

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Organisasi sosial di Indonesia saat ini menghadapi tantangan yang kompleks dalam mempertahankan komitmen karyawan, terutama di tengah meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap isu kesehatan mental. Kompleksitas ini muncul karena organisasi sosial, berbeda dengan organisasi komersial, sering kali beroperasi dengan keterbatasan sumber daya terutama dalam hal pendanaan, insentif finansial, dan fasilitas kerja. Di sisi lain, karyawan organisasi sosial dituntut untuk memiliki kepedulian emosional yang tinggi, ketahanan psikologis, serta kemampuan beradaptasi terhadap dinamika sosial yang terus berubah, khususnya dalam isu-isu sensitif seperti kesehatan mental. Selain itu, struktur kerja di organisasi sosial seringkali bersifat *fleksibel* namun tidak stabil, dengan sistem rekrutmen berbasis relawan atau *internship* non-berbayar yang memiliki tingkat retensi rendah. Survei *non-profit HR* menunjukkan bahwa 84% organisasi *non-profit* tidak memiliki strategi rekrutmen formal, yang membuat proses menarik dan mempertahankan karyawan menjadi kurang efektif (Donorbox, 2025). Ketika karyawan merasa kontribusinya tidak cukup dihargai secara moral maupun material, atau ketika beban emosional tidak diimbangi dengan dukungan organisasi yang memadai, maka risiko burnout dan kehilangan komitmen meningkat tajam. Penelitian menunjukkan bahwa 30% karyawan organisasi *non-profit* mengalami *burnout*, sementara 20% lainnya berada dalam risiko *burnout* (Givebutter, 2022). Hal

ini menjadikan isu retensi bukan sekadar masalah administratif, tetapi juga menyangkut keberlangsungan program sosial itu sendiri.

Masalah ini menjadi serius karena *turnover* yang tinggi dalam organisasi sosial dapat mengganggu kontinuitas pelayanan kepada masyarakat yang rentan. Dalam konteks organisasi yang bergerak di bidang kesehatan mental, keberlanjutan sumber daya manusia tidak hanya berdampak pada operasional internal, tetapi juga secara langsung mempengaruhi kualitas pelayanan psikososial yang diberikan. Jika komitmen karyawan magang tidak terjaga, maka kredibilitas, efektivitas program, dan kepercayaan *beneficiary* dapat menurun secara signifikan, bahkan menghambat pencapaian tujuan sosial organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan data *Society for Human Resource Management* (SHRM), tingkat *turnover volunteer* di organisasi *non-profit* mencapai 19% (Givebutter, 2022), bahkan penelitian lain menunjukkan angka *turnover* organisasi sektor sosial mencapai 20%—lebih tinggi dibandingkan sektor swasta yang rata-rata 17% (Philanthropy Miami, 2023). Tingginya angka *turnover* ini menjadi lebih krusial ketika terjadi pada organisasi sosial yang bergerak di bidang kesehatan mental, di mana kontinuitas layanan dan kepercayaan *beneficiary* terhadap organisasi sangat bergantung pada stabilitas sumber daya manusianya.

Komitmen organisasi dalam konteks organisasi *non-profit* memiliki dimensi yang berbeda dengan organisasi komersial. Menurut Meyer dan Allen (1997), komitmen tidak hanya berkaitan dengan loyalitas finansial, tetapi juga melibatkan aspek emosional dan moral yang lebih mendalam, terutama ketika misi organisasi

bersentuhan langsung dengan kesejahteraan masyarakat. Dalam organisasi *non-profit*, individu tidak hanya bekerja untuk mencari ilmu baru, tetapi juga untuk mewujudkan perubahan sosial yang bermakna. Robbins dalam D dan A (2021) mendefinisikan organisasi sebagai sekelompok orang yang terorganisir secara sadar yang memiliki batas-batas yang relatif jelas, serta beroperasi secara relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan. Dalam konteks organisasi *non-profit* seperti yang dijelaskan Hairullah (2022), organisasi sosial merupakan sekelompok individu yang dibentuk oleh masyarakat, baik berbadan hukum atau tidak, yang berperan sebagai wadah bagi masyarakat untuk berpartisipasi dalam pembangunan bangsa dan negara. Komitmen organisasi merupakan sebuah konstruksi psikologis yang mencirikan hubungan antara anggota organisasi dengan organisasinya dan mempengaruhi keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi (Meyer dan Allen dalam Yusuf, 2018). Dalam konteks organisasi *non-profit* bidang kesehatan mental, komitmen ini menjadi lebih kompleks karena melibatkan aspek empati, resiliensi psikologis, dan tanggung jawab moral terhadap individu yang sedang mengalami krisis mental.

Untuk memahami faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, berbagai teori motivasi klasik dapat dijadikan landasan konseptual. Berdasarkan Teori Kebutuhan Maslow (1943), seseorang akan menunjukkan komitmen yang tinggi apabila kebutuhannya terpenuhi oleh organisasi, mulai dari kebutuhan dasar hingga aktualisasi diri. Dalam konteks organisasi non-profit seperti Yayasan Open Your Mind (OYM) Indonesia, pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri menjadi faktor utama yang

mendorong individu bertahan, karena mereka memperoleh rasa aman, makna sosial dan kesempatan berkontribusi terhadap isu kesehatan mental. Selanjutnya, Teori Dua Faktor Herzberg (1959) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dan komitmen dipengaruhi oleh dua kategori faktor, yaitu faktor hygiene (kondisi kerja, kebijakan organisasi, gaji) dan faktor motivator (pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian). Dalam konteks unpaid internship, meskipun faktor hygiene seperti kompensasi finansial rendah, faktor motivator seperti feedback, kesempatan belajar, dan pengakuan atas kontribusi memiliki peran besar dalam membangun komitmen.

Sementara itu, Teori Kebutuhan McClelland (1961) menyoroti bahwa setiap individu memiliki kebutuhan berbeda, yaitu need for achievement (pencapaian), need for affiliation (afiliasi), dan need for power (kekuasaan). Dalam konteks organisasi non-profit, individu dengan kebutuhan afiliasi tinggi cenderung memiliki komitmen lebih besar karena adanya rasa kebersamaan dan misi sosial yang selaras dengan nilai pribadinya. Dari perspektif keadilan, Equity Theory (Adams, 1963) menjelaskan bahwa persepsi keadilan antara kontribusi yang diberikan dengan imbalan yang diterima berpengaruh terhadap komitmen individu. Walaupun imbalan finansial di OYM bersifat terbatas, persepsi keadilan dapat terwujud melalui pengakuan, dukungan organisasi, dan kesempatan pengembangan diri yang seimbang. Ketika peserta merasa bahwa usaha mereka dihargai dengan layak, komitmen terhadap organisasi akan meningkat meskipun tidak memperoleh kompensasi material.

Selain itu, dukungan organisasi juga menjadi faktor penting yang memperkuat kontrak psikologis timbal balik antara organisasi dan karyawan. *Perceived Organizational Support* (Eisenberger et al., 2020) menjelaskan bahwa semakin besar dukungan yang dirasakan, semakin tinggi pula komitmen yang ditunjukkan. Dengan demikian, kombinasi pengalaman kerja yang positif dan dukungan organisasi yang konsisten dapat menciptakan komitmen multidimensi sebagaimana dikemukakan oleh Meyer dan Allen, yaitu afektif, kontinu, dan normatif. Perspektif ini menegaskan bahwa komitmen organisasi lahir dari interaksi kompleks antara pengalaman kerja yang membangun ikatan emosional serta dukungan organisasi yang memperkuat rasa dihargai, sehingga pada akhirnya berdampak pada loyalitas, keterlibatan, dan keberlanjutan karyawan magang dalam organisasi *non-profit*.

Yayasan *Open Your Mind* (OYM) Indonesia, sebagai organisasi *non-profit* yang bergerak di bidang kesehatan mental, menghadapi tantangan signifikan dalam menjaga komitmen peserta *internship* program-nya. Program *internship* 6 bulan yang dilaksanakan secara *Work From Home* dan bersifat *non-paid* ini dirancang khusus untuk pelajar, mahasiswa, *fresh graduate*, dan individu *gap year* yang tertarik pada isu kesehatan mental. Sebagai kompensasi atas kontribusi mereka, peserta hanya menerima benefit non-finansial berupa *e-certificate*, rapor bulanan, *upgrading skills*, rekomendasi *LinkedIn*, akses gratis ke semua program, *social networking*, pengalaman profesional, surat rekomendasi, dan konversi SKS. Meskipun program ini menawarkan benefit yang komprehensif dan kriteria seleksi yang ketat (berkomitmen penuh, mampu

bekerja individu dan tim, time management baik, serta aktif, inovatif dan responsif), data menunjukkan fenomena menarik. Selain melibatkan peserta magang dari berbagai latar belakang, yayasan ini juga memiliki lima karyawan tetap, terdiri dari satu orang *founder* dan empat orang *co-founder* yang berperan sebagai pengawas harian. Mereka bertanggung jawab dalam memantau pelaksanaan program utama, memastikan kualitas kegiatan berjalan sesuai visi yayasan, serta memberikan arahan strategis untuk keberlanjutan program.

**Tabel 1.1 Laporan Exit Interview**

| Status Staff                | Jumlah (orang) | Hasil (%)   |
|-----------------------------|----------------|-------------|
| Tetap Berkomitmen           | 75             | 75%         |
| Keluar saat program         | 25             | 25%         |
| <b>Grand Total Diterima</b> | <b>100</b>     | <b>100%</b> |

**Tabel 1.2 Laporan Exit Interview**

| Decision             | Jumlah (orang) | Hasil (%)   |
|----------------------|----------------|-------------|
| Exit                 | 61             | 80,3%       |
| Extend divisi tetap  | 6              | 7,9%        |
| Extend pindah divisi | 8              | 11,8%       |
| <b>Grand Total</b>   | <b>75</b>      | <b>100%</b> |

Berdasarkan laporan *Exit Interview Report* OYM Indonesia Foundation batch 1 (2024), dari 100 peserta program *internship*, hanya 75 orang (75%) yang berhasil bertahan hingga akhir program, sementara 25 orang (25%) keluar di tengah program dengan berbagai alasan mulai dari ketidakjelasan komunikasi hingga alasan pribadi. Yang lebih mengkhawatirkan, dari 75 peserta yang menyelesaikan program 6 bulan,

sebanyak 61 orang (80,3%) memutuskan untuk tidak melanjutkan keterlibatannya dengan organisasi. Alasan utama yang dikemukakan antara lain mencari *paid internship* (54,1%), *improved work-life balance* (32,8%), kesempatan kerja yang lebih baik (41%), urusan keluarga/personal (29,5%), *better benefits* (13,1%), ketidakseimbangan yayasan (4,9%) dan kesehatan mental (1,6%). Data ini menunjukkan bahwa faktor kompensasi finansial menjadi pertimbangan dominan, mengingat status program sebagai *un-paid internship* di organisasi *non-profit*.

**Tabel 1.3 Laporan Exit Interview**

| Benefit/Keuntungan bagi Internship  |             |
|---|-------------|
| Sub-nilai   | Hasil (%)   |
| Saya mendapatkan sertifikat internship yang mendukung karir saya kedepan                          | 100%        |
| Saya mendapatkan rapor penilaian kerja selama internship  | 100%        |
| Saya mendapatkan pengalaman yang menyenangkan selama internship                                   | 95,1%       |
| Saya bisa menambah skill dan pengetahuan selama internship  | 98,4%       |
| Saya mendapatkan program dari Open Your Mind selama internship secara gratis                      | 95,1%       |
| Saya dapat membangun portofolio kerja saat internship   | 91,8%       |
| Saya dapat mendapatkan social networking selama internship  | 96,7%       |
| Saya dapat mendapatkan surat rekomendasi dan Linkedin rekomendasi yang sesuai syarat yang berlaku | 75,4%       |
| <b>Goals Score (%)</b>  | <b>100%</b> |

Paradoks terjadi ketika data menunjukkan bahwa 95,1% peserta *internship* merasa puas dengan pengalaman kerja mereka di OYM Indonesia, namun tetap memilih untuk meninggalkan organisasi setelah program berakhir. Fenomena ini menjadi lebih kompleks mengingat peserta program *internship* ini adalah individu yang telah melalui proses seleksi ketat, memiliki ketertarikan spesifik pada isu kesehatan mental, dan bersedia berkomitmen pada program *non-paid* selama 6 bulan. Hal ini mengindikasikan adanya *gap* antara kepuasan program dengan komitmen jangka panjang terhadap organisasi *non-profit*, sebuah fenomena yang menarik untuk dikaji

lebih mendalam dalam konteks *volunteer engagement* dan *sustainability* di sektor *non-profit*. Fenomena ini menunjukkan bahwa *satisfaction* dan *commitment* merupakan dua konstruk yang berbeda, dimana tingginya *satisfaction* tidak otomatis menjamin tingginya *organizational commitment*.

Menurut Mowday (Boon dan Arumugam, 2006), pengalaman kerja dan dukungan organisasi merupakan dua faktor utama yang berkontribusi terhadap tingkat komitmen organisasi. Dalam konteks program *internship* di organisasi *non-profit* bidang kesehatan mental, pengalaman kerja tidak hanya merujuk pada durasi keterlibatan selama 6 bulan, tetapi juga kualitas pembelajaran, *exposure* terhadap isu kesehatan mental, dan pengembangan *soft skills* yang diperoleh peserta. Pengalaman ini menjadi lebih bermakna mengingat peserta program adalah individu yang sedang dalam tahap transisi karir (pelajar, mahasiswa, *fresh graduate*, *gap year*) yang membutuhkan *guidance* dan *skill development*. Handoko (2017) menekankan bahwa "untuk meningkatkan komitmen karyawan, pihak perusahaan dapat meningkatkan pengalaman kerja karyawan dengan mengadakan pelatihan dan diikuti penempatan jabatan yang sesuai dengan minat dan keahlian karyawan masing-masing agar karyawan merasa nyaman dalam bekerja dan bersedia untuk menghabiskan sisa kariernya dengan bekerja di dalam perusahaan." Dalam konteks program *internship* OYM, hal ini tercermin melalui benefit *upgrading skills*, rapor bulanan sebagai *feedback mechanism*, dan pengalaman praktis yang relevan dengan minat peserta di bidang kesehatan mental.

Faktor kedua, dukungan organisasi, menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) mengacu pada persepsi anggota mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka. Dalam konteks program *internship* OYM yang dilaksanakan secara *Work From Home*, dukungan organisasi menjadi lebih kompleks karena harus mampu menciptakan *sense of belonging* dan *engagement* meskipun tanpa interaksi fisik langsung. Dukungan ini dapat terwujud melalui sistem *mentoring*, *free curhat*, *feedback* rutin melalui rapor bulanan, *social networking opportunities*, dan *recognition* melalui rekomendasi *LinkedIn* serta surat rekomendasi. Penelitian Eisenberger et al. (1990) menyatakan bahwa karyawan yang mendapatkan dukungan dari organisasinya cenderung tidak akan mencari pekerjaan lain atau menerima tawaran pekerjaan dari perusahaan lain. Temuan ini diperkuat oleh Celep dan Yilmazturk (2012) yang menemukan hubungan positif signifikan antara dukungan organisasi terhadap komitmen organisasional.

Meskipun telah banyak penelitian tentang komitmen organisasi di sektor komersial dan pemerintahan, penelitian serupa di organisasi *non-profit* bidang kesehatan mental, khususnya dalam konteks *un-paid internship* program, masih sangat terbatas. Lebih spesifik lagi, belum ada penelitian yang mengkaji secara komprehensif hubungan antara pengalaman kerja dan dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi dalam konteks *volunteer-like engagement* di organisasi *non-profit* kesehatan mental Indonesia. Keunikan konteks ini penting untuk dikaji karena organisasi *non-profit* memiliki keterbatasan finansial yang berbeda dengan sektor komersial, motivasi

berpartisipasi dalam *un-paid program* lebih didorong oleh *intrinsic motivation* dan *social impact* daripada *financial rewards*, peserta *un-paid internship* menghadapi *opportunity cost* yang signifikan dalam bentuk *foregone income, volunteer engagement* di organisasi *non-profit* kesehatan mental memiliki kompleksitas psikologis tersendiri, dan dampak *turnover* di organisasi *non-profit* tidak hanya merugikan organisasi, tetapi juga mengganggu kontinuitas program sosial yang berdampak langsung pada *beneficiary*.

Penelitian ini menjadi penting mengingat dampak *turnover* yang tinggi di organisasi *non-profit* bidang kesehatan mental tidak hanya merugikan organisasi dari segi operasional dan *sustainability program*, tetapi juga dapat mengganggu kontinuitas pelayanan kepada masyarakat yang membutuhkan dukungan kesehatan mental. Dalam konteks yang lebih luas, penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan model *volunteer engagement* dan *retention strategy* yang lebih efektif untuk organisasi *non-profit* di Indonesia, khususnya dalam mengelola *un-paid internship* program yang *sustainable*. Berdasarkan fenomena dan gap penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara pengalaman kerja dan dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan magang *internship* program di Yayasan Open Your Mind Indonesia. Pemahaman terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen peserta *internship* diharapkan dapat menghasilkan rekomendasi strategis bagi yayasan dalam meningkatkan efektivitas program pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam menciptakan *pipeline talent*

yang berkomitmen jangka panjang. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dalam konteks program *internship* di organisasi *non-profit* bidang kesehatan mental.

### B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, masalah penelitian ini dirumuskan dalam pertanyaan: “Apakah terdapat hubungan pengalaman kerja dan dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan magang *Open Your Mind* Indonesia?”.

### C. Tujuan Masalah

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara pengalaman kerja dan dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan magang *Open Your Mind* Indonesia.

### D. Manfaat Penelitian

#### 1. Manfaat teoritis

- a. Kontribusi terhadap literatur: sumbangan baru bagi literatur dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan psikologi organisasi, khususnya mengenai hubungan pengalaman kerja dan dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi. Temuan penelitian ini akan melengkapi pemahaman tentang faktor-faktor berhubungan dengan komitmen organisasi pada konteks karyawan magang yayasan *Open Your Mind*.

b. Pengembangan teori: Penelitian ini dapat membantu dalam pengembangan dan penyempurnaan teori-teori yang berkaitan dengan pengalaman kerja, dukungan organisasi dan komitmen organisasi. Temuan penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai dasar untuk penelitian selanjutnya dalam memperluas pemahaman tentang hubungan antara variabel-variabel tersebut.

## 2. Manfaat praktis

- a. Yayasan *Open Your Mind*: Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh manajemen Open Your Mind untuk menyusun strategi peningkatan komitmen karyawan magang, seperti program pelatihan berbasis pengalaman kerja dan kebijakan dukungan organisasi yang lebih efektif. Dengan langkah ini, organisasi dapat meningkatkan retensi karyawan magang dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif.
- b. Karyawan magang *Open Your Mind*: Penelitian ini dapat membantu karyawan magang memahami pentingnya pengalaman kerja dan dukungan organisasi dalam meningkatkan komitmen mereka. Dengan adanya kebijakan berbasis temuan penelitian ini, karyawan magang dapat merasa lebih dihargai, mendapatkan kesempatan pengembangan karier yang lebih baik, serta lebih termotivasi dalam menjalankan tugasnya.
- c. Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia: Penelitian ini dapat menjadi panduan bagi tim HR dalam merancang kebijakan pengembangan SDM yang lebih unggul dan efektif, seperti pengembangan program mentoring, peningkatan kesejahteraan karyawan magang, serta strategi retensi berbasis pengalaman kerja

dan dukungan organisasi. Hal ini dapat diterapkan di berbagai organisasi untuk meningkatkan komitmen karyawan magang.

- d. Penelitian Lanjutan: Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya dalam bidang psikologi organisasi dan manajemen SDM. Temuan yang dihasilkan dapat digunakan untuk mengembangkan model intervensi baru, mengeksplorasi faktor tambahan yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi, atau menguji efektivitas kebijakan SDM di berbagai sektor industri.

