

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Karyawan Internship**

##### **1. Pengertian Karyawan**

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), karyawan adalah orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor, perusahaan, dan sebagainya) dengan mendapat gaji atau upah. Karyawan adalah individu yang bekerja di suatu perusahaan atau organisasi untuk mengerjakan tugas operasional dan menerima imbalan berupa gaji atau kompensasi yang telah disepakati.

Menurut Hasibuan (2002), pengertian karyawan adalah setiap orang yang menyediakan jasa (baik dalam bentuk pikiran maupun dalam bentuk tenaga) dan mendapatkan balas jasa ataupun kompensasi yang besarnya telah ditentukan terlebih dahulu.

MA.W.Widjaja berpendapat bahwa, karyawan merupakan tenaga kerja manusia jasmaniah maupun rohaniah (mental dan pikiran) yang senantiasa dibutuhkan dan oleh karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi).

Selanjutnya A.W.Widjaja mengatakan bahwa, karyawan adalah orang-orang yang dikerjakan dalam suatu badan tertentu, baik di lembaga-lembaga pemerintah maupun dalam badan-badan usaha. Karyawan yang telah memberikan tenaga maupun

pikirannya dalam melaksanakan tugas ataupu pekerjaan, baik itu organisasi pemerintah maupun

Berdasarkan pengertian dari berbagai sumber, dapat disimpulkan bahwa karyawan adalah individu yang bekerja dalam suatu organisasi, lembaga, atau perusahaan, baik milik pemerintah maupun swasta, dengan memberikan jasa berupa tenaga fisik maupun pemikiran untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu, dan sebagai imbalannya menerima gaji atau kompensasi yang telah disepakati. Karyawan memegang peranan penting dalam menjalankan operasional organisasi, karena kontribusi jasmaniah dan rohaniah mereka menjadi salah satu modal utama dalam mencapai tujuan bersama.

## 2. Karyawan *Internship*

Karyawan *internship* atau peserta magang merupakan individu yang bekerja dalam suatu organisasi untuk jangka waktu tertentu dalam rangka memperoleh pengalaman kerja, keterampilan praktis, serta pemahaman langsung mengenai bidang yang diminati. Menurut *National Association of Colleges and Employers* (NACE, 2011), *internship* adalah pengalaman kerja jangka pendek yang disediakan oleh suatu organisasi yang bertujuan untuk memberikan pembelajaran praktis dan profesional kepada individu yang sedang dalam proses pendidikan atau transisi karier.

*Internship* dapat bersifat berbayar (*paid internship*) maupun tidak berbayar (*unpaid internship*), tergantung pada kebijakan dan sumber daya organisasi

penyelenggara. Dalam konteks organisasi *nonprofit*, *internship* sering kali bersifat *unpaid* karena keterbatasan anggaran. Meski demikian, pengalaman kerja yang diperoleh dalam program magang tetap dianggap berharga karena memberikan kesempatan bagi peserta untuk memperluas jaringan profesional, meningkatkan kompetensi, serta memperdalam pemahaman terhadap isu-isu sosial.

Menurut Allen et al. (2013), pelaksanaan program *internship* yang efektif tidak hanya bergantung pada penugasan kerja yang diberikan, tetapi juga pada dukungan organisasi, kejelasan peran, serta mekanisme umpan balik yang konsisten. Dalam hal ini, interns dianggap sebagai bagian dari sistem sumber daya manusia organisasi yang memiliki kontribusi strategis, meskipun statusnya bersifat sementara.

Peserta magang juga dapat dikategorikan sebagai bentuk *engagement* sukarela (*volunteer-like engagement*), terutama ketika program yang diikuti bersifat tidak berbayar dan dilakukan atas dasar ketertarikan pribadi terhadap isu tertentu. Sebagaimana dikemukakan oleh Callanan dan Benzing (2004), motivasi interns umumnya mencakup aspek intrinsik seperti pencarian makna kerja, pengembangan diri, dan kepedulian terhadap tujuan organisasi, di samping motivasi ekstrinsik seperti sertifikat, pengalaman kerja, dan peluang karir di masa depan.

## B. Komitmen Organisasi

### 1. Pengertian

Menurut Meyer and Allen (1997) komitmen berorganisasi merupakan sebuah konstruksi psikologis yang mencirikan adanya hubungan diantara anggota organisasi dengan organisasinya dan mempengaruhi keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi. Selanjutnya menurut Mowday et al. (1979), komitmen organisasi menunjukkan dukungan dan kepercayaan yang kuat terhadap tujuan dan prinsip organisasi.

Menurut Robbin dan Judge (2011) berpendapat bahwa komitmen organisasi sendiri dapat digambarkan sebagai sebuah kekuatan dari seseorang dalam menunjukkan keterlibatannya dalam sebuah organisasi. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan kepercayaan, dukungan, loyalitas dan keterlibatan individu yang tinggi terhadap organisasinya.

Komitmen organisasi tidak hanya terbentuk dari faktor internal individu, tetapi juga dipengaruhi oleh pemenuhan kebutuhan dan pengalaman yang diberikan oleh organisasi. Menurut teori kebutuhan Maslow (1943), individu akan berusaha memenuhi lima tingkat kebutuhan yang terdiri dari kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Dalam konteks organisasi, karyawan yang merasa kebutuhan dasarnya terpenuhi oleh organisasi akan menunjukkan rasa aman dan nyaman dalam bekerja. Pemenuhan kebutuhan sosial seperti rasa diterima dalam

kelompok kerja juga menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi. Selain itu, penghargaan atas prestasi dan kesempatan untuk mengembangkan diri mendorong karyawan mencapai aktualisasi diri, yang pada akhirnya meningkatkan komitmen terhadap organisasi (Maslow, 1954). Dengan kata lain, semakin terpenuhi kebutuhan psikologis dan sosial karyawan, semakin besar pula kemungkinan mereka untuk berkomitmen tinggi terhadap organisasi.

Selain teori kebutuhan Maslow, teori dua faktor Herzberg (1959) juga menjelaskan terbentuknya komitmen organisasi melalui dua kategori faktor, yaitu hygiene factors dan motivator factors. Faktor hygiene mencakup aspek seperti kebijakan organisasi, kondisi kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta gaji. Apabila faktor-faktor ini tidak terpenuhi, maka akan menimbulkan ketidakpuasan dan menurunkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Sementara itu, faktor motivator mencakup pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan karier. Faktor inilah yang secara langsung memengaruhi tingkat kepuasan dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Ketika organisasi mampu menyediakan lingkungan kerja yang sehat serta memberikan tantangan dan peluang pengembangan diri, maka karyawan akan merasa dihargai dan cenderung menunjukkan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959).

Selanjutnya, teori kebutuhan McClelland (1961) menambahkan bahwa perilaku kerja seseorang dipengaruhi oleh tiga kebutuhan utama, yaitu kebutuhan akan prestasi (need for achievement), kebutuhan akan afiliasi (need for affiliation), dan kebutuhan

akan kekuasaan (need for power). Dalam konteks komitmen organisasi, individu yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi akan merasa lebih terikat pada organisasi yang menyediakan kesempatan untuk mencapai hasil yang lebih baik dan memperoleh umpan balik positif atas kinerjanya. Kebutuhan afiliasi dapat terpenuhi ketika karyawan merasakan hubungan sosial yang baik dengan rekan kerja dan pimpinan, sehingga memperkuat rasa memiliki dan loyalitas terhadap organisasi. Sementara itu, kebutuhan akan kekuasaan dapat terpenuhi jika organisasi memberikan peluang bagi karyawan untuk berpengaruh dan mengambil peran penting dalam proses pengambilan keputusan. Ketika ketiga kebutuhan ini terpenuhi, maka karyawan akan mengembangkan rasa keterikatan dan tanggung jawab terhadap organisasi, yang merupakan inti dari komitmen organisasi (McClelland, 1987).

Selain teori kebutuhan, teori keadilan atau Equity Theory yang dikemukakan oleh Adams (1963) juga memberikan penjelasan penting mengenai komitmen organisasi. Teori ini menekankan bahwa individu akan menilai hubungan kerja mereka berdasarkan keseimbangan antara input (seperti usaha, keterampilan, dan waktu) dengan output (seperti gaji, pengakuan, dan kesempatan). Ketika karyawan merasakan keadilan dalam organisasi—bahwa usaha mereka dihargai secara setara dengan hasil yang diterima—maka akan timbul rasa puas dan komitmen yang tinggi terhadap organisasi (Adams & Freedman, 1976). Sebaliknya, persepsi ketidakadilan, seperti adanya perbedaan perlakuan atau ketimpangan dalam penghargaan, dapat menurunkan

tingkat komitmen dan meningkatkan keinginan untuk keluar dari organisasi (Greenberg, 1987).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi terbentuk melalui kombinasi antara faktor motivasi internal individu dan dukungan eksternal dari organisasi. Berdasarkan teori kebutuhan Maslow, organisasi perlu memenuhi kebutuhan dasar karyawan mulai dari keamanan hingga aktualisasi diri. Berdasarkan teori dua faktor Herzberg, organisasi perlu memperhatikan faktor pemeliharaan dan faktor motivator agar karyawan merasa puas dan terikat. Berdasarkan teori McClelland, organisasi perlu menyediakan peluang berprestasi, berafiliasi, dan berpengaruh bagi karyawan. Sementara berdasarkan teori keadilan Adams, organisasi perlu memastikan bahwa setiap bentuk penghargaan dan dukungan diberikan secara adil dan proporsional. Ketika seluruh aspek tersebut terpenuhi, maka karyawan akan menunjukkan loyalitas, rasa tanggung jawab, dan keterlibatan yang tinggi terhadap organisasi, yang pada akhirnya memperkuat komitmen organisasi secara keseluruhan.

## **2. Faktor-Faktor Komitmen Organisasi**

Menurut Mowday (Boon dan Arumugam, 2006) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu :

- a. Karakter personal, antara lain; usia, lama kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, ras dan beberapa faktor kepribadian lainnya. Secara umum, usia dan lama bekerja mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasi. Sementara tingkat pendidikan mempunyai hubungan negatif dengan komitmen

organisasi, meskipun hubungan ini tidak terlalu konstan. Wanita cenderung memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi dari pada pria. Beberapa karakteristik kepribadian lain seperti motivasi berprestasi dan perasaan kompeten ditemukan hubungan dengan komitmen organisasi.

- b. Karakteristik pekerjaan dan peran, antara lain; kesempatan kerja, konflik peran dan ambiguitas peran. Semakin besar kesempatan yang diperoleh dalam bekerja semakin banyak pengalaman yang diperoleh yang pada akhirnya memperbesar komitmen individu terhadap organisasi. Sedangkan konflik peran mempunyai hubungan yang negatif dengan komitmen terhadap organisasi demikian halnya dengan ambiguitas peran.
- c. Karakteristik struktur organisasi, antara lain; ukuran organisasi, kesatuan, luasnya kontrol dan sentralisasi otoritas.
- d. Pengalaman kerja, antara lain; ketergantungan pada organisasi, kepentingan personal pada perusahaan, sikap positif terhadap perusahaan dan keterkaitan sosial individu dalam perusahaan. Semakin besar semua faktor tersebut semakin tinggi pula komitmen individu terhadap organisasi.
- e. Dukungan organisasi ini didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan magang mempersepsikan bahwa organisasi (lembaga, atasan dan rekan kerja) memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi karyawan magang dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan, baik dari dalam individu

maupun lingkungan kerjanya. Faktor-faktor tersebut meliputi karakter personal, karakteristik pekerjaan dan peran, struktur organisasi, pengalaman kerja, serta dukungan organisasi. Semakin positif pengalaman kerja yang dialami individu dan semakin besar dukungan yang diberikan organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat komitmen terhadap organisasi. Oleh karena itu, memahami dan mengelola faktor-faktor ini secara holistik menjadi penting bagi organisasi, khususnya di sektor nonprofit, untuk membangun loyalitas karyawan magang yang berkelanjutan.

### **3. Aspek-Aspek Komitmen Organisasi**

Meyer and Allen (1997) telah mengidentifikasi tiga jenis komitmen organisasional, diantaranya:

- a. *Affective occupational commitment*. yaitu komitmen yang berupa ikatan afektif atau psikologis karyawan magang terhadap pekerjaannya. Komitmen ini mendorong karyawan magang untuk tetap bertahan dalam pekerjaan tersebut karena mereka benar-benar menginginkannya.
- b. *Continuance occupational commitment*, yaitu komitmen kerja yang berkaitan dengan pertimbangan keuntungan dan kerugian bagi karyawan magang terkait dengan keputusannya untuk tetap bertahan atau meninggalkan pekerjaannya. Dengan kata lain, komitmen ini dipandang sebagai persepsi tentang biaya yang harus dikeluarkan jika karyawan magang memutuskan untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Komitmen ini mendorong karyawan magang untuk tetap berada dalam pekerjaan karena mereka merasa membutuhkannya.

c. *Normative occupational commitment*, yaitu komitmen yang didasarkan pada rasa kewajiban untuk tetap bertahan dalam pekerjaan. Komitmen ini mendorong karyawan magang untuk terus bekerja karena mereka merasa memiliki tanggung jawab moral, serta didorong oleh keyakinan tentang apa yang benar dan dianggap sebagai kewajiban.

Berdasarkan ketiga aspek komitmen organisasi yang dikemukakan Meyer dan Allen (1997), dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan konstruk multidimensional yang melibatkan aspek emosional (*affective*), rasional-ekonomis (*continuance*), dan moral-etis (*normative*). Dalam konteks program *internship* non-paid di organisasi nonprofit seperti OYM Indonesia, ketiga dimensi ini memiliki dinamika yang unik. *Affective commitment* mungkin tinggi karena kesesuaian nilai-nilai pribadi dengan misi sosial organisasi, namun *continuance commitment* cenderung rendah mengingat tidak adanya kompensasi finansial yang bersifat mengikat. Sementara itu, *normative commitment* dapat bervariasi tergantung pada sejauh mana peserta merasakan kewajiban moral terhadap isu kesehatan mental yang diusung organisasi.

Dalam penjabaran hubungan antara aspek-aspek komitmen organisasi dengan pengalaman kerja dan dukungan organisasi, Berdasarkan teori kebutuhan Maslow (1943), individu yang kebutuhannya dasarnya terpenuhi—mulai dari rasa aman, diterima, hingga aktualisasi diri—akan lebih mungkin menunjukkan keterikatan emosional dan loyalitas terhadap organisasi. Herzberg (1959) melalui teori dua faktornya menegaskan

bahwa komitmen meningkat ketika faktor motivator seperti penghargaan, tanggung jawab, dan pencapaian terpenuhi, meskipun faktor hygiene seperti gaji dan kondisi kerja tetap perlu diperhatikan. Sementara itu, teori McClelland (1961) menunjukkan bahwa kebutuhan akan prestasi, afiliasi, dan kekuasaan turut memperkuat komitmen ketika organisasi mampu memberikan ruang bagi karyawan untuk berkembang, berjejaring, dan berpengaruh. Terakhir, teori keadilan Adams (1963) menjelaskan bahwa persepsi keadilan dalam pertukaran antara usaha dan penghargaan juga menentukan tingkat keterikatan individu terhadap organisasi.

Selain itu, dukungan organisasi—melalui penghargaan, pelatihan, lingkungan kerja yang kondusif, dan pengakuan—menjadi stimulan penting yang memenuhi kebutuhan sosio emosional karyawan, memperkuat perasaan dihargai dan kepercayaan yang merupakan bagian dari kontrak psikologis timbal balik. Hal ini sejalan dengan Model Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support*) yang menunjukkan bahwa semakin besar dukungan yang dirasakan, semakin tinggi pula komitmen karyawan (Eisenberger et al., 2020). Oleh karena itu, kombinasi pengalaman kerja yang baik dan dukungan organisasi menciptakan kondisi optimal bagi pertumbuhan komitmen yang multidimensi, seperti yang dijelaskan dalam aspek-aspek komitmen organisasi Meyer dan Allen, yaitu komitmen afektif, kontinu, dan normatif. Pengalaman kerja memberikan fondasi bagi komitmen afektif melalui pengembangan keterikatan emosional dan identifikasi dengan nilai organisasi. Sementara itu,

dukungan organisasi secara terus-menerus menegaskan bahwa investasi karyawan diorganisasi diakui dan dihargai, yang mendukung komitmen kontinyu dan normatif.

Di samping itu, pengaruh pengalaman kerja terhadap komitmen organisasi juga terlihat pada lamanya masa kerja, di mana masa kerja yang lebih lama berhubungan positif dengan komitmen yang lebih tinggi. Penelitian menunjukkan bahwa semakin lama seseorang bekerja dalam suatu organisasi, semakin kecil kemungkinan mereka untuk mengundurkan diri (Septiani, 2015). Masa kerja yang lebih panjang memungkinkan pembentukan ikatan sosial dan investasi pribadi yang lebih besar, yang menjadi dasar bagi komitmen yang kuat dan loyalitas terhadap organisasi. Sebaliknya, masa kerja yang pendek menyebabkan ikatan sosial yang masih rapuh dan komitmen yang rendah, sehingga risiko turnover lebih tinggi (Hadiyani et al., 2012). Keseluruhan perspektif ini menekankan bahwa komitmen organisasi lahir dari interaksi kompleks antara pengalaman kerja yang membangun ikatan emosional dan keterampilan, serta dukungan organisasi yang memperkuat rasa dihargai dan legitimasi kerja, sehingga menciptakan hubungan timbal balik yang berkelanjutan antara karyawan dan organisasinya. Studi empiris menunjukkan bahwa sinergi antara pengalaman kerja dan dukungan organisasi berkontribusi pada peningkatan loyalitas, penurunan turnover, serta peningkatan produktivitas dan keterlibatan kerja yang lebih tinggi (Rodriguez & Chang, 2024).

## C. Pengalaman Kerja

### 1. Pengertian

Menurut Foster (2001), mengatakan pengalaman kerja adalah sebagai suatu ukuran tentang lama waktu atau masa kerjanya yang telah ditempuh seseorang dalam memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakannya dengan baik.

Menurut Handoko (2014), Pengalaman kerja merupakan penguasaan pengetahuan dan keterampilan karyawan yang diukur dari lama masa kerja, tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan. Sutrisno (2009), mengatakan pengalaman kerja adalah suatu dasar atau acuan seorang karyawan dapat menempatkan diri secara tepat kondisi, berani mengambil resiko, mampu menghadapi tantangan dengan penuh tanggung jawab serta mampu berkomunikasi dengan baik terhadap berbagai pihak untuk tetap menjaga produktivitas, kinerja dan menghasilkan individu yang kompeten dalam bidangnya.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan dari ketiga pengertian di atas bahwa pengalaman kerja adalah penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh melalui lama masa kerja, pemahaman terhadap tugas, serta kemampuan dalam menghadapi tantangan dan berkomunikasi secara efektif guna meningkatkan produktivitas dan kompetensi dalam bidangnya.

### 2. Faktor-Faktor Pengalaman Kerja

Menurut Handoko (2014), faktor-faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja seseorang adalah sebagai berikut :

a. Waktu

Semakin lama seseorang melaksanakan tugas orang tersebut akan memperoleh pengalaman kerja yang lebih baik.

b. Jenis Tugas

Semakin banyak tugas yang dilaksanakan oleh seseorang maka umumnya orang tersebut akan memperoleh pengalaman kerja yang lebih banyak.

c. Penerapan

Semakin banyak penerapan pengetahuan, keterampilan, dan sikap seseorang dalam melaksanakan tugas pastinya akan dapat meningkatkan pengalaman kerja orang tersebut.

d. Hasil

Seseorang yang memiliki pengalaman kerja lebih banyak akan dapat memperoleh hasil pelaksanaan tugas yang lebih baik.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja tidak hanya terbentuk dari lamanya waktu seseorang bekerja, tetapi juga dari variasi jenis tugas yang dikerjakan, sejauh mana penerapan pengetahuan dan keterampilan dilakukan, serta kualitas hasil kerja yang dicapai. Semakin besar intensitas dan kedalaman keterlibatan individu dalam pekerjaannya, maka semakin kaya pula pengalaman kerja yang diperoleh. Oleh karena itu, pengalaman kerja merupakan hasil akumulasi dari proses belajar, penerapan, dan refleksi yang berlangsung selama seseorang menjalani aktivitas profesionalnya.

### 3. Indikator Pengalaman Kerja

Menurut Foster (2001), ada beberapa indikator untuk menentukan pengalaman kerja seorang karyawan magang, yaitu:

- a. Lama waktu / Masa kerja

Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakannya dengan baik.

- b. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki

Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan karyawan magang. Pengetahuan yang mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan keterampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan.

- c. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan

Tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan.

Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja tidak hanya diukur dari lamanya masa kerja, tetapi juga dari sejauh mana individu menguasai pengetahuan, keterampilan, serta peralatan yang berkaitan dengan tugasnya. Semakin tinggi tingkat pemahaman dan penguasaan terhadap pekerjaan, maka semakin matang pula pengalaman kerja yang dimiliki seseorang. Oleh karena itu, pengalaman kerja merupakan kombinasi antara waktu keterlibatan, kemampuan intelektual, serta

keterampilan teknis yang diperoleh melalui proses praktik dan pembelajaran terus-menerus.

## **D. Dukungan Organisasi**

### **1. Pengertian**

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) dukungan organisasi mengacu pada persepsi anggota mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka. Dukungan organisasi juga dibentuk berdasarkan pada pengalaman mereka terhadap kebijakan/peraturan dan interaksi dengan pengurus organisasi, serta terhadap kesejahteraan mereka.

Erdogan dan Enders (2007) mengatakan dukungan organisasi merujuk pada keyakinan karyawan mengenai kepedulian organisasi terhadap karyawan, menghargai usaha yang dilakukan karyawan, dan menyediakan pertolongan serta dukungan kepada karyawan.

Robbins dan Judge (dalam Ramadhani dan Sawitri, 2017) mengatakan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan menunjukkan tingkat keyakinan karyawan terhadap organisasi menghargai kontribusi dan peduli dengan kesejahteraan mereka, sebaliknya tidak adanya dukungan dari manajemen, karyawan akan melihat tugas-tugas yang diberikan sebagai sesuatu yang tidak menyenangkan sehingga menghasilkan pekerjaan yang tidak efektif bagi organisasi. Selain itu, dukungan

organisasi dapat dianggap sebagai suatu komitmen organisasi kepada karyawan (Hutchinson, 1997).

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan dari beberapa pengertian di atas bahwa dukungan organisasi adalah persepsi dan keyakinan karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka, peduli terhadap kesejahteraan, serta menyediakan bantuan dan dukungan yang diperlukan. Dukungan ini terbentuk melalui kebijakan organisasi, interaksi dengan manajemen, serta pengalaman kerja karyawan, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap efektivitas dan komitmen kerja mereka.

## 2. Dampak Dukungan Organisasi

Menurut Rhoades dan Eisenberger, (2002), dukungan organisasi memiliki beberapa dampak, yaitu:

### a. Komitmen Organisasi

Atas dasar norma timbal balik, dukungan organisasi akan menciptakan sebuah kewajiban bagi karyawan untuk peduli dengan kesejahteraan organisasi. Kewajiban tersebut akan meningkatkan komitmen afektif karyawan terhadap organisasi. Dukungan organisasi juga akan meningkatkan komitmen afektif dengan memenuhi kebutuhan sosio emosional seperti afiliasi dan dukungan emosional. Pemenuhan kebutuhan tersebut menghasilkan rasa yang kuat sebagai anggota organisasi , yang melibatkan keanggotaan karyawan dan peran dalam identitas sosial mereka. (Rhoades dan Eisenberger, 2002).

b. *Job-related effect*

Dukungan organisasi mempengaruhi reaksi afektif karyawan terhadap pekerjaan, termasuk kepuasan kerja dan mood positif. Kepuasan kerja mengacu pada sikap keseluruhan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Dukungan organisasi berkontribusi terhadap kepuasan kerja dengan memenuhi kebutuhan sosioemosional, meningkatkan harapan kinerja-penghargaan, dan menentukan ketersediaan bantuan bila diperlukan. Mood positif berbeda dari kepuasan kerja karena melibatkan keadaan emosi seseorang tanpa objek tertentu. Persepsi dukungan organisasi dapat berkontribusi terhadap perasaan kompetensi dan kelayakan karyawan, sehingga meningkatkan mood positif. (Rhoades dan Eisenberger, 2002).

c. Keterlibatan kerja

Keterlibatan kerja mengacu pada identifikasi dan ketertarikan pada pekerjaan tertentu yang seseorang lakukan. Kompetensi yang dipersepsikan karyawan berhubungan dengan ketertarikan. Dengan meningkatkan kompetensi yang dimiliki karyawan, dukungan organisasi dapat meningkatkan minat karyawan dengan pekerjaan mereka. (Rhoades dan Eisenberger, 2002).

d. Prestasi

Dukungan organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan melakukan pekerjaan yang melampaui tanggung jawab yang sudah ditugaskan, dan ini akan sangat menguntungkan organisasi . Menurut George dan Brief, pekerjaan tersebut seperti pekerjaan *extra role*, meliputi membantu sesama karyawan,

mengambil tindakan yang melindungi organisasi dari risiko, menawarkan saran konstruktif, dan memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang bermanfaat bagi organisasi (Rhoades dan Eisenberger, 2002).

e. *Strain*

Dukungan organisasi diharapkan dapat mengurangi keadaan psikologis yang tidak menyenangkan dan reaksi psikosomatik (disebut tekanan) terhadap stressor dengan menunjukkan ketersediaan memberikan dukungan materi dan dukungan emosional ketika dibutuhkan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi. Dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi dapat menurunkan tingkat stres karyawan baik tinggi dan rendah terhadap stressor. (Rhoades dan Eisenberger, 2002).

f. *Withdrawal behavior*

*Withdrawal behavior* mengacu pada berkurangnya partisipasi aktif karyawan dalam organisasi. Bentuk *withdrawal behavior* seperti keterlambatan, ketidakhadiran, dan omset yang seadanya. POS juga dapat meningkatkan komitmen organisasi afektif, dengan demikian mengurangi *withdrawal behavior*. (Rhoades dan Eisenberger, 2002).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh yang luas terhadap perilaku dan sikap karyawan. Dukungan organisasi tidak hanya meningkatkan komitmen afektif, tetapi juga berkontribusi pada kepuasan kerja, keterlibatan kerja, prestasi karyawan, serta penurunan stres dan

perilaku penarikan diri (*withdrawal behavior*). Dengan menciptakan lingkungan kerja yang suportif—baik secara emosional maupun instrumental—organisasi mampu membentuk ikatan psikologis yang kuat antara karyawan dan organisasi. Oleh karena itu, persepsi terhadap dukungan organisasi menjadi salah satu determinan penting dalam membangun komitmen dan keberlanjutan keterlibatan karyawan magang, khususnya di lingkungan kerja dengan beban emosional tinggi seperti organisasi sosial di bidang kesehatan mental.

### **3. Dimensi Dukungan Organisasi**

Menurut Eisenberger terdapat tiga dimensi dari dukungan organisasi yaitu keadilan, dukungan atasan, dan penghargaan dari organisasi dan kondisi pekerjaan. (Rhoades dan Eisenberger, 2002)

#### a. *Fairness* (Keadilan)

Keadilan prosedural menyangkut keadilan dari cara yang dulu digunakan menentukan distribusi sumber daya di antara karyawan (Greenberg, 1990).

Menurut Shore dan Shore (1995), pengalaman berulang mengenai keadilan dalam keputusan tentang distribusi sumber daya memiliki efek kumulatif yang kuat pada persepsi dukungan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa perlakuan adil yang konsisten mencerminkan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan, sehingga meningkatkan persepsi dukungan organisasi karyawan. Cropanzano dan Greenberg (1997) membedakan antara aspek struktural dan sosial keadilan prosedural. Penentu struktural melibatkan aturan dan kebijakan

formal mengenai keputusan yang mempengaruhi karyawan, termasuk pemberitahuan yang memadai sebelum keputusan diterapkan, penerimaan informasi yang akurat, dan suara (mis., Masukan karyawan dalam keputusan tersebut proses). Aspek sosial keadilan prosedural, kadang-kadang disebut keadilan interaksional, melibatkan kualitas perawatan antarpribadi dalam alokasi sumber daya. Aspek sosial termasuk memperlakukan karyawan dengan martabat dan rasa hormat dan memberikan informasi kepada karyawan tentang bagaimana hasil ditentukan. (Rhoades dan Eisenberger, 2002)

b. *Supervisor Support* (Dukungan Pengawas)

Pengawas bertindak sebagai agen organisasi, sehingga memiliki tanggung jawab untuk memimpin dan mengevaluasi kinerja bawahan. Karyawan akan melihat orientasi atasan mereka kepada karyawan, apakah orientasi tersebut merupakan hal yang menguntungkan atau yang tidak sebagai suatu indikasi dari dukungan organisasi. (Rhoades dan Eisenberger, 2002)

c. Imbalan dari Organisasi dan Kondisi Kerja

Shore dan Shore (1995) mengemukakan bahwa berbagai *reward* dan kondisi pekerjaan memiliki kaitan dengan dukungan organisasi seperti pengakuan, upah, promosi, keamanan kerja, otonomi, peran stres, dan pelatihan :

1) Pengakuan, gaji , dan promosi.

Menurut teori dukungan organisasi, *reward* yang menguntungkan merupakan penilaian positif organisasi terhadap kinerja karyawan sehingga

berkontribusi terhadap persepsi yang dimiliki karyawan terhadap dukungan organisasi.

2) Keamanan kerja.

Jaminan bahwa organisasi ingin mempertahankan keanggotaan karyawan di masa depan diharapkan dapat memberikan indikasi kuat bagi persepsi individu terhadap dukungan organisasi

3) Otonomi.

Dengan otonomi, dimaksudkan persepsi terhadap kontrol yang dimiliki karyawan atas bagaimana mereka melaksanakan pekerjaan mereka, termasuk penjadwalan, prosedur kerja, dan berbagai tugas. Dengan menunjukkan kepercayaan organisasi pada karyawan untuk memutuskan dengan bijak bagaimana mereka akan melaksanakan pekerjaan mereka. otonomi yang tinggi akan meningkatkan dukungan organisasi karyawan.

4) Peran stressor.

Stresor mengacu pada individu merasa tidak mampu mengatasi tuntutan dari lingkungan. Lebih lanjut lagi, karyawan menghubungkan *job related stressor* dengan kondisi yang dikontrol oleh organisasi, bertentangan dengan hal itu bahwa kondisi yang melekat dalam pekerjaan atau akibat dari tekanan luar pada organisasi, stres dapat membuat dukungan organisasi menjadi berkurang. Stressor terkait tiga aspek peran karyawan dalam organisasi, yakni kelebihan beban kerja, yang melibatkan tuntutan yang melebihi apa yang seorang karyawan dapat capai dalam waktu yang

ditentukan; ambiguitas peran, yang melibatkan tidak adanya informasi yang jelas mengenai tanggung jawab pekerjaan seseorang; dan konflik peran, melibatkan tanggung jawab pekerjaan yang saling bertentangan

5) Pelatihan.

Wayne et al. (1997) mengemukakan bahwa pelatihan kerja merupakan latihan yang bebas yang mengkomunikasikan investasi kepada karyawan, sehingga mengarah ke peningkatan dukungan organisasi Dekker dan Barling (1995) menyatakan bahwa individu merasa kurang dihargai dalam organisasi yang besar, di mana kebijakan dan prosedur yang sangat formal dapat mengurangi fleksibilitas dalam menangani kebutuhan individu karyawan. Meskipun organisasi-organisasi besar, seperti halnya organisasi yang kecil, bisa menunjukkan kebaikan kepada kelompok karyawan, fleksibilitas yang dikurangi untuk memenuhi kebutuhan individu karyawan, dan disampaikan dengan aturan-aturan formal, dapat mengurangi dukungan organisasi. (Rhoades dan Eisenberger, 2002).

## **E. Hubungan Pengalaman Kerja dan Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi**

Komitmen berorganisasi merupakan sebuah konstruksi psikologis yang mencirikan hubungan antara anggota organisasi dengan organisasinya dan mempengaruhi keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi (Meyer and Allen, 1997). Komitmen merupakan salah satu kunci yang turut menentukan berhasil atau tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Agar

tujuan organisasi dapat tercapai, maka dibuat peraturan dan kegiatan di dalam organisasi tersebut. Peraturan dan kegiatan organisasi akan terlaksana dengan baik jika komponen dan anggota organisasi memiliki kesetiaan dan loyalitas berupa komitmen terhadap organisasi yang diikutinya (Puri, 2011).

Menurut Mowday (Boon dan Arumugam, 2006), pengalaman kerja dan dukungan organisasi merupakan dua faktor yang berkontribusi terhadap tingkat komitmen organisasi. Pengalaman kerja (Foster,2001) adalah sebagai suatu ukuran tentang lama waktu atau masa kerjanya yang telah ditempuh seseorang dalam memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakannya dengan baik. Hal ini didukung oleh Handoko (2017), “*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.*”

Pernyataan diatas juga didukung dengan penelitian terdahulu oleh B. Afrilyan, (2017) yang menyatakan terdapat hubungan antara pengalaman kerja dengan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap satu dengan yang lain. Pratama dan Utama (2013) (dalam Sitorus, 2029) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki masa kerja lebih lama cenderung menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Hal ini terjadi karena mereka merasa nyaman dalam menjalankan pekerjaannya dan tidak merasa terbebani, sehingga tidak tertarik untuk mencari

pekerjaan di tempat lain. Sebaliknya, karyawan dengan masa kerja yang masih singkat biasanya belum memiliki tingkat komitmen yang kuat. Masa kerja yang panjang juga berkontribusi terhadap pembentukan identitas karyawan dengan organisasi, sedangkan masa kerja yang pendek belum cukup membentuk kepercayaan dan keterikatan terhadap nilai-nilai organisasi.

Faktor lain yang dapat meningkatkan komitmen organisasi adalah dukungan organisasi, menurut Eisenberger dan Rhoades (2002) dukungan organisasi mengacu pada persepsi anggota mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka. Dukungan organisasi juga dibentuk berdasarkan pada pengalaman mereka terhadap kebijakan/peraturan dan interaksi dengan pengurus organisasi, serta terhadap kesejahteraan mereka. Penelitian Eisenberger et al. (1990) yang menyatakan bahwa karyawan yang mendapatkan dukungan dari organisasinya, cenderung tidak akan mencari pekerjaan lain atau tidak akan menerima tawaran pekerjaan dari perusahaan lain. Pekerja akan merasakan mendapat dukungan dari organisasinya saat imbalan yang diberikan dirasakan adil, pekerja memiliki suara dalam keputusan dan saat mereka melihat atasannya bersifat supotif.

Dukungan organisasi dipandang sangat penting bagi perilaku pekerjanya, dukungan itu bisa berupa bentuk perhatian dari pimpinan kepada bawahannya dan juga bisa berupa sarana dan prasarana yang memadai di dalam menunjang kinerja karyawan magangnya. Hal ini didukung juga oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Penelitian Eisenberger et al. (1990) yang menyatakan bahwa karyawan yang mendapatkan

dukungan dari organisasinya, cenderung tidak akan mencari pekerjaan lain atau tidak akan menerima tawaran pekerjaan dari perusahaan lain. Susskind et al. (2000) berpendapat bahwa, dukungan organisasi dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi pekerja yang berhubungan dengan pelanggan, sehingga dapat dikatakan variabel dukungan organisasi dapat berpengaruh positif terhadap motivasi pekerja.

Untuk memahami lebih dalam hubungan antara pengalaman kerja, dukungan organisasi, dan komitmen organisasi, berbagai teori motivasi klasik dapat digunakan sebagai landasan konseptual. Salah satu teori yang relevan adalah Teori Hierarki Kebutuhan Maslow (1943). Menurut Maslow (1943), individu memiliki lima tingkat kebutuhan, yaitu kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Dalam konteks organisasi, komitmen akan terbentuk ketika organisasi mampu memenuhi kebutuhan karyawannya, terutama pada tingkat keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Karyawan akan merasakan rasa aman dalam bekerja ketika organisasi menyediakan lingkungan kerja yang stabil, kebijakan yang jelas, serta dukungan dari atasan dan rekan kerja. Selanjutnya, kebutuhan sosial terpenuhi melalui hubungan interpersonal yang positif, kerja sama tim, serta rasa diterima dalam lingkungan kerja. Kebutuhan penghargaan muncul ketika karyawan mendapatkan pengakuan atas prestasi dan kontribusinya (Maslow, 1954). Sementara itu, pengalaman kerja yang bermakna membantu karyawan mencapai aktualisasi diri melalui kesempatan belajar, berkembang, dan berkontribusi secara optimal. Dengan demikian,

ketika tiga kebutuhan tertinggi—sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri—terpenuhi, individu akan menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

Selanjutnya, Teori Dua Faktor Herzberg (1959) memberikan pandangan tentang bagaimana faktor-faktor tertentu mempengaruhi kepuasan dan komitmen kerja. Herzberg, Mausner, dan Snyderman (1959) membedakan dua kelompok faktor, yaitu faktor hygiene (pemeliharaan) dan faktor motivator. Faktor hygiene mencakup gaji, kebijakan organisasi, kondisi kerja, dan hubungan antar rekan kerja. Faktor ini tidak meningkatkan kepuasan kerja secara langsung, tetapi bila tidak terpenuhi dapat menyebabkan ketidakpuasan. Sementara itu, faktor motivator seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan karier memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan dan komitmen. Dalam konteks ini, pengalaman kerja yang menantang dan dukungan organisasi yang kuat dapat memperkuat faktor motivator, karena karyawan merasa dihargai, dipercaya, dan memiliki kesempatan berkembang. Kombinasi ini akan menumbuhkan perasaan positif terhadap organisasi dan meningkatkan komitmen jangka panjang (Herzberg, 1968).

Teori berikutnya adalah Teori Kebutuhan McClelland (1961), yang menekankan bahwa motivasi individu didorong oleh tiga kebutuhan utama, yaitu kebutuhan akan prestasi (need for achievement), kebutuhan akan afiliasi (need for affiliation), dan kebutuhan akan kekuasaan (need for power). McClelland (1961) menyatakan bahwa individu dengan kebutuhan berprestasi tinggi akan mencari situasi kerja yang memberikan tantangan dan umpan balik yang jelas. Pengalaman kerja

berperan penting dalam memenuhi kebutuhan berprestasi karena memberikan kesempatan bagi individu untuk menunjukkan kemampuan dan mencapai hasil yang diharapkan. Dukungan organisasi, di sisi lain, dapat memenuhi kebutuhan afiliasi melalui hubungan interpersonal yang positif dan lingkungan kerja yang suportif. Selain itu, organisasi yang memberikan peluang bagi karyawan untuk berperan dan berpengaruh dalam pengambilan keputusan akan memenuhi kebutuhan akan kekuasaan, yang pada akhirnya memperkuat rasa memiliki dan komitmen terhadap organisasi (McClelland, 1987).

Selain teori-teori di atas, Teori Keadilan (Equity Theory) yang dikemukakan oleh Adams (1963) juga relevan dalam menjelaskan terbentuknya komitmen organisasi. Adams (1963) menegaskan bahwa individu akan merasa termotivasi dan berkomitmen ketika mereka menilai adanya keadilan antara usaha yang mereka berikan dengan imbalan yang diterima dibandingkan dengan orang lain. Dalam konteks organisasi, karyawan akan lebih berkomitmen apabila merasa bahwa kontribusi mereka dihargai secara adil melalui sistem penghargaan, kesempatan pengembangan, dan perlakuan yang setara (Greenberg, 1987). Ketika organisasi memberikan dukungan yang dirasakan adil, karyawan akan menumbuhkan rasa kepercayaan dan loyalitas terhadap organisasi. Sebaliknya, ketidakadilan dalam dukungan atau penghargaan dapat menurunkan komitmen dan meningkatkan keinginan untuk meninggalkan organisasi (Adams & Freedman, 1976).

Jika keempat teori motivasi tersebut diintegrasikan, maka dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja dan dukungan organisasi memiliki peran saling melengkapi dalam membentuk komitmen organisasi. Berdasarkan Teori Kebutuhan Maslow, organisasi perlu memastikan pemenuhan kebutuhan sosial dan aktualisasi diri karyawan melalui pengalaman kerja yang bermakna. Berdasarkan Teori Dua Faktor Herzberg, organisasi perlu memperhatikan faktor motivator dengan memberikan kesempatan pencapaian dan pengakuan. Berdasarkan Teori McClelland, pengalaman kerja yang menantang dan dukungan organisasi yang suportif mampu memenuhi kebutuhan berprestasi dan afiliasi. Terakhir, sesuai Teori Keadilan Adams, dukungan organisasi harus diberikan secara proporsional dan adil untuk menjaga persepsi positif karyawan terhadap organisasi.

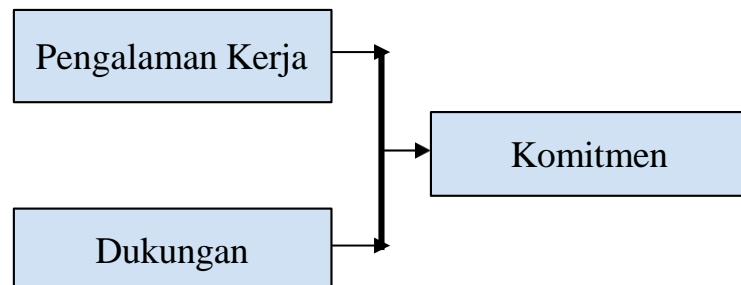
Kombinasi antara pengalaman kerja yang berkualitas dan dukungan organisasi yang konsisten menciptakan kondisi optimal bagi terbentuknya komitmen multidimensi sebagaimana dijelaskan oleh Meyer dan Allen (1997), yaitu komitmen afektif, kontinuan, dan normatif. Pengalaman kerja yang panjang dan bermakna memperkuat keterikatan emosional serta rasa memiliki terhadap nilai-nilai organisasi (komitmen afektif). Dukungan organisasi yang adil dan berkelanjutan memastikan karyawan merasa dihargai dan diakui, sehingga menguatkan rasa kewajiban moral untuk tetap bertahan dalam organisasi (komitmen normatif). Sementara itu, rasa aman terhadap dukungan organisasi dan peluang karier yang stabil memperkuat komitmen kontinuan, di mana karyawan memilih bertahan karena menilai manfaat jangka panjang

yang diperoleh lebih besar dibandingkan risiko meninggalkan organisasi (Allen & Meyer, 1990).

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja dan dukungan organisasi bukan hanya faktor eksternal, tetapi juga bagian dari sistem motivasi internal yang mendorong terbentuknya komitmen yang kuat terhadap organisasi. Ketika organisasi mampu memberikan pengalaman kerja yang menantang sekaligus menyediakan dukungan yang adil dan bermakna, karyawan akan menunjukkan loyalitas, rasa tanggung jawab, serta kontribusi yang lebih tinggi terhadap keberhasilan organisasi.

#### F. Kerangka Konseptual

Kerangka konsep dari penelitian ini adalah melihat adanya pengaruh pengalaman kerja dan dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi. Dalam penelitian ini akan dipaparkan tentang adanya keterkaitan antara pengalaman kerja dengan komitmen organisasi dan adanya dukungan organisasi dengan komitmen organisasi. Berdasarkan pada analisis diatas, maka kerangka konsep penelitian ini ditunjukkan pada dibawah ini:



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

#### G. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Berdasarkan penjelasan diatas, maka diajukan hipotesis yaitu: “Terdapat hubungan antara pengalaman kerja dan dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan magang Yayasan *Open Your Mind* Indonesia”.

