



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

TESIS

BRAM PRAMUDIYA 2310121003

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN” JAKARTA
2025**



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

TESIS

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Magister

BRAM PRAMUDIYA 2310121003

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL VETERAN JAKARTA
2025**

LEMBAR PENGESAHAN

TESIS

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

Dipersiapkan dan disusun oleh

Bram Pramudiya 2310121003

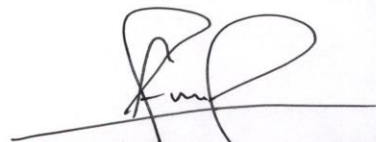
**Telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada tanggal : 10 Juli 2025
dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima**



(Dr. Ivan Yulivan, SE, MM, M.Tr (Han), CHRMP)
Ketua Penguji



(Dr. Yudi Nur Supriadi, Sos.I.MM.)
Pembimbing I



(Dr. Muhammad Anwar Fathoni, Lc.,MA)
Pembimbing II



Dr. Jubaedah, SE.MM
Dekan



Dr. Yudi Nur Supriadi, S.Sos.I.,MM
Ketua Jurusan Manajemen

Disahkan di : Jakarta
Pada tanggal : 14 Juli 2025

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertandatangan dibawah ini,

Nama : Bram Pramudiya

NIM : 2310121003

Program Studi : Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis. UPN Veteran Jakarta

Menyatakan bahwa Tesis Program Studi Magister Manajemen dengan judul **“MEDIASI ADAPTASI KARYAWAN YANG DIPEGARUHI KOMPETENSI KARYAWAN, PENGEMBANGAN KARYAWAN TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA GENERASI MILENIAL DI JAKARTA SELATAN”** adalah karya otentik saya sendiri yang belum pernah diajukan penulis lain.

Seluruh kutipan, pendapat dan opini yang ada dalam tesis ini selain dari pendapat saya akan dicantumkan sumbernya secara lengkap dan bertanggung jawab. Apabila kelak dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis sesuai peraturan dan ketentuan yang berlaku.

Jakarta, 1 Juli 2025

Yang menyatakan



F4A56AMX379449463

(Bram Pramudiya)

**PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Bram Pramudiya

NIM : 2310121003

Program Studi : Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis UPN Veteran Jakarta

Demi perkembangan ilmu pengetahuan, dengan ini saya menyetujui dan memberikan izin kepada pihak UPNV Jakarta untuk mempublikasikan Karya Ilmiah Tesis Program Studi Magister Manajemen dengan judul **“MEDIASI ADAPTASI KARYAWAN YANG DIPEGARUHI KOMPETENSI KARYAWAN, PENGEMBANGAN KARYAWAN TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA GENERASI MILENIAL DI JAKARTA SELATAN”** dengan tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis dan sebagai pemegang hak cipta.

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini pihak UPNV Jakarta berhak menyimpan, mengalih-media atau format-kan, mengelola dalam pangkalan data (database), mendistribusikannya dan menampilkan atau mempublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta karya ilmiah ini.

Jakarta, 1 Juli 2025

Yang menyatakan,



(Bram Pramudiya)

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. organisasi. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan penyebaran kuesioner kepada karyawan milenial yang bekerja di Jakarta Selatan. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 384 orang dan sampel sebanyak 180 responden. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan data dianalisis menggunakan teknik *Structural Equation Modeling* dengan perangkat lunak SmartPLS 4.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan pengembangan karyawan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* 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, serta pembentukan budaya kerja 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

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 population in this study totals 384 individuals, with a sample of 180 respondents. This study uses a quantitative approach, and the data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with the SmartPLS 4.0 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.*

PRAKATA

Puji dan syukur kita panjatkan kehadiran Allah SWT, atas kasih sayang dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan proposal skripsi dengan judul “Mediasi Adaptasi Karyawan Yang Dipegaruhi Kompetensi Karyawan, Pengembangan Karyawan Terhadap *Employee Engagement* Pada Generasi Milenial Di Jakarta Selatan”. Penulis ingin menyampaikan apresiasi yang mendalam kepada:

1. Ibu Dr. Jubaedah, S.E., M.M., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta.
2. Bapak Dr. Yudi Nur Supriadi, Sos.I, MM selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen dan dosen pembimbing satu.
3. Bapak Dr. Muhammad Anwar Fathoni, LC.,MA.,CDIF sebagai dosen pembimbing dua.
4. Orang tua saya yaitu Ibu Sulastri, Ibu Dewi Ratih Novianty yang telah memberikan kesempatan untuk menimba ilmu seluas luasnya dan mendukung dalam berbagai hal.
5. Teman seperjuangan MM UPNVJ angkatan 2023 yang telah membantu memberikan masukan dan saran

Akhir kata peneliti ucapkan permintaan maaf yang sebesar besarnya apabila masih terdapat ketidaksempurnaan dalam penulisan proposal tesis ini. Peneliti berharap semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Jakarta, 1 Juli 2025



(Bram Pramudiya)

DAFTAR ISI

PRAKATA.....	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xii
ABSTRAK.....	xiii
<i>ABSTRACT</i>	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	13
2.1. Landasan Teori	13
2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia	13
2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	13
2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	13
1. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	14
2.1.2 Konsep Kompetensi Karyawan.....	16
2.1.2.1 Pengertian Kompetensi Karyawan	16
2.1.2.2 Dimensi Kompetensi Karyawan.....	17
2.1.2.3 Indikator Kompetensi Karyawan.....	17
2.1.2.4 Model Kompetensi Karyawan.....	18
2.1.3 Konsep Pengembangan Karyawan	19
2.1.3.1 Pengertian Pengembangan Karyawan.....	20
2.1.3.2 Dimensi Pengembangan Karyawan	21
2.1.3.3 Indikator Pengembangan Karyawan	22
2.1.3.4 Model Pengembangan Karyawan	22
2.1.4 Konsep <i>Employee Engagement</i>	23
2.1.4.1 Pengertian <i>Employee Engagement</i>	23
2.1.4.2 Dimensi <i>Employee engagement</i>	24

2.1.4.3 Indikator <i>Employee Engagement</i>	24
2.1.4.4 Model <i>Employee Engagement</i>	25
2.1.5 Konsep Adaptasi Karyawan	26
2.1.5.1 Pengertian Adaptasi Karyawan	26
2.1.5.2 Dimensi Adaptasi Karyawan	27
2.1.5.3 Indikator Adaptasi Karyawan	27
2.1.5.4 Model Adaptasi Karyawan	28
2.2 Penelitian Terdahulu yang Relevan	29
2.2.1 Kerangka Pemikiran	35
2.3 Model Penelitian	36
2.3.1 Pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap <i>Employee Engagement</i>	36
2.3.2 Pengaruh Pengembangan Karyawan Terhadap <i>Employee Engagement</i>	36
2.3.3 Pengaruh Kompetensi melalui Adaptasi Karyawan Terhadap <i>Employee Engagement</i>	37
2.3.4 Pengaruh Pengembangan Karyawan Melalui Adaptasi Karyawan Terhadap <i>Employee Engagement</i>	37
2.3.5 Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karyawan Terhadap Adaptasi Karyawan	38
2.4 Hipotesis	38
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	39
3.1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	39
3.1.1 Definisi Operasional	39
3.1.2 Pengukuran Variabel	44
3.2 Populasi dan Sampel	44
3.2.1 Populasi	44
3.2.2 Sampel	44
3.3 Pengumpulan Data	46
3.3.1 Jenis Data	46
3.3.2 Sumber Data	46
3.4 Teknik Analisis Data	46
3.4.1 Analisis Data Deskriptif	46
3.4.2 Analisis Inferensial	47
3.4.3 Uji Measurement Model (<i>Outer Model</i>)	48
3.4.3.1 Uji Validitas	48
3.4.3.2 Uji Realibilitas	48
3.4.3.3 Uji Struktural Model (<i>Inner Model</i>)	49
3.5 Uji Hipotesis	50

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	51
4.1 Deskripsi Umum Objek Penelitian	51
4.2 Deskripsi Data penelitian	54
4.2.2 Deskripsi Lama Bekerja.....	54
4.2.3 Deskripsi Responden Pendidikan Terakhir	56
4.3 Analisis Data Deskriptif.....	57
4.3 Analisis SEM PLS.....	86
4.4.1. Pengembangan Model Teoritis.....	87
4.4.2 Pengujian Outer Model.....	89
4.4.2.1 Validitas <i>Konvergen</i>	90
4.4.2.2 Validitas Diskriminan	94
4.4.3 Reliabilitas Konstruk.....	97
4.4.4 Pengujian Inner Model.....	100
4.4.5 Pengujian Goodness of Fit Model.....	101
4.4.6 Penilaian R^2 Model	101
4.4.7 Penilaian SRMR Model	103
4.4.8 Penilaian d_{ULS} dan d_G	104
4.4.9 Uji Multikolonieritas	107
4.5 Pengujian Hipotesis	109
4.6 Pembahasan.....	112
4.6.1 Pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap <i>Employee Engagement</i>	112
4.6.2 Pengaruh Pengembangan Karyawan Terhadap <i>Employee Engagement</i>	115
4.6.3 Pengaruh Kompetensi Karyawan Melalui Adaptasi Karyawan Terhadap <i>Employee Engagement</i>	117
4.6.4 Pengaruh Pengembangan Karyawan Melalui Adaptasi Karyawan Terhadap <i>Employee Engagement</i>	119
4.6.5 Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karyawan Terhadap Adaptasi Karyawan	122
4.7 Implikasi Manajerial	124
4.8 Keterbatasan Penelitian	127
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	128
5.1 Kesimpulan.....	128
5.2 Saran.....	129
DAFTAR PUSTAKA	132
RIWAYAT HIDUP	136
Lampiran 1 Rencana Kuesioner Penelitian.....	137

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Distribusi Generasi Milineal Di Jakarta Selatan.....	2
Tabel 2. Penelitian Terdahulu yang Relevan.....	29
Tabel 3. Distribusi Instrumen Variabel Employee Engagement.....	40
Tabel 4. Distribusi Instrumen Variabel Kompetensi Karyawan.....	41
Tabel 5. Distribusi Instrumen Variabel Pengembangan Karyawan.....	42
Tabel 6. Distribusi Instrumen Variabel Adaptasi Karyawan.....	43
Tabel 7. Pengukuran Data Skala Likert.....	44
Tabel 8. Pengukuran Variabel Penelitian.....	47
Tabel 9. Uji Realibilitas.....	49
Tabel 10. Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	54
Tabel 11. Kategori Capaian Tanggapan Responden	58
Tabel 12. Gambaran Jawaban untuk Dimensi Kompetensi Teknis.....	59
Tabel 13. Jawaban Responden tentang Kompetensi Interpersonal.....	61
Tabel 14. Jawaban Responden tentang Kompetensi Konseptual.....	62
Tabel 15. Jawaban Responden tentang Kompetensi Kepemimpinan.....	64
Tabel 16. Jawaban Responden tentang Pembelajaran Berkelanjutan.....	66
Tabel 17. Jawaban Responden tentang Karir.....	69
Tabel 18. Jawaban Responden tentang Kesejahteraan Karyawan.....	70
Tabel 19. Jawaban Responden tentang Inovasi.....	72
Tabel 20. Jawaban Responden tentang Vigor.....	75
Tabel 21. Jawaban Responden tentang Dedication.....	77
Tabel 22. Jawaban Responden tentang Absorption.....	79

Tabel 23. Jawaban Responden tentang Kognitif.....	81
Tabel 24. Jawaban Responden tentang Perilaku.....	82
Tabel 25. Jawaban Responden tentang Sosial.....	84
Tabel 26. Validitas Konvergen.....	91
Tabel 27. Validitas Diskriminan	95
Tabel 29. Reliabilitas Konstruk.....	98
Tabel 29. Penilaian R ² Model.....	102
Tabel 30. Penilaian SRMR Model.....	104
Tabel 31. Penilaian d _{ULS} dan d _G	106
Tabel 32. Uji Multikolinieritas.....	108
Tabel 33. Hasil Pengujian Hipotesis.....	110

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Penduduk DKI Jakarta Menurut Klasifikasi Generasi	2
Gambar 2. Usia Generasi Milenial di PT SMI Jakarta Selatan	3
Gambar 3. Model Kompetensi Karyawan	19
Gambar 4. Model Pengembangan Karyawan	23
Gambar 5. Model <i>Employee Engagement</i>	26
Gambar 6. Model Adaptasi Karyawan.....	29
Gambar 7. Kerangka Pemikiran	35
Gambar 8. Perusahaan Manufaktur.....	52
Gambar 9. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	54
Gambar 10. Deskripsi Lama Bekerja.....	55
Gambar 11. Deskripsi Responden Pendidikan	56
Gambar 12. Rentang Interval Kompetensi.....	58
Gambar 13. Interval Pengembangan Karyawan	66
Gambar 14. Interval Kategori posisi <i>Employee Engagement</i>	74
Gambar 15. Kategori Interval Adaptasi Karyawan.....	80
Gambar 16. Gambar PLS.....	88