

BAB V

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.

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

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka terdapat beberapa saran yang dapat diajukan untuk pengembangan kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia, terutama dalam konteks peningkatan employee engagement melalui penguatan kompetensi, pengembangan, dan kemampuan adaptasi karyawan generasi milenial di wilayah Jakarta Selatan sebagai berikut:

Pertama, perusahaan disarankan untuk secara konsisten memperkuat program pelatihan dan pengembangan karyawan yang bersifat berkelanjutan dan disesuaikan dengan karakteristik serta kebutuhan generasi milenial. Program tersebut hendaknya tidak hanya berorientasi pada pelatihan teknis,

tetapi juga diarahkan pada peningkatan soft skills seperti kemampuan komunikasi, kepemimpinan, kolaborasi lintas generasi, serta pemecahan masalah secara inovatif. Upaya ini penting mengingat generasi milenial memiliki kecenderungan untuk mencari pekerjaan yang bermakna, fleksibel, serta memungkinkan mereka untuk berkembang secara personal dan profesional dalam waktu yang relatif cepat. Oleh karena itu, organisasi perlu mengadopsi strategi pembelajaran yang lebih fleksibel seperti e-learning, coaching, mentoring, serta memberikan kesempatan aktualisasi diri melalui rotasi pekerjaan dan proyek-proyek lintas fungsi.

Kedua, perusahaan perlu memberikan perhatian serius terhadap penguatan kompetensi karyawan dengan menetapkan standar kompetensi yang jelas, terukur, dan relevan dengan tuntutan pekerjaan di era digital. Penilaian kompetensi sebaiknya dilakukan secara periodik, tidak hanya untuk mengevaluasi performa kerja, tetapi juga untuk mengidentifikasi gap kompetensi yang perlu ditingkatkan. Selain itu, penting bagi manajer SDM untuk menyediakan umpan balik yang konstruktif dan berbasis data, sehingga proses peningkatan kompetensi dapat dilakukan secara terarah dan berdampak langsung terhadap keterlibatan kerja. Karyawan yang merasa kompeten akan memiliki rasa percaya diri yang lebih tinggi, yang pada akhirnya akan meningkatkan motivasi dan loyalitas mereka terhadap organisasi.

Ketiga, kemampuan adaptasi karyawan perlu ditumbuhkan melalui penciptaan budaya organisasi yang inklusif, terbuka terhadap perubahan, dan memberikan ruang bagi karyawan untuk bereksperimen serta belajar dari kegagalan. Adaptasi bukanlah kemampuan bawaan, melainkan sesuatu yang dapat dilatih dan dikembangkan melalui proses pembelajaran, pembiasaan, serta dukungan manajerial yang memadai. Oleh karena itu, perusahaan sebaiknya menciptakan lingkungan kerja yang suportif, memberikan pelatihan mengenai change management, serta menanamkan mindset agile dan growth-oriented kepada seluruh lapisan karyawan, khususnya generasi milenial.

Keempat, perusahaan juga perlu mengintegrasikan peran manajerial dan

kepemimpinan transformasional dalam menciptakan keterikatan emosional antara karyawan dan perusahaan. Pimpinan yang mampu menjadi role model dalam perubahan, memberikan penghargaan atas pencapaian, dan mendengarkan aspirasi karyawan akan memperkuat hubungan timbal balik antara organisasi dan individu. Dalam konteks milenial, gaya kepemimpinan yang partisipatif dan komunikatif akan lebih diterima dibandingkan gaya otoriter. Oleh karena itu, pelatihan kepemimpinan modern juga harus menjadi bagian dari strategi SDM untuk membina keterlibatan karyawan secara menyeluruh.

Kelima, bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas ruang lingkup penelitian dengan memasukkan variabel lain seperti kepemimpinan, iklim organisasi, kepuasan kerja, atau keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*) yang juga berpotensi memengaruhi employee engagement, khususnya dalam konteks generasi milenial. Selain itu, metode penelitian kualitatif juga dapat dijadikan alternatif untuk mengeksplorasi lebih dalam mengenai motivasi, nilai-nilai, dan dinamika psikologis yang memengaruhi keterlibatan kerja karyawan dalam organisasi yang memiliki budaya kerja yang dinamis dan adaptif.