

**Evaluasi Efektivitas Program Magang Hub Kementerian
Ketenagakerjaan terhadap Kesiapan Kerja Peserta Magang
Studi pada Kelompok Usaha Bakrie**

TESIS



**NAMA: ATRIA DARMAWATI
NIM: 2241021011**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS BAKRIE
TAHUN 2026**

HALAMAN PERNYATAAN ORIGINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Atria Darmawati
NIM : 2241021011

Tanda Tangan :

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Atria' with a stylized flourish.

Tanggal : September 2026

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Atria Darmawati
NIM : 2241021011
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : *Evaluasi Efektivitas Program Magang Hub Kementerian Ketenagakerjaan terhadap Kesiapan Kerja Peserta Magang Studi pada Kelompok Usaha Bakrie*

telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen - Universitas Bakrie

DEWAN PENGUJI

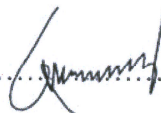
Pembimbing : Dr. Okder Pendrian, S.Tp. M.M.


(.....)

Penguji : Prof. M. Taufiq Amir, S.E., M.M., Ph.D.

(......)

Penguji : Gunardi Endro, Ph.D.

(......)

Ditetapkan di: Jakarta

Tanggal : September 2026

UNGKAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulillahirabbil'alamin. Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas segala rahmat, kekuatan, dan kesabaran yang tiada henti dicurahkan-Nya, sehingga tesis yang sempat terasa seperti "maraton tanpa garis finish" ini akhirnya bisa rampung juga. Terima kasih, ya Allah, sudah menemani setiap begadang, setiap revisi yang datang lagi dan lagi, dan setiap doa yang dipanjatkan di sela mengurus rumah, anak, dan kuesioner.

Kepada suami tercinta, Erisko Kurniawan (Piko), terima kasih sudah menjadi rekan seperjuangan yang paling sabar yang rela begadang menemani. Kepada ketiga buah hati, Elqy Aerilyn Kirana Loveria, Erzio Abizard Loverio, dan Elzavira Auristela Loveria, maafkan Miko (panggilan Ibu) yang kadang lebih akrab dengan laptop daripada dengan kalian selama masa penyusunan tesis ini. Semoga kelak kalian paham, semua ini juga untuk kalian bahwa Miko kalian pun masih terus belajar dan tidak pernah berhenti berjuang.

Untuk kedua orang tua penulis yang telah lebih dulu berpulang ke sisi-Nya, tesis ini adalah salah satu buah dari didikan, doa, dan kerja keras yang telah Ayah dan Ibu tanamkan sejak kecil. Rasanya masih ingin berbagi kabar bahagia ini secara langsung namun penulis percaya, dari tempat kalian sekarang, kalian melihat dan turut berbahagia. Karya ini penulis persembahkan untuk kalian berdua.

Penulis juga menghaturkan rasa hormat dan terima kasih yang tulus kepada Bapak Dr. Okder Pendrian, S.Tp. M.M., selaku dosen pembimbing, yang dengan sabar membimbing dan mengoreksi, Terima kasih atas setiap masukan tajam namun membangun, serta kepercayaan yang diberikan sepanjang proses ini.

Penulis juga menghaturkan terima kasih yang tulus kepada seluruh dosen pengajar Program Magister Manajemen Universitas Bakrie, yang telah membekali penulis dengan ilmu pengetahuan, wawasan, dan kerangka berpikir ilmiah selama menempuh masa perkuliahan. Setiap mata kuliah yang diampu, setiap diskusi yang dibangun di ruang kelas, telah menjadi bekal berharga yang turut membentuk dan mematangkan penelitian ini.

Untuk teman-teman seperjuangan Magister Manajemen, "Keluarga Cemara" terima kasih untuk setiap diskusi larut malam, saling kirim jurnal, saling semangati di grup chat yang tak pernah sepi notifikasi, dan tawa yang selalu berhasil mencairkan stres di tengah deadline. Susah senang bimbingan, revisi bareng, semua terasa lebih ringan karena ada kalian. Kalau kata pepatah, "berat sama dipikul, ringan sama dijinjing" tesis ini berat, tapi berkat kalian jadi terasa jauh lebih ringan.

Tak lupa, penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh narasumber dan informan penelitian, yang telah meluangkan waktu berharga untuk berbagi pengalaman dan pandangannya. Tanpa keterbukaan dan kejujuran kalian, penelitian ini hanya akan menjadi teori di atas kertas.

Ucapan terima kasih pula penulis sampaikan kepada segenap pihak yang tidak

dapat disebutkan satu per satu, baik yang telah membantu dalam proses pengumpulan data, memberikan dukungan moril, maupun turut serta dalam berbagai bentuk bantuan lain selama penyusunan tesis ini berlangsung. Sekecil apa pun bentuk kontribusi yang diberikan, penulis yakini turut mengalirkan keberkahan tersendiri bagi terselesaikannya karya ini. Semoga Allah SWT membalas segala kebaikan yang telah dicurahkan dengan balasan yang berlipat ganda.

Akhir kata, penulis menyadari tesis ini masih jauh dari sempurna. Namun sebagaimana proses belajar itu sendiri, kesempurnaan bukanlah tujuan akhir melainkan kesungguhan dalam berproses. Semoga karya sederhana ini dapat memberikan manfaat, khususnya bagi pengembangan Program Magang Hub ke depannya.

Jakarta, September 2026

Penulis

Atria Darmawati

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai sivitas akademik Universitas Bakrie, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Atria Darmawati
NIM : 2241021011
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Ilmu Sosial
Jenis Karya : Tesis

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Bakrie Hak Bebas Royalti Non-eksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Evaluasi Efektivitas Program Magang Hub Kementerian Ketenagakerjaan terhadap Kesiapan Kerja Peserta Magang: Studi pada Kelompok Usaha Bakrie.

berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Bakrie berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan Tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta untuk kepentingan akademis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : September 2026

Yang menyatakan



(Atria Darmawati)

ABSTRAK

Program Magang Hub Kementerian Ketenagakerjaan merupakan kebijakan magang bersponsor pemerintah yang bertujuan mempersempit kesenjangan antara dunia pendidikan dan kebutuhan industri. Penelitian ini bertujuan mengevaluasi efektivitas Program Magang Hub terhadap kesiapan kerja peserta magang di Kelompok Usaha Bakrie (KUB), serta menguji peran moderasi kualitas mentoring dan relevansi tugas magang. Penelitian menggunakan desain *mixed methods explanatory sequential*, diawali tahap kuantitatif terhadap 98 peserta (response rate 80,3% dari populasi 122) menggunakan kuesioner 68 butir skala Likert, dilanjutkan tahap kualitatif melalui wawancara semi-terstruktur terhadap 16 informan (Manajemen/HC, Peserta Magang, dan Mentor/Pembimbing Lapangan). Hasil regresi menunjukkan pelaksanaan program berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kesiapan kerja ($\beta_1=0,577$; $\beta_2=0,319$; $p<0,001$; $R^2=0,855$) sejalan dengan model CareerEDGE dan experiential learning yang menekankan peran pengalaman kerja nyata dalam pembentukan employability, dengan peningkatan signifikan pada seluruh dimensi kesiapan kerja, terbesar pada dimensi soft skills. Kualitas mentoring memoderasi hubungan tersebut secara marginal dengan arah negatif ($\beta=-0,166$; $p=0,067/0,034$), mengindikasikan efek mentoring yang bersifat kondisional, lebih menentukan bagi peserta dengan kesiapan awal rendah, namun relatif kurang menentukan bagi peserta yang telah mandiri, sementara relevansi tugas tidak terbukti sebagai moderator ($p=0,625/0,687$). Analisis tematik kualitatif memperdalam temuan ini melalui mekanisme “penyangga berlapis” antara manajemen, mentor, dan peserta. Penelitian ini berkontribusi memperluas pemahaman mengenai komponen Experience dalam model CareerEDGE dan fungsi mentoring Kram (1985) tanpa mengubah struktur konstruk yang telah ada, khususnya dengan menunjukkan relasi yang bersifat saling mensubstitusi (*compensatory*), bukan sekadar saling melengkapi, antara kualitas mentoring dan pelaksanaan program formal, serta merekomendasikan penyederhanaan administrasi (jangka pendek), standardisasi kompetensi dan pelatihan mentor (jangka menengah), dan integrasi program dengan talent pipeline perusahaan (jangka panjang).

Kata kunci: Program Magang Hub, kesiapan kerja, efektivitas program, kualitas mentoring, *mixed methods*.

ABSTRACT

The Magang Hub Internship Program of the Ministry of Manpower is a government-sponsored internship policy aimed at narrowing the gap between education and industry needs. This study aims to evaluate the effectiveness of the Magang Hub Program on the work readiness of interns at Kelompok Usaha Bakrie (KUB), and to examine the moderating roles of mentoring quality and task relevance. The study employed a *mixed methods explanatory sequential* design, beginning with a quantitative phase involving 98 participants (an 80.3% response rate from a population of 122) using a 68-item Likert-scale questionnaire, followed by a qualitative phase through semi-structured interviews with 16 informants (Management/HC, Interns, and Field Mentors/Supervisors). Regression results show that program implementation had a positive and highly significant effect on work readiness ($\beta_1=0.577$; $\beta_2=0.319$; $p<0.001$; $R^2=0.855$), consistent with the CareerEDGE

model and experiential learning theory, which emphasize the role of authentic work experience in shaping employability, with significant improvement across all dimensions of work readiness, the largest being in soft skills. Mentoring quality moderated this relationship marginally and in a negative direction ($\beta=-0.166$; $p=.067/.034$), indicating a conditional mentoring effect more decisive for participants with lower initial readiness, but relatively less decisive for those who were already self-sufficient while task relevance was not supported as a moderator ($p=.625/.687$). Qualitative thematic analysis deepened these findings through a “layered buffering” mechanism among management, mentors, and participants. This study contributes by extending the understanding of the Experience component within the CareerEDGE model and Kram’s (1985) mentoring functions without altering their existing constructs specifically by showing a compensatory rather than merely complementary relationship between mentoring quality and formal program implementation, and by recommending administrative simplification (short term), mentor competency standardization and training (medium term), and integration of the program with corporate talent pipelines (long term).

Keywords: Magang Hub Internship Program, work readiness, program effectiveness, mentoring quality, mixed methods

DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN ORIGINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
DEWAN PENGUJI	iii
UNGKAPAN TERIMA KASIH.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR TABEL	xii
BAB I - PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
1.4.1 Manfaat Akademis	5
1.4.2 Manfaat Praktis	6
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	7
1.6 Sistematika Penulisan	8
BAB II - TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Konsep Kesiapan Kerja (<i>Employability</i>)	9
2.1.1 Definisi dan Konsep Kesiapan Kerja	9
2.1.2 Model CareerEDGE	10
2.1.3 Kesiapan Kerja dalam Konteks Indonesia.....	10
2.2 Teori <i>Experiential Learning</i> dan Program Magang.....	11
2.2.1 Teori <i>Experiential Learning</i>	11
2.2.2 Program Magang: Definisi, Tipologi, dan Manfaat	12
2.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Magang	12
2.3 Konsep Efektivitas Program.....	13
2.3.1 Definisi Efektivitas Program.....	13
2.3.2 Model Evaluasi Kirkpatrick	13
2.3.3 Model CIPP (Context, Input, Process, Product).....	14
2.4 Teori Terkait Variabel Penelitian	15
2.4.1 Soft Skills	15

2.4.2 Kompetensi Teknis (Hard Skills).....	15
2.4.3 Sikap Kerja (Work Attitude).....	16
2.4.4 Jaringan Profesional (Professional Networking).....	16
2.4.5 Self-Efficacy dalam Konteks Kesiapan Kerja.....	17
2.5 Program Magang Hub dan Konteks Ketenagakerjaan Indonesia	17
2.5.1 Kebijakan Ketenagakerjaan dan Pengembangan SDM.....	17
2.5.2 Program Magang Hub Kementerian Ketenagakerjaan.....	18
2.6 Penelitian Terdahulu.....	21
2.7 Kerangka Pemikiran	25
2.8 Hipotesis dan Pertanyaan Penelitian Kualitatif	26
2.8.1 Hipotesis Kuantitatif (Tahap Pertama).....	26
2.8.2 Pertanyaan Penelitian Kualitatif (Tahap Kedua).....	27
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	29
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian	29
3.2 Desain Penelitian	30
3.2.1 Fase Pertama: Kuantitatif.....	30
3.2.2 Fase Kedua: Kualitatif.....	30
3.2.3 Tahap Integrasi Data	31
3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	31
3.3.1 Lokasi Penelitian	31
3.3.2 Waktu Penelitian	32
3.4 Populasi dan Sampel.....	33
3.4.1 Populasi	33
3.4.2 Sampel Kuantitatif.....	33
3.4.3 Sampel Kualitatif.....	34
3.5 Operasionalisasi Variabel.....	34
3.6 Instrumen Penelitian	39
3.6.1 Kuesioner	39
3.6.2 Pedoman Wawancara	40
3.6.3 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	40
3.7 Teknik Pengumpulan Data	41
3.7.1 Data Primer	41
3.7.2 Data Sekunder	41
3.7.3 Prosedur Etika Penelitian	42
3.8 Teknik Analisis Data	42
3.8.1 Analisis Kuantitatif	42
3.8.2 Analisis Kualitatif	44

3.8.3 Integrasi Data (Mixed Methods)	45
BAB IV HASIL PENELITIAN	47
4.1 Karakteristik Responden.....	47
4.2 Hasil Uji Instrumen Penelitian	49
4.2.1 Uji Validitas	49
4.2.2 Uji Reliabilitas	49
4.3 Hasil Uji Normalitas	50
4.4 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	51
4.5 Hasil Pengujian Hipotesis.....	52
4.5.1 Pengujian H1: Pengaruh Pelaksanaan Program terhadap Kesiapan Kerja.....	52
4.5.2 Pengujian H2, H2a–H2d: Perbedaan Kesiapan Kerja Sebelum dan Sesudah Program.....	53
4.5.3 Pengujian H3: Moderasi Kualitas Mentoring.....	55
4.5.4 Pengujian H4: Moderasi Relevansi Tugas	57
4.6 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis.....	59
4.7 Hasil Analisis Kualitatif	60
4.7.2 Karakteristik Informan	61
4.7.3 Tema 1 — Program sebagai Instrumen Rekrutmen Berisiko Rendah dan Jembatan Transisi Kerja.....	61
4.7.4 Tema 2 — Efek Kualitas Mentoring terhadap Kesiapan Kerja Bersifat Kondisional, Bukan Seragam.....	62
4.7.5 Tema 3 — Pola “Penyangga” Berlapis dalam Budaya Mentoring KUB	63
4.7.6 Tema 4 — Relevansi Tugas dengan Bidang Studi Bukan Prasyarat Keberhasilan Program.....	64
4.7.7 Tema 5 — Kendala Sistemik pada Aspek Administratif dan Teknis Program.....	65
4.7.8 Catatan Kredibilitas Analisis.....	66
4.8 Integrasi Temuan Kuantitatif dan Kualitatif (Joint Display)	66
4.8.1 Penjelasan Terintegrasi atas Pola H1 dan H2.....	67
4.8.2 Penjelasan Terintegrasi atas Pola H3	68
4.8.3 Penjelasan Terintegrasi atas Pola H4	68
4.9 Implikasi Teoretis	69
4.10 Implikasi Praktis.....	71
4.11 Ringkasan Bab.....	72
BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI.....	74
5.1 Kesimpulan.....	74
5.1.1 RQ1 — Efektivitas Program Magang Hub	74
5.1.2 RQ2 — Perbedaan Kesiapan Kerja pada Empat Dimensi.....	74
5.1.3 RQ3 — Peran Moderasi Kualitas Mentoring dan Relevansi Tugas.....	75

5.1.4 RQ4 — Faktor Pendukung dan Penghambat Efektivitas Program	75
5.2 Keterbatasan Penelitian	76
5.3 Rekomendasi	77
5.5.1 Prioritas Strategis Berdasarkan Jangka Waktu.....	77
5.5.2 Bagi Kementerian Ketenagakerjaan.....	77
5.5.3 Bagi Kelompok Usaha Bakrie.....	78
5.5.4 Bagi Perguruan Tinggi	79
5.5.5 Bagi Peneliti Selanjutnya	79
DAFTAR PUSTAKA	81
LAMPIRAN.....	84
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian	84
Lampiran 2. Tabulasi Data Jawaban Responden.....	84
Lampiran 3. Output SPSS Lengkap.....	84
Lampiran 4. Transkrip Wawancara Kualitatif.....	84

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.01 Model Penelitian: Hubungan Antar Variabel

DAFTAR TABEL

Tabel 2.01 Matriks Penelitian Terdahulu (Penulis Indonesia, 2019–2025)

Tabel 3.01 Distribusi Peserta Magang Hub pada Kelompok Usaha Bakrie

Tabel 3.02 Operasionalisasi Variabel Penelitian

Tabel 3.03 Rangkuman Desain Penelitian Mixed Methods

Tabel 4.01 Karakteristik Demografis Responden (n = 98)

Tabel 4.02 Ringkasan Uji Validitas Instrumen

Tabel 4.03 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Tabel 4.04 Hasil Uji Normalitas (Shapiro-Wilk)

Tabel 4.05 Statistik Deskriptif Variabel X, M1, dan M2

Tabel 4.06 Statistik Deskriptif Kesiapan Kerja: Sebelum (T1) vs Setelah (T2) Program

Tabel 4.07 Hasil Regresi Linear Berganda: Pengaruh X terhadap Y_T2 (H1)

Tabel 4.08 Hasil Uji Wilcoxon Signed-Rank: Kesiapan Kerja Sebelum vs Sesudah Program

Tabel 4.09 Hasil Regresi Berjenjang: Moderasi Kualitas Mentoring terhadap Hubungan X ke Y_T2

(H3)

Tabel 4.10 Hasil Regresi Berjenjang: Moderasi Relevansi Tugas terhadap Hubungan X ke Y_T2
(H4)

Tabel 4.11 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 4.12 Proses Koding Terbuka menuju Tema

Tabel 4.13 Joint Display: Integrasi Hasil Kuantitatif dan Kualitatif

Tabel 4.14 Ringkasan Kontribusi Teoretis Penelitian

Tabel 4.15 Pemetaan Temuan Penelitian ke Level Evaluasi Kirkpatrick

Tabel 5.1 Prioritas Rekomendasi Berdasarkan Jangka Waktu Implementasi