

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis dan meningkatnya tuntutan efisiensi operasional, organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan. Perubahan dalam organisasi tidak hanya terjadi dalam bentuk perubahan besar seperti restrukturisasi atau perubahan strategi, tetapi juga dapat muncul dalam bentuk perubahan tuntutan kerja sehari-hari, seperti peningkatan standar kerja, perubahan sistem kerja, rotasi penempatan, serta tanggung jawab yang lebih besar. Kondisi tersebut menuntut karyawan untuk memiliki kesiapan dalam menerima dan menjalankan penyesuaian kerja yang terjadi di lingkungan organisasi.

Kesiapan individu dalam menghadapi perubahan dikenal sebagai *readiness for change*. *Readiness for change* menunjukkan sejauh mana individu siap secara psikologis, kognitif, dan emosional untuk menerima, mendukung, serta menjalankan perubahan. Karyawan yang memiliki *readiness for change* tinggi cenderung lebih mampu memahami alasan perubahan, menyesuaikan diri dengan tuntutan baru, dan menunjukkan sikap yang lebih terbuka terhadap perubahan. Sebaliknya, rendahnya *readiness for change* dapat membuat karyawan lebih mudah mengalami kebingungan, resistensi, penurunan kinerja, serta kesulitan dalam mengikuti penyesuaian kerja.

Secara umum, isu *readiness for change* semakin relevan dalam dunia kerja Indonesia karena perubahan peran dan tuntutan kerja semakin sering terjadi. PwC Indonesia Hopes and Fears Survey 2024 menunjukkan bahwa 76% pekerja Indonesia mengalami perubahan signifikan dalam peran mereka selama satu tahun terakhir, dan 48% pekerja percaya bahwa tuntutan pekerjaan akan berubah signifikan dalam lima tahun ke depan (Pwc, 2025). Meskipun sebagian besar pekerja Indonesia menunjukkan respons positif terhadap perubahan, data tersebut tetap menunjukkan bahwa perubahan kerja merupakan kondisi nyata yang menuntut kesiapan adaptasi dari karyawan. Oleh karena itu, *readiness for change* menjadi aspek penting untuk dikaji, terutama pada karyawan yang menghadapi perubahan status, tanggung jawab, dan sistem kerja.

Selain *readiness for change*, *job satisfaction* juga menjadi aspek penting dalam pengalaman kerja karyawan. Penelitian Employee Opinion Survey pada BPJS Kesehatan tahun 2024 menunjukkan bahwa *Employee Satisfaction Index* mencapai 87,77%, tetapi masih terdapat 28,8% karyawan yang mengalami *dissatisfaction* (Prasetyo et al., 2025). Ketidakpuasan tersebut terutama disebabkan oleh beban kerja berlebih, perubahan kebijakan, dan penyesuaian struktur organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* tidak hanya perlu dilihat dari tingkat kepuasan secara umum, tetapi juga dari potensi ketidakpuasan yang muncul ketika karyawan menghadapi perubahan tuntutan kerja, kebijakan, dan struktur organisasi.

Persoalan *readiness for change* dan *job satisfaction* juga berkaitan dengan tantangan retensi dan *turnover*, khususnya pada fase awal masa kerja.

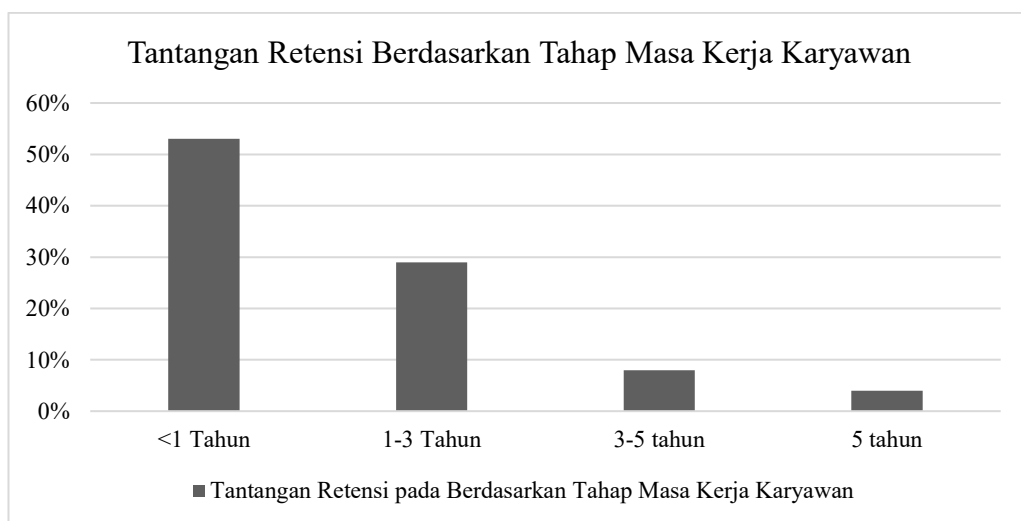


Gambar 1. 1 *Turnover* Karyawan Industri Manufaktur Periode 2020-2023 di Indonesia  
(Sumber:Ayu Trisna Wijayanthi et al., 2024 )

Berdasarkan gambar 1.1 tingkat *turnover* karyawan industri manufaktur di Indonesia menunjukkan tren penurunan selama periode 2020-2023. Pada tahun 2020, tingkat *turnover* tercatat paling tinggi, yaitu sekitar 44% kemudian menurun menjadi sekitar 40% pada tahun 2021, turun kembali menjadi sekitar 38% pada tahun 2022, dan mencapai sekitar 36% pada tahun 2023. Meskipun menunjukkan kecenderungan menurun, angka tersebut tetap memperlihatkan bahwa perusahaan manufaktur masih menghadapi tantangan dalam mempertahankan tenaga kerja, sehingga diperlukan perhatian yang lebih serius terhadap faktor-faktor yang dapat membantu karyawan bertahan dan eradaptasi dengan lingkungan kerja

Tingginya tingkat *turnover* tersebut tidak hanya menjadi permasalahan secara umum, tetapi juga berkaitan dengan fase masa kerja karyawan. Berbagai penelitian

menunjukkan bahwa risiko *turnover* cenderung lebih tinggi pada masa awal kerja, ketika karyawan masih berada dalam tahap penyesuaian terhadap lingkungan kerja, sistem organisasi, dan tuntutan pekerjaan. Pada fase ini, karyawan umumnya belum sepenuhnya memahami peran kerja, standar operasional, budaya organisasi, maupun ekspektasi kinerja yang harus dipenuhi. Akibatnya, masa awal kerja menjadi periode paling rentan, karena karyawan lebih mudah mengalami tekanan, ketidaknyamanan dan keinginan untuk meninggalkan organisasi apabila proses penyesuaian tersebut tidak berjalan dengan baik.



Gambar 1. 2 Tantangan Retensi Berdasarkan Tahap Masa Kerja Karyawan  
(Sumber: SHRM Society for Human Resource Management (2025))

Berdasarkan gambar 1.2 terlihat bahwa tantangan retensi karyawan paling besar terjadi pada fase awal masa kerja. Sebanyak 53% professional SDM menyatakan bahwa retensi paling sulit terjadi pada masa kerja kurang dari satu tahun, diikuti oleh masa kerja 1 hingga 3 tahun sebesar 29%. Sementara itu, pada masa kerja 3 hingga 5 tahun dan lebih dari 5 tahun, tingkat kesulitan cenderung menurun secara signifikan, masing-masing sebesar 8% dan 4%. Hal ini

menunjukkan bahwa sebagian besar permasalahan retensi terkonsentrasi pada dua fase awal masa kerja karyawan.

Dalam konteks manufaktur, hal ini menjadi semakin krusial. Laporan Fidelity Investments; SHRM, (2025) menunjukkan bahwa pada sektor manufaktur, sebanyak 62% professional SDM menyatakan bahwa retensi paling sulit terjadi pada tahun pertama kerja, yang mengindikasikan bahwa fase awal masa kerja merupakan periode yang paling rentan terhadap *turnover*.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa fase awal kerja merupakan periode yang rentan karena karyawan masih menyesuaikan diri dengan standar kerja, budaya organisasi, sistem kerja, dan ekspektasi kinerja. Pada fase ini, karyawan membutuhkan kesiapan adaptasi dan kepuasan kerja yang memadai agar mampu bertahan serta menyesuaikan diri dengan tuntutan organisasi. Oleh karena itu, *readiness for change* dan *job satisfaction* menjadi dua aspek penting untuk diperhatikan, terutama pada karyawan yang memasuki organisasi melalui jalur magang dan kemudian diangkat menjadi karyawan.

Program magang tidak hanya berfungsi sebagai sarana pembelajaran, tetapi juga menjadi salah satu jalur rekrutmen dan pemenuhan tenaga kerja bagi organisasi. Sebagai gambaran internasional, National Association of Colleges and Employers menunjukkan bahwa program magang banyak digunakan sebagai jalur menuju pekerjaan penuh waktu, tetapi tidak semua peserta magang berhasil dikonversi menjadi karyawan. Pada laporan tahun 2025, rata-rata perusahaan memberikan tawaran kerja penuh waktu kepada 62% peserta magang tahun 2024,

sedangkan tingkat konversi keseluruhan berada di bawah 51%. Data tersebut menunjukkan bahwa program magang memang berperan sebagai *talent pipeline*, tetapi proses transisi menuju pekerjaan penuh waktu tetap memerlukan dukungan dan kesiapan yang memadai (Collins, 2025).

Penelitian mengenai karyawan magang juga menunjukkan bahwa *readiness for change* mulai menjadi variabel yang relevan dalam konteks pemagang. Penelitian yang meneliti pengaruh pembelajaran digital terhadap perilaku kerja karyawan magang melalui kesiapan untuk berubah (Etikariena & Dewi, 2024). Penelitian tersebut menempatkan karyawan magang sebagai calon tenaga kerja yang perlu memiliki kesiapan untuk berubah agar mampu menghadapi tuntutan kerja dan inovasi di era digital. Hal ini menunjukkan bahwa *readiness for change* tidak hanya relevan pada karyawan tetap, tetapi juga pada kelompok pemagang atau calon tenaga kerja yang sedang memasuki dunia kerja.

Penelitian mengenai *internship* juga menunjukkan bahwa proses transisi dari magang menuju pekerjaan penuh waktu dipengaruhi oleh pengalaman dukungan selama masa magang. Penelitian tersebut meneliti 6.802 lulusan baru dari lebih dari 200 perguruan tinggi yang telah menyelesaikan *internship* (Ali et al., 2022). Penelitian tersebut menemukan bahwa *supervisor support* memengaruhi *job offer acceptance* secara tidak langsung melalui *learning* dan *internship satisfaction*. Selain itu, keberadaan mentor membantu peserta magang ketika dukungan supervisor rendah. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengalaman magang, dukungan supervisor, *mentoring*, *learning*, dan *internship satisfaction* berperan penting dalam proses transisi menuju pekerjaan penuh waktu.

Meskipun demikian, penelitian tersebut masih berfokus pada pengalaman peserta magang dan keputusan menerima tawaran kerja. Penelitian tersebut belum menguji kesiapan individu setelah berubah status menjadi karyawan dalam menghadapi perubahan tuntutan kerja. Dengan demikian, masih terdapat ruang kajian untuk meneliti *readiness for change* pada karyawan jalur magang setelah pengangkatan menjadi karyawan, terutama ketika mereka menghadapi tanggung jawab kerja, standar kinerja, dan sistem kerja yang lebih formal dibandingkan saat masih berstatus peserta magang.

Pengalaman awal magang dapat membentuk persepsi dukungan yang kemudian memengaruhi sikap kerja pada periode awal setelah pengangkatan. Hundt menyinggung *mentoring* sebagai salah satu bentuk dukungan yang dapat melengkapi proses pembelajaran selama masa magang (Hundt, 2024). *Mentoring* yang terarah memberi arahan kerja, umpan balik dan dukungan yang berkelanjutan. Dukungan ini membantu peserta magang mempersiapkan diri untuk peran karyawan penuh waktu. Responden pada penelitian transisi menilai mentorship dapat meningkatnya kesiapan mereka untuk masuk ke peran *full time* (Hundt, 2024). Temuan ini menunjukkan *mentoring* sejak masa magang yang berpotensi menjadi bekal sebelum pengangkatan.

*Mentoring* memberikan karyawan dukungan dalam bentuk interpersonal dari mentor. Namun karyawan juga menilai dukungan organisasi secara keseluruhan yaitu dengan *perceived organizational support*. *Perceived organizational support* atau POS yang dapat menggambarkan keyakinan karyawan tentang bagaimana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka

(Mahdani et al., 2022). Dalam konteks perubahan, POS menjadi variabel penting karena dukungan organisasi dapat meningkatkan kesiapan kerja karyawan untuk menjalankan perubahan, ini juga ditunjukkan dengan hasil penelitian bahwa POS berpengaruh signifikan terhadap *readiness for change* (Dirgantara et al., 2025). Pada saat karyawan merasa didukung, mereka akan cenderung lebih siap menjalankan perubahan karena mereka merasa organisasi memperhatikan kepentingan mereka selama proses perubahan (Kebede & Wang, 2022). Temuan di sektor publik, perbankan, dan layanan kesehatan menunjukkan bahwa POS yang kuat berkaitan dengan meningkatnya keyakinan karyawan terhadap manfaat perubahan dan kesiapan mereka untuk menjalankannya (Kebede & Wang, 2022; Widyastuti & Ardiyanti, 2024; Hidayat et al., 2023).

Dukungan yang karyawan rasakan, baik melalui *mentoring* maupun melalui POS, juga membentuk *job satisfaction* (Leblebici & İşcan, 2022; Sabri & Sumardin, 2025). Saat organisasi memberi dukungan, karyawan merasa lebih dihargai, lebih aman, dan lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Dukungan ini juga menurunkan stres, beban kerja berlebihan, dan ketidakpastian, sehingga kepuasan kerja meningkat (Sabri & Sumardin, 2025). Pada gilirannya, *job satisfaction* yang lebih tinggi dapat mendorong karyawan untuk lebih terbuka terhadap penyesuaian cara kerja dan lebih siap menerima perubahan, karena mereka memiliki penilaian positif terhadap organisasi sebagai tempat kerja yang mendukung.

PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Nutrition and Special Food (NSF) merupakan perusahaan manufaktur berskala besar yang bergerak di industri makanan dan minuman. Indofood NSF ini memproduksi produk-produk seperti

Promina, SUN, Govit dan Gowell yang diproduksi secara massal, sehingga mereka membutuhkan sumber daya manusia yang tidak hanya memenuhi kualifikasi bisnis, tetapi juga mampu beradaptasi dengan ritme kerja pabrik dan budaya organisasi.

Berdasarkan informasi awal dari wawancara dengan HR, perusahaan memanfaatkan program magang sebagai salah satu jalur pemenuhan tenaga kerja. Melalui program ini, lulusan baru SMA/SMK diberi kesempatan untuk dapat terlibat langsung dalam aktivitas operasional perusahaan dan mengenal lingkungan kerja secara nyata.

Selain itu, berdasarkan informasi awal juga ditemukan informasi bahwa sistem magang dilaksanakan selama tiga bulan. Pada bulan pertama, peserta magang mengikuti pembelajaran teori di kelas untuk memahami dasar-dasar pekerjaan, standar kerja, serta pengenalan lingkungan perusahaan. Selanjutnya, pada dua bulan berikutnya, peserta magang menjalani *on the job training* di area kerja dengan pendampingan mentor yang berada di masing-masing area. Selama proses tersebut, peserta magang tidak hanya memperoleh pembelajaran teknis, tetapi juga mengalami proses adaptasi terhadap budaya kerja, ritme kerja, dan standar operasional perusahaan.

Proses magang juga disertai evaluasi melalui pre-test dan post-test pada tahap pembelajaran teori di kelas. Nilai tersebut kemudian diakumulasikan dengan penilaian lain selama masa magang untuk menentukan apakah peserta magang layak direkrut menjadi karyawan atau tidak. Dengan demikian, pengangkatan

peserta magang menjadi karyawan tidak bersifat otomatis, melainkan melalui proses pembelajaran, pendampingan, evaluasi, dan seleksi.

**Tabel 1. 1**  
**Sebaran Peserta Magang yang Diterima Menjadi Karyawan Tiap Batchnya**

| <b>Batch</b> | <b>Tahun</b> | <b>Jumlah</b> |
|--------------|--------------|---------------|
| Batch 1      | 2019         | 5             |
| Batch 2      | 2020         | 6             |
| Batch 3      | 2021         | 8             |
| Batch 4      | 2022         | 8             |
| Batch 5      | 2023         | 14            |
| Batch 6      | 2024         | 14            |
| Batch 7      | 2024         | 8             |
| Batch 8      | 2025         | 6             |
| Batch 9      | 2025         | 13            |
| Total        |              | 82            |

(Sumber: PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Nutrition and Special Food (NSF))

Data pada tabel 1.1 menunjukkan jumlah peserta magang yang diangkat menjadi karyawan berbeda pada setiap batchnya. Jumlah peserta magang yang diterima disetiap batch berkisar di antara 5-14 orang. Hal ini menunjukkan bahwa pengangkatan peserta magang tidak bersifat otomatis dan seragam, melainkan bergantung pada hasil evaluasi yang dilakukan pada tiap periode. Setelah pengangkatan, perusahaan dapat menempatkan karyawan pada berbagai

departemen sesuai kebutuhan diantaranya akan ditempatkan di bagian gudang, premix atau *quality control* (QC).

Meskipun peserta magang telah memperoleh pembelajaran teori, pendampingan mentor, dan pengalaman *on the job training*, transisi dari peserta magang menjadi karyawan tetap tetap menimbulkan tantangan. Hasi wawancara dengan tiga karyawan yang direkrut melalui jalur magang, menyebutkan bahwa setelah menjadi karyawan mereka sedikit kaget karena faktanya ketika mereka sudah turun ke lapangan itu berbeda dengan apa yang mereka pelajari di kelas saat magang, ia menyatakan, “Masa penyesuaian paling terasa yaitu waktu fase awal kerja karena terkadang teori dan praktek di lapangan itu berbeda.” (UR, *Batch* 9)

Selain itu, terdapat perubahan-perubahan lain seperti rotasi shift dan perubahan penempatan area kerja setelah pengangkatan. Salah satu *responden* menyampaikan bahwa setelah kontrak kedua ia dipindahkan dari area produksi ke bagian *stock keeper* dengan sistem kerja *non shift*. Ia menyatakan, “Transisi dari shift ke non shift terasa lebih sulit, saya membutuhkan 1–2 bulan untuk penyesuaian.” (FD, *Batch* 4). *Responden* lain juga menjelaskan adanya perbedaan antara pengalaman saat magang dan setelah menjadi karyawan tetap. Ia menyampaikan bahwa saat magang diarahkan pada bagian produksi, namun setelah resmi bekerja ditempatkan di bagian QC sehingga harus kembali mempelajari pekerjaan dari awal Ia menuturkan, “Pada saat magang saya fokus di produksi, tapi waktu kerja saya ditempatkan di QC, jadi saya harus belajar lagi dari nol.” (VK, *Batch* 5).

Berdasarkan fenomena tersebut, kesiapan karyawan jalur magang dalam menghadapi perubahan tuntutan kerja menjadi aspek yang perlu diperhatikan. Perbedaan antara pembelajaran saat magang dan praktik kerja aktual, perubahan sistem kerja, serta perubahan penempatan menunjukkan bahwa karyawan perlu memiliki kesiapan kognitif dan emosional untuk menerima serta menjalankan penyesuaian kerja. Dalam penelitian ini, kesiapan tersebut dipahami sebagai *readiness for change* terhadap perubahan tuntutan kerja operasional pasca pengangkatan.

Selain *readiness for change*, proses transisi dari magang ke karyawan juga berkaitan dengan *job satisfaction*. Ketika karyawan menghadapi peningkatan tuntutan kerja, perubahan penempatan, perbedaan antara pembelajaran saat magang dan praktik kerja aktual, serta kebutuhan untuk menyesuaikan diri dengan tanggung jawab baru, karyawan dapat mengevaluasi kembali kenyamanan dan kepuasan mereka terhadap pekerjaan. *Job satisfaction* menjadi penting karena mencerminkan penilaian karyawan terhadap pekerjaan yang dijalani, baik dari aspek pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan atasan, rekan kerja, peluang berkembang, maupun imbalan yang diterima.

*Job satisfaction* juga relevan dalam menjelaskan *readiness for change* karena karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya cenderung memiliki sikap yang lebih positif terhadap organisasi. Karyawan yang puas akan lebih nyaman menjalankan perannya, lebih percaya terhadap organisasi, dan lebih terbuka terhadap perubahan tuntutan kerja. Sebaliknya, apabila karyawan merasa kurang puas pada fase awal kerja, maka penerimaan terhadap perubahan dapat

menjadi lebih rendah karena perubahan dipandang sebagai tekanan tambahan, bukan sebagai proses penyesuaian yang dapat diterima.

Dalam konteks tersebut, *mentoring* menjadi salah satu faktor yang relevan karena karyawan jalur magang membutuhkan arahan, bimbingan teknis, umpan balik, dukungan psikologis, dan contoh perilaku kerja dari pihak yang lebih berpengalaman. *Mentoring* dapat membantu karyawan memahami standar kerja, budaya organisasi, serta cara menyelesaikan pekerjaan sesuai tuntutan perusahaan. Dukungan tersebut dapat membuat karyawan merasa lebih terbantu, lebih percaya diri, dan lebih nyaman dalam menjalankan pekerjaan, sehingga berpotensi meningkatkan *job satisfaction* dan *readiness for change*.

Selain *mentoring*, *perceived organizational support* juga menjadi faktor penting dalam proses transisi karyawan jalur magang. *Perceived organizational support* menggambarkan sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Pada fase setelah pengangkatan, karyawan tidak hanya membutuhkan arahan dari mentor, tetapi juga dukungan organisasi yang lebih luas, seperti keadilan prosedur, dukungan atasan, kesempatan berkembang, penghargaan terhadap kontribusi, keamanan kerja, dan ketersediaan program pelatihan. Apabila karyawan merasa organisasi memberikan dukungan yang adil dan konsisten, maka mereka cenderung memiliki penilaian yang lebih positif terhadap pekerjaan dan lebih siap menghadapi perubahan kerja.

*Job satisfaction* dalam penelitian ini ditempatkan sebagai variabel mediasi karena dukungan yang diterima karyawan melalui *mentoring* dan *perceived organizational support* tidak selalu langsung membentuk *readiness for change*. Dukungan tersebut terlebih dahulu dapat membentuk evaluasi positif karyawan terhadap pekerjaan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung lebih nyaman menjalankan peran, lebih percaya terhadap organisasi, dan lebih terbuka terhadap perubahan. Oleh karena itu, *job satisfaction* dapat dipahami sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana dukungan interpersonal dan dukungan organisasi membentuk kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan.

Penempatan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi juga didukung oleh penelitian terdahulu. Penelitian terdahulu yang meneliti peran mediasi *job satisfaction* dan *job engagement* dalam hubungan *organizational culture* terhadap *employee readiness to change* (Daud et al., 2023). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa *job satisfaction* dapat digunakan sebagai mekanisme psikologis dalam menjelaskan bagaimana faktor organisasi membentuk kesiapan karyawan untuk berubah. Namun, penelitian tersebut berfokus pada *organizational culture*, sedangkan penelitian ini menguji *mentoring* dan *perceived organizational support* sebagai bentuk dukungan interpersonal dan dukungan organisasi pada karyawan jalur magang.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *readiness for change* merupakan variabel penting dalam menjelaskan kesiapan karyawan menghadapi perubahan. Penelitian terdahulu juga mulai mengkaji

kesiapan untuk berubah pada karyawan magang dan menunjukkan pentingnya pengalaman internship dalam proses transisi menuju pekerjaan penuh waktu. Namun, kajian yang secara khusus meneliti *readiness for change* pada karyawan jalur magang setelah pengangkatan menjadi karyawan masih terbatas. Selain itu, kajian yang mengintegrasikan *mentoring* dan *perceived organizational support* terhadap *readiness for change* melalui *job satisfaction* juga masih terbatas, khususnya pada karyawan jalur magang yang mengalami perubahan status dari peserta magang menjadi karyawan.

Dengan demikian, penelitian ini memfokuskan kajian pada pengaruh ***Mentoring dan Perceived organizational support Terhadap Readiness for change Melalui Job satisfaction Pada Karyawan Jalur Magang Di PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Divisi Nutrition And Special Food Cabang Caringin, Bandung Barat***. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman empiris mengenai bagaimana dukungan interpersonal dan dukungan organisasi membentuk kepuasan kerja serta kesiapan karyawan jalur magang dalam menghadapi perubahan tuntutan kerja setelah pengangkatan menjadi karyawan.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, karyawan jalur magang di PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Divisi Nutrition and Special Food menghadapi perubahan tuntutan peran dan cara kerja operasional setelah pengangkatan menjadi karyawan tetap, yang mencakup peningkatan tanggung jawab dan penyesuaian standar kerja dibandingkan saat masa magang. Namun

hingga saat ini belum terdapat data empiris yang menjelaskan sejauh mana karyawan tersebut merasa siap menghadapi perubahan kerja tersebut, serta bagaimana pengalaman dukungan yang diterima melalui *mentoring* dan *perceived organizational support* berperan dalam membentuk *job satisfaction* dan *readiness for change*. Hubungan keempat variabel tersebut juga belum dianalisis secara terintegrasi pada konteks karyawan jalur magang. Oleh karena itu, penelitian ini perlu dilakukan untuk memberikan gambaran empiris mengenai mekanisme pembentukan kesiapan menghadapi perubahan.

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana *mentoring*, *perceived organizational support*, *job satisfaction*, dan *readiness for change* pada karyawan jalur magang di PT Indofood NSF Cabang Caringin, Bandung Barat?
2. Bagaimana pengaruh *mentoring* terhadap *job satisfaction* pada karyawan jalur magang di PT Indofood NSF Cabang Caringin, Bandung Barat?
3. Bagaimana *perceived organizational support* terhadap *job satisfaction* pada karyawan jalur magang di PT Indofood NSF Cabang Caringin, Bandung Barat?
4. Bagaimana pengaruh *mentoring* terhadap *readiness for change* pada karyawan jalur magang di PT Indofood NSF Cabang Caringin, Bandung Barat?

5. Bagaimana pengaruh *perceived organizational support* terhadap *readiness for change* pada karyawan jalur magang di PT Indofood NSF Cabang Caringin, Bandung Barat?
6. Bagaimana pengaruh *job satisfaction* terhadap *readiness for change* pada karyawan jalur magang di PT Indofood NSF Cabang Caringin, Bandung Barat?
7. Bagaimana *job satisfaction* memediasi pengaruh *mentoring* dan *perceived organizational support* terhadap *readiness for change* pada karyawan jalur magang di PT Indofood NSF Cabang Caringin, Bandung Barat?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun beberapa tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis gambaran serta hubungan antarvariabel yang diteliti pada karyawan jalur magang di PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. yaitu untuk mengetahui dan menganalisis:

1. *Mentoring*, *perceived organizational support*, *job satisfaction*, dan *readiness for change* pada karyawan jalur magang di PT Indofood NSF Cabang Caringin, Bandung Barat
2. Pengaruh *mentoring* terhadap *job satisfaction* pada karyawan jalur magang di PT Indofood NSF Cabang Caringin, Bandung Barat
3. Pengaruh *perceived organizational support* terhadap *job satisfaction* pada karyawan jalur magang di PT Indofood NSF Cabang Caringin, Bandung Barat

4. Pengaruh *mentoring* terhadap *readiness for change* pada karyawan jalur magang di PT Indofood NSF Cabang Caringin, Bandung Barat
5. Pengaruh *perceived organizational support* terhadap *readiness for change* pada karyawan jalur magang di PT Indofood NSF Cabang Caringin, Bandung Barat
6. Pengaruh *job satisfaction* terhadap *readiness for change* pada karyawan jalur magang di PT Indofood NSF Cabang Caringin, Bandung Barat.
7. Peran *job satisfaction* memediasi pengaruh *mentoring* dan *perceived organizational support* terhadap *readiness for change* pada karyawan jalur magang di PT Indofood NSF Cabang Caringin, Bandung Barat.

#### **1.4 Kegunaan Hasil Penelitian**

Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

##### **1.4.1 Kegunaan Pengembangan Ilmu**

Penelitian ini diharapkan memberikan bukti empiris tentang peran *mentoring* dan *perceived organizational support* dalam membentuk *job satisfaction* dan *readiness for change* pada karyawan jalur magang. Selain itu, penelitian ini juga memperkuat pemahaman tentang mekanisme *job satisfaction* sebagai jalur yang menjelaskan hubungan dukungan kerja dengan kesiapan untuk berubah pada fase awal karir.

### 1.4.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi gambaran untuk memperbaiki program *mentoring* sejak masa magang sampai masa awal pengangkatan. Perusahaan juga dapat menyusun standar *mentoring* yang lebih konsisten, seperti target pendampingan, pola umpan balik, dan indikator evaluasi awal kerja. Selain itu, perusahaan dapat menguatkan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan baru melalui *onboarding*, komunikasi kebijakan, dan akses bantuan kerja serta memakai *job satisfaction* sebagai indikator awal untuk memantau risiko rendahnya *readiness for change* pada karyawan jalur magang yang baru diangkat.

## 1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

### 1.5.1 Lokasi

Penelitian ini dilaksanakan di PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Nutrition and Special Food (NSF) yang beralamat di Jalan Raya Caringin No. 353, Padalarang 40553, Kabupaten Bandung Barat, Jawa Barat.

### 1.5.2 Waktu Penelitian

Jadwal penelitian telah dilakukan dari mulai September 2025 hingga Juli 2026. Adapun jadwal penelitian lengkapnya dapat dilihat pada lembar lampiran