik penelitian. Pengertian operasional pada variabel penelitian ini sebagai berikut:

1. *Employee Engagement* (Y)

Pada operasional *employee engagement* dalam penelitian ini merupakan skor penilaian responden yang diperoleh jawaban responden atas penelitian yang di ukur dari 3 dimensi yaitu *vigor*, *dedication*, *absorption*. Total butir kuesioer yang disebarkan kepada responden yaitu 6 pertanyaan dengan susunan distribusi instrumen sebagai berikut:

Tabel 3. Distribusi Instrumen Variabel

Employee Engagement

No	Dimensi	Indikator	Butir Kuesioner
1.	<i>Vigor</i>	1. Karyawan mampu mempertahankan semangat kerja. 2. Kemampuan mempertahankan produktivitas.	1,2
2.	<i>Dedication</i>	1. Karyawan mampu memotivasi dirinya dan orang lain. 2. Karyawan mampu mengatasi dibawah tekanan.	3,4
3.	<i>Absorption</i>	1. Karyawan menunjukkan dedikasi yang kuat. 2. Karyawan mampu memberikan pengaruh positif.	5,6

Sumber : (Schaufeli & van Rhenen, 2020)

2. Kompetensi Karyawan (X1)

Pada operasional kompetensi karyawan dalam penelitian ini merupakan skor penilaian responden yang diperoleh jawaban responden atas penelitian yang di ukur dari 4 dimensi yaitu kompetensi teknis, kompetensi interpersonal, kompetensi konseptual dan kompetensi kepemimpinan. Total butir kuesioer yang disebarkan kepada responden adalah 9 pertanyaan dengan susunan peta distribusi instrumen sebagai berikut:

Tabel 4. Distribusi Instrumen Variabel

Kompetensi Karyawan

No	Dimensi	Indikator	Butir Kuesioner
1.	Kompetensi teknis	1.Efisiensi dalam menyelesaikan tugas teknis. 2. Kemampuan memecahkan masalah.	1,2
2.	Kompetensi interpersonal	1.Kemampuan komunikasi secara vertikal dan horizontal. 2.Kemampuan bekerja sama dalam tim.	3,4
3.	Kompetensi konseptual	1.Kemampuan membuat rencana kerja.. 2. Mampu berkreaitivitas dalam pekerjaan.	5,6
4.	Kompetensi kepemimpinan	1. Persepsi kemampuan karyawan dalam menguasai tugas pekerjaan. 2. Persepsi kemampuan motivasi pimpinan terhadap karyawan. 3. Persepsi kemampuan pimpinan mengorganisir karyawan.	7,8,9

Sumber : (Sumarmi, 2024)

2. Pengembangan Karyawan (X2)

Pada operasional pengembangan karyawan dalam penelitian ini merupakan penilaian responden yang diperoleh jawaban responden yang di ukur dari 4 dimensi yaitu pembelajaran berkelanjutan, karir, kesejahteraan karyawan dan inovasi. Total butir kuesioner yang disebarkan kepada responden yaitu 9 pertanyaan dengan distribusi instrumen yaitu:

Tabel 5. Distribusi Instrumen Variabel
Pengembangan Karyawan

No	Dimensi	Indikator	Butir Kuesioner
1.	Pembelajaran berkelanjutan	1. Jumlah pelatihan yang diikuti karyawan dalam satu periode tertentu. 2. Komitmen karyawan mengikuti program pelatihan. 3. Dapat memenuhi standar kompetensi perusahaan.	1,2,3
2.	Karir	1. Persepsi karyawan yang memenuhi persyaratan jabatan 2. Persepsi karyawan memenuhi persyaratan kompetensi dalam jabatan.	4,5
3.	Kesejahteraan karyawan	1. Persepsi kepuasan karyawan terhadap keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (<i>work-life balance</i>). 2. Indeks kesehatan karyawan.	6,7

4.	Inovasi	1. Inovasi karyawan menciptakan project karyawan. 2. inovasi baru dalam menjalankan tugas.	8,9
----	---------	---	-----

Sumber : (Hasanah et al., 2024)

4. Adaptasi Karyawan (Z)

Pada operasional adaptasi karyawan dalam penelitian ini merupakan skor penilaian responden yang diperoleh jawaban responden atas penelitian yang di ukur dari 4 dimensi yaitu kognitif, perilaku, sosial dan budaya. Total butir kuesioner yang disebarkan kepada responden yaitu 8 pertanyaan dengan susunan distribusi instrument sebagai berikut:

Tabel 6. Distribusi Instrumen Variabel
Adaptasi Karyawan

No	Dimensi	Indikator	Butir Kuesioner
1.	Kognitif	1. Kesadaran karyawan dalam menghadapi perubahan. 2. Kemampuan karyawan dalam menghadapi perubahan.	1,2
2.	Perilaku	1. Inisiatif karyawan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan. 2. Karyawan mampu menunjukkan kinerja.	3,4
3.	Sosial	1. Kemampuan bekerja sama dalam <i>team work</i> . 2. Karyawan memiliki empati terhadap sesama karyawan.	5,6
4.	Budaya	1. Kemampuan mematuhi peraturan perusahaan.	7,8

	Kerja	2. karyawan bangga terhadap symbol Perusahaan	
--	-------	---	--

Sumber : (Komalasari et al., 2024)

19

3.1.2 Pengukuran Variabel

Peneliti menggunakan skala likert sebagai metode pengukuran yang sering digunakan dalam survei untuk mengevaluasi pendapat atau persepsi responden terhadap suatu pernyataan. Hasil dari skala Likert dapat dianalisis untuk mendapatkan gambaran umum tentang pendapat responden (Sugiono, 2018).¹⁴⁴ Pengukuran data Skala Likert menggunakan lima skala poin, yaitu pernyataan Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Ragu-ragu (RG), Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS). Pengukuran variabel dapat dijelaskan pada tabel dibawah ini:

Tabel 7. Pengukuran Data Skala Likert

Kode	Keterangan	Kode
STS	Sangat Tidak Setuju	1
TS	Tidak Setuju	2
RG	Ragu-Ragu	3
S	Setuju	4
SS	Sangat Setuju	5

Sumber : (Sugiono, 2018)

40

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh subjek atau objek tersebut (Sugiono, 2018). Berdasarkan pemahaman terkait populasi tersebut, penelitian ini memiliki populasi yaitu generasi milineal di Jakarta Selatan.

10

3.2.2 Sampel

Sampel penelitian merupakan populasi yang dipilih untuk mewakili seluruh populasi dalam sebuah penelitian. Sampel untuk membuat generalisasi tentang populasi berdasarkan data yang diperoleh dari sampel tersebut. Memilih sampel yang representatif sangat penting untuk memastikan validitas dan reliabilitas hasil penelitian (Sugiyono, 2018). Berdasarkan rumus Lemeshow dengan asumsi tingkat kepercayaan 95% dan proporsi populasi 0.5, maka jumlah sampel ideal yang disarankan adalah sekitar 384 responden untuk margin of error 5%. Namun, karena keterbatasan waktu dan sumber daya, penelitian ini menggunakan 180 responden yang menghasilkan margin of error sekitar 7.3%, yang dapat diterima dalam penelitian batas toleransi 10%. Pada penelitian ini menggunakan rumus Lemeshow untuk menentukan jumlah sampel yang akan menjadi target penelitian. Menurut Lemeshow penentuan sampel dengan populasi yang banyak dan tidak diketahui pasti jumlahnya dapat diketahui menggunakan rumus:

$$n = \frac{z_{1-\alpha/2}^2 P (1 - P)}{d^2}$$

Keterangan :

n : jumlah sampel

z : skor z pada kepercayaan 95%

p : maksimal estimasi (50%)

d : tingkat kesalahan (7,3%)

Melalui rumus di atas, maka jumlah sampel yang akan digunakan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} n &= \frac{1.96^2 \times 0.5(1 - 0.5)}{0.073^2} \\ n &= \frac{3.8416 \times 0.25}{0.005329} \\ n &= \frac{0.9604}{0.005329} \\ n &\approx 180.24 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan menggunakan rumus lemeshow di atas, dapat diperoleh jumlah sampel yang bagus yaitu 180,24 dapat dibulatkan menjadi 180 sampel. Maka jumlah sampel untuk penelitian ini berjumlah 180 responden.

3.3 Pengumpulan Data

3.3.1 Jenis Data

Jenis data yang dilakukan pada penelitian ini yaitu data kuantitatif yang berupa penyebaran kuesioner, dan wawancara. Penelitian kuantitatif bertujuan untuk menjelaskan, memprediksi, dan mengendalikan fenomena diteliti (Boon et al.,2018).

3.3.2 Sumber Data

Sumber data merupakan asal atau tempat di mana data dikumpulkan, diambil, atau dihasilkan. Pemilihan sumber data yang tepat sangat penting dalam proses penelitian dan analisis, karena kualitas dan relevansi data dapat mempengaruhi hasil dan kesimpulan yang dihasilkan (Sugiyono, 2018). Beberapa jenis sumber data sebagai berikut:

1. Data Primer

Penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan langsung oleh peneliti dari subjek atau objek penelitian yang belum pernah dipublikasikan atau dianalisis sebelumnya yang pada akhirnya data diolah dalam bentuk statistika. Data yang akan digunakan kuesioner dengan cara mengisi pertanyaan tertulis oleh responden dalam bentuk opsi yang diuraikan secara sistematis (Sugiyono,2018). Teknik pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan. Proses distribusi kuesioner dengan "google form" kepada responden yang kemudian hasilnya akan dimasukkan kedalam database penelitian.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang dikumpulkan oleh peneliti secara tidak langsung dapat diperoleh dari literatur dan karya ilmiah yang telah dipublikasi yang berisi laporan evaluasi yang di terbitkan oleh instansi.

3.4 Teknik Analisis Data

3.4.1 Analisis Data Deskriptif

Teknik analisis deskriptif kuantitatif adalah suatu metode yang bisa membantu untuk menggambarkan, meringkas ataupun menunjukkan data secara konstruktif. Hal ini mengacu kepada penggambaran statistik yang berguna dalam memahami secara detail data yang caranya meringkas serta menemukan pola pada suatu contoh data tertentu (Sugiyono, 2018)

Tabel 8. Pengukuran Variabel Penelitian

Jarak Interval	Kriteria
----------------	----------

1.00-1.80	Sangat Rendah
1.81-2.60	Rendah
2.61-3.40	Sedang
3.41-4.20	Tinggi
4.21-5.00	Sangat Tinggi

Sumber : (Sugiyono, 2018)

105

Indeks Jawaban dari responden dengan menggunakan rumus :

$$((F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + (F4 \times 4) + (F5 \times 5))$$

5

Analisis deskriptif sangat berguna dalam tahap awal penelitian untuk memahami karakteristik data sebelum melakukan analisis yang lebih kompleks. Dengan menyajikan data secara terstruktur dan informatif, analisis ini membantu peneliti dan pembaca dalam memahami fenomena yang sedang diteliti.

3.4.2 Analisis Inferensial

Metode dalam statistik yang digunakan untuk membuat kesimpulan tentang populasi berdasarkan data sampel menggunakan analisis inferensial. Tujuannya adalah untuk menentukan seberapa besar kemungkinan bahwa hasil yang diamati pada sampel tersebut berlaku untuk populasi yang lebih luas (Sugiyono, 2018). Analisis inferensial biasanya menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) merupakan model persamaan struktural *Structural Equation Model* yang berbasis komponen atau varian (Sugiyono, 2018). *Structural Equation Model* sebagai bidang kajian statistik yang dapat menguji sebuah rangkaian hubungan yang relatif sulit terukur secara bersamaan. *Partial Least Square* sebagai pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas atau teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model* (Ghozali & Ratmono, 2019). Teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan teknik SEM PLS yang dilakukan dengan dua tahap, yaitu:

1. Tahap pertama melakukan uji measurement model, yaitu menguji validitas dan reliabilitas konstruksi dari masing-masing indikator.

2. Tahap kedua melakukan uji structural model yang bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel/korelasi antara konstruk konstruk yang diukur dengan menggunakan uji t dari PLS itu sendiri.

3.4.3 Uji Measurement Model (*Outer Model*)

Outer Model Atau Pengukuran Bagian Luar disebut juga sebagai model pengukuran. Uji outer model bertujuan untuk hubungan antar variabel laten dengan indikator (Jaya, 2020). Uji outer model ini menggunakan bantuan prosedur SEM PLS. Tahap analisis pada outer model diukur menggunakan pengujian validitas dan reliabilitas.

3.4.3.1 Uji Validitas

Penelitian ini menggunakan kuesioner dalam mengumpulkan data penelitian. Untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas dari kuesioner tersebut maka peneliti menggunakan program SmartPLS (Ghozali & Ratmono, 2017). Prosedur pengujian validitas adalah convergent validity yaitu dengan mengkorelasikan skor item (*component score*) dengan construct score yang kemudian menghasilkan nilai loading faktor. Nilai loading factor dikatakan tinggi jika komponen atau indicator berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan, loading faktor 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup.

3.4.3.2 Uji Realibilitas

Reliabilitas menyatakan hasil pengukuran dapat dipercaya dan dapat diandalkan serta memberikan hasil pengukuran yang relative konsisten (Ghozali, 2018). Untuk mengukur tingkat reliabilitas variabel penelitian, maka digunakan koefisien alfa (cronbachs alpha) dan composite reliability. Data dalam pengukuran dikatakan reliabel jika memiliki nilai koefisien alfa lebih besar dari 0,6. Beberapa metode yang umum digunakan untuk menguji reliabilitas dalam SEM PLS meliputi:

- a. *Composite Reliability* yaitu mengukur reliabilitas internal dari variabel laten dengan mempertimbangkan loading faktor dan varians error. Nilai *Composite Reliability* > 0.7 dianggap baik (Ghozali, 2018).
- b. Cronbach's Alpha adalah metode lain yang umum digunakan untuk mengukur realibilitas internal, khususnya dalam analisis yang menggunakan skala Likert. Nilai Cronbach's Alpha > 0.7 umumnya dianggap baik (Ghozali, 2018).

Tabel 9. Uji Realibilitas

No	Nilai	Keterangan
1	< 0,2	Sangat rendah
2	0,21-0,40	Rendah
3	0,41-0,60	Sedang
4	0,61-0,80	Tinggi
5	0,81-0,100	Sangat tinggi

Sumber : (Ghozali, 2018).

3.4.3.3 Uji Struktural Model (*Inner Model*)

Inner model merupakan model struktural yang digunakan untuk memprediksi hubungan kausalitas (hubungan sebab-akibat) antar variabel laten atau variabel yang tidak dapat diukur secara langsung. Structural model (*inner model*) menggambarkan hubungan kausalitas antar variabel laten yang telah dibangun berdasarkan substansi teori. Pada uji struktur model menggunakan bantuan prosedur Bootstrapping dan Blindfolding dalam Smart PLS (Ghozali, 2018). Tahapan analisis pada *Inner model* sebagai berikut:

1. Uji Koefisien Determinasi (Uji R-Square)

Uji koefisien determinasi atau uji R-square merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh antara variabel dependen dengan variabel independen (Ghozali, 2018)). Uji ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana garis regresi dihasilkan dari data yang sesuai dan tepat. Secara singkat uji ini dilakukan untuk mengetahui variasi pengaruh variabel X terhadap variabel Y. Nilai uji ini dianggap kuat jika angkanya mencapai 0,75, moderat dengan hasil 0,50, dan rendah jika hanya 0,25 (Ghozali, 2018). Variabel independen mempunyai pengaruh yang semakin kuat kepada variabel dependen jika hasilnya semakin mendekati angka 1.

2. Uji Q Square

Uji Q square merupakan uji yang dilakukan untuk mengukur kekuatan model memperkirakan parameter berdasarkan nilai pengamatan yang diperoleh. Apabila Q-square > 0 berarti memiliki *predictive relevance* yang baik dan sebaliknya jika nilai Q-square < 0 maka memiliki *predictive relevance* yang kurang baik. Jika nilai Q square sebesar 0,02 menunjukkan model lemah, nilai 0,15 menunjukkan model moderate, dan nilai 0,35 menunjukkan model kuat (Ghozali, 2018).

3.5 Uji Hipotesis

Uji Parsial (Uji t) sebagai salah satu test statistik yang dipergunakan untuk menguji kebenaran atau kepalsuan hipotesis yang menyatakan bahwa diantara dua buah mean sampel yang diambil secara random dari populasi yang sama, tidak terdapat perbedaan yang signifikan (Ghozali, 2018). Uji t merupakan suatu nilai yang digunakan guna melihat tingkat signifikansi pada pengujian hipotesis dengan cara mencari nilai t melalui prosedur *bootstrapping*. Pengambilan keputusan dilakukan dengan melihat nilai signifikansi pada tabel *Coefficients*. Biasanya dasar pengujian hasil regresi dilakukan dengan tingkat kepercayaan sebesar 95% atau dengan taraf signifikannya sebesar 5% ($\alpha = 0,05$) (Ghozali, 2018). Adapun kriteria dari uji parsial (uji t) terdiri dari :

- a. Jika nilai signifikansi uji $t > 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya tidak ada pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen.
- b. Jika nilai signifikansi uji $t < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen.

BAB IV

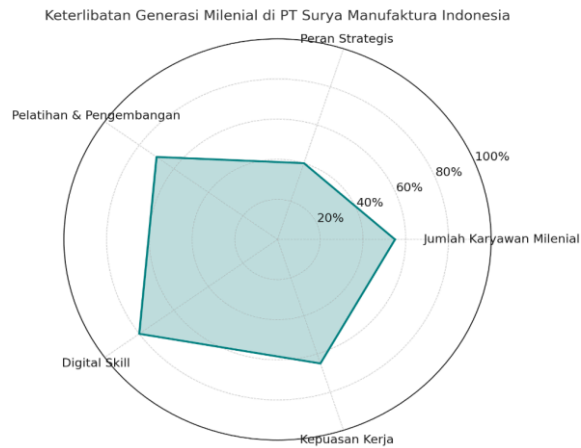
HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini menguraikan mengenai hasil penelitian serta analisis data yang telah terkumpul melalui penyebaran kuesioner yang penulis lakukan selama bulan juni tahun 2025. Penulis akan menganalisis data yang telah terkumpul sesuai dengan pokok permasalahan yang dipaparkan di awal bab. Hasil pengolahan data merupakan informasi yang nantinya akan menunjukkan apakah hipotesis yang telah dirumuskan dapat diterima atau tidak. Pengolahan data menggunakan structural equation model (SEM) melalui SmartPLS.

Analisis pada evaluasi terhadap model structural equation model juga akan dianalisis untuk mendapatkan dan mengevaluasi kecocokan model yang diajukan, setelah diketahui semua hasil pengolahan data. Bagian terakhir akan membahas temuan model dan konsep baru sebagai novelty (keterbaruan dalam penelitian) serta keterbatasan penelitian.

4.1 Deskripsi Umum Objek Penelitian

PT. Surya Manufaktur Indonesia (SMI) merupakan perusahaan manufaktur berskala menengah yang berdiri sejak tahun 2005 dan berlokasi di kawasan industri di Jakarta Selatan. Perusahaan ini bergerak di bidang produksi komponen logam dan plastik untuk kebutuhan otomotif dan elektronik rumah tangga. Dengan lebih dari 350 karyawan, perusahaan ini telah melayani berbagai klien nasional maupun internasional, seperti PT Astra Honda Motor, Panasonic, dan Sharp Electronics Indonesia. Lokasi strategis di Jakarta Selatan memberikan keunggulan dalam akses distribusi ke pusat logistik nasional, pelabuhan, dan jalur ekspor. Perusahaan juga menjalin kerja sama dengan berbagai institusi pendidikan vokasi di Jakarta untuk mengembangkan sumber daya manusia yang kompeten di bidang teknik manufaktur. Perusahaan manufaktur yang beroperasi di kawasan urban seperti Jakarta Selatan, PT Surya Manufaktura Indonesia memiliki peran penting dalam menyerap tenaga kerja teknis dan berkontribusi pada sektor industri nasional. Melalui penguatan sumber daya manusia, transformasi digital, dan strategi ekspansi pasar, perusahaan ini memiliki peluang besar untuk menjadi pelaku industri manufaktur modern yang kompetitif, berdaya saing global, dan berkelanjutan.



Gambar. Perusahaan Manufaktur

Sumber : Data Perusahaan SMI, 2024

Dalam menghadapi tantangan era industri 4.0, PT Surya Manufaktura Indonesia menyadari pentingnya peran generasi milenial sebagai bagian dari transformasi organisasi menuju manufaktur yang lebih modern, adaptif, dan berdaya saing tinggi. Generasi milenial yang dikenal memiliki karakteristik kreatif, cepat beradaptasi dengan teknologi, serta menghargai fleksibilitas dalam lingkungan kerja, telah menjadi sumber daya manusia yang strategis di lingkungan perusahaan. Saat ini, sekitar 55% dari total karyawan di PT Surya pada Manufaktura Indonesia berasal dari kalangan generasi milenial usia produktif ini menjadi kekuatan tersendiri bagi perusahaan, terutama karena milenial memiliki semangat belajar yang tinggi dan keterbukaan terhadap perubahan. Komposisi ini mencerminkan keberhasilan perusahaan dalam melakukan regenerasi tenaga kerja sekaligus menunjukkan bahwa perusahaan cukup atraktif bagi generasi muda yang sedang mencari tempat kerja yang inovatif dan berkembang. Meskipun mayoritas generasi milenial saat ini masih menempati level operasional atau staf teknis, tercatat sekitar 40% dari karyawan milenial telah menempati posisi strategis seperti supervisor lini produksi, analis sistem ERP, koordinator pengendalian mutu, dan bahkan beberapa posisi di level *middle management*. Hal ini menunjukkan

kepercayaan manajemen perusahaan terhadap kemampuan milenial dalam mengambil peran kunci di dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan transformasi digital.

Dalam hal pelatihan dan pengembangan, perusahaan menaruh perhatian serius pada penguatan kapasitas SDM milenial. Sebanyak 70% karyawan milenial tercatat aktif mengikuti berbagai program pelatihan internal maupun eksternal. Pelatihan yang diberikan meliputi topik-topik teknis seperti pemrograman mesin CNC, manajemen proyek industri, serta pelatihan soft skill seperti komunikasi organisasi, kepemimpinan, dan time management. Peningkatan partisipasi ini tidak hanya menunjukkan kepedulian perusahaan terhadap pengembangan individu, tetapi juga antusiasme milenial dalam menyambut peluang belajar dan peningkatan karier. Salah satu keunggulan menonjol dari generasi milenial adalah kemampuan mereka dalam menguasai keterampilan digital. Berdasarkan data internal, sekitar 80% karyawan milenial telah menunjukkan penguasaan terhadap teknologi digital yang diterapkan di lingkungan kerja, seperti sistem ERP, perangkat lunak analisis data produksi, sensor IoT, dan alat otomasi industri berbasis komputer.

Kemampuan ini sangat krusial mengingat perusahaan tengah menjalankan proses transformasi digital dan otomasi proses produksi. Generasi milenial menjadi pionir utama dalam adopsi teknologi baru dan bahkan turut berperan sebagai pelatih bagi generasi yang lebih senior dalam penggunaan teknologi digital tersebut. Aspek penting lain yang menjadi sorotan adalah tingkat kepuasan kerja dari generasi milenial di perusahaan. Hasil survei internal menunjukkan bahwa sekitar 65% karyawan milenial merasa puas terhadap lingkungan kerja di PT Surya Manufaktura Indonesia. Beberapa faktor utama yang mendukung kepuasan ini antara lain adalah suasana kerja yang kolaboratif, kesempatan pengembangan diri, keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, serta sistem manajemen yang semakin terbuka terhadap aspirasi karyawan muda. Namun demikian, masih terdapat ruang untuk peningkatan terutama dalam hal fleksibilitas jam kerja, pemberian penghargaan berbasis kinerja, serta pelibatan milenial dalam forum-forum strategis perusahaan.

Secara keseluruhan, keterlibatan generasi milenial di PT Surya Manufaktura Indonesia menunjukkan arah yang positif dan menjanjikan. Dominasi milenial di struktur organisasi bukan hanya soal angka, tetapi juga menunjukkan transformasi budaya kerja yang lebih adaptif dan terbuka terhadap perubahan. Dengan terus memberikan ruang pertumbuhan,

pelatihan yang relevan, dan kepercayaan terhadap kemampuan milenial, perusahaan akan mampu menjaga keberlanjutan kinerja sekaligus mempercepat proses transformasi menuju industri manufaktur modern berbasis teknologi. Langkah-langkah strategis dalam pengelolaan generasi milenial ini juga menjadi cerminan kesiapan perusahaan dalam menyambut tantangan masa depan dan memperkuat posisinya di tengah kompetisi global.

Pada perkembangan dunia kerja yang kian cepat dan kompetitif, organisasi dituntut untuk mampu merespons perubahan secara adaptif. Tantangan besar yang dihadapi perusahaan saat ini adalah bagaimana mengelola tenaga kerja, terutama generasi milenial, yang kini mendominasi angkatan kerja produktif, khususnya di kawasan perkotaan seperti Jakarta Selatan. Penelitian ini berfokus pada pengaruh kompetensi karyawan dan pengembangan karyawan terhadap *employee engagement* atau keterlibatan karyawan, dengan mempertimbangkan adaptasi karyawan sebagai variabel yang memediasi hubungan tersebut. Kompetensi karyawan mencerminkan tingkat penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja individu dalam menjalankan tanggung jawabnya. Sementara itu, pengembangan karyawan merupakan bentuk investasi perusahaan dalam meningkatkan potensi sumber daya manusia melalui pelatihan, dan pengelolaan karir.

4.2 Deskripsi Data penelitian

Hasil pengumpulan data pada kuisioner yang disebar menggunakan *google form* didapatkan responden sebanyak 180 orang. Data yang diperoleh ini telah diverifikasi sebelumnya untuk membuang data yang tidak valid yang akan mempengaruhi hasil dari analisis data penelitian. Profil responden dalam penelitian ini diamati untuk memberi gambaran secara lengkap. Responden yang dikategorikan berdasarkan beberapa kelompok berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan dan lama bekerja.

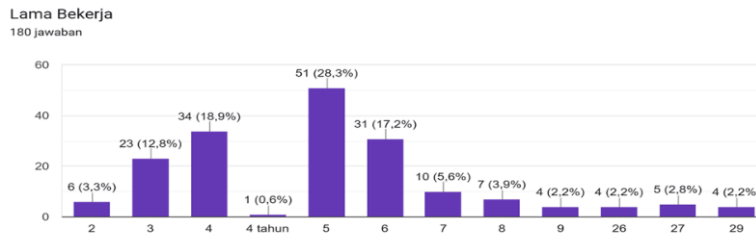
Tabel 10. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	%
Perempuan	87	48,3%
Laki-Laki	93	51,7%
Total	180	100%

4.2.2 Deskripsi Lama Bekerja

Lama bekerja responden sebagai berikut:

Gambar 8. Responden Lama Bekerja



Distribusi lama bekerja dalam suatu organisasi mencerminkan stabilitas tenaga kerja, tingkat retensi karyawan, serta pengalaman yang dimiliki oleh sumber daya manusia. Dalam grafik yang menampilkan jawaban dari 180 responden, terlihat bahwa lama bekerja karyawan sangat bervariasi, mulai dari 2 tahun hingga 29 tahun. Variasi ini memberikan wawasan penting tentang struktur pengalaman dan tingkat loyalitas yang dimiliki karyawan di perusahaan.

Sebagian responden memiliki pengalaman kerja selama 5 tahun, yang terdiri atas 51 orang (28,3%), menjadikannya kelompok paling dominan. Selanjutnya, ada 34 responden (18,9%) dengan masa kerja 4 tahun, dan 31 orang (17,2%) yang telah bekerja selama 6 tahun. Kelompok lainnya cukup besar yaitu masa kerja 3 tahun sebanyak 23 orang (12,8%), masa kerja 7 tahun sebanyak 10 orang (5,6%), masa kerja 8 tahun sebanyak 7 orang (3,9%). Terdapat pula sejumlah kecil responden dengan masa kerja yang cukup panjang, seperti 9 tahun, 26 tahun, 27 tahun, dan 29 tahun, masing-masing sebanyak 4 orang (2,2%). Sementara itu, responden yang bekerja selama 2 tahun tercatat sebanyak 6 orang (3,3%). Ada pula satu entri pada usia kerja 5 tahun yang hanya diisi oleh 1 orang (0,6%).

Distribusi tersebut, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja antara 3 hingga 6 tahun, mencerminkan bahwa mereka berada pada masa kerja menengah. Hal ini menunjukkan bahwa para responden memiliki durasi kerja yang cukup untuk memberikan pandangan yang relatif matang mengenai situasi dan kondisi di tempat mereka bekerja. Kelompok ini merupakan generasi paling senior di perusahaan. Mereka memiliki nilai historis, kearifan lokal perusahaan, dan pengalaman jangka panjang yang dapat menjadi sumber pengetahuan organisasi (*organizational memory*). Mereka sangat

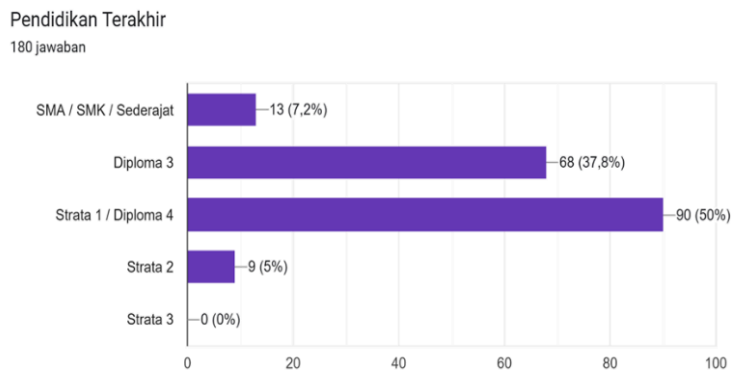
berharga untuk menjaga kesinambungan budaya kerja, namun juga menghadapi tantangan dalam proses adaptasi terhadap transformasi digital yang sedang digalakkan oleh perusahaan.

11

4.2.3 Deskripsi Responden Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir responden sebagai berikut:

Gambar 9. Responden Pendidikan Terakhir



Berdasarkan gambar di atas menunjukkan data tingkat pendidikan terakhir dari 180 responden yang terlibat dalam penelitian. Hasil distribusi ini memberikan gambaran mengenai latar belakang pendidikan responden, yang sangat relevan untuk memahami kapasitas intelektual dan keterampilan mereka dalam lingkungan kerja. Mayoritas responden tercatat memiliki latar belakang pendidikan Strata 1 (S1) atau Diploma 4 (D4), yaitu sebanyak 90 orang (50%) dari total responden. Hal ini menunjukkan bahwa setengah dari responden telah menempuh pendidikan tinggi formal hingga jenjang sarjana.

Selanjutnya, responden dengan pendidikan terakhir Diploma 3 (D3) mencakup 68 orang (37,8%), yang juga merupakan proporsi besar dalam populasi survei ini. Jumlah ini menandakan bahwa sebagian besar responden setidaknya memiliki latar belakang pendidikan vokasi yang cukup kuat. Sementara itu, responden dengan latar belakang pendidikan SMA/SMK atau sederajat berjumlah 13 orang (7,2%), yang menunjukkan kelompok minoritas dengan pendidikan menengah. Untuk pendidikan pascasarjana, terdapat 9 responden (5%)

yang telah menyelesaikan pendidikan S2. Grafik tersebut mencerminkan bahwa mayoritas responden berasal dari kelompok yang telah menyelesaikan pendidikan tinggi, baik dari jalur akademik S1/D4 maupun D3. Hal ini mengindikasikan bahwa mereka memiliki kemampuan analisis dan wawasan yang cukup dalam memahami dinamika kerja.

Distribusi pendidikan responden menunjukkan bahwa perusahaan memiliki struktur pendidikan yang cukup tinggi dan proporsional. Gabungan lulusan D3 dan S1/D4 yang mencakup hampir 88% dari responden menunjukkan bahwa perusahaan berfokus pada penguatan tenaga kerja dengan latar belakang teknis dan profesional. Ini menjadi fondasi penting dalam menjawab tantangan transformasi industri, otomatisasi, dan digitalisasi proses bisnis. Pendidikan yang tinggi juga berdampak pada kesiapan SDM terhadap pelatihan dan adaptasi teknologi baru, potensi peningkatan produktivitas, kualitas pengambilan keputusan operasional, efektivitas komunikasi dan kolaborasi lintas divisi.

4.3 Analisis Data Deskriptif

Dalam penelitian ini, analisis deskriptif tiap variabel laten kompetensi karyawan, pengembangan karyawan, adaptasi karyawan dan *employee engagement* disajikan melalui distribusi frekuensi skor setiap indikator. Untuk setiap indikator dicatat total skor yang terkumpul dari 180 responden serta skor maksimumnya ($180 \times 5 = 900$), kemudian dihitung persentase capaian dengan formula

$$\text{Persentase Capaian} = \frac{\text{Total Skor Aktual}}{\text{Skor Maksimum}} \times 100\%$$

Penghitungan nilai minimum pada masing-masing indikator. Pengukuran pada penelitian ini menggunakan skala 5 poin.

1. Skor minimum adalah 1 sehingga didapat nilai minimum sebesar $1 \times 180 = 180$, dengan nilai 180 adalah jumlah responden dalam penelitian ini.
2. Penghitungan nilai maksimum pada masing-masing indikator. Skor maksimum dalam pengukuran pada penelitian ini adalah 5, sehingga didapat nilai maksimum adalah sebesar $5 \times 180 = 900$.
3. Nilai maksimum dan nilai minimum, selanjutnya dilakukan penghitungan rentang 171 data, yaitu $900 - 180 = 720$.
4. Rentang data tersebut dibagi menjadi 3 kelas pengelompokkan, yaitu rendah, sedang, dan tinggi dengan panjang kelas masing-masingnya sebesar $720 / 3 = 240$ data pada

masing-masing kelas, sehingga didapatkan tabel distribusi frekuensi seperti yang tersaji pada tabel berikut.

Tabel . Kategori Capaian Tanggapan Responden

No	Kategori	Interval Skor	Interval Persentase (%)
1	Rendah	180 – 419	20% – 46.5
2	Sedang	420 – 659	46.6% – 73.2
3	Tinggi	660 – 900	73.3–100

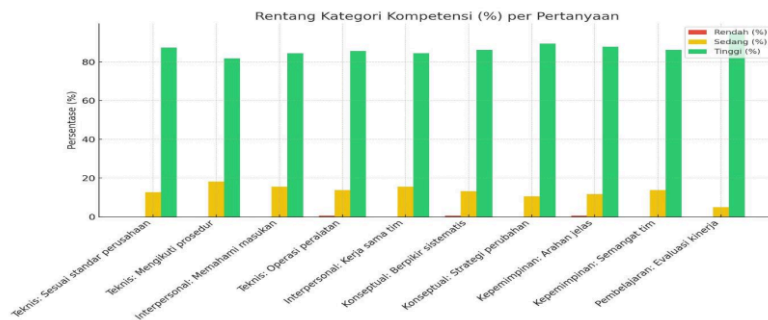
Kategori pencapaian pengukuran rendah, sedang, atau tinggi, peneliti kemudian melakukan analisis deskriptif dan pengelompokan tanggapan responden mengenai pengukuran masing-masing indikator dalam dimensi pengukuran dari tiap variabel yang diukur. Hal ini dilakukan guna memperkaya pembahasan mengenai situasi empiris dari generasi milineal menjadi unit analisis dalam penelitian ini.

58

4.3.1 Analisis Deskriptif Variabel Kompetensi Karyawan (X1)

Variabel kompetensi karyawan dalam penelitian ini merupakan skor penilaian responden yang diperoleh jawaban responden atas penelitian yang di ukur dari 4 dimensi yaitu kompetensi teknis, kompetensi interpersonal, kompetensi konseptual dan kompetensi kepemimpinan. Hasil pengolahan data tersebut menunjukkan sekitar 74,1% sebagaimana terlihat pada gambar berikut:

Gambar. Rentang Interval Kompetensi



1. Gambaran Jawaban Responden tentang Kompetensi Karyawan

Hasil analisis pada dimensi kompetensi karyawan perusahaan pada generasi milenial diukur melalui indikator: saya dapat mengerjakan tugas sesuai standar perusahaan, Dalam menyelesaikan pekerjaan, saya mengikuti, Saya dapat mengoperasikan peralatan yang digunakan dalam pekerjaan, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel . Gambaran Jawaban untuk Dimensi Kompetensi Teknis

No	Dimensi Kompetensi Teknis	Alternatif Jawaban					Jmlh	%	Kategori
		1	2	3	4	5	Skor	Capaian	
1	Saya dapat mengerjakan tugas sesuai standar perusahaan.(KT1)	0	0	23	93	64	762	75,3	Tinggi
2	Dalam menyelesaikan pekerjaan, saya mengikuti.(KT2)	0	0	33	110	37	724	73,8	Tinggi
3	Saya dapat mengoperasikan peralatan yang digunakan dalam pekerjaan.(KT3)	0	1	25	121	33	726	74,1	Tinggi
Total pengukuran pada tiga pernyataan							2.212	74,4	Tinggi

Sumber : Hasil Olah Data (2025)

Berdasarkan hasil analisis data evaluasi terhadap dimensi kompetensi teknis dilakukan melalui tiga pernyataan indikator, yaitu kemampuan mengerjakan tugas sesuai standar perusahaan, kepatuhan terhadap prosedur kerja, dan kemampuan dalam mengoperasikan peralatan kerja. Setiap indikator dinilai dengan skala Likert 1 sampai 5, di mana skor tertinggi menunjukkan tingkat kompetensi yang semakin baik.

1. KT1 – "Saya dapat mengerjakan tugas sesuai standar perusahaan"

Indikator ini mendapat tanggapan yang sangat positif. Sebanyak 93 responden memilih skor 4 dan 64 responden memilih skor 5, menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa percaya diri bahwa mereka mampu menyelesaikan tugas sesuai standar yang

ditentukan. Hanya 23 responden yang menilai dirinya dengan skor 3 dan tidak ada responden yang memilih skor 1 atau 2. Total skor yang diperoleh adalah 762 dari skor maksimum 900, dengan persentase capaian 75,3%, yang termasuk dalam kategori Tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi teknis dalam menjalankan tugas operasional sesuai ekspektasi perusahaan berada pada tingkat yang baik.

2. KT2 – "Dalam menyelesaikan pekerjaan, saya mengikuti prosedur yang ditetapkan"

Sebagai indikator kepatuhan terhadap prosedur kerja, hasil menunjukkan bahwa 110 responden memilih skor 4 dan 37 responden memilih skor 5, sementara 33 responden masih berada di skor 3. Tidak ada responden yang berada pada skor 1 dan 2, yang menunjukkan bahwa seluruh karyawan mengaku setidaknya cukup patuh terhadap prosedur. Total skor yang diperoleh adalah 724, dengan persentase capaian sebesar 73,8%, yang termasuk dalam kategori Tinggi. Meski tergolong tinggi, indikator ini memiliki persentase capaian paling rendah di antara ketiga indikator teknis, yang mengindikasikan bahwa kepatuhan prosedural masih menjadi tantangan kecil bagi sebagian karyawan dan dapat menjadi fokus dalam program pembinaan.

3. KT3 – "Saya dapat mengoperasikan peralatan yang digunakan dalam pekerjaan"

Indikator ini mencerminkan kompetensi teknis dalam penggunaan alat kerja. Sebanyak 121 responden menilai dirinya dengan skor 4, 33 responden dengan skor 5, dan 25 responden pada skor 3. Terdapat 1 responden yang berada pada skor 2, menandakan bahwa sebagian kecil karyawan masih belum sepenuhnya menguasai peralatan kerja yang digunakan. Total skor yang terkumpul adalah 726, dengan persentase capaian sebesar 74,1%, yang juga tergolong kategori Tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan sudah memiliki penguasaan alat kerja yang memadai, meskipun perlu ada perhatian khusus terhadap pelatihan teknis lanjutan untuk kelompok kecil yang belum optimal.

Jika ditotal, ketiga indikator kompetensi teknis menghasilkan skor keseluruhan sebesar 2.212 dari 2.700 (3 indikator × 900), dengan persentase capaian rata-rata sebesar 74,4%, yang secara keseluruhan dikategorikan Tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi teknis karyawan telah berkembang dengan baik, terutama dalam hal pemenuhan standar pekerjaan, prosedur kerja, dan pengoperasian peralatan. Meskipun begitu, masih terdapat ruang untuk peningkatan melalui pelatihan berkala dan pendampingan kerja, khususnya untuk

meningkatkan konsistensi dalam mengikuti prosedur dan keterampilan operasional alat kerja pada seluruh karyawan.

2. Gambaran Jawaban Responden tentang Kompetensi Interpersonal

Hasil analisis pada dimensi kompetensi interpersonal perusahaan pada generasi milenial diukur melalui indikator: saya mudah memahami masukan yang diberikan oleh rekan kerja, saya dapat bekerja sama dengan anggota tim, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel. Jawaban Responden tentang Kompetensi Interpersonal

No	Dimensi Kompetensi Interpersonal	Alternatif Jawaban					Jmlh Skor	% Capaian	Kategori
		1	2	3	4	5			
1	Saya mudah memahami masukan yang diberikan oleh rekan kerja.(KP1)	0	0	23	93	64	761	75	Tinggi
2	Saya dapat bekerja sama dengan anggota tim(KP2)	0	0	33	110	37	724	73,8	Tinggi
Total pengukuran pada dua pernyataan							1.485	74,4	132 Tinggi

Sumber : Hasil Olah Data (2025)

Berdasarkan data analisis pengukuran kompetensi interpersonal dilakukan melalui dua indikator utama, yaitu: kemampuan memahami masukan dari rekan kerja, dan kemampuan bekerja sama dalam tim, sebagai berikut:

1. Indikator: Saya mudah memahami masukan yang diberikan oleh rekan kerja

Dari hasil pengumpulan data, tidak ada responden yang memberikan jawaban pada skor 1 maupun 2 (kategori rendah), sebanyak 23 responden (12,8%) memberikan skor 3 (kategori sedang), dan mayoritas responden yaitu 93 orang (51,7%) memberikan skor 4 serta 64 orang (35,6%) memberikan skor 5. Total skor yang diperoleh dari indikator ini adalah 761 poin, atau setara dengan 84,6% dari total maksimal 900 poin. Dengan demikian, indikator ini berada dalam kategori tinggi, menandakan bahwa mayoritas karyawan memiliki kemampuan yang baik dalam menerima dan memahami masukan dari rekan kerja secara konstruktif.

2. Indikator: Saya dapat bekerja sama dengan anggota tim

Pada indikator kedua, tidak terdapat jawaban dalam kategori rendah (skor 1 dan 2), namun terdapat 33 responden (18,3%) yang memilih skor 3 (kategori sedang). Sebanyak 110 responden (61,1%) memilih skor 4, dan 37 responden (20,6%) memilih skor 5, sehingga total skor yang diperoleh adalah 724 poin dari maksimum 900. Hal ini menunjukkan tingkat capaian sebesar 80,4%, yang juga masuk dalam kategori tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki kemampuan kolaboratif yang baik dan mampu bekerja sama dalam lingkungan tim.

Jika dijumlahkan, dua indikator kompetensi interpersonal menghasilkan total skor sebesar 1.485 poin dari maksimum 1.800 poin, yang setara dengan 74,4% pencapaian rata-rata. Berdasarkan interval penilaian, hasil ini masih termasuk ke dalam kategori tinggi, meskipun nilai capaian rata-ratanya berada mendekati batas atas kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun secara umum kemampuan interpersonal responden sudah cukup baik.

3. Gambaran Jawaban Responden tentang Kompetensi Konseptual

Hasil analisis pada dimensi kompetensi interpersonal perusahaan pada generasi milenial diukur melalui indikator: saya berpikir secara sistematis dalam menghadapi situasi yang kompleks, saya dapat mengembangkan strategi pada perubahan lingkungan kerja, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel. Jawaban Responden tentang Kompetensi Konseptual

No	Dimensi Kompetensi Konseptual	Alternatif Jawaban					Jmlh Skor	% Capaian	Kategori
		1	2	3	4	5			
1	Saya berpikir secara sistematis dalam menghadapi situasi yang kompleks.(KS1)	0	1	24	113	42	736	74,5	Tinggi
2	Saya dapat mengembangkan	0	0	9	121	40	711	72,8	Tinggi

strategi pada perubahan lingkungan kerja. (KS2)									
Total pengukuran pada dua pernyataan							1.447	73,6	Tinggi

Sumber : Hasil Data Diolah (2025)

Berdasarkan data analisis maka kompetensi konseptual merupakan salah satu dimensi penting dalam dunia kerja, karena mencerminkan kemampuan karyawan dalam berpikir sistematis, memahami permasalahan yang kompleks, serta menyusun strategi adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja. Dalam penelitian ini, kompetensi konseptual diukur melalui dua pernyataan utama, yaitu:

1. Indikator KS1: Berpikir Sistematis dalam Situasi Kompleks

Sebanyak 113 responden (62,8%) memilih skor 4, 42 responden (23,3%) memilih skor 5, 24 responden (13,3%) memilih skor 3, dan hanya 1 responden (0,6%) memilih skor 2. Tidak ada responden yang memilih skor 1. Total skor yang diperoleh pada indikator ini adalah 736 poin dari maksimum 900, atau setara dengan 74,5% capaian. Berdasarkan interval kategori, hasil ini termasuk dalam kategori tinggi. Capaian ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki kemampuan untuk berpikir runtut dan logis dalam menghadapi tantangan kerja yang kompleks, meskipun masih terdapat sekitar 13% responden yang merasa kemampuan tersebut berada pada tingkat sedang (kategori skor 3).

2. Indikator KS2: Mengembangkan Strategi dalam Perubahan Lingkungan Kerja

Pada indikator ini, mayoritas responden menilai diri mereka cukup tinggi: 121 responden (67,2%) memberikan skor 4, 40 responden (22,2%) memilih skor 5, dan 9 responden (5%) memilih skor 3. Tidak terdapat responden yang memilih skor 1 maupun 2, yang menunjukkan tingkat kepercayaan diri yang cukup tinggi dalam aspek strategis. Total skor yang diperoleh pada indikator ini adalah 711 poin, atau 72,8% capaian dari maksimum 900 poin, dan termasuk dalam kategori tinggi. Meski capaian ini sedikit lebih rendah dibanding indikator KS1, namun tetap menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa

mampu beradaptasi terhadap dinamika dan perubahan di lingkungan kerja dengan menyusun strategi yang relevan.

Jika digabungkan, kedua indikator menghasilkan total skor sebesar 1.447 poin dari 1.800, atau rata-rata capaian 73,6%. Berdasarkan kriteria kategori, hasil ini masih masuk dalam kategori tinggi, namun menunjukkan bahwa kompetensi konseptual memiliki nilai capaian yang sedikit lebih rendah dibandingkan dimensi kompetensi lainnya seperti kompetensi teknis atau pembelajaran berkelanjutan.

4. Gambaran Jawaban Responden tentang Kompetensi Kepemimpinan

Hasil analisis pada dimensi kompetensi kepemimpinan perusahaan pada generasi milenial diukur melalui indikator: saya dapat memberikan arahan yang mudah dipahami oleh karyawan, saya dapat menjaga semangat tim agar tetap positif, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel. Jawaban Responden tentang Kompetensi Kepemimpinan

No	Dimensi Kompetensi Kepemimpinan	Alternatif Jawaban					Jmlh Skor	% Capaian	Kategori
		1	2	3	4	5			
1	Saya dapat memberikan arahan yang mudah dipahami oleh karyawan.(kom1)	0	1	21	119	39	736	74,5	Tinggi
2	Saya dapat menjaga semangat tim agar tetap positif.(kom2)	0	0	25	116	39	734	74	Tinggi
Total pengukuran pada dua pernyataan							1.447	74,1	Tinggi

Sumber : Hasil Data Diolah (2025)

Berdasarkan hasil analisis data kompetensi kepemimpinan merupakan salah satu dimensi penting dalam pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi melalui kemampuan memengaruhi, mengarahkan, serta

memotivasi orang lain. Dalam penelitian ini, kompetensi kepemimpinan diukur melalui dua pernyataan, yaitu:

1. Memberikan Arahan yang Mudah Dipahami

Sebanyak 119 responden (66,1%) memberikan skor 4, 39 responden (21,7%) memberikan skor 5, 21 responden (11,7%) memilih skor 3, dan 1 responden (0,6%) memilih skor 2. Tidak ada responden yang memilih skor 1. Total skor yang diperoleh untuk pernyataan ini adalah 736 poin, atau 74,5% capaian dari total skor maksimal 900 poin. Berdasarkan kriteria interval kategori, hasil ini tergolong dalam kategori tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa mampu memberikan instruksi atau arahan kerja secara jelas dan mudah dipahami. Namun, sekitar 11,7% responden masih berada dalam kategori sedang, yang menunjukkan bahwa terdapat sebagian kecil responden yang merasa belum sepenuhnya percaya diri atau efektif dalam menyampaikan arahan.

2. Menjaga Semangat Tim agar Tetap Positif

Pada indikator kedua ini, 116 responden (64,4%) memberikan skor 4, 39 responden (21,7%) memilih skor 5, dan 25 responden (13,9%) memilih skor 3. Tidak ada responden yang berada pada kategori skor rendah (1 atau 2). Total skor yang diperoleh adalah 734 poin, yang setara dengan 74% capaian, dan juga masuk dalam kategori tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden mampu menjaga suasana kerja yang positif dan membangun semangat tim, yang merupakan aspek penting dalam kepemimpinan sehari-hari. Namun, 13,9% responden masih berada dalam kategori sedang, yang menjadi catatan bahwa tidak semua individu merasa memiliki kemampuan optimal dalam memotivasi tim secara konsisten.

4.3.2. Analisis Deskriptif Variabel Pengembangan Karyawan (X2)

Variabel kompetensi karyawan dalam penelitian ini merupakan skor penilaian responden yang diperoleh jawaban responden atas penelitian yang diukur dari 4 dimensi yaitu Pembelajaran berkelanjutan, karir, kesejahteraan karyawan, inovasi. Hasil pengolahan data tersebut menunjukkan sekitar 73.% sebagaimana terlihat pada gambar berikut:



Gambar. Interval Pengembangan Karyawan

1. Gambaran Jawaban Responden tentang Pembelajaran Berkelanjutan

Hasil analisis pada dimensi pembelajaran berkelanjutan perusahaan pada generasi milenial diukur melalui indikator: saya memahami evaluasi kinerja dalam peningkatan tugas, pelatihan yang saya ikuti memperkuat kemampuan dalam bekerja, Saya dapat memanfaatkan kesempatan belajar melalui pelatihan, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel. Jawaban Responden tentang Pembelajaran Berkelanjutan

No	Dimensi Pembelajaran Berkelanjutan	Alternatif Jawaban					Jmlh Skor	% Capaian	Kategori
		1	2	3	4	5			
1	Saya memahami evaluasi kinerja dalam peningkatan tugas.(Pb1)	0	0	9	99	72	783	78,5	Tinggi
2	Pelatihan yang saya ikuti memperkuat	0	0	25	109	46	741	75,7	Tinggi

	kemampuan dalam bekerja.(Pb2)								
3	Saya dapat memanfaatkan kesempatan belajar melalui pelatihan.(Pb3)	0	0	29	106	45	741	75,7	Tinggi
Total pengukuran pada tiga pernyataan							2.265	76,5	Tinggi

Sumber : Hasil Data Diolah (2025)

Berdasarkan analisis data pada pembelajaran berkelanjutan merupakan aspek penting dalam pengembangan sumber daya manusia karena mencerminkan sejauh mana individu memiliki kesadaran dan kemauan untuk terus belajar, meningkatkan kemampuan, serta menyesuaikan diri dengan perubahan dan tuntutan pekerjaan. Dalam konteks penelitian ini, kompetensi pembelajaran berkelanjutan diukur melalui tiga pernyataan, yaitu:

1. Evaluasi Kinerja untuk Peningkatan Tugas

Sebanyak 99 responden (55%) memilih skor 4 dan 72 responden (40%) memilih skor 5, sementara hanya 9 responden (5%) memilih skor 3. Tidak ada responden yang memilih skor 1 atau 2. Total skor yang diperoleh dari pernyataan ini adalah 783 poin, dengan capaian sebesar 78,5%, dan masuk dalam kategori tinggi. Capaian ini menunjukkan bahwa mayoritas responden menyadari pentingnya evaluasi kinerja sebagai sarana untuk meningkatkan efektivitas dan kualitas pekerjaan. Evaluasi bukan semata-mata bentuk pengawasan, tetapi juga menjadi bagian dari pembelajaran reflektif yang mendorong pertumbuhan individu.

2. Penguatan Kemampuan Melalui Pelatihan

Indikator kedua mengukur sejauh mana pelatihan yang diikuti oleh karyawan mampu meningkatkan kemampuan kerja. Hasilnya menunjukkan bahwa 109 responden (60,6%) memilih skor 4, 46 responden (25,6%) memilih skor 5, dan 25 responden (13,9%) memilih skor 3. Tidak ada responden dalam kategori rendah. Total skor yang diperoleh adalah 741 poin, atau 75,7% capaian, yang masuk dalam kategori tinggi.

Angka ³² ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa pelatihan yang diberikan perusahaan cukup efektif dalam mendukung kinerja. Namun demikian, adanya 13,9% responden yang masih menilai sedang menunjukkan perlunya penyesuaian antara konten pelatihan dan kebutuhan aktual di lapangan.

3. Pemanfaatan Kesempatan Belajar

Pada indikator ketiga, 106 responden (58,9%) memilih skor 4, 45 responden (25%) memilih skor 5, dan 29 responden (16,1%) memilih skor 3. Seperti dua indikator sebelumnya, tidak ada yang memilih skor 1 atau 2. Total skor yang diperoleh adalah 741 poin, atau 75,7%, dan tergolong dalam kategori tinggi. Data ini menggambarkan bahwa sebagian besar responden mampu memanfaatkan peluang belajar, khususnya dalam konteks pelatihan yang disediakan oleh organisasi. Meski demikian, angka 16,1% pada kategori sedang menunjukkan masih adanya tantangan dalam motivasi belajar atau aksesibilitas terhadap program pelatihan yang tersedia.

Jika digabungkan, ketiga indikator menghasilkan total skor 2.265 dari 2.700 poin maksimal, dengan rata-rata capaian sebesar 76,5%. Berdasarkan kriteria penilaian, hasil ini masuk dalam kategori tinggi. Pencapaian ini mencerminkan bahwa para responden memiliki tingkat kesadaran belajar yang baik dan mampu melihat proses evaluasi, pelatihan, dan pembelajaran sebagai bagian penting dalam pengembangan diri dan pencapaian kinerja kerja. Namun demikian, masih terdapat peluang untuk penguatan, terutama pada optimalisasi hasil pelatihan dan pemberian ruang belajar yang lebih aplikatif dan relevan.

2. Gambaran Jawaban Responden tentang Karir

Hasil analisis pada dimensi karir generasi milenial diukur melalui indikator: saya merasa pencapaian diakui melalui promosi jabatan yang diterima, saya memiliki rencana yang jelas untuk pengembangan karir ke depan, ²⁹ dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel. Jawaban Responden tentang Karir

No	Dimensi Kompetensi Karir	Alternatif Jawaban					Jmlh	%	Kategori
		1	2	3	4	5	Skor	Capaian	
1	Saya merasa pencapaian diakui melalui promosi jabatan yang diterima.(Kr1)	0	0	27	100	53	746	75,8	Tinggi
2	Saya memiliki rencana yang jelas untuk pengembangan karir ke depan.(Kr2)	0	2	21	104	53	748	75,9	Tinggi
Total pengukuran pada dua pernyataan							1.494	75,5	Tinggi

Sumber : Hasil Data Diolah (2025)

Berdasarkan analisis data pada karir berperan penting dalam membentuk motivasi jangka panjang dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Analisis ini mencerminkan sejauh mana seorang karyawan memiliki persepsi positif terhadap pengakuan atas pencapaiannya, serta kejelasan arah pengembangan karir yang ingin dicapai. Dalam penelitian ini, karir diukur melalui dua pernyataan, yaitu:

1. Pengakuan terhadap Pencapaian melalui Promosi

Sebanyak 100 responden (55,6%) memilih skor 4, 53 responden (29,4%) memilih skor 5, dan 27 responden (15%) memilih skor 3. Tidak ada yang memilih skor 1 dan 2, yang menandakan persepsi negatif terhadap promosi tergolong sangat kecil. Total skor dari indikator ini adalah 746 poin, atau setara dengan 75,8% capaian dari nilai maksimal. Berdasarkan rentang penilaian, angka ini tergolong kategori tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa bahwa pencapaian mereka diakui oleh organisasi melalui sistem promosi, meskipun masih terdapat sebagian kecil (15%) yang merasa pengakuan

tersebut belum sepenuhnya tercermin. Hal ini bisa menjadi masukan bagi organisasi untuk meningkatkan transparansi dan konsistensi sistem promosi.

2. Kejelasan Rencana Pengembangan Karir

Pada indikator kedua, 104 responden (57,8%) memilih skor 4, 53 responden (29,4%) memilih skor 5, 21 responden (11,7%) memilih skor 3, dan 2 responden (1,1%) memilih skor 2. Total skor yang diperoleh dari indikator ini adalah 748 poin, atau 75,9% capaian, dan juga termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah memiliki perencanaan karir yang jelas ke depan, dan menilai bahwa organisasi menyediakan ruang yang memungkinkan mereka untuk berkembang. Namun demikian, adanya responden yang menjawab pada kategori sedang dan rendah mengindikasikan bahwa masih ada kebutuhan akan program pengembangan karir yang lebih terarah dan terstruktur, seperti coaching, mentoring, dan career path mapping.

Dari kedua indikator, total skor yang diperoleh adalah 1.494 dari maksimum 1.800 poin, dengan rata-rata capaian sebesar 75,5%, yang tergolong dalam kategori tinggi. Capaian ini menunjukkan bahwa secara umum, karyawan memiliki motivasi karir yang baik, merasa dihargai atas kinerjanya, dan memiliki pemahaman yang cukup terhadap arah karir yang ingin mereka capai di masa depan. Namun demikian, agar karir ini terus meningkat, organisasi perlu memastikan bahwa proses promosi dilakukan secara objektif dan transparan, serta menyediakan platform pengembangan karir yang dapat diakses oleh seluruh karyawan secara merata.

3. Gambaran Jawaban Responden tentang Kesejahteraan Karyawan

Hasil analisis pada dimensi kesejahteraan karyawan pada generasi milenial diukur melalui indikator: saya mendapatkan tunjangan kinerja yang memadai, saya memiliki akses terhadap layanan kesehatan. dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel. Jawaban Responden tentang Kesejahteraan Karyawan

No	Dimensi Kesejahteraan Karyawan	Alternatif Jawaban					Jmlh Skor	% Capaian	Kategori
		1	2	3	4	5			
1	saya mendapatkan tunjangan kinerja yang memadai(k1)	0	0	18	122	40	746	75,8	Tinggi
2	saya memiliki akses terhadap layanan Kesehatan.(k2)	0	0	21	106	53	748	75,9	Tinggi
Total pengukuran pada dua pernyataan							1.494	75,5	Tinggi

Sumber : Hasil Data Diolah (2025)

Berdasarkan data diatas pengukuran terhadap dimensi kesejahteraan karyawan dilakukan melalui dua indikator utama, yaitu: tunjangan kinerja yang memadai dan akses terhadap layanan kesehatan. Hasil dari pengumpulan data menunjukkan bahwa kedua indikator tersebut memperoleh nilai rata-rata yang tinggi, dengan total capaian sebesar 1.494 poin atau 75,5%, yang dikategorikan sebagai tinggi. Pada indikator pertama, yaitu "Saya mendapatkan tunjangan kinerja yang memadai", distribusi skor menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan jawaban pada skala 4 (sebanyak 122 responden) dan skala 5 (sebanyak 40 responden).

Tidak ada responden yang memberikan jawaban pada skala 1 dan 2, serta hanya 18 responden yang menjawab pada skala 3. Hal ini menghasilkan total skor sebesar 746 poin atau 75,8% dari capaian maksimal, yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa puas dan menganggap bahwa perusahaan telah memberikan tunjangan kinerja yang cukup memadai. Tunjangan kinerja yang diberikan menjadi salah satu bentuk penghargaan atas produktivitas dan kontribusi yang telah diberikan oleh karyawan, serta menjadi faktor penting dalam menjaga motivasi dan loyalitas terhadap perusahaan. Sementara itu, indikator kedua, yaitu "Saya memiliki akses terhadap layanan kesehatan", juga menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi. Tercatat sebanyak 106 responden memilih skala 4 dan 53 responden memilih

skala 5, sedangkan 21 responden memilih skala 3. Sama seperti pada indikator pertama, tidak ada responden yang memilih skala 1 dan 2. Jumlah skor keseluruhan yang diperoleh pada indikator ini adalah 748 poin, atau 75,9%, yang juga berada dalam kategori tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan merasa bahwa perusahaan telah menyediakan akses terhadap fasilitas layanan kesehatan secara memadai, yang mencakup kemungkinan akses terhadap asuransi kesehatan, klinik perusahaan, kerja sama dengan rumah sakit, maupun program pemeriksaan kesehatan rutin.

Secara keseluruhan, skor rata-rata dari kedua indikator berada dalam kategori tinggi. Capaian ini menunjukkan bahwa dimensi kesejahteraan karyawan di lingkungan perusahaan telah dikelola dengan baik dan menjadi perhatian manajemen. Tingginya nilai ini mencerminkan bahwa perusahaan telah mampu memenuhi kebutuhan dasar karyawan dalam hal finansial dan kesehatan, dua aspek penting yang sangat berpengaruh terhadap kualitas hidup dan kinerja kerja karyawan. Dengan adanya kesejahteraan yang terjaga, karyawan akan lebih merasa dihargai, terlindungi, dan memiliki rasa aman dalam menjalankan tugas-tugasnya. Hal ini pada akhirnya dapat berkontribusi positif terhadap peningkatan produktivitas dan keterlibatan (*employee engagement*) dalam organisasi.

Namun demikian, meskipun nilai capaian sudah tinggi, perusahaan tetap perlu terus melakukan evaluasi dan penyempurnaan, agar kesejahteraan karyawan tetap terjaga dan dapat beradaptasi dengan dinamika kebutuhan di masa depan. Perluasan program tunjangan dan layanan kesehatan berbasis kebutuhan individu serta pendekatan yang lebih personal juga dapat menjadi strategi peningkatan yang lebih berdampak pada kesejahteraan holistik karyawan.

4. Gambaran Jawaban Responden tentang Inovasi

Hasil analisis pada dimensi inovasi pada generasi milenial diukur melalui indikator: saya aktif berkontribusi dalam pengembangan ide baru di pekerjaan, saya dihargai ketika memberikan solusi kreatif. dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel. Jawaban Responden tentang Inovasi

No	Dimensi Inovasi	Alternatif Jawaban					Jmlh	%	Kategori
		1	2	3	4	5	Skor	Capaian	
1	Saya aktif berkontribusi dalam pengembangan ide baru di pekerjaan.(In 1)	0	0	11	116	53	762	75,4	Tinggi
2	Saya dihargai ketika memberikan solusi kreatif.(In 2)	0	1	18	112	49	749	74,9	Tinggi
Total pengukuran pada dua pernyataan							1.511	74,8	Tinggi

Sumber: Hasil Data Diolah (2025)

Berdasarkan data diatas dimensi inovasi menjadi salah satu aspek penting dalam mencerminkan budaya kerja yang dinamis dan adaptif di suatu organisasi. Dalam pengukuran ini, dimensi inovasi dinilai melalui dua pernyataan utama, yaitu "Saya aktif berkontribusi dalam pengembangan ide baru di pekerjaan" dan "Saya dihargai ketika memberikan solusi kreatif." Hasil pengolahan data terhadap kedua indikator tersebut menunjukkan skor total sebesar 1.511 atau 74,8%, yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki persepsi positif terhadap iklim inovasi di lingkungan kerja mereka.

Indikator pertama, "Saya aktif berkontribusi dalam pengembangan ide baru di pekerjaan," memperoleh skor total sebesar 762 poin atau 75,4%. Distribusi jawaban menunjukkan bahwa mayoritas responden memilih skala 4 (sebanyak 116 orang) dan skala 5 (sebanyak 53 orang), dengan hanya 11 responden yang memilih skala 3. Tidak ada responden yang memilih skala 1 dan 2. Data ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan memiliki keterlibatan yang aktif dalam menyampaikan ide-ide baru yang berpotensi meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja. Tingginya partisipasi dalam pengembangan ide juga menjadi cerminan bahwa organisasi membuka ruang bagi kreativitas dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyuarakan gagasan-gagasan inovatif mereka.

Sementara itu, indikator kedua, “Saya dihargai ketika memberikan solusi kreatif,” memperoleh skor 749 poin atau 74,9%, juga termasuk dalam kategori tinggi. Meskipun masih dalam kategori yang sama, nilai capaian ini sedikit lebih rendah dibandingkan indikator pertama. Sebanyak 112 responden memilih skala 4 dan 49 responden memilih skala 5, dengan 18 responden di skala 3 dan 1 responden di skala 2. Temuan ini memberikan sinyal bahwa meskipun inovasi dihargai oleh organisasi, masih terdapat ruang untuk meningkatkan penghargaan atau pengakuan terhadap karyawan yang berani memberikan solusi kreatif. Penghargaan tersebut tidak hanya dalam bentuk insentif atau kompensasi, tetapi juga bisa berupa pengakuan informal, peningkatan tanggung jawab, atau bahkan pengembangan karier.

Secara keseluruhan, skor yang diperoleh pada dimensi inovasi menunjukkan bahwa budaya inovatif sudah mulai tumbuh dan menjadi bagian dari perilaku organisasi. Karyawan merasa cukup leluasa untuk berkontribusi dalam ide-ide baru dan mendapatkan apresiasi atas kreativitas yang ditunjukkan. Ini menjadi fondasi penting bagi organisasi yang ingin beradaptasi di tengah perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan kompleks.

Namun demikian, untuk memperkuat budaya inovasi yang berkelanjutan, perusahaan dapat mempertimbangkan langkah-langkah tambahan seperti pelatihan untuk berpikir kreatif, pembentukan tim inovasi, serta sistem penghargaan yang lebih terstruktur bagi kontribusi inovatif. Ketika karyawan merasa aman untuk bereksperimen dan dihargai atas keberanian mereka dalam mencoba hal baru, maka akan tercipta lingkungan kerja yang lebih progresif dan kompetitif.

192 4.3.3. Analisis Deskriptif Variabel *Employee Engagement* (Y)

Variabel *employee engagement* 11 dalam penelitian ini merupakan skor penilaian responden yang diperoleh jawaban responden atas penelitian yang di ukur dari 3 dimensi yaitu *vigor*, *dedication*, *absorption*. Hasil pengolahan data tersebut menunjukkan sekitar 73,8% sebagaimana terlihat pada gambar berikut:



Gambar: Interval Kategori posisi *Employee Engagement*

1. Gambaran Jawaban Responden tentang Vigor

Hasil analisis pada dimensi vigor pada generasi milenial diukur melalui indikator: saya dapat menjaga tingkat energi tetap konsisten selama jam kerja, saya tidak mudah menyerah ketika menghadapi tekanan kerja, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel. Jawaban Responden tentang Vigor

No	Dimensi Vigor	Alternatif Jawaban					Jmlh Skor	% Capaian	Kategori
		1	2	3	4	5			
1	Saya dapat menjaga tingkat energi tetap konsisten selama jam kerja.	0	0	13	106	61	768	75,9	Tinggi
2	Saya tidak mudah menyerah ketika menghadapi tekanan kerja	0	0	29	98	53	744	73,9	Tinggi
Total pengukuran pada dua pernyataan							1.512	74,9	Tinggi

Sumber : Hasil Data di Olah (2025)

Berdasarkan data diatas dimensi inovasi menjadi salah satu aspek penting dalam mencerminkan budaya kerja yang dinamis dan adaptif di suatu organisasi. Dalam pengukuran ini, dimensi inovasi dinilai melalui dua pernyataan utama, yaitu "Saya aktif berkontribusi dalam pengembangan ide baru di pekerjaan" dan "Saya dihargai ketika memberikan solusi kreatif." Hasil pengolahan data terhadap kedua indikator tersebut menunjukkan skor total sebesar 1.511 atau 74,8%, yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki persepsi positif terhadap iklim inovasi di lingkungan kerja mereka.

Indikator pertama, "Saya aktif berkontribusi dalam pengembangan ide baru di pekerjaan," memperoleh skor total sebesar 762 poin atau 75,4%. Distribusi jawaban menunjukkan bahwa mayoritas responden memilih skala 4 (sebanyak 116 orang) dan skala 5 (sebanyak 53 orang), dengan hanya 11 responden yang memilih skala 3. Tidak ada responden yang memilih skala 1 dan 2. Data ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan memiliki keterlibatan yang aktif dalam menyampaikan ide-ide baru yang berpotensi meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja. Tingginya partisipasi dalam pengembangan ide juga menjadi cerminan bahwa organisasi membuka ruang bagi kreativitas dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyalurkan gagasan-gagasan inovatif mereka.

Sementara itu, indikator kedua, "Saya dihargai ketika memberikan solusi kreatif," memperoleh skor 749 poin atau 74,9%, juga termasuk dalam kategori tinggi. Meskipun masih dalam kategori yang sama, nilai capaian ini sedikit lebih rendah dibandingkan indikator pertama. Sebanyak 112 responden memilih skala 4 dan 49 responden memilih skala 5, dengan 18 responden di skala 3 dan 1 responden di skala 2. Temuan ini memberikan sinyal bahwa meskipun inovasi dihargai oleh organisasi, masih terdapat ruang untuk meningkatkan penghargaan atau pengakuan terhadap karyawan yang berani memberikan solusi kreatif. Penghargaan tersebut tidak hanya dalam bentuk insentif atau kompensasi, tetapi juga bisa berupa pengakuan informal, peningkatan tanggung jawab, atau bahkan pengembangan karier.

Secara keseluruhan, skor yang diperoleh pada dimensi inovasi menunjukkan bahwa budaya inovatif sudah mulai tumbuh dan menjadi bagian dari perilaku organisasi. Karyawan merasa cukup leluasa untuk berkontribusi dalam ide-ide baru dan mendapatkan apresiasi atas kreativitas yang ditunjukkan. Ini menjadi fondasi penting bagi organisasi yang ingin beradaptasi di tengah perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan kompleks. Namun

demikian, untuk memperkuat budaya inovasi yang berkelanjutan, perusahaan dapat mempertimbangkan langkah-langkah tambahan seperti pelatihan untuk berpikir kreatif, pembentukan tim inovasi, serta sistem penghargaan yang lebih terstruktur bagi kontribusi inovatif. Ketika karyawan merasa aman untuk bereksperimen dan dihargai atas keberanian mereka dalam mencoba hal baru, maka akan tercipta lingkungan kerja yang lebih progresif dan kompetitif.

2. Gambaran Jawaban Responden tentang *Dedication*

Hasil analisis pada dimensi *dedication* pada generasi milenial diukur melalui indikator: saya dapat bertanggung jawab atas keberhasilan pekerjaan, saya ingin memberikan kontribusi terbaik., dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel. Jawaban Responden tentang *Dedication*

No	Dimensi <i>Dedication</i>	Alternatif Jawaban					Jmlh	%	Kategori
		1	2	3	4	5	Skor	Capaian	
1	Saya dapat bertanggung jawab atas keberhasilan pekerjaan.	0	0	26	114	40	734	74,1	Tinggi
2	Saya ingin memberikan kontribusi terbaik.	0	0	46	84	50	724	72,9	Tinggi
Total pengukuran pada dua pernyataan							1.458	73,5	Tinggi

Sumber : Hasil Data di Olah (2025)

Berdasarkan data analisa *Dedication* atau dedikasi seorang karyawan menunjukkan rasa tanggung jawab, keterlibatan emosional, dan keinginan untuk berkontribusi secara maksimal terhadap pekerjaan maupun organisasi. Dalam penelitian ini, dimensi dedikasi diukur melalui dua pernyataan utama, yaitu: “Saya dapat bertanggung jawab atas keberhasilan pekerjaan” dan “Saya ingin memberikan kontribusi terbaik.”

Secara keseluruhan, kedua indikator ini menghasilkan skor total sebesar 1.458 poin atau 73,5%, yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum, para karyawan memiliki semangat tanggung jawab yang besar serta komitmen tinggi dalam memberikan yang terbaik dalam setiap pekerjaan yang dilakukan. Nilai ini juga mencerminkan adanya semangat kerja yang kuat dan rasa memiliki terhadap hasil kerja yang dilakukan. Pada indikator pertama, yaitu “Saya dapat bertanggung jawab atas keberhasilan pekerjaan,” diperoleh skor total sebesar 734 poin atau 74,1%. Sebanyak 114 responden memilih skala 4 dan 40 responden memilih skala 5, sementara 26 responden memilih skala 3. Tidak ada jawaban pada skala 1 dan 2, yang menunjukkan bahwa seluruh responden memiliki tingkat tanggung jawab yang cukup tinggi terhadap keberhasilan tugas atau pekerjaan yang mereka jalankan. Tanggung jawab ini menjadi cerminan dari sikap profesionalisme yang baik serta komitmen terhadap standar dan hasil kerja yang optimal.

Indikator kedua, yaitu “Saya ingin memberikan kontribusi terbaik,” memperoleh skor 724 poin atau 72,9%. Distribusi jawaban menunjukkan bahwa 84 responden memilih skala 4 dan 50 responden memilih skala 5, dengan 46 responden memilih skala 3. Sama seperti pada indikator sebelumnya, tidak ada jawaban pada skala 1 dan 2. Hasil ini mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan memiliki keinginan kuat untuk memberikan kontribusi yang maksimal kepada perusahaan, baik dalam bentuk ide, kinerja, maupun komitmen kerja jangka panjang. Kedua indikator ini secara bersamaan menunjukkan bahwa dedikasi karyawan berada dalam kondisi yang baik. Karyawan merasa memiliki tanggung jawab personal atas hasil kerja mereka serta termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam peran masing-masing. Dedikasi seperti ini menjadi fondasi penting dalam membangun budaya kerja yang produktif, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil.

Meskipun hasil capaian masuk dalam kategori tinggi, tetap terdapat ruang untuk peningkatan, terutama pada aspek motivasi intrinsik dan pengakuan atas kontribusi. Perusahaan dapat mendukung peningkatan dedikasi ini melalui berbagai pendekatan, seperti memberikan feedback konstruktif, menciptakan lingkungan kerja yang suportif, dan mengembangkan jalur karier yang transparan bagi karyawan yang menunjukkan loyalitas dan tanggung jawab tinggi. Dengan dukungan sistem manajemen yang tepat, dedikasi karyawan dapat dipelihara dan ditingkatkan secara berkelanjutan, yang pada akhirnya akan mendorong performa individu maupun organisasi secara keseluruhan.

3. Gambaran Jawaban Responden tentang *Absorption*

Hasil analisis pada dimensi *absorption* pada generasi milenial diukur melalui indikator: saya menikmati pekerjaan sehingga lupa istirahat. saya memusatkan perhatian pada pekerjaan, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel. Jawaban Responden tentang *Absorption*

No	Dimensi <i>Absorption</i>	Alternatif Jawaban					Jmlh Skor	% Capaian	Kategori
		1	2	3	4	5			
1	Saya menikmati pekerjaan sehingga lupa istirahat.	0	0	28	112	40	732	74,1	Tinggi
2	Saya memusatkan perhatian pada pekerjaan.	0	0	23	119	37	730	73,9	Tinggi
Total pengukuran pada dua pernyataan							1.462	73,2	Tinggi

Sumber : Hasil Data di Olah (2025)

Hasil pengolahan data terhadap kedua indikator tersebut menunjukkan bahwa total skor keseluruhan mencapai 1.462 poin atau 73,2%, yang tergolong dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan telah menunjukkan tingkat keterlibatan dan fokus yang tinggi dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pada indikator pertama, yaitu “Saya menikmati pekerjaan sehingga lupa istirahat,” diperoleh skor sebesar 732 poin, atau 74,1%. Distribusi jawaban didominasi oleh skala 4 (112 responden) dan skala 5 (40 responden), dengan 28 responden memilih skala 3, dan tidak ada yang menjawab pada skala 1 atau 2. Temuan ini menunjukkan bahwa banyak karyawan merasa sangat terlibat dan menikmati pekerjaan mereka, hingga pada titik tertentu melupakan kebutuhan akan waktu istirahat. Ini merupakan tanda bahwa pekerjaan telah memberikan rasa makna dan kepuasan yang tinggi bagi karyawan.

Sementara itu, pada indikator kedua, yaitu “Saya memusatkan perhatian pada pekerjaan,” diperoleh skor 730 poin, atau 73,9%. Responden yang memilih skala 4 berjumlah 119 orang dan skala 5 sebanyak 37 orang, sementara 23 responden memilih skala 3. Tidak ada yang memilih skala 1 atau 2. Hasil ini mengindikasikan bahwa karyawan memiliki tingkat konsentrasi dan fokus yang kuat terhadap tugas-tugas yang mereka kerjakan. Konsentrasi yang tinggi ini penting untuk menjaga kualitas hasil kerja dan efisiensi waktu.

Secara keseluruhan, capaian tinggi pada dimensi absorption menunjukkan bahwa karyawan tidak hanya hadir secara fisik di tempat kerja, tetapi juga hadir secara mental dan emosional dalam aktivitas pekerjaannya. Mereka bekerja dengan penuh perhatian dan menikmati prosesnya, yang merupakan indikator penting dari keterlibatan yang mendalam. Namun demikian, perusahaan tetap perlu memperhatikan keseimbangan antara keterlibatan tinggi dan risiko kelelahan kerja (burnout). Meskipun menikmati pekerjaan adalah hal yang positif, namun lupa istirahat dalam jangka panjang dapat berpengaruh negatif terhadap kesehatan fisik dan mental karyawan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mendorong budaya kerja yang produktif namun tetap sehat, misalnya melalui pengaturan waktu kerja yang fleksibel, edukasi manajemen waktu, serta penyediaan fasilitas relaksasi atau jeda kerja di lingkungan kantor. Dengan menjaga keseimbangan antara absorption dan kesejahteraan, maka organisasi dapat memastikan bahwa keterlibatan karyawan tetap terjaga dalam jangka panjang dan mendukung kinerja berkelanjutan.

4.3.4. Analisis Deskriptif Variabel Adaptasi Karyawan (Z)

Variabel adaptasi karyawan dalam penelitian ini merupakan skor penilaian responden yang diperoleh jawaban responden atas penelitian yang di ukur dari 4 dimensi yaitu kognitif, perilaku, sosial, budaya. Hasil pengolahan data tersebut menunjukkan sekitar 74,8% sebagaimana terlihat pada gambar berikut:



Gambar. Kategori Interval Adaptasi Karyawan

1. Gambaran Jawaban Responden tentang Kognitif

Hasil analisis pada dimensi kognitif pada generasi milenial diukur melalui indikator: saya dapat membuat keputusan berdasarkan pertimbangan rasional, saya memahami informasi baru dengan cepat, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel. Jawaban Responden tentang Kognitif

No	Dimensi Kognitif	Alternatif Jawaban					Jmlh Skor	% Capaian	Kategori
		1	2	3	4	5			
1	Saya dapat membuat keputusan berdasarkan pertimbangan rasional.	0	0	10	89	81	791	76	Tinggi
2	Saya memahami informasi baru dengan cepat.	0	0	22	109	49	747	75,3	Tinggi
Total pengukuran pada dua pernyataan							1.538	75,7	Tinggi

Sumber : Hasil Data di Olah (2025)

Hasil pengukuran menunjukkan bahwa total skor dari kedua indikator adalah 1.538 poin, dengan capaian persentase 75,7%, yang termasuk dalam kategori tinggi. Ini mengindikasikan bahwa para karyawan dalam organisasi memiliki tingkat pemahaman, logika berpikir, dan kemampuan pengambilan keputusan yang baik dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Pada indikator pertama, “Saya dapat membuat keputusan berdasarkan pertimbangan rasional,” responden memberikan skor total sebesar 791 poin atau 76%. Sebanyak 89 responden memilih skala 4 dan 81 responden memilih skala 5, sementara 10 responden memilih skala 3. Tidak ada responden yang memilih skala 1 maupun 2. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki kecenderungan untuk menggunakan pendekatan rasional dalam menghadapi situasi kerja dan pengambilan keputusan, bukan sekadar mengandalkan intuisi atau emosi. Kemampuan ini sangat penting dalam menjaga akurasi, obyektivitas, dan profesionalisme dalam menjalankan tugas.

Indikator kedua, “Saya memahami informasi baru dengan cepat,” memperoleh skor 747 poin atau 75,3%. Sebanyak 109 responden menjawab pada skala 4 dan 49 responden pada skala 5, sementara 22 responden memilih skala 3. Tidak ada responden yang memilih skala 1 dan 2. Hasil ini mencerminkan bahwa sebagian besar karyawan mampu menangkap dan memproses informasi baru secara efisien. Dalam dunia kerja yang dinamis dan cepat berubah, kemampuan memahami informasi baru dengan cepat menjadi salah satu kunci keberhasilan adaptasi dan pengembangan diri. Secara keseluruhan, skor tinggi pada dimensi kognitif mencerminkan bahwa perusahaan telah berhasil menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan daya pikir karyawan. Hal ini juga bisa menjadi indikator bahwa proses rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia sudah berjalan secara efektif dalam menumbuhkan kemampuan berpikir kritis dan cepat tanggap terhadap informasi.

Namun, untuk menjaga dan meningkatkan aspek ini, organisasi perlu terus menyediakan akses terhadap pelatihan dan pembelajaran yang menstimulasi daya pikir, seperti program pengembangan kognitif, pelatihan pemecahan masalah, dan pelatihan manajemen keputusan. Selain itu, menyediakan tantangan intelektual dalam tugas sehari-hari juga dapat menjaga agar kemampuan kognitif karyawan tetap tajam dan berkembang.

2. Gambaran Jawaban Responden tentang Perilaku

Hasil analisis pada dimensi perilaku pada generasi milenial diukur melalui indikator: saya menjaga etika berkomunikasi, saya menghormati perbedaan pendapat di tempat kerja, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel. Jawaban Responden tentang Perilaku

No	Dimensi Perilaku	Alternatif Jawaban					Jmlh Skor	% Capaian	Kategori
		1	2	3	4	5			
1	Saya menjaga etika berkomunikasi.	0	0	25	101	54	749	75	Tinggi
2	Saya menghormati perbedaan pendapat di tempat kerja.	0	0	20	113	47	747	75,3	Tinggi
Total pengukuran pada dua pernyataan							1.496	75	Tinggi

Sumber : Hasil Data di Olah (2025)

Berdasarkan hasil olahan data, total skor yang diperoleh dari kedua indikator adalah 1.496 poin dengan capaian 75%, yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa secara umum, karyawan menunjukkan perilaku profesional yang positif dalam lingkungan kerja mereka, yang mendukung kerja tim serta membangun komunikasi yang sehat antarindividu di organisasi.

Indikator pertama, yaitu “Saya menjaga etika berkomunikasi,” memperoleh total skor 749 poin, atau 75% dari capaian maksimal. Distribusi jawaban menunjukkan bahwa 101 responden memilih skala 4 dan 54 responden memilih skala 5, dengan 25 responden memilih skala 3. Tidak ada jawaban pada skala 1 dan 2. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan memahami dan menerapkan etika komunikasi dengan baik, baik secara lisan maupun tertulis, serta menjaga kesopanan dan profesionalitas dalam menyampaikan pendapat atau instruksi.

Indikator kedua, yaitu “Saya menghormati perbedaan pendapat di tempat kerja,” memperoleh skor 747 poin atau 75,3%. Sebanyak 113 responden memilih skala 4 dan 47 memilih skala 5, sedangkan 20 responden memilih skala 3. Sama seperti indikator sebelumnya, tidak ada yang memilih skala 1 dan 2. Capaian ini menunjukkan bahwa para karyawan memiliki tingkat toleransi yang tinggi terhadap keberagaman pandangan dan mampu menciptakan suasana kerja yang inklusif serta menghargai masukan dari rekan kerja lainnya. Secara keseluruhan, nilai tinggi pada dimensi perilaku menjadi indikator bahwa organisasi telah berhasil membangun budaya kerja yang sehat, saling menghargai, dan mengedepankan komunikasi yang beretika. Perilaku positif ini menjadi fondasi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, kondusif, dan minim konflik.

3. Gambaran Jawaban Responden tentang Sosial

Hasil analisis pada dimensi sosial pada generasi milenial diukur melalui indikator: saya dapat interaksi dengan rekan kerja, saya dapat bertukar pandangan saat menghadapi perubahan kebijakan, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel. Jawaban Responden tentang Sosial

No	Dimensi Sosial	Alternatif Jawaban					Jmlh	%	Kategori
		1	2	3	4	5	Skor	Capaian	
1	Saya dapat interaksi dengan rekan kerja.	0	0	27	109	44	737	73,8	Tinggi
2	Saya dapat bertukar pandangan saat menghadapi perubahan kebijakan.	0	0	23	103	51	736	73,6	Tinggi
Total pengukuran pada dua pernyataan							1.473	73,4	Tinggi

Sumber : Hasil Data di Olah (2025)

Hasil pengolahan data, diperoleh skor total sebesar 1.473 poin, atau 73,4%, yang masuk dalam kategori tinggi. Ini mengindikasikan bahwa karyawan pada umumnya mampu menjalin hubungan sosial yang baik dan aktif berkomunikasi dengan rekan-rekan kerja, termasuk dalam menghadapi dinamika dan perubahan di tempat kerja.

Pada indikator pertama, yaitu “Saya dapat interaksi dengan rekan kerja,” diperoleh skor sebesar 737 poin atau 73,8%. Sebanyak 109 responden memilih skala 4 dan 44 responden memilih skala 5, sedangkan 27 responden berada di skala 3. Tidak terdapat jawaban pada skala 1 dan 2. Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan merasa nyaman dan mampu melakukan interaksi sosial dengan sesama rekan kerja, baik dalam bentuk komunikasi informal maupun kerja sama dalam tugas. Interaksi sosial yang sehat menjadi dasar bagi terbentuknya tim yang solid dan budaya kerja yang inklusif.

Pada indikator kedua, “Saya dapat bertukar pandangan saat menghadapi perubahan kebijakan,” diperoleh skor 736 poin atau 73,6%. Distribusi jawaban didominasi oleh 103 responden pada skala 4 dan 51 responden pada skala 5, dengan 23 responden memilih skala 3. Hasil ini mengindikasikan bahwa karyawan memiliki kecenderungan untuk terbuka dan aktif berdiskusi ketika terjadi perubahan, serta mampu menyampaikan pendapat atau masukan secara konstruktif. Ini sangat penting dalam mendukung proses adaptasi organisasi dan mendorong keterlibatan aktif dalam proses pengambilan keputusan.

Secara keseluruhan, hasil pengukuran dimensi sosial menunjukkan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan kecenderungan sosial yang baik dalam menjalin komunikasi dan hubungan kerja yang positif. Lingkungan kerja yang terbuka terhadap komunikasi dua arah dan interaksi sosial yang harmonis merupakan faktor pendukung utama dalam meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Untuk menjaga dan meningkatkan capaian ini, organisasi disarankan untuk terus mendorong komunikasi terbuka, mengadakan forum diskusi atau rapat tim secara berkala, serta menciptakan suasana kerja yang mendukung kolaborasi lintas departemen. Pelatihan tentang komunikasi interpersonal, empati, serta resolusi konflik juga dapat menjadi strategi jangka panjang untuk memperkuat aspek sosial dalam organisasi.

4. Gambaran Jawaban Responden tentang Budaya

Hasil analisis pada dimensi budaya pada generasi milenial diukur melalui indikator: saya dapat menjaga budaya kerja yang positif, saya berpartisipasi aktif dalam organisasi.aya dapat interaksi dengan rekan kerja, saya dapat bertukar pandangan saat menghadapi perubahan kebijakan, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel. Jawaban Responden tentang Budaya

No	Dimensi Budaya	Alternatif Jawaban					Jmlh Skor	% Capaian	Kategori
		1	2	3	4	5			
1	Saya dapat menjaga budaya kerja yang positif.	0	1	15	120	44	745	75,1	Tinggi
2	Saya berpartisipasi aktif dalam organisasi.	0	0	17	121	42	745	75,1	Tinggi
Total pengukuran pada dua pernyataan							1.490	75,1	Tinggi

Sumber : Hasil Data di Olah (2025)

Hasil pengukuran menunjukkan bahwa total skor keseluruhan dari kedua indikator adalah 1.490 poin dengan capaian 75,1%, yang masuk dalam kategori tinggi. Capaian ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan telah menunjukkan komitmen yang kuat terhadap pelestarian nilai-nilai budaya perusahaan dan memiliki keterlibatan aktif dalam kegiatan atau dinamika organisasi.

Pada indikator pertama, “Saya dapat menjaga budaya kerja yang positif,” diperoleh skor 745 poin atau 75,1%. Sebanyak 120 responden memilih skala 4, dan 44 responden memilih skala 5, sedangkan 15 responden berada di skala 3 dan hanya 1 responden pada skala 2. Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan menyadari pentingnya menjaga suasana kerja yang kondusif, menjunjung nilai-nilai positif seperti kerja sama, integritas, dan saling menghormati dalam lingkungan kerja. Ini menjadi fondasi penting bagi keberlangsungan budaya organisasi yang sehat dan berkelanjutan.

Indikator kedua, yaitu “Saya berpartisipasi aktif dalam organisasi,” juga menunjukkan skor yang sama, yaitu 745 poin atau 75,1%. Distribusi jawaban didominasi oleh 121 responden pada skala 4 dan 42 responden pada skala 5, sementara 17 responden memilih skala 3. Tidak ada responden yang memilih skala 1 atau 2. Ini mengindikasikan bahwa karyawan secara umum memiliki partisipasi yang baik dalam aktivitas organisasi, baik formal maupun informal, seperti rapat tim, kegiatan sosial, pelatihan, dan inisiatif lainnya. Partisipasi ini

menunjukkan adanya semangat kolektif dan solidaritas dalam mendukung tujuan bersama organisasi.

Secara keseluruhan, hasil dari dimensi budaya menunjukkan bahwa organisasi telah berhasil menanamkan nilai-nilai inti yang dihargai dan dijalankan oleh para karyawannya. Budaya kerja yang positif akan memperkuat identitas organisasi, meningkatkan rasa keterikatan karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan suportif. Untuk mempertahankan dan meningkatkan skor pada dimensi ini, perusahaan disarankan untuk terus mempromosikan nilai-nilai budaya organisasi melalui program internalisasi nilai, komunikasi internal yang efektif, serta contoh nyata dari para pemimpin. Selain itu, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan kegiatan organisasi juga dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap budaya perusahaan.

4.3 Analisis SEM PLS

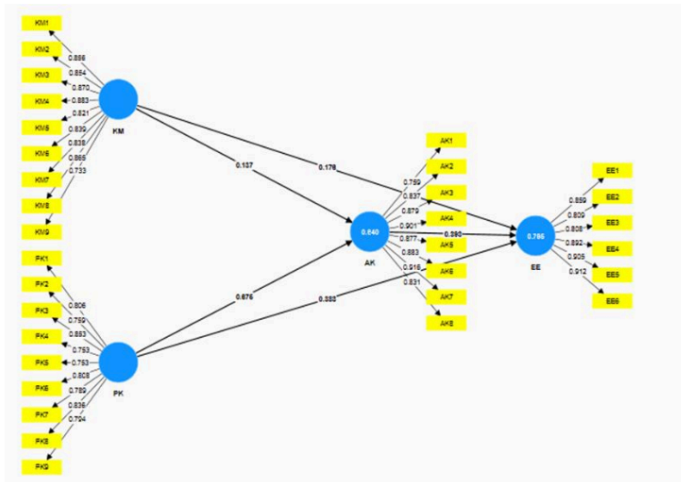
SEM-PLS dipilih karena penelitian ini berfokus pada prediksi dan eksplorasi hubungan antar konstruk (kompetensi karyawan, pengembangan karyawan, adaptasi karyawan dan *employee engagement*) daripada konfirmasi teori yang rigid. Metode ini sangat sesuai untuk mengukur predictive relevance model dan menganalisis efek mediasi yang menjadi fokus utama penelitian ini.

Tahap pengujian inner model dimulai dengan mengevaluasi *goodness of fit* model untuk memastikan bahwa model *Partial Least Squares* (PLS) sesuai dengan data empiris dan mampu mencerminkan kondisi nyata. Evaluasi ini penting untuk memvalidasi kemampuan model PLS dalam menggambarkan hubungan antar variabel dalam konteks penelitian. Dengan menguji *goodness of fit*, peneliti dapat memastikan bahwa model yang digunakan tidak hanya konsisten secara teoritis, tetapi juga sesuai dengan pola hubungan yang teramati dalam data empiris. Ini memberikan dasar yang kuat untuk interpretasi hasil analisis dan pengambilan keputusan berdasarkan temuan empiris dari model SEM PLS.

4.4.1. Pengembangan Model Teoritis

Pengembangan model teoritis merupakan langkah penting dalam sebuah penelitian ilmiah, karena berfungsi sebagai dasar konseptual untuk menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti. Model teoritis dikembangkan berdasarkan telaah pustaka dan temuan-temuan dari penelitian terdahulu, yang kemudian disesuaikan dengan konteks dan fokus penelitian

yang sedang dilakukan. Dalam penelitian ini, model teoritis dirancang untuk memahami bagaimana kompetensi karyawan (KM) dan pengembangan karyawan (PK) berpengaruh terhadap *employee engagement* (EE), baik secara langsung maupun tidak langsung melalui adaptasi karyawan (AK) sebagai variabel mediasi.



Gambar. PLS Algorithm

Model ini dibangun atas dasar teori-teori yang relevan dalam bidang sumber daya manusia, psikologi kerja, dan perilaku organisasi. Teori kompetensi menjelaskan bahwa kemampuan, keterampilan, dan sikap individu sangat memengaruhi performa dalam pekerjaan (Boyatzis, 1982). Di sisi lain, teori pengembangan karyawan menekankan pentingnya intervensi yang sistematis seperti pelatihan, pembelajaran berkelanjutan, serta pengembangan karier untuk meningkatkan kapasitas kerja dan loyalitas (Noe, 2010).

Employee engagement sendiri mengacu pada sejauh mana karyawan secara emosional dan kognitif terlibat dalam pekerjaannya, menunjukkan antusiasme, dedikasi, serta komitmen terhadap organisasi (Schaufeli et al., 2002). Dalam konteks perubahan yang cepat, kemampuan adaptasi juga menjadi faktor penting. Adaptasi karyawan mencerminkan sejauh mana individu mampu menyesuaikan diri dengan perubahan peran, proses kerja, maupun teknologi di tempat kerja.

Berdasarkan teori dan temuan sebelumnya, pengembangan model teoritis ini didasarkan pada asumsi bahwa:

- a. Kompetensi karyawan tidak hanya berpengaruh langsung terhadap engagement, tetapi juga melalui peningkatan kemampuan adaptasi individu.
- b. Pengembangan karyawan berfungsi sebagai alat organisasi untuk mendorong adaptasi dan pada akhirnya meningkatkan keterlibatan karyawan.
- c. Adaptasi karyawan bertindak sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara faktor internal (kompetensi) dan eksternal (pengembangan) terhadap output perilaku (employee engagement).

Model teoritis yang dikembangkan dalam penelitian ini terdiri dari empat konstruk utama, yaitu:

1. Kompetensi Karyawan (KM) sebagai variabel independen pertama yang mencerminkan kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan untuk melaksanakan tugasnya secara efektif.
2. Pengembangan Karyawan (PK) sebagai variabel independen kedua yang mencerminkan dukungan organisasi dalam meningkatkan kapasitas individu melalui pelatihan, pembelajaran, dan peluang pengembangan karier.
3. Adaptasi Karyawan (AK) sebagai variabel intervening atau mediasi yang mencerminkan fleksibilitas dan kemampuan individu dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan kerja.
4. *Employee Engagement* (EE) sebagai variabel dependen yang mencerminkan sejauh mana karyawan merasa terlibat, antusias, dan memiliki ikatan emosional dengan pekerjaannya.

Berdasarkan hubungan-hubungan tersebut, model ini menguji baik pengaruh langsung (direct effect) maupun tidak langsung (indirect/mediated effect). Secara visual, hubungan antar variabel tersebut dapat digambarkan melalui jalur sebagai berikut:

- 1) $KM \rightarrow EE$ (pengaruh langsung)
- 2) $PK \rightarrow EE$ (pengaruh langsung)
- 3) $KM \rightarrow AK \rightarrow EE$ (pengaruh tidak langsung melalui adaptasi)

- 4) $PK \rightarrow AK \rightarrow EE$ (pengaruh tidak langsung melalui adaptasi)
- 5) $KM \rightarrow AK$ (pengaruh langsung terhadap adaptasi)
- 6) $PK \rightarrow AK$ (pengaruh langsung terhadap adaptasi)
- 7) $AK \rightarrow EE$ (pengaruh langsung terhadap *engagement*)

Pengembangan model ini adalah untuk memberikan kerangka analitis yang dapat digunakan dalam pengujian hipotesis secara empiris. Model ini juga diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam memahami bagaimana organisasi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan melalui strategi pengembangan dan peningkatan kompetensi, dengan memperhatikan faktor adaptasi sebagai kunci keberhasilan dalam lingkungan kerja yang terus berubah.

4.4.2 Pengujian Outer Model

SEM-PLS dipilih karena penelitian ini berfokus pada prediksi dan eksplorasi hubungan antar konstruk (kompetensi karyawan, pengembangan karyawan, adaptasi karyawan dan *employee engagement*) daripada konfirmasi teori yang rigid. Metode ini sangat sesuai untuk mengukur *predictive relevance model* dan menganalisis efek mediasi yang menjadi fokus utama penelitian ini.

Tahap pengujian *inner model* dimulai dengan mengevaluasi *goodness of fit* model untuk memastikan bahwa model *Partial Least Squares* (PLS) sesuai dengan data empiris dan mampu mencerminkan kondisi nyata. Evaluasi ini penting untuk memvalidasi kemampuan model PLS dalam menggambarkan hubungan antar variabel dalam konteks penelitian. Dengan menguji *goodness of fit*, peneliti dapat memastikan bahwa model yang digunakan tidak hanya konsisten secara teoritis, tetapi juga sesuai dengan pola hubungan yang teramati dalam data empiris.

9

4.4.2.1 Validitas Konvergen

Validitas *konvergen* adalah aspek krusial dalam validasi sebuah konstruk dalam analisis faktor dan analisis jalur parsial (PLS). Pengujian validitas *konvergen* dilakukan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator yang dirancang untuk mengukur konstruk yang sama benar-benar berkorelasi. Pengukuran validitas konvergen dapat dievaluasi dengan memeriksa nilai loading faktor dan signifikansi statistiknya. Indikator yang baik harus memiliki loading yang tinggi dan signifikan. Konsep ini mengevaluasi sejauh mana indikator-indikator yang

dirancang untuk mengukur konstruk yang sama menunjukkan hubungan yang kuat dan signifikan satu sama lain.

Loading factor merupakan koefisien regresi antara indikator dengan konstruk yang menunjukkan seberapa baik indikator tersebut merepresentasikan konstruk tersebut. Indikator dengan *loading factor* yang tinggi (biasanya di atas 0,7 untuk PLS) menandakan bahwa indikator tersebut secara efektif dan konsisten mengukur konstruk yang dimaksud. Menurut Ghozali dan Latan (2021), nilai *loading factor* kurang dari 0,7 yang berarti variabel tidak valid, sementara nilai *loading factor* melebihi 0,7 yang berarti variabel valid. Oleh karena *loading factor* yang lebih dari 0,7 maka variabel yang digunakan memiliki validitas yang baik. Sedangkan hasil uji *discriminant validity* dikatakan cukup apabila memiliki skor AVE melebihi dari 0,50. Hasil dari validitas konvergen sebagai berikut:

Tabel 15. Validitas Konvergen

VARIABEL	INDIKATOR	LOADING FACTOR	VALIDITAS KONVERGEN
Kompetensi Karyawan (KM1)	Saya dapat mengerjakan tugas sesuai standar perusahaan.	0.856	Valid
Kompetensi Karyawan (KM2)	Dalam menyelesaikan pekerjaan, saya mengikuti.	0.854	Valid
Kompetensi Karyawan (KM3)	Saya dapat mengoperasikan peralatan yang digunakan dalam pekerjaan.	0.870	Valid
Kompetensi Karyawan (KM4)	Saya mudah memahami masukan yang diberikan oleh rekan kerja.	0.883	Valid
Kompetensi Karyawan (KM5)	Saya dapat bekerja sama dengan anggota tim.	0.821	Valid
Kompetensi Karyawan (KM6)	Saya berpikir secara sistematis dalam menghadapi situasi yang kompleks.	0.839	Valid
Kompetensi Karyawan (KM7)	Saya dapat mengembangkan strategi pada perubahan lingkungan kerja.	0.838	Valid
Kompetensi Karyawan (KM8)	Saya dapat memberikan arahan yang mudah dipahami oleh karyawan.	0.865	Valid
Kompetensi Karyawan (KM9)	Saya dapat menjaga semangat tim agar tetap positif.	0.733	Valid
Pengembangan Karyawan (PK1)	Saya memahami evaluasi kinerja dalam peningkatan tugas.	0.806	Valid
Pengembangan Karyawan (PK2)	Pelatihan yang saya ikuti memperkuat kemampuan dalam bekerja.	0.759	Valid
Pengembangan Karyawan (PK3)	Saya dapat memanfaatkan kesempatan belajar melalui pelatihan.	0.853	Valid
Pengembangan Karyawan (PK4)	Saya merasa pencapaian diakui melalui promosi jabatan yang diterima	0.753	Valid
Pengembangan Karyawan (PK5)	Saya memiliki rencana yang jelas untuk pengembangan karir ke depan.	0.753	Valid
Pengembangan Karyawan (PK6)	Saya mendapatkan tunjangan kinerja yang memadai.	0.808	Valid

Pengembangan Karyawan (PK7)	Saya memiliki akses terhadap layanan kesehatan.	0.789	Valid
Pengembangan Karyawan (PK8)	Saya aktif berkontribusi dalam pengembangan ide baru di pekerjaan	0.836	Valid
Pengembangan Karyawan (PK9)	Saya dihargai ketika memberikan solusi kreatif.	0.794	Valid
Employee Engagement (EE1)	Saya dapat menjaga tingkat energi tetap konsisten selama jam kerja.	0.859	Valid
Employee Engagement(EE2)	Saya dapat bertanggung jawab atas keberhasilan pekerjaan.	0.808	Valid
Employee Engagement (EE3)	Saya ingin memberikan kontribusi terbaik.	0.892	Valid
Employee Engagement (EE4)	Saya menikmati pekerjaan sehingga lupa istirahat.	0.905	Valid
Employee Engagement (EE4)	Saya memusatkan perhatian pada pekerjaan.	0.912	Valid
Adaptasi Karyawan (AK1)	Saya dapat membuat keputusan berdasarkan pertimbangan rasional.	0.759	Valid
Adaptasi Karyawan (AK2)	Saya memahami informasi baru dengan cepat.	0.837	Valid
Adaptasi Karyawan (AK3)	Saya menjaga etika berkomunikasi.	0.879	Valid
Adaptasi Karyawan (AK4)	Saya menghormati perbedaan pendapat di tempat kerja.	0.901	Valid
Adaptasi Karyawan (AK5)	Saya dapat interaksi dengan rekan kerja.	0.877	Valid
Adaptasi Karyawan (AK6)	Saya dapat bertukar pandangan saat menghadapi perubahan kebijakan.	0.883	Valid
Adaptasi Karyawan (AK7)	Saya dapat menjaga budaya kerja yang positif.	0.916	Valid
Adaptasi Karyawan (AK8)	Saya berpartisipasi aktif dalam organisasi.	0.831	Valid

Sumber: Olah Data (2025)

Hasil analisis yang disajikan pada tabel tersebut menunjukkan evaluasi validitas konstruk dalam sebuah studi penelitian. Setiap konstruk, seperti variabel kompetensi, pengembangan karyawan, *employee engagement* dan adaptasi karyawan dievaluasi berdasarkan nilai *loading factor*. Nilai *loading factor* untuk setiap indikator mengindikasikan seberapa kuat hubungan antara indikator dengan konstruk yang diukur. Semua nilai *loading factor* memenuhi atau melebihi nilai batas yang ditetapkan sebesar 0,7 menunjukkan bahwa semua indikator secara efektif mengukur konstruk yang diinginkan. Hasil analisis ini menegaskan bahwa model pengukuran yang diterapkan dalam penelitian telah mengukur setiap konstruk dengan baik dan memenuhi persyaratan validitas yang diperlukan.

Konstruk Kompetensi Karyawan diukur menggunakan sembilan indikator, yaitu KM1 hingga KM9. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai loading factor yang berada di atas 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa kesembilan indikator tersebut valid dalam mengukur konstruk kompetensi karyawan. Indikator KM4 yang berbunyi “Saya mudah memahami masukan yang diberikan oleh rekan kerja” memiliki nilai loading tertinggi, yaitu 0.883. Nilai ini menunjukkan bahwa indikator tersebut memberikan kontribusi yang sangat kuat terhadap konstruk kompetensi, khususnya dalam aspek interpersonal dan komunikasi.

Pada indikator KM3 (“Saya dapat mengoperasikan peralatan yang digunakan dalam pekerjaan”) memiliki loading sebesar 0.870, dan KM8 (“Saya dapat memberikan arahan yang mudah dipahami oleh karyawan”) memiliki loading 0.865. Keduanya menggambarkan pentingnya kompetensi teknis dan komunikasi dalam menunjang pelaksanaan tugas. Sementara itu, indikator KM5 (“Saya dapat bekerja sama dengan anggota tim”) memiliki nilai 0.821, dan KM9 (“Saya dapat menjaga semangat tim agar tetap positif”) memperoleh loading 0.733. Meskipun nilai-nilai ini lebih rendah dibandingkan indikator lainnya, keduanya masih berada dalam batas validitas dan mencerminkan aspek kolaboratif dan motivasional dari kompetensi kerja. Maka disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam konstruk Kompetensi Karyawan telah memenuhi validitas konvergen, yang berarti bahwa masing-masing indikator memiliki kontribusi yang signifikan dan konsisten terhadap konstruk tersebut.

Konstruk Pengembangan Karyawan diukur melalui sembilan indikator, yaitu PK1 hingga PK9, yang mewakili berbagai aspek seperti pelatihan, evaluasi, promosi, tunjangan, dan pengakuan kreativitas. Indikator PK3 (“Saya dapat memanfaatkan kesempatan belajar melalui pelatihan”) memperoleh nilai loading tertinggi, yaitu 0.853, yang menunjukkan bahwa kegiatan pelatihan menjadi unsur dominan dalam proses pengembangan karyawan.

Indikator PK8 (“Saya aktif berkontribusi dalam pengembangan ide baru di pekerjaan”) memiliki loading sebesar 0.836, yang menegaskan bahwa keterlibatan dalam inovasi turut memperkuat kualitas pengembangan individu. Indikator lainnya yang juga memiliki nilai tinggi adalah PK1 (“Saya memahami evaluasi kinerja dalam peningkatan tugas”) dengan nilai 0.806 dan PK6 (“Saya mendapatkan tunjangan kinerja yang memadai”) dengan nilai 0.808, keduanya menunjukkan hubungan erat antara pengembangan karyawan dengan sistem reward dan feedback. Adapun indikator dengan nilai terendah adalah PK4 dan PK5, yang masing-

masing memperoleh nilai 0.753, namun nilai ini masih tergolong valid dan memberikan kontribusi yang bermakna terhadap konstruk. Secara keseluruhan, kesembilan indikator dalam konstruk Pengembangan Karyawan memiliki loading factor ≥ 0.70 , yang menandakan bahwa konstruk ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen dengan sangat baik.

Konstruk Adaptasi Karyawan diukur melalui delapan indikator, yaitu AK1 hingga AK8. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai loading factor yang tinggi dan berada jauh di atas nilai ambang minimal yang disarankan. Indikator AK7 (“Saya dapat menjaga budaya kerja yang positif”) menunjukkan nilai loading tertinggi, yaitu 0.916, yang menggambarkan bahwa budaya kerja menjadi dimensi penting dalam membentuk kemampuan adaptasi seorang karyawan. Selain itu, indikator AK4 (“Saya menghormati perbedaan pendapat di tempat kerja”) dan AK6 (“Saya dapat bertukar pandangan saat menghadapi perubahan kebijakan”) masing-masing memiliki nilai 0.901 dan 0.883, menunjukkan bahwa adaptasi berkaitan erat dengan fleksibilitas dalam berpikir dan berinteraksi sosial.

Indikator lainnya seperti AK5 (“Saya dapat berinteraksi dengan rekan kerja”) dan AK2 (“Saya memahami informasi baru dengan cepat”) juga memiliki nilai loading tinggi, yaitu 0.877 dan 0.837, yang memperkuat peran adaptasi dalam merespons informasi dan dinamika sosial. Tidak terdapat satu pun indikator yang memiliki nilai di bawah 0,75. Maka dari itu, dapat dikatakan bahwa konstruk Adaptasi Karyawan memiliki validitas konvergen yang sangat kuat, serta dapat diandalkan dalam mengukur respons adaptif karyawan di tempat kerja.

Konstruk *Employee Engagement* diukur dengan enam indikator, yaitu EE1 hingga EE6. Seluruh indikator menunjukkan nilai loading factor di atas 0,80, dengan dua di antaranya memiliki nilai sangat tinggi. Indikator EE5 (“Saya memusatkan perhatian pada pekerjaan”) mencatat loading tertinggi, yaitu 0.912, yang mengindikasikan bahwa fokus kerja merupakan dimensi penting dalam keterlibatan karyawan. Disusul oleh EE4 (“Saya menikmati pekerjaan sehingga lupa istirahat”) dengan nilai 0.905, yang menggambarkan keterikatan emosional yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Indikator lainnya, seperti EE3 (“Saya ingin memberikan kontribusi terbaik”) dan EE1 (“Saya dapat menjaga tingkat energi tetap konsisten selama jam kerja”), masing-masing memiliki loading 0.892 dan 0.859, yang menunjukkan bahwa keterlibatan kerja juga berkaitan dengan

semangat dan motivasi intrinsik. Dengan keseluruhan indikator memiliki nilai loading factor yang tinggi dan konsisten, maka konstruk Employee Engagement telah terbukti memenuhi validitas konvergen secara optimal.

4.4.2.2 Validitas Diskriminan

Uji diskriminan menggunakan metode *Fornell-Larcker* dalam *Structural Equation Modeling* (SEM) *Partial Least Squares* (PLS) bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana suatu konstruk dapat dibedakan dari konstruk lainnya dalam model pengukuran. Uji ini bertujuan untuk memastikan bahwa indikator yang mengukur suatu konstruk memiliki keterkaitan yang lebih kuat.

Tabel 16. Validitas Diskriminan

	Adaptasi Karyawan	Employee Engagement	Kompetensi Karyawan	Pengembangan Karyawan
Adaptasi Karyawan	0.876			
Employee Engagement	0.876	0.885		
Kompetensi Karyawan	0.773	0.852	0.787	
Pengembangan Karyawan	0.843	0.812	0.260	0.795

Sumber: Olah Data (2025)

Hasil uji diskriminan menggunakan metode *Fornell-Larcker* model SEM PLS menunjukkan bahwa setiap konstruk yang diukur dapat dibedakan dengan baik satu sama lain. Evaluasi dilakukan dengan membandingkan *Average Variance Extracted* (AVE) dari setiap konstruk dengan kuadrat korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya. *Fornell-Larcker* menyatakan bahwa akar kuadrat AVE harus lebih besar dari korelasi konstruk reflektif dengan semua konstruk lain. Seluruh konstruk dalam model yaitu adaptasi karyawan, employee engagement, kompetensi karyawan, dan pengembangan karyawan telah memenuhi kriteria validitas diskriminan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai akar kuadrat AVE (nilai diagonal) yang lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk lainnya (nilai di bawah diagonal). Artinya, setiap konstruk dapat dibedakan secara jelas dari konstruk lainnya, dan model pengukuran dinyatakan valid secara diskriminan. Maka dari interpretasi tabel diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Konstruk Adaptasi Karyawan

Nilai akar kuadrat AVE untuk konstruk Adaptasi Karyawan adalah 0.876, yang berarti 87,6% varians indikator yang membentuk konstruk ini dapat dijelaskan oleh konstruk itu sendiri. Nilai ini dibandingkan dengan korelasinya terhadap konstruk lain, yakni 0.876 dengan

employee engagement, 0.773 dengan kompetensi karyawan, dan 0.843 dengan pengembangan karyawan. Dapat dilihat bahwa nilai akar AVE sama besar dengan korelasi tertingginya, yaitu dengan Employee Engagement. Secara teknis, ini merupakan kasus marginal, di mana validitas diskriminan dianggap hampir tidak terpenuhi karena nilai akar AVE tidak secara jelas lebih besar dari korelasi tertingginya. Meski demikian, karena nilainya identik, maka konstruk ini masih bisa dikatakan memiliki validitas diskriminan yang cukup, meskipun perlu diwaspadai kemungkinan tumpang tindih makna antara konstruk Adaptasi dan *employee engagement*.

2. Konstruk Employee Engagement

Nilai akar AVE konstruk ini adalah 0.885, lebih tinggi dibandingkan korelasinya terhadap semua konstruk lain, yakni 0.876 (dengan adaptasi karyawan), 0.852 (dengan kompetensi karyawan), dan 0.812 (dengan pengembangan karyawan). Dengan demikian, konstruk *employee engagement* telah memenuhi kriteria validitas diskriminan dengan sangat baik. Ini menunjukkan bahwa konstruk tersebut benar-benar mengukur konsep yang unik dan tidak terlalu tumpang tindih dengan konstruk lainnya. Keterlibatan kerja (*employee engagement*) dapat dianggap sebagai konstruk yang terpisah dan memiliki distingsi teoritis serta empiris dari konstruk lainnya.

3. Konstruk Kompetensi Karyawan

Nilai akar AVE dari konstruk kompetensi karyawan adalah 0.787, sedangkan korelasi tertingginya adalah 0.852 (dengan *employee engagement*) dan 0.773 (dengan adaptasi karyawan). Dalam hal ini, terlihat jelas bahwa nilai korelasi antara Kompetensi dan *employee engagement* (0.852) lebih besar daripada akar AVE-nya sendiri (0.787). Dengan demikian, konstruk Kompetensi Karyawan tidak memenuhi validitas diskriminan menurut kriteria Fornell-Larcker. Hal ini dapat diartikan bahwa terdapat potensi tumpang tindih antara konstruk Kompetensi Karyawan dan *employee engagement*, baik dari segi indikator maupun makna konseptual. Oleh karena itu, perlu dikaji lebih lanjut apakah item-item pengukuran pada kedua konstruk tersebut sudah saling membedakan secara tegas, atau justru mengukur aspek yang sama secara implisit.

4. Konstruk Pengembangan Karyawan

Nilai akar AVE untuk konstruk pengembangan karyawan adalah 0.795, namun korelasinya terhadap adaptasi karyawan (0.843) dan *employee engagement* (0.812) lebih besar dari nilai AVE tersebut. Secara matematis, karena $0.843 > 0.795$ dan $0.812 > 0.795$, maka konstruk Pengembangan Karyawan juga dinyatakan tidak memenuhi validitas diskriminan berdasarkan pendekatan Fornell-Larcker. Temuan ini menunjukkan adanya korelasi yang sangat kuat antara variabel pengembangan dengan dua variabel lainnya, khususnya Adaptasi Karyawan. Hal ini bisa disebabkan oleh peran pengembangan karyawan yang sangat erat dengan proses adaptasi serta keterlibatan kerja. Meskipun secara teoritis konstruk ini berbeda, namun dalam praktiknya indikator-indikatornya bisa jadi menimbulkan tumpang tindih secara konseptual.

Berdasarkan hasil uji validitas diskriminan dengan menggunakan metode Fornell-Larcker di atas, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* adalah satu-satunya konstruk yang secara meyakinkan memenuhi validitas diskriminan, karena nilai akar AVE-nya lebih besar dibanding seluruh korelasi dengan konstruk lainnya. Adaptasi Karyawan memenuhi validitas diskriminan secara marginal, karena nilai akar AVE-nya setara dengan korelasi tertingginya. kompetensi karyawan dan pengembangan karyawan tidak memenuhi validitas diskriminan, karena nilai akar AVE-nya lebih kecil dibanding korelasi dengan konstruk lain.

4.4.3 Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas konstruk merupakan indikator untuk menilai sejauh mana suatu konstruk (variabel laten) diukur secara konsisten oleh indikator. Uji reliabilitas konstruk dalam penelitian yaitu Cronbach's Alpha (CA), Composite Reliability (CR), dan Average Variance Extracted (AVE). Cronbach's Alpha digunakan untuk mengukur konsistensi internal antar item dalam satu konstruk. Nilai Cronbach's Alpha yang baik umumnya berada di atas 0,7. Composite Reliability (CR) dianggap sebagai ukuran yang lebih akurat dibandingkan Cronbach's Alpha karena mempertimbangkan kontribusi loading faktor dari masing-masing indikator. Nilai CR yang ideal juga berada di atas 0,7, yang mengindikasikan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang memadai dan indikator-indikator yang digunakan dapat merepresentasikan variabel laten secara konsisten. Average Variance Extracted (AVE) mengukur sejauh mana indikator mampu menjelaskan varians konstruk. Semua konstruk

memiliki nilai AVE lebih dari 0,5⁴⁷ varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk yang bersangkutan. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk memiliki validitas konvergen yang baik.

⁹
Tabel 17. Reliabilitas Konstruk

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	Reliabilitas
Adaptasi karyawan	0.950	0.950	0.743	Reliabel
Employee engagement	0.932	0.932	0.749	Reliabel
Kompetensi karyawan	0.948	0.949	0.707	Reliabel
Pengembangan karyawan	0.927	0.929	0.632	Reliabel

Sumber: Olah Data (2025)

Berdasarkan pada tabel diatas Cronbach's Alpha memiliki nilai > 0.90, menunjukkan⁷³ bahwa indikator pada setiap konstruk memiliki konsistensi internal yang sangat tinggi. Nilai di atas 0.70 menunjukkan reliabilitas yang baik, dan nilai > 0.90 menunjukkan sangat reliabel. Pada Composite Reliability²⁰² di atas 0.90, yang memperkuat bahwa konstruk memiliki reliabilitas gabungan yang sangat baik. CR > 0.70 merupakan batas minimum yang disarankan dalam model pengukuran berbasis SEM (*Structural Equation Modeling*). Nilai AVE untuk semua konstruk berada di atas 0.50 maka varians dari indikator dapat dijelaskan oleh konstraknya yang menunjukkan bahwa konstruk memiliki validitas konvergen yang baik.¹⁰⁸ Maka data diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:⁴⁷

1. Konstruk Adaptasi Karyawan

Hasil pengujian reliabilitas konstruk Adaptasi Karyawan menunjukkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.950 dan Composite Reliability sebesar 0.950, yang keduanya jauh di atas ambang batas minimal 0.70.¹⁸³ Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur adaptasi karyawan memiliki konsistensi internal yang sangat tinggi. Nilai Average Variance Extracted (AVE) sebesar 0.743 menunjukkan bahwa 74,3% varians dari indikator dapat dijelaskan oleh konstruk adaptasi karyawan itu sendiri. Nilai ini tidak hanya melebihi standar minimum 0.50, tetapi juga menunjukkan kekuatan representasi konstruk yang sangat tinggi. Maka dapat disimpulkan bahwa konstruk adaptasi karyawan memenuhi syarat reliabilitas dan validitas konvergen secara sangat kuat, baik dari sisi konsistensi internal maupun dari sisi seberapa baik indikator-indikator tersebut merefleksikan konstruk yang diukur.²

2. Konstruk Employee Engagement

Reliabilitas konstruk *employee engagement* juga menunjukkan hasil yang sangat memuaskan. Nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.932 dan Composite Reliability sebesar 0.932 menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam konstruk ini memiliki hubungan internal yang kuat dan konsisten dalam mengukur konsep keterlibatan karyawan. Nilai AVE sebesar 0.749 juga menegaskan bahwa lebih dari 74% varians dari indikator berhasil dijelaskan oleh konstruk *employee engagement*. Hal ini memperkuat keabsahan konstruk tersebut dalam mengukur dimensi psikologis keterlibatan karyawan secara menyeluruh, baik dari aspek kognitif, afektif, maupun perilaku. Dengan pencapaian ketiga ukuran tersebut yang melampaui batas minimum, konstruk *employee engagement* dapat dikatakan reliabel dan valid secara konvergen, serta dapat digunakan dengan tingkat kepercayaan yang tinggi dalam pengujian model struktural.

3. Konstruk Kompetensi Karyawan

Hasil pengujian reliabilitas untuk konstruk Kompetensi Karyawan menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.948 dan Composite Reliability sebesar 0.949, yang keduanya termasuk dalam kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa indikator yang digunakan dalam konstruk ini sangat konsisten satu sama lain dan memiliki kekuatan internal yang kuat dalam menjelaskan konstruk kompetensi. Nilai AVE sebesar 0.707 menunjukkan bahwa 70,7% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk Kompetensi Karyawan itu sendiri, yang berarti bahwa indikator-indikator tersebut tidak hanya konsisten, tetapi juga sangat representatif terhadap konstruk yang diukur. Dengan demikian, konstruk Kompetensi Karyawan telah terbukti reliabel dan valid, dan dapat dijadikan sebagai konstruk yang stabil untuk mendukung analisis hubungan kausal dalam model struktural PLS.

4. Konstruk Pengembangan Karyawan

Konstruk Pengembangan Karyawan juga menunjukkan hasil yang sangat baik dalam hal reliabilitas. Nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.927 dan Composite Reliability sebesar 0.929 menunjukkan konsistensi internal yang tinggi di antara indikator-indikator yang digunakan. Meskipun nilai reliabilitas ini sedikit lebih rendah dibandingkan dengan konstruk lain, namun

masih jauh di atas ambang batas yang ditentukan, sehingga tetap dikategorikan sebagai reliabel. Sementara itu, nilai AVE sebesar 0.632 menunjukkan bahwa 63,2% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk Pengembangan Karyawan. Nilai ini juga menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam konstruk ini mampu merefleksikan konstruk secara cukup kuat dan valid secara konvergen. Dengan demikian, konstruk Pengembangan Karyawan telah memenuhi seluruh kriteria reliabilitas dan validitas konvergen, serta dapat digunakan secara tepat dalam analisis model struktural.

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas menggunakan tiga ukuran utama (Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan AVE), keempat konstruk utama dalam penelitian ini, yaitu Adaptasi Karyawan, Employee Engagement, Kompetensi Karyawan, dan Pengembangan Karyawan, telah memenuhi kriteria reliabilitas secara menyeluruh. Seluruh konstruk memiliki sebagai berikut:

- 1) Cronbach's Alpha > 0.90, menunjukkan konsistensi internal sangat tinggi.
- 2) Composite Reliability > 0.90, menegaskan bahwa seluruh indikator secara kolektif dapat diandalkan.
- 3) AVE > 0.50, membuktikan bahwa variabel laten secara signifikan menjelaskan varians indikatornya.

Dengan terpenuhinya seluruh persyaratan reliabilitas dan validitas konvergen, maka konstruk-construct ini layak untuk digunakan dalam pengujian model struktural (inner model). Hal ini juga memperkuat bahwa instrumen pengukuran dalam penelitian ini telah dikembangkan secara metodologis dengan kualitas yang baik dan dapat dipercaya dalam mengukur fenomena yang diteliti. Seluruh konstruk dalam model adaptasi karyawan, employee engagement, kompetensi karyawan, dan pengembangan karyawan telah memenuhi syarat reliabilitas baik secara konsistensi internal (Cronbach's alpha), reliabilitas gabungan (CR), maupun validitas konvergen (AVE). Dengan demikian, indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan reliabel dan layak digunakan untuk pengukuran lanjutan dalam model struktural.

6

4.4.4 Pengujian Inner Model

Tahap pengujian *inner model* dimulai dengan mengevaluasi *goodness of fit model*, yang bertujuan untuk memastikan bahwa model PLS cocok dengan data empiris dan dapat menggambarkan kondisi yang sebenarnya. Evaluasi ini sangat penting untuk memvalidasi kemampuan model PLS dalam menggambarkan hubungan antar variabel dalam konteks penelitian. Komponen Utama dalam Inner Model sebagai berikut:

1. Path Coefficient (Koefisien Jalur)

Menunjukkan arah dan kekuatan pengaruh antara satu konstruk laten dengan konstruk laten lainnya. Nilai koefisien berkisar dari -1 hingga +1. Semakin mendekati +1 atau -1, semakin kuat pengaruhnya.

2. R-Square (R^2)

Menunjukkan seberapa besar varians variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independennya.

- a) Nilai $R^2 = 0.67 \rightarrow$ kuat
- b) Nilai $R^2 = 0.33 \rightarrow$ sedang
- c) Nilai $R^2 = 0.19 \rightarrow$ lemah

3. Q-Square (Q^2 Predictive Relevance) Menilai kemampuan prediktif model terhadap data. Jika nilai $Q^2 > 0$, berarti model memiliki kemampuan prediktif.

4. T-Statistics dan P-Values

Digunakan untuk mengetahui signifikansi statistik dari hubungan antar variabel.

- a) P-value < 0.05 = hubungan signifikan.
- b) T-statistic > 1.96 (pada alpha 5%) = signifikan.

Fungsi Inner Model yaitu menguji apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak, mengukur pengaruh langsung, tidak langsung, dan total dari satu konstruk terhadap konstruk lain serta menilai seberapa kuat model mampu menjelaskan fenomena yang diteliti melalui nilai R^2 dan Q^2 .

4.45 Pengujian Goodness of Fit Model

Goodness of fit model dalam konteks SEM PLS dapat dievaluasi menggunakan beberapa metrik seperti R^2 , Q^2 , dan *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR). *R square*, atau koefisien determinasi, mengukur seberapa baik variabel independen menjelaskan variabilitas variabel dependen dalam model, dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan kemampuan prediktif yang lebih baik.

Q square, juga dikenal sebagai *Stone-Geisser's Q²*, digunakan untuk mengukur kemampuan prediktif model melalui teknik blindfolding, di mana nilai *Q square* yang positif menunjukkan prediksi yang relevan. SRMR, di sisi lain, merupakan metrik yang menilai ketepatan model dengan membandingkan matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians model. SRMR yang rendah (umumnya di bawah 0,08) menunjukkan kecocokan yang baik antara model dan data empiris (Hair & Alamer, 2022). Secara keseluruhan, kombinasi dari metrik-metrik ini memberikan gambaran komprehensif tentang sejauh mana model PLS sesuai dengan data yang dianalisis.

4.4.6 Penilaian R² Model

Penilaian R^2 dalam model mengukur proporsi varians dari variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Semakin tinggi nilai R^2 , semakin baik model dalam menjelaskan variasi dari variabel dependen. Dalam konteks SEM PLS, R^2 digunakan untuk menilai kemampuan prediktif dari model, di mana nilai antara 0,19 (lemah), 0,33 (sedang), hingga 0,67 (kuat) sering dijadikan patokan (Ghozali & Latan, 2021).

Tabel 18. Penilaian R² Model

Variabel	R ² Adjusted	Kriteria
Employee Engagement	0.789	Kuat

Sumber: Olah Data (2025)

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* memiliki nilai R^2 Adjusted sebesar 0.789, yang termasuk dalam kategori kuat sehingga variabilitas *employee engagement* dapat dijelaskan oleh variabel independen. Nilai ini mengindikasikan bahwa model memiliki daya prediktif yang tinggi dalam menjelaskan perubahan pada *employee engagement*.

Maka dengan nilai sebesar 0.789, konstruk *Employee Engagement* berada dalam kategori kuat, yang berarti model memiliki daya jelaskan (*explanatory power*) yang sangat baik. Ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan dan peningkatan kompetensi, yang dimediasi oleh adaptasi karyawan, benar-benar berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan (*engagement*) karyawan. Nilai R^2 Adjusted yang tinggi ini mengandung beberapa implikasi penting yaitu :

a) Model yang Dibangun Valid dan Relevan

Model struktural yang dikembangkan dalam penelitian ini berhasil menjelaskan sebagian besar varians dari *Employee Engagement*. Artinya, konstruk-konstruk eksogen yang digunakan sebagai prediktor memang relevan secara teoritis dan empiris.

b) Peran Adaptasi Karyawan sebagai Mediator Efektif

Mengingat *employee engagement* tidak hanya dijelaskan secara langsung oleh kompetensi dan pengembangan, tetapi juga secara tidak langsung melalui adaptasi karyawan, maka peran variabel mediasi terbukti memperkuat model secara keseluruhan.

c) Kekuatan Model untuk Prediksi Praktis

Dalam praktik manajemen sumber daya manusia, model ini dapat digunakan sebagai dasar dalam merancang intervensi kebijakan organisasi untuk meningkatkan keterlibatan karyawan. Strategi yang berfokus pada penguatan kompetensi dan program pengembangan karyawan akan memberikan efek positif yang kuat terhadap *engagement* bila disertai kemampuan adaptasi yang tinggi.

Berdasarkan hasil analisis terhadap nilai R^2 Adjusted sebesar 0.789 pada konstruk *employee engagement*, pada model struktural yang digunakan dalam penelitian ini sangat kuat dalam menjelaskan keterlibatan karyawan. Hubungan antar variabel dalam model berkontribusi signifikan terhadap variabel endogen yang diteliti. Temuan ini memberikan dukungan empiris yang kokoh terhadap hipotesis penelitian, dan memperkuat validitas teoritis dari model konseptual yang digunakan.

4.4.7 Penilaian SRMR Model

SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) adalah ukuran *goodness of fit* dalam model SEM, yang mengukur perbedaan antara matriks korelasi yang diobservasi dan yang diprediksi oleh model. Nilai SRMR yang lebih rendah menunjukkan model

yang lebih baik, dengan nilai di bawah 0,10 umumnya dianggap sebagai indikasi bahwa model memiliki fit yang baik (Hair & Alamer, 2022). Dalam konteks penelitian ini, jika nilai SRMR yang diperoleh berada di bawah ambang batas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa model tersebut memiliki kesesuaian yang baik dengan data empiris, menunjukkan bahwa model tersebut secara akurat.

Dalam analisis Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), aspek penting dalam menguji kelayakan model secara keseluruhan adalah melalui pengukuran goodness of fit. Salah satu ukuran yang kini diadopsi secara luas untuk menilai tingkat kecocokan model adalah SRMR (Standardized Root Mean Square Residual). Indikator ini mengukur perbedaan rata-rata antara matriks kovarians yang terobservasi dan yang diprediksi oleh model, dan digunakan untuk mengidentifikasi seberapa baik model teoritis mencerminkan data empiris.

SRMR menjadi penting karena PLS-SEM pada dasarnya bukan berbasis kovarians (seperti SEM berbasis LISREL atau AMOS), sehingga tidak semua pengujian goodness of fit dari SEM tradisional dapat digunakan secara langsung. Namun, SRMR telah disesuaikan dan dinilai efektif untuk digunakan dalam pendekatan PLS-SEM. SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) adalah ukuran kesalahan rata-rata standar dalam model struktural yang menunjukkan kecocokan antara model yang dibangun dengan data aktual. Nilai SRMR yang lebih kecil menunjukkan kesalahan prediksi yang lebih rendah, dan dengan demikian mengindikasikan model yang lebih sesuai (fit).

Tabel 19. Penilaian SRMR Model

KOMPONEN	SRMR	KETERANGAN
<i>Saturated Model</i>	0,098	<i>Good Fit</i>
<i>Estimated Model</i>	0,098	<i>Good Fit</i>

Sumber: Olah Data (2025)

Dari tabel 26 di atas, hasil nilai SRMR baik *saturated model* dan *estimated model* <0,10. Artinya, menunjukkan bahwa model tersebut memiliki kesesuaian yang baik dengan data empiris. Perbedaan antara matriks korelasi yang diobservasi dan yang diprediksi oleh model sangat kecil, mengindikasikan bahwa model tersebut mampu merepresentasikan hubungan antara variabel yang diteliti dengan akurat.

- a) Saturated Model: Merupakan model yang menghitung semua hubungan yang mungkin antar konstruk, tanpa mempertimbangkan batasan dari model struktural yang telah ditetapkan. Hasil SRMR sebesar 0.098 menunjukkan bahwa tingkat ketidaksesuaian (residual error) antara matriks korelasi aktual dan yang diprediksi masih dalam batas dapat diterima.
- b) Estimated Model: Merupakan model aktual yang telah disusun berdasarkan hipotesis dan hubungan antar variabel laten sebagaimana telah ditentukan dalam struktur model. Nilai SRMR-nya juga sebesar 0.098, dan dinilai sebagai good fit meskipun mendekati batas atas.

Dengan demikian, baik pada model jenuh (saturated) maupun model estimasi, hasil SRMR menunjukkan bahwa model memiliki kecocokan yang baik (good fit), meskipun secara statistik sudah sangat dekat dengan ambang batas atas (0.10). Hal ini menunjukkan bahwa struktur model yang dibangun secara teoritis telah mencerminkan struktur hubungan empiris yang terdapat dalam data penelitian dengan cukup baik.

Berdasarkan hasil pengujian kecocokan model dengan indikator SRMR sebesar 0.098 pada kedua jenis model (saturated dan estimated). Model penelitian yang telah dikembangkan memenuhi syarat kelayakan model dalam pendekatan PLS-SEM. Nilai SRMR yang diperoleh berada dalam kategori good fit, yang berarti tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara data empiris dengan data yang diprediksi oleh model struktural. Hal ini memperkuat validitas keseluruhan model yang dibangun, serta memberikan justifikasi bahwa model layak untuk dilanjutkan pada tahap pengujian hipotesis dan interpretasi hubungan antar variabel.

4.4.8 Penilaian d_ULS dan d_G

Dalam penelitian berbasis model persamaan struktural dengan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), proses evaluasi model tidak hanya terbatas pada pengujian reliabilitas dan validitas konstruk, namun juga mencakup pengujian sejauh mana model secara keseluruhan cocok (fit) dengan data empiris. Salah satu pendekatan penting dalam pengujian goodness of fit dalam PLS-SEM adalah dengan menggunakan ukuran ketidaksesuaian (discrepancy measures) seperti d_ULS (Unweighted Least Squares Discrepancy) dan d_G (Geodesic Discrepancy).

Ukuran d_{ULS} dan d_G digunakan untuk menilai perbedaan antara matriks kovarian yang diamati (empiris) dan yang dihasilkan oleh model teoritis (estimated). Semakin kecil nilai d_{ULS} dan d_G yang dihasilkan, semakin baik kecocokan model terhadap data yang dikumpulkan dari responden. Meskipun tidak ada ambang batas baku seperti pada SRMR, model dianggap "good fit" apabila nilai kedua indeks ini relatif kecil dan konsisten, serta tidak menunjukkan selisih ekstrem antara saturated model dan estimated model.

Unweighted Least Squares Discrepancy (d_{ULS}) dan *Geodesic Discrepancy* (d_G) adalah dua indikator yang digunakan dalam model persamaan struktural (SEM) untuk mengukur kesesuaian model. d_{ULS} mengukur perbedaan antara matriks kovarian yang diestimasi dan yang diamati tanpa memberikan bobot berbeda pada setiap kesalahan prediksi. sehingga memberikan gambaran umum tentang seberapa baik model sesuai dengan data yang diamati. Standar untuk d_{ULS} sendiri adalah >2 . Sementara itu, d_G mengukur kesesuaian model berdasarkan jarak geodesik antara matriks kovarian yang diestimasi dan yang diamati dalam ruang parameter, dengan mempertimbangkan bentuk dan ukuran matriks kovarian tersebut. Standar untuk d_G sendiri adalah $>0,9$.

Kedua indikator ini membantu dalam mengevaluasi validitas dan akurasi model SEM yang digunakan. Hasilnya, adalah sebagai berikut:

Tabel 20. Penilaian d_{ULS} dan d_G

KOMPONEN	d_{ULS}	d_G	KETERANGAN
<i>Saturated Model</i>	5,507	5,507	<i>Good Fit</i>
<i>Estimated Model</i>	6,234	6,234	<i>Good Fit</i>

Sumber: Olah Data (2024)

Berdasarkan tabel tersebut *saturated model* dan *estimated model* menunjukkan nilai d_{ULS} dan d_G yang relatif rendah, masing-masing sebesar 5,507 dan 6,234. Interpretasi kelayakan model biasanya dilakukan dengan membandingkan nilai ini terhadap distribusi hasil bootstrapping. Maka nilai d_{ULS} dan d_G lebih kecil dibandingkan nilai-nilai batas dalam distribusi bootstrap, sehingga model yang dibangun secara struktural memiliki kecocokan yang baik terhadap data.

Saturated model adalah model yang memperhitungkan seluruh kemungkinan hubungan antar konstruk laten tanpa adanya batasan tertentu sebagaimana yang biasanya terdapat pada model teoritis (*estimated model*). Dalam saturated model ini, diperoleh nilai d_{ULS} dan d_G masing-masing sebesar 5,507, yang menunjukkan bahwa tingkat selisih atau ketidaksesuaian

antara data empiris dengan model teoritis tergolong rendah. Nilai ini mengindikasikan bahwa model memiliki kesesuaian struktur hubungan antar variabel yang baik terhadap data yang diperoleh. *Estimated model* adalah model yang dirancang berdasarkan teori dan hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya. Pada *estimated model*, diperoleh nilai d_{ULS} sebesar 6,234 dan d_G sebesar 6,234, yang meskipun sedikit lebih tinggi dibandingkan *saturated model*, namun tetap dikategorikan dalam kisaran *good fit*. Hal ini menunjukkan bahwa model yang telah dibangun dan diuji secara empirik masih berada dalam batas toleransi ketidaksesuaian yang wajar, dan mencerminkan struktur hubungan antar konstruk yang sesuai dengan data aktual di lapangan.

Perbedaan nilai antara *saturated model* dan *estimated model* pada kedua indikator d_{ULS} dan d_G tidak terlalu besar, yakni hanya sekitar 0,727 poin. Hal ini menunjukkan bahwa batasan-batasan teoritis yang diterapkan dalam *estimated model* tidak menyebabkan penyimpangan yang signifikan terhadap representasi data empiris. Dengan kata lain, model teoritis yang dibangun berdasarkan literatur dan hipotesis memiliki validitas struktural yang baik dan mampu menjelaskan hubungan antar variabel secara representatif. Hasil evaluasi kecocokan model menunjukkan bahwa baik pada *Saturated Model* maupun *Estimated Model*, nilai d_{ULS} dan d_G masing-masing menunjukkan hasil yang rendah dan memenuhi kriteria *Good Fit*. Dengan demikian, model struktural ¹⁵⁷ dalam penelitian ini dapat dinyatakan memiliki kecocokan yang baik dengan data empiris, dan dapat digunakan untuk pengujian hubungan antar variabel laten secara valid.

Dari hasil pengujian nilai d_{ULS} dan d_G yang masing-masing menunjukkan skor 5,507 (*saturated*) dan 6,234 (*estimated*), ²⁷ dapat disimpulkan model struktural dalam penelitian ini memiliki kecocokan yang baik dengan data empiris, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai *discrepancy* yang relatif rendah. *Saturated model* maupun *estimated model* menunjukkan nilai yang konsisten dan tidak ekstrem, yang berarti struktur model tidak mengalami distorsi akibat ketidaksesuaian data dengan teori. Hasil ini memperkuat keyakinan bahwa relasi antar konstruk seperti kompetensi karyawan, pengembangan karyawan, adaptasi karyawan, dan *employee engagement* terhubung dalam struktur model yang valid secara empiris dan didukung secara statistik. ²⁶⁶

Implikasi praktis dari temuan ini adalah bahwa model dapat digunakan oleh organisasi atau praktisi sumber daya manusia sebagai dasar untuk menyusun strategi peningkatan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) melalui pengembangan kompetensi dan kemampuan adaptasi. Model juga dapat dipertimbangkan untuk diterapkan secara lebih luas

pada berbagai konteks organisasi yang beragam, mengingat kecocokannya telah teruji secara statistik.

4.4.9 Uji Multikolonieritas

Uji multikolinearitas adalah salah satu pengujian dalam analisis regresi atau model struktural seperti SEM-PLS yang digunakan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan linier yang tinggi antar variabel independendalam model. Multikolinearitas terjadi jika dua atau lebih variabel bebas (independen) sangat berkorelasi satu sama lain, yang dapat menyebabkan hasil estimasi menjadi tidak stabil dan sulit diinterpretasikan. Dalam pengujian model struktural (inner model) pada pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), salah satu aspek penting yang harus diperhatikan sebelum melakukan analisis lanjutan adalah menguji kemungkinan terjadinya multikolinearitas antar variabel laten prediktor. Multikolinearitas merujuk pada kondisi di mana dua atau lebih variabel independen saling berkorelasi secara tinggi, sehingga dapat mengganggu kestabilan estimasi model dan menghasilkan interpretasi yang bias.

Tabel. VIF

Nilai VIF	Interpretasi
< 3.3	Tidak ada multikolinearitas
3.3 – 5.0	Multikolinearitas sedang
> 5.0	Multikolinearitas tinggi

Untuk mendeteksi potensi masalah multikolinearitas, digunakanlah analisis *Variance Inflation Factor* (VIF). Nilai VIF menunjukkan seberapa besar varians dari koefisien regresi meningkat akibat adanya korelasi antar prediktor. Semakin tinggi nilai VIF, maka semakin besar potensi multikolinearitas.

Tabel 21. Uji Multikolinieritas

	VIF
Adaptasi karyawan→ <i>Employee engagement</i>	2.777
Kompetensi karyawan→ Adaptasi karyawan	2.002
Kompetensi karyawan → <i>Employee engagement</i>	2.054
Pengembangan karyawan→ Adaptasi karyawan	1.002

Pengembangan karyawan → <i>Employee engagement</i>	2,268
--	-------

Sumber: Olah Data (2024)

Berdasarkan tabel diatas seluruh nilai VIF berada di bawah 5, bahkan sebagian besar di bawah 3. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas yang berarti dalam model. Nilai-nilai VIF yang rendah ini menandakan bahwa masing-masing variabel independen berkontribusi secara unik dalam menjelaskan variabel dependen, tanpa adanya tumpang tindih yang berlebihan. Hasil uji multikolinearitas bahwa tidak terdapat indikasi multikolinearitas dalam model, karena seluruh nilai VIF berada dalam rentang yang aman <5,0. Dengan demikian, model dapat dianggap stabil dan hasil estimasinya dapat diinterpretasikan dengan baik.

Hasil tabel di atas dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk prediktor dalam model struktural ini memiliki nilai VIF di bawah batas maksimum 3,3, yang berarti bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas serius antar konstruk. Secara lebih spesifik:

- Nilai VIF tertinggi terdapat pada jalur adaptasi karyawan terhadap *employee engagement*, yakni sebesar 2,777. Meskipun nilainya relatif tinggi dibandingkan konstruk lainnya, angka ini masih berada dalam batas aman, menunjukkan bahwa kontribusi adaptasi karyawan terhadap *employee engagement* bersifat independen dan tidak saling tumpang tindih secara ekstrem dengan variabel prediktor lainnya.
- Jalur dari kompetensi karyawan terhadap adaptasi karyawan VIF= 2,002) dan terhadap *employee engagement* (VIF = 2,054) juga menunjukkan tidak adanya multikolinearitas. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi berperan secara terpisah dan tidak terlalu saling tergantung dengan variabel lain dalam menjelaskan variasi konstruk endogen.
- Jalur dari pengembangan karyawan terhadap adaptasi karyawan memiliki nilai VIF yang sangat rendah, yaitu 1,002, yang menunjukkan bahwa variabel ini sangat bebas dari pengaruh multikolinearitas dan memberikan kontribusi yang benar-benar unik terhadap konstruk yang dipengaruhinya.
- Jalur pengembangan karyawan terhadap *employee engagement* juga menunjukkan nilai VIF sebesar 2,268, yang menunjukkan kontribusi stabil dan tidak terganggu oleh tumpang tindih prediktor lain.

56
Berdasarkan hasil analisis VIF, dapat disimpulkan bahwa:

1. Tidak ditemukan multikolinearitas antar konstruk prediktor dalam model, karena seluruh nilai VIF < 3.3.
2. Setiap konstruk memberikan kontribusi yang independen dan terkontrol secara statistik, sehingga hasil estimasi jalur dan uji hipotesis dapat diinterpretasikan secara valid.
3. Hasil ini memperkuat validitas model struktural yang digunakan dalam penelitian, dan memberikan keyakinan bahwa model memiliki kestabilan estimasi koefisien jalur yang baik, serta bebas dari distorsi akibat korelasi antar konstruk.

4.5 Pengujian Hipotesis

4
Pengujian hipotesis dalam analisis jalur atau model struktural melibatkan beberapa langkah penting untuk menentukan signifikansi hubungan antara variabel. Pertama, koefisien jalur digunakan untuk menggambarkan kekuatan dan arah hubungan antara variabel independen dan dependen dalam model. Kedua, standar p-value < 0,05 diterapkan untuk mengevaluasi signifikansi statistik dari koefisien jalur tersebut; p-value yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa hasil yang diperoleh memiliki probabilitas rendah terjadi secara kebetulan, sehingga hubungan tersebut dianggap signifikan. Ketiga, standar t-statistik > 1,96 digunakan untuk menguji hipotesis nol bahwa koefisien jalur adalah nol; t-statistik yang lebih besar dari 1,96 menunjukkan bahwa koefisien jalur secara signifikan berbeda dari nol pada tingkat signifikansi 5%.

143
Tabel 22. Hasil Pengujian Hipotesis

	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
Adaptasi karyawan → <i>Employee engagement</i>	0.257	2.254	0.001	Diterima
Kompetensi karyawan → Adaptasi karyawan	0.239	2.048	0.041	Diterima
Kompetensi karyawan → <i>Employee engagement</i>	0.219	2.151	0.021	Diterima
Pengembangan karyawan → Adaptasi karyawan	0.572	4.222	0.000	Diterima
Pengembangan karyawan → <i>Employee engagement</i>	0.227	2.938	0.003	Diterima

Sumber: Olah Data (2025)

⁶ Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) yang difasilitasi melalui teknik bootstrapping.¹⁸ Tujuan dari pengujian ini adalah untuk menilai sejauh mana hubungan antar konstruk dalam model konseptual terbukti signifikan secara statistik berdasarkan data empiris yang telah dikumpulkan. Evaluasi terhadap setiap hipotesis dilakukan dengan memperhatikan tiga indikator utama, yaitu Original Sample (O) yang menunjukkan arah dan besaran pengaruh antar konstruk laten, t-statistics sebagai dasar uji signifikansi, serta p-value untuk menilai probabilitas terjadinya pengaruh secara kebetulan

Dalam konteks penelitian ini, hipotesis dikatakan diterima apabila memenuhi dua kriteria utama, yaitu nilai t-statistics lebih besar dari 1.96, dan nilai p lebih kecil dari 0.05, yang menandakan bahwa hubungan antar variabel signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Hasil lengkap dari pengujian lima jalur hipotesis utama yang diuji dalam model adalah sebagai berikut:²⁴⁴

1. Pengaruh Adaptasi Karyawan terhadap Employee Engagement

Hasil pengujian menunjukkan bahwa konstruk Adaptasi Karyawan² memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement, dengan nilai koefisien sebesar 0,257, nilai t-statistics sebesar 2,254, dan p-value sebesar 0,001. Nilai koefisien ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan dalam kemampuan adaptasi karyawan akan meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Signifikansi statistik yang tinggi menunjukkan bahwa hubungan ini bukan terjadi secara kebetulan, melainkan benar-benar memiliki dasar empiris yang kuat.¹⁴⁹ Temuan ini menggambarkan bahwa karyawan yang mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang dinamis, terbuka terhadap perubahan, dan dapat menjaga hubungan interpersonal yang positif, akan lebih terlibat secara emosional dan perilaku dalam menjalankan tugas-tugas mereka.²²⁷ Dengan demikian, hipotesis pertama dinyatakan diterima.¹³¹

2. Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Adaptasi Karyawan

Hasil selanjutnya menunjukkan bahwa Kompetensi Karyawan⁹⁴ memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Adaptasi Karyawan, yang ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar 0,239, nilai t-statistics sebesar 2,048, dan p-value sebesar 0,041. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki oleh seorang karyawan, baik kompetensi teknis maupun non-teknis, maka semakin tinggi pula

kemampuannya untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan, tekanan, maupun tantangan di tempat kerja. Kompetensi dasar yang kuat menjadi landasan utama dalam membentuk respons adaptif yang cepat dan tepat terhadap dinamika organisasi. Dengan memenuhi kriteria signifikansi statistik, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua juga diterima.

3. Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Employee Engagement

Hubungan langsung antara Kompetensi Karyawan terhadap Employee Engagement menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,219, dengan nilai t-statistics sebesar 2,151, dan p-value sebesar 0,021. Hasil ini menandakan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh karyawan tidak hanya berdampak pada kemampuan mereka untuk beradaptasi, tetapi juga berkontribusi secara langsung terhadap tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Karyawan yang memiliki pemahaman mendalam terhadap pekerjaannya, mampu menyelesaikan tugas sesuai standar, dan memiliki kapasitas berpikir sistematis, cenderung menunjukkan rasa percaya diri yang tinggi dan komitmen yang kuat terhadap pencapaian tujuan organisasi. Keterlibatan ini tercermin dalam bentuk antusiasme bekerja, tanggung jawab atas hasil kerja, dan inisiatif dalam berkontribusi lebih bagi perusahaan. Oleh karena itu, hipotesis ketiga juga dinyatakan diterima.

4. Pengaruh Pengembangan Karyawan terhadap Adaptasi Karyawan

Salah satu hasil yang paling kuat dalam model ini adalah pengaruh dari Pengembangan Karyawan terhadap Adaptasi Karyawan, yang menghasilkan nilai koefisien sebesar 0,572, nilai t-statistics sebesar 4,222, dan p-value sebesar 0,000. Angka ini menunjukkan bahwa hubungan antara pengembangan dan adaptasi karyawan tidak hanya signifikan secara statistik, tetapi juga memiliki kekuatan pengaruh yang sangat besar dibandingkan jalur lainnya dalam model. Ini berarti bahwa upaya-upaya organisasi dalam mengembangkan karyawan—melalui pelatihan, bimbingan karier, pemberian tunjangan yang mendukung kesejahteraan, serta pengakuan terhadap pencapaian—berkontribusi langsung dalam meningkatkan kesiapan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, berpikir secara terbuka, serta menjaga hubungan interpersonal yang sehat. Lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran akan membentuk karyawan yang lebih fleksibel, resilien, dan kolaboratif. Oleh karena itu, hipotesis keempat sangat kuat dan diterima secara signifikan.

5. Pengaruh Pengembangan Karyawan terhadap Employee Engagement

Terakhir, hasil pengujian terhadap pengaruh Pengembangan Karyawan terhadap

Employee Engagement menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,227, nilai t-statistics sebesar 2,938, dan p-value sebesar 0,003. Hasil ini kembali menegaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan bukan hanya berdampak pada kemampuan adaptif karyawan, tetapi juga secara langsung memengaruhi tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Karyawan yang merasa memiliki peluang pengembangan, mendapatkan pelatihan yang relevan, dan merasakan dukungan dari organisasi dalam pengembangan kariernya, akan menunjukkan semangat kerja yang tinggi, loyalitas terhadap organisasi, serta keinginan untuk memberikan kontribusi maksimal. Signifikansi yang tinggi dari pengaruh ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan SDM harus menjadi prioritas dalam meningkatkan performa dan motivasi karyawan. Dengan demikian, hipotesis kelima juga dinyatakan diterima.

Secara keseluruhan, kelima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini terbukti signifikan secara statistik dan memiliki arah hubungan positif, yang berarti bahwa setiap konstruk dalam model memiliki pengaruh yang saling mendukung satu sama lain dalam membentuk *employee engagement* sebagai variabel dependen utama. Temuan ini memberikan implikasi teoritis bahwa keterlibatan karyawan tidak hanya ditentukan oleh faktor internal seperti kompetensi, tetapi juga sangat bergantung pada intervensi organisasi dalam bentuk pengembangan karyawan serta kemampuan individu dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja.

Temuan ini sekaligus memperkuat argumen bahwa *employee engagement* merupakan hasil dari interaksi yang kompleks antara karakteristik pribadi, lingkungan kerja, dan strategi organisasi, di mana kompetensi dan pengembangan menjadi fondasi, adaptasi sebagai penghubung, dan engagement sebagai manifestasi dari efektivitas hubungan tersebut.

4.6 Pembahasan

4.6.1 Pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dengan nilai original sample sebesar 0,219 t-statistik 2,151 dan p-value 0,021 ($p < 0,05$). Artinya, semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh karyawan, baik dalam hal teknis, interpersonal, maupun kepemimpinan, maka semakin tinggi pula keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Hal ini

memberikan sinyal kuat bahwa pemahaman akan tugas dan penguasaan teknis merupakan elemen penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Karyawan yang kompeten dalam merumuskan solusi dan memberikan arahan kepada rekan kerja cenderung lebih merasa bertanggung jawab terhadap keberhasilan organisasi, pada akhirnya mendorong loyalitas dan partisipasi aktif mereka dalam pekerjaan. Dari sisi psikologis, kompetensi memberikan efek positif terhadap *self-efficacy* karyawan. Karyawan yang merasa mampu dan kompeten akan memiliki rasa percaya diri yang lebih tinggi, merasa dihargai, serta menunjukkan ketekunan dan antusiasme dalam menyelesaikan pekerjaan, sebagaimana tercermin dalam dimensi *vigor* dan *dedication* dari *employee engagement*.

Hasil pengujian hipotesis pertama dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Adaptasi Karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,257, nilai t-statistics sebesar 2,254, dan nilai p-value sebesar 0,001. Temuan ini secara statistik memenuhi kriteria signifikan pada tingkat kepercayaan 95%, karena nilai t lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu, hipotesis pertama dalam model ini dinyatakan diterima. Artinya, semakin tinggi kemampuan adaptasi yang dimiliki oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat keterlibatan atau keterikatan (engagement) karyawan tersebut dalam organisasi tempat mereka bekerja.

Secara konseptual, hasil ini memperkuat kerangka pemikiran bahwa kemampuan adaptasi merupakan prasyarat penting dalam membangun hubungan emosional dan kognitif antara karyawan dan pekerjaannya, terutama dalam konteks organisasi yang dinamis, seperti yang sering ditemukan di sektor industri perkotaan seperti Jakarta Selatan. Adaptasi karyawan tidak hanya mencerminkan kapasitas individu dalam merespons perubahan lingkungan kerja, melainkan juga menunjukkan tingkat fleksibilitas, toleransi terhadap tekanan, keterbukaan terhadap inovasi, serta kemampuan bersosialisasi dan menjaga budaya kerja yang positif. Karakteristik-karakteristik ini secara kolektif membentuk fondasi yang kuat bagi karyawan untuk merasa terhubung dengan nilai, tujuan, dan visi perusahaan, yang pada akhirnya meningkatkan *employee engagement*.

Temuan ini juga konsisten dengan beberapa hasil penelitian terdahulu. Misalnya, studi yang dilakukan oleh Dewi et al. (2021) menunjukkan bahwa adaptasi karyawan memiliki korelasi positif yang signifikan terhadap keterlibatan kerja, di mana karyawan yang memiliki kemampuan beradaptasi tinggi cenderung lebih antusias, proaktif, dan konsisten dalam

menjalankan tugasnya. Dalam konteks generasi milenial, adaptasi menjadi semakin krusial mengingat kelompok ini bekerja dalam era digital yang penuh disrupsi dan perubahan teknologi yang cepat. Oleh karena itu, ketika milenial mampu menyesuaikan diri dengan dinamika kerja, mereka lebih mudah merasakan makna, keselarasan, dan tantangan positif dari pekerjaan yang dijalani.

Secara praktis, hasil ini memberikan implikasi penting bagi pengelolaan sumber daya manusia, khususnya bagi perusahaan-perusahaan yang memiliki proporsi besar tenaga kerja dari generasi milenial. Organisasi perlu menciptakan ekosistem kerja yang mendorong proses adaptasi karyawan, baik melalui program pelatihan untuk kesiapan perubahan, sistem komunikasi yang terbuka dan suportif, maupun dukungan terhadap keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi (work-life balance). Lingkungan kerja yang inklusif, fleksibel, dan terbuka terhadap perbedaan juga menjadi elemen penting untuk mendukung proses adaptasi ini. Karyawan yang merasa mampu menghadapi perubahan akan cenderung lebih percaya diri, merasa dihargai, dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya.

Dalam konteks organisasi di Jakarta Selatan yang didominasi oleh industri kreatif, digital, dan startup, adaptasi menjadi kunci utama untuk menjaga karyawan tetap engaged dan produktif. Ketika adaptasi menjadi bagian dari budaya organisasi, maka keterlibatan karyawan bukan lagi hanya hasil dari faktor eksternal seperti insentif finansial, melainkan menjadi bagian dari proses internalisasi nilai-nilai organisasi ke dalam perilaku kerja sehari-hari. Oleh sebab itu, penguatan dimensi adaptasi karyawan harus dilakukan secara strategis agar keterlibatan (engagement) dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Adaptasi Karyawan bukan hanya berperan sebagai faktor pendukung, tetapi juga merupakan salah satu prediktor kunci dalam meningkatkan Employee Engagement, terutama di lingkungan kerja yang menuntut fleksibilitas, kolaborasi, dan ketahanan terhadap perubahan. Penelitian ini menunjukkan pengembangan kompetensi bukan hanya penting untuk meningkatkan kinerja kerja secara teknis, tetapi sangat relevan dalam membangun hubungan emosional dan psikologis karyawan terhadap pekerjaannya. Dalam konteks generasi milenial yang menjadi populasi utama dalam penelitian ini, kompetensi tidak hanya dipandang sebagai keahlian, tetapi juga sebagai sarana untuk meraih pengakuan, pertumbuhan pribadi, dan kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu terus mendorong penguatan kompetensi melalui pelatihan rutin,

mentoring, dan program pengembangan karier yang tidak hanya fokus pada *hard skill* dan *soft skill*. Upaya ini akan berkontribusi secara signifikan dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, partisipatif, dan loyal.

4.6.2 Pengaruh Pengembangan Karyawan Terhadap *Employee Engagement*

Hasil pengujian terhadap hipotesis kedua menunjukkan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap adaptasi karyawan, dengan nilai koefisien jalur (original sample) sebesar 0,239, nilai t-statistics sebesar 2,048, dan p-value sebesar 0,041. Nilai-nilai ini memenuhi kriteria signifikan pada taraf kepercayaan 95%, karena nilai t-statistics lebih besar dari 1,96 dan nilai p lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kompetensi karyawan memiliki pengaruh terhadap adaptasi karyawan pada generasi milenial di Jakarta Selatan dapat diterima secara empiris.

Secara teoritis, hasil ini mendukung pandangan bahwa kompetensi merupakan fondasi utama dalam membentuk kesiapan individu dalam menghadapi tantangan dan perubahan di lingkungan kerja. Kompetensi yang dimaksud dalam penelitian ini mencakup berbagai aspek penting, seperti kemampuan teknis (misalnya menjalankan tugas sesuai standar), kompetensi interpersonal (kemampuan bekerja sama dan berkomunikasi), serta kompetensi konseptual (kemampuan berpikir sistematis dan menyusun strategi dalam menghadapi situasi kompleks). Ketika karyawan memiliki kompetensi yang memadai, mereka tidak hanya mampu menjalankan tugas dengan baik, tetapi juga dapat lebih cepat dan lebih fleksibel dalam beradaptasi terhadap perubahan prosedur kerja, penggunaan teknologi baru, dinamika tim, maupun perubahan strategi organisasi.

Temuan ini juga selaras dengan hasil penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Leitao et al. (2020) dan Prayogi et al. (2023), yang menyatakan bahwa kompetensi karyawan memberikan kontribusi signifikan terhadap kemampuan adaptasi mereka dalam organisasi. Hal ini semakin relevan dalam konteks generasi milenial yang menjadi populasi utama dalam penelitian ini. Generasi milenial dikenal sebagai generasi yang responsif terhadap perubahan dan terbuka terhadap inovasi, namun mereka juga memerlukan dasar kompetensi yang kuat agar mampu menyerap, mengolah, dan merespons perubahan secara efektif. Kompetensi yang tinggi memungkinkan mereka untuk tidak hanya bertahan, tetapi berkembang di tengah lingkungan kerja yang dinamis dan penuh tekanan.

Dalam konteks manajerial, temuan ini memberikan implikasi yang penting. Organisasi, khususnya yang beroperasi di wilayah Jakarta Selatan yang sarat dengan industri kreatif dan digital, perlu berfokus pada peningkatan kompetensi karyawan secara berkelanjutan. Hal ini dapat dilakukan melalui program pelatihan teknis yang relevan dengan perkembangan teknologi, penguatan soft skill melalui pelatihan komunikasi dan kerja tim, serta pengembangan pola pikir strategis melalui mentoring atau coaching. Dengan investasi pada kompetensi tersebut, perusahaan tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga membentuk SDM yang adaptif terhadap segala bentuk perubahan.

Lebih jauh lagi, kemampuan beradaptasi tidak hanya penting bagi individu, tetapi juga memiliki dampak kolektif bagi keberlangsungan organisasi. Adaptasi karyawan yang kuat akan memudahkan perusahaan dalam melakukan transformasi, baik dari sisi struktur organisasi, teknologi, maupun budaya kerja. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi karyawan bukanlah tujuan akhir semata, melainkan instrumen penting dalam membangun kapasitas adaptif organisasi secara menyeluruh. Secara akademik, hasil ini memperkaya literatur mengenai hubungan antara kompetensi dan adaptasi, khususnya dalam konteks generasi milenial di pusat kota besar yang dinamis seperti Jakarta Selatan.

Penelitian ini juga menegaskan pentingnya pendekatan berbasis kompetensi dalam strategi pengelolaan sumber daya manusia untuk menghadapi era digital dan perubahan yang disruptif. Pengembangan karyawan juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dengan nilai original sample 0,227 t-statistik 2,938 dan p-value 0,003 ($p < 0,05$). Program pelatihan, kesempatan pengembangan karir, serta fasilitas kesejahteraan berkontribusi besar dalam meningkatkan semangat kerja dan loyalitas karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketika organisasi berinvestasi dalam pengembangan karyawan merasa dihargai, didukung, dan lebih termotivasi untuk terlibat secara aktif dalam pekerjaan. Pengaruh yang signifikan dari pengembangan karyawan terhadap *employee engagement* memperkuat pemahaman bahwa investasi dalam SDM merupakan langkah strategis organisasi. Ketika karyawan merasa memiliki akses terhadap pembelajaran, jenjang karir, kesejahteraan, dan berinovasi, cenderung merasa lebih dihargai dan didukung. Hal ini menumbuhkan keterikatan emosional dan kognitif terhadap organisasi, yang pada akhirnya tercermin dalam komitmen, semangat, dan dedikasi mereka dalam menjalankan tugas.

Selain itu, secara struktural, variabel pengembangan karyawan juga memiliki pengaruh tidak langsung terhadap *employee engagement* melalui adaptasi karyawan, dengan nilai original sample 0,572 dan t-statistik 4,222, mengindikasikan bahwa pengembangan karyawan juga membentuk kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan, yang selanjutnya memperkuat keterlibatan mereka di tempat kerja. Organisasi disarankan untuk terus mengembangkan sistem pelatihan berbasis kebutuhan kerja yang spesifik dan berkelanjutan. Selain itu, memperjelas jalur karier, memberikan insentif dan fasilitas kesejahteraan, serta membangun budaya inovasi menjadi langkah penting untuk meningkatkan *employee engagement*. Upaya tersebut sangat relevan dalam konteks generasi milenial, yang cenderung mencari lingkungan kerja yang progresif, transparan, dan mendukung pertumbuhan pribadi.

4.6.3 Pengaruh Kompetensi Karyawan Melalui Adaptasi Karyawan Terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dengan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), diketahui bahwa kompetensi karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, dengan nilai koefisien jalur (original sample) sebesar 0,219, nilai t-statistics sebesar 2,151, dan nilai p-value sebesar 0,021. Karena nilai t-statistics melebihi ambang batas minimum 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis ketiga ini dinyatakan diterima. Artinya, terdapat pengaruh yang berarti antara tingkat kompetensi karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja (*employee engagement*) pada generasi milenial yang menjadi responden utama dalam penelitian ini

Secara substantif, hasil ini mempertegas pentingnya kompetensi sebagai salah satu determinan utama keterlibatan karyawan dalam dunia kerja yang dinamis dan kompetitif. Kompetensi karyawan mencerminkan kombinasi antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang diperlukan untuk menjalankan tugas-tugas dengan efektif. Karyawan yang kompeten cenderung memiliki rasa percaya diri yang lebih tinggi, mampu menyelesaikan pekerjaan dengan efisien, serta merasa dihargai dan memiliki kontribusi berarti dalam tim maupun organisasi. Rasa percaya diri dan efektivitas dalam menjalankan peran kerja tersebut kemudian mendorong munculnya rasa keterikatan, semangat, dan komitmen emosional terhadap pekerjaan yang dikenal sebagai *employee engagement*.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Schaufeli dan Bakker (2004), yang menjelaskan bahwa employee engagement tidak hanya ditentukan oleh faktor lingkungan kerja, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh karakteristik pribadi karyawan, termasuk di dalamnya kompetensi dan kapasitas kerja. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi akan lebih mudah mengalami kondisi kerja yang positif (seperti flow, kebermaknaan kerja, dan kepuasan terhadap hasil kerja), yang secara langsung akan meningkatkan keterlibatan mereka terhadap organisasi. Hasil ini juga didukung oleh temuan penelitian terdahulu seperti oleh Karjanto et al. (2023) dan Setyowati et al. (2022), yang menunjukkan bahwa kompetensi memiliki hubungan yang erat dengan tingkat motivasi, antusiasme kerja, dan loyalitas karyawan. Dalam konteks generasi milenial, hal ini menjadi sangat relevan karena kelompok usia ini dikenal memiliki ekspektasi tinggi terhadap makna kerja, perkembangan diri, dan keberhasilan karier. Milenial cenderung lebih terlibat dalam organisasi apabila mereka merasa memiliki kapasitas untuk berkembang, diberdayakan, dan dapat menunjukkan kinerja yang optimal.

Dari sudut pandang praktis, temuan ini memiliki implikasi penting bagi manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam merancang strategi untuk meningkatkan engagement di kalangan generasi milenial. Perusahaan perlu memastikan bahwa program pelatihan dan pengembangan kompetensi tidak hanya difokuskan pada keterampilan teknis, tetapi juga pada penguatan keterampilan interpersonal, kepemimpinan, dan pemecahan masalah. Dengan meningkatkan kompetensi, perusahaan akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih memberdayakan dan mendorong keterlibatan karyawan secara menyeluruh. Lebih lanjut, keterlibatan karyawan yang tinggi merupakan salah satu indikator penting dalam menciptakan kinerja organisasi yang unggul. Karyawan yang engaged cenderung menunjukkan loyalitas, produktivitas, dan inisiatif yang tinggi, sehingga secara langsung akan mendukung tercapainya tujuan strategis perusahaan. Maka, peningkatan kompetensi tidak hanya memberikan manfaat bagi karyawan secara individual, tetapi juga memberikan kontribusi yang signifikan terhadap efektivitas dan keberhasilan organisasi.

Secara akademik, penerimaan hipotesis ini memperkuat posisi kompetensi sebagai variabel yang tidak hanya berperan dalam performa individu, tetapi juga dalam aspek psikologis karyawan, yakni keterlibatan kerja. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan kajian manajemen SDM khususnya dalam memahami

bagaimana kompetensi berdampak langsung terhadap outcome perilaku karyawan dalam konteks organisasi modern.

Terdapat hubungan tidak langsung antara kompetensi dan employee engagement melalui mediasi adaptasi karyawan. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap adaptasi karyawan 0,239 t-statistik 2,048 p-value 0,041 dan adaptasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* (0,257, t-statistik 2,254 p-value 0,001). Ini menunjukkan bahwa adaptasi berperan sebagai mediator parsial. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi cenderung lebih mudah beradaptasi dengan perubahan organisasi dan tuntutan kerja, sehingga meningkatkan keterlibatan mereka secara emosional dan kognitif terhadap pekerjaan. Kompetensi yang tinggi membuat karyawan lebih percaya diri dalam melaksanakan tugas, mampu bekerja secara efektif dalam tim, serta dapat menyesuaikan diri dengan dinamika dan perubahan yang terjadi di lingkungan kerja.

Pengaruh tidak langsung yang signifikan melalui adaptasi karyawan memperkuat peran penting kemampuan beradaptasi dalam hubungan antara kompetensi dan keterlibatan kerja. Adaptasi karyawan mencerminkan kemampuan individu untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan teknologi, struktur organisasi, maupun budaya kerja. Ketika karyawan yang kompeten mampu beradaptasi dengan cepat dan tepat, maka mereka akan lebih mudah terlibat secara emosional, kognitif, dan fisik dalam pekerjaan mereka. Temuan ini mengindikasikan bahwa adaptasi karyawan berperan sebagai mediator parsial yang memperkuat hubungan antara kompetensi dan *employee engagement*. Maka kompetensi yang tinggi akan lebih efektif mendorong keterlibatan kerja apabila didukung oleh kemampuan adaptasi yang baik. Oleh karena itu, untuk membangun keterlibatan kerja yang optimal, organisasi tidak hanya perlu meningkatkan kompetensi teknis dan non-teknis karyawan, tetapi menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, fleksibel, terhadap proses perubahan.

4.6.4 Pengaruh Pengembangan Karyawan Melalui Adaptasi Karyawan Terhadap *Employee Engagement*

Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis keempat dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pengembangan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap adaptasi karyawan, dengan nilai koefisien jalur (original sample) sebesar 0,572, nilai t-statistics sebesar 4,222, dan p-value sebesar 0,000. Nilai tersebut jelas memenuhi kriteria signifikansi statistik karena nilai t jauh di atas ambang batas 1,96 dan p-value jauh di bawah

0,05. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa pengembangan karyawan berpengaruh terhadap adaptasi karyawan dinyatakan diterima secara statistik.

Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi upaya organisasi dalam mengembangkan karyawannya—baik melalui pelatihan, pembelajaran, promosi karir, maupun pemberian tunjangan dan penghargaan—maka semakin besar pula kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan kerja. Pengembangan karyawan merupakan proses strategis yang tidak hanya berfokus pada peningkatan kapasitas kerja, tetapi juga berperan dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan dalam menghadapi dinamika organisasi. Ketika karyawan diberi akses pada pelatihan yang relevan, pembelajaran berkelanjutan, serta peluang karier yang jelas, mereka akan lebih siap secara psikologis dan fungsional dalam menghadapi perubahan, tekanan, dan tuntutan pekerjaan yang terus berkembang.

Hasil ini konsisten dengan teori-teori sebelumnya yang menyatakan bahwa pengembangan karyawan merupakan faktor kunci dalam membentuk respons adaptif terhadap perubahan. Salah satu referensi penting adalah pendapat Noe (2020), yang menyebutkan bahwa pelatihan dan pengembangan yang tepat sasaran dapat meningkatkan daya saing individu, sekaligus memperkuat kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri terhadap transformasi organisasi. Dalam konteks generasi milenial, proses pengembangan menjadi semakin vital, mengingat karakteristik generasi ini yang sangat menghargai pertumbuhan pribadi dan profesional. Milenial cenderung menanggapi positif organisasi yang menyediakan jalur pengembangan karier, pelatihan keterampilan, serta umpan balik konstruktif yang berkesinambungan.

Lebih lanjut, penelitian ini juga memperkuat temuan dari studi Prayogi et al. (2023), yang menyatakan bahwa pengembangan karyawan merupakan prediktor penting dari perilaku adaptif dalam organisasi. Dalam era disrupsi digital dan transformasi kerja yang cepat, kemampuan adaptasi bukan lagi pilihan, melainkan kebutuhan mutlak bagi setiap individu dalam organisasi. Oleh sebab itu, investasi organisasi dalam pengembangan karyawan bukan hanya akan berdampak pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga akan memperkuat kemampuan personal seperti fleksibilitas, toleransi terhadap ambiguitas, dan kemampuan berinteraksi dalam lingkungan yang terus berubah.

Dari sudut pandang manajerial, hasil ini memberikan implikasi strategis bahwa organisasi perlu merancang program pengembangan karyawan secara sistematis dan berkelanjutan. Tidak cukup hanya menyediakan pelatihan sesekali, tetapi juga harus memperhatikan keberlanjutan proses pembelajaran, akses terhadap sumber daya pengembangan, sistem penghargaan berbasis kinerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendorong pertumbuhan dan inovasi. ⁴⁹ Semakin baik kualitas pengembangan yang diberikan kepada karyawan, maka akan semakin besar kemampuan mereka untuk beradaptasi dalam menghadapi perubahan prosedur, sistem teknologi, tuntutan pelanggan, dan dinamika organisasi secara keseluruhan.

Dengan diterimanya hipotesis ini, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karyawan bukan hanya berkaitan dengan peningkatan kompetensi kerja semata, melainkan juga secara signifikan membentuk kesiapan mental, perilaku, dan sosial karyawan dalam merespons dinamika lingkungan kerja. Hal ini menjadi semakin penting ketika berbicara dalam konteks generasi milenial, yang memiliki kecepatan belajar tinggi namun juga membutuhkan dukungan sistematis untuk dapat bertahan dan berkembang dalam sistem organisasi yang kompleks. ²⁶⁵ Secara teoritis, penerimaan hipotesis keempat ini menambah bukti empiris terhadap literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam kerangka kerja yang menekankan hubungan antara variabel strategis organisasi dan perilaku adaptif individu. Penelitian ini turut memperkaya pemahaman bahwa pengembangan karyawan adalah salah satu alat utama organisasi untuk membangun sumber daya manusia yang tangguh, responsif, dan siap menghadapi tantangan di era transformasi digital dan globalisasi.

¹⁹⁵ Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karyawan ²⁸⁷ berpengaruh sangat signifikan terhadap adaptasi karyawan 0,572, t-statistik 4,222 dan adaptasi berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Dengan demikian, adaptasi karyawan juga memediasi secara signifikan hubungan antara pengembangan dan *engagement*. Karyawan yang mengikuti program pelatihan dan pengembangan cenderung lebih siap menghadapi perubahan dan tantangan di tempat kerja, sehingga mereka menjadi lebih terlibat dan berkontribusi optimal dalam pekerjaan. pengembangan karyawan juga berpengaruh sangat signifikan terhadap adaptasi karyawan, dengan koefisien 0,572, t-statistik 4,222, dan p-value 0,000. Ini menunjukkan bahwa program pengembangan yang efektif mampu meningkatkan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan, baik dari sisi teknologi, struktur organisasi, maupun

budaya kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa adaptasi karyawan memediasi secara signifikan hubungan antara pengembangan karyawan dan keterlibatan kerja. Ini merupakan bentuk mediasi parsial, di mana pengembangan berkontribusi langsung pada engagement, namun kontribusinya menjadi lebih kuat dan bermakna jika proses adaptasi karyawan ikut terbangun.

4.6.5 Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karyawan Terhadap Adaptasi Karyawan

Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis kelima dalam model struktural menunjukkan bahwa pengembangan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,227, nilai t-statistics sebesar 2,938, dan p-value sebesar 0,003. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik pada tingkat kepercayaan 95% (karena $t > 1,96$ dan $p < 0,05$), sehingga hipotesis ini dinyatakan diterima. Dengan kata lain, terdapat hubungan yang nyata antara strategi pengembangan karyawan yang dilakukan oleh organisasi dan tingkat keterlibatan (*engagement*) karyawan milenial dalam pekerjaan mereka.

Secara substantif, hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi intensitas dan kualitas pengembangan karyawan, baik melalui pelatihan, promosi karier, insentif berbasis kinerja, maupun fasilitas kesejahteraan, maka semakin tinggi pula tingkat employee engagement yang dirasakan oleh karyawan tersebut. *Employee engagement* sendiri merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan. Ketika seorang karyawan merasa diperhatikan dan dikembangkan oleh organisasi, mereka akan lebih terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik, merasa lebih memiliki terhadap pekerjaan, dan menunjukkan loyalitas serta semangat kerja yang tinggi.

Temuan ini sejalan dengan berbagai literatur sebelumnya yang menyatakan bahwa pengembangan karyawan merupakan salah satu pendorong utama engagement dalam organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Saks (2006), keterlibatan kerja merupakan hasil dari adanya persepsi karyawan bahwa organisasi memberikan dukungan dan peluang pengembangan yang memadai. Karyawan yang merasa tumbuh dan berkembang dalam organisasi akan merasa lebih dihargai, yang pada akhirnya meningkatkan rasa keterikatan emosional dan komitmen mereka terhadap pekerjaan. Hasil ini juga sejalan dengan penelitian Leita et al. (2021), yang menunjukkan bahwa sistem pengembangan SDM yang efektif dapat

meningkatkan motivasi kerja, partisipasi aktif, dan produktivitas tenaga kerja secara menyeluruh.

Dalam konteks generasi milenial, pengaruh ini menjadi semakin relevan. Generasi milenial dikenal sebagai kelompok usia kerja yang sangat menghargai kesempatan belajar, umpan balik berkelanjutan, serta jenjang karier yang jelas. Mereka tidak hanya bekerja untuk mendapatkan penghasilan, tetapi juga mencari makna, pertumbuhan pribadi, dan peluang berkontribusi. Oleh karena itu, strategi pengembangan yang responsif terhadap kebutuhan milenial akan berdampak besar pada seberapa besar keterlibatan mereka terhadap pekerjaan dan organisasi. Dari sisi manajerial, hasil ini memberikan implikasi yang penting bagi ¹⁷² pengelolaan sumber daya manusia di era modern, terutama di organisasi yang tengah mengalami transformasi digital dan menghadapi ketatnya persaingan tenaga kerja. Organisasi perlu membangun sistem pengembangan yang terstruktur dan berkelanjutan, mulai dari program onboarding yang efektif, pelatihan teknis dan soft skill, coaching & mentoring, hingga sistem evaluasi kinerja yang adil dan berorientasi pada pertumbuhan karier. Jika pengembangan karyawan dilaksanakan secara serius, ⁶⁵ maka organisasi akan memperoleh tenaga kerja yang tidak hanya kompeten, tetapi juga memiliki komitmen dan semangat tinggi untuk mencapai tujuan bersama.

Keterlibatan kerja yang tinggi (*employee engagement*) terbukti menjadi faktor penting dalam meningkatkan retensi karyawan, kepuasan pelanggan, serta profitabilitas ⁴² organisasi. Oleh karena itu, pengembangan karyawan bukan hanya merupakan kegiatan fungsional dalam HRD, tetapi merupakan strategi investasi jangka panjang yang akan membentuk SDM unggul dan menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Penerimaan hipotesis ini turut memperkaya literatur dalam bidang manajemen SDM, khususnya yang meneliti hubungan antara strategi organisasi dan outcome perilaku karyawan. Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa pengembangan karyawan dapat membentuk perilaku positif, seperti engagement, pada populasi karyawan milenial yang mendominasi angkatan kerja saat ini. Dengan demikian, model penelitian ini tidak hanya relevan untuk konteks lokal di Jakarta Selatan, tetapi juga memiliki relevansi yang luas dalam pengembangan kebijakan SDM di berbagai sektor industri.

Kedua variabel independen yaitu kompetensi dan pengembangan karyawan berpengaruh signifikan terhadap adaptasi karyawan. Kompetensi karyawan berpengaruh dengan nilai 0,239

(t-statistik 2,048, p-value 0,041), sedangkan pengembangan karyawan berpengaruh lebih kuat dengan nilai 0,572 (t-statistik 4,222, p-value 0,000). Hasil ini menunjukkan bahwa kombinasi antara kemampuan teknis, konseptual, dan interpersonal yang baik, serta dukungan organisasi melalui pelatihan dan kesejahteraan, membentuk kesiapan dan keluwesan karyawan dalam menyesuaikan diri terhadap dinamika pekerjaan. Adaptasi yang baik menjadi pondasi bagi produktivitas dan loyalitas jangka panjang.

Rata-rata skor yang tinggi menunjukkan bahwa responden merasa mendapatkan dukungan organisasi dalam peningkatan kompetensi, kesejahteraan, dan peluang karier. Secara langsung, pengembangan karyawan meningkatkan *employee engagement* karena karyawan merasa dihargai, didukung, dan memiliki prospek masa depan yang jelas dalam organisasi. Hasil ini menegaskan bahwa baik kompetensi maupun pengembangan karyawan berperan penting dalam membentuk kemampuan adaptasi karyawan. Namun, pengaruh pengembangan karyawan lebih dominan, menunjukkan bahwa dukungan dan investasi organisasi dalam pengembangan sumber daya manusia memiliki dampak yang lebih besar terhadap keluwesan dan kesiapan individu dalam menghadapi perubahan. Oleh karena itu, organisasi perlu menyeimbangkan antara peningkatan kompetensi dan pengembangan berkelanjutan.

4.7 Implikasi Manajerial

Temuan dari penelitian ini memberikan sejumlah implikasi penting yang dapat digunakan oleh para praktisi dan pengambil kebijakan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam upaya meningkatkan keterlibatan kerja (*employee engagement*) di kalangan generasi milenial. Dalam konteks organisasi yang beroperasi di wilayah urban dan dinamis seperti Jakarta Selatan, strategi manajerial yang tepat dalam pengelolaan kompetensi, pengembangan karyawan, dan pembentukan adaptasi kerja akan menjadi faktor krusial dalam menciptakan tenaga kerja yang produktif, inovatif, dan loyal terhadap organisasi.

1. Peningkatan Kompetensi Karyawan Secara Strategis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh langsung terhadap keterlibatan kerja maupun secara tidak langsung melalui kemampuan adaptasi. Oleh karena itu, organisasi perlu menyusun strategi pengembangan kompetensi yang sistematis dan

berorientasi masa depan, seperti pelatihan berbasis kebutuhan pekerjaan digital, penguatan soft skills (komunikasi, kolaborasi, pemecahan masalah), serta peningkatan pemahaman terhadap budaya organisasi. Kompetensi yang ditingkatkan tidak hanya membantu karyawan menyelesaikan tugas secara efektif, tetapi juga meningkatkan kepercayaan diri dan keterhubungan emosional terhadap pekerjaan mereka

2. Pengembangan Karyawan Sebagai Investasi Jangka Panjang

Pengembangan karyawan terbukti memiliki pengaruh yang kuat baik terhadap kemampuan adaptasi maupun terhadap tingkat employee engagement. Oleh sebab itu, organisasi harus memandang program pengembangan karyawan bukan sekadar rutinitas tahunan, tetapi sebagai investasi strategis. Pengembangan dapat mencakup berbagai aspek seperti:

- a) Pelatihan berkelanjutan (continuous learning),
- b) Sistem promosi yang berbasis prestasi,
- c) Coaching dan mentoring lintas generasi,
- d) Fasilitas kesejahteraan karyawan yang mendukung produktivitas.

Organisasi yang aktif memfasilitasi pertumbuhan karier karyawan cenderung mampu membentuk tenaga kerja yang lebih loyal, inovatif, dan terikat secara emosional dengan perusahaan

3. Penguatan Adaptasi Karyawan di Era Dinamis

Kemampuan adaptasi merupakan elemen penting yang menjadi jembatan antara kompetensi/pengembangan dengan keterlibatan karyawan. Dalam praktiknya, organisasi perlu menciptakan budaya kerja yang fleksibel, suportif, dan terbuka terhadap perubahan. Manajer harus menjadi fasilitator bagi karyawan untuk belajar dari kesalahan, menerima perubahan kebijakan, dan terlibat aktif dalam dinamika organisasi. Adaptasi juga dapat ditingkatkan dengan:

- a) Memberikan pelatihan manajemen perubahan,
- b) Meningkatkan komunikasi organisasi yang transparan.
- c) Menyediakan ruang diskusi lintas departemen untuk memperkuat pemahaman kolektif terhadap perubahan

4. Fokus pada Generasi Milenial Sebagai Pilar SDM Modern

Mengacu pada fokus penelitian ini, yaitu pada generasi milenial, maka implikasi manajerial yang perlu menjadi perhatian adalah bahwa milenial memiliki karakteristik unik yang berbeda dari generasi sebelumnya. Mereka lebih menghargai makna kerja, keseimbangan kehidupan dan pekerjaan (*work-life balance*), keterlibatan dalam pengambilan keputusan, serta kejelasan jalur karier. Oleh karena itu, strategi manajemen SDM perlu disesuaikan dengan kebutuhan psikologis dan nilai-nilai kerja generasi ini, antara lain melalui

- a) Sistem kerja fleksibel dan berorientasi hasil
- b) Feedback berkala yang membangun
- c) Keterlibatan dalam proyek-proyek strategis
- d) Pemanfaatan teknologi dalam sistem kerja sehari-hari

5. Integrasi Pendekatan Individual dan Organisasional

Implikasi manajerial lainnya adalah pentingnya sinkronisasi antara pendekatan pengembangan individu dan arah strategis organisasi. Program pengembangan yang dirancang perlu mendukung kompetensi inti perusahaan (*core competencies*), sekaligus memberikan ruang bagi karyawan untuk berkembang secara personal dan profesional. Hal ini menuntut kolaborasi lintas fungsi antara divisi HR, atasan langsung, dan pimpinan unit kerja dalam menyusun rencana pengembangan yang holistik dan berkelanjutan

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan gambaran menyeluruh bahwa upaya meningkatkan employee engagement pada generasi milenial tidak dapat dilakukan secara parsial. Diperlukan pendekatan yang terintegrasi antara peningkatan kompetensi, program pengembangan karyawan yang berkelanjutan, dan penguatan kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Organisasi yang mampu menyesuaikan strategi manajemennya dengan temuan ini berpotensi menciptakan lingkungan kerja yang sehat, adaptif, dan mampu mempertahankan serta memaksimalkan potensi generasi kerja masa depan.

Hasil penelitian ini memiliki sejumlah implikasi bagi manajemen di lingkungan kerja. Pertama, organisasi perlu secara aktif meningkatkan kompetensi karyawan melalui program pelatihan yang terstruktur, rotasi kerja, *coaching*, dan mentoring. Peningkatan kompetensi terbukti tidak hanya meningkatkan kemampuan kerja, tetapi juga keterlibatan emosional karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaan. Kedua, program pengembangan karier, pelatihan berkelanjutan, dan pemberian akses terhadap kesejahteraan serta fasilitas kerja yang mendukung, harus diprioritaskan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karyawan berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan dan adaptasi kerja, sehingga organisasi harus menjadikannya agenda utama dalam kebijakan SDM.

Ketiga, adaptasi karyawan terbukti menjadi mediator penting yang menghubungkan kompetensi dan pengembangan dengan engagement.¹⁰² Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan budaya kerja yang fleksibel, terbuka terhadap perubahan, serta mendukung inovasi dan pembelajaran. Dukungan terhadap aspek psikologis dan emosional karyawan dalam menghadapi perubahan sangat diperlukan, misalnya melalui pelatihan manajemen perubahan, sesi refleksi tim, atau dukungan psikologis di tempat kerja.

4.8 Keterbatasan Penelitian

Pada penelitian ini, penting untuk mengidentifikasi beberapa keterbatasan yang dapat mempengaruhi validitas temuan. Pertama, penelitian ini dilakukan pada karyawan generasi milenial di wilayah Jakarta Selatan. Generalisasi hasil penelitian pada populasi generasi milenial responden cukup kompleks. Kedua, pendekatan kuantitatif melalui kuesioner membatasi pendalaman terhadap makna subjektif misalnya motivasi personal, pengalaman kerja, atau nilai-nilai pribadi karyawan yang dapat memengaruhi *engagement*. Ketiga, data dikumpulkan dalam satu waktu (*cross-sectional*), sehingga tidak memungkinkan untuk melihat perubahan perilaku atau hubungan kausal jangka panjang. Keempat, analisis mediasi dapat memberikan wawasan tentang mekanisme di balik hubungan tersebut, desain penelitian non-eksperimental tidak dapat secara definitif membuktikan hubungan kausalitas.⁶⁸ Faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian variabel pengganggu (*confounding variables*) mungkin juga berperan dalam hubungan antar variabel, sehingga membatasi kemampuan untuk membuat kesimpulan kausal yang kuat. Misalnya, lingkungan kerja yang positif secara keseluruhan atau gaya kepemimpinan atasan dapat secara independen

mempengaruhi adaptasi dan *engagement*, namun mungkin tidak dipertimbangkan secara eksplisit dalam model.

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data, pengujian hipotesis, dan pembahasan secara menyeluruh terhadap model penelitian yang dikembangkan menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), maka dapat ditarik beberapa kesimpulan penting yang merepresentasikan hubungan antar variabel, baik secara langsung maupun tidak langsung. Penelitian ini secara khusus menyoroti pengaruh kompetensi karyawan dan pengembangan karyawan terhadap employee engagement, dengan mempertimbangkan adaptasi karyawan sebagai variabel mediasi, serta memfokuskan pada responden dari kalangan generasi milenial di wilayah Jakarta Selatan.

Secara umum, penelitian ini menegaskan bahwa upaya organisasi dalam membangun keterlibatan karyawan—khususnya generasi milenial—tidak dapat dilepaskan dari strategi penguatan kompetensi, investasi dalam pengembangan karyawan, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendorong adaptasi. Hasil ini juga menegaskan bahwa employee engagement merupakan hasil dari proses strategis dan berkelanjutan, yang melibatkan sinergi antara pengelolaan kemampuan individu dan dukungan organisasional yang kuat.

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki karyawan, baik dalam aspek teknis, interpersonal, maupun konseptual, semakin tinggi pula tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan.
2. Pengembangan karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Karyawan yang memperoleh pelatihan, akses kesejahteraan, serta kejelasan arah karier cenderung dihargai dan terlibat secara aktif dalam organisasi.
3. Adaptasi karyawan berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan. Kompetensi maupun pengembangan karyawan berpengaruh tidak langsung terhadap keterlibatan kerja melalui kemampuan adaptasi. Karyawan yang mampu menyesuaikan diri dengan dinamika organisasi menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi.

4. Pengembangan karyawan memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap adaptasi dibandingkan kompetensi. Hal ini menunjukkan bahwa investasi organisasi pada pengembangan SDM berdampak lebih besar dalam membentuk kesiapan karyawan menghadapi perubahan.
5. Pada variabel independen yang diuji, pengembangan karyawan memberikan pengaruh yang lebih kuat terhadap adaptasi karyawan dibandingkan kompetensi. Hal ini mencerminkan bahwa dukungan organisasi terhadap pertumbuhan karyawan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri dengan dinamika organisasi.

18

Dengan demikian, model konseptual yang diajukan dalam penelitian ini telah terbukti secara empiris relevan untuk menjelaskan dinamika keterlibatan kerja pada generasi milenial di lingkungan perkotaan yang kompetitif dan penuh perubahan seperti Jakarta Selatan

46

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian di atas, maka saran untuk penelitian ini yang bisa dijadikan bahan pertimbangan adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan disarankan untuk memperkuat program peningkatan kompetensi melalui pelatihan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan perkembangan teknologi terkini. Upaya peningkatan kompetensi sebaiknya tidak hanya difokuskan pada aspek teknis, tetapi juga mencakup pengembangan soft skills seperti komunikasi, kepemimpinan, dan manajemen konflik.
2. Manajemen perlu merancang strategi pengembangan karyawan yang holistik dan berkelanjutan. Strategi tersebut mencakup perencanaan karier yang jelas, pelatihan berbasis kebutuhan kerja, serta penyediaan fasilitas kesejahteraan dan pengakuan yang layak bagi kontribusi karyawan. Pendekatan ini penting untuk meningkatkan kepuasan dan keterikatan karyawan terhadap organisasi.
3. Dalam menghadapi tantangan lingkungan kerja yang dinamis, perusahaan perlu membangun budaya kerja yang fleksibel dan adaptif. Hal ini dapat dilakukan melalui penciptaan iklim organisasi yang mendukung inovasi, pemberdayaan karyawan, serta pelatihan dalam menghadapi perubahan. Adaptasi yang baik akan memperkuat keterlibatan kerja, terutama dalam konteks generasi milenial yang cenderung menghargai fleksibilitas dan pengembangan diri.

4. Pada penelitian mendatang, disarankan agar cakupan penelitian diperluas ke populasi dan wilayah yang lebih beragam, serta melibatkan variabel-variabel lain seperti gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, iklim organisasi, dan budaya perusahaan guna membangun model yang lebih komprehensif. Selain itu, pendekatan campuran (*mixed-method*) juga disarankan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam terkait dinamika psikologis dan sosial.

MEDIASI ADAPTASI KARYAWAN YANG DIPEGARUHI KOMPETENSI KARYAWAN, PENGEMBANGAN KARYAWAN TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA GENERASI MILENIAL DI JAKARTA SELATAN

Telah di periksa dan divalidasi
Juli 2025



ORIGINALITY REPORT

24%	19%	13%	14%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

Abdul Rahman Domili, S.Tr.Ak, M.Ak

PRIMARY SOURCES

1	Submitted to Universitas Pendidikan Indonesia Student Paper	1 %
2	Submitted to Universitas Negeri Jakarta Student Paper	1 %
3	Submitted to Universitas Diponegoro Student Paper	1 %
4	Submitted to Institut Pertanian Bogor Student Paper	1 %
5	Submitted to UPN Veteran Jakarta Student Paper	1 %
6	Submitted to Binus University International Student Paper	<1 %
7	repository.umsu.ac.id Internet Source	<1 %
8	repository.ubharajaya.ac.id Internet Source	<1 %
9	repository.ub.ac.id Internet Source	<1 %
10	Submitted to Sultan Agung Islamic University Student Paper	<1 %
11	dspace.uii.ac.id Internet Source	

<1 %

12

repositori.uma.ac.id

Internet Source

<1 %

13

www.researchgate.net

Internet Source

<1 %

14

dppapp.jakarta.go.id

Internet Source

<1 %

15

repository.upi.edu

Internet Source

<1 %

16

Submitted to Bellevue Public School

Student Paper

<1 %

17

Submitted to Tarumanagara University

Student Paper

<1 %

18

eprints.undip.ac.id

Internet Source

<1 %

19

123dok.com

Internet Source

<1 %

20

Submitted to Syiah Kuala University

Student Paper

<1 %

21

konsultasiskripsi.com

Internet Source

<1 %

22

jurnal-umbuton.ac.id

Internet Source

<1 %

23

digilib.unila.ac.id

Internet Source

<1 %

24

www.neliti.com

Internet Source

<1 %

25

Submitted to Perguruan Tinggi Pelita Bangsa

Student Paper

<1 %

26	Submitted to Universitas Islam Indonesia Student Paper	<1 %
27	id.123dok.com Internet Source	<1 %
28	Submitted to Universitas Jambi Student Paper	<1 %
29	repository.radenintan.ac.id Internet Source	<1 %
30	ejournal.penerbitjurnal.com Internet Source	<1 %
31	Submitted to Universitas PGRI Palembang Student Paper	<1 %
32	docplayer.info Internet Source	<1 %
33	repository.unpas.ac.id Internet Source	<1 %
34	repository.undar.ac.id Internet Source	<1 %
35	id.scribd.com Internet Source	<1 %
36	repository.mediapenerbitindonesia.com Internet Source	<1 %
37	Rusman Efendi Sihombing. "Peningkatan Kepuasan Pasien Dengan Lokasi Melalui Mediasi Keputusan Pasien Berobat Dalam Menggunakan Jasa Puskesmas di Bekasi", eCo-Fin, 2025 Publication	<1 %
38	jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id Internet Source	<1 %

39	jurnal.stiesultanagung.ac.id Internet Source	<1 %
40	repository.unj.ac.id Internet Source	<1 %
41	journal.ipm2kpe.or.id Internet Source	<1 %
42	kc.umn.ac.id Internet Source	<1 %
43	media.neliti.com Internet Source	<1 %
44	ukitoraja.id Internet Source	<1 %
45	course-net.com Internet Source	<1 %
46	repositori.usu.ac.id Internet Source	<1 %
47	Rully Armanto, Abdullah Rasyid, Muji Gunarto. "Kualitas Bangunan, Fasilitas, dan Lokasi Perumahan sebagai Faktor Penentu Tingkat Kepuasan Penghuni", Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Ekonomi, 2024 Publication	<1 %
48	Lusiana Dameria. "Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Industri Kimia", Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan, 2023 Publication	<1 %
49	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	<1 %

50	pt.scribd.com Internet Source	<1 %
51	Submitted to Politeknik STIA LAN Student Paper	<1 %
52	es.scribd.com Internet Source	<1 %
53	ejournal.uin-suska.ac.id Internet Source	<1 %
54	Submitted to Institut Pendidikan Guru Malaysia Student Paper	<1 %
55	Wahyudi Mokobombang, Nurasia Natsir. "Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi: Tinjauan Pada Industri Jasa", Jurnal Minfo Polgan, 2024 Publication	<1 %
56	repo.stie-pembangunan.ac.id Internet Source	<1 %
57	www.scribd.com Internet Source	<1 %
58	Submitted to Universitas Putera Batam Student Paper	<1 %
59	www.coursehero.com Internet Source	<1 %
60	repository.nobel.ac.id Internet Source	<1 %
61	jurnal.uwp.ac.id Internet Source	<1 %
62	dinastirev.org Internet Source	<1 %

63

etd.umy.ac.id

Internet Source

<1 %

64

Anik, Sri. "Peran Mediasi Employee Sociopreneur Dalam Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik Terhadap Service Quality Performance di Klinik Polres se Ekswil Pati", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2024

Publication

<1 %

65

digilibadmin.unismuh.ac.id

Internet Source

<1 %

66

Dimas Saputra, Ramadhan Nadhif Firdaus, Yola Oktavia Amelia, Wanda Nadriah Fajrianti, Supriyono Supriyono. "Wibunisme : Apakah bukti fanatisme menurunkan nasionalisme di Kalangan Mahasiswa", Jurnal Dinamika Sosial Budaya, 2023

Publication

<1 %

67

Submitted to Universitas Muria Kudus

Student Paper

<1 %

68

adoc.pub

Internet Source

<1 %

69

journal.unisnu.ac.id

Internet Source

<1 %

70

Arista, Syakir Al Khusna. "Hubungan QWL (Quality Work-Life) Terhadap Feeling of Contribution to Productivity Dengan Islamic Business Ethics Sbagai Variabel Moderasi Pada Karyawan di Pt. Ukhuwah Khasanah Berkah (Ayam Geprek Sa' I) Regional Pekalongan", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2024

Publication

<1 %

71 Erlina Gusnita. "Strategi Inovatif dalam Manajemen Sumber Daya Manusia: Optimalisasi Kinerja dan Kesejahteraan Karyawan di Era Digital", MARGIN ECO, 2025
Publication

72 Ricky Brutu, Mislan Sihite, Jhon Henri Purba. "Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Pengembangan Karyawan, Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Pada Cv. Muti Indofood Lestari Medan", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2025
Publication

73 Submitted to Universitas Pelita Harapan
Student Paper

74 repository.ung.ac.id
Internet Source

75 repository.usd.ac.id
Internet Source

76 Jamri. "Transformational Leadership dan Pshycological Empowerment Dalam Peningkatan Innovative Work Behaviour SDM (Studi Pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kotawaringin Barat)", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2024
Publication

77 Nuhzatul Ainiyah. "Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Produktivitas Organisasi", Jurnal Bisnis Mahasiswa, 2025
Publication

78 Pariastuti, Asih. "Pengaruh Komitmen Afektif, Motivasi Spiritual, dan Kepemimpinan Islami Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (Studi Pada Perangkat Desa Kecamatan Polokarto Kabupaten Sukoharjo)", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2024

Publication

<1 %

79 akbpstie.ac.id

Internet Source

<1 %

80 Submitted to STIE Perbanas Surabaya

Student Paper

<1 %

81 Submitted to School of Business and Management ITB

Student Paper

<1 %

82 Submitted to Udayana University

Student Paper

<1 %

83 repository.ibs.ac.id

Internet Source

<1 %

84 Abednego Banny Prayoga, Abednego Yongki Setiawan, Movta Rahindra Purbodiningrat, Susiana Susiana. "Strategi Gereja GSY Jemaat Segala Bangsa Menjangkau Generasi Milenial: Berkaca Pada Pelayanan Gereja Awal", Basilius Eirene: Jurnal Agama Dan Pendidikan, 2024

Publication

<1 %

85 Submitted to LL DIKTI IX Turnitin Consortium Part V

Student Paper

<1 %

86 Submitted to UPN Veteran Jawa Timur

Student Paper

<1 %

87 geograf.id

Internet Source

<1 %

88	Submitted to Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia Student Paper	<1 %
89	Mutiara Mutiara, Titiek Tahta, Palahudin Palahudin. "PENGARUH DISIPLIN KERJA, MOTIVASI DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN PT HONORIS INDUSTRY", Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING), 2024 Publication	<1 %
90	Submitted to Universitas Muhammadiyah Makassar Student Paper	<1 %
91	Sugiyono, Vara Maulidyah Hidayah. "Pemodelan Teknologi dalam Aplikasi KitaLulus untuk Lowongan Pekerjaan Menggunakan Metode Technology Acceptance Model (TAM)", Jurnal Indonesia : Manajemen Informatika dan Komunikasi, 2024 Publication	<1 %
92	Maria Clarissa Amadearaya Karyaadi, Intan Fairuz Hudiyah, Rieke Amaylinda Rahmatillah, Rusdi Hidayat, Indah Respati K. "Strategi Pengambilan Keputusan dalam Pemberian Reward untuk Meningkatkan Motivasi Pekerja", Jurnal Akuntansi, Manajemen, dan Perencanaan Kebijakan, 2024 Publication	<1 %
93	Submitted to Universitas Riau Student Paper	<1 %
94	Submitted to Universitas Terbuka Student Paper	<1 %

95	Submitted to Universiti Malaysia Sabah Student Paper	<1 %
96	core.ac.uk Internet Source	<1 %
97	de.scribd.com Internet Source	<1 %
98	ejournal2.undip.ac.id Internet Source	<1 %
99	lib.ibs.ac.id Internet Source	<1 %
100	repo.darmajaya.ac.id Internet Source	<1 %
101	repository.radenfatah.ac.id Internet Source	<1 %
102	Agus Yudianto, Meddy Nurparatama, Taufansyah Firdaus. "Pemanfaatan Teknologi Informasi dengan Penguatan Keterlibatan Kerja Menuju Kinerja Bisnis", Jurnal EMT KITA, 2025 Publication	<1 %
103	Amriah Amir, Silvy L. Mandey, Hendra N. Tawas. "PENGARUH PERCEIVED VALUE, BRAND IMAGE TERHADAP CUSTOMER LOYALTY MELALUI CUSTOMER ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI PADA PELANGAN INDIHOME PT. TELKOM MANADO)", JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)., 2021 Publication	<1 %
104	Soniya Soniya, Rasmulia Sembiring, Maludin Panjaitan. "Pengaruh Kepemimpinan,	<1 %

Employer Branding, dan Komunikasi
Terhadap Kinerja Karyawan Pada PTPN IV
Regional II Medan", RIGGS: Journal of Artificial
Intelligence and Digital Business, 2025

Publication

105	Submitted to Washoe County School District Student Paper	<1 %
106	ejournal.unib.ac.id Internet Source	<1 %
107	eprints.uny.ac.id Internet Source	<1 %
108	jurnal.kdi.or.id Internet Source	<1 %
109	openlibrarypublications.telkomuniversity.ac.id Internet Source	<1 %
110	repository.ar-raniry.ac.id Internet Source	<1 %
111	repository.fe.unj.ac.id Internet Source	<1 %
112	repository.stiegici.ac.id Internet Source	<1 %
113	repository.uniba-bpn.ac.id Internet Source	<1 %
114	repository.unja.ac.id Internet Source	<1 %
115	simfour.files.wordpress.com Internet Source	<1 %
116	text-id.123dok.com Internet Source	<1 %
117	Anggraeni, Nahdatul Devi. "Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan	<1 %

Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Di BPR Gunung Simping Artha Sokaraja).", Universitas Islam Negeri Saifuddin Zuhri (Indonesia)

Publication

118 Ineh Liman, Toni Yoyo. "Pengaruh Self Efficacy, Employee Engagement, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Pemoderasi", eCo-Buss, 2025

Publication

119 Irwan Trinugroho, Evan Lau. "Business Innovation and Development in Emerging Economies", CRC Press, 2019

Publication

120 Priwidianti, Ayu Saras. "Green Human Resource Management for Organizational Culture Towards Green Environment", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2023

Publication

121 Serius Zebua. "Pengaruh Komunikasi Kepemimpinan, Komunikasi Internal, dan Komunikasi Digital terhadap Work Engagement: Peran Moderasi Organizational Trust", eCo-Fin, 2025

Publication

122 Submitted to Utkal University

Student Paper

123 a-research.upi.edu

Internet Source

124 ejournal.stiejb.ac.id

Internet Source

125	ejurnal.stimi-bjm.ac.id Internet Source	<1 %
126	excation.blogspot.com Internet Source	<1 %
127	jurnal.alimspublishing.co.id Internet Source	<1 %
128	repository.unhas.ac.id Internet Source	<1 %
129	wnj.westscience-press.com Internet Source	<1 %
130	Submitted to Hawaii Preparatory Academy Student Paper	<1 %
131	Muhammad Hamdan 'Ainulyaqin, AS Rakhmat, LI Achmad, Sukron Mamun, AT Hidayati. "Does the Implementation of Green Accounting, Environmental Performance and Corporate Social Responsibility Affect Profitability? Study on Companies in Jakarta Islamic Index70", <i>ILTIZAM Journal of Shariah Economics Research</i> , 2024 Publication	<1 %
132	Najmah. "Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis Keterikatan Kerja, Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan Struktural", <i>Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia)</i> , 2023 Publication	<1 %
133	Safitri, Lailatul Annahar. "Peran Digital Knowledge Sharing dan Work Engagement Terhadap Organizational Performance Melalui Innovation Capability", <i>Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia)</i> , 2023 Publication	<1 %

134 Submitted to Universitas Negeri Surabaya The State University of Surabaya <1 %

Student Paper

135 "PENGARUH LINGKUNGAN KERJA NON FISIK, KOMPENSASI, DAN PELATIHAN KARYAWAN TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT MELALUI KEPUASAN KERJA PADA BANK TABUNGAN NEGARA PEKANBARU", Jurnal Sosial Humaniora Terapan, 2022 <1 %

Publication

136 Eko Prasetyo, Furtasan Ali Yusuf, B. Herawan Jayadi, Muhamad Suparmoko, Gema Ika Sari. "Peran kepemimpinan transformasional dan penerapan disiplin terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada sekolah dasar kecamatan Jombang kota Cilegon", Borobudur Educational Review, 2025 <1 %

Publication

137 Marudin, Eko. "On the job Training, Pengalaman, dan Kinerja Personil Kepolisian Direktorat Kriminal Umum Polda Jateng", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2024 <1 %

Publication

138 Submitted to Trisakti University <1 %

Student Paper

139 Submitted to Universitas Jenderal Soedirman <1 %

Student Paper

140 Submitted to Universitas Negeri Surabaya <1 %

Student Paper

141 Submitted to Universitas Papua <1 %

Student Paper

142	eprints.iain-surakarta.ac.id Internet Source	<1 %
143	eprints.upj.ac.id Internet Source	<1 %
144	jurnal.sttkd.ac.id Internet Source	<1 %
145	repository.unbari.ac.id Internet Source	<1 %
146	repository.unej.ac.id Internet Source	<1 %
147	www.225nouvelles.com Internet Source	<1 %
148	www.jsm-msmupr.com Internet Source	<1 %
149	Submitted to LL DIKTI IX Turnitin Consortium Part III Student Paper	<1 %
150	Maulana, Indra. "Pengaruh Kapabilitas Profesional dan Pengalaman Karyawan Terhadap Peningkatan Perilaku Inovatif dan Kinerja Karyawan", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2024 Publication	<1 %
151	Oktaviani, Faragina. "Individual Readiness to Change, Mutma'Innah Adaptive Capability, Dan Kompetensi Professional Sebagai Strategi Penurunan Beban Kerja Pada Era Transformasi Digital", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2024 Publication	<1 %
152	Submitted to UIN Maulana Malik Ibrahim Malang	<1 %

153	Submitted to Universitas Dian Nuswantoro	<1 %
	Student Paper	

154	stiepasaman.ac.id	<1 %
	Internet Source	

155	Submitted to Academic Library Consortium	<1 %
	Student Paper	

156	Himam, Fatkhul. "Etos Kerja Polri, Keterlibatan Kerja Personil Terhadap Kinerja Pelayanan Publik Melalui Perilaku Ekstra Peran pada Polres Grobogan", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2024	<1 %
	Publication	

157	Muhammad Widiyanto. "Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Work Engagement melalui Kepuasan Kerja Karyawan Universitas Trisakti", Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam dan Multikulturalisme, 2024	<1 %
	Publication	

158	Submitted to President University	<1 %
	Student Paper	

159	Submitted to STT PLN	<1 %
	Student Paper	

160	Submitted to UPN Veteran Yogyakarta	<1 %
	Student Paper	

161	Submitted to Universitas Brawijaya	<1 %
	Student Paper	

162	Submitted to Universitas Muhammadiyah Palembang	<1 %
	Student Paper	

163	Submitted to Universitas Pendidikan Ganesha	
-----	---	--

<1 %

164

Submitted to IAIN Bengkulu

Student Paper

<1 %

165

Submitted to Universitas Pamulang

Student Paper

<1 %

166

bernasnews.com

Internet Source

<1 %

167

e-journalfb.ukdw.ac.id

Internet Source

<1 %

168

journal.uad.ac.id

Internet Source

<1 %

169

publikasi.mercubuana.ac.id

Internet Source

<1 %

170

repository.iainpalopo.ac.id

Internet Source

<1 %

171

www.samarinda.lan.go.id

Internet Source

<1 %

172

Farli Meisaputra. "STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT DALAM MENINGKATKAN KINERJA BERKELANJUTAN ORGANISASI: STUDI LITERATUR SISTEMATIS PADA SEKTOR INDUSTRI HIJAU DI ASIA TENGGARA", Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran, 2025

Publication

<1 %

173

Manuel Ángel Fernández-Gámez, A. Manuel Gutiérrez-Ruiz, Rafael Becerra-Vicario, Daniel Ruiz-Palomo. "The impact of creating shared value on hotels online reputation", Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 2020

<1 %

174	Submitted to State Islamic University of Alauddin Makassar Student Paper	<1 %
175	Zainuddin Latuconsina, Arsad Matdoan, Azis Laitupa, Glen Andre Yusuf T, Saleh Tutupoho. "Kepuasan Kerja Karyawan Pada UMKM : Perspektif Manajemen Rantai Pasok", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2025 Publication	<1 %
176	dssa.co.id Internet Source	<1 %
177	e-journal.trisakti.ac.id Internet Source	<1 %
178	ejournal.undwi.ac.id Internet Source	<1 %
179	eprints.umm.ac.id Internet Source	<1 %
180	eprints.unm.ac.id Internet Source	<1 %
181	eprints.walisongo.ac.id Internet Source	<1 %
182	fr.scribd.com Internet Source	<1 %
183	ml.scribd.com Internet Source	<1 %
184	repo.jayabaya.ac.id Internet Source	<1 %
185	repository.dinamika.ac.id Internet Source	<1 %

186

repository.uinsu.ac.id

Internet Source

<1 %

187

training-hr.com

Internet Source

<1 %

188

Dwi Prihatini. "Pengaruh Adverse Selection, Negative Framing dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Eskalasi Komitmen (Studi Kasus pada Mahasiswa Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura Pontianak)", JAAKFE UNTAN (Jurnal Audit dan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Tanjungpura), 2021

Publication

<1 %

189

Genefaith Grace Augi, Roby Sambung, Olivia Wiinda Ony Panjaitan. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratik Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Motivasi Sebagai Variabel Moderator", Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi, 2020

Publication

<1 %

190

Irma Fanitra, Rahmad Junaidi. "Pengaruh Teknologi Informasi dan Komitmen Pelayanan terhadap Good Governance di Jajaran Pemerintah Kota Banda Aceh", Jurnal EMT KITA, 2020

Publication

<1 %

191

Maria Theresia Widyastuti. "Pengaruh Servant Leadership terhadap Job Performance yang dimediasi oleh Job Attitude dan Work Behavior Karyawan pada Industri Perhotelan milik BUMN", International Journal of Digital Entrepreneurship and Business, 2022

Publication

<1 %

192	Rahmawati, Dessy. "Anteseden dan Konsekuensi Employee Engagement Sumber Daya Manusia Bappeda Provinsi Jateng", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2023 Publication	<1 %
-----	--	------

193	Yasyfa Maghfyra, Dewi Ayu Larassati. "Membangun Budaya Kerja Sehat dan Berkinerja Tinggi: Mengintegrasikan Work-life balance dalam Manajemen Kantor melalui Penerapan Ergonomi dan K3", Indonesian Journal of Public Administration Review, 2024 Publication	<1 %
-----	---	------

194	ariyoso.wordpress.com Internet Source	<1 %
-----	---	------

195	digilib.esaunggul.ac.id Internet Source	<1 %
-----	---	------

196	docobook.com Internet Source	<1 %
-----	---	------

197	e-journal.staima-alhikam.ac.id Internet Source	<1 %
-----	---	------

198	ecojoin.org Internet Source	<1 %
-----	---	------

199	ejurnal.kampusakademik.co.id Internet Source	<1 %
-----	---	------

200	eprints.perbanas.ac.id Internet Source	<1 %
-----	---	------

201	jkmk.akademimanajemen.or.id Internet Source	<1 %
-----	---	------

202	journal.stiestekom.ac.id Internet Source	<1 %
-----	---	------

203	journal.stimaimmi.ac.id Internet Source	<1 %
204	journal.unesa.ac.id Internet Source	<1 %
205	journal.univpancasila.ac.id Internet Source	<1 %
206	jurnal.feb-umi.id Internet Source	<1 %
207	jurnal.intekom.id Internet Source	<1 %
208	press.umsida.ac.id Internet Source	<1 %
209	repositori.stiamak.ac.id Internet Source	<1 %
210	repository.ppns.ac.id Internet Source	<1 %
211	skripsi-skripsiun.blogspot.com Internet Source	<1 %
212	www.busana-muslim-bandung.com Internet Source	<1 %
213	www.pelita.or.id Internet Source	<1 %
214	Asrida Asrida, Andri Irawan, Muhdi B. Hi Ibrahim, Duta Mustajab. "Pengaruh Pengembangan Karir, Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai", The Journal of Business and Management Research, 2025 Publication	<1 %
215	Ertanto, Rangga Ulung. "Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat	<1 %

216 Finka Agustia. "Peran Coaching Dan Mentoring Dalam Pengembangan Karier Karyawan", Journal of Economic, Management, Business, Accounting Sustainability, 2024 <1 %
Publication

217 Ghita Yasaningthias. "SIKAP PENUMPANG GARUDA INDONESIA TERHADAP TRAY-SET GREEN PRODUCT", Majalah Ilmiah Bijak, 2018 <1 %
Publication

218 Gina Khairunnisa, Zakiyah Zahara. "PENGARUH ISLAMIC BRANDING DAN PERILAKU RELIGIUS TERHADAP KEPUASAN NASABAH PADA BSM PALU", Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako (JIMUT), 2021 <1 %
Publication

219 Gusri Akhyar Ibrahim, Joni Iskandar, Arinal Hamni, Sri Maria Puji Lestari. "Analisa Keausan Pahat pada Pemesian Bor Magnesium AZ31", MECHANICAL, 2018 <1 %
Publication

220 Haikal Ayasya Isfansyah, Arry Widodo. "PENGARUH MARKETING MIX 4P (PRODUCT, PRICE, PLACE, PROMOTION) JNE TERHADAP LOYALITAS PELANGGAN JNE MELALUI VARIABEL INTERVENING KEPUASAN PELANGGAN JNE", JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)., 2024 <1 %
Publication

221 Hendriyanto, Hendriyanto. "Manajemen Pengembangan Sumber Daya Pendidik di MTs Ma'Arif NU 01 Gandrungmangu Kabupaten Cilacap.", Universitas Islam Negeri Saifuddin Zuhri (Indonesia)
Publication

222 Isminarti, Sri. "Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Profesional, dan Emotional Stability Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2024
Publication

223 Lailatul Asria, Dwi Ratna Sari, Siti Anifatul Ngaini, Umi Muyasaroh, Fadhilah Rahmawati. "ANALISIS ANTUSIASME SISWA DALAM EVALUASI BELAJAR MENGGUNAKAN PLATFORM QUIZZZ", Alifmatika: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Matematika, 2021
Publication

224 Nisa Nur Aini, Barkah Rosadi, Muhammad Yusuf Alhadihaq. "Model Permintaan Pekerjaan - Sumber Daya Untuk Kesejahteraan Dan Produktivitas Karyawan", Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING), 2023
Publication

225 Nurviyanto Widya Nugroho, Wing Wahyu Winarno, Hanson Prihantoro Putro. "Evaluasi Tingkat Penerimaan Masyarakat terhadap Aplikasi Jogja Istimewa menggunakan Modifikasi Unified Theory of Acceptance and Use of Technology 2 (UTAUT2)", Jurnal Ilmiah Teknologi Informasi Asia, 2021

-
- 226 Qosim Qosim, Rita Nataliawati, Sri Yaumi. "OPTIMALISASI PENGGUNAAN SPSS UNTUK PENYUSUNAN ARTIKEL ILMIAH BERKUALITAS SCOPUS", Community Development Journal : Jurnal Pengabdian Masyarakat, 2025
Publication
-
- 227 Sweethenia Syelvy, Andhika Mochamad Siddiq. "Pengaruh Work Life Balance terhadap Employee Engagement dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada CV Multi Agro Sarana", Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi dan Bisnis, 2024
Publication
-
- 228 Syaefudin, Heri. "Model Rekrutmen Guru Berbasis Praktik Pengamalan Ibadah (PPI) di MTs Negeri 2 Cilacap.", Universitas Islam Negeri Saifuddin Zuhri (Indonesia)
Publication
-
- 229 Submitted to Telkom University
Student Paper
-
- 230 Thomas Filikano, Andronikus Gunawan, Andri Wijaya. "Deteksi Cyberbullying Dalam Grup Telegram Menggunakan Support Vector Machine (SVM)", Jurnal Sistem Informasi, Manajemen dan Teknologi Informasi, 2024
Publication
-
- 231 Widyasari, Septiningtyas Pramesthi. "Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis Keterikatan Kerja Kualitas Interaksi Pimpinan Dengan Bawahan dan Persepsi Dukungan Organisasi", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2023
Publication
-

232	Yohanes Suhari, Dewi Handayani Untari Ningsih, Eri Zuliarso, Dwi Budi Santoso. "Model Penerimaan Teknologi Platform Festival Batik Virtual Dengan TAM Dan UTAUT Model", INTECOMS: Journal of Information Technology and Computer Science, 2025 Publication	<1 %
233	Yudi Juanda, Suryono Efendi. "Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, Dan Work-Life Balance Terhadap Employee Engagement Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Generasi Milenial di PT Nindya Karya", Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING), 2024 Publication	<1 %
234	anzdoc.com Internet Source	<1 %
235	apbsrilanka.org Internet Source	<1 %
236	conference.upnvj.ac.id Internet Source	<1 %
237	dibimbing.id Internet Source	<1 %
238	digilib.unimed.ac.id Internet Source	<1 %
239	diyahfitriyani94.blogspot.com Internet Source	<1 %
240	ejournal.arimbi.or.id Internet Source	<1 %
241	ejournal.stiesia.ac.id Internet Source	<1 %

242	enauka.gov.rs Internet Source	<1 %
243	eprints.radenfatah.ac.id Internet Source	<1 %
244	eprints.unisnu.ac.id Internet Source	<1 %
245	fekbis.repository.unbin.ac.id Internet Source	<1 %
246	glints.com Internet Source	<1 %
247	imadeputrawan.wordpress.com Internet Source	<1 %
248	jim.stkip-pgri-sumbar.ac.id Internet Source	<1 %
249	journal.uwgm.ac.id Internet Source	<1 %
250	jurnal.kominfo.go.id Internet Source	<1 %
251	jurnal.stiamak.ac.id Internet Source	<1 %
252	jurnal.unimor.ac.id Internet Source	<1 %
253	kelaskaryawanjakarta.com Internet Source	<1 %
254	ligaasuransi.com Internet Source	<1 %
255	opengovasia.com Internet Source	<1 %
256	repository.ipb.ac.id Internet Source	<1 %

257	repository.setiabudi.ac.id Internet Source	<1 %
258	repository.stieipwija.ac.id Internet Source	<1 %
259	repository.stiemahardhika.ac.id Internet Source	<1 %
260	repository.stienobel-indonesia.ac.id Internet Source	<1 %
261	repository.umy.ac.id Internet Source	<1 %
262	repository.unifa.ac.id Internet Source	<1 %
263	repository.unika.ac.id Internet Source	<1 %
264	repository.untag-sby.ac.id Internet Source	<1 %
265	repository.widyatama.ac.id Internet Source	<1 %
266	repositorybaru.stieykpn.ac.id Internet Source	<1 %
267	studentsrepo.um.edu.my Internet Source	<1 %
268	tawon.co.id Internet Source	<1 %
269	tr.scribd.com Internet Source	<1 %
270	trijurnal.lemlit.trisakti.ac.id Internet Source	<1 %
271	v3.publishing-widyagama.ac.id Internet Source	<1 %

272	wikipedia.co.id Internet Source	<1 %
273	www.infoanak.com Internet Source	<1 %
274	www.infonusantara.net Internet Source	<1 %
275	www.journal.yrpioku.com Internet Source	<1 %
276	www.jurnal.iapa.or.id Internet Source	<1 %
277	www.slideshare.net Internet Source	<1 %
278	www.teknokreatipreneur.com Internet Source	<1 %
279	www.winmahdi.com Internet Source	<1 %
280	zombiedoc.com Internet Source	<1 %
281	Akmal, Muhammad. "Peningkatan Marketing Performance Melalui Product Innovation Capability", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2023 Publication	<1 %
282	Margaretha Lisabella, Hasmawaty Hasmawaty. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kualitas Kehidupan Kerja (Quality of Work Life) terhadap Keterlibatan Pegawai (Employee Engagement) Serta Implikasinya pada Kepuasan Kerja Pegawai", Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM, 2021 Publication	<1 %

283 Rizki Maulana Andriansyah, Dimas Galih Saputra, Rifki Karta Surya. "Pengaruh Kinerja Keuangan Bank Dalam Kualitas Aset, dan Efisiensi Operasional Terhadap Profitabilitas", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2025
Publication

284 Sukiyono, Agus. "Pengaruh Budaya Kerja, Motivasi Kerja dan Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Satpol Pp Kabupaten Demak", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2024
Publication

285 repository.unair.ac.id
Internet Source

286 "PENGARUH PERSONAL RESOURCES DAN WORKPLACE WELL BEING TERHADAP KETERIKATAN KARYAWAN DAN TURNOVER INTENTION PADA PT. INDAH KIAT PULP AND PAPER PERAWANG DIVISI LOGISTIC CONTAINER", Jurnal Sosial Humaniora Terapan, 2022
Publication

287 Afina Rosse Pawitri, Artha Febriana. "Dampak pelatihan, pengalaman, dan lingkungan kerja fisik terhadap produktivitas kerja karyawan PT.X bagian produksi Plywood", Journal of Management and Digital Business, 2025
Publication

288 Amrullah, Romanda Annas. "Pengembangan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Masalah Knowledge-Based Skills",

289

Patricia Putri Wulandari, Muhamad Ekhsan. "Pengaruh Supervisor Support Terhadap Turnover Intention Yang Di Mediasi Oleh Employee Engagement Pada Perusahaan Manufaktur Di Kawasan EJIP", Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING), 2024

Publication

<1 %

290

Pundani Eki Pratiwi, Gusti Yuli Asih, Dewi Puspita Sari. "Penggunaan Strength untuk Meningkatkan Engagement dan Kinerja Karyawan", PHILANTHROPY: Journal of Psychology, 2021

Publication

<1 %

291

Salleh Mohd Radzi, Mohd Hafiz Mohd Hanafiah, Norzuwana Sumarjan, Zurinawati Mohi et al. "Heritage, Culture and Society - Research agenda and best practices in the hospitality and tourism industry", CRC Press, 2016

Publication

<1 %

292

Tessa Zulenita Fitri, Rama Dani Eka Putra. "Implementation of 5S in the Manufacturing Industry", Journal of Engineering Science and Technology Management (JES-TM), 2024

Publication

<1 %