

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Tinjauan Teori**

##### **2.1.1 *Human Resource Management***

Menurut Dessler (2020), manajemen sumber daya manusia atau MSDM merupakan serangkaian kegiatan yang mencakup pengadaan, penilaian, pelatihan, serta pemberian kompensasi bagi karyawan serta memperhatikan aspek hubungan kerja, kesehatan, keselamatan, serta isu-isu yang berkaitan dengan keadilan di dalam organisasi.

Menurut Noe et al. (2017), manajemen sumber daya manusia merupakan seperangkat kebijakan, praktik, serta sistem dalam organisasi yang digunakan dalam mempengaruhi siapa yang akan bergabung dalam organisasi serta bagaimana mereka akan berkerja serta mengelola menjadi lebih efektif agar menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi organisasi.

Menurut Mondy & Martocchio (2016), manajemen sumber daya manusia merupakan pemanfaatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dimana memiliki fungsi bisnis dalam bertanggung jawab untuk mengelola karyawan sehingga perusahaan dapat memandang karyawan sebagai aset serta modal manusia yang berharga.

Dari penjelasan dari berbagai ahli, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia memegang peran penting dalam memanfaatkan karyawan untuk membantu dalam mencapai tujuan dari organisasi, dimana dapat dimanfaatkan dari berbagai aspek seperti diadakannya pengadaan karyawan, pelatihan, serta pemberian kompensasi bagi karyawan dan memperhatikan juga dari aspek hubungan kerja, kesehatan, keselamatan, serta keadilan dalam organisasi.

### 2.1.1.1 Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia



**Gambar 2.1 Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber : Noe et al. (2017)

Menurut Noe et al. (2017), terdapat praktik yang menjadi fungsi *Human Resource* yang dapat dilaksanakan untuk mencapai peningkatan dari performa organisasi. Berikut merupakan beberapa fungsi HR yaitu:

1. ***Analysis and design of work***

Menurut Noe et al. (2017), analisis pekerjaan merupakan proses dalam memperoleh informasi terperinci mengenai suatu pekerjaan, sedangkan desain pekerjaan merupakan proses mendefinisikan bagaimana pekerjaan tersebut akan dilakukan serta tugas-tugas yang dibutuhkan oleh suatu pekerjaan.

2. ***Recruiting and Selection***

Setelah analisis serta desain pekerjaan telah dilakukan, organisasi dapat menentukan jenis karyawan yang dibutuhkan dimana organisasi melakukan proses perekrutan serta seleksi karyawan (Noe et al., 2017). Menurut Noe et al. (2017), perekrutan mengacu pada proses pencarian serta menarik pelamar potensial untuk pekerjaan, sedangkan proses seleksi mengacu pada proses identifikasi pelamar

dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, serta karakteristik yang dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya.

### 3. *Training and Development*

Walaupun organisasi telah membuat keputusan perekrutan sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan, organisasi perlu menyediakan cara dalam memperluas serta memperdalam pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan yaitu perlu dilakukannya proses *training and development* (Noe et al., 2017). Menurut Noe et al. (2017), pelatihan merupakan upaya terencana dalam memungkinkan karyawan untuk mempelajari pengetahuan, keterampilan, serta perilaku terkait pekerjaan, sedangkan pengembangan melibatkan akuisisi pengetahuan, keterampilan, serta perilaku dalam meningkatkan kemampuan karyawan untuk membantu dalam menghadapi tantangan dalam pekerjaan.

### 4. *Performance Management*

Menurut Noe et al. (2017), manajemen kinerja mencakup dalam menentukan tugas serta hasil kerja yang dapat berkontribusi pada keberhasilan organisasi, serta mengukur kinerja karyawan selama periode tertentu serta membandingkan dengan kinerja yang diharapkan.

### 5. *Compensation*

Menurut Noe et al. (2017), kompensasi biasanya yang didapatkan merupakan gaji dan tunjangan dimana memiliki peran dalam memotivasi mereka, terutama ketika imbalan tersebut dikaitkan dengan pencapaian individu.

## 6. *Employee Relations*

Menurut Noe et al. (2017), organisasi sangat bergantung pada profesional sumber daya manusia dalam memelihara hubungan positif dengan karyawan serta diharapkan departemen SDM dapat menangani berbagai pertanyaan serta keluhan karyawan secara individu.

### 2.1.2 *Learning and Development*

Menurut Page & Tickell (2022), strategi pembelajaran serta pengembangan merupakan salah satu strategi dalam menjelaskan kemampuan, keterampilan, serta kompetensi yang dibutuhkan oleh karyawan, serta bagaimana hal tersebut dapat ditingkatkan, agar organisasi dapat berkelanjutan serta berhasil. *Learning and Development* merupakan bagian penting dari fungsi sumber daya manusia yang lebih luas, serta mengakui bahwa semua orang terlibat dalam proses pembelajaran serta pengembangan yang berkelanjutan. Proses belajar dan pengembangan menjadi kunci penting dalam pengembangan sumber daya manusia yang unggul (Page & Tickell, 2022).

Menurut Miharti (2022), program pelatihan dapat membantu dalam melakukan pekerjaan secara efektif, dimana karyawan dapat semakin memahami terkait bagaimana cara mereka dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, serta meningkatkan kepercayaan diri dalam bekerja sehingga mereka merasa puas terkait hasil serta pekerjaan yang dilakukan. Ketika dari perspektif perusahaan dan karyawan yaitu ketika perusahaan berhasil memberikan pelatihan, maka menimbulkan keinginan dari karyawan dalam memberikan sesuatu yang terbaik bagi perusahaan serta berujung pada kinerja organisasi yang baik. Namun, tentu biaya yang dihasilkan dari program pelatihan akan memerlukan investasi yang besar serta memakan waktu pelatihan yang cukup banyak, sehingga karyawan perlu

memanfaatkan program pelatihan dan pengembangan ini dengan baik (Miharti, 2022).

Dari perspektif magang, *learning and development* memainkan peran penting serta mempersiapkan dan mendukung pemegang. Program magang sejatinya merupakan sarana langsung dalam proses pembelajaran serta pengembangan dalam meningkatkan *skills* yang dimiliki. Menurut Forbes Human Resources Council (2022), program magang memberikan paparan kritis mengenai dunia kerja nyata, sehingga program magang dapat memberikan pemaparan terkait terminologi industri, dan mengembangkan keterampilan profesional tidak hanya kemampuan teknis. Dari artikel yang sama, penting juga selama proses magang dalam membangun hubungan yang kuat selama magang sehingga dapat mendukung karier yang sukses. Menurut Muhammad & Mustari (2021), pengalaman magang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan kerja. Pengalaman magang bisa menjadi proses pembelajaran serta pengembangan berkaitan dengan keterampilan khususnya bagi mahasiswa yang dapat membantu mereka mempersiapkan diri sebelum memasuki dunia kerja sesungguhnya.

Kesiapan kerja dapat menjadi modal awal bagi seseorang sebelum mereka memasuki dunia kerja, dimana program magang menjadi salah satu persiapan yang dapat dilakukan khususnya mahasiswa untuk mempelajari karakteristik dari dunia kerja yang sesungguhnya (Muhammad & Mustari, 2021). Dari berbagai penjelasan diatas, *learning and development* memiliki peran penting bagi karyawan yang telah bekerja di perusahaan sehingga mereka dapat memahami cara mereka dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Berdasarkan perspektif magang yang juga telah dijelaskan sebelumnya, bahwa ketika seseorang mengikuti program magang, maka mereka juga dapat belajar serta mengembangkan terkait keterampilan yang mereka miliki sebelumnya, sehingga kedepannya mereka akan siap memasuki dunia kerja sesungguhnya. Berkaitan dengan program magang, akan dijelaskan lebih lanjut pada pembahasan selanjutnya.

### 2.1.3 *Internship Programmes*

*Internship* atau magang merupakan salah satu bentuk pembelajaran yang didasarkan pada pengalaman dimana pembelajaran tersebut dibentuk melalui transformasi pengalaman (Poltimäe et al., 2023). Magang saat ini dapat membantu para mahasiswa khususnya dalam menjebatani kesenjangan antara ekspektasi karir yang didapatkan dari kelas dan kenyataan pekerjaan. Dalam proses magang tidak hanya sebatas pengetahuan disipliner saja, tetapi juga belajar untuk beradaptasi dengan ambiguitas, ketidakpastian, kompleksitas dan hubungan kerja yang tentu melampaui dari disiplin ilmu yang didapatkan pada saat berkuliah (Zehr & Korte, 2020). Ketika mahasiswa memasuki dunia kerja, mereka tentu harus mempelajari terkait keterampilan baru serta mempelajari cara menggunakan keterampilan baru tersebut, dan mempelajari kapan harus menerapkan pengetahuan tertentu dan keterampilan tersebut. Pembelajaran di tempat kerja membutuhkan aktivitas kognitif dan sosial dimana mempelajari cara melakukan sesuatu di tempat kerja merupakan faktor kunci dalam proses sosialisasi bagi pendatang baru. Proses sosialisasi pada tempat kerja penting dilakukan oleh pemegang untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan, sikap, serta perilaku untuk beradaptasi dengan peran pekerjaan barunya (Zehr & Korte, 2020).

Dengan adanya mahasiswa magang di perusahaan tersebut, maka sebenarnya perusahaan dapat dengan mudah serta efisien untuk mengetahui apakah mahasiswa tersebut telah memenuhi syarat untuk direkrut sebagai karyawan yang dibutuhkan perusahaan tersebut (Istiadi, 2022). Melihat fenomena yang ada di Indonesia, pendidikan merupakan salah satu unsur penting dalam mengembangkan suatu negara dimana bisa dikatakan bahwa tantangan pendidikan saat ini semakin kompleks. Tantangan pendidikan saat ini tidak hanya bersaing dalam segi pengetahuan, melainkan persaingan dalam sebuah inovatif, keterampilan, pengetahuan imajinasi, serta pola pikir. Pemerintah saat ini melalui Kemendikbudristek merespon

tantangan tersebut dengan membuat kebijakan baru yaitu Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM).



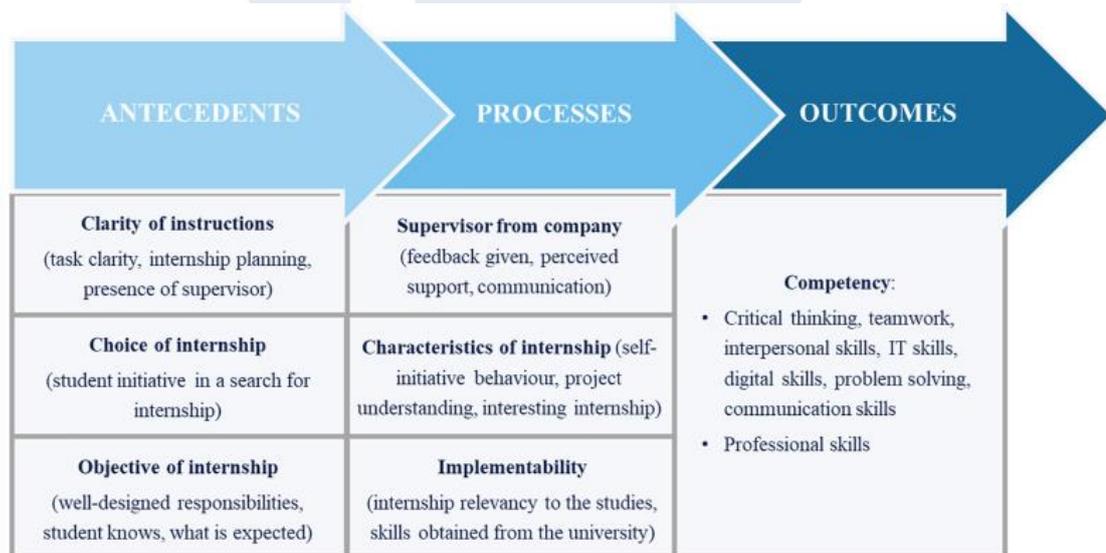
**Gambar 2.2 Delapan Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM)**

Sumber : Unsoed (2021)

MBKM merupakan program dari Kemendibukristek yang mendukung perguruan tinggi dalam menghasilkan lulusan yang siap ditempatkan di dunia kerja yang memiliki kemampuan kerja, serta keterampilan, kreativitas dan sikap yang baik (Indah Pratiwi, Arie Junus Rorong, 2023). Melalui MBKM ini, mahasiswa diberi peluang dalam mempersiapkan kompetensi yang dibutuhkan di dunia pekerjaan maupun di tengah masyarakat sehingga kompetensi menjadi suatu hal yang utama terhadap perkembangan ekonomi. Permasalahannya selama ini sehingga pemerintah membuat kebijakan ini dikarenakan mahasiswa belum siap kerja maupun terjun ke masyarakat akibat minimnya pengetahuan, kemampuan, keterampilan, serta pengalaman kerja di industri maupun dunia profesi

sehingga mahasiswa yang lulus cenderung hanya menguasai teori sehingga pengetahuannya kurang terasah.

Dalam berjalannya proses magang, terdapat berbagai proses seperti interaksi antara perusahaan, universitas, dan mahasiswa dan tentu dalam prosesnya durasi magang bisa dikatakan cukup memainkan peran penting dalam mencapai hasil yang baik. (Rogers et al., 2021) berpendapat bahwa pekerja magang yang tidak dibayar akan memperoleh hasil (*outcomes*) yang lebih sedikit dalam magang dibandingkan dengan pekerja magang yang dibayar, karena pekerjaan mereka tidak begitu terstruktur, dan tidak terintegrasi dengan baik ke dalam lingkungan pekerjaan. Secara keseluruhan program magang dibagi menjadi 3 tahap yaitu *antecedents*, *process*, dan *outcomes* yang digambarkan melalui gambar dibawah ini.



**Gambar 2.3** Penyelarasan berbagai faktor ke dalam anteseden (*Antecedents*), proses (*Process*) dan hasil (*Outcomes*)

Sumber : Poltimäe et al. (2023)

Ketika proses magang telah berjalan, tentu mahasiswa tersebut akan mendapatkan pengalaman magang yang dibagi menjadi hasil utama setelah

magang (*immediately after the internship*), dan hasil jangka panjang (*longer ter outcomes*) (Rogers et al., 2021).

Hasil awal yang didapatkan pada saat magang tentu berkaitan dengan pengembangan karir serta peluang karir langsung, serta jangka panjang berkaitan dengan keputusan karir serta prospek karir yang lebih baik di masa depan. Pada proses magang, pemegang lebih menghargai pengembangan keterampilan interpersonal dibandingkan keterampilan teknis selama mereka mengikut program magang (Zehr & Korte, 2020). Pengembangan keterampilan tentu memiliki dampak yang positif bagi kesiapan mahasiswa dalam bekerja, dan keterampilan yang mencakup keterampilan umum dan mereka juga mendapatkan keterampilan lainnya. Kompetensi sebagai hasil dari magang akan terbentuk ketika kemampuan seseorang dikaitkan dengan tugasnya yang sesuai.

### **2.1.1 Intern Relationship**

#### **2.1.1.1 Intern-Supervisor relationship**

Dalam prosesnya, tentu pemegang tidak dapat bekerja sendiri tanpa adanya dukungan dari *supervisor* serta rekan kerjanya. Pemegang tentu perlu melakukan sosialisasi organisasi yaitu ketika individu memperoleh pengetahuan, perilaku, dan hubungan yang diperlukan dalam berpartisipasi dalam tugas awal mereka dalam organisasi serta berlangsung dalam interaksi sosial yang terjadi antara pemegang dengan staff yang berpengalaman. Menurut An & Szto (2019), *supervisor* dipandang sebagai hubungan yang profesional yang mendukung seorang individu untuk bertanggung jawab dalam membimbing pekerjaan dan kehidupan individu lainnya. *Supervisor* serta rekan kerja dapat membantu pendatang baru dalam memperoleh informasi dalam mempelajari tugas mereka dan dapat membantu dalam proses asimilasi antara pemegang dengan tempat kerja untuk mempelajari ekspektasi terkait pekerjaan dan jaringan sosial (Ali et al.,

2022) . Dukungan *supervisor* terjadi ketika seorang *supervisor* bertindak sebagai panutan serta pelatih yang dapat memberikan dukungan, arahan, serta umpan balik yang berkaitan mengenai rencana karir serta pengembangan profesional kepada seorang pemegang dan kesediaan ini akan berperan besar dalam menciptakan suasana pembelajaran. Penting juga bagi seorang *supervisor* dalam menghindari kurangnya komunikasi antara pemegang dan *supervisor* karena akan menyebabkan permasalahan (Hoover et al., 1988) .

Karyawan memandang atasan atau *supervisor* mereka sebagai perwakilan yang penting dari norma dan nilai yang membentuk budaya organisasi, sehingga ketika mereka merasa cocok dengan atasan mereka maka mereka akan cocok dengan organisasi (*P-O Fit*) (Astakhova, 2016). Seorang *supervisor* perlu memberikan artikulasi yang jelas berkaitan dengan sifat dan harapan tugas kerja sehingga ketika *supervisor* gagal dalam memberikan tugas yang tidak terstruktur dengan nilai atau bisa dikatakan tidak memiliki makna yang jelas, maka akan berdampak negatif terhadap kepuasan pekerja magang dan dapat meningkatkan tingkat stress mereka (Hora et al., 2020). Pekerja magang pun perlu diberikan otonomi dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepada pekerja magang dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Ketika seorang *supervisor* memberikan banyak otonomi kepada pemegang, maka semakin tinggi pula mereka dalam belajar dan kepuasan kerja. Selain dalam pembelajaran berkaitan dengan tugas, *supervisor* juga menyediakan beberapa sumber daya yang penting bagi pemegang berupa pengembangan pengetahuan, profesional, keahlian, serta identitas.

#### **2.1.1.2 Intern-Coworker relationships**

Selain dukungan dan relasi dari *supervisor*, penting bagi seorang pemegang dalam menjalin kerjasama dengan rekan kerja atau *co-worker* dalam memahami mekanisme pekerjaan yang dikerjakan.

Dukungan dari rekan kerja yang dirasakan merupakan komponen dari dukungan sosial (Mazzetti et al., 2016) yang digambarkan sebagai sumber daya sosial (Azila-Gbetteo et al., 2022). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Karatepe, 2012), dukungan dari rekan kerja akan membantu karyawan dalam memecahkan masalah terkait pekerjaan serta stress sosial. Dari penelitian itu juga dinyatakan bahwa dukungan dari rekan kerja akan mempengaruhi niat berpindah. Rekan kerja haruslah dapat memberikan dukungan dalam membantu sehingga mereka dapat diandalkan ketika pekerja atau pemegang menerima masalah yang berkaitan dengan pekerjaan (Menguc & Boichuk, 2012).

Pengetahuan ahli yang dibagikan oleh rekan kerja akan memungkinkan dalam mengatasi kesenjangan pengetahuan dalam pekerjaan dan tentu membantu menyelesaikan tugas mereka. Keahlian yang diberikan oleh rekan kerja yang suportif tentu akan meningkatkan keyakinan pekerja baru bahwa mereka akan dapat mengatasi segala kekurangan pengetahuan yang mungkin mereka alami serta mencapai keberhasilan pelaksanaan tugas pekerjaan mereka (De Clercq et al., 2020). Karyawan maupun pemegang akan lebih bersemangat serta memiliki kendali atas tugas-tugas pekerjaan mereka sejauh mereka yakin ketika rekan-rekan kerja mereka secara aktif mendukung tujuan kerja mereka dan membuat diri mereka siap membantu mengatasi masalahnya. Begitu pun sebaliknya, ketika karyawan merasa bahwa rekan kerjanya tidak peduli terhadap kesejahteraan mereka maupun gagal mengakomodasikan terhadap kebutuhan pengetahuan mereka, maka tentu akan menghalangi mereka dalam memenuhi harapan kerja mereka dan merangsang kekhawatiran. Karyawan yang menerima perhatian serta dukungan dari rekan kerja mereka kemungkinan akan merasa dihargai dan mengalami kegembiraan pribadi, sehingga meningkatkan kepuasan mereka terhadap pekerjaan dan situasi karir mereka secara umum serta menurunkan tingkat stress pekerjaan mereka (De Clercq et al., 2020).

Manajer dan rekan kerja di departemen mereka ditugaskan bisa dikatakan merupakan informan penting dalam membantu pekerja magang dalam mengurangi segala ketidakpastian yang mungkin mereka miliki mengenai calon tempat mereka bekerja. Tetapi, pekerja magang dapat meminta informasi berkaitan dengan tempat mereka bekerja dari kolega mereka di luar departemen yang ditugaskan kepada mereka, sejauh ketika mereka menganggap bahwa kolega tersebut memiliki informasi yang relevan yang berkaitan dengan pekerjaannya (Beenen & Pichler, 2014). Gambaran dibawah ini akan memudahkan dalam memahami konseptual terkait pembelajaran yang bisa mereka dapatkan dari *supervisor* dan *co-workers*.



**Gambar 2.4 Kerangka konseptual pembelajaran magang**

Sumber : Billett (2002)

### 2.1.2 A-S-A Framework

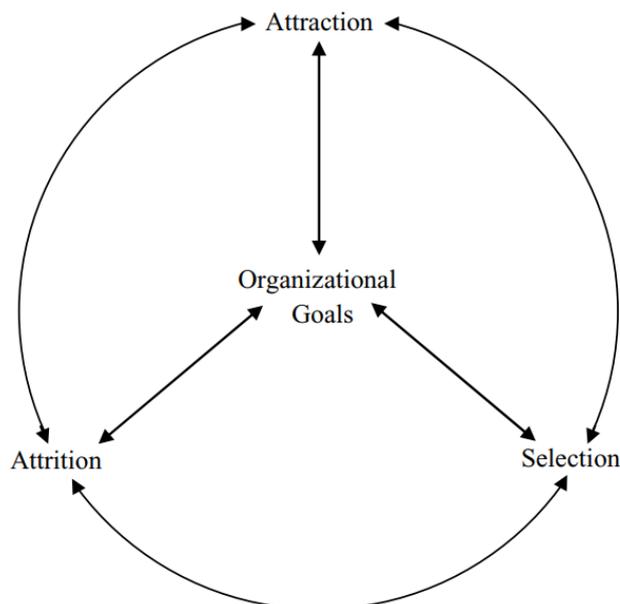
Model ASA klasik menyatakan pada premis dimana organisasi dikenal melalui karakteristik kolektif dimana orang-orang didalamnya, yang ditentukan dari waktu ke waktu melalui siklus perkembangan fase *attraction – selection- attrition* (Schmidt et al., 2023) . Kerangka ASA menyarankan hal tersebut dalam hipotesis homogenitas, yang menyatakan bahwa individu-individu dalam organisasi yang sama seharusnya memiliki kepribadian yang lebih mirip dibandingkan dengan individu-individu dari organisasi yang berbeda (Halfhill et al., 2008). Homogenitas dalam konteks organisasi merujuk pada keseragaman atau persamaan macam, jenis, sifat, serta watak dari anggota suatu kelompok atau keadaan. Homogenitas tentu

akan memainkan peran penting dalam proses integrasi sosial, dimana kemiripan dalam karakteristik serta nilai-nilai antara anggota kelompok akan memudahkan komunikasi, membangun kepercayaan, meningkatkan solidaritas, mengurangi konflik, serta meningkatkan efisiensi. Kerangka ASA menawarkan wawasan penting yang dapat diterapkan agar dapat memahami hubungan antara kepribadian antara kepribadian kelompok serta kinerja.

Berkaitan dengan kepribadian dan nilai-nilai individu, kerangka ASA mengusulkan agar tipe individu yang serupa akan ditarik atau direkrut, dipilih, dan dibehentikan atau dipertahankan oleh organisasi dimana ketika individu tersebut berbeda tentu akhirnya mungkin akan keluar. Dari kerangka ASA tersebut, bisa dikatakan ketika individu tersebut serupa dengan organisasi tentu akan tertarik atau direkrut, diseleksi, serta dipertahankan oleh tim kerja. Kerangka ASA dalam proses homogenisasi ini memungkinkan kelompok dalam menetapkan dan memelihara norma-norma yang mendukung pencapaian tugas-tugas penting serta selaras dengan tujuan strategis organisasi. Dalam konteks *PO Fit*, *PO Fit* berperan dalam daya tarik dimana seseorang mungkin tertarik pada perusahaan ketika dapat menawarkan jenis pekerjaan yang serupa dengan yang mereka lakukan saat ini dibandingkan perusahaan lain.

Siklus ASA dimulai dengan proses *attraction* atau ketertarikan dimana preferensi masyarakat yang berkaitan dengan organisasi tertentu akan didasarkan pada perkiraan kesesuaian maupun kesesuaian karakteristik pribadi baik secara kepribadian, nilai, dan motif dengan atribut tempat mereka berada. Organisasi akan menarik ketika penilaian implisit mereka terkait kesesuaian antara tujuan organisasi tersebut dan budaya sebagai tujuan mereka untuk melamar di organisasi tersebut. Cukup banyak penelitian yang menunjukkan bahwa pelamar kerja melakukan penilaian kesesuaian ketika memilih alternatif pekerjaan (Edwards, 2008).

Langkah selanjutnya dalam siklus ASA mengacu pada proses *selection* atau seleksi yang digunakan oleh organisasi dalam perekrutan. Banyak organisasi secara eksplisit menggunakan kecocokan sebagai kriteria dalam proses perekrutan. Berdasarkan berbagai penelitian yang dilakukan, menunjukkan bahwa kesesuaian dengan budaya organisasi memiliki implikasi terhadap kepuasan kerja, pergantian karyawan, dan ketidakhadiran karyawan. Proses terakhir adalah proses *attrition* atau atrisi yang mengacu pada gagasan bahwa orang akan meninggalkan organisasi ketika tidak sesuai dengan mereka. Literatur berkaitan dengan *turnover* menunjukkan bahwa orang merasa tidak cocok dengan suatu organisasi dan cenderung meninggalkan organisasi tersebut (Halfhill et al., 2008).



**Gambar 2.5 ASA Framework**

Sumber : Edwards (2008)

Singkatnya, ASA akan menghasilkan organisasi yang berisi orang-orang dengan kepribadian berbeda, dan kepribadian yang berbeda inilah yang bertanggung jawab atas struktur, proses, dan budaya yang menjadi ciri dari organisasi. Karakteristik orang-orang dalam suatu organisasi akan

menentukan kebijakan dan praktik, yang pada gilirannya akan menentukan orang-orang yang tertarik dan tetap berada di organisasi tersebut. Tujuan dari organisasi dan tujuan pribadi memainkan peran utama dalam siklus ASA (*Assessment-Selection-Attrition*). Tujuan organisasi dapat memengaruhi proses daya tarik dan seleksi, sementara tujuan pribadi dapat memengaruhi pengurangan. Selain itu, ketertarikan dan gesekan terkait dengan kesamaan interpersonal, di mana orang dengan kemampuan dan kebutuhan yang serupa cenderung tertarik pada lingkungan tertentu, dan orang dengan reaksi positif yang serupa terhadap pengalaman mereka cenderung tetap berada dalam lingkungan tersebut (Edwards, 2008).

### **2.1.3 *Person-Organization (P-O) Fit***

Menurut (Hartini, 2021), *Person Organization Fit* atau *P-O Fit* didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu yang didasarkan pada asumsi keinginan individu dalam memelihara kesesuaian mereka dengan nilai-nilai organisasi. Menurut (Hartini, 2021) pula, beberapa konsep yang perlu dipahami dalam mengartikan *P-O Fit* yaitu:

- a. Kesesuaian nilai (*value congruence*), dimana adanya kesesuaian antara nilai intrinsik individu dengan organisasi
- b. Kesesuaian tujuan (*goal congruence*), dimana adanya kesesuaian antara tujuan individu dengan organisasi dalam hal ini adalah pemimpin serta rekan kerja.
- c. Pemenuhan kebutuhan karyawan (*employee need fulfilment*), dimana adanya kesesuaian antara kebutuhan karyawan dan kekuatan yang terdapat dalam lingkungan kerja dengan sistem serta struktur organisasi.
- d. Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (*culture personality congruence*), dimana adanya kesesuaian antara kepribadian (nonnilai) dari setiap individu dan iklim atau kultur organisasi.

Kesesuaian PO yang tinggi tentu akan menyiratkan bahwa karyawan dan organisasi memiliki standar bersama mengenai apa yang penting dan kerangka yang sama dalam menggambarkan, mengklasifikasikan, serta menafsirkan peristiwa sehingga memungkinkan adanya hubungan karyawan dan organisasi dalam komunikasi yang lebih baik, serta minimnya kesalahpahaman, dan meningkatkan tingkat kepercayaan (Boon & Biron, 2016). Selain itu, ketika karyawan tersebut memiliki tingkat PO yang tinggi, maka bisa dikatakan pekerjaan tersebut memenuhi harapan karyawan, serta penawaran gaji, tunjangan, pelatihan, peluang promosi, pengakuan, serta keleluasaan dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, kesesuaian nilai antara karyawan dan organisasinya, dapat mempengaruhi persepsi karyawan dalam memenuhi kebutuhannya.

Dalam kaitannya dengan kerangka ASA, menyatakan bahwa nilai-nilai kerja yang digunakan oleh individu dalam menilai kesesuaian PO mereka sehingga individu tertarik dan mencari pekerjaan dimana karakteristiknya mirip dengan organisasi serta nilai-nilai individu (Morley, 2007). Selama proses rekrutmen dan seleksi, ketika calon karyawan tersebut telah mengeksplorasi dan mengembangkan persepsi kesesuaian organisasi dan nilai-nilai yang diterapkan oleh individu, mereka akan berpotensi untuk memilih keluar dari proses rekrutmen jika mereka merasakan ketidaksesuaian antara nilai yang mereka tetapkan dan nilai yang ditetapkan oleh organisasi perekrutan. Kerangka ASA juga dikembangkan untuk menjelaskan homogenitas dalam organisasi serta menggambarkan proses dimana orang tertarik, dipilih, dan pada akhirnya tetap berada di dalam ataupun memutuskan keluar dari organisasi. Pendekatan ini memiliki premis bahwa kecocokan antara individu dan pekerjaan (*Person-Job Fit*) atau dengan organisasi (*Person-Organization Fit*) akan menghasilkan efektivitas jangka panjang, dan ketika ada ketidaksesuaian akan menghasilkan pergantian. Dengan kata lain, ketika karyawan tersebut "*Fit*" baik dari sisi pekerjaan (*Job*), maupun dari sisi organisasi (*Organization*) akan tetap bertahan, jika tidak maka akan keluar (Sylva et al., 2019).

Kerangka ASA menyiratkan bahwa individu yang telah meninggalkan organisasi terjadi ketika ketidaksesuaian dan pada dasarnya tidak didasarkan pada gagasan bahwa individu tersebut secara proaktif mengelola kemampuan dalam meningkatkan dan membangun keselarasan antara dirinya dan pekerjaannya saat ini maupun di masa depan. Dalam hal ini, penting bagi masing-masing karyawan secara proaktif mengelola karir mereka dan kelayakan kerja mereka dalam mempertahankan pekerjaan mereka dari waktu ke waktu. Kebutuhan untuk bertindak proaktif terkait kemampuan kerja dan karir akan menjadi semakin mendesak mengingat banyaknya pekerjaan bersifat sementara dan berbasis proyek dibandingkan pekerjaan yang memiliki keamanan kerja. Menurut Sylva et al. (2019), ketika individu dapat mencapai kecocokan baik dari sisi pekerjaan maupun organisasi, maka mereka akan bersifat proaktif terhadap karir mereka, dan berusaha terus menerus untuk mencapai dan meningkatkan keselarasan antara kemampuan mereka dan tuntutan pekerjaan mereka. Dalam konteks magang, pekerja magang dengan harga diri yang tinggi memandang magang sebagai peluang, bukan ancaman, sehingga mereka akan mengumpulkan dan mengevaluasi informasi dan membuat keputusan tentang calon pemberi kerja. Selain itu, PO lebih terkait erat dengan keputusan pilihan pekerjaan bagi pendatang baru maupun pemegang yang bisa dikatakan individu tersebut merupakan orang yang teliti (Song & Chathoth, 2011).

#### **2.1.4 Conversion Intentions**

Istilah “konversi” atau “*conversion*” didefinisikan sebagai proses dimana sesuatu diubah dari satu kegunaan, fungsi, maupun tujuan ke kegunaan lain, dimana dalam penelitian ini mengacu pada perubahan pekerja magang menjadi karyawan tetap di tempat mereka bekerja setelah lulus (Rose et al., 2014) . Dalam hal konversi ini, hubungan seorang karyawan dengan atasan langsungnya dinyatakan sebagai salah-satunya hubungan paling kuat yang dapat dibangun seorang karyawan dengan sebuah organisasi. Dalam perspektif magang, *supervisor* memiliki

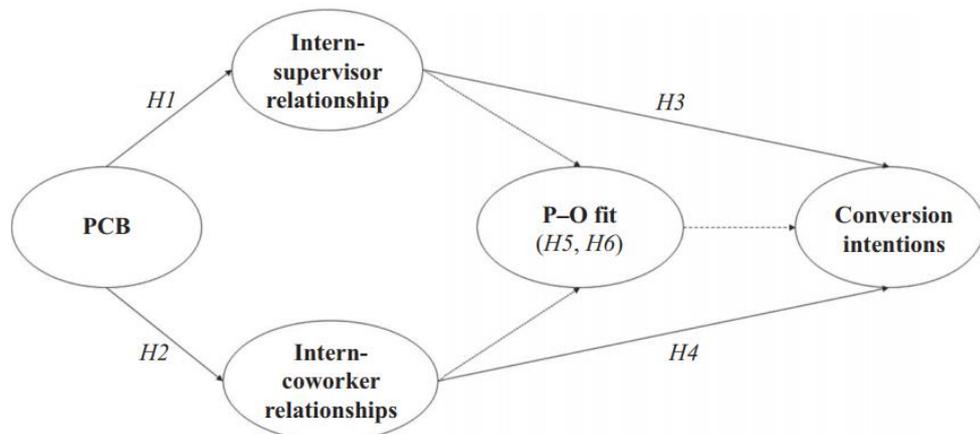
hubungan yang berkualitas tinggi dan cenderung mendukung konversi pekerja magang menjadi karyawan tetap, dan konsisten bahwa juga karyawan *senior* akan memfasilitasi karir karyawan *junior* yang disukai. Selain itu, kinerja dari pemegang secara konsisten juga akan dikaitkan dengan hasil organisasi sehingga kinerja tersebut akan dijadikan alat ukur potensi kontribusi karyawan terhadap kinerja secara keseluruhan. Ketika *supervisor* dapat membantu pemegang dalam memperoleh pengetahuan berkaitan dengan tugas yang dikerjakan, serta dapat memperluas keterampilan dalam pekerjaan, tentu hal ini akan dapat menandakan di masa depan, *supervisor* akan menarik dan menghasilkan komitmen kepada pemegang untuk konversi (Beenen & Mrousseau, 2010) .

Dengan demikian, penilaian dan prediksi kinerja karyawan akan memainkan peran penting dalam keputusan terkait personel. Selain dari sisi kinerja, kepuasan kerja menjadi prediktor terhadap niat berpindah dari seorang karyawan. Walaupun begitu, hal ini berbeda dengan karyawan biasa, dimana pemegang belum menerima atau menerima tawaran pekerjaan tetap dari tempat mereka bekerja, sehingga mereka mempunyai posisi yang unik dalam mengevaluasi kepuasan mereka terhadap tempat mereka bekerja sebelum menerimanya. Tetapi dalam penelitian ini, penulis hanya berfokus pada "niat pemegang" dalam menerima tawaran pekerjaan untuk menjadi karyawan tetap. Pemegang memiliki tingkat keleluasaan yang tinggi dalam memutuskan untuk membuat komitmen kerja formal kepada tempat mereka bekerja, dan dengan adanya jeda waktu yang cukup besar antara niat pemegang dan ketika konversi aktual setelah lulus (Rose et al., 2014).

## **2.2 Model Penelitian**

Peneliti menggunakan model penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Rose et al. (2021) yang digambarkan pada Gambar 2.5. Berdasarkan hasil telaah yang dilakukan oleh peneliti, peneliti melakukan modifikasi terhadap model penelitian yang dilakukan oleh Rose et al. (2021), dimana peneliti menghilangkan

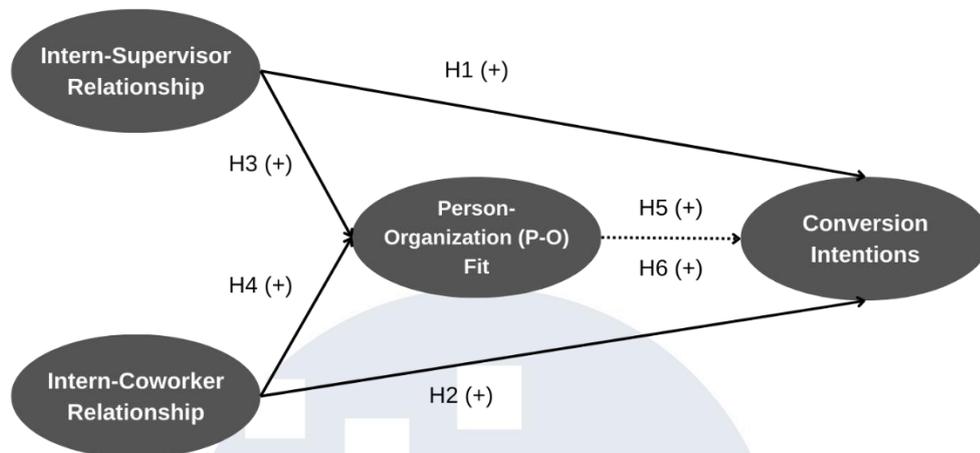
variabel *PCB* atau *Proactive Career Behaviour*. Dari penelitian yang dilakukan sebelumnya, Rose et al. (2021) meneliti pemegang dari mereka sebelum memasuki tempat mereka magang, lalu meneliti pemegang setelah memasuki tempat magang, serta berakhir pada niat mereka dalam melakukan konversi. Dari penelitian tersebut, diperlukan waktu yang cukup panjang dalam melakukan penelitian tersebut sehingga peneliti ingin memfokuskan penelitian pada proses magang yang relasi yang terjalin selama proses magang yaitu *intern-supervisor relationship* serta *intern-coworker relationship*, dan pengaruh mediasinya yaitu *person-organization fit*, serta niat pemegang dalam melakukan konversi.



**Gambar 2.6 Model Penelitian Jurnal Utama**

Sumber : Rose et al. (2021)

Setelah melakukan modifikasi terkait model penelitian, peneliti menggunakan model penelitian yang digambarkan pada Gambar 2.6. Variabel dalam model penelitian ini adalah *Intern-Supervisor Relationship*, *Intern-Coworker Relationship*, *Person-Organization Fit*, dan *Conversion Intentions* dimana peneliti berfokus pada generasi Z yang telah menyelesaikan program magang di Kabupaten Tangerang.



**Gambar 2.7 Model Penelitian Yang Digunakan Peneliti**

Sumber : Rose et al. (2021), Data dimodifikasi (2024)

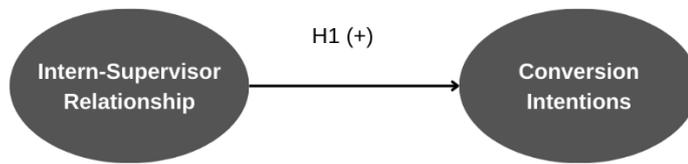
## 2.3 Hipotesis

Pada penelitian ini, terdapat dugaan yang dilakukan oleh peneliti atas hasil penelitian yang membahas Pengaruh *Internship Relationship* terhadap *Conversion Intentions* Melalui *Person-Organization Fit* Pada Generasi Z di Tangerang, maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

### 2.3.1 *Intern-supervisor relationship* terhadap *Conversion Intentions*

Berdasarkan penelitian oleh Rose et al. (2021) berlandaskan pada teori ASA, *supervisor* dapat membantu pekerja magang dalam memahami persyaratan pekerjaan dan memberi mereka akses terhadap peluang karir masa depan di tempat mereka bekerja saat ini. Tentu, ketika hubungan baik ini terjalin, akan memungkinkan peserta magang dalam menilai kesesuaian mereka dengan tempat mereka bekerja dan memutuskan untuk beralih menjadi karyawan tetap, sehingga penulis berhipotesis sebagai berikut:

H1: *Intern-supervisor relationship* berpengaruh positif terhadap *Conversion Intentions*



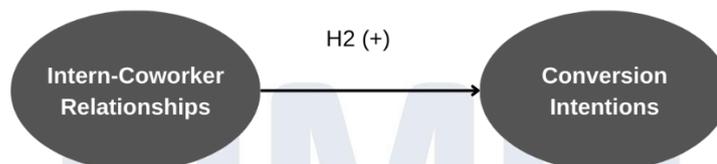
**Gambar 2.8 Kerangka Model Hipotesa 1**

Sumber : Rose et al. (2021)

### 2.3.2 *Intern-coworker relationships terhadap Conversion Intentions*

Hubungan pekerja dengan rekan kerja secara positif dapat meningkatkan daya tarik tempat mereka bekerja dan menciptakan rasa memiliki serta keterikatan dalam menghasilkan niat untuk beralih menjadi karyawan tetap (Rose et al., 2021). Berdasarkan penjelasan tersebut, maka penulis berhipotesis sebagai berikut:

H2: *Intern-coworker relationship* berpengaruh positif terhadap *Conversion Intentions*



**Gambar 2.9 Kerangka Model Hipotesa 2**

Sumber : Rose et al. (2021)

### 2.3.3 *P-O Fit memediasi Intern-supervisor relationship terhadap Conversion Intentions*

Dalam konteks hubungan dengan atasan atau *supervisor*, tentu *supervisor* memiliki peran penting dalam membangun hubungan positif dengan karyawan begitu juga dengan sebaliknya. Karyawan tentu akan cenderung senang ketika bekerja dalam perusahaan tersebut ketika memiliki hubungan dan interaksi yang baik dengan *supervisor* mereka (Abbas et al., 2015). Dukungan dari *supervisor*

dan relasi yang positif tentu akan memperkuat hubungan dengan *Person-Organization Fit* sehingga dapat memperkuat intensi untuk tetap bekerja. (Krisna & Adnyani, 2021). Ketika adanya hubungan yang positif dan mereka cocok dengan nilai yang dianut oleh organisasi, maka mereka lebih mudah dalam memahami dan mampu memprediksi tujuan dan harapan *supervisor* lebih akurat (Astakhova, 2016). Dengan relasi yang positif, tentu akan memfasilitasi pemegang dalam mengembangkan keterikatan yang lebih besar sehingga dapat mempengaruhi karir mereka dan konversi menjadi karyawan tetap (Hurst et al., 2012). Berdasarkan penjelasan tersebut, maka penulis berhipotesa sebagai berikut:

H3: *Person-Organization Fit* memediasi pengaruh antara *Intern-supervisor relationship* terhadap *Conversion Intentions*.



**Gambar 2.10 Kerangka Model Hipotesa 3**

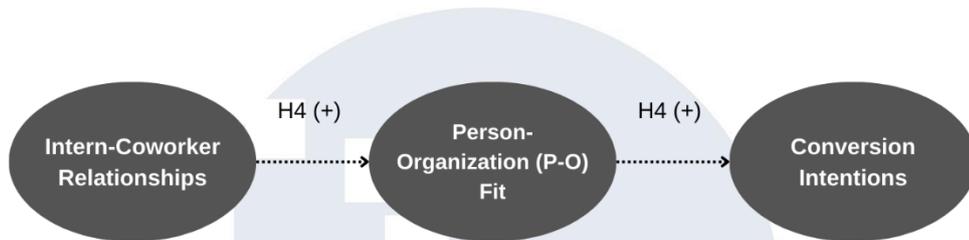
Sumber : Rose et al. (2021)

#### **2.3.4 P-O Fit memediasi Intern-coworker relationships terhadap Conversion Intentions**

Di tempat kerja, *coworker* menyediakan sarana untuk interaksi sosial dan berbagi masalah pribadi yang dapat meningkatkan verifikasi diri yang dirasakan individu. Ketika karyawan tersebut mengenal mereka apa adanya, tentu mereka akan merasa lebih terhubung dan lebih berkomitmen terhadap tujuan organisasi dan dapat terlibat lebih aktif untuk tempat mereka bekerja (Kim et al., 2019). Organisasi dapat menumbuhkan lingkungan dimana *PO Fit* dan persahabatan rekan kerja berkembang, sehingga dapat menghasilkan karyawan atau pemegang yang lebih bahagia dan lebih terlibat. Ketika pemegang terlibat dalam aktivitas organisasi dan mengembangkan keterlibatannya dari relasi

dengan rekan kerjanya, maka dapat menghasilkan niat beralih untuk menjadi karyawan tetap (Rose et al., 2021). Berdasarkan penjelasan tersebut, maka penulis berhipotesa sebagai berikut:

H4: *Person-Organization Fit* memediasi pengaruh antara *Intern-coworker relationships* terhadap *Conversion Intentions*.



**Gambar 2.11 Kerangka Model Hipotesa 4**

Sumber : Rose et al. (2021)

#### 2.4 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian
1	Tae Yeol Kim, Xiaowan Lin, dan Sang-Pyo Kim	<i>Person-Organization Fit and Friendship From Coworkers: Effects on Feeling Self-Verified and Employee Outcomes</i>	2017	Studi ini menyatakan bahwa adanya hubungan positif antara persepsi karyawan tentang kesesuaian orang-organisasi ( <i>PO Fit</i> ) dan verifikasi diri, dan juga menunjukkan bahwa hubungan tersebut difasilitasi oleh persahabatan dari rekan kerja.
2	Philip S. Rose, Stephen T.T. Teo, dan Julia Connell	<i>Converting interns into regular employees: The role of intern-supervisor exchange</i>	2013	Studi ini menyatakan bahwa pertukaran pengawas magang memainkan peran penting dalam mempengaruhi kinerja pekerja magang, kesempatan belajar dan kepuasan tidak memainkan peran yang signifikan dalam memprediksi

				konversi pekerja magang dan supervisor, tetapi selama masa magang memainkan peran kuat dalam memprediksi perpindahan aktual ke pekerjaan di organisasi tuan rumah setelah pekerja magang tersebut lulus.
3	Jessica L. Hurst, Linda K. Good, dan Phil Gardner	<i>Conversion intentions of interns: what are the motivating factors</i>	2012	Studi ini menyatakan bahwa pemberi kerja dapat membangun landasan bagi retensi pekerja magang dalam memenuhi kewajiban, serta memastikan kesuksesan berkelanjutan bagi pekerja magang mereka, harus mengandalkan <i>supervisor</i> dan/atau mentor dalam memberikan bimbingan, dukungan, serta umpan balik.
4	Gerad Beenen dan Denise M. Mrousseau	<i>Getting The Most From MBA Internships: Promoting Intern Learning and Job Acceptance</i>	2010	Studi ini menyatakan bahwa pembelajaran secara parsial memediasi hubungan kejelasan tujuan dengan niat penerimaan kerja.
5	Gerad Beenen dan Shaun Pichler	<i>Do I Really Want to Work Here? Testing a Model of Job Pursuit for MBA Interns</i>	2014	Studi ini menyatakan bahwa <i>person-organization fit</i> dan taktik aspek sosial bersama-sama memotivasi dalam pencairan informasi proaktif tentang pemberi kerja selama magang, dan secara

				interaktif memotivasi pencarian informasi di luar departemen yang ditugaskan.
6	Philip S. Rose	<i>The Intern to Employee Career Transition: An Outsiders Perception of Insider Status</i>	2017	Studi ini menyatakan bahwa status orang dalam yang dirasakan oleh pekerja magang dapat diprediksi oleh signifikansi tugas dan kepemimpinan partisipatif yang mereka alami selama masa magang serta status orang dalam tersebut memainkan peran sebagai mediator dalam proses transisi pekerja magang menuju karyawan tetap.
7	Edem M. Azila-Gbettor, Ernestina Atsu, Abigail Nana Konadu Quarshie	<i>Job stress and job involvement among tertiary interns: the buffering role of perceived coworker support</i>	2022	Studi ini menyatakan bahwa stress kerja yang dialami oleh pekerja magang akan memprediksi keterlibatan kerja yang negatif, sehingga dukungan kerja dari rekan kerja secara positif memoderasi hubungan antara stress kerja pekerja magang dan keterlibatan kerja sehingga organisasi harus membangun budaya kerja yang mendukung keterlibatan kerja dari pemagang.
8	Osman M. Karatepe	<i>Perceived Organizational Support on Hotel Employee Outcomes:</i>	2014	Studi ini menunjukkan bahwa keterikatan pekerjaan bertindak sebagai moderator dari pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap niat berpindah dan kinerja

		<i>The Moderating Role of Job Embeddedness</i>		pemulihan layanan, serta dukungan dari rekan kerja dapat mengurangi niat berpindah dan meningkatkan kinerja pemulihan layanan.
9	Shi Xua, Larry R. Martineza, Hubert Van Hoofa, Michael Tewsa, Leonardo Torresb and Karina Farfanc	<i>The impact of abusive supervision and co-worker support on hospitality and tourism student employees' turnover intentions in Ecuador</i>	2015	Studi ini menunjukkan bahwa <i>supervisor</i> yang kasar berhubungan positif dengan niat berpindah, dan pengaruhnya lebih kuat daripada dukungan rekan kerja dan niat keluar sepenuhnya dimediasi oleh persepsi dukungan organisasi, serta dukungan emosional rekan kerja dapat mengurangi dampak negatif dari <i>supervisor</i> yang kasar pada persepsi dukungan organisasi
10	Dirk De Clercq, Muhammad Umer Azeemb, Inam Ul Haqc, Dave Bouckenooghea	<i>The stress-reducing effect of coworker support on turnover intentions: Moderation by political ineptness and despotic leadership</i>	2020	Studi ini menunjukkan bahwa dukungan dari rekan kerja dapat mengurangi niat berpindah dikarenakan rendahnya stress yang dialami karyawan dalam menjalankan tugas pekerjaan mereka, sehingga dukungan rekan kerja sangat penting untuk menjadi pengendali stress sehingga mengurungkan niat untuk meninggalkan organisasi

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

Sumber : Dokumen Pribadi, 2024