BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

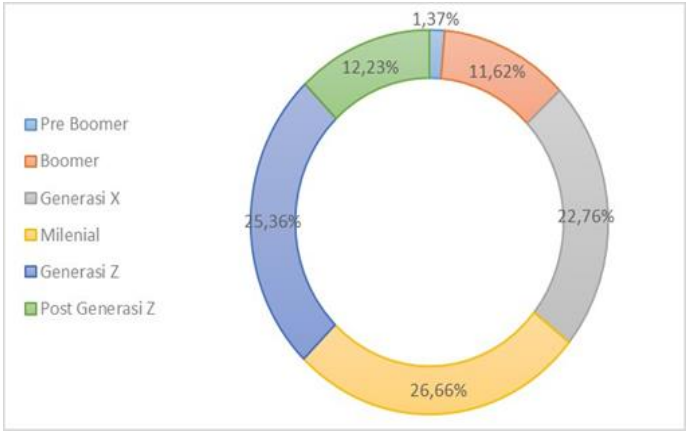
Pada era dunia digital yang semakin berubah secara cepat, persaingan antara perusahaan akan semakin ketat. Disrupsi teknologi, globalisasi, dan perubahan preferensi konsumen memaksa organisasi untuk terus beradaptasi (Samad, 2024). Era digital dan otomatisasi telah mengubah cara kerja tradisional menjadi 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).

Gambar 1

Penduduk DKI Jakarta Menurut Klasifikasi Generasi tahun 2020



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%
25-35tahun	179.370	7,60%
36-46tahun	178.390	7,56%

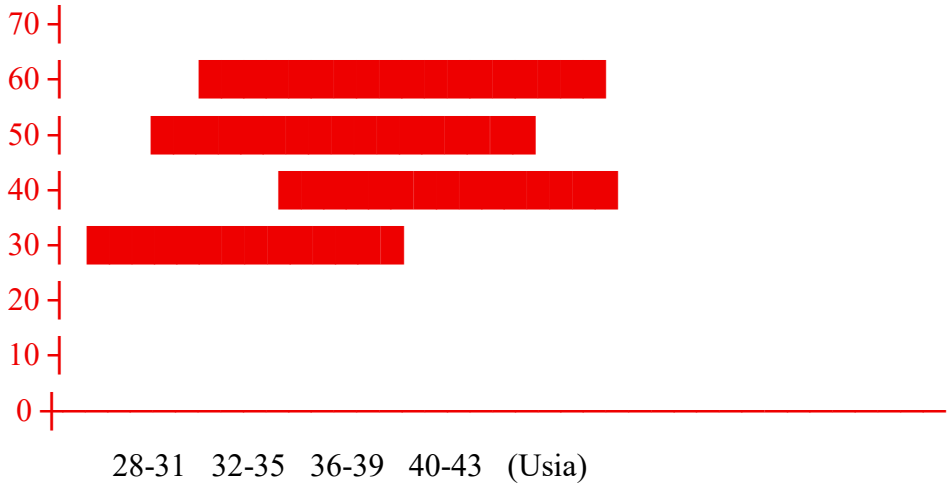
Sumber**:** Databoks - Katadata tahun 2024

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.

Gambar 2

Usia Generasi Milenial di PT SMI Jakarta Selatan



Sumber : PT SMI manufaktur (2024)

Berdasarkan data distribusi usia, jumlah karyawan generasi milenial di PT SMI yang berada di Jakarta Selatan tahun 2024 menunjukkan bahwa kelompok usia 36–39 tahun merupakan kelompok terbanyak, dengan jumlah karyawan mencapai sekitar 60 orang. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar tenaga kerja milenial di perusahaan ini berada pada fase usia matang dalam karir profesional mereka, yang umumnya sudah memiliki pengalaman kerja lebih dari 10 tahun serta memegang tanggung jawab penting dalam organisasi.

Kelompok usia 32–35 tahun menyusul dengan jumlah sekitar 50 orang, yang mencerminkan tingginya minat dan partisipasi tenaga kerja muda dalam tahapan pengembangan karier menengah. Kelompok usia ini biasanya berada dalam transisi dari posisi pelaksana menuju level manajerial atau spesialis.

Sementara itu, kelompok usia 40–43 tahun, meskipun masih termasuk dalam definisi akhir generasi milenial, tercatat berjumlah sekitar 40 orang, yang menunjukkan bahwa sebagian dari generasi milenial yang lebih senior juga masih aktif dalam struktur organisasi PT SMI. Adapun kelompok usia termuda dalam kategori milenial yaitu 28–31 tahun, tercatat berjumlah sekitar 30 orang, yang dapat diinterpretasikan sebagai generasi milenial awal karier atau junior talent. Walaupun jumlahnya lebih sedikit dibandingkan kelompok usia di atasnya, mereka memiliki potensi besar sebagai sumber regenerasi dan penggerak inovasi, terutama dalam menghadapi tantangan industri manufaktur yang kian terdigitalisasi.

Dari data tersebut, terlihat bahwa generasi milenial secara keseluruhan merupakan tulang punggung utama dalam struktur tenaga kerja PT SMI. Distribusi usia yang merata menandakan bahwa perusahaan memiliki sumber daya manusia lintas tingkat karier dari generasi yang sama, yang apabila dikelola dengan strategi pengembangan yang tepat terutama melalui penguatan kompetensi, pengembangan karier, dan kemampuan adaptasi akan memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan engagement dan produktivitas organisasi secara berkelanjutan.

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).

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 karyawan juga terkait dengan perubahan dalam lingkungan 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 dipegaruhi 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 karyawam 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 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 engagagement. 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

Hasil penelitian yang telah dilakukan diharapkan memiliki potensi untuk memberikan manfaat kepada berbagai pihak yang terlibat, antara lain:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi penting dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan psikologi organisasi. Secara khusus, penelitian ini memperluas pemahaman teoritis mengenai keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dengan memasukkan adaptasi karyawan sebagai variabel mediasi**,** yang dipengaruhi oleh kompetensi karyawan dan pengembangan karyawan, terutama dalam konteks generasi milenial yang bekerja di wilayah perkotaan seperti Jakarta Selatan. Selama ini, kajian mengenai *employee engagement* banyak difokuskan pada pengaruh langsung dari kompetensi dan pengembangan, tanpa mempertimbangkan mekanisme psikologis atau perilaku penyesuaian diri yang dilakukan karyawan dalam menghadapi dinamika perubahan di tempat kerja. Model ini menjadi kerangka konseptual yang dapat diuji lebih lanjut dalam penelitian mendatang, baik di sektor lain maupun dalam populasi generasi yang berbeda.

Selain itu, hasil penelitian ini juga menambah literatur empiris mengenai pengelolaan SDM pada generasi milenial, yang dikenal memiliki karakteristik unik, seperti kebutuhan terhadap fleksibilitas, makna kerja, serta keseimbangan kehidupan kerja. Fokus pada generasi milineal, penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan teori generasi dalam organisasi, terutama terkait bagaimana generasi milenial membentuk keterikatan emosional dan komitmen terhadap perusahaan melalui peningkatan kompetensi, pengembangan diri, dan kemampuan beradaptasi. Secara keseluruhan, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya diskursus ilmiah terkait pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi dan perilaku adaptif, serta memberikan arah baru dalam menyusun model-model keterlibatan kerja yang lebih komprehensif dan kontekstual sesuai dengan tuntutan organisasi modern dan karakteristik tenaga kerja masa kini.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini memberikan masukan strategis dan aplikatif bagi manajemen perusahaan, khususnya dalam merancang kebijakan sumber daya manusia yang lebih efektif dalam meningkatkan keterlibatan karyawan generasi milenial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi dan pelatihan yang relevan, jika disertai dengan dukungan terhadap kemampuan adaptasi karyawan, dapat menghasilkan *employee engagement* yang lebih kuat. Oleh karena itu, perusahaan dapat menjadikan hasil studi ini sebagai landasan untuk menyusun program pelatihan*, coaching*, serta sistem manajemen talenta yang lebih personal, adaptif, dan sesuai dengan karakteristik generasi milenial. Selain itu, dengan memahami peran mediasi adaptasi, perusahaan dapat mengembangkan budaya kerja yang inklusif, fleksibel, dan suportif terhadap perubahan agar mendorong loyalitas dan produktivitas karyawan dalam jangka panjang.

b. 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 enelitian ini memperkaya pemahaman mengenai hubungan antara kompetensi dan pengembangan karyawan terhadap *employee engagement,* serta bagaimana adaptasi karyawan berperan sebagai variabel perantara.

Bagi kalangan akademisi dan peneliti, hasil penelitian ini membuka peluang kajian lanjutan yang dapat menguji model serupa dalam konteks generasi yang berbeda, sektor industri lainnya, atau memperluas variabel-variabel mediasi dan moderasi lainnya. Dengan demikian, penelitian ini menjadi dasar awal bagi pengembangan studi-studi selanjutnya yang lebih mendalam dan kontekstual.

c. Bagi Karyawan

Penelitian ini memberikan refleksi penting bagi karyawan, khususnya generasi milenial, tentang pentingnya pengembangan diri, peningkatan kompetensi, dan kemampuan untuk beradaptasi dalam lingkungan kerja yang terus berubah. Dengan memahami bagaimana adaptasi berperan sebagai jembatan antara kompetensi dan keterlibatan kerja, karyawan diharapkan lebih proaktif dalam mencari peluang pembelajaran, baik melalui pelatihan formal maupun inisiatif pembelajaran mandiri *(self-directed learning)*. Kesadaran ini penting untuk membentuk karyawan yang tidak hanya siap secara teknis, tetapi juga tahan terhadap perubahan dan siap berkontribusi secara optimal terhadap tujuan organisasi.