

HUBUNGAN PERILAKU PROAKTIF TERHADAP INTENSI *TURNOVER* PADA *MANAGEMENT TRAINEE* PT “X”

Ester Yeni Wijayanti
ester.yeni@ui.ac.id
Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

Abstrak: Penelitian ini dilakukan untuk melihat hubungan dari peningkatan perilaku proaktif dengan intensi turnover pada Management Trainee (MT) di PT “X”. Pengukuran awal dilakukan untuk mengetahui hubungan antara perilaku proaktif dengan intensi turnover pada MT, dari 15 orang MT ditemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara perilaku proaktif dengan intensi turnover pada MT di PT “X” dengan nilai koefisien korelasi sebesar -0.51^* dan nilai signifikansi 0.01 ($p < 0.05$). Dari hasil data tersebut dilihat MT menunjukkan perilaku proaktif yang rendah dan intensi turnover yang tinggi. Oleh karena itu peneliti mengusulkan program coaching untuk meningkatkan perilaku proaktif yang diharapkan dapat menurunkan intensi turnover pada MT di PT “X”
Kata kunci: Perilaku proaktif, intensi *turnover*, *management trainee*.

Abstract: This research was conducted to measure the correlation of proactive behavior with turnover intention in order to determine what intervention can be done to help reducing turnover intention on Management Trainee at PT “X”. First, the data revealed that there was a significant negative correlation between proactive behavior and turnover intention with a correlation coefficient of -0.51^* and a significant value of 0.01 ($p < 0.05$). From these data the result it was found that employee showed low of proactive behavior and turnover intention is high. Therefore, researcher proposed coaching program as an intervention design to improve proactive behavior in aim to reduce turnover intention.

Keywords: proactive behavior, turnover intention, management trainee.

PENDAHULUAN

Pada awal tahun 1990 perusahaan-perusahaan diseluruh dunia dihadapkan dengan tekanan besar dalam menjalankan bisnis, permintaan untuk karyawan bertalenta jauh melampaui pasokan, sehingga menciptakan kekurangan talenta secara global. Melalui kondisi ini mulai berkembang pada akhir tahun 1990 dengan munculnya tantangan global manajemen talenta (Schuler, Jackson, & Tarique, 2010). Global manajemen talenta

adalah sebuah kegiatan yang tersistematis dalam mengelola sumber daya manusia untuk menarik kandidat bertalenta yaitu dengan cara mengembangkan reputasi perusahaan, menarik individu, dan merekrut posisi yang di butuhkan, kemudian mengembangkan talenta yaitu kegiatan mengembangkan individu untuk bekerja secara efektif di situasi lingkungan global dan mempertahankan talenta yaitu mempertahankan individu dengan kualitas tinggi sesuai dengan arah strategi perusahaan ditengah lingkungan

yang sangat kompetitif (Tarique & Schuler, 2009).

Hal terpenting dalam implementasi manajemen talenta adalah pada manajer. Manajer merupakan posisi kunci dalam menciptakan budaya organisasi serta mengelola karyawan bertalenta dengan benar dan efektif (Karasar & Ozturk, 2014). Oleh karena itu, satu-satunya cara organisasi untuk mengatasi kondisi persaingan dan mempertahankan posisi strategis adalah dengan mendidik manajer masa depan secara benar. Untuk alasan ini, organisasi cenderung untuk berinvestasi pada kandidat manajerial baru di dalam organisasi melalui implementasi pelatihan kandidat manajerial atau di sebut dengan program *management trainee* (MT). Program *management trainee* (MT) umumnya berupa pembinaan, bimbingan, magang, kerja sama tim, pekerjaan proyek, simulasi kerja, orientasi, metode rotasi, bisnis akademi dan program pendidikan berbasis web yang telah berkembang pesat dalam beberapa tahun terakhir (Karasar & Ozturk, 2014).

Pelaksanaan program pelatihan karyawan baru yang efektif akan menghasilkan beberapa outcomes seperti, kejelasan dalam hal peran pekerjaan, belajar membina hubungan dengan kolega dan atasan terkait dengan keterampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaan, memiliki pengalaman mengenai budaya organisasi dan mampu mengevaluasi kemampuan adaptasi

diri mereka di dalam organisasi yang baru (Anwake & Greenhaus, 1999). Sedangkan pelaksanaan proses pelatihan karyawan baru yang tidak efektif juga dapat menghasilkan beberapa outcomes yaitu intensi turnover, job satisfaction, motivasi berprestasi, perasaan tentang kompetensi pekerjaan, adaptasi karyawan baru pada organisasi dan komitmen organisasi (Major, dkk, 1995). Major, dkk (1995) menekankan bahwa tingkat turnover pada karyawan baru banyak terjadi karena proses pelatihan yang tidak efektif sehingga karyawan baru gagal dalam proses adaptasi dengan tugas dan pekerjaan, serta tidak mampu membangun hubungan dengan kolega dan atasan.

Penelitian yang dilakukan oleh Wanberg dan Kammeyer-Mueller (2000) menunjukkan bahwa perilaku proaktif yang dilakukan oleh karyawan baru dapat menghasilkan beberapa work outcomes yaitu hubungan sosial, kejelasan peran, kepuasan kerja, intensi untuk keluar dan actual turnover. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa dengan melakukan perilaku proaktif feedback seeking, seorang karyawan baru dapat mengetahui secara jelas mengenai hasil kinerja mereka dari atasan sehingga karyawan baru dapat memahami harapan dari atasan mereka terhadap performa dalam bekerja. Sama halnya dengan relationship building, semakin proaktif karyawan baru dalam membina hubungan dengan rekan kerja dan atasan maka social integration

(hubungan sosial) yang terjalin akan semakin meningkat. Melalui hubungan sosial yang terjalin, akan mempermudah karyawan baru dalam memperoleh informasi mengenai peran dan tanggung jawab pekerjaan secara jelas sehingga karyawan baru dapat menampilkan kinerja yang baik dan merasa puas dalam pekerjaannya serta tidak akan meninggalkan pekerjaannya.

Turnover merupakan tingkah laku meninggalkan organisasi atas keinginan sendiri maupun keinginan organisasi (Hom & Griffeth, 1995 dalam Scott, dkk, 1999). Turnover karyawan dapat berdampak negatif bagi organisasi, terutama pada pengeluaran biaya oleh perusahaan. Kondisi kehilangan karyawan yang produktif bagi perusahaan, dapat menyebabkan penurunan produktivitas perusahaan dan peningkatan biaya pengeluaran bagi proses rekrutmen dan pelatihan karyawan pengganti (Riggio, 2008). Selain itu konsekuensi dari tingginya angka turnover pada organisasi juga dapat membahayakan tujuan organisasi (Allen, Weeks, & Moffit, 2005; Joarder, Sharif & Ahmmed, 2011).

Penjelasan sebelumnya menggambarkan bahwa program pelatihan management trainee (MT) memiliki peran penting dalam proses menciptakan manajer di masa depan pada organisasi, meskipun demikian menurut Wanberg dan Kammeyer-Mueller (2000) tidak semua organisasi dapat menyediakan proses pelatihan secara maksimal dan

efektif. Untuk mencapai tujuan dari proses pelatihan yang efektif, diharapkan usaha tidak hanya datang dari organisasi namun juga datang dari peserta pelatihan, seperti melakukan usaha sendiri dalam beradaptasi dengan lingkungan organisasi dan bersikap proaktif dalam mempelajari segala sesuatu yang terdapat dalam lingkungan organisasi baru. Proaktif merupakan perilaku mengambil inisiatif dalam menjalankan peran dan tugas dalam pekerjaan serta secara aktif beradaptasi dengan lingkungan sekitar (Crant, 2000).

PT "X" merupakan perusahaan joint venture antara perusahaan Indonesia dengan perusahaan Jepang. Perusahaan ini berdiri pada tahun 1971 sebagai pioner dalam glass manufacturing di Indonesia dengan tiga lokasi pabrik, yaitu Jakarta, Cikampek dan Sidoarjo dengan dua jenis produk yaitu kaca lembaran dan kaca otomotif. Penelitian dilakukan pada divisi kaca otomotif yang berlokasi di Cikampek dengan 1231 orang karyawan, dimana responden penelitian berada pada level manajerial yaitu karyawan dengan minimum pendidikan strata satu

Sejalan dengan filosofi PT "X" dalam menjalankan roda bisnisnya, program pengembangan karyawan baru pada level manajerial menjadi hal yang penting, karena pada level ini karyawan baru akan disiapkan untuk menjadi pemimpin di masa depan melalui program Management Trainee (MT). Melalui program Management Trainee diharapkan

PT "X" dapat mencetak pemimpin dengan pengetahuan dan keterampilan yang baik, sehingga mampu mempertahankan posisi PT "X" sebagai market leader dalam bisnis kaca dan produk-produk kaitannya.

Implementasi manajemen talenta yang dilakukan oleh PT "X" diawali dengan proses rekrutmen yaitu proses untuk menarik talent untuk bergabung dengan PT "X" melalui pemasangan iklan di media cetak, media elektronik maupun media sosial, yang kemudian dilanjutkan dengan proses seleksi untuk mendapatkan talent yang sesuai dengan kualifikasi. Diawali dengan seleksi administratif, dilanjutkan pada tahap seleksi tes potensi akademik, bila nilai memenuhi syarat kelulusan maka kandidat akan lanjut pada tahap wawancara oleh HR, lulus dari tahap wawancara HR maka kandidat akan lanjut pada tahap medical check up dan psikotes. Jika dalam kedua tes tersebut lulus maka seleksi selanjutnya wawancara dengan user. Tahap akhir dari seleksi calon MT adalah wawancara dengan manajemen puncak.

MT yang lolos seleksi akan masuk dalam program management trainee selama 12 bulan yang di bagi kedalam 2 kali kontrak kerja masing-masing 6 bulan. Selama 12 bulan program management trainee akan diisi oleh serangkaian pelatihan dalam bentuk off the job training dan on the job training, selama periode tersebut MT akan melakukan presentasi di hadapan manajemen puncak sebanyak 4 kali sebagai bentuk evaluasi.

Program management trainee diawali dengan freshman orientation yang berisi company rule, culture, dan safety manner, tahap selanjutnya adalah basic discipline training selama satu bulan yang berisi pelatihan untuk membentuk sikap kerja yang disiplin. Genba business outline merupakan tahap berikutnya yang berisi pengetahuan bisnis proses tiap departemen dan supply chain di tiap departemen, program selanjutnya adalah basic technical training dimana masing-masing MT telah menempati post posisi, diberi pengetahuan mengenai job scope, working prosedur, working instruction, practice on line dan technical theory yang terkait dengan job scope masing-masing MT. Tahap selanjutnya on the job training, MT diberi kesempatan untuk mempraktekkan pengetahuan yang telah didapat dari tahap sebelumnya. Project assignment merupakan tahap terakhir yang berupa project akhir, bertujuan untuk memperbaiki kelemahan yang ada di masing-masing post posisi.

Sejak tahun 2010-2015 PT "X" merekrut sebanyak 63 orang MT, namun dari total 63 orang yang telah di rekrut sebanyak 31 orang mengundurkan diri dalam kurun waktu kurang dari 1 tahun (sebelum masa kontrak management trainee berakhir). Jika angka turnover dirinci pertahun pada 2010 sebanyak 4 orang, 2011 sebanyak 10 orang, 2012 sebanyak 4 orang, 2013 sebanyak 2 orang, 2014 sebanyak 8 orang dan 2015 sebanyak 3 orang. Dari data tersebut

dapat terlihat bahwa tren angka turnover MT sejak 2010-2015 fluktuatif. Jika dilihat dari data periode keluarnya MT, pada masa on the job training dan basic technical training merupakan angka tertinggi yaitu 14 orang dan 10 orang.

Tahap identifikasi selanjutnya dilakukan melalui proses wawancara dan FGD kepada 17 orang MT dan didapatkan hasil sebagai berikut, kurangnya frekuensi coaching terhadap tugas yang telah dikerjakan, sulit memperoleh informasi dari orang-orang terkait di departemen penempatan. Ketika peneliti melakukan konfirmasi lebih lanjut, diperoleh keterangan bahwa MT tidak tahu bagaimana cara memulai menjalin hubungan dengan atasan sehingga MT tidak tahu bagaimana harus bersikap saat meminta umpan balik terhadap tugas yang dikerjakan oleh MT, sehingga MT terlihat tidak memiliki inisiatif untuk meminta umpan balik dan hanya menunggu arahan dari atasan. MT terlihat tidak bisa membaur dengan karyawan lain, hal tersebut disebabkan oleh karena 88% MT adalah fresh graduate yang belum memiliki gambaran dunia kerja secara formal.

Dalam rangka memperkuat data, peneliti melakukan pengambilan data kembali melalui kuesioner mengenai intensi turnover dan perilaku proaktif pada MT dalam masa pelatihan management trainee. Hasil dari kuesioner intensi turnover menunjukkan bahwa MT PT "X" memiliki intensi yang cukup tinggi

untuk meninggalkan pekerjaan mereka saat ini sedangkan hasil dari kuesioner perilaku proaktif menunjukkan dalam hal partisipasi di acara maupun kegiatan sosial yang diadakan organisasi, membina hubungan dengan karyawan dari bagian maupun departemen lain tergolong rendah, hal ini sejalan dengan penilaian manajemen bahwa MT masih kurang berbaur dengan karyawan lain dan cenderung berkelompok dengan sesama MT. Selain itu pada aspek mencari tahu informasi mengenai bidang pekerjaan, prosedur maupun peraturan yang berlaku di organisasi dan aspek meminta umpan balik terhadap hasil pekerjaan tergolong rendah.

Berdasarkan hasil wawancara dan kuesioner peneliti menyimpulkan bahwa ditemukan adanya masalah perilaku proaktif yang rendah pada MT sehingga MT tidak mampu membangun hubungan sosial dengan atasan maupun rekan kerja dan MT tidak mampu menyelesaikan dan menguasai tugas sesuai target yang ditentukan oleh atasan. Manajemen berharap MT mampu menampilkan perilaku proaktif sehingga dapat lebih mudah saat beradaptasi dengan lingkungan kerja serta mampu menyelesaikan tugas sesuai target dari masing-masing atasan, terutama MT nantinya akan dipersiapkan sebagai "future leader". Selain peneliti melihat bahwa pada program management trainee (MT) di PT "X", kurikulum selama dua belas bulan tidak ditemukan tujuan

instruksional khusus yang mengarahkan program pelatihan management trainee untuk menciptakan future leader yang memiliki perilaku proaktif.

Perilaku Proaktif

Crant (2000) mendefinisikan perilaku proaktif adalah perilaku mengambil inisiatif untuk meningkatkan kondisi saat ini atau menciptakan suatu kondisi baru yang lebih menantang dari pada dengan pasif beradaptasi pada kondisi yang ada. Sejalan dengan pengertian tersebut Grant dan Ashford (2008) menyatakan perilaku proaktif adalah sebagai tindakan antisipasi yang dilakukan oleh karyawan yang akan berdampak pada dirinya sendiri dan atau lingkungan disekitarnya. Individu yang proaktif pada umumnya dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya secara maksimal, memiliki tujuan akhir yang dicapai dan dapat beradaptasi dengan situasi maupun lingkungan baru secara baik (Crant, 2000).

Perilaku proaktif tersebut terbagi ke dalam beberapa jenis yaitu :

1. Sense making

Perilaku sensemaking terdiri dari feedback seeking dan information seeking. Feedback seeking adalah perilaku dimana karyawan baru mencari umpan balik dari atasan maupun rekan kerja mengenai hasil kerja maupun performa kinerjanya dalam menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan information seeking merupakan perilaku mencari tahu informasi mengenai bidang

pekerjaan, prosedur maupun peraturan yang berlaku dalam organisasi.

2. Relationship Building

Relationship Building merupakan usaha dari karyawan baru untuk membina hubungan dengan rekan kerja maupun atasannya dalam lingkungan yang baru.

3. Job-Change Negotiating

Perilaku ini merupakan perilaku proaktif yang dilakukan karyawan baru mengenai keinginannya dalam bidang pekerjaan maupun departemen yang diinginkan

4. Positive Framing

Karyawan baru melihat seluruh situasi dengan hal yang positif. Dalam hal ini karyawan baru memiliki interpretasi yang positif terhadap seluruh kejadian yang terjadi di sekitarnya

Penelitian yang dilakukan oleh Kammeyer-Mueller dan Wanberg (2000), menyatakan jika seorang karyawan baru melakukan perilaku proaktif selama masa adaptasi di lingkungan organisasi yang baru maka akan menghasilkan outcomes yang positif yaitu :

Social integration

Merujuk pada keadaan dimana karyawan baru dapat diterima dalam suatu kelompok kerjanya yang baru

Role clarity

Merupakan tingkat pemahaman karyawan baru mengenai tugas, harapan dan tanggung jawab yang terkait dengan posisi pekerjaannya.

Job satisfaction

Merupakan suatu sikap karyawan baru terhadap pekerjaannya yang didasarkan pada penilaian aspek yang ada.

Sedangkan jika karyawan baru tidak melakukan perilaku proaktif selama masa adaptasi di lingkungan organisasi maka akan menghasilkan outcomes yang negatif yaitu intensi turnover dan actual turnover

Hubungan peningkatan Perilaku Proaktif terhadap penurunan Intensi Turnover dengan pemberian coaching

Dalam rangka mencapai program management trainee yang efektif, dibutuhkan peran yang seimbang antara perusahaan dan MT dalam organisasi. Pihak perusahaan harus memiliki rancangan program yang terstruktur dimulai dari pemberian materi atau tugas, prosedur penempatan kerja, dan juga pemberian umpan balik terhadap hasil tugas pekerjaan. Selain itu, MT juga hendaknya menunjukkan perilaku proaktif untuk beradaptasi ke dalam lingkungan organisasi. Menurut Ashford dan Black (1996), perilaku proaktif yang dapat dilakukan oleh karyawan baru selama proses pelatihan karyawan baru adalah Sensemaking (Information and Feedback Seeking), Relationship building, Job change negotiation dan Positive Framing.

Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa turnover intention memiliki hubungan yang signifikan

dengan beberapa perilaku proaktif diantaranya adalah relationship building dan feedback seeking selama proses pelatihan karyawan baru. Dari penelitian ini dijelaskan bahwa dengan melakukan perilaku proaktif feedback seeking seorang MT dapat mengetahui secara jelas mengenai kinerja mereka dari atasan sehingga secara tidak langsung mereka dapat memahami harapan atasan mereka tentang performa dalam bekerja. Ketika pemberian feedback ini dapat berjalan secara efektif, maka MT menilai dirinya berhasil memenuhi tugas dan tanggung jawab pekerjaannya sehingga ia tidak akan meninggalkan pekerjaannya di organisasi. Begitu juga dengan relationship building, semakin proaktif karyawan baru dalam membina hubungan dengan rekan kerja maupun atasan, maka social integration (hubungan sosial) yang terjalin dengan rekan kerja maupun atasan akan semakin meningkat. Diterimanya karyawan baru oleh rekan kerja dalam kegiatan dalam organisasi sehingga menjadi sumber dukungan sosial bagi karyawan baru. Ketika hal tersebut terjadi, maka mereka akan mampu menampilkan kinerja yang baik dalam pekerjaannya dan mampu menyesuaikan dengan lingkungan kerjanya yang baru. Hal ini dapat menyebabkan MT tidak akan meninggalkan pekerjaannya dalam organisasi tersebut.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, karakteristik dari

penelitian kuantitatif adalah dilakukan pada lingkungan yang dikontrol dengan tujuan untuk mencapai hasil yang objektif dan tidak dipengaruhi oleh lingkungan eksternal, fokus kepada perilaku, menitikberatkan pada prediksi daripada deskripsi, biasanya melibatkan penggunaan metode eksperimental atau kuesioner terstruktur serta dilakukan pada jumlah responden yang besar (Langridge, 2004). Responden penelitian ini adalah 15 orang MT PT “X” yang berasal dari departemen Production, Maintenance, Quality Assurance, HSE, Sales & Marketing, dan Purchase.

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur turnover intention merupakan alat ukur adaptasi dari Mobley (1977), terdapat 10 (sepuluh) butir menggunakan skala Likert dengan 5 pilihan jawaban yaitu 1-5 (sangat tidak setuju–sangat setuju). Sedangkan alat ukur yang digunakan untuk mengukur perilaku proaktif diadaptasi dari Proactive Socialization (Ashford & Black, 1996). Terdapat 24 butir pada kuesioner

menggunakan skala dengan 4 pilihan jawaban 1-4 (kecil kemungkinan untuk saudara lakukan–selalu dipilih untuk saudara lakukan).

Berdasarkan hasil uji coba terpakai, alat ukur turnover intention memiliki koefisien alpha sebesar 0,795 dan alat ukur perilaku proaktif memiliki koefisien alpha sebesar 0,848. Hal tersebut menunjukkan bahwa alat ukur tersebut dapat dikatakan reliabel, dimana item-item di dalam alat ukur tersebut secara homogen mengukur satu variabel yang sama. Sedangkan hasil uji coba terpakai, alat ukur turnover intention pada masing-masing item hasil perhitungan korelasi item-total berkisar antara 0,215 - 0,834, sedangkan pada alat ukur perilaku proaktif berkisar antara 0,205 - 0,685. Korelasi item total ini menunjukkan tingkat diskriminasi item dalam skala yang sudah dibuat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran demografis 15 orang responden penelitian dirincikan dalam tabel di bawah ini,

Tabel 1: Gambaran Profil Responden

Kategori		Frekuensi	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	13	86%
	Perempuan	2	14%
Usia	21-25 thn	14	93%
	26-30 thn	1	7%

Kategori		Frekuensi	%
Lama Bekerja	1-3 bln	8	53%
	4-6 bln	4	27%
	7-9 bln	2	14%
	10-12 bln	1	6%
Pendidikan	S1	15	100%
	S2	0	0%

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden penelitian ini berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 13 orang (86%), berusia antara 21-25 tahun sebanyak 14 orang (93%). Seluruh responden penelitian berpendidikan S1 serta sudah bekerja di PT "X" selama 1-3 bulan sebanyak 8 orang (53%).

Uji korelasi antara perilaku proaktif dan intensi turnover yang bertujuan untuk melihat adanya hubungan diantara kedua variabel, didapatkan koefisien korelasi antara perilaku proaktif dan intensi turnover adalah sebesar -0.51^* dengan nilai signifikansi sebesar 0.01. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara perilaku proaktif dengan intensi turnover pada management trainee di PT "X" (Hal diterima). Hubungan antara dua variabel yang ada adalah linier dan negatif, artinya semakin tinggi nilai perilaku proaktif maka akan semakin rendah nilai intensi turnover; begitupula sebaliknya.

Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat dikatakan bahwa jika seorang MT melakukan perilaku proaktif seperti mencari umpan balik atas pekerjaan yang

telah dilakukan dan berusaha membina hubungan sosial dengan atasan maupun rekan kerja selama masa adaptasi di lingkungan organisasi yang baru maka akan menghasilkan outcomes yang positif yaitu, merasa diterima dalam suatu kelompok kerja baru, memperoleh pemahaman yang cukup atas tugas, harapan serta tanggung jawab pada posisinya sehingga menghasilkan suatu sikap kepuasan terhadap pekerjaannya dan cenderung tidak akan meninggalkan pekerjaannya. Sebaliknya jika seorang MT tidak melakukan perilaku proaktif maka akan menghasilkan outcomes yang negatif yaitu intention turnover dan actual turnover.

Gambaran Skor Intensi Turnover MT

Hasil dari perhitungan 15 orang responden, dapat diketahui bahwa nilai mean skor alat ukur intensi turnover adalah 35.9 (SD = 7.21) sedangkan alat ukur perilaku proaktif adalah 47.8 (SD = 10.86). Nilai minimum untuk skor total intensi turnover yang di peroleh responden adalah 21, sedangkan skor total intensi turnover maksimal yang diperoleh responden adalah 46. Untuk melihat pengkategorian tingkat intensi

turnover pada responden, peneliti menggunakan norma dalam kelompok (within group norma)

Tabel 2: Gambaran skor intensi turnover responden

Kelompok	Rentang Skor	Frekuensi	%
Rendah	21-33	3	20%
Tinggi	34-46	12	80%

Dari tabel di atas dapat diketahui hasil dari intensi turnover pada MT , terdapat 3 responden yang tergolong rendah (18%) dan 12 orang tergolong tinggi (82%), dari hasil yang didapatkan bisa diambil kesimpulan bahwa mayoritas responden memiliki intensi yang tinggi untuk meninggalkan pekerjaannya

Gambaran Skor Perilaku Proaktif MT

Hasil dari perhitungan 15 orang

responden, dapat diketahui bahwa nilai mean skor alat ukur perilaku proaktif adalah 47.8 (SD = 10.86). Nilai minimum untuk skor total skor perilaku proaktif adalah 25, sedangkan skor total maksimal yang diperoleh responden adalah 62. Untuk melihat pengkategorian tingkat perilaku proaktif pada responden, peneliti menggunakan norma dalam kelompok (within group norma).

Tabel 3: Gambaran skor perilaku proaktif responden

Kelompok	Rentang Skor	Frekuensi	%
Rendah	25-43	11	73%
Tinggi	44-62	4	27%

Dari tabel di atas dapat diketahui hasil dari perilaku proaktif pada MT , terdapat 11 responden yang tergolong rendah (64%) dan 4 orang tergolong tinggi (36%), dari hasil yang didapatkan bisa diambil kesimpulan bahwa mayoritas responden menunjukkan perilaku proaktif yang rendah di lingkungan organisasi.

Dari hasil penelitian, peneliti melakukan analisis bahwa intensi turnover MT cukup tinggi karena mayoritas responden sebanyak 12 orang

atau 80% memiliki skor intensi turnover yang tergolong tinggi, yang artinya apabila ada alternatif pekerjaan lain di luar yang dianggap memiliki nilai lebih dari organisasi saat ini, maka 80% dari MT bisa mengundurkan diri atau terjadi turnover. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa perilaku proaktif memiliki hubungan dengan intensi turnover. Hal ini dibuktikan dengan perhitungan Pearson Correlation menunjukkan angka sebesar -0.51* yang berarti hubungan antara perilaku proaktif

dengan intensi turnover di PT "X" memiliki kekuatan yang cukup dengan arah hubungan yang berlawanan, yang artinya apabila tingkat perilaku proaktif rendah maka tingkat intensi turnover tinggi, begitu juga sebaliknya. Oleh karena hal tersebut peneliti menyimpulkan bahwa perlu adanya upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan perilaku proaktif sehingga dapat menurunkan intensi turnover pada MT.

PENUTUP

Simpulan dan saran

Setelah penelitian dilakukan dengan pengambilan data kuantitatif berupa kuesioner didapatkan hasil bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara perilaku proaktif dengan intensi turnover pada Management Trainee di PT "X". Hubungan diantara kedua variabel ini negatif, sehingga semakin tinggi perilaku proaktif Management Trainee maka semakin rendah tingkat intensi turnover mereka, begitu juga sebaliknya.

Hasil pengambilan data, ditemukan mengenai gambaran tingkat perilaku proaktif MT di PT "X" mayoritas rendah. Data menunjukkan skor paling rendah ditemukan pada jenis perilaku proaktif dalam hal membina hubungan dengan atasan dan rekan kerja selama program management trainee. Ketika hal ini terjadi menurut Wanberg dan Kammeyer-Mueller (2000), dalam diri karyawan baru dapat muncul intensi untuk keluar dari perusahaan dan mencari alternatif pekerjaan di tempat yang lain. Dampak ini

sudah terjadi pada MT di PT "X" dimana mereka sudah mulai berpikir untuk keluar dari organisasi, dari data tersebut dapat dikatakan bahwa hasil ini dapat menjawab pertanyaan penelitian pertama yaitu terdapat hubungan yang signifikan antara perilaku proaktif dengan intensi turnover pada MT di PT "X".

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Kammeyer-Mueller dan Wanberg (2003) menyatakan bahwa perilaku proaktif dapat menghasilkan task mastery, work group integration dan politic knowledge dan dapat menurunkan intensi turnover pada MT. Walaupun demikian pengukuran variabel mediator tidak dilakukan pada penelitian ini sehingga analisa lebih dalam mengenai hubungan antara independen variabel dengan mediator dan variabel dependen tidak dapat dilakuan.

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti mengajukan saran metodologis sebagai berikut :

1. Penelitian selanjutnya perlu melakukan pengambilan data dengan jumlah sample yang lebih banyak dan tidak hanya terbatas pada karakteristik management trainee, sehingga dapat memberi gambaran secara umum hubungan perilaku proaktif dengan intensi turnover pada karyawan baru.
2. Penelitian selanjutnya dapat mengukur variabel mediator antara perilaku proaktif dan intensi turnover, sehingga dapat memberikan analisa lebih mendalam mengenai hubungan perilaku proaktif melalui mediator task mastery, work

group integration dan politic knowledge terhadap intensi turnover.

Berdasarkan hasil yang telah diperoleh dalam penelitian ini, terdapat beberapa saran praktis yang dapat peneliti ajukan untuk menjadi bahan pertimbangan bagi PT "X" dalam melaksanakan program coaching selanjutnya yang nantinya termasuk dalam salah satu kurikulum Management Trainee program diantaranya :

1. Merancang evaluasi level 3, yaitu evaluasi tingkah laku untuk mengetahui seberapa besar perubahan perilaku MT setelah mengikuti program coaching. Selain itu evaluasi tingkah laku ini berfungsi sebagai salah satu tolok ukur dalam menilai efektifitas program

coaching yang dilakukan kepada MT.

2. Peneliti mengajukan evaluasi terhadap coach terbaik dapat dijadikan pertimbangan sebagai salah satu penilaian performa kerja coach.

3. Hendaknya departemen training and development segera menyusun tujuan khusus intruksional untuk program Management Trainee, dan mereview kurikulum yang sesuai untuk mencapai tujuan khusus tersebut.

4. Dalam proses seleksi MT berikutnya, pihak HR hendaknya juga membuat persyaratan kompetensi proaktif untuk MT, sehingga dalam proses seleksi lebih spesifik menjaring kandidat dengan kompetensi proaktif.

DAFTAR PUSTAKA

Allen, D. G., Weeks, K.P, & Moffitt, K. (2005).

Turnover intention and voluntary turnover. The moderating roles of self monitoring, locus of control, proactive personality and risk aversion. *Journal of Applied Psychology*, 90 (5), 980-990.

Anwake, U. P., & Greenhaus, J. H. (1999). Effective socialization of employees: Socialization content perspective. *Journal of Management Issues*, 11 (3), 315-329.

Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81, 199-214.

Crant, J. M. (2000) Proactive behavior

in organizations. *Journal of management*, 26, 435-462.

Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008) The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.

Joarder, Mohd H R; Sharif, Mohmad Yazam; Ahmmed, Kawsar. (2011) Mediating role of affective commitment in HRM practices and turnover intention relationship: A study in a developing context. *Journal of Business & Economics Research*, 2 (4), 135-158.

Kammeyer-Mueller, J. D., & Warnberg, C. R., (2003). Unwrapping the organizational entry process. Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied*

- Psychology, 88, 779-794.
- Karasar, S., & Ozturk, O. F. (2014). Management trainee program of Turkish airlines: Global distance education. *Journal of Education Technology*, 13 (2), 111-120
- Langride, B. (2004). *Research methods & data analysis in psychology*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Major, D. A., Kozlowski, S.W., Chao, G T., & Gardner, P. D., (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology*, 80 (3), 418-431.
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62 (2), 237-240.
- Riggio, R. E. (2008). *Introduction to industrial/organizational psychology*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Scott, C. R., Connaughton, S. L., Diaz-Saens. H. R., Maguire, K., Ramirez, R., Richardson, B., Shaw, S. P., & Morgan, D. (1999). The impact of communication and multiple identification on intent to leave: Multimetodologic exploration. *Journal of Management Communication Quarterly*, 12 (3), 400-435.
- Schuler, R. S., Jackson S. E., & Tarique, I. (2010). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46, 506-516.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2009). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45, 122-133.
- Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictor and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85, 373-385.