

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Program magang sering diposisikan sebagai salah satu bentuk transisi dari dunia pendidikan menuju dunia kerja profesional. Fase transisi ini menuntut individu untuk mengembangkan kemampuan adaptasi terhadap tuntutan dan ekspektasi lingkungan kerja sesungguhnya (Chen dkk., 2020; Green dkk., 2019). Berbeda dengan karyawan tetap yang umumnya direkrut dalam hubungan kerja jangka panjang dan memiliki struktur peran yang relatif mapan, karyawan magang seringkali berada dalam posisi yang ambigu karena statusnya yang temporer dan berorientasi pembelajaran.

Program magang di Indonesia secara formal diatur dalam Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang kemudian diperjelas melalui Peraturan Menteri Ketenagakerjaan (Permenaker) No. 6 Tahun 2020. Regulasi ini mendefinisikan kegiatan magang sebagai bagian dari sistem pelatihan kerja yang diselenggarakan secara terpadu untuk menguasai kompetensi tertentu di bawah bimbingan instruktur yang berpengalaman. Sebagai individu yang berada dalam fase transisi dari dunia akademik ke profesional, karyawan magang membawa harapan tinggi untuk mendapatkan pengalaman kerja yang bermakna. Namun, dalam realitasnya, status temporer dan keterbatasan pengalaman kerja sering kali membuat karyawan magang rentan mengalami masalah pada tingkat kepuasan kerja (*job satisfaction*).

Robbins dan Judge (2015) menjelaskan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) pada hakikatnya merupakan bentuk perasaan positif individu terhadap pekerjaannya, yang lahir dari hasil evaluasi atas berbagai karakteristik pekerjaan tersebut. Dalam konteks sikap kerja, dimensi kepuasan ini sangat dipengaruhi oleh komponen afektif, yang merepresentasikan aspek emosional atau respons perasaan seseorang terhadap situasi di lingkungan kerjanya. Oleh karena itu, tingkat

kepuasan tidak dapat diukur hanya berdasarkan indikator objektif semata, melainkan harus dipahami sebagai refleksi psikologis mengenai sejauh mana dinamika lingkungan kerja mampu menjawab ekspektasi individu tersebut.

Pada konteks karyawan magang, kepuasan kerja tidak terbentuk secara instan, melainkan berkembang melalui berbagai pengalaman yang diperoleh selama menjalani program magang. Sebagai individu yang baru memasuki lingkungan kerja profesional, karyawan magang akan mengevaluasi sejauh mana pengalaman tersebut mampu memenuhi harapan mereka, seperti memperoleh kejelasan dalam menjalankan pekerjaan, kesempatan untuk belajar, hubungan yang baik dengan atasan maupun rekan kerja, serta dukungan yang diberikan oleh organisasi. Semakin besar kesesuaian antara harapan karyawan magang dengan pengalaman yang mereka peroleh selama magang, semakin positif pula evaluasi yang terbentuk terhadap pekerjaannya (Layyeta & Suyasa, 2023). Sebaliknya, apabila pengalaman yang diperoleh tidak sesuai dengan harapan, kepuasan kerja yang dirasakan cenderung menurun. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi salah satu indikator penting dalam mengevaluasi kualitas pengalaman magang karena mencerminkan bagaimana mereka memaknai keseluruhan proses pembelajaran dan adaptasi yang mereka alami selama berada di organisasi.

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berkaitan dengan karakteristik individu maupun lingkungan organisasi. Penelitian Saputra dan Andani (2021) menunjukkan bahwa lingkungan kerja, motivasi, dan komitmen organisasi berperan dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa kualitas lingkungan kerja menjadi salah satu aspek penting yang memengaruhi bagaimana individu mengevaluasi pengalaman kerjanya. Dalam konteks karyawan magang, faktor-faktor yang membentuk kepuasan kerja memiliki karakteristik yang berbeda dengan karyawan tetap karena karyawan magang lebih berfokus pada proses pembelajaran, pengembangan kompetensi, dan perolehan pengalaman kerja. Penelitian D'Abate dkk. (2009) menunjukkan bahwa kepuasan karyawan magang dipengaruhi oleh kesempatan untuk belajar, kualitas supervisi, umpan balik yang diterima, serta kebermaknaan tugas yang diberikan selama program magang. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kualitas pengalaman yang diperoleh karyawan magang selama berada di organisasi menjadi

aspek penting dalam membentuk kepuasan kerja mereka. Oleh karena itu, penting untuk memahami faktor-faktor organisasi yang berperan dalam membentuk kualitas pengalaman tersebut selama karyawan magang menjalani proses adaptasi di lingkungan kerja.

Penelitian Sugengriadi dkk. (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja mahasiswa magang masih berada pada kategori kurang baik dengan nilai rata-rata 2,43. Temuan ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja yang diperoleh selama magang belum sepenuhnya mampu memenuhi harapan karyawan magang. Temuan ini diperkuat oleh Siswanto dkk. (2025) yang menemukan bahwa hanya 35% karyawan magang memperoleh bimbingan rutin, sementara 20,6% mengalami kurangnya arahan kerja, 17,6% ketidaksesuaian beban kerja, 16,2% tugas yang tidak relevan dengan keterampilan, dan 4,4% hambatan komunikasi dengan pembimbing lapangan.

Berbeda dengan karyawan tetap yang umumnya mengevaluasi kepuasan kerjanya berdasarkan aspek seperti kompensasi, promosi, atau keamanan kerja, karyawan magang justru lebih menilai pengalamannya dari kesempatan belajar, kejelasan arahan, dukungan supervisor, serta kejelasan tugas yang mereka terima sejak awal program. Karena orientasi utama mereka adalah memperoleh pengalaman belajar yang berkualitas, bukan stabilitas finansial maupun jenjang karier, kualitas proses adaptasi pada masa awal memasuki organisasi menjadi faktor yang jauh lebih menentukan terbentuknya kepuasan kerja mereka dibandingkan karyawan tetap yang berorientasi jangka panjang.

Kondisi tersebut diperburuk apabila organisasi tidak menyediakan struktur proses adaptasi awal yang jelas, sehingga memicu ketidakpastian mengenai batas tanggung jawab dan standar kinerja. Pentingnya integrasi terstruktur bagi pendatang baru ini ditegaskan oleh Fatin dan Nadia (2025), yang menyatakan bahwa fase integrasi yang tidak terencana dapat menghambat adaptasi individu terhadap norma komunikasi serta kebijakan organisasi. Dalam konteks karyawan magang, ketiadaan panduan yang adaptif tidak hanya menciptakan kebingungan operasional, tetapi juga memperburuk ambiguitas peran akibat absennya tolok ukur kinerja yang formal.

Tanpa arahan formal yang jelas, karyawan magang cenderung bergantung pada mekanisme *trial and error* sebagai strategi belajar informal untuk memahami sistem kerja (Decius dkk., 2019), pendekatan yang justru berisiko memperlebar kesenjangan antara ekspektasi dan realitas di lapangan. Hal ini sejalan dengan temuan pada *nursing interns*, di mana ketidakjelasan peran terbukti menghambat pencapaian tujuan profesional selama masa magang (Abdelaziz dkk., 2025), mengingat karyawan magang dituntut menginternalisasi norma dan ekspektasi organisasi melalui proses sosialisasi yang umumnya kurang terstruktur dibandingkan karyawan tetap (Chue dkk., 2024). Dalam literatur *organizational socialization*, proses ini dipahami sebagai mekanisme kunci pembentukan sikap kerja melalui pembelajaran nilai, norma, dan tuntutan kinerja (Chao dkk., 1994), yang ketika berjalan efektif akan meningkatkan kejelasan peran dan efikasi diri sebagai bagian dari proses adaptasi individu terhadap peran barunya (Bauer dkk., 2007; He dkk., 2020).

Di sisi lain, efektivitas proses sosialisasi sangat bergantung pada dukungan supervisor sebagai *insider* utama. Namun, tingginya beban kerja profesional sering kali membuat proses pembimbingan karyawan magang kurang menjadi prioritas, sehingga kesempatan untuk memberikan umpan balik yang terstruktur menjadi terbatas (Schneider dkk., 2024). Padahal, adaptasi karyawan magang bukan proses otomatis, melainkan proses asimilasi nilai yang membutuhkan dukungan organisasi yang terencana, mengingat status temporer dan minimnya pengalaman kerja membuat mereka rentan terhadap ambiguitas peran (Razen & Setiyowati, 2025) maupun penurunan motivasi serta rasa keterhubungan (*relatedness*) dengan sistem kerja (Sutopo dkk., 2025). Oleh karena itu, *organizational socialization* perlu difungsikan sebagai sarana untuk mengurangi ketidakpastian tersebut, baik melalui taktik formal organisasi maupun sinergi dukungan sosial dari atasan dan rekan kerja (Bauer dkk., 2007; Nasr dkk., 2019), karena pada akhirnya evaluasi karyawan magang terhadap pengalaman kerjanya banyak ditentukan oleh kesesuaian antara dukungan yang diharapkan dan yang nyata diterima (*expectation-support fit*) (Penning de Vries & Knies, 2023).

Proses *organizational socialization* berperan sentral dalam membentuk kepuasan tersebut melalui penyediaan informasi dan dukungan sosial. Sosialisasi

yang efektif membantu karyawan magang memahami standar kinerja, yang secara langsung berkontribusi pada kepuasan kerja secara umum, khususnya dalam hal pemahaman prosedur dan tugas yang mereka jalani (Wulandari & Ferdian, 2023). Selain itu, interaksi berkualitas dengan supervisor dan rekan kerja tidak hanya membangun kejelasan peran, tetapi juga memenuhi kebutuhan relasional individu agar merasa diterima dalam lingkungan organisasi (Schneider dkk., 2024; Yu dkk., 2025). Dengan demikian, sosialisasi berfungsi sebagai sarana untuk mengurangi ketidakpastian sekaligus membangun ikatan psikologis yang menentukan evaluasi akhir terhadap pengalaman magang.

Hubungan antara *organizational socialization* dan *job satisfaction* telah banyak dibuktikan pada berbagai konteks pekerjaan. Song et al. (2015) menemukan bahwa *organizational socialization tactics* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* pada karyawan baru di industri perhotelan. Hasil serupa juga ditemukan oleh Spagnoli et al. (2020) yang menunjukkan bahwa *organizational socialization learning* berkontribusi terhadap peningkatan *job satisfaction* sebagai salah satu *work outcomes*. Selain itu, Putra et al. (2020) menemukan bahwa *organizational socialization tactics* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* pada karyawan baru sektor pemerintahan. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin efektif proses *organizational socialization* yang diterima individu, semakin tinggi tingkat *job satisfaction* yang dirasakan. Namun, perlu dicatat bahwa sebagian besar penelitian tersebut dilakukan pada konteks karyawan baru (*newcomers*) yang berstatus permanen, sehingga relevansinya pada karyawan magang yang berstatus temporer masih perlu dikaji lebih lanjut.

Untuk memperoleh gambaran awal mengenai kondisi karyawan magang, peneliti melakukan studi pendahuluan (*preliminary study*) melalui wawancara terhadap 4 supervisor dan 4 karyawan magang dari berbagai perusahaan, dengan masa magang sekitar tiga bulan. Hasil wawancara supervisor menunjukkan bahwa proses adaptasi pada masa awal magang memengaruhi pengalaman, keterlibatan, serta kontribusi karyawan magang. Karyawan magang yang belum memahami tugas, budaya kerja, dan perannya cenderung menunjukkan performa kurang optimal, sementara kualitas bimbingan organisasi turut memengaruhi proses tersebut. Supervisor juga menyatakan bahwa kenyamanan dan kepuasan kerja (*job*

satisfaction) karyawan magang perlu diperhatikan karena karyawan yang merasa puas berpotensi memberikan upaya dan kontribusi lebih serta merekomendasikan perusahaan kepada orang lain. Sebaliknya, ketidaknyamanan dapat mendorong pengunduran diri yang membuat perusahaan perlu mencari kandidat baru dan mengeluarkan sumber daya tambahan.

Dari sisi karyawan magang, sebagian responden melaporkan mulai merasa nyaman setelah memahami tugas, budaya organisasi, serta membangun hubungan dengan supervisor dan rekan kerja, sedangkan responden lainnya mengalami ketidaknyamanan akibat tekanan kerja, konflik, ketidakjelasan peran, dan kesulitan beradaptasi. Proses penyesuaian diri tersebut umumnya berlangsung dalam rentang dua hingga tiga minggu, sejalan dengan pengamatan supervisor mengenai waktu adaptasi karyawan magang sebelum mulai diberi tanggung jawab yang lebih besar. Kesamaan temuan dari kedua sisi ini menunjukkan bahwa pemahaman tugas, pengenalan budaya kerja, bimbingan supervisor, dan dukungan rekan kerja berperan dalam membentuk pengalaman kerja karyawan magang. Temuan ini menjadi dasar untuk memandang *organizational socialization* sebagai salah satu faktor yang berpotensi berhubungan dengan *job satisfaction* pada karyawan magang.

Meskipun hubungan antara *organizational socialization* dan *job satisfaction* telah banyak diteliti, sebagian besar literatur masih berlandaskan pada asumsi integrasi jangka panjang untuk mendukung komitmen dan stabilitas karier karyawan tetap (Bauer dkk., 2007; He dkk., 2020). Terdapat kesenjangan konseptual yang signifikan ketika teori ini diterapkan pada karyawan magang. Bagi karyawan tetap, sosialisasi merupakan proses asimilasi budaya yang berlangsung secara bertahap. Sebaliknya, bagi karyawan magang, sosialisasi dituntut menjadi mekanisme adaptasi yang jauh lebih akseleratif akibat keterbatasan waktu dan status non-permanen (Erlangga dkk., 2024).

Hal ini mengindikasikan bahwa dinamika pembentukan kepuasan kerja pada pekerja temporer tidak dapat disamakan dengan pekerja permanen. Pada konteks magang, efektivitas sosialisasi tidak lagi dilihat dari kemampuannya membangun stabilitas karier jangka panjang, melainkan pada ketepatan klarifikasi peran dan dukungan sosial yang mampu memitigasi ketidakpastian dalam waktu

singkat (Chen dkk., 2025). Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk memperluas cakupan teoretis mengenai *organizational socialization* dengan menguji relevansinya terhadap *job satisfaction* pada kelompok kerja temporer, guna memberikan perspektif baru mengenai dinamika adaptasi dalam fase transisi profesional yang singkat.

Selain memberikan kontribusi secara teoretis, temuan penelitian ini juga diharapkan memberikan manfaat praktis bagi institusi pendidikan. Mengingat program magang merupakan bagian dari proses pembelajaran mahasiswa sebelum memasuki dunia kerja, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi perguruan tinggi dalam merancang program pembekalan yang membantu mahasiswa lebih siap menghadapi penyesuaian lingkungan kerja, memahami budaya organisasi, serta menyesuaikan diri dengan tuntutan selama menjalani magang.

Dengan demikian, permasalahan dalam program magang tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis karyawan magang, tetapi juga dengan efektivitas organisasi dalam memfasilitasi proses adaptasi sejak awal. Proses adaptasi yang berjalan dengan baik diharapkan dapat mendukung terbentuknya kepuasan kerja sebagai salah satu indikator keberhasilan pengalaman profesional karyawan magang.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, identifikasi masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Fase transisi dari dunia akademik ke dunia kerja profesional menuntut karyawan magang untuk mengembangkan kemampuan adaptasi yang akseleratif, namun status mereka yang temporer dan non-permanen sering kali membuat kelompok pekerja ini rentan mengalami masalah pada tingkat kepuasan kerja (*job satisfaction*).
- 2) Hasil studi pendahuluan menunjukkan adanya dinamika kepuasan kerja yang tidak konsisten di lapangan, di mana ketiadaan arahan peran yang jelas dan lingkungan kerja yang tidak sistematis memicu rasa pasif, kejenuhan (*boring*), hingga kelelahan mental pada karyawan magang.

- 3) Struktur *organizational socialization* atau proses induksi yang tidak terencana dan tidak konsisten di dalam organisasi memicu terjadinya ambiguitas peran akibat absennya tolok ukur kinerja yang formal serta minimnya umpan balik terstruktur dari supervisor.
- 4) Keterbatasan panduan formal memaksa karyawan magang bergantung pada mekanisme *trial and error* sebagai strategi pembelajaran informal, sehingga memperlebar kesenjangan antara ekspektasi awal karyawan magang dengan realitas tuntutan tugas di lapangan.
- 5) Sebagian besar literatur mengenai *organizational socialization* masih berlandaskan pada asumsi integrasi jangka panjang untuk karyawan tetap, sehingga terdapat kesenjangan konseptual mengenai bagaimana mekanisme sosialisasi ini bekerja dalam memitigasi ketidakpastian dan membentuk kepuasan kerja pada kelompok pekerja temporer yang memiliki keterbatasan waktu.

1.3. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dipaparkan, peneliti membatasi penelitian ini pada pengaruh *organizational socialization* terhadap *job satisfaction* dengan fokus subjek pada karyawan magang yang berada dalam fase transisi profesional.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah yang telah diuraikan, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah terdapat pengaruh *organizational socialization* terhadap *job satisfaction* pada karyawan magang.

1.5. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *organizational socialization* terhadap *job satisfaction* pada karyawan magang.

1.6. Manfaat Penelitian

1.6.1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian mengenai *organizational socialization*, khususnya dalam konteks karyawan magang sebagai individu pada fase transisi awal karier yang bersifat temporer. Selain itu, penelitian ini juga memberikan kontribusi empiris mengenai mekanisme pembentukan *job satisfaction* pada fase transisi karier awal, yang selama ini masih relatif terbatas dibandingkan penelitian pada karyawan tetap.

1.6.2. Manfaat Praktis

1) Bagi Perusahaan dan Organisasi Penyedia Program Magang

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan data empiris bagi praktisi *Human Resource* (HR) dalam mengevaluasi program *onboarding* dan sistem pembimbingan. Hasilnya dapat menjadi acuan untuk menyusun strategi sosialisasi yang lebih terstruktur guna mengurangi ambiguitas peran serta meningkatkan kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan magang.

2) Bagi Instansi Pendidikan dan Perguruan Tinggi

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat praktis bagi perguruan tinggi sebagai salah satu referensi dalam merancang program pembekalan pra-magang. Temuan penelitian mengenai peran *organizational socialization* terhadap *job satisfaction* karyawan magang diharapkan dapat menjadi masukan dalam mempersiapkan mahasiswa agar lebih siap beradaptasi dengan lingkungan organisasi selama menjalani program magang.

3) Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi teoretis dan data pembanding untuk pengembangan riset selanjutnya pada pekerja temporer. Peneliti berikutnya dapat mengeksplorasi variabel lain seperti kejelasan peran (*role clarity*) atau efikasi diri (*self-efficacy*), memperluas variasi sektor industri sampel, maupun menggunakan metode campuran (*mixed-methods*).