

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Memasuki era transformasi digital yang ditandai dengan revolusi Industri 4.0 dan transisi menuju Society 5.0, dinamika pasar kerja global mengalami perubahan fundamental yang sangat drastis. Perkembangan teknologi *Artificial Intelligence*, *Internet of Things*, dan *Big Data* telah mengubah struktur kebutuhan tenaga kerja di berbagai sektor industri (Tahar et al., 2022). Kondisi ini menciptakan lingkungan kerja yang sangat kompetitif, di mana masyarakat modern mengharapkan hadirnya talenta yang cakap secara teknis, sekaligus memiliki kapabilitas tinggi dalam adaptasi, inovasi, dan kolaborasi (Nawawi & Aliyyah, 2024). Kecakapan ini menjadi kunci utama agar individu mampu bertahan dan berkembang di tengah ketidakpastian ekonomi global. Tantangan ini memaksa para pencari kerja untuk memiliki fleksibilitas kognitif dan kemampuan belajar yang berkelanjutan demi menjawab kebutuhan industri yang terus bertransformasi.

Di tengah persaingan bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis, urgensi dalam mengelola sumber daya manusia menjadi aspek krusial bagi organisasi. Hal ini dikarenakan eksistensi individu di dalamnya telah bertransformasi melampaui konsep tradisional mengenai faktor produksi, dan kini lebih diakui sebagai pilar kekuatan strategis perusahaan. (Burhanudin, 2021). Keunggulan kompetitif sebuah perusahaan sangat ditentukan oleh efektivitas pengelolaan dan pengembangan modal manusia (*human capital*) guna merespons dinamika perubahan bisnis yang semakin cepat. Kondisi tersebut selaras dengan teori *human capital* oleh Becker

(1964) yang menegaskan bahwa pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman merupakan bentuk investasi dalam meningkatkan produktivitas serta mendorong pertumbuhan ekonomi (Ozyilmaz, 2020). Sedangkan, dalam disiplin ilmu Administrasi Bisnis, pengelolaan talenta (*talent management*) menjadi kunci dalam menjamin keberlangsungan operasional perusahaan.

Namun, di tengah tuntutan industri yang semakin tinggi, Indonesia masih menghadapi permasalahan klasik yang persisten, yaitu fenomena gap kompetensi atau kesenjangan kualifikasi. Terdapat ketidakselarasan (*mismatch*) yang signifikan antara kualifikasi dan keterampilan yang dihasilkan oleh institusi perguruan tinggi dengan standar kompetensi yang dipersyaratkan oleh sektor industri serta lingkungan kerja profesional. Kurikulum pendidikan tinggi seringkali lebih menitikberatkan pada penguasaan teori akademis, sementara dunia industri memerlukan implementasi praktis, pemecahan masalah kompleks, dan keterampilan interpersonal yang kuat. Kesenjangan ini menyebabkan banyak lulusan sarjana yang secara administratif memiliki gelar, namun secara fungsional belum siap untuk diterjunkan langsung ke lapangan kerja. Kegagalan dalam menyelaraskan kompetensi lulusan dengan kebutuhan riil industri ini pada akhirnya berimplikasi pada rendahnya daya serap tenaga kerja terdidik di pasar kerja nasional. Kondisi tersebut tercermin secara nyata melalui statistik tingkat pengangguran yang masih didominasi oleh lulusan pendidikan tinggi, sebagaimana divisualisasikan dalam data berikut.

Pendidikan Tertinggi Yang Ditamatkan + Total	Pengangguran Terbuka Menurut Pendidikan Tertinggi yang Ditamatkan (Orang)		
	2024		
	Februari	Agustus	Tahunan
Tidak/belum pernah sekolah	13.598	12.651	-
Tidak/belum tamat SD	394.364	361.769	-
SD	857.486	853.738	-
SLTP	1.154.255	1.091.015	-
SLTA Umum/SMU	2.107.781	2.293.359	-
SLTA Kejuruan/SMK	1.621.672	1.840.162	-
Akademi/Diploma	173.846	170.527	-
Universitas	871.860	842.378	-
Total	7.194.862	7.465.599	-

Gambar 1.1 Jumlah Pengangguran Terbuka di Indonesia
Sumber: bps.go.id

Menurut data statistik Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2024, sebanyak 7.465.599 orang di Indonesia tercatat sebagai pengangguran terbuka. Melalui data yang tercantum, masalah pengangguran terbuka di kalangan lulusan universitas masih menjadi isu krusial. Menempati posisi kelima dengan jumlah mencapai 842.378 orang, angka ini merefleksikan bahwa lebih dari 10% total pengangguran terbuka adalah pemegang gelar sarjana. Hal ini mengindikasikan bahwa kemampuan yang diajarkan di kampus (teori) belum sepenuhnya relevan dan *applicable* dengan kebutuhan praktis industri (praktik) (Ardhana et al., 2025). Kesenjangan ini menjadi kontributor utama tingginya angka pengangguran terdidik, di mana besarnya jumlah lulusan perguruan tinggi yang mendapat masalah dalam memperoleh kerja pertamanya karena dinilai belum siap menghadapi hambatan nyata di dunia kerja. (Nisa et al., 2025).

Fenomena kesenjangan kompetensi tersebut secara langsung bermuara pada urgensi *work readiness* atau kesiapan kerja. *Work readiness* diartikan sebagai

kapabilitas individu untuk berhasil dalam melakukan transisi ke lingkungan kerja baru dengan modal pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang memadai (Priyanto et al., 2023). Kesiapan kerja sangat krusial karena tanpa kematangan tersebut, lulusan perguruan tinggi berisiko terjebak dalam kondisi pengangguran intelektual. Pengangguran intelektual terjadi ketika individu memiliki pendidikan tinggi namun tidak memiliki nilai tawar atau daya serap di pasar kerja akibat kurangnya kompetensi praktis. Oleh karena itu, membangun kesiapan kerja sejak dini melalui pengalaman lapangan yang relevan menjadi prioritas utama bagi mahasiswa untuk memastikan transisi yang mulus dari dunia kampus ke dunia profesional.

Lebih lanjut, urgensi *work readiness* ini tidak hanya dilihat dari sudut pandang mahasiswa sebagai pencari kerja, tetapi juga menjadi perhatian utama bagi organisasi, khususnya Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Bagi sektor industri, *work readiness* merupakan modal dasar agar lulusan perguruan tinggi mampu mengemban tugas dan tanggung jawab profesional dengan tingkat efektivitas dan efisiensi yang optimal. Selain itu, kesiapan kerja calon tenaga kerja merupakan variabel penentu efisiensi rekrutmen dan operasional perusahaan. Hal ini dipertegas oleh Sari & Manunggal (2023) yang menyatakan bahwa lulusan dengan kesiapan kerja yang matang memiliki probabilitas penyerapan industri yang lebih tinggi serta mampu menunjukkan keunggulan kompetitif di pasar tenaga kerja global. Sebaliknya, kesiapan kerja yang rendah akan berdampak pada persepsi industri terhadap institusi pendidikan penghasil lulusan tersebut.

Sebagai jembatan antara teori dan praktik, program magang (*internship*) telah diakui dengan luas sebagai suatu sarana pembelajaran tambahan yang paling

efektif dalam sistem pendidikan tinggi (Nisa et al., 2025). Dukungan terhadap model pembelajaran ini kemudian diwujudkan melalui kebijakan nasional Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM), di mana program MSIB hadir sebagai instrumen utama dalam meningkatkan kualitas paparan mahasiswa terhadap dunia kerja. Sejalan dengan upaya tersebut, Kementerian BUMN turut menghadirkan program MAGENTA (Magang Generasi Bertalenta) guna menstandarisasi pengalaman kerja di perusahaan pelat merah dengan dukungan insentif berupa uang saku serta rekognisi akademik hingga 20 satuan kredit semester (SKS) bagi mahasiswa aktif (Maliki & Rini, 2024; Saweho et al., 2025). Penguatan ini juga didukung di tingkat lokal melalui program Magang Disnaker Kota Surabaya serta jalur magang mandiri yang menunjukkan bahwa keterlibatan dalam industri kini menjadi prasyarat wajib. Keberagaman jalur magang ini bertujuan menghasilkan tenaga kerja siap pakai (*ready-to-use labor*) yang kompetitif di tengah dinamika pasar kerja saat ini.

Implementasi berbagai skema magang formal seperti MSIB dan MAGENTA di lingkungan BUMN Surabaya pada dasarnya bertujuan untuk menciptakan standarisasi pengalaman kerja bagi mahasiswa. Namun, dalam realitas operasionalnya, efektivitas program tersebut dalam membentuk kesiapan kerja sangat bergantung pada kualitas magang (*internship quality*) yang dirasakan oleh peserta. *Internship quality* didefinisikan sebagai sejauh mana pengalaman magang mampu memberikan pembelajaran yang relevan, bimbingan profesional, dan pengalaman kerja nyata bagi mahasiswa. Kualitas ini mencakup aspek relevansi pekerjaan, dukungan supervisor, dan kesempatan belajar yang secara

langsung meningkatkan kemampuan kerja (*employability*) mahasiswa (Sakapurnama & Hasan, 2023).

Meskipun memiliki tujuan yang ideal, keberadaan program-program tersebut pada kenyataannya masih menyisakan persoalan mendasar pada aspek kualitas magang yang didapatkan. Masalah muncul ketika program magang di BUMN tidak dibarengi dengan kualitas pengawasan dan struktur penugasan yang baik, di mana kualitas bimbingan mentor yang tidak optimal seringkali menghambat proses transfer pengetahuan profesional. Realitas di lapangan menunjukkan bahwa tidak semua program magang mampu memberikan nilai tambah signifikan terhadap *work readiness*. Masih ditemukan kasus di mana peserta magang hanya ditempatkan pada posisi-posisi pendukung dengan beban kerja yang didominasi oleh tugas administratif ringan, seperti menggandakan dokumen, merapikan arsip, yang tidak membutuhkan analisis mendalam maupun keterampilan teknis (*hard skills*). Rendahnya kualitas tugas tersebut membuat peserta magang kehilangan kesempatan untuk menguji kompetensi mereka pada situasi nyata (Agustin et al., 2024). Fenomena ini memperkuat temuan Rizkynata et al., (2023) yang menegaskan bahwa kualitas magang, khususnya pada dukungan supervisor dan relevansi tugas, merupakan faktor penentu utama yang memengaruhi tingkat kesiapan kerja mahasiswa secara keseluruhan.

Kualitas magang yang optimal pada dasarnya menjadi fondasi utama bagi peserta untuk mengonstruksi kompetensi profesional (*professional competence*) selama berada di lingkungan industri. Penelitian di Indonesia menunjukkan bahwa program magang yang terstruktur dan berkualitas memiliki korelasi positif yang

signifikan dalam meningkatkan kompetensi mahasiswa (Siregar et al., 2024). Dalam lingkup pendidikan tinggi dan dunia kerja, *professional competence* didefinisikan sebagai gabungan sinergis antara pengetahuan, keterampilan, sikap profesional, dan motivasi yang diperlukan untuk menjalankan tugas dalam suatu profesi secara efektif (Fachrunnisa et al. dalam Herawati & Tjahjono, 2020). Saat ini, kompetensi tersebut kini telah bertransformasi dari sekadar nilai tambah menjadi prasyarat mutlak yang mencakup integrasi antara penguasaan teknis (*hard skill*) dan kecakapan interpersonal (*soft skill*) yang diperoleh melalui interaksi langsung dengan tantangan kerja di lapangan (E. Yanti et al., 2025).

Namun, realitasnya, rendahnya kualitas pengalaman magang sering kali menghambat mahasiswa dalam membangun standar kompetensi yang diharapkan industri. Masalah yang kerap muncul adalah kegagalan mahasiswa dalam mengaplikasikan teori akademis ke dalam instrumen teknis perusahaan, di mana banyak peserta masih merasa canggung serta kurang percaya diri saat menjalankan tanggung jawab fungsionalnya. Gejala ketidaksiapan menegaskan temuan Utami & Raharjo (2020) bahwa penguasaan tugas dan keterampilan selama masa magang berpengaruh signifikan terhadap *work readiness*. Peserta yang memiliki *professional competence* tinggi cenderung lebih adaptif saat menghadapi situasi kerja nyata. Sebaliknya, tanpa kompetensi yang terasah, pengalaman magang berisiko hanya menjadi aktivitas observasi pasif tanpa dampak pada kesiapan kerja praktis. Kondisi ini menjadi krusial mengingat pandangan Cappelli (dalam Sakapurnama & Hasan, 2023) yang menegaskan bahwa perusahaan kini menetapkan standar rekrutmen yang tinggi dan cenderung enggan memberikan

pelatihan dasar bagi lulusan yang belum memiliki pengalaman kompetensi yang memadai.

Meskipun faktor eksternal seperti *internship quality* dan *professional competence* telah terpenuhi, *work readiness* yang komprehensif juga sangat bergantung pada motivasi internal peserta, yaitu orientasi karier (*career orientation*). Secara konseptual, *career orientation* merupakan keyakinan individu untuk mengidentifikasi dan mematangkan persiapan diri sebelum terjun ke dunia profesional (Sulistiawan & Kamaruzzaman, 2020). Variabel ini mencerminkan sejauh mana mahasiswa telah melakukan perencanaan karier, memiliki pandangan yang jelas, dan tujuan yang terarah terkait pekerjaan pasca-kelulusan (Ayuni & Nio, 2025). Tanpa *career orientation* yang jelas, pengalaman magang di institusi prestisius seperti BUMN sekalipun berisiko menjadi rutinitas tanpa makna strategis, di mana sikap pasif sering kali muncul akibat lemahnya visi masa depan. Hambatan psikologis inilah yang menyebabkan pengalaman magang tidak mampu dikonversi secara maksimal menjadi kesiapan kerja yang autentik.

Mahasiswa yang memiliki *career orientation* yang kuat cenderung lebih serius dalam mempersiapkan diri, karena mereka mampu melihat keterkaitan antara tugas-tugas selama magang dengan tujuan jangka panjang mereka. Selaras dengan pandangan tersebut Chang et al., (2023) melalui penelitiannya menegaskan bahwa orientasi karier yang matang akan meningkatkan adaptabilitas (*career adaptability*) dan kesiapan karier individu secara keseluruhan. Sebagaimana dipertegas oleh temuan Tentama & Heryasa (2022), kematangan orientasi ini terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work readiness* mahasiswa. Dalam

konteks praktis, individu dengan visi karier yang jelas cenderung sikap proaktif dalam menjalin jejaring profesional dan menyerap budaya kerja secara mendalam, khususnya di lingkungan strategis seperti BUMN.

Seluruh dinamika terkait *internship quality*, *professional competence*, dan *career orientation* tersebut menjadi sangat krusial untuk dikaji secara spesifik pada ekosistem industri di Kota Surabaya. Keputusan ini didasarkan pada posisi geografis Surabaya sebagai pusat aktivitas ekonomi terbesar di Jawa Timur, dan sebagai kota metropolitan paling besar kedua di Indonesia setelah Jakarta (A. M. Sari et al., 2020). Sebagai hub maritim, logistik, dan jasa nasional, Surabaya merupakan basis operasional bagi berbagai kantor pusat maupun kantor wilayah dari perusahaan pelat merah yang memegang peranan determinan dalam perekonomian nasional. Karakteristik BUMN di Surabaya yang sangat beragam mulai dari sektor manufaktur berat, infrastruktur, hingga energi menuntut standar profesionalisme dan etos kerja yang sangat tinggi bagi setiap SDM yang terlibat di dalamnya, tidak terkecuali para peserta magang. Dinamika ini menempatkan peserta magang pada lingkungan kerja dengan tekanan dan ekspektasi yang besar, sehingga *work readiness* menjadi aspek yang tidak dapat ditawar.

BUMN memiliki posisi yang sangat prestisius di mata masyarakat dan mahasiswa Indonesia. Perusahaan-perusahaan pelat merah ini dianggap sebagai standar emas (*gold standard*) dalam penerapan manajemen profesional, integritas, dan pengabdian pada negara. Hingga saat ini, Surabaya menjadi destinasi utama bagi ribuan mahasiswa dari berbagai perguruan tinggi ternama untuk

memperebutkan posisi magang melalui skema MSIB maupun MAGENTA di sejumlah entitas BUMN besar.

Tabel 1.1 Daftar Perusahaan BUMN di Surabaya

Sektor Industri	Nama Perusahaan
Sektor Energi, Minyak dan Gas	PT Perusahaan Listrik Negara (Persero)
	PT Pertamina (Persero)
	PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk
Sektor Manufaktur & Industri	PT Boma Bisma Indra (Persero)
	PT Barata Indonesia (Persero)
	PT SIER (Surabaya Industrial Estate Rungkut)
Sektor Konstruksi & Infrastruktur	PT Waskita Karya (Persero) Tbk
	PT Adhi Karya (Persero) Tbk
	PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk
	PT Nindya Karya (Persero)
Sektor Transportasi, Logistik, dan Kemaritiman	PT Kereta Api Indonesia (Persero)
	PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)
	PT PAL Indonesia (Persero)
	PT Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero)
	PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk
Sektor Perbankan & Jasa Keuangan	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
	PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk
	PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk
	PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk
	PT Pegadaian (Persero)
	PT ASABRI (Persero)
Sektor Teknologi & Komunikasi	PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk

Sumber: Data diolah dari Badan Pengaturan BUMN Republik Indonesia (bumn.go.id)

Persaingan yang sangat ketat untuk masuk ke perusahaan-perusahaan tersebut menciptakan dinamika tersendiri bagi peserta magang di Surabaya. Standar operasional prosedur (SOP) yang kompleks dan budaya kerja kompetitif di BUMN Surabaya menuntut peserta untuk tidak hanya ‘hadir’, tetapi benar-benar menunjukkan performa profesional sejak masa awal magang. Oleh karena itu, Surabaya menjadi lokus penelitian yang paling relevan untuk menggambarkan

bagaimana *Internship Quality*, *Professional Competence*, dan *Career Orientation* berinteraksi dalam membentuk kesiapan kerja di lingkungan industri yang sesungguhnya.

Meskipun studi mengenai kesiapan kerja telah banyak dilakukan, namun sebagian besar literatur masih mengkaji faktor-faktor tersebut secara parsial. Misalnya, hanya berfokus pada kualitas magang saja atau kompetensi teknis saja. Keterbatasan utama dari pendekatan parsial tersebut adalah kegagalannya dalam memotret interaksi dinamis antara faktor eksternal perusahaan, kapasitas teknis individu, dan dorongan psikologis secara bersamaan. Padahal, dalam realitas dunia kerja di BUMN, seorang mahasiswa tidak cukup hanya memiliki pengalaman magang yang berkualitas jika tidak dibarengi dengan kompetensi profesional yang mumpuni serta orientasi karier yang jelas.

Oleh karena itu, kebaruan penelitian ini direpresentasikan melalui integrasi ketiga variabel tersebut dalam satu model kerangka pemikiran yang komprehensif dan utuh. Menguji pengaruh *internship quality*, *professional competence*, dan *career orientation* secara simultan menjadi sangat krusial guna memberikan gambaran komprehensif mengenai bagaimana ekosistem magang di BUMN Surabaya mampu mentransformasi mahasiswa menjadi tenaga kerja yang benar-benar siap pakai. Tanpa pengujian secara simultan, pemahaman mengenai faktor mana yang paling dominan dalam membentuk work readiness akan tetap terbatas dan tidak utuh.

Berdasarkan seluruh uraian fenomena mengenai gap kompetensi, kebutuhan industri akan efisiensi rekrutmen, serta dinamika magang di lingkungan

strategis BUMN Kota Surabaya, maka peneliti memandang perlu untuk melakukan kajian empiris lebih lanjut. Urgensi tersebut mendorong dilakukannya studi ini yang diproyeksikan melalui judul “**Pengaruh *Internship Quality*, *Professional Competence*, dan *Career Orientation* terhadap *Work Readiness* Peserta Magang Pada Perusahaan BUMN di Surabaya**”. Dengan demikian, hasil studi ini diharapkan dapat menjadi pijakan kuat dalam upaya mengeskalasi kualitas lulusan sebagai calon tenaga kerja di masa mendatang.

1.2 Rumusan Masalah

Merujuk pada latar belakang penelitian yang telah dipaparkan, perumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *internship quality*, *professional competence*, dan *career orientation* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *work readiness* peserta magang pada perusahaan BUMN di Surabaya?
2. Apakah *internship quality* berpengaruh signifikan terhadap *work readiness* peserta magang pada perusahaan BUMN di Surabaya?
3. Apakah *professional competence* berpengaruh signifikan terhadap *work readiness* peserta magang pada perusahaan BUMN di Surabaya?
4. Apakah *career orientation* berpengaruh signifikan terhadap *work readiness* peserta magang pada perusahaan BUMN di Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *internship quality*, *professional competence*, dan *career orientation* secara simultan terhadap *work readiness* peserta magang pada perusahaan BUMN di Surabaya.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *internship quality* secara parsial terhadap *work readiness* peserta magang pada perusahaan BUMN di Surabaya.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *professional competence* secara parsial terhadap *work readiness* peserta magang pada perusahaan BUMN di Surabaya.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *career orientation* secara parsial terhadap *work readiness* peserta magang pada perusahaan BUMN di Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Menambah khazanah keilmuan pada disiplin Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), melalui eksplorasi interaksi faktor-faktor tertentu yang membentuk kesiapan kerja (*work readiness*) mahasiswa.
2. Menjadi kerangka rujukan dan basis data bagi studi mendatang yang memiliki ketertarikan untuk mengkaji isu *work readiness* dengan model integratif atau pada konteks organisasi sektor publik lainnya.
3. Mengisi celah penelitian (*research gap*) mengenai pengujian variabel kesiapan kerja secara simultan yang selama ini masih sering dikaji secara parsial.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Industri/Perusahaan

Penelitian ini dapat memberikan masukan dalam mengevaluasi efektivitas program magang (MSIB/MAGENTA/Reguler), terutama dalam hal bimbingan mentor dan relevansi penugasan agar benar-benar memberikan nilai tambah bagi peserta sekaligus efisiensi rekrutmen perusahaan.

2. Bagi Pihak Lain

Hasil studi ini diharapkan mampu memberikan gambaran mengenai pentingnya persiapan diri secara proaktif melalui penguatan kompetensi profesional dan kematangan perencanaan karier sebelum memasuki pasar kerja yang kompetitif.