



UNIVERSITAS INDONESIA

**PEMBERIAN *COACHING* DAN KONSELING UNTUK
MENINGKATKAN PERILAKU PROAKTIF DAN
MENURUNKAN INTENSI UNTUK KELUAR PADA
*EXCECUTIVE TRAINEE BATCH 4 (STUDI PADA PT. XYZ)***

*The Provision of Coaching and Counselling to improve Proactive behavior and
Reduce Intention to Leave on Excecutive Trainee batch 4 (Study at PT. XYZ)*

TESIS

NADYA ARNINDITHA

1006796456

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM STUDI PSIKOLOGI PROFESI
PEMINATAN PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI
DEPOK
JULI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PEMBERIAN *COACHING* DAN KONSELING UNTUK
MENINGKATKAN PERILAKU PROAKTIF DAN
MENURUNKAN INTENSI UNTUK KELUAR PADA
*EXCECUTIVE TRAINEE BATCH 4 (STUDI PADA PT. XYZ)***

*The Provision of Coaching and Counselling to improve Proactive behavior and
Reduce Intention to Leave on Excecutive Trainee batch 4 (Study at PT. XYZ)*

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister

NADYA ARNINDITHA

1006796456

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM STUDI PSIKOLOGI PROFESI
PEMINATAN PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI
DEPOK
JULI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Nadya Arninditha

NPM : 1006796456

Tanda Tangan :



Tanggal : 9 Juli 2012

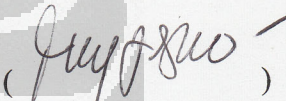
HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Nadya Arninditha
NPM : 1006796456
Program Studi : Program Magister Psikologi Profesi Peminatan
Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : Pemberian *Coaching* dan Konseling untuk
Meningkatkan Perilaku Proaktif dan Menurunkan
Intensi untuk Keluar pada *Excecutive Trainee batch 4*
di PT. XYZ

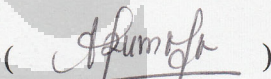
Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Studi Psikologi Profesi Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

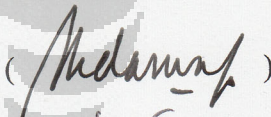
Pembimbing I : Dra. Indrya Ami Rulliyati Darsono M.A.
NIP 131645337

()

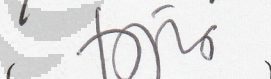
Pembimbing II : Arum Etikariena Hidayat, S.Psi., M.Psi
NIP 086050142

()

Penguji I : Dra. B.K Indarwahyanti Graitto M.Psi
NIP 080903007

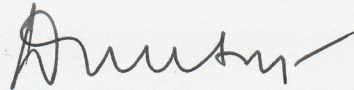
()

Penguji II : Dra. Siti Farida Haryoko M.PSi
NIP 194904031976031002

()

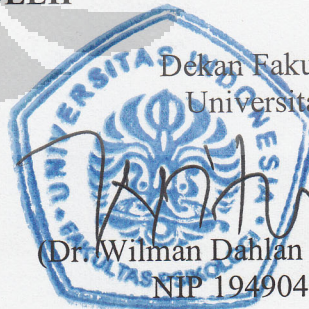
DISAHKAN OLEH

Ketua Program Studi Profesi Psikologi Fakultas
Psikologi Universitas Indonesia



(Dra. Dharmayati Utoyo Lubis, MA., Ph.D., Psikolog)
NIP 195103271976032001

Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia



(Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M. Org. Psy.)
NIP 194904031976031002

Ditetapkan di : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

Tanggal : 9 Juli 2012

UCAPAN TERIMA KASIH

Syukur Alhamdulillah peneliti panjatkan kepada Allah SWT, karena berkat dan rahmatn-Nya peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Dalam proses penyusunan tesis ini peneliti mendapat bantuan dari berbagai pihak dan untuk itu, peneliti ingin mengucapkan terima kasih banyak kepada:

1. Kedua orang tua peneliti yang tiada henti memberikan dukungan, kasih sayang dan senantiasa selalu mendoakan peneliti agar proses penyusunan tesis bisa berjalan lancar.
2. Dra. Indrya Ami Ruliyanti Darsono, MA, selaku pembimbing I dan Arum Etikariena Hidayat, S.Psi., M. Psi., selaku pembimbing II yang telah memberikan waktu, perhatian, dukungan dan masukan dalam proses penyusunan tesis ini.
3. Pihak penguji Ibu Dra. B.K Indarwahyanti Graitto, M.Psi dan Ibu Dra. Siti Farida Haryoko Boru Tobing yang telah memberikan masukan dan saran mengenai tesis ini.
4. Mba Maya, Mba Tyas, Mba Dita, Pak Indie, Pak Marlan dan seluruh tim HR di PT. XYZ yang telah bersedia menyediakan data, waktu, serta dukungan yang luar biasa dalam proses penyusunan tesis ini.
5. Para karyawan *Excecutive Trainee*, Eumir, Mita, Dian, Ilham, Hanin dan Chris yang telah bersedia menjadi responden penelitian dari tesis ini. *I couldn't do it without you guys!*
6. Teman-teman senasib dan seperjuangan dari proses magang sampai tesis selesai, Renny, Ayu, Nining dan Ria yang telah banyak membantu peneliti dalam proses penyusunan tesis ini. Terima kasih untuk seluruh waktu, dukungan dan masukan yang kalian berikan pada peneliti. *Love you all!*
7. Teman-teman PIO 16 yang selalu senantiasa membantu, mendukung satu sama lain dan bersuka cita dalam dua tahun kebersamaan kita di UI.

Semoga Allah SWT senantiasa membalas segala kebaikan dari semua pihak yang terkait. Semoga tesis ini dapat bergina bagi orang-orang yang membacanya nanti.

Depok, Juli 2012

Peneliti

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS
AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nadya Arninditha
NPM : 1006796456
Program Studi : Program Magister Psikologi Profesi Peminatan
Psikologi Industri dan Organisasi
Fakultas : Psikologi
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-Exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

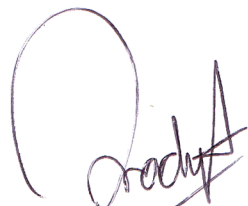
“Pemberian *Coaching* dan Konseling untuk Meningkatkan Perilaku Proaktif dan Menurunkan Intensi untuk Keluar pada *Executive Trainee batch 4* di PT. XYZ”

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada tanggal : 9 Juli 2012

Yang menyatakan



(Nadya Arninditha)

ABSTRAK

Nama : Nadya Arninditha
Program Studi : Program Magister Psikologi Profesi Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : Pemberian *Coaching* dan Konseling untuk Meningkatkan Perilaku Proaktif dan Menurunkan Intensi untuk Keluar pada *Excecutive Trainee batch 4* di PT. XYZ.

Penelitian ini dilakukan untuk melihat efektivitas dari pemberian *coaching* dan konseling dalam meningkatkan perilaku proaktif dan menurunkan intensi untuk keluar pada *Excecutive Trainee (ET) batch 4* di PT. XYZ. Untuk mengetahui permasalahan awal, peneliti melihat hubungan antara perilaku proaktif dengan *turnover intention* pada karyawan ET. Hasil analisis dari 10 karyawan ET ditemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara perilaku proaktif dengan *turnover intention* pada karyawan ET dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,035 dan nilai signifikansi 0,005 ($p < 0,005$). Dari hasil data tersebut dilihat karyawan ET menunjukkan perilaku proaktif yang rendah dan *turnover intention* yang cukup tinggi. Oleh karena itu intervensi perlu dilakukan untuk meningkatkan perilaku proaktif pada karyawan ET sehingga pada akhirnya akan dapat menurunkan intensi mereka untuk keluar dari perusahaan.

Sebagai bentuk dari intervensi, peneliti melakukan *coaching* dan konseling pada karyawan ET untuk meningkatkan perilaku proaktif mereka di lingkungan organisasi. Setelah diberikan intervensi berupa *coaching* dan konseling, terlihat bahwa terdapat perubahan yang signifikan pada skor perilaku proaktif karyawan ET namun tidak pada skor *turnover intention* mereka. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pemberian *coaching* dan konseling ini sudah efektif dalam meningkatkan pemahaman perilaku proaktif pada karyawan ET namun belum efektif dalam menurunkan intensi mereka untuk keluar dari PT. XYZ.

Kata kunci:

Perilaku proaktif, *Turnover Intention*, Proses sosialisasi, Karyawan baru

ABSTRACT

Name : Nadya Arninditha
Study Program : Master Program in Professional Psychology, Specializing in Industrial and Organizational Psychology.
Thesis Title : The Provision of Coaching and Counselling to Improve Proactive behavior and Reduce Intention to Leave on Executive Trainee batch 4 at PT. XYZ

This study was conducted to analyze the effectiveness of the provision of *coaching* to improve proactive behavior and reduce intention to leave on new employee at PT. XYZ. First, the data revealed that there was a significant negative correlation between proactive behavior and turnover intention with a correlation coefficient of 0.035 and a significance value of 0.005 ($p < 0.005$). From these data the results it was found that employee showed low proactive behavior and the turnover intention is quite high. Therefore, intervention needs to be done to improve the proactive behavior so that employees will eventually be able to reduce their intention to leave.

As an intervention, researcher conducted a coaching and counselling program to employees in order to improve their proactive behavior in an organizational environment. Once granted intervention in the form of coaching and counselling, it appears that there was a significant score changes in proactive employee behavior but not on their turnover intention. It can be concluded that the provision of coaching and counselling has been effective in improving proactive behavior on new employees but has not been effective in reducing employee's intention to leave.

Key words:

Proactive socialization, Turnover Intention, Organization Socialization and New employee

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
UCAPAN TERIMA KASIH.....	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR.....	v
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR BAGAN.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Identifikasi Permasalahan.....	6
1.3. Rumusan Masalah.....	12
1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian	
1.4.1. Tujuan Penelitian.....	13
1.4.2. Manfaat Penelitian.....	13
1.5. Sistematika Penulisan.....	14
BAB 2 TINJAUAN TEORITIS	
2.1. Teori Intensi Untuk Keluar	
2.1.1. Definisi <i>Turnover Intention</i>	15
2.1.2. Tahapan <i>Turnover Intention</i>	16
2.2. Proaktif.....	17
2.2.1 Definisi Proaktif.....	18
2.2.1.1 Definisi Perilaku Proaktif.....	18
2.2.2 Aspek-aspek Perilaku Proaktif.....	19
2.2.3 Perilaku Proaktif dalam Proses Sosialisasi.....	20
2.3 Sosialisasi Organisasi	
2.3.1. Definisi Sosialisasi Organisasi.....	21
2.3.2. Dimensi Sosialisasi Organisasi.....	22
2.3.3. Tahap Pelaksanaan Sosialisasi Organisasi.....	23
2.3.4. Karakteristik Sosialisasi Organisasi yang Efektif.....	24
2.4. Bentuk Intervensi.....	25
2.4.1. Bentuk Intervensi yang digunakan dalam Penelitian.....	27
2.5. <i>Coaching</i>	
2.5.1. Definisi <i>Coaching</i>	28
2.5.2. Karakteristik <i>Coaching</i>	28
2.5.2.1. Peran <i>Coach</i> dalam Kegiatan <i>Coaching</i>	28
2.5.2.2. Karakteristik <i>Coach</i> yang Efektif.....	29
2.5.3. Jenis-jenis <i>Coaching</i>	30
2.5.4. Manfaat <i>Coaching</i>	31
2.5.5. Teknik Pelaksanaan <i>Coaching</i>	32
2.5.6. Faktor-faktor Keberhasilan Penerapan <i>Coaching</i>	33

2.6. Konseling	35
2.6.1. Definsi Konseling	35
2.6.2. Langkah-Langkah Konseling	35
2.6.3. Tipe-Tipe Konseling	37
2.7. Dinamika Perilaku Proaktif dengan <i>Turnover Intention</i>	38

BAB 3 METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian	42
3.2. Tipe Penelitian	43
3.3. Desain Penelitian	43
3.4. Variabel Penelitian	
3.4.1. Variabel <i>Turnover Intention</i>	43
3.4.2. Variabel Perilaku Proaktif	44
3.4.3. Intervensi Penelitian	45
3.5. Rumusan Masalah	45
3.6. Hipotesis Penelitian	46
3.6.1 Hipotesis Alternatif	46
3.6.2 Hipotesis Null	47
3.7. Responden Penelitian	47
3.8. Metode Pengumpulan Data	
3.8.1. Wawancara	47
3.8.2. Kuesioner	48
3.8.2.1 Alat Ukur <i>Turnover Intention</i>	49
3.8.2.2 Alat Ukur Perilaku Proaktif	50
3.8.2.3 Hasil Uji Reabilitas dan Validitas <i>Turnover Intention</i> ..	52
3.8.2.4 Hasil Uji Reabilitas dan Validitas Proaktif	52
3.8.3. Observasi	52
3.9. Metode Analisis Data	53
3.10. Prosedur Penelitian	54

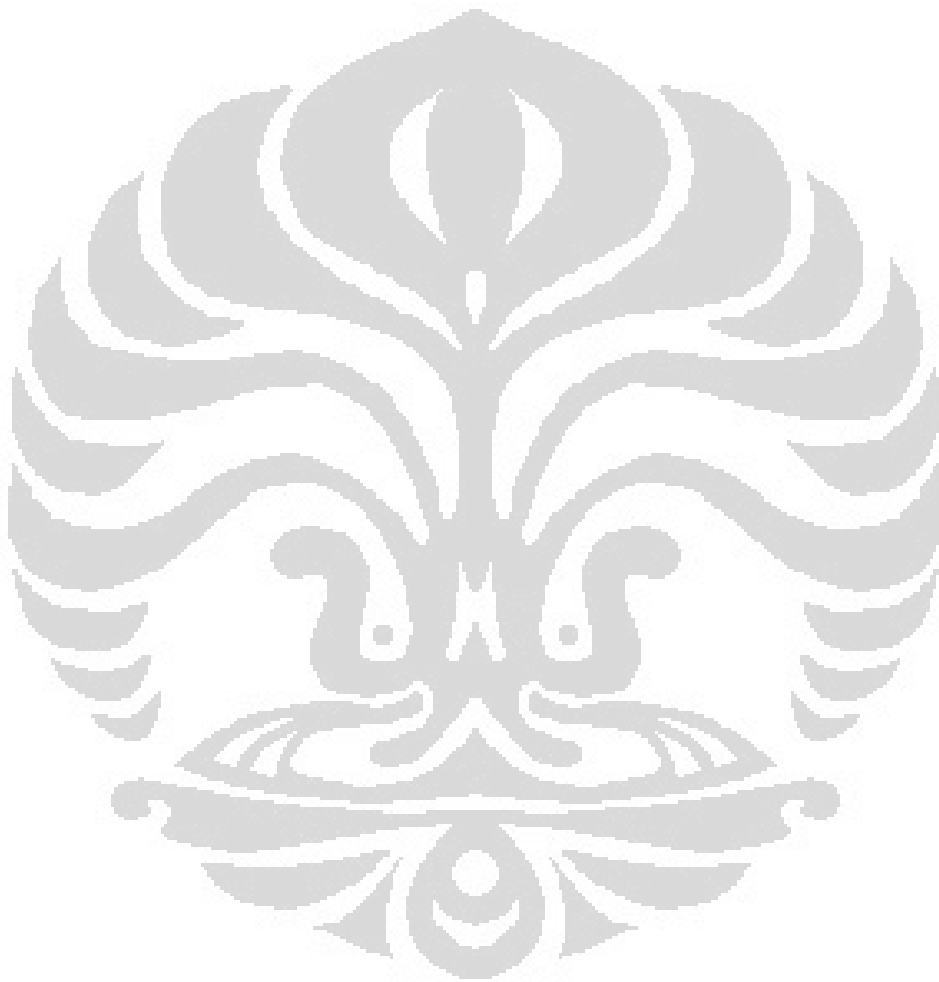
BAB 4 HASIL, ANALISIS DAN INTERVENSI

4.1. Gambaran Responden Penelitian	57
4.1.1 Gambaran Responden Penelitian Pada saat <i>Pre-Test</i>	57
4.1.1.1 Gambaran Jumlah Responden saat <i>Pre-Test</i>	57
4.1.1.2 Gambaran Seluruh Responden saat <i>Pre-Test</i>	58
4.1.2 Gambaran Responden Penelitian saat Intervensi	59
4.1.2.1 Gambaran Jumlah Responden saat Intervensi	59
4.1.2.2 Gambaran Seluruh Responden saat Intervensi	60
4.1.3 Gambaran Responden Penelitian Pada Saat <i>Post-Test</i>	61
4.1.3.1 Gambaran Jumlah Responden saat <i>Post-Test</i>	61
4.1.3.2 Gambaran Seluruh Responden saat <i>Post-Test</i>	62
4.2. Gambaran Hasil Penelitian pada saat <i>Pre-test</i>	
4.2.1. Pengambilan Data Awal	63
4.2.2. Gambaran <i>Turnover Intention</i> saat <i>Pre-Test</i>	65
4.2.3. Gambaran Proaktif saat <i>Pre-Test</i>	66
4.3. Program Intervensi	
4.3.1. Waktu	68
4.3.2. Tempat	68

4.3.3. Responden <i>Coaching</i>	69
4.3.4. Prosedur dan Pelaksanaan Intervensi	70
4.3.4.1. Prosedur Persiapan Intervensi	70
4.3.5 Pelaksanaan Intervensi <i>Coaching</i> Kelompok	71
4.3.6 Pelaksanaan Intervensi <i>Coaching</i> dan Konseling Individu	72
4.3.6.1. Pelaksanaan <i>Coaching</i> dan Konseling Individu D	73
4.3.6.2. Pelaksanaan <i>Coaching</i> dan Konseling Individu H	75
4.3.6.3. Pelaksanaan <i>Coaching</i> dan Konseling Individu I.....	77
4.3.6.4. Pelaksanaan <i>Coaching</i> dan Konseling Individu C.....	79
4.3.6.5. Pelaksanaan <i>Coaching</i> dan Konseling Individu M.....	81
4.3.7 Evaluasi <i>Coaching</i> dan Konseling	83
4.3.7.1. Evaluasi reaksi	83
4.3.7.2. Evaluasi Pembelajaran.....	85
4.4. Gambaran Hasil Penelitian pada saat <i>Post-test</i>	
4.4.1. Gambaran <i>Turnover Intention</i> saat <i>Post-test</i>	87
4.4.2. Gambaran Perilaku Proaktif saat <i>Post-test</i>	88
4.5. Gambaran Hasil Perbandingan <i>Pre-test</i> dengan <i>Post-test</i>	
4.5.1. Gambaran Hasil Perbandingan <i>Pre-test</i> dengan <i>Post-test</i>	
<i>Turnover Intention</i>	90
4.5.2. Gambaran Hasil Perbandingan <i>Pre-test</i> dengan <i>Post-test</i>	
Perilaku Proaktif	90
4.5.3. Gambaran Hasil Uji Korelasi Perilaku Proaktif dengan	
<i>Turnover Intention</i> saat <i>Post-Test</i>	91
BAB 5 DISKUSI, KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Diskusi	93
5.1.1 Diskusi Hasil Penelitian	93
5.1.2 Diskusi Hasil <i>Coaching</i> dan Konseling	96
5.1.3 Keterbatasan Penelitian	100
5.2. Kesimpulan	100
5.3. Saran	
5.3.1. Saran Praktis	101
DAFTAR PUSTAKA	102

DAFTAR BAGAN

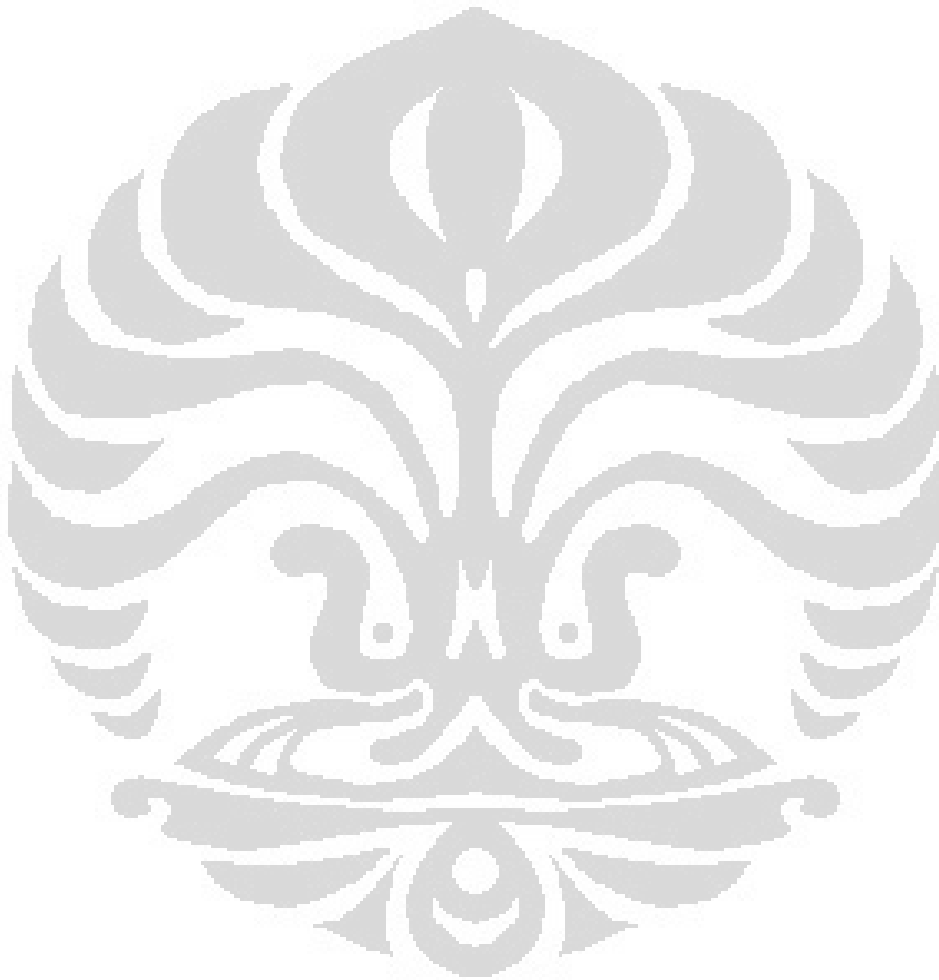
Bagan 2.1. <i>Theoretical work of turnover intention</i>	16
Bagan 2.2. Kerangka Berpikir.....	41
Bagan 4.1. Perhitungan Persentase Kenaikan Pemahaman Peserta.....	86



DAFTAR TABEL

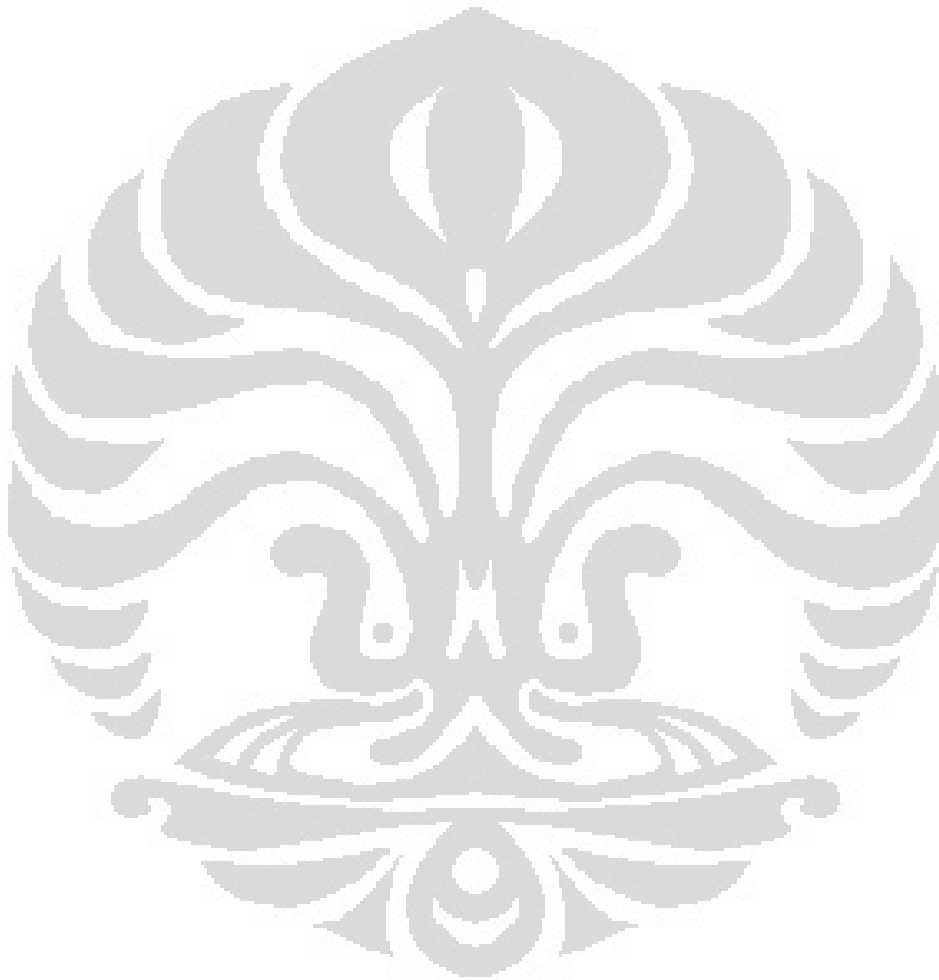
Tabel 3.1. Skoring Pilihan Jawaban Alat Ukur <i>Turnover Intention</i>	50
Tabel 4.1. Gambaran seluruh responden pada saat <i>pre-test</i>	58
Tabel 4.2. Gambaran seluruh responden pada saat intervensi	60
Tabel 4.3. Gambaran seluruh responden pada saat <i>post-test</i>	62
Tabel 4.4. Uji Normalitas Alat Ukur.....	63
Tabel 4.5 Hubungan antara perilaku proaktif dengan <i>turnover intention</i>	64
Tabel 4.6. Hasil perhitungan deskriptif <i>turnover intention</i> saat <i>pre-test</i>	65
Tabel 4.7. Pengkategorian skor <i>turnover intention</i>	65
Tabel 4.8. Gambaran <i>turnover intention</i> responden saat <i>pre-test</i>	66
Tabel 4.9. Hasil perhitungan deskriptif perilaku proaktif saat <i>pre-test</i>	66
Tabel 4.10 Pengkategorian skor perilaku proaktif	67
Tabel 4.11 Gambaran perilaku proaktif responden saat <i>pre-test</i>	67
Tabel 4.12 Gambaran responden pada saat intervensi.....	69
Tabel 4.13 Rundown kegiatan <i>coaching</i> kelompok.....	70
Tabel 4.14 Rundown kegiatan <i>coaching</i> dan konseling individu	70
Tabel 4.15 Hasil Evaluasi reaksi <i>coaching</i>	84
Tabel 4.16 Kesan responden terhadap <i>coaching</i> dan konseling	85
Tabel 4.17 Hasil Evaluasi pembelajaran	86
Tabel 4.18. Perbedaan mean <i>Pre-test</i> dan <i>Post-test</i> evaluasi pembelajaran	86
Tabel 4.19. Hasil Perhitungan Deskriptif skor <i>turnover intention</i> pada Saat <i>Post-test</i>	87
Tabel 4.20. Pengkategorian skor <i>turnover intention</i>	87
Tabel 4.21. Gambaran <i>turnover intention</i> pada Responden Saat <i>Post-test</i>	88
Tabel 4.22. Hasil Perhitungan Deskriptif Skor perilaku proaktif pada saat <i>Post-test</i>	88
Tabel 4.23. Pengkategorian skor perilaku proaktif	89
Tabel 4.24. Gambaran perilaku proaktif responden pada saat <i>post-test</i>	89

Tabel 4.25. Perbedaan skor <i>turnover intention</i> pada saat <i>pre-test</i> dan <i>post-test</i>	90
Tabel 4.26. Perbedaan skor perilaku proaktif pada saat <i>pre-test</i> dan <i>post-test</i>	91
Tabel 4.27. Hubungan antara perilaku proaktif dengan <i>turnover intention</i> Pada saat <i>post-test</i>	91



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 – Bagan Alur Berpikir	106
Lampiran 2 – Hasil Uji Statistik.....	107
Lampiran 3 – Kuesioner Penelitian.....	112
Lampiran 4 – Silabus kegiatan <i>coaching</i> dan Konseling	116
Lampiran 5 – Lembar evaluasi <i>coaching</i>	122



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset perusahaan yang penting karena manusia merupakan sumber daya dinamis yang selalu dibutuhkan dalam setiap proses produksi barang maupun jasa. Fasilitas dan sarana yang baik tidak akan berarti jika tidak ditunjang dengan sumber daya manusia yang handal. Menurut Allen (1989 dalam As'ad, 1991), sesempurna apapun rencana organisasi, berikut pengawasan dan penelitiannya, tidak akan mencapai hasil yang maksimal bila sumber daya manusianya tidak menjalankan tugasnya dengan minat yang besar.

Perkembangan manajemen perusahaan dewasa ini khususnya dalam manajemen sumber daya manusia terus dipacu dengan adanya tuntutan untuk lebih memperhatikan kebijakan yang diterapkan perusahaan terhadap karyawannya. Kebijakan perusahaan yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan harapan karyawan akan membawa dampak buruk pada sikap kerja para karyawannya. Karyawan di sebuah perusahaan tentunya memiliki kebutuhan dan harapan yang berbeda-beda. Dari sudut pandang ini, pihak perusahaan diminta untuk lebih jeli dalam memahami perbedaan kebutuhan dan harapan karyawan, karena dapat menjadi informasi tersendiri untuk perbaikan di masa mendatang. Apabila kebutuhan dan harapan karyawan dapat terwujud, maka kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan, akan tetapi jika tidak terwujud karyawan dapat saja mengalami penurunan semangat kerja, meningkatnya absensi, munculnya perilaku melanggar peraturan, hingga yang paling buruk adalah keluar atau meninggalkan pekerjaan (Allen, 1989 dalam As'ad, 1991).

Perilaku karyawan meninggalkan pekerjaan atau *turnover* merupakan tingkah laku meninggalkan organisasi atas keinginan sendiri maupun keinginan organisasi (Hom & Griffeth, 1995 dalam Scott et al, 1999). Selain itu, Robbins & Judge (2007) juga mendefinisikan *turnover* sebagai tingkah laku menarik diri dari organisasi (meninggalkan pekerjaan) baik secara sukarela maupun tidak. Menurut Allen, Moffits dan Weeks (2005), perilaku *turnover* dapat diprediksi dari adanya

intensi untuk keluar pada karyawan. Intensi meninggalkan pekerjaan atau biasa disebut dengan *turnover intention* merupakan keinginan secara sadar untuk meninggalkan organisasi melalui proses kognisi dimana karyawan secara aktif mempertimbangkan untuk keluar dan mencari alternatif pekerjaan lain (Mobley, 1978 dalam Scott et al, 1999). *Turnover intention* merupakan anteseden terdekat dengan perilaku aktual *turnover* (Jablin, Mobley, Horner & Hollingsworth, 1978 dalam Scott et al, 1999).

Turnover karyawan dapat berdampak negatif bagi organisasi, terutama pada pengeluaran biaya oleh perusahaan. Hal ini disebabkan karena dengan kehilangan karyawan yang bernilai bagi perusahaan, maka terjadi penurunan produktivitas perusahaan dan peningkatan biaya pengeluaran bagi proses rekrutmen dan pelatihan karyawan pengganti (Riggio, 2009). Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memiliki strategi yang tepat dalam mempertahankan SDM (terutama SDM yang berkualitas) agar tetap bekerja di perusahaan tersebut. Menurut Griffeth & Hom (2001), salah satu tingkat *turnover* yang paling tinggi ditunjukkan oleh karyawan baru dalam perusahaan. Hal ini pada umumnya disebabkan karena proses sosialisasi yang berjalan tidak efektif bagi karyawan baru (Fisher, 1986 dalam Griffeth & Hom (2001). Proses sosialisasi merupakan suatu proses dimana karyawan baru belajar dan beradaptasi mengenai nilai-nilai organisasi, peran dan tugas dari pekerjaan dan lingkungan sosialnya agar dapat berpartisipasi secara efektif di perusahaan (Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein, & Gardner, 1994). Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa proses sosialisasi dapat mempengaruhi tingkat *turnover* karyawan baru melalui proses adaptasi yang diberikan oleh pihak perusahaan bagi karyawan baru (Klein & Weaver 2000; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003).

Dalam proses sosialisasi, terdapat tiga hal penting yang perlu diketahui oleh karyawan baru yaitu informasi mengenai organisasi seperti visi dan misi, nilai, norma, sejarah, istilah, aturan dan kebijakan, dan hierarki perusahaan; informasi tentang bagaimana mengerjakan tugas pekerjaan; dan informasi tentang peran dan kewajiban dalam perusahaan (Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein, & Gardner, 1994; Morrison, 2002). Dari ketiga hal tersebut dapat dilihat bahwa proses sosialisasi merupakan kunci utama dalam kelancaran proses adaptasi

karyawan baru. Ketika proses sosialisasi tidak berjalan secara efektif, karyawan baru cenderung menampilkan performa yang tidak maksimal sehingga mengakibatkan mereka tidak puas pada hasil pekerjaannya. Dari adanya ketidakpuasan tersebut, dapat berdampak pada keinginan mereka untuk meninggalkan pekerjaan (Bauer & Green, 1994). Oleh karena itu, penting bagi pihak perusahaan untuk terus melakukan evaluasi terhadap efektivitas proses sosialisasi karyawan baru.

Berdasarkan uraian di atas, terlihat bahwa proses sosialisasi berperan besar bagi proses adaptasi karyawan baru. Meskipun demikian menurut Schein (1968 dalam Wanberg dan Kammeyer-Mueller, 2000) tidak semua organisasi dapat memberikan proses sosialisasi yang maksimal dan efektif. Dalam mewujudkan organisasi yang efektif dibutuhkan peran yang seimbang antara organisasi dan karyawan di dalamnya. Untuk itu dalam proses sosialisasi, karyawan baru juga diharapkan dapat melakukan usaha sendiri dalam beradaptasi dengan lingkungan organisasi. Salah satu usaha yang dapat dilakukan adalah dengan bersikap proaktif dalam mempelajari segala hal yang terdapat di dalam lingkungan baru. Proaktif dalam hal ini merupakan perilaku yang ditunjukkan dengan cara mengambil inisiatif dalam menjalankan peran dan tugas dalam pekerjaan serta secara aktif beradaptasi dengan lingkungan sekitar (Crant, 2000). Menurut Ashford dan Black (1996), perilaku proaktif yang dapat dilakukan oleh karyawan baru dalam proses sosialisasi adalah *Sensemaking (Information and Feedback Seeking)*, *Relationship building*, *Job change negotiation* dan *Positive Framing*. Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya, keempat jenis perilaku proaktif ini terbukti memiliki peran penting dalam proses masuknya karyawan baru dalam organisasi.

Sensemaking yang terdiri dari *Information* dan *Feedback Seeking* merupakan perilaku dimana karyawan baru mencari *feedback* 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. *Relationship Building* merupakan usaha dari karyawan baru untuk membina hubungan dengan rekan kerja maupun atasannya dalam lingkungan yang baru. *Job-change negotiating* merupakan perilaku proaktif

yang dilakukan karyawan baru mengenai keinginannya dalam bidang pekerjaan maupun departemen yang diinginkan. Dalam *job-change negotiating* ini karyawan baru mencoba berdiskusi dengan pihak atasan maupun rekan kerjanya untuk mengganti pekerjaannya dengan bidang lain yang lebih sesuai dengan latar belakang maupun kemampuannya. Hal ini dapat membantu karyawan baru untuk dapat menunjukkan performa yang lebih baik dalam bidang pekerjaan yang sesuai dengan kapasitas dan kemampuannya. Terakhir adalah *Positive Framing* yang merupakan suatu interpretasi positif yang dapat dilakukan karyawan baru dalam melihat kejadian yang terjadi di sekitarnya. Sebagai contoh, karyawan dapat melihat beban pekerjaan sebagai suatu tantangan daripada ancaman. Perilaku *positive framing* ini dapat mendorong individu untuk lebih proaktif dalam menghadapi segala situasi sehingga dapat berhasil di dalam lingkungan barunya (Ashford & Black, 1996).

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa perilaku proaktif dalam proses sosialisasi dapat berhubungan dengan sejumlah *work outcomes* yang diantaranya terdiri dari tingkat kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *turnover intention*. Wanberg dan Kammeyer-Mueller (2000) meneliti tentang keempat jenis perilaku proaktif dengan sejumlah *work outcomes* yaitu *social integration*, *role clarity*, *job satisfaction*, *turnover intention* dan *actual turnover*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku proaktif *feedback seeking* dan *relationship building* merupakan kedua perilaku yang memiliki hubungan dengan sejumlah *work outcomes* tersebut. Diketahui bahwa *feedback seeking* memiliki hubungan yang positif dengan tingkat kepuasan kerja dan memiliki hubungan yang negatif dengan tingkat *turnover intention*. Selain itu, *relationship building* juga terlihat memiliki hubungan dengan *social integration*, *role clarity*, *job satisfaction* dan *turnover intention*. Dari penelitian ini dijelaskan bahwa dengan melakukan perilaku proaktif *feedback seeking* seorang karyawan baru 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 karyawan baru cenderung merasa puas dan tidak akan meninggalkan pekerjaannya di organisasi tersebut. 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. Selain itu, hubungan baik yang terjalin juga dapat mempermudah karyawan baru dalam mendapat informasi mengenai peran dan tanggung jawabnya dalam pekerjaan secara jelas. Ketika hal tersebut terjadi, maka mereka akan mampu menampilkan kinerja yang baik sehingga merasa puas dalam pekerjaannya dan tidak akan meninggalkan pekerjaannya di organisasi tersebut.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa perilaku proaktif dapat menentukan beberapa *work outcomes* di antaranya adalah *social integration*, tingkat kepuasan kerja dan intensi untuk meninggalkan pekerjaan pada karyawan baru. Dari ketiga contoh tersebut, intensi untuk meninggalkan pekerjaan (*turnover intention*) merupakan dampak terburuk yang dapat dialami oleh perusahaan. Oleh karena itu untuk mencegah terjadinya *turnover* yang tinggi, penting bagi perusahaan untuk memberikan perhatian dan dukungan bagi karyawan baru dalam proses sosialisasi organisasi. Perusahaan diharapkan dapat membantu karyawan baru untuk dapat beradaptasi dengan baik dan mendorong karyawan untuk bisa lebih proaktif dalam hal apapun di lingkungan organisasi. Salah satu bentuk pengembangan yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan perilaku proaktif karyawannya adalah dengan menggunakan metode *coaching*. *Coaching* merupakan intervensi jangka pendek yang bertujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja dan mengembangkan suatu kompetensi tertentu (Mosca, Fazzari & Buzza, 2010). Dalam hal ini, *coaching* merupakan sarana dimana atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahannya untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Dalam metode ini *supervisor* berperan sebagai pengajar untuk memberitahukan kepada para peserta mengenai tugas apa yang akan dilaksanakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Banyak penelitian yang menunjukkan bahwa dengan menggunakan *coaching* sebagai inisiatif strategis akan menghasilkan return on investment (ROI) yang tinggi ketika *coaching* dilakukan dengan berlandaskan pada harapan atas hasil pribadi karyawan dan produktivitas perusahaan (Mosca, Fazzari & Buzza, 2010).

Selain melalui *coaching*, peningkatan perilaku karyawan juga dapat dilakukan dengan menggunakan metode konseling. Konseling merupakan diskusi bersama yang dilakukan oleh karyawan dan konselor mengenai permasalahan yang biasanya mengandung konten emosional untuk membantu karyawan menghadapi masalah tersebut dengan baik (David & Newstorm, 1997). Dengan melakukan konseling, karyawan dapat memperoleh *insight* untuk memecahkan masalah yang dihadapinya sehingga dapat merubah perilaku yang kurang baik dalam lingkungan kerja. Oleh karena itu, melalui proses konseling juga diharapkan dapat membantu karyawan menghadapi masalah dalam pekerjaan yang pada akhirnya dapat membantu kinerja organisasi.

1.2. Identifikasi Permasalahan

PT. XYZ berdiri sejak 27 Maret 1992 merupakan perusahaan penyedia listrik yang paling handal dan terpercaya untuk memenuhi kebutuhan listrik dalam keadaan emergency atau temporary. PT. XYZ siap untuk membantu klien dalam mengatasi situasi darurat atau situasi dimana klien membutuhkan daya listrik yang bersifat sementara. PT. XYZ sudah memiliki klien yang cukup banyak jumlahnya mulai dari perusahaan kecil, sedang maupun besar, untuk memberikan berbagai *service* seperti *Gen-sets, High Speed, Medium Speed, Gas Engine to Gas Turbine Gen-sets*. Di samping itu, PT. XYZ menyewakan berbagai generator listrik Caterpillar dari 100kVa sampai dengan 2000 kVa dalam operasi unit tunggal dan diatas 2000 kVa dalam operasi unit paralel serta menyewakan unit pompa sentrifugal dengan konfigurasi penggerak mesin Caterpillar.

Seiring dengan perkembangan perusahaan, PT. XYZ sudah memiliki sistem tersendiri untuk melakukan seleksi sumber daya manusianya dan salah satu program yang sudah dijalankannya sejak tahun 2008 hingga saat ini adalah program *Executive Trainee (ET)*. *Executive Trainee* merupakan program *fast track management* yang menawarkan jenjang karir bagi para lulusan *fresh graduates* yang nantinya akan dipersiapkan untuk menjadi pemimpin perusahaan di masa depan. Tujuan dari program ET ini adalah sebagai salah satu pilihan program percepatan bagi lulusan *fresh graduates* untuk menjadi pemimpin di masa depan dan juga menjadi sarana pengembangan organisasi melalui terobosan-terobosan baru dari karyawan ET. Melalui program ET ini, perusahaan

mengharapkan untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas tinggi serta memiliki potensi kepemimpinan yang baik. Dalam hal ini, karyawan ET diharapkan memiliki tingkat kecerdasan yang tinggi, proaktif dalam menghadapi segala situasi dan juga memiliki ketekunan yang tinggi dalam menghadapi tantangan ke depan. Untuk mendapatkan karyawan yang memenuhi seluruh persyaratan tersebut, proses seleksi karyawan ET dilakukan dengan cukup ketat dan selektif. Karyawan ET direkrut dari beberapa latar belakang pendidikan namun jurusan teknik *engineer* lebih diutamakan karena PT. XYZ bergerak di bidang *power energy*. Proses seleksi dilakukan melalui tahapan sebagai berikut, dimulai dari *sourcing cv* berdasarkan kriteria yang dibutuhkan, *interview* dengan pihak HR, presentasi di depan *Head of HR* dan juga beberapa *Head user* dari beberapa departemen, psikologi test dan juga wawancara tahap terakhir dengan para *user*.

Berdasarkan uraian di atas, terlihat proses seleksi yang dilakukan PT. XYZ lebih ketat jika dibandingkan dengan proses seleksi posisi lainnya. Mereka yang terpilih akan berpartisipasi dalam program terstruktur yang berlangsung 12 sampai 30 bulan ke depan. Dalam program tersebut terdapat pelatihan formal *hard skill* maupun *soft skill* bagi pengembangan karyawan dan juga *on-the-job* training dalam berbagai bidang. Sejak tahun 2008 hingga saat ini, PT. XYZ sudah memiliki 4 *batch executive trainee* dengan jumlah 13 dari 23 *trainee* yang masih bertahan di PT.XYZ. Karyawan yang direkrut sebagai karyawan ET akan menjalani masa evaluasi selama 3 bulan pertama. Selama masa evaluasi tersebut, karyawan ET masuk ke dalam departemen *Human Resources Development* (HRD) khususnya di bagian *Learning and Development* (L&D) yang sudah menyusun serangkaian kurikulum bagi karyawan ET. Selama 3 bulan pertama, karyawan-karyawan ET akan menjalani proses sosialisasi yang di dalamnya mereka diberikan pengenalan terhadap organisasi, pengenalan dari setiap departement dan unit kerja serta pembekalan materi mengenai tugas-tugas maupun pekerjaan yang akan mereka hadapi.

Di awal identifikasi masalah, peneliti melakukan wawancara dengan *supervisor* L&D untuk mengetahui sejarah perkembangan program ET dari *batch* pertama hingga *batch* ke empat. *Supervisor* menyatakan bahwa program ET pada

batch 1 hingga 3 yaitu dalam kurun waktu 1 tahun (2008-2009) memang belum sepenuhnya berkembang karena pada saat itu departemen HRD masih kekurangan sumber daya dalam menjalani program tersebut sehingga program ET belum dapat dilaksanakan secara fokus. Selain wawancara dengan *supervisor* peneliti juga melakukan wawancara dengan karyawan-karyawan lulusan ET pada *batch* sebelumnya yaitu *batch* 1 dan 2 untuk mengetahui sejarah program ET dari awal. Menurut keduanya, pada ET *batch* pertama, program yang dijalankan tidak jelas dan tidak ada kurikulum yang pasti untuk para karyawan ET. Mereka cenderung hanya diberi tugas dan proyek tanpa diberikan pembekalan maupun pengetahuan yang dapat membantu mereka. Hal ini lebih disebabkan karena kurangnya sumber daya manusia yang ada pada saat itu untuk membantu jalannya program ET ini. Pada *batch* kedua, program ET sudah mulai menunjukkan pengembangan karena *Head of HR* pada saat itu baru bergabung dalam PT.XYZ. Untuk itu, tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh karyawan ET-pun mulai beragam dan lebih luas cakupannya. Pemberian materi maupun pengembangan pun juga sudah mulai dijalankan walaupun belum optimal.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dilihat bahwa program ET pada *batch* 1 hingga *batch* 3 tidak memiliki kurikulum program yang jelas dan proses pelaksanaan juga masih belum terimplementasi secara maksimal. Karena terdapat banyaknya ketidakjelasan pada program ET, tingkat *turnover* dari *batch* pertama hingga *batch* ketiga pun cenderung besar yaitu 31,6 %. Angka *turnover* ini dinilai cukup besar mengingat dari keseluruhan jumlah *batch* pertama hingga *batch* ketiga yaitu 18 *trainee* kini hanya tersisa 9 *trainee* yang masih bertahan dalam PT. XYZ. Hal ini tentunya telah menjadi perhatian tersendiri bagi pihak manajemen dan pihak HRD. Mereka harus memiliki strategi yang berbeda untuk meningkatkan kualitas individu maupun pada program ET selanjutnya untuk menurunkan tingkat *turnover* tersebut. Melihat adanya tingkat *turnover* yang cukup tinggi, pihak management dan pihak HRD mengambil kebijakan untuk menunda proses seleksi karyawan ET untuk *batch* berikutnya sampai program dan sumber daya yang ada sudah dapat berjalan dengan maksimal. Proses penundaan seleksi ini berlangsung selama 1 tahun yaitu (2009-2010) dan pada awal 2011, PT. XYZ kembali merekrut karyawan ET untuk *batch* 4 periode 2012.

Karyawan ET *batch* 4 secara resmi mulai bergabung ke dalam PT. XYZ sejak tanggal 6 Februari 2012. Supervisor menyatakan program dan kurikulum penilaian pada *batch* 4 ini sudah dirancang secara maksimal dan sudah jauh lebih berkembang jika dibandingkan dengan program ET di *batch* sebelumnya. Sistem penilaian, kurikulum program dan juga rotasi kerja sudah memiliki perencanaan yang baik. Untuk itu, pihak perusahaan sangat mengharapkan tidak terjadi adanya kemungkinan karyawan ET *batch* 4 untuk keluar dari perusahaan. Dalam hal ini, karyawan ET pada *batch* 4 masih berstatus karyawan kontrak dan belum permanen di PT.XYZ sehingga dalam penelitian ini penggunaan istilah *turnover* belum bisa digunakan sepenuhnya.

Terdapat beberapa penilaian dari pihak manajemen mengenai karyawan ET pada *batch* 4 ini, diantaranya adalah karyawan ET dinilai masih memiliki beberapa kekurangan dan hambatan yang dapat mengakibatkan hasil penilaian kinerja mereka tidak maksimal. Berdasarkan hal tersebut, peneliti melakukan wawancara dengan berbagai pihak yaitu supervisor karyawan ET *batch* 4 dan juga karyawan-karyawan ET pada *batch* sebelumnya untuk mengetahui permasalahan apa saja yang dialami karyawan ET *batch* 4 selama dua bulan pertama bergabung di PT. XYZ. Dari hasil wawancara dan observasi, terdapat beberapa hal pokok yang menjadi perhatian supervisor dari L&D yaitu karyawan ET masih terlihat belum memiliki rasa percaya diri yang kuat dalam menyelesaikan tugas, menyampaikan presentasi maupun bertanya dengan para manajer dari departemen lain. Menurutnya, karyawan ET masih kurang proaktif dalam hal mencari informasi mengenai pekerjaan mereka maupun peran mereka dalam organisasi. Selain itu, mereka juga terlihat tidak proaktif dalam beradaptasi dengan lingkungan kerja maupun dalam menghadapi situasi sulit dalam pekerjaan mereka. Mereka dinilai kurang bertanya dan tidak percaya diri ketika dilihat sebagai satu individual dibandingkan dengan ketika mereka berkelompok. Hal ini menyebabkan mereka jadi terlihat lebih sering berkelompok dibandingkan berbaur dengan karyawan lain selain ET. Mereka dinilai kurang membaur dengan karyawan sesama bagian maupun antar departemen lainnya.

Untuk mengetahui lebih dalam mengenai permasalahan yang dirasakan oleh karyawan ET, maka peneliti mengadakan *Focus Group Discussion* (FGD)

dengan para karyawan ET. Hasil FGD menunjukkan bahwa menurut mereka masih terdapat beberapa aspek yang belum optimal dalam program sosialisasi di PT. XYZ, diantaranya adalah mengenai pemahaman budaya organisasi, penguasaan materi pekerjaan, peran di dalam organisasi dan juga pengembangan diri. Dalam hal budaya organisasi, karyawan ET merasa belum terlalu banyak mendapatkan arahan maupun pengetahuan mengenai budaya dan nilai-nilai yang ada di organisasi ini. Selain itu, dalam hal penguasaan materi dan juga kejelasan peran, karyawan ET merasa kurang memperoleh informasi dari departemen terkait maupun orang-orang yang bersangkutan secara langsung dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sedangkan untuk kejelasan peran, mereka masih kurang paham mengenai peran dan tanggung jawab mereka dalam program ET di perusahaan ini. Terakhir adalah mengenai pengembangan diri pada karyawan ET. Menurut mereka, pengembangan yang selama ini diberikan belum efektif karena belum ada tindak lanjut ataupun evaluasi setelah proses pengembangan tersebut diberikan. Selain itu, tujuan dan sasaran *training* maupun bentuk pengembangan lainnya yang diberikan pada karyawan ET selama ini belum terfokus pada kebutuhan mereka. Padahal menurut karyawan ET pengembangan merupakan aspek penting yang dapat dijadikan dasar bagi pembentukan diri mereka di perusahaan ini. Lebih lanjut lagi, mereka menyatakan bahwa mereka membutuhkan arahan maupun *soft skill* yang sesuai dengan kebutuhan mereka guna menjalankan peran yang optimal di dalam organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti melihat bahwa karyawan ET *batch* 4 belum merasa puas pada proses sosialisasi yang berjalan di PT. XYZ. Mereka masih merasa kurang mendapatkan informasi maupun arahan dalam beradaptasi dengan baik di lingkungan baru. Setelah diskusi selesai, peneliti kemudian melakukan wawancara lebih lanjut pada masing-masing karyawan ET mengenai ketidakpuasan mereka pada proses sosialisasi di PT. XYZ. Dari hasil wawancara secara keseluruhan, peneliti melihat bahwa mereka cenderung tidak puas pada proses pemberian informasi maupun materi yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Mereka merasakan masih banyak ketidakjelasan dalam proses kerja yang mereka jalani saat ini. Hal ini lebih disebabkan karena mereka belum menempati satu departemen tertentu sehingga tugas yang diberikan belum spesifik sehingga

masih banyak materi yang belum mereka pahami. Selain itu, pengenalan dari masing-masing departemen juga belum berjalan optimal sehingga hal ini membuat mereka belum mendapatkan bayangan yang jelas mengenai proses kerja di masing-masing departemen dalam perusahaan ini. Berdasarkan hal-hal tersebut, sebagian besar dari karyawan ET *batch* 4 sudah mulai berfikir untuk mencari pekerjaan di perusahaan lain. Mereka sudah kerap kali melihat iklan lowongan pekerjaan dari berbagai media maupun mencari informasi lowongan-lowongan pekerjaan dari keluarga atau teman terdekatnya. Bahkan, dua orang karyawan ET sudah pernah mencoba *interview* dengan perusahaan lain. Hal ini mereka lakukan untuk mendapatkan pekerjaan yang memiliki kejelasan peran yang lebih baik dalam proses kerja.

Berdasarkan hasil keseluruhan data yang diperoleh, peneliti akhirnya menyebar kuesioner mengenai *turnover intention* dan perilaku proaktif dalam proses sosialisasi bagi karyawan-karyawan ET. Hasil dari kuesioner *turnover intention* menunjukkan karyawan ET *batch* 4 memiliki intensi yang cukup tinggi untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Sedangkan hasil dari kuesioner perilaku proaktif menunjukkan bahwa secara keseluruhan karyawan ET menunjukkan skor paling rendah dalam bagian membina hubungan dengan atasan. Hasil dari kuesioner ini dapat menjelaskan penilaian dari beberapa pihak manajemen yang menilai bahwa karyawan ET *batch* 4 cenderung berkelompok dan tidak berbaur dengan karyawan-karyawan lainnya. Hal ini disebabkan karena mereka kurang proaktif dalam usaha untuk membina hubungan dengan rekan kerja maupun atasannya. Mereka kurang berusaha untuk memperbanyak kenalan karyawan dan memperluas pergaulan di bagian maupun departemen lainnya.

Berdasarkan hasil wawancara, kuesioner dan juga observasi di atas peneliti menyimpulkan bahwa terdapat *gap* antara harapan pihak manajemen dan kebutuhan karyawan ET *batch* 4 selama proses sosialisasi di PT. XYZ ini. Pihak manajemen berharap karyawan ET dapat lebih proaktif dalam beradaptasi di lingkungan perusahaan. Sedangkan karyawan ET *batch* 4 menginginkan pihak perusahaan memberikan arahan yang lebih spesifik dan jelas dalam proses sosialisasi ini. Hal inilah yang menyebabkan karyawan ET *batch* 4 tidak proaktif dalam mencari informasi mengenai tugas dan tanggung jawabnya dalam

perusahaan. Mereka cenderung hanya menunggu arahan dari atasan dan tidak berinisiatif sendiri dalam melakukan hal-hal tersebut. Selain itu mereka juga cenderung pasif dalam membina hubungan dengan rekan kerja di bagian lain maupun membina hubungan dengan atasan. Hal ini cukup disayangkan oleh pihak manajemen karena salah satu karakteristik karyawan ET yang diharapkan oleh perusahaan adalah memiliki sikap proaktif dalam menghadapi berbagai macam situasi. Untuk itu pihak perusahaan hendaknya merancang satu kegiatan khusus yang dapat menjadi sarana proses belajar bagi karyawan ET batch 4 untuk menjadi karyawan yang proaktif dalam organisasi. Hal ini perlu dilakukan untuk meningkatkan kualitas perilaku proaktif pada karyawan ET batch 4 dan juga mempertahankan mereka dalam perusahaan sehingga tingkat *turnover* dapat berkurang pada *batch* ini.

Beberapa metode yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan perilaku proaktif adalah dengan menggunakan metode *coaching* dan konseling bagi masing-masing karyawan ET *batch* 4. Metode ini digunakan untuk mendengarkan aspirasi dari karyawan ET *batch* 4, memberikan pemahaman dan wawasan yang lebih luas mengenai perilaku proaktif serta memberikan arahan maupun contoh penerapan dari perilaku proaktif di perusahaan. Selain itu, dengan dilakukannya konseling juga diharapkan dapat memberikan *insight* bagi para karyawan ET *batch* 4 untuk dapat merubah perilakunya sehingga penilaian kinerjanya dapat meningkat. Dengan melakukan *coaching* dan konseling, pihak perusahaan dapat memberikan pembekalan yang lebih khusus bagi pengembangan masing-masing karyawan ET *batch* 4 sehingga efektivitas dari proses sosialisasi dapat tercapai serta dapat mencegah terjadinya *turnover* yang tinggi pada karyawan ET *batch* 4 kali ini.

1.3. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

- Apakah terdapat hubungan yang signifikan antara perilaku proaktif dengan *turnover intention* pada karyawan ET *batch* 4 di PT.XYZ?
- Apakah terdapat perbedaan skor perilaku proaktif yang signifikan pada karyawan ET *batch* 4 sebelum dan sesudah diberikan intervensi berupa

coaching dan konseling?

- Apakah terdapat perbedaan skor *turnover intention* yang signifikan pada karyawan ET *batch* 4 sebelum dan sesudah diberikan intervensi berupa *coaching* dan konseling?
- Apakah terdapat hubungan yang signifikan antara perilaku proaktif dengan *turnover intention* pada karyawan ET *batch* 4 di PT. XYZ sesudah diberikan intervensi berupa *coaching* dan konseling?

1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.4.1. Tujuan Penelitian

Tujuan praktis dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara perilaku proaktif dan tingkat *turnover intention* pada karyawan ET di PT. XYZ. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk melihat adanya perbedaan skor pada perilaku proaktif dan skor tingkat *turnover intention* sebelum dan sesudah intervensi berupa *coaching* dan konseling diberikan.

1.4.2. Manfaat Penelitian

1.4.2.1. Manfaat Teoritis

1. Menambah pengetahuan mengenai pelaksanaan proses sosialisasi bagi karyawan baru serta proses pelaksanaan *coaching* dan konseling bagi karyawan.
2. Memperkaya khasanah psikologi industri dan organisasi khususnya dalam proses *coaching* dan konseling bagi karyawan baru.

1.4.2.2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis yang dapat diberikan oleh penelitian ini antara lain :

1. Meningkatkan pemahaman mengenai hubungan antara perilaku proaktif dengan tingkat *turnover intention* dan pengaplikasiannya di lingkungan kerja.
2. Meningkatkan pemahaman mengenai proses *coaching* dan konseling dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan.

3. Hasil penelitian dapat menjadi bahan pertimbangan PT.XYZ ketika merancang kegiatan proses sosialisasi dan program pengembangan karyawan baru.

1.5. Sistematika Penulisan

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang permasalahan, permasalahan penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian yang mencakup manfaat teoritis dan manfaat praktis, serta sistematika penulisan yang digunakan dalam tesis ini.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi penjelasan mengenai teori organisasi yang terkait masalah, serta teori terkait dengan dependent variable dan independent variable dalam penelitian ini, serta dinamika antara kedua variabel tersebut.

BAB 3 METODE PENELITIAN

Bab ini berisi pendekatan penelitian, tipe penelitian, desain penelitian, rumusan penelitian, hipotesis penelitian, variabel penelitian, responden penelitian, metode pengumpulan data, metode pengolahan data, dan prosedur penelitian.

BAB 4 HASIL, ANALISIS DAN INTERVENSI

Bab ini berisi gambaran responden, analisis, hasil intervensi dan evaluasinya, serta hasil dari perhitungan sebelum dan setelah intervensi, dan program intervensi yang dilakukan.

BAB 5 KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan penelitian, diskusi dari hasil penelitian, dan saran baik bagi perusahaan maupun untuk penelitian selanjutnya.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori-teori yang akan digunakan untuk mendukung penelitian. Dalam penelitian ini, teori yang digunakan untuk menjelaskan intensi untuk keluar dari pekerjaan adalah teori *turnover intention*. Selain itu, teori perilaku proaktif dan juga teori proses sosialisasi. Dalam bab ini juga akan dijelaskan dinamika interaksi antara perilaku proaktif dengan *turnover intention* serta intervensi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kedua hal tersebut.

2.1 Teori Intensi Untuk Keluar

Teori dasar yang digunakan mengacu pada *turnover intention* yang diaplikasikan pada karyawan kontrak sehingga penggunaan istilah *turnover* diasumsikan menjadi intensi untuk keluar (*intention to quit*).

2.1.1 Definisi *Turnover intention*

Riggio (2008) mendefinisikan *turnover intention* sebagai:

“*Worker’s self-reported intentions to leave their jobs*” (p.229).

Adapun menurut Mobley (dalam Scott, et al., 1999, definisi *turnover intention* adalah

“... *the last in the sequence of withdrawal cognitions in which an employee actively considers quitting and searching for alternative employment.*” (p.403).

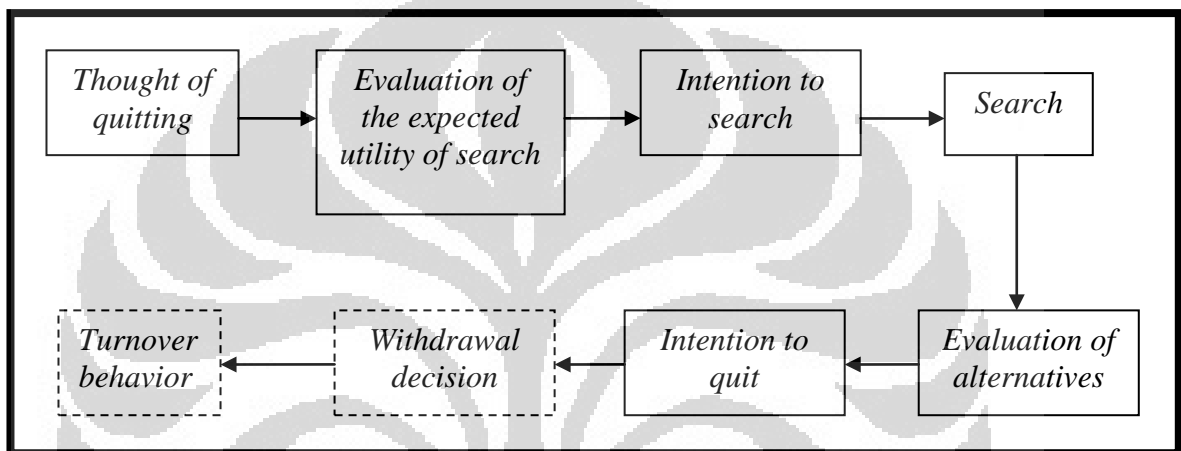
Berdasarkan uraian definisi di atas, dapat diambil kesimpulan pengertian dari *turnover intention* adalah keinginan secara sadar untuk meninggalkan organisasi melalui proses kognisi dimana karyawan secara aktif mempertimbangkan untuk keluar dan mencari alternatif pekerjaan lain. *Turnover* merupakan tingkah laku meninggalkan organisasi atas keinginan sendiri maupun keinginan organisasi. Tingkah laku *turnover* dipengaruhi oleh beberapa anteseden, yakni kepuasan kerja (*job satisfaction*), lingkungan kerja (*work environment*), komitmen organisasi (*organizational commitment*), karakteristik personal, dan motivasi intrinsik (Hom & Griffeth, 1995 dalam Scott et al, 1999). Adapun pemikiran lain mengatakan bahwa *turnover intention* merupakan anteseden

terdekat dengan perilaku aktual *turnover* (Jablin, Mobley, Horner & Hollingsworth, 1978 dalam Scott et al, 1999).

2.1.2 Tahapan *Turnover intention*

Untuk sampai pada tingkah laku *turnover*, intensi *turnover* mendahului pemunculan tingkah laku tersebut, dengan proses sebagai berikut (Mobley, Horner & Hollingsworth, 1978 dalam Scott et al, 1999):

Bagan 2.1 *Theoretical work of turnover intention*



Model di atas merupakan tahapan-tahapan yang dimulai dari pemikiran untuk meninggalkan pekerjaan, hingga tingkah laku *turnover* dilakukan. Adapun penjelasan pada model di atas adalah sebagai berikut :

1. *Thought of quitting*

Pada individu sudah muncul pemikiran-pemikiran untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini.

2. *Evaluation of the expected utility of search*

Pada individu terjadi evaluasi dari proses berpikir tersebut apakah tingkah laku meninggalkan pekerjaan akan memberikan hasil sesuai harapan individu. Tahapan ini menekankan pada orientasi di masa depan. Individu merasakan adanya ketertarikan pada pekerjaan lain. Daya tarik muncul berdasarkan harapan individu bahwa pekerjaan tersebut akan mendatangkan berbagai konsekuensi baik positif maupun negatif mengenai hasil dan nilainya. Konsep dari *expected utility* dijelaskan sebagai evaluasi dari

alternatif-alternatif yang ada dilihat sebagai evaluasi diri akan keuntungan yang ditawarkan oleh berbagai macam alternatif dan kesempatan individu untuk merealisasikan alternatif-alternatif tersebut. Hal penting yang terdapat pada daya tarik adalah *organizational goal and values*.

3. *Intention to search*

Setelah evaluasi, di dalam diri individu akan muncul kecenderungan untuk mencari alternatif pekerjaan lain.

4. *Search*

Dilanjutkan dengan munculnya perilaku mencari alternatif pekerjaan tersebut.

5. *Evaluation of alternatives*

Setelah mencari, individu melakukan evaluasi dari alternatif-alternatif pekerjaan yang ada. Tahapan ini menggambarkan penilaian terhadap alternatif-alternatif yang tersedia akan pekerjaan-pekerjaan lain. Individu mengevaluasi alternatif mana saja yang memiliki konsekuensi positif dan negatif. Tahapan ini juga akan menekankan orientasi masa depan dalam artian pekerjaan yang mungkin akan didapatkan.

6. *Intention to quit*

Hasil evaluasi terhadap alternatif-alternatif pekerjaan yang ada, kemudian akan menimbulkan kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan.

Turnover intention berkorelasi dengan beberapa variabel. Tang, Kim, dan Tang (2000) menyatakan bahwa adanya variabel-variabel yang dapat mempengaruhi *turnover intention*, yaitu *intrinsic job satisfaction* dan *money ethic endorsement* sebagai variabel mediator. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa *turnover intention* berkorelasi secara signifikan dengan *job satisfaction* (Mobley, Horner, Hollingsworth, 1978 dalam Tang, Kim, dan Tang 2000). Selain itu, *organizational commitment* juga ditemukan berkorelasi secara signifikan dengan *turnover intention* di beberapa penelitian (Seger, Varadarajan, Futrell, 1988; Schwepker, 1999). Variabel lainnya yang berpengaruh adalah *job embeddedness* yang menunjukkan adanya korelasi tinggi dengan *turnover intention* (Tang, Kim, & Tang, 2000)

2.2 Proaktif

2.2.1 Definisi Proaktif

Proaktif secara sederhana dapat digambarkan dengan istilah “menjemput bola”. Dalam teori tentang naluri yang dikemukakan oleh Sigmund Freud disebutkan bahwa proaktif dalam perilaku manusia didorong oleh penyebab-penyebab dalam diri manusia itu sendiri yang sebagian besar tidak disadari (Hall & Lindzey, 1993). Sedangkan Murray mendefinisikan proaktif sebagai suatu kebutuhan manusia yang sebagian besar ditentukan dari dalam diri manusia itu sendiri dan bukan dari lingkungan di luar manusia (Hall & Lindzey, 1993). Dari dua macam definisi mengenai proaktif tersebut dapat diambil suatu persamaan bahwa perilaku proaktif merupakan sumber penggerak manusia untuk bertindak laku dan berasal dari faktor-faktor internal.

2.2.1.1. Definisi Perilaku Proaktif

Crant (2000) mendefinisikan perilaku proaktif sebagai :

“taking initiative in improving current circumstances or creating new ones; it involves challenging the status quo rather than passively adapting to present conditions” (p. 436).

Selain itu, Grant dan Ashford (2008) juga mendefinisikan perilaku proaktif sebagai :

“anticipatory action that employees take to impact themselves and/or their environments” (p. 13).

Individu yang proaktif pada umumnya dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya secara maksimal, memiliki tujuan akhir yang dicapai serta dapat beradaptasi dengan situasi maupun lingkungan baru secara baik (Crant, 2000).

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti mengambil kesimpulan bahwa perilaku proaktif merupakan perilaku individu yang berasal dari dalam diri sendiri untuk mengambil inisiatif dalam menjalankan peran dan tugasnya sebaik mungkin serta bertanggung jawab penuh atas seluruh pekerjaannya dalam mencapai tujuan akhir yang maksimal.

2.2.2. Aspek-aspek Perilaku Proaktif

Covey (1997) menyatakan bahwa aspek-aspek dalam perilaku proaktif adalah: (1) Kebebasan memilih respon, (2) Kemampuan mengambil inisiatif dan (3) Kemampuan untuk bertanggung jawab.

1. Kebebasan memilih respon

Kebebasan memilih respon dapat disamakan dengan istilah fleksibel atau luwes. Menurut Covey (1997) bebas dalam hal ini adalah bebas dalam berperilaku yang mempertimbangkan kesadaran diri, imajinasi, kata hati dan kehendak bebas. Kehendak bebas menurut Covey (1997) adalah kemampuan untuk bertindak berdasarkan kesadaran diri kita sendiri yang terbebas dari pengaruh lain. Bebas yang dimaksud dalam pernyataan ini adalah bebas yang berlangsung dalam keterikatan terhadap norma. Jadi, kehendak bebas bukan berarti bebas berbuat semena-mena terhadap orang lain melainkan bebas mengambil sikap dan bebas menemukan arah kebebasannya yang dibatasi oleh norma-norma yang berlaku.

2. Kemampuan mengambil Inisiatif

Mengambil inisiatif bukan berarti mendesak, menjengkelkan, atau agresif melainkan harus senantiasa diikuti oleh rasa tanggung jawab (Covey, 1997). Kemampuan mengambil inisiatif dapat diartikan sebagai kemampuan individu dalam berbuat sesuatu tanpa harus menunggu dan tanpa harus diminta orang lain, kemampuan mengambil inisiatif ditandai dengan rasa ingin tahu yang besar dan antisipatif.

3. Kemampuan untuk Bertanggung jawab

Tanggung jawab adalah kesadaran secara penuh terhadap perilaku yang ditunjukkan sebagai hasil dari keputusan yang diambil secara sadar. Kemampuan untuk bertanggung jawab dalam perilaku proaktif mempunyai dua indikator yaitu pengendalian situasi dan keberanian menganbil risiko (Covey, 1997).

2.2.3 Perilaku Proaktif dalam Proses Sosialisasi (*Proactive Socialization*)

Pada saat memasuki lingkungan baru, karyawan baru memasuki periode “*uncertainty*” dimana segala hal dalam organisasi terlihat tidak familiar dan tidak pasti bagi seorang karyawan baru. Hal-hal tersebut mencakup pengetahuan mengenai organisasi, peraturan dan prosedur-prosedur yang ada dan juga hubungan antar sesama rekan kerja maupun atasannya. Oleh karena itu, karyawan baru pada umumnya cenderung memiliki kontrol yang rendah karena adanya periode “*uncertainty*” tersebut. Berdasarkan hal tersebut Ashford dan Black (1996) menyatakan terdapat beberapa perilaku proaktif yang dapat dilakukan karyawan baru pada saat proses masuk ke dalam satu organisasi. Perilaku proaktif ini dapat membantu meningkatkan performa dan juga kepuasan karyawan baru pada lingkungan barunya. Perilaku proaktif tersebut terbagi ke dalam beberapa jenis di antaranya adalah :

1. *Sensemaking*

Perilaku *sensemaking* terdiri dari *feedback seeking* dan *information seeking*. *Feedback seeking* adalah perilaku dimana karyawan baru mencari *feedback* 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. Perilaku proaktif ini dapat dilakukan dengan cara ikut berpartisipasi dalam acara maupun kegiatan sosial yang diadakan kantor, membina hubungan dengan karyawan di bagian lain maupun departemen lain, mencoba mengenal lebih dekat rekan kerja maupun atasan, dsb. Perilaku ini akan sangat membantu karyawan baru dalam beradaptasi ke dalam lingkungan barunya.

3. *Job-Change Negotiating*

Perilaku ini merupakan perilaku proaktif yang dilakukan karyawan baru mengenai keinginannya dalam bidang pekerjaan maupun departemen yang diinginkan. Dalam *job-change negotiating* ini karyawan baru mencoba berdiskusi dengan pihak atasan maupun rekan kerjanya untuk mengganti pekerjaannya dengan bidang lain yang lebih sesuai dengan latar belakang maupun kemampuannya. Hal ini dapat membantu karyawan baru untuk dapat menunjukkan performa yang lebih baik dalam bidang pekerjaan yang sesuai dengan kapasitas dan kemampuannya.

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. Sebagai contoh, karyawan dapat melihat beban pekerjaan sebagai suatu tantangan daripada ancaman. Perilaku *positive framing* ini dapat mendorong individu untuk lebih proaktif dalam menghadapi segala situasi sehingga dapat berhasil di dalam lingkungan barunya. Perilaku *positive framing* ini juga terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan baru (Wanberg dan Kammeyer-Mueller, 2000).

2.3 Sosialisasi Organisasi (*Organization Socialization*)

2.3.1 Definisi Sosialisasi Organisasi

Penelitian mengenai proses sosialisasi organisasi (*organization socialization*) telah dilaksanakan sejak tahun 1970-an. Fisher (1986, dalam Klein & Weaver, 2000) menjelaskan *organization socialization* adalah suatu proses dimana karyawan belajar dan beradaptasi terhadap pekerjaan baru, peran dan budaya dari tempat kerjanya. Pengertian lainnya juga dikemukakan oleh Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein & Gardner (1994) yakni *organization socialization* merupakan suatu proses dimana seseorang belajar menghargai nilai, kemampuan, tingkah laku yang diharapkan dan pengetahuan social yang penting untuk berperan dalam organisasi dan berpartisipasi sebagai anggota organisasi. Sementara Noe (2005) menjelaskan bahwa *organization socialization* sebagai

suatu proses dimana karyawan baru ditransformasikan menjadi anggota yang efektif dari suatu perusahaan.

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas, peneliti menarik kesimpulan mengenai definisi *organization socialization* sebagai suatu proses dimana karyawan baru belajar dan beradaptasi mengenai nilai-nilai organisasi, peran dan tugas dari pekerjaannya, dan lingkungan sosialnya agar dapat berperan dan berpartisipasi secara efektif di perusahaan.

2.3.2 Dimensi Sosialisasi Organisasi

Dimensi atau domain dalam hal ini dapat berarti materi yang diajarkan atau pembekalan yang diberikan selama proses *organization socialization*. Salah satu pakar peneliti yakni Holton (1996) memiliki pandangan tersendiri mengenai apa yang harus dikerjakan dalam *organization socialization*. Menurut Holton (1996), *organization socialization* terbagi ke dalam beberapa domain yaitu di antaranya adalah :

1. Domain individual

Mencakup pembelajaran yang terjadi sebelum karyawan baru memulai pekerjaannya.

- Sub domain; Sikap, harapan dan proses masuknya karyawan baru ke perusahaan.

2. Domain Manusia

Menekankan pada proses belajar pada interaksi antara individu dengan lingkungan kerja.

- Sub domain; Manajemen impresi, menjalin hubungan dengan supervisor

3. Domain Organisasi

Menekankan pada proses belajar sosial yang terjadi pada hubungan antara individu dengan orang-orang di dalam organisasi.

- Sub domain; Budaya, peran di dalam organisasi, pemahaman tentang kondisi aktual di dalam organisasi.

4. Domain Tugas Pekerjaan

Menekankan pada pemahaman dari tugas untuk melakukan pekerjaan dan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang tepat merupakan kunci kesuksesan seorang karyawan.

- Sub domain; Pengetahuan tentang tugas dari pekerjaannya, keterampilan yang berkaitan dengan pekerjaan, aplikasi dari pengetahuan dan keterampilan pada pekerjaannya.

2.3.3 Tahap Pelaksanaan Sosialisasi Organisasi

Terdapat beberapa tahapan dalam proses *organization socialization* (Feldman, 1976 dalam Noe, 2005). Tahapan-tahapan tersebut diantaranya adalah :

1. Sosialisasi Antisipasi (*Anticipatory socialization*)

Terjadi ketika calon karyawan baru menjalani proses seleksi dan rekrutmen. Pada tahap ini, calon karyawan baru akan membuat ekspektansi tentang perusahaan, pekerjaan, kondisi kerja dan hubungan interpersonal (Feldman, 1976 dalam Noe, 2005).

2. Akomodasi (*Accommodation*)

Terjadi di hari pertama hingga bulan keenam atau kesembilan karyawan baru bekerja. Pada tahap ini, karyawan baru akan terkejut saat memulai pekerjaan barunya karena adanya penyesuaian antara ekspektansi yang dibuat ketika proses seleksi dan rekrutmen dengan kondisi actual yang ada di dalam perusahaan. Karyawan baru akan mengalami empat kegiatan utama selama tahap ini yaitu pertama, mempelajari keterampilan, tugas, aturan dan prosedur yang berkaitan dengan pekerjaannya; kedua, mengklarifikasi perannya dalam organisasi; ketiga, menjalin hubungan dengan anggota organisasi lainnya; keempat, mengevaluasi kemajuan selama berada di organisasi. Karyawan baru akan menerima *training*, mempelajari dan membiasakan diri dengan tugas dari pekerjaannya serta memahami aturan dan prosedur yang berlaku. Selain hal-hal yang terkait langsung dengan pekerjaan, pada tahap ini karyawan baru juga akan mulai belajar tentang relasi sosial yang ada. Pada tahap ini, atasan dipandang

sebagai sumber informasi yang penting tentang perusahaan dan pekerjaan oleh karyawan baru. Hubungan yang terjalin baik antara atasan dengan karyawan baru dapat memberikan efek yang signifikan terhadap hasil *organization socialization* pada karyawan baru (Noe, 2005).

3. Role Management

Terjadi setelah tahun pertama karyawan baru sudah lebih menguasai keterampilan maupun pelaksanaan tugas dari pekerjaannya sehingga bisa memecahkan masalah yang bersifat sederhana di area kerjanya dan di tahap ini mereka akan belajar memediasi konflik yang terjadi baik di dalam dan antar kelompok kerja maupun konflik peran yang terjadi pada karyawan baru (Feldman, 1976 dalam Noe, 2005).

2.3.4 Karakteristik Sosialisasi Organisasi yang Efektif

Organization socialization yang efektif membantu karyawan baru dalam menyesuaikan dengan pekerjaan dan lingkungan barunya. Menurut Anakwe dan Greenhaus (1999) dengan adanya proses *organization socialization* yang efektif, karyawan baru dapat mengurangi tingkat stress yang dirasakan karyawan baru di awal pekerjaan dan di masa mendatang karena membantu karyawan baru dalam menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Lebih lanjut lagi Anakwe dan Greenhaus (1999) menyatakan bahwa pelaksanaan *organization socialization* yang efektif memiliki beberapa karakteristik yaitu :

1. Task Mastery (Penguasaan tugas / pekerjaan)

Penguasaan tugas mencakup proses belajar mengenai tugas-tugas dalam pekerjaan baru, membangun rasa percaya diri dan mencapai tingkat yang memuaskan dalam performa kinerja. Karyawan baru dalam organisasi cenderung memusatkan sebagian besar perhatiannya pada informasi-informasi yang berhubungan dengan tugas dalam pekerjaan barunya. Hal ini menjadi sangat penting bagi penyesuaian diri mereka dalam organisasi.

2. Functioning Within the Work Group (Fungsi dalam kelompok kerja)

Ketika karyawan bergabung dengan organisasi, mereka perlu belajar dan memahami cara hal-hal yang dilakukan di dalam unit mereka agar dapat

sesuai dengan karyawan lainnya dalam satu unit kerja. Indikator keberhasilan dari fungsi dalam kelompok kerja adalah dengan bergaul dengan rekan kerja dan atasan, dapat merasa disukai dan dipercaya oleh rekan-rekan, memahami norma dan nilai kelompok serta dapat menyesuaikan dengan budaya yang ada dalam kelompok. Oleh karena itu, proses belajar untuk dapat berfungsi dalam kelompok kerja sangat dibutuhkan untuk mencapai keefektivitasan proses sosialisasi.

3. *Knowledge and Acceptance of Organization's Culture*

Pengetahuan mencerminkan pemahaman karyawan terhadap budaya organisasi. Penerimaan berhubungan dengan bagaimana sepenuhnya karyawan telah menginternalisasi budaya organisasi. Setiap karyawan baru harus dapat mengenal budaya organisasinya sendiri. Penyesuaian terhadap norma dan nilai organisasi akan bermanfaat bagi perkembangan identitas diri karyawan baru.

4. *Personal Learning*

Pembelajaran pribadi telah diidentifikasi sebagai komponen penting dari proses sosialisasi, terutama untuk lulusan *fresh graduates*. Lulusan *fresh graduates* pada umumnya memasuki tempat kerja dengan adanya keraguan tentang kompetensi mereka dalam bekerja dan juga keyakinan diri bahwa mereka kurang mampu dalam mengatasi kesulitan dalam dunia kerja. Untuk itu, dalam proses sosialisasi diperlukan adanya pembekalan mengenai pribadi para karyawan baru sehingga mereka dapat menampilkan performa yang maksimal dalam bekerja.

2.4 Bentuk Intervensi

Terdapat beberapa macam bentuk intervensi yang dapat dilakukan dalam organisasi, di antaranya (Cummings & Worley, 2001):

1. *Human Process Interventions*

Intervensi ini memfokuskan kepada orang-orang dalam organisasi dan proses dimana mereka mencapai tujuan organisasi. Proses ini termasuk di dalamnya komunikasi, pemecahan masalah, pengambilan keputusan kelompok, dan kepemimpinan. Lapangan yang dituju dari intervensi ini

berupa dinamika kelompok dan *human relations*. Praktisi mengaplikasikan intervensi ini secara umum untuk pemenuhan nilai kemanusiaan dan mengharapkan bahwa efektivitas organisasi dapat meningkat seiring dengan peningkatan fungsi orang-orang didalamnya dan proses organisasi.

2. *Technostructural Interventions*

Intervensi ini memfokuskan kepada teknologi organisasi (contoh: task methods dan job design) dan struktur (contoh: divisi dari pembagian kerja dan hirarki). Metode perubahan ini mencakup pendekatan terhadap keterlibatan pegawai, juga metode untuk membuat desain organisasi, kelompok, dan pekerjaan. Intervensi ini diaplikasikan pada sistem sosioteknikal dan desain organisasi. Praktisi secara umum menekankan baik produktivitas dan pencapaian pegawai dan pencapaian efektivitas organisasi merupakan hasil dari *work designs* dan struktur organisasi yang tepat. Metode ini digunakan oleh organisasi untuk membagi pekerjaan menjadi departemen dan membuat koordinasi di antara departemen tersebut untuk mendukung pengarahannya strategi. Di sini juga harus ditentukan bagaimana untuk mengantarkan produk atau jasa dan bagaimana menghubungkan orang-orang kepada tugas-tugas mereka.

3. *Human Resources Management Interventions*

Intervensi ini digunakan untuk mengembangkan, mengintegrasikan, dan mendukung orang-orang yang ada di dalam organisasi. Dalam praktiknya mencakup perencanaan karir, sistem *reward*, *goal setting*, dan *performance appraisal*

4. *Strategic Interventions*

Intervensi ini merupakan penghubung fungsi internal organisasi kepada lingkungan yang lebih besar dan mentransformasikan organisasi untuk bisa beriringan dengan perubahan kondisi yang ada. Program perubahan ini merupakan tambahan baru dari OD. Intervensi ini diaplikasikan secara menyeluruh dalam organisasi dan menghasilkan kesesuaian antara strategi perusahaan, struktur, budaya dan lingkungan yang lebih luas. Intervensi ini berasal dari disiplin ilmu manajemen strategi, teori organisasi, ekonomi dan antropologi. Dengan metode ini, organisasi butuh untuk memutuskan

produk atau jasa yang mereka sediakan dan pasar dimana mereka akan berkompetisi.

2.4.1 Bentuk Intervensi yang Digunakan dalam Penelitian

Dari keempat bentuk intervensi di atas, human process interventions paling memungkinkan untuk digunakan sebagai intervensi dalam penelitian ini. Human process interventions digunakan untuk mengembangkan, mengintegrasikan, dan mendukung orang-orang dalam organisasi. Praktisi dalam area ini memfokuskan kepada karyawan, mereka percaya bahwa efektivitas organisasi berasal dari peningkatan praktek untuk mengintegrasikan karyawan ke dalam organisasi (Cummings & Worley, 2001). Isu yang diangkat pada intervensi ini adalah isu yang berkaitan dengan pengembangan kemampuan perilaku proaktif pada karyawan baru *Executive Trainee* di PT. XYZ. Pengembangan tersebut berhubungan dengan kemampuan karyawan baru dalam memperlihatkan perilaku proaktif dalam proses sosialisasi lingkungan kerja.

Cummings & Worley (2001) menjelaskan beberapa metode yang dapat digunakan untuk mengembangkan talent yang ada di dalam organisasi. Salah satu metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *coaching*. Di dalam proses *coaching*, pengembangan dirancang untuk bisa meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan baru dalam organisasi secara lebih dalam. Karyawan baru perlu mengetahui makna, manfaat dan pentingnya perilaku proaktif dalam organisasi. Untuk itu, *supervisor* perlu memberikan arahan dan pengetahuan mengenai perilaku proaktif pada karyawan baru melalui proses *coaching*. Melalui *coaching*, karyawan baru dapat mengetahui secara jelas harapan dari atasannya sehingga hal ini dapat memicu mereka untuk meningkatkan perilaku proaktif dalam lingkungan kerja. Selain *coaching*, proses konseling juga dapat dilakukan untuk membantu karyawan dalam memperoleh *insight* untuk memecahkan masalahnya sehingga dapat merubah perilakunya. Berdasarkan pemahaman tersebut, fokus intervensi pada penelitian ini adalah proses *coaching* dan konseling yang ditujukan untuk meningkatkan perilaku proaktif pada proses sosialisasi karyawan baru.

2.5 Coaching

2.5.1 Definisi Coaching

Coaching memiliki beberapa pengertian dari beberapa nara sumber. Diantaranya yaitu :

“*Coaching is a conversation, or series of conversations, one person has with another*” (Starr, 2003 p.3).

“*Coaching is a repetitive consistent process of observing, providing feedback, counseling, taking corrective actions and collaboratively making specific plans*” (Mosca, Fazzari, & Buzza, 2010 p.123).

Coaching adalah proses yang dilakukan secara sadar dengan menggunakan percakapan terpusat untuk menciptakan lingkungan bagi pengembangan individu, kegiatan yang bermakna, dan pengembangan berkelanjutan (Holland dan Miller, 2008).

Berdasarkan dari beberapa definisi di atas, dapat dibuat kesimpulan bahwa *Coaching* merupakan suatu cara pendidikan atau metode di mana atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahannya untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Dalam metode ini supervisor berperan sebagai pengajar untuk memberitahukan kepada para peserta mengenai tugas apa yang akan dilaksanakan dan bagaimana cara mengerjakannya. *Coaching* merupakan salah satu dari banyak *tools* yang dapat digunakan untuk mengembangkan kinerja individu dan mempengaruhi kinerja karyawan secara positif. Banyak penelitian yang menunjukkan bahwa dengan menggunakan *coaching* sebagai inisiatif strategis akan menghasilkan *return on investment (ROI)* yang tinggi ketika *coaching* dilakukan dengan berlandaskan pada harapan atas hasil pribadi karyawan dan produktivitas perusahaan (Mosca, Fazzari, & Buzza, 2010 p.123).

2.5.2 Karakteristik Coaching

Menurut Rogers (2004), terdapat tiga karakteristik dari proses *coaching*, yaitu:

1. Merupakan suatu proses kegiatan yang bertujuan untuk melakukan peningkatan pada kinerja karyawan.

2. Merupakan suatu proses percakapan antara seorang pemimpin dengan individu maupun tim yang bertujuan untuk meningkatkan performa kerja individu secara berkesinambungan.
3. Merupakan suatu proses kegiatan percakapan disiplin antara pemimpin dan seorang individu atau tim dengan menggunakan informasi kinerja yang konkrit dan bertujuan untuk meningkatkan performa kerja individu secara berkesinambungan.

2.5.2.1 Peran *Coach* dalam Kegiatan *Coaching*

Thorne (2005) menguraikan peran-peran yang sepatutnya dapat dijalankan oleh seorang *coach* dalam kegiatan *coaching* dengan *coachee*, yaitu:

- Mengembangkan lingkungan kerja yang positif
- Mengajukan pertanyaan untuk keperluan analisis
- Menggunakan pertanyaan terbuka untuk menggali informasi lebih dalam
- Fokus pada kebutuhan setiap individu
- Memberikan saran-saran agar wawasan dari para *coachee* lebih terbuka
- Menjadi pendengar yang baik
- Menyetujui rencana aksi untuk pengembangan
- Fokus terhadap perbaikan kinerja saat ini
- Membantu upaya peningkatan kinerja sesuai standar yang telah ditetapkan
- Memberi dukungan pada *coachee*

2.5.2.2 Karakteristik *Coach* yang Efektif

Selain peran-peran *coach* di atas, Thorne (2005) juga menyatakan terdapat beberapa karakteristik yang diharapkan dapat dimiliki oleh seorang *coach* untuk dapat menjalankan perannya dengan baik pada saat proses *coaching* berlangsung. Karakteristik tersebut terdiri dari:

- Dipercaya dan dihargai
- Perilaku mereka dapat dijadikan contoh
- Mempunyai pengalaman yang relevan dengan berbagai nilai tambah
- Mempunyai keterampilan berkomunikasi yang baik
- Memberi dukungan dan semangat

- Menyediakan waktu untuk mendengarkan
- Mempersilahkan setiap orang untuk menjadi dirinya sendiri
- Mempunyai rasa percaya diri yang kuat
- Fokus pada tujuan akhir
- Bertanggung jawab terhadap hasil yang diperoleh

2.5.3 Jenis-jenis *Coaching*

Homan dan Miller (2008) membagi *coaching* ke dalam 4 kategori berdasarkan tujuan dari implementasi *coaching* pada organisasi, yaitu:

1. *Coaching untuk mendukung pembelajaran*

Jenis *coaching* ini diterapkan di dalam organisasi untuk mendukung proses pembelajaran karyawan yang mengarah kepada proses pengembangan secara individu. Proses ini fokus pada pekerjaan atau tugas yang nyata dalam waktu sesungguhnya. *Coach* membantu *coachee* berpikir mengenai berbagai aspek kegiatan dalam tugasnya. Sebagai contoh, *coach* membantu *coachee* dalam mengidentifikasi perilaku-perilaku khusus yang harus diubah, menetapkan tujuan SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Realistic* dan *Timely*) mengenai proyek yang dijalankan dan melihat situasi dari perspektif yang berbeda.

2. *Coaching untuk kinerja (coaching for performance)*

Coaching jenis ini ditujukan untuk menjadi intervensi perbaikan kinerja bagi organisasi, karena dapat dilakukan berdasarkan keinginan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik (Brown dan Rusnak, 2010). Dalam hal ini, *coach* membantu individu untuk belajar bagaimana menetapkan sasaran untuk dirinya, meningkatkan kesadaran pribadi, memperbaiki kinerja dan mengembangkan strategi-strateginya untuk meningkatkan kualitas hidup.

3. *Coaching untuk pengembangan kepemimpinan (Executive Coaching)*

Jenis *coaching* ini lebih dikenal dengan sebutan “*Executive Coaching*” (Homan dan Miller, 2008; Isbell, 2010). *Executive coaching* diimplementasikan untuk mendukung proses umpan balik 360 derajat dimana para pemimpin eksekutif senior, koleha, rekan dan alur laporan

langsung memberikan feedback tentang efektivitas individu dengan menjawab pertanyaan spesifik tentang perilakunya.

4. *Coaching* tim dan kelompok.

Jenis coaching ini melibatkan team leader dan team coach. Coaching tim dapat sangat bermanfaat ketika diimplementasikan pada tim yang mendapat proyek baru atau proyek yang menantang, atau tim yang sedang menghadapi tenggat waktu. Baik coach internal dan eksternal yang bekerja sama dengan tim dapat membantu untuk meningkatkan komunikasi, memperkuat komitmen dan meningkatkan kemungkinan untuk menyelesaikan proyek atau tujuan.

2.5.4 Manfaat *Coaching*

Menurut Homan dan Miller (2008), terdapat beberapa manfaat penerapan *coaching* bagi perusahaan, yakni sebagai berikut :

- a. *Coaching* memberikan arahan kepada karyawan. Seorang *coach* bertanggung jawab untuk menyediakan sejumlah informasi, akuntabilitas, arahan, dukungan dan seluruh kepatuhan tata kelola sumber daya para karyawannya.
- b. Pelaksanaan *coaching* dapat membantu perusahaan dalam merespon cepatnya perkembangan bisnis. Implementasi system teknologi dan informasi pada banyak perusahaan telah mengubah tata cara operasional perusahaan. Perkembangan teknologi telah membantu seseorang untuk dapat mengerjakan banyak hal pada waktu yang bersamaan. Dengan meningkatnya kecepatan delegasi tugas kepada karyawan, seorang karyawan harus mampu mengelola tugas-tugasnya dan beradaptasi pada perubahan ini. *Coach* dapat memberikan perspektif dan membantu karyawan menyusun waktu serta memprioritaskan kegiatannya secara lebih efektif.
- c. Perkembangan bisnis yang cepat telah menuntut para calon pemimpin untuk menduduki posisi kepemimpinan, bahkan ketika mereka belum mempunyai waktu yang cukup untuk merefleksikan dan mengumpulkan pengalaman kerja. Dengan melakukan *coaching*, seorang *coach* dapat

membantu membuat target kerja dalam area-area penting yang terkait dengan visi, tujuan dan pemanfaatan kemampuan dan pengetahuan pribadi karyawan.

- d. *Coaching* dapat diberikan sebagai bentuk remunerasi (perk) untuk karyawan. Remunerasi non-finansial yang diterima oleh seorang karyawan akan membantu perusahaan dalam mempertahankan karyawan *talent*. Bila dilihat dari sisi karyawan, karyawan yang menerima *coaching* sebagai suatu remunerasi akan merasa mendapatkan pengakuan bahwa mereka bernilai berharga bagi perusahaan.

2.5.5. Teknik Pelaksanaan *Coaching*

Salah satu proses *coaching* dikenal dengan proses C-FAR yang merupakan singkatan dari *Connect, Focus, Activate, Review* (Homan dan Miller, 2008). Proses ini berguna untuk mengelola individu dan tim. C-FAR membantu individu untuk terlibat, fokus, dan berorientasi pada tindakan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan *coach* pada tahap *connect* adalah dengan melakukan komunikasi dengan *coachee*. Pada tahap ini, sesi *coaching* dimulai dengan menentukan harapan *coachee*, memahami kebutuhan yang harus dipenuhi melalui program *coaching*, bagaimana sesi *coaching* nantinya akan bernilai bagi *coachee* dan *coach*-nya. Pada tahap ini pula, *coach* dan *coachee* bersama-sama menetapkan peraturan dasar dalam sesi *coaching*. Tahap ini dilakukan dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan untuk menunjukkan perhatian dan daya tarik *coach* kepada keadaan dan kebutuhan *coachee*. Setiap pertanyaan dan pernyataan berfokus kepada *coachee*, sehingga baik dari sisi *coach* maupun *coachee* dibutuhkan sifat keterbukaan dan makna kehadiran.

Tahap Fokus memusatkan pelaksanaan *coaching* pada topik yang paling penting beserta tujuannya. *Coaching* yang efektif membutuhkan seorang *coach* penuh perhatian, sehingga dapat menyelidiki focus terpenting dari *coachee*. Pada tahap ini, *coach* melakukan *active listening, mirroring, reframing* terhadap keadaan *coachee*. *Coach* harus mampu menangkap realitas dari keadaan *coachee*.

Tahap selanjutnya adalah *Activate*, yaitu tahap dimana terjadinya tindakan untuk mencapai tujuan diimplementasikan. Tindakan ini dapat berupa mengambil

waktu untuk berpikir, menyelediki orang lain dan menentukan strategi serta taktik yang tepat. *Coaching* yang efektif akan membantu *coachee* untuk menentukan dan mengambil tindakan yang bermanfaat. Ketika tindakan tersebut sudah ditentukan, *coach* memberikan pertanyaan untuk membantu menetapkan tindakan dan memastikan akuntabilitas, menghindari hambatan dan menciptakan hasil yang positif.

Tahap terakhir dari proses ini adalah *Review*, yaitu aktivitas untuk mengkaji tindakan yang telah disetujui. Pada tahap ini *coach* secara aktif meminta umpan balik dari *coachee* mengenai sesi *coaching* (apa hambatan dan bagaimana pengalaman sesi *coaching* serta hal-hal apa yang ingin diubah dalam sesi *coaching* berikutnya). Tahap ini juga perlu dilakukan untuk membuat ketentuan bagaimana hasil tindakan *coachee* akan dikaji pada sesi *coaching* berikutnya.

Kajian terhadap sesi *coaching* dapat dilakukan dengan metode *survey* informal. *Survey* informal yang dilakukan antara *coach* dan *coachee* dapat dengan membandingkan manfaat yang diharapkan dengan manfaat actual, menginvestigasi deviasi dengan harapan dan actual, mengevaluasi kinerja *coach* dan *coachee*, serta mengukur kemauan *coachee* dalam proses penilaian kerja.

2.5.6 Faktor-Faktor Keberhasilan Penerapan *Coaching*

Menurut Homan dan Miller (2008), terdapat 5 faktor utama yang dapat menentukan keberhasilan proses penerapan *coaching*. Faktor-faktor tersebut yakni sebagai berikut:

1. Dukungan pihak eksekutif

Dukungan pihak eksekutif atau manajemen sangat penting untuk mendukung proses *coaching* dan proses pengembangan kepemimpinan lainnya agar dapat berhasil. Ketika eksekutif terikat secara personal dalam proses *coaching*, mereka akan menunjukkan perilaku keterlibatan yang mereka inginkan dari karyawannya. Apabila eksekutif tidak berpartisipasi secara personal dalam proses *coaching*, setidaknya mereka harus mendorong dan berkomitmen untuk mencapai manfaat *coaching*.

2. Sosialisasi proses *coaching*

Sosialisasi mengenai manfaat *coaching* bagi perusahaan dan individu juga menjadi faktor utama keberhasilan *coaching*. *Coaching* harus mendukung inisiatif strategi organisasi, mendorong pengembangan profesional dan memberikan *return on investment* (ROI) yang baik dari segi waktu dan finansial. Adapun tujuan *coaching* diterapkan dalam perusahaan, *coaching* harus memberikan kontribusi secara strategis pada tujuan dan sasaran perusahaan dan peran individu dalam organisasi.

3. Jaminan kerahasiaan

Prinsip kerahasiaan harus diterapkan dalam proses *coaching*. Dalam banyak perusahaan, kerahasiaan berarti bahwa seorang *coach* (baik eksternal maupun internal) tidak akan membagi atau menyebarkan apa yang didiskusikan dalam sesi *coaching* pada siapapun. Sesi *coaching* harus dilakukan secara pribadi dan jauh dari jangkauan pendengaran orang lain (Dearstyne, 2010 dalam Homan & Miller, 2008).

4. Tindakan nyata

Tindakan adalah bagian yang paling jelas dari proses *coaching*. Tindakan harus selaras dengan bidang tanggung jawab individu, tim dan sasaran organisasi. Tindakan yang muncul dari proses *coaching* dapat berupa pengambilan langkah nyata menuju sasaran, menunjukkan komitmen kepada hasil diskusi atau berpikir mengenai strategi atau tantangan khusus.

5. Pemasaran internal

Sebuah rencana pemasaran internal menjadi penting bila *coaching* menjadi kegiatan yang didukung oleh organisasi. Rencana pemasaran ini bisa berupa penjelasan kepada seluruh komponen organisasi mengenai apa pengertian *coaching*, siapa yang melakukan *coaching*, siapa yang memenuhi syarat serta bagaimana proses *coaching* akan berlangsung.

2.6. Konseling

2.6.1. Definisi Konseling

Beberapa nara sumber telah mendefinisikan konseling sebagai :

David dan Newstorm (1997) juga mendefinisikan konseling merupakan diskusi bersama karyawan mengenai permasalahan yang biasanya mengandung konten emosional untuk membantu karyawan menghadapi masalah tersebut dengan baik.

Selain itu, Anderson dan Goolishian (1992, dalam McLeod, 2003) juga menyatakan bahwa konseling merupakan proses dialog yang berkelanjutan dimana pembaharuan bisa tercapai.

“Counselling is an activity which takes place when someone who is troubled invites and allows another person to enter into a particular kind of relationship with them” (McLeod, 2007, p.12)

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa konseling merupakan salah satu bentuk komunikasi yang terdiri dari pertukaran ide dan perasaan di antara dua orang, yaitu konselor dan konselee. Selain itu, proses konseling biasanya bersifat rahasia dengan tujuan agar karyawan merasa bebas untuk berbicara mengenai masalah mereka, karena pada umumnya proses konseling membantu karyawan dalam menghadapi masalah pekerjaan dan pribadi, dimana kedua permasalahan tersebut dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Berdasarkan uraian tersebut dapat dilihat bahwa konseling bertujuan untuk membantu orang lain dalam memperoleh *insight* untuk memecahkan masalahnya. Oleh karena itu, melalui proses konseling diharapkan dapat membantu karyawan menghadapi masalah dalam pekerjaan yang pada akhirnya dapat membantu kinerja organisasi.

2.6.2. Langkah-Langkah Konseling

Brammer, Abrego dan Shostrom (1993) menyatakan terdapat beberapa langkah-langkah dalam proses konseling, yaitu :

1. Membangun Hubungan

Sasaran pertama dalam langkah pertama ini adalah supaya klien dapat menjelaskan masalah dan keraguan yang dimilikinya. *Rapport* yang baik

sangat perlu untuk membangun hubungan yang positif, berdasarkan rasa percaya, keterbukaan dan kejujuran dalam berekspresi. Pada tahap ini, konselor harus menunjukkan bahwa dirinya dapat dipercaya dan kompeten bahwa ia adalah seorang yang kompeten untuk membantu kliennya. Pada sasaran kedua, ditujukan untuk menentukan sampai sejauh mana klien mengenali kebutuhannya untuk mendapatkan bantuan dan kesediaannya melakukan komitmen. Komitmen dari klien sangat penting dalam proses konseling karena konseling tidak akan ada hasilnya tanpa kesediaan komitmen dari klien. Klien pada awalnya akan ragu-ragu untuk membuat komitmen yang pasti karena konseling akan mengarah terjadinya perubahan.

2. Identifikasi dan Penilaian Masalah

Dalam langkah ini, yang utama adalah untuk mendiskusikan dengan klien apa yang mereka ingin dapatkan dari proses konseling ini terutama pengungkapan klien tentang masalahnya. Diskusi ini untuk menghindari kemungkinan adanya harapan dan sasaran yang tidak realistis. Dalam diskusi ini dibahas mengenai saran-saran spesifik dan tingkah laku macam apa yang merupakan ukuran konseling yang berhasil. Untuk itu dalam tahapan ini, sasaran utamanya adalah diagnosis masalah dan hasil seperti apa yang diharapkan dari konseling.

3. Memfasilitasi Perubahan

Dalam langkah ini yang dicari adalah strategi dan intervensi yang dapat memudahkan terjadinya perubahan. Sasaran dan strategi terutama ditentukan oleh sifat masalah, gaya dan teori yang dianut oleh konselor, keinginan klien dan gaya komunikasinya. Konselor dalam langkah ini memikirkan alternatif, melakukan evaluasi dan kemungkinan konsekuensi dari berbagai alternatif rencana tindakan. Dalam langkah ini dipertimbangkan juga strategi yang berasal dari berbagai macam pendekatan.

4. Evaluasi dan Terminasi

Dalam langkah keempat ini, dilakukan evaluasi terhadap hasil konseling dan akhirnya terminasi. Dalam evaluasi ini terdapat beberapa indikator

untuk melihat sampai sejauh mana sasaran tercapai. Indikator-indikator tersebut mencakup beberapa pertanyaan evaluasi diantaranya adalah apakah hubungan ini membantu klien? Dalam hal apa membantu? Bila tidak membantu, mengapa tidak? Bila tidak semua sasaran tercapai, sampai sejauh mana sudah tercapai. Proses konseling ini dijalankan bersama oleh klien dan konselor, namun klien menjadi penentu utama dalam menentukan kapan akan menghentikan program konseling, yaitu apabila klien merasa sasaran dari program konseling tersebut telah tercapai.

2.6.3. Tipe-Tipe Konseling

Davis dan Newstorm (1997) membagi konseling menjadi tiga tipe konseling, yaitu:

a. Konseling Direktif

Proses mendengarkan masalah klien, memutuskan apa yang harus dilakukan klien serta menganjurkan dan memotivasi klien untuk melakukannya. Dalam konseling direktif yang berperan aktif adalah konselor.

b. Konseling Non Direktif

Konseling non direktif adalah proses mendengarkan dengan keterampilan dan mendorong klien untuk menguraikan masalahnya, memahami mereka dan menentukan solusi yang sesuai. Tipe konseling ini berfokus pada klien daripada konselor sebagai penasihat.

c. Konseling Partisipatif

Suatu proses konseling yang merupakan kombinasi antara konseling direktif dan non direktif dimana kadang berpusat pada konselor dan kadang berpusat pada klien. Tipe konseling ini adalah hubungan timbal balik antara konselor dan klien yang menciptakan pertukaran ide yang kooperatif dalam menyelesaikan masalah klien.

2.7. Dinamika Perilaku Proaktif dengan *Turnover Intention*

Dalam mewujudkan proses sosialisasi yang efektif, dibutuhkan peran yang seimbang antara perusahaan dan karyawan baru dalam organisasi. Pihak perusahaan tentunya harus memiliki rancangan program yang terstruktur dimulai dari pemberian materi atau tugas, prosedur penempatan kerja dan juga program pengembangan karyawan baru. Selain itu, karyawan baru juga hendaknya menunjukkan perilaku proaktif untuk beradaptasi ke dalam lingkungan organisasi. Menurut Ashford dan Black (1996), perilaku proaktif yang dapat dilakukan oleh karyawan baru dalam proses sosialisasi adalah *Sensemaking (Information and Feedback Seeking)*, *Relationship building*, *Job change negotiation* dan *Positive Framing*. Keempat jenis perilaku proaktif ini terbukti memiliki peran penting dalam proses masuknya karyawan baru dalam organisasi. Pentingnya peran keempat perilaku proaktif tersebut bagi karyawan baru dapat diuraikan secara satu persatu.

Sensemaking yang terdiri dari *Information* dan *Feedback Seeking* merupakan perilaku dimana karyawan baru mencari *feedback* 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. Kedua hal ini penting dilakukan oleh karyawan baru dalam proses sosialisasi. Semakin banyak karyawan mengetahui informasi mengenai pekerjaan maupun hasil kinerjanya, maka mereka akan semakin mudah untuk menyelesaikan pekerjaan barunya. Demikian juga dengan *Relationship Building*, karyawan baru yang secara aktif membina hubungan dengan rekan kerja maupun atasannya dalam organisasi, maka ia akan cenderung lebih mudah beradaptasi dalam lingkungan barunya. *Job-change negotiating* merupakan perilaku proaktif yang dilakukan karyawan baru mengenai keinginannya dalam bidang pekerjaan maupun departemen yang diinginkan. Dalam *job-change negotiating* ini karyawan baru mencoba berdiskusi dengan pihak atasan maupun rekan kerjanya untuk mengganti pekerjaannya dengan bidang lain yang lebih sesuai dengan latar belakang maupun kemampuannya. Hal ini dapat membantu karyawan baru untuk dapat menunjukkan performa yang lebih baik dalam bidang

pekerjaan yang sesuai dengan kapasitas dan kemampuannya. Terakhir adalah *Positive Framing* yang merupakan suatu interpretasi positif yang dapat dilakukan karyawan baru dalam melihat kejadian yang terjadi di sekitarnya. Sebagai contoh, karyawan dapat melihat beban pekerjaan sebagai suatu tantangan daripada ancaman. Perilaku *positive framing* ini dapat mendorong individu untuk lebih proaktif dalam menghadapi segala situasi sehingga dapat berhasil di dalam lingkungan barunya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dilihat keempat perilaku proaktif dapat memiliki hubungan dengan beberapa *work outcomes*. Salah satu *work outcomes* yang paling berdampak negatif bagi perusahaan adalah *turnover intention* atau intensi untuk meninggalkan pekerjaan. *Outcomes* ini merupakan hal yang patut menjadi perhatian tersendiri bagi perusahaan. Menurut Riggio (2008), *turnover intention* adalah keinginan secara sadar untuk meninggalkan organisasi melalui proses kognisi dimana karyawan secara aktif mempertimbangkan untuk keluar dan mencari alternatif pekerjaan lain. Oleh karena itu untuk mencegah terjadinya *turnover* yang tinggi, penting bagi perusahaan untuk memberikan perhatian dan dukungan bagi karyawan baru dalam proses sosialisasi organisasi.

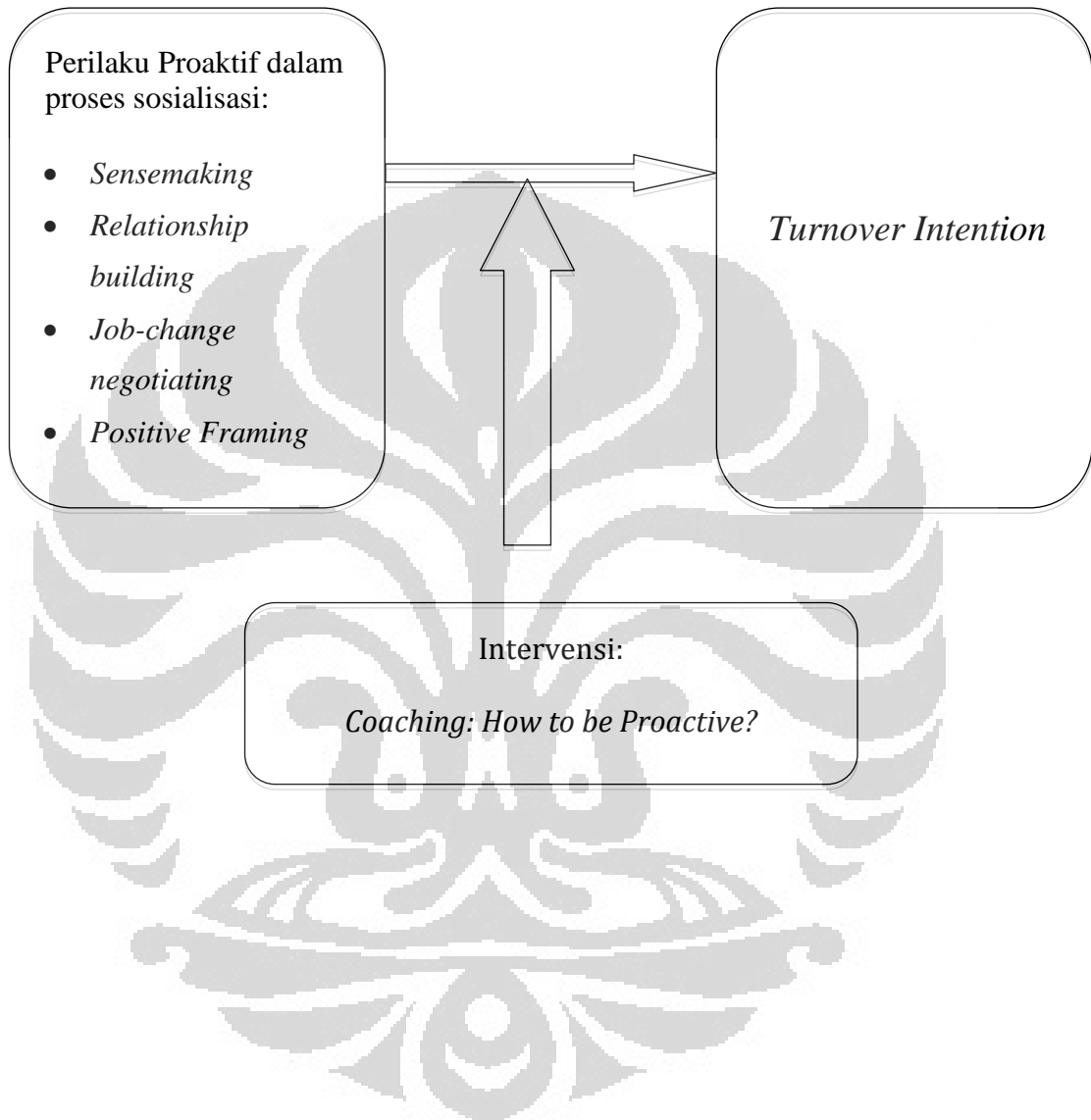
Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa *turnover intention* memiliki hubungan yang signifikan dengan beberapa perilaku proaktif diantaranya adalah *relationship building* dan *feedback seeking* dalam proses sosialisasi karyawan baru. Dari penelitian ini dijelaskan bahwa dengan melakukan perilaku proaktif *feedback seeking* seorang karyawan baru 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 karyawan baru cenderung merasa puas dengan hasil pekerjaannya sehingga ia tidak akan meninggalkan pekerjaannya di organisasi tersebut. 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. Selain itu, hubungan baik yang terjalin juga dapat mempermudah karyawan baru dalam mendapat informasi mengenai peran dan tanggung jawabnya dalam pekerjaan

secara jelas. Ketika hal tersebut terjadi, maka mereka akan mampu menampilkan kinerja yang baik sehingga merasa puas dalam pekerjaannya dan merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya yang baru. Hal ini dapat menyebabkan karyawan tersebut dapat merasa diterima sebagai anggota baru dalam organisasi tersebut dan cenderung tidak akan meninggalkan pekerjaannya dalam organisasi tersebut.

Mengembangkan kemampuan untuk dapat berperilaku proaktif dalam lingkungan baru merupakan hal yang penting untuk dilakukan oleh karyawan baru. Akan tetapi pada kenyataannya karyawan baru jarang mendapatkan arahan mengenai bagaimana cara berperilaku proaktif dalam lingkungan kerja. Hal tersebut menyebabkan atasan dapat menilai karyawan baru tidak memiliki inisiatif sehingga akan berdampak pada penilaian kinerjanya. Menurut Homan dan Miller (2008), atasan harus mendukung pengembangan karyawan serta mampu memberikan arahan yang sesuai dengan hasil kinerja sehingga karyawan dapat mengetahui perilaku seperti apa yang diharapkan oleh atasan mereka. Oleh karena itu dalam penelitian ini, *coaching* dalam mengembangkan perilaku proaktif pada karyawan baru penting diberikan pada masa proses sosialisasi yang sedang berlangsung saat ini. Tujuan dari *coaching* ini adalah untuk menambah pengetahuan, membangkitkan kesadaran diri dan mengembangkan ketrampilan karyawan baru dalam menunjukkan perilaku proaktif dalam lingkungan kerja.

Berdasarkan uraian teori di atas mengenai hubungan antara perilaku proaktif dengan *turnover intention*, maka dalam penelitian ini peneliti akan mengukur perilaku proaktif sebagai IV kemudian melihat hubungannya terhadap tingkat *turnover intention* pada karyawan ET secara bersama. Melalui perhitungan tersebut akan diperoleh nilai atau tingkat perilaku proaktif dari masing-masing karyawan ET dan data tersebut akan dijadikan sebagai dasar rancangan intervensi yang akan dibuat oleh peneliti. Adapun kerangka penelitian dari model teoritik akan dijabarkan melalui bagan di bawah ini, sedangkan bagan alur permasalahan terlampir pada lembar lampiran.

Bagan 2.2
Kerangka Berpikir



BAB 3

METODE PENELITIAN

Bab ini merupakan penjelasan secara lebih rinci mengenai metode penelitian. Pendekatan penelitian akan menjelaskan tentang gambaran umum pelaksanaan penelitian. Responden penelitian akan menjelaskan tentang responden yang terlibat, jumlah responden dan teknik yang digunakan. Selanjutnya metode pengumpulan data akan menjelaskan tentang alat ukur yang digunakan serta cara pengukurannya. Prosedur penelitian akan menjelaskan tentang langkah-langkah atau tahapan pelaksanaan penelitian. Serta terdapat metode pengolahan data yang akan menjelaskan tentang teknik analisis yang digunakan.

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang fokus pada kuantifikasi atau pengukuran dari suatu fenomena. 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 (Langdridge, 2004). Penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif menuntut adanya standardisasi, sehingga pengalaman-pengalaman manusia dibatasi pada kategori-kategori tertentu, maka penelitian kualitatif sebaliknya, memungkinkan peneliti mempelajari isu-isu tertentu secara mendalam dan mendetil, karena pengumpulan data tidak dibatasi pada kategori-kategori tertentu saja (Poerwandari, 2005). Penelitian kualitatif fokus pada kualitas dari suatu fenomena serta menitikberatkan pada teks dan pengertian (Langdrigde, 2004). Penggunaan pendekatan kualitatif dalam penelitian ini sangat sesuai untuk memahami secara mendalam suatu fenomena. Pada saat pendekatan kualitatif dilakukan, pengumpulan data yang digunakan adalah dengan wawancara dan observasi, sedangkan pada pendekatan kuantitatif dilakukan dengan menggunakan kuesioner.

3.2 Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *action research*. *Action research* merupakan sebuah model yang memfokuskan pada perubahan yang terencana, dimana dilakukan pengumpulan data dan diagnosa untuk mengarahkan pada perencanaan tindakan selanjutnya. Hasil dari tindakan yang telah dilakukan akan ditelusuri untuk menjadi panduan dalam pelaksanaan tindakan berikutnya. *Action Research* sangat menekankan kepada pengumpulan data dan diagnosa untuk menentukan perencanaan tindakan dan implementasi, dan ada evaluasi dari hasil tindakan yang dilaksanakan (Cummings & Worley, 2009).

3.3 Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan adalah desain penelitian *before and after*. *Before and after design* memiliki keuntungan dimana di dalam penelitian akan diukur perubahan situasi, fenomena, isu, masalah atau sikap. Desain ini sesuai dengan penelitian karena program yang akan dirancang nantinya akan diukur pengaruh atau efektivitasnya (Kumar, 1999).

3.4. Variabel Penelitian

Kumar (1999) menyatakan bahwa variabel merupakan sebuah gambaran, persepsi atau konsep yang dapat diukur. Terdapat dua variabel yang digunakan dalam penelitian ini, variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas yaitu perilaku proaktif dan variabel terikat yaitu *turnover intention* atau intensi untuk meninggalkan pekerjaan.

3.4.1 Variabel *Turnover Intention*

3.4.1.1 Definisi Konseptual

Riggio (2008) mendefinisikan *turnover intention* sebagai:

“*Worker’s self-reported intentions to leave their jobs*” (p.229).

Adapun menurut Mobley (dalam Scott, et al., 1999, definisi *turnover intention* adalah:

“... the last in the sequence of withdrawal cognitions in which an employee actively considers quitting and searching for alternative employment.”(p.403).

Dari definisi di atas, dapat dijelaskan bahwa definisi konseptual dari *turnover intention* adalah keinginan secara sadar untuk meninggalkan organisasi melalui proses kognisi dimana karyawan secara aktif mempertimbangkan untuk keluar dan mencari alternatif pekerjaan lain.

3.4.1.2 Definisi Operasional

Definisi operasional dari variabel ini adalah skor yang diperoleh dari jawaban responden pada kuesioner *turnover intention* yang dikembangkan oleh peneliti berdasarkan pada tahapan-tahapan perilaku *turnover* yang dimulai dari tahap pertama yaitu *thought of quitting* sampai dengan tahap keenam, yaitu *intention to quit* (Mobley, Horner & Hollingsworth, 1978). Terdapat 19 (Sembilan belas) item pada kuesioner ini dimana skala yang digunakan adalah skala tipe *Likert* dengan 4 pilihan jawaban. Pilihan jawaban dalam kuesioner ini adalah Kecil kemungkinan untuk saudara lakukan, Kadang kala saudara pertimbangkan/lakukan, Sering saudara pertimbangkan/lakukan dan Selalu dipilih untuk saudara lakukan. Jumlah skor tersebut menggambarkan tingkat *turnover intention* pada karyawan ET di PT. XYZ.

3.4.2 Variabel Perilaku Proaktif

3.4.2.1 Definisi Konseptual

Crant (2000) mendefinisikan perilaku proaktif sebagai :

“*taking initiative in improving current circumstances or creating new ones; it involves challenging the status quo rather than passively adapting to present conditions*” (p. 436).

Selain itu, Grant dan Ashford (2007) juga mendefinisikan perilaku proaktif sebagai :

“*anticipatory action that employees take to impact themselves and/or their environments*” (p. 13).

Definisi proaktif dapat diartikan sebagai suatu kebutuhan manusia yang sebagian besar ditentukan dari dalam diri manusia itu sendiri dan bukan dari lingkungan di luar manusia (Hall & Lindzey, 1993).

Jadi dapat diambil kesimpulan definisi konseptual dari perilaku proaktif adalah perilaku individu yang berasal dari dalam diri sendiri untuk mengambil inisiatif dalam menjalankan peran dan tugasnya sebaik mungkin serta bertanggung jawab penuh atas seluruh pekerjaannya dalam mencapai tujuan akhir yang maksimal.

3.4.1.2 Definisi Operasional

Definisi operasional variabel ini adalah rata-rata skor total alat ukur *proactive socialization* yang diadaptasi dari alat ukur yang dirancang oleh Ashford dan Black (1996). Terdapat 18 (delapan belas) item pada kuesioner ini, dimana skala yang digunakan adalah skala tipe *Likert* dengan 4 pilihan jawaban. Pilihan jawaban dalam kuesioner ini adalah Kecil kemungkinan untuk saudara lakukan, Kadang kala saudara pertimbangkan/lakukan, Sering saudara pertimbangkan/lakukan dan Selalu dipilih untuk saudara lakukan. Jumlah skor tersebut menggambarkan tingkat perilaku proaktif pada karyawan ET di PT. XYZ.

3.4.3 Intervensi Penelitian

Intervensi yang digunakan adalah *coaching* dan konseling. *Coaching* dapat didefinisikan sebagai intervensi jangka pendek yang bertujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja dan mengembangkan suatu kompetensi tertentu (Mosca, Fazzari & Buzza, 2010). Sedangkan konseling merupakan diskusi bersama yang dilakukan oleh karyawan dan konselor mengenai permasalahan yang biasanya mengandung konten emosional untuk membantu karyawan menghadapi masalah tersebut dengan baik (David & Newstorm, 1997).

3.5 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah terdapat hubungan yang signifikan antara perilaku proaktif dengan tingkat *turnover intention* pada karyawan ET di PT.XYZ?
2. Apakah terdapat perbedaan skor perilaku proaktif yang signifikan pada

- karyawan ET sebelum dan sesudah diberikan intervensi berupa *coaching* dan konseling?
3. Apakah terdapat perbedaan skor *turnover intention* yang signifikan pada karyawan ET sebelum dan sesudah diberikan intervensi berupa *coaching* dan konseling?
 4. Apakah terdapat hubungan yang signifikan antara perilaku proaktif dengan *turnover intention* pada karyawan ET di PT. XYZ sesudah diberikan intervensi berupa *coaching* dan konseling?

3.6 Hipotesis Penelitian

Agar dapat menjawab masalah penelitian, maka perlu disusun hipotesis. Hipotesis nantinya akan mengarahkan peneliti dalam melakukan penelitian dan nantinya hasil dari penelitian tersebut akan menjawab hipotesis-hipotesis yang sebelumnya disusun oleh peneliti.

3.6.1 Hipotesis Alternatif

Adapun Hipotesis alternatif (Ha) dari penelitian ini adalah:

- Ha1 : Terdapat hubungan yang signifikan antara perilaku proaktif dan *turnover intention* pada karyawan ET di PT. XYZ
- Ha2 : Terdapat perbedaan skor perilaku proaktif yang signifikan pada karyawan ET sebelum dan sesudah diberikan intervensi berupa *coaching* dan konseling.
- Ha3 : Terdapat perbedaan skor *turnover intention* yang signifikan pada karyawan ET sebelum dan sesudah diberikan intervensi berupa *coaching* dan konseling.
- Ha4 : Terdapat hubungan yang signifikan antara perilaku proaktif dan *turnover intention* pada karyawan ET di PT. XYZ sesudah diberikan intervensi berupa *coaching* dan konseling.

3.6.2 Hipotesis Null

Adapun Hipotesis Null (Ho) dari penelitian ini adalah :

- Ha1 : Tidak Terdapat hubungan yang signifikan antara perilaku proaktif dan *turnover intention* pada karyawan ET di PT. XYZ
- Ha2 : Tidak terdapat perbedaan skor perilaku proaktif yang signifikan pada karyawan ET sebelum dan sesudah diberikan intervensi berupa *coaching* dan konseling.
- Ha3 : Tidak terdapat perbedaan skor *turnover intention* yang signifikan pada karyawan ET sebelum dan sesudah diberikan intervensi berupa *coaching* dan konseling.
- Ha4 : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara perilaku proaktif dan *turnover intention* pada karyawan ET di PT. XYZ sesudah diberikan intervensi berupa *coaching* dan konseling.

3.7 Responden penelitian

Responden penelitian ini adalah 5 orang karyawan ET yang baru masuk ada tanggal 6 Februari 2012. Kelima karyawan ini memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda-beda. 4 orang merupakan lulusan *fresh graduate* dan 1 orang sudah memiliki pengalaman bekerja selama setahun.

3.8 Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan wawancara, kuesioner, dan observasi.

3.8.1 Wawancara

Wawancara adalah proses komunikasi yang interaktif antara dua pihak, dimana satu pihak memiliki tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, dan melibatkan adanya pertanyaan dan jawaban dari pertanyaan tersebut (Stewart & Cash, 2006). Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan untuk mendalami secara lebih lanjut untuk penggalan data mengenai kompetensi dan pengenalan karakter dari setiap karyawan ET. Selain itu, wawancara juga direncanakan akan dilakukan pada pihak perusahaan yang terkait dengan program *Executive Trainee* (ET).

Wawancara dilakukan dengan menggunakan pedoman umum yang menanyakan pertanyaan seputar apa tujuan dari program ET, bagaimana pembentukan program ET, dan apa yang diharapkan dari perusahaan terhadap program ET tersebut.

3.8.2 Kuesioner

Kerlinger & Lee (2000) menyatakan bahwa kuesioner adalah alat pengumpul data yang berisikan beberapa pertanyaan tertulis. Pada kuesioner terdapat sejumlah pertanyaan tertulis dimana jawabannya diisi sendiri oleh responden (Kumar, 1999). Lebih lanjut Kumar (1999) juga menjelaskan mengenai keuntungan menggunakan kuesioner, yaitu dapat digunakan pada isu-isu sensitif karena besarnya anonimitas yang terjadi dalam penggunaan kuesioner, menghindari bias pewawancara, dan lebih efisien dalam hal waktu dan biaya. Dalam hal ini, kuesioner akan dibagikan kepada para karyawan ET untuk menggali data lebih dalam mengenai perilaku proaktif mereka dan intensitas mereka untuk meninggalkan organisasi.

Namun demikian, kuesioner juga memiliki beberapa kelemahan, seperti pentingnya perumusan pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner agar tidak terjadi pemahaman yang keliru dari subjek (Kerlinger & Lee, 2000). Kekurangan ini dapat diatasi dengan menggunakan *face validity* pada saat uji coba alat untuk memastikan apakah item-item dari alat ukur sudah terlihat mengukur apa yang diukur (Anastasi & Urbina, 1997) dan apakah item-item sudah dapat dipahami dengan benar.

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini terdapat 2 (dua), yaitu kuesioner mengenai perilaku proaktif dan kuesioner mengenai *turnover intention*. Format respon yang digunakan dalam kuesioner tersebut adalah skala tipe Likert. Menurut Netemeyer, Bearden, dan Sharma (2003), skala tipe Likert umumnya meminta responden untuk mengindikasikan derajat persetujuan dengan kalimat deklaratif (sangat tidak setuju/tidak sesuai – sangat setuju/sesuai); derajat atau tingkatan keyakinan, sikap, atau karakteristik responden (tidak menggambarkan diri saya sama sekali – sangat menggambarkan diri saya, sangat tidak berpengaruh – sangat berpengaruh); atau frekuensi dari perilaku (tidak pernah – selalu). Skala

tipe *Likert* termasuk di dalam skala yang bersifat multikotomi dimana menggunakan tiga atau lebih skala poin (Netemeyer, Bearden & Sharma, 2003).

Peneliti memilih skala tipe Likert karena konstruk-konstruk dari alat ukur ini, yaitu perilaku proaktif dan *turnover intention* merupakan konstruk-konstruk yang tidak memiliki jawaban benar maupun salah. Dalam skala ini responden tidak hanya terbatas memilih jawaban benar-salah ataupun sesuai-tidak sesuai, melainkan dapat memberikan kepastian derajat kesesuaian dari pilihan jawaban pada item. Derajat kesesuaian antar pilihan jawaban tersebut disusun berdasarkan interval yang diasumsikan sama sehingga responden dapat menentukan pilihannya dengan menyesuaikan karakteristik yang ada pada dirinya (Kumar, 1999).

Kedua kuesioner dalam penelitian ini menggunakan skala Likert dengan 4 pilihan jawaban yaitu kecil kemungkinan untuk saudara lakukan, kadang kala saudara pertimbangkan/lakukan, sering saudara pertimbangkan/lakukan dan selalu dipilih untuk anda lakukan. Pada kuesioner *turnover intention*, peneliti memang merancang kuesioner ini dengan menggunakan 4 poin skala Likert. Akan tetapi untuk kuesioner proaktif, peneliti mengadaptasi kuesioner yang digunakan Ashford dan Black (1996) dengan menggunakan 4 poin skala tipe *Likert*. Peneliti menggunakan 4 poin untuk mengurangi deviasi atau resiko yang mungkin hadir dari bias pengambilan keputusan responden. Dalam penelitian dengan beberapa variable dan item yang cukup banyak, skala tipe likert dengan 4 poin cocok untuk digunakan. Hal ini bertujuan agar responden tidak terbebani dengan pilihan jawaban yang banyak serta reabilitas juga kemungkinan besar akan diperoleh.

3.8.2.1 Alat Ukur *Turnover Intention*

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur *turnover intention* merupakan alat ukur yang sebelumnya pernah peneliti rancang untuk kepentingan tugas profesi di magister PIO UI. Item-item dari alat ukur yang peneliti rancang didasarkan pada tahapan berfikir dari *turnover intention* oleh Mobley, Horner & Hollingsworth (1978). Adapun dalam alat ukur ini, yang akan diukur mulai dari tahap pertama yaitu *thought of quitting* sampai dengan tahap keenam, yaitu *intention to quit*. Sedangkan tahap *withdrawal decision* dan *turnover behavior* merupakan tahapan yang berada di luar proses kognisi dan merupakan tahapan

dimana individu memutuskan untuk meninggalkan pekerjaan serta realisasi dari intensi untuk meninggalkan pekerjaan, yakni keluar dari tempat bekerja. Alat ukur ini memiliki 24 item dengan 4 pilihan jawaban mulai dari kecil kemungkinan untuk saudara lakukan, kadang kala saudara pertimbangkan/lakukan, sering saudara pertimbangkan/lakukan dan selalu dipilih untuk anda lakukan. *Scoring* pada kuesioner *turnover intention* dilakukan penjumlahan total poin, tetapi berbeda pada item 2, 8, 13, 14, 22 dan 23 yang merupakan item unfavorable yang harus dilakukan *reversed score* terlebih dahulu. Dalam alat ukur ini, cara pemberian skor untuk tiap *item* adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1
Skoring Pilihan Jawaban Alat Ukur *Turnover Intention*

Pilihan Jawaban	<i>Item favorable</i>	<i>Item unfavorable</i>
Kecil kemungkinan untuk saudara lakukan	1	4
Kadang kala saudara pertimbangkan/lakukan	2	3
Sering saudara pertimbangkan/lakukan	3	2
Selalu dipilih untuk saudara lakukan	4	1

3.8.2.2 Alat Ukur Perilaku Proaktif

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur perilaku proaktif diadaptasi dari *Proactive Socialization* (Ashford & Black, 1996). Terdapat 24 item pada kuesioner yang mengukur perilaku proaktif karyawan baru pada proses sosialisasi. Peneliti kemudian menggunakan skala tipe likert pada masing-masing item dengan rentang dari 1 (Kecil kemungkinan untuk saudara lakukan), 2 (Kadang kala saudara pertimbangkan/lakukan), 3 (Sering saudara pertimbangkan/lakukan) dan 4 (Selalu dipilih untuk saudara lakukan). Skoring pada kuesioner ini dilakukan dengan penjumlahan total poin.

Untuk menguji secara kualitatif kuesioner yang telah peneliti susun, dilakukan uji validitas isi dengan metode *face validity* (Anastasi & Urbina, 1997). *Face validity* dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada dua dosen pembimbing dari bagian Psikologi Industri dan Organisasi untuk melihat kesesuaian pernyataan dengan konstruk yang digunakan.

Kedua kuesioner tersebut kemudian diuji reabilitas dan validitasnya. Perhitungan uji reabilitas yang digunakan untuk kedua alat ukur adalah single trial test. Reabilitas ini didasarkan pada konsistensi respons terhadap semua item disebut dengan *internal consistency*. Koefisien perhitungan reliabilitas yang digunakan adalah koefisien alpha. Koefisien alpha digunakan untuk tes yang memiliki banyak skor, karena koefisien alpha merupakan rumus paling umum yang dapat diterapkan pada tes yang memiliki jawaban benar dan salah ataupun tidak (Kaplan & Saccuzzo, 2005). Alpha Cronbach cocok digunakan untuk alat ukur yang memiliki item-item non-dikotomi atau memiliki skala. Dengan teknik ini akan didapat konsistensi antar item, yaitu derajat korelasi antar item di dalam pengukuran (Cohen & Swerdik, 2005).

Selain melakukan perhitungan reliabilitas, peneliti juga melakukan perhitungan konsistensi internal untuk mengetahui validitas alat ukur. Perhitungan konsistensi internal menggunakan skor total tes itu sendiri sebagai kriteria, bukan kriteria yang berasal dari luar tes. Menurut Anastasi & Urbina (1997), konsistensi internal pada dasarnya mengukur derajat homogenitas suatu tes dan relevansinya dengan validitas konstruk.

Validitas item pada alat ukur ini dilihat dari nilai koefisien item-total correlation pada masing-masing item. Konsistensi internal atau item-total correlation dihitung dengan mengkorelasikan skor tiap item dengan skor total. Nilai validitas yang dianggap memadai sehingga item dapat digunakan adalah lebih besar dari 0,2 (Cronbach, 1960). Metode ini juga dipakai dalam analisis item. Salah satu tujuan analisis item adalah untuk menghasilkan item yang berfungsi dengan baik sesuai tujuan tes. Menurut Anastasi dan Urbina (1997), analisis item dapat dilakukan dengan dua cara, yakni kualitatif dan kuantitatif. Analisis kualitatif dilakukan dengan memperhatikan isi dan bentuk item. Sementara analisis kuantitatif didapatkan melalui beberapa perhitungan statistik. Item-item dapat dinyatakan valid apabila item mampu membedakan penempuh tes yang berada dalam kelompok yang berbeda (Anastasi & Urbina, 1997).

3.8.2.3 Hasil Uji Reabilitas dan Validitas Alat Ukur *Turnover Intention*

Menurut Kerlinger & Lee (1997), dalam beberapa kasus, suatu alat ukur dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki koefisien reliabilitas $\alpha \geq 0,5$ atau $\alpha \geq 0,6$. Berdasarkan hasil uji coba terpakai, alat ukur *turnover intention* memiliki koefisien alpha sebesar 0,972. 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.

Validitas alat ukur ini dilihat dari nilai koefisien item-total *correlation* pada masing-masing item. Hasil perhitungan korelasi item-total seperti di tabel menunjukkan korelasi yang signifikan, berkisar antara 0,503 - 0,978. Dalam Cronbach (1960) dikatakan bahwa nilai korelasi alat ukur adalah sebesar 0.2 atau lebih dikatakan valid.

3.8.2.4 Hasil Uji Reabilitas dan Validitas Alat Ukur Perilaku Proaktif

Menurut Kerlinger & Lee (2000), dalam beberapa kasus, suatu alat ukur dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki koefisien reliabilitas $\alpha \geq 0,5$ atau $\alpha \geq 0,6$. Berdasarkan hasil uji coba terpakai, alat ukur *turnover intention* memiliki koefisien alpha sebesar 0,944. 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.

Validitas alat ukur ini dilihat dari nilai koefisien item-total *correlation* pada masing-masing item. Hasil perhitungan korelasi item-total seperti di tabel menunjukkan korelasi yang signifikan, berkisar antara 0,557 - 0,890. Dalam Cronbach (1960) dikatakan bahwa nilai korelasi alat ukur adalah sebesar 0.2 atau lebih dikatakan valid.

3.8.3 Observasi

Menurut Riggio (2009), observasi melibatkan adanya pencatatan tingkah laku tertentu yang didefinisikan sebagai variabel yang telah dioperasionalkan. Tujuan dari observasi adalah mendeskripsikan setting yang dipelajari, aktivitas yang terjadi, orang-orang yang terlibat dalam aktivitas tersebut, dan makna kejadian tersebut apabila dilihat dari perspektif orang yang terlibat dalam aktivitas tersebut (Poerwandari, 2005). Di dalam penelitian ini, observasi terutama

ditujukan untuk menjadi data penunjang dari wawancara dari para karyawan ET. Observasi yang dilakukan lebih kepada melihat perilaku sehari-hari dan sikap kerja yang mereka tunjukkan pada saat di kantor.

3.9 Metode Analisis Data

Pengolahan data mengenai gambaran demografik responden menggunakan analisis statistik deskriptif dengan bantuan program SPSS for Windows versi 17. Data mengenai jenis kelamin, usia, dan unit kerja diolah dan penyebaran skor ditampilkan dalam bentuk frekuensi sehingga mampu memberikan gambaran umum tentang kondisi responden. Sementara untuk pengolahan data awal dilakukan melalui wawancara. Wawancara yang dilakukan merupakan wawancara dengan pedoman umum. Wawancara dalam penelitian ini, peneliti dilengkapi dengan pedoman yang sangat umum. Di dalam pedoman tersebut hanya dicantumkan isu-isu yang ingin diliput tanpa menentukan urutan pertanyaan. Pedoman tersebut hanya untuk membantu peneliti mengingatkan mengenai aspek-aspek yang harus dibahas, namun pada pelaksanaannya peneliti akan menyesuaikan pertanyaan dengan konteks aktual saat wawancara berlangsung (Poerwandari, 2005).

Untuk pengolahan data *pre-test* dan *post-test*, digunakan penilaian dengan mengkuantifikasikan hasil dari proaktif dan *turnover intention*. Dalam menganalisis data kuantitatif, peneliti menggunakan perangkat SPSS 17.0. Berikut ini adalah metode pengolahan yang digunakan oleh peneliti:

1. Pengujian menggunakan analisis deskriptif untuk mendapatkan frekuensi dan deskriptif mean, skor maksimum, skor minimum, serta *standard deviation*. Hasil tersebut digunakan untuk melihat gambaran data demografis responden dan gambaran responden secara umum dari variabel-variabel yang diukur.
2. Pengujian menggunakan korelasi *Spearman test* digunakan untuk melihat apakah ada hubungan antara dua variabel.
3. Pengujian *wilcoxon z-test* digunakan untuk melihat apakah ada perbedaan yang signifikan dari mean skor sebelum ada intervensi dan setelah dilakukan intervensi.

Data kualitatif yang didapatkan dari wawancara akan di *coding* ke dalam kelompok tema untuk kemudian diolah lebih lanjut dengan analisis teks untuk interpretasi data. Sedangkan data yang didapatkan dari observasi akan dirangkum untuk kemudian menjadi salah satu bentuk evaluasi dari *coaching*.

3.10 Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian ini menggunakan desain penelitian *action research* oleh Cummings & Worley (2008). *Action Research* berfokus pada perubahan yang terencana sebagai sebuah proses siklus dimana penelitian awal mengenai organisasi akan memberikan informasi yang akan mengarahkan pada tindakan selanjutnya. Kemudian, hasil dari tindakan akan dinilai untuk memberikan informasi lebih lanjut yang akan berfungsi dalam memberikan petunjuk pada tindakan berikutnya, dan begitu seterusnya. Selain itu, *action research* menekankan pada pengumpulan data dan proses diagnosis sebelumnya untuk *action planning* dan implementasi, dan juga evaluasi hasil secara lebih hati-hati setelah tindakan dilakukan. Ada delapan tahapan dalam *action research*, berikut tahapan tersebut:

1. Identifikasi masalah

Hal awal yang peneliti lakukan untuk memulai tahap pertama adalah dengan melakukan pendekatan kepada pihak *Human Resource Development* (HRD) dalam rangka memperoleh bantuan dari mereka saat penelitian berlangsung. Pada tahap ini, peneliti melihat proses berjalannya perusahaan dan menggali permasalahan yang ada bersama dengan beberapa staf dari HRD. Dari wawancara dengan pihak HRD dan beberapa karyawan ET pada batch sebelumnya serta melihat data hasil presentasi karyawan ET, dapat diketahui bahwa karyawan ET masih memerlukan pengembangan kemampuan dalam beberapa hal. Salah satu di antaranya adalah untuk mengembangkan perilaku proaktif di dalam organisasi.

2. Konsultasi dengan ahli ilmu perilaku

Selama kontak awal, peneliti berusaha untuk membangun suasana yang terbuka dan kolaboratif dengan pihak HRD maupun dengan karyawan ET. Setelah melakukan identifikasi permasalahan, peneliti kemudian

melakukan konsultasi dengan dosen pembimbing sebagai ahlinya.

Konsultasi ini bertujuan untuk mematangkan lagi permasalahan yang ingin difokuskan dalam penelitian.

3. **Pengumpulan data dan diagnosis awal**

Pada tahap ini penelitian mulai menggali data dari supervisor di bagian HRD, karyawan ET *batch* 4 serta karyawan-karyawan ET pada batch sebelumnya. Selain itu, dilakukan pengumpulan informasi menggunakan wawancara dan menganalisisnya untuk menentukan penyebab utama dari masalah- masalah yang dihadapi oleh karyawan ET. Dari wawancara yang dilakukan kepada 1 supervisor, 1 manajer, 2 karyawan ET batch sebelumnya dan melakukan focus group discussion pada karyawan ET batch ini, observasi ke lapangan, dan penyebaran kuesioner pada tanggal 7-15 Mei 2012, diperoleh kesimpulan bahwa karyawan ET masih belum menunjukkan perilaku proaktif dalam menyelesaikan pekerjaannya maupun dalam membina hubungan dengan rekan kerja.. Hal ini disebabkan karena mereka terbiasa dalam kelompoknya dan tidak terbiasa berbaur dengan karyawan-karyawan di luar ET. Mereka juga masih memerlukan arahan dalam bersikap di lingkungan kerja.

4. **Feedback dari perusahaan**

Karena *action research* adalah kegiatan kolaboratif, data diagnostik kemudian disampaikan pada manajer HRD dan supervisor ET. Peneliti melakukan proses ini pada awal bulan Mei 2012. Dari hasil umpan balik tersebut, manager dan supervisor L&D menyepakati pokok permasalahan yang dihadapi oleh karyawan ET mengenai perilaku mereka yang terlihat kurang proaktif dalam menyelesaikan pekerjaan mereka maupun membina hubungan dengan karyawan-karyawan selain ET.

5. **Berdiskusi mengenai masalah secara bersama-sama**

Setelah mendiskusikan dan menyimpulkan permasalahan yang dihadapi oleh karyawan ET, manajer dan supervisor L&D menyetujui apabila diadakan program pengembangan untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam berperilaku secara proaktif sehingga diharapkan nantinya akan mampu meningkatkan performa kinerja mereka.

6. **Action planning secara bersama-sama**

Pada tahap ini, peneliti memberikan masukan untuk melakukan intervensi berupa *coaching* untuk mengembangkan perilaku proaktif pada karyawan ET. Berikut ini adalah beberapa aktivitas yang dilakukan dalam menyusun rancangan intervensi: Materi atau silabus *coaching* disusun berdasarkan hasil diagnosis permasalahan yang ditemukan. Materi maupun topik *coaching* disesuaikan dengan permasalahan yang terjadi pada setiap karyawan ET. Materi dan topik *coaching* kemudian didiskusikan kepada supervisor L&D dan dosen pembimbing untuk diberikan masukan dan saran.

7. **Tindakan**

Tahap ini dilakukan dalam rangka meningkatkan kemampuan perilaku proaktif dari karyawan-karyawan ET. Tindakan di sini berupa pelaksanaan program *coaching* pada karyawan-karyawan ET. *Coaching* ini dilaksanakan dua hari pada tanggal 23 - 24 Mei 2012. Pada hari pertama dilaksanakan dari pukul 14.00 – 18.00 dan telah dilaksanakan aktivitas kelompok serta *coaching* individual sebanyak 3 orang. Sedangkan sisa dua orang dilanjutkan keesokan harinya pada tanggal 24 Mei 2012 pada pukul 10.30 – 12.00.

8. **Pengumpulan data sesudah tindakan**

Action research adalah suatu proses siklus, data juga harus dapat dikumpulkan setelah tindakan dilakukan untuk mengukur dan menetapkan akibat-akibat dari tindakan dan juga memberikan umpan balik dari hasil kembali ke organisasi. Sehingga hal ini dapat mengarah pada diagnosis ulang dan tindakan baru.

BAB 4

HASIL, ANALISIS, DAN INTERVENSI

Bab ini akan dijelaskan mengenai gambaran umum responden penelitian dan hasil, analisis serta kesimpulan perhitungan awal sebagai dasar intervensi. Selain itu, dalam bab ini juga dijelaskan berbagai hal mengenai intervensi yang dilakukan, mencakup waktu, tempat, responden, prosedur dan evaluasi hasil intervensi.

4.1 Gambaran Responden Penelitian

Pada gambaran responden penelitian akan dijelaskan mengenai data pribadi berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir, departemen, dan lama bekerja dari responden. Gambaran responden ini akan berfungsi sebagai bahan tambahan dalam analisis. Responden dalam penelitian ini dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu responden yang mengikuti *pre-test*, responden yang mengikuti intervensi, dan responden yang mengikuti *post-test*.

4.1.1 Gambaran Responden Penelitian pada saat *Pre-Test*

Responden penelitian yang mengikuti *pre-test* adalah karyawan *Executive Trainee* (ET) yang merupakan responden utama pada penelitian ini. Karyawan ET tersebut memberikan penilaian pada kuesioner perilaku proaktif dan *turnover intentions*. Kuesioner tersebut disebarkan pada tanggal 15 Mei 2012. Dari 10 kuesioner yang disebarkan, seluruh kuesioner kembali dan layak untuk diolah.

4.1.1.1 Gambaran Jumlah Responden Penelitian pada saat *Pre-Test*

Jumlah seluruh karyawan *Executive Trainee* (ET) yang bekerja di PT. XYZ sekitar 13 orang dari *batch* pertama hingga keempat. Dari jumlah tersebut, jumlah responden penelitian pada saat *pre-test* seharusnya adalah 13 karyawan. Akan tetapi karena tidak semua responden dapat ditemui pada saat penyebaran kuesioner, hal itu membuat jumlah responden menjadi 10 karyawan. Dapat dikatakan bahwa jumlah responden yang mengikuti *pre-test* adalah sebanyak 10 orang atau 77 % dari populasi karyawan ET di PT. XYZ

4.1.1.2 Gambaran Responden secara keseluruhan pada saat *Pre-Test*

Tabel 4.1

Gambaran responden secara keseluruhan pada saat *Pre-Test*

	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	6	60%
	Perempuan	4	40%
Usia	15 - 24 tahun	5	50%
	25 - 44 tahun	5	50%
	45 - 65 tahun	0	0
Lama Bekerja	< 2 tahun	5	50%
	2 – 10 tahun	5	50%
	> 10 tahun	0	0
Pendidikan Terakhir	SMP/Setara	0	0
	SMA/Setara	0	0
	D3	0	0
	S1	10	100%

Berdasarkan tabel 4.1 gambaran responden pada saat *pre-test* dapat dilihat dari beberapa kategori yaitu jenis kelamin, usia, lama bekerja dan pendidikan terakhir. Berdasarkan jenis kelamin, responden pada saat *pre-test* terdiri dari 6 laki-laki dan 4 perempuan. Hal ini menandakan bahwa responden yang terlibat dalam pengerjaan *pre-test* lebih banyak karyawan laki-laki daripada karyawan perempuan. Setelah itu, faktor usia digunakan untuk menjelaskan gambaran responden secara keseluruhan pada saat *pre-test*. Pengelompokan usia dalam penelitian ini didasarkan pada lima tahapan perkembangan yang diidentifikasi oleh Super (1957). Peneliti menggunakan tiga tahapan yaitu 15 – 24 tahun yang disebut sebagai *exploration stage*, 25 – 44 tahun disebut sebagai *establishment stage*, dan 45 – 65 tahun *maintenance stage*. Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa sebagian responden berusia 15 - 24 tahun (50% dari responden) dan sebagian berusia 25 – 44 tahun (50% dari responden). Hal ini menunjukkan

bahwa sebagian karyawan ET yang menjadi responden penelitian ini berada pada tahapan *exploration stage* dan sebagian berada pada tahapan *establishment stage*.

Selanjutnya dalam menjelaskan kategori lama bekerja, peneliti mengelompokkan kategori menjadi tiga tahapan karir. Ketiga tahap karir karyawan berdasarkan lama bekerja (Gould & Hawkins, 1978), yaitu tahap pembentukan atau *establishment stage* (lama kerja kurang dari 2 tahun), tahap lanjutan atau *advancement stage* (lama kerja antara 2 hingga 10 tahun), dan tahap pemeliharaan atau *maintenance stage* (lama kerja lebih dari 10 tahun). Berdasarkan tabel di atas, terlihat terdapat 5 responden yang memiliki lama kerja kurang dari 2 tahun (50%), 5 responden memiliki lama kerja antara 2 – 10 tahun (50%), dan tidak ada responden yang memiliki lama kerja lebih dari 10 tahun (0%). Hal ini menunjukkan bahwa responden pada *pre-test* memiliki jumlah yang sama pada tahap *establishment stage* (lama kerja kurang dari 2 tahun) dan *advancement stage* (lama kerja antara 2 hingga 10 tahun).

Pada kategori terakhir, gambaran responden dijelaskan berdasarkan pendidikan terakhir dimulai dari tingkat SMP (Sekolah Menengah Pertama) dan setara, SMA (Sekolah Menengah Atas) dan setara, D1-D3 (Diploma), sampai dengan S1 (Sarjana). Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa seluruh responden memiliki pendidikan terakhir di S1. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh responden pada *pre-test* adalah responden dengan pendidikan terakhir S1.

4.1.2 Gambaran Responden Penelitian Pada Saat Intervensi

Responden yang terlibat dalam intervensi adalah karyawan ET *batch 4* yang telah memenuhi persyaratan karakteristik responden penelitian. Karyawan ET yang menjadi responden direkomendasikan oleh Manager dan Supervisor yang berada di divisi L&D untuk mengikuti intervensi dalam penelitian ini. Jumlah responden pada saat intervensi adalah 5 orang.

4.1.2.1 Gambaran Jumlah Responden Penelitian pada saat Intervensi

Jumlah karyawan ET *batch 4* yang bekerja PT. XYZ adalah 5 orang. Jadi dapat dikatakan jumlah responden yang mengikuti intervensi adalah sebanyak 5 orang atau 38,4 % dari populasi karyawan ET di PT.XYZ.

4.1.2.2 Gambaran Responden secara keseluruhan pada saat Intervensi

Tabel 4.2

Gambaran responden secara keseluruhan pada saat Intervensi

	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	3	60%
	Perempuan	2	40%
Usia	15 - 24 tahun	5	100%
	25 - 44 tahun	0	0
	45 - 65 tahun	0	0
Lama Bekerja	< 2 tahun	5	100%
	2 – 10 tahun	0	0
	> 10 tahun	0	0
Pendidikan Terakhir	SMP/Setara	0	0
	SMA/Setara	0	0
	D3	0	0
	S1	5	100%

Berdasarkan tabel 4.2 gambaran responden pada saat intervensi dapat dilihat dari beberapa kategori yaitu jenis kelamin, usia, lama bekerja dan pendidikan terakhir. Berdasarkan jenis kelamin, responden pada saat intervensi terdiri dari 3 laki-laki dan 2 perempuan. Hal ini menandakan bahwa responden yang terlibat dalam intervensi lebih banyak karyawan laki-laki daripada karyawan perempuan. Setelah itu gambaran responden pada saat intervensi dilihat dari faktor usia. Pengelompokan usia dalam penelitian ini didasarkan pada lima tahapan perkembangan yang diidentifikasi oleh Super (1957). Peneliti menggunakan tiga tahapan yaitu 15 – 24 tahun yang disebut sebagai *exploration stage*, 25 – 44 tahun disebut sebagai *establishment stage*, dan 45 – 65 tahun *maintenance stage*. Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa seluruh responden berusia 15 - 24 tahun (100% dari responden). Hal ini menunjukkan bahwa seluruh karyawan ET yang menjadi responden penelitian ini berada pada tahapan *exploration stage*.

Selanjutnya dalam menjelaskan kategori lama bekerja, peneliti mengelompokkan kategori menjadi tiga tahapan karir. Ketiga tahap karir karyawan berdasarkan lama bekerja (Gould & Hawkins, 1978), yaitu tahap pembentukan atau *establishment stage* (lama kerja kurang dari 2 tahun), tahap lanjutan atau *advancement stage* (lama kerja antara 2 hingga 10 tahun), dan tahap pemeliharaan atau *maintenance stage* (lama kerja lebih dari 10 tahun). Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa seluruh responden memiliki lama kerja kurang dari 2 tahun (100%). Hal ini menunjukkan bahwa seluruh responden pada saat intervensi berada pada tahap *establishment stage* (lama kerja kurang dari 2 tahun).

Pada kategori terakhir, gambaran responden pada saat intervensi dijelaskan berdasarkan pendidikan terakhir dimulai dari tingkat SMP (Sekolah Menengah Pertama) dan setara, SMA (Sekolah Menengah Atas) dan setara, D1--D3 (Diploma), sampai dengan S1 (Sarjana). Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa seluruh responden memiliki pendidikan terakhir di S1. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh responden pada saat intervensi adalah responden dengan pendidikan terakhir S1.

4.1.3 Gambaran Responden Penelitian Pada Saat *Post-Test*

Responden yang terlibat dalam *post-test* adalah karyawan ET *batch* 4 yang telah melakukan *pre-test* dan intervensi pada tahapan sebelumnya. Sehingga responden yang terlibat dalam *post-test* sebanyak 5 orang.

4.1.3.1 Gambaran Jumlah Responden Penelitian pada saat *Post-Test*

Jumlah total karyawan ET di PT. XYZ adalah sekitar 13 orang. Dari jumlah tersebut, terdapat 5 orang yang mengikuti pelaksanaan *post-test*. Jadi, jumlah responden yang mengikuti *post-test* adalah sebanyak 5 orang atau 38.4 % dari populasi karyawan ET di PT.XYZ.

4.1.3.2 Gambaran Responden secara keseluruhan pada saat *Post-Test*

Tabel 4.3

Gambaran responden secara keseluruhan pada saat *Post-Test*

	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	3	60%
	Perempuan	2	40%
Usia	15 - 24 tahun	5	100%
	25 - 44 tahun	0	0
	45 - 65 tahun	0	0
Lama Bekerja	< 2 tahun	5	100%
	2 – 10 tahun	0	0
	> 10 tahun	0	0
Pendidikan Terakhir	SMP/Setara	0	0
	SMA/Setara	0	0
	D3	0	0
	S1	5	100%

Berdasarkan tabel 4.3 gambaran responden pada saat *post-test* dapat dilihat dari beberapa kategori yaitu jenis kelamin, usia, lama bekerja dan pendidikan terakhir. Berdasarkan jenis kelamin, responden pada saat intervensi terdiri dari 3 laki-laki dan 2 perempuan. Hal ini menandakan bahwa responden yang terlibat dalam intervensi lebih banyak karyawan laki-laki daripada karyawan perempuan. Setelah itu gambaran responden pada saat intervensi dilihat dari faktor usia. Pengelompokan usia dalam penelitian ini didasarkan pada lima tahapan perkembangan yang diidentifikasi oleh Super (1957). Peneliti menggunakan tiga tahapan yaitu 15 – 24 tahun yang disebut sebagai *exploration stage*, 25 – 44 tahun disebut sebagai *establishment stage*, dan 45 – 65 tahun *maintenance stage*. Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa seluruh responden berusia 15 - 24 tahun (100% dari responden). Hal ini menunjukkan bahwa seluruh karyawan ET yang menjadi responden pada saat *post-test* dalam penelitian ini berada pada tahapan *exploration stage*.

Selanjutnya dalam menjelaskan kategori lama bekerja, peneliti mengelompokkan kategori menjadi tiga tahapan karir. Ketiga tahap karir karyawan berdasarkan lama bekerja (Gould & Hawkins, 1978), yaitu tahap pembentukan atau *establishment stage* (lama kerja kurang dari 2 tahun), tahap lanjutan atau *advancement stage* (lama kerja antara 2 hingga 10 tahun), dan tahap pemeliharaan atau *maintenance stage* (lama kerja lebih dari 10 tahun). Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa seluruh responden memiliki lama kerja kurang dari 2 tahun (100%). Hal ini menunjukkan bahwa seluruh responden pada saat *post-test* berada pada tahap *establishment stage* (lama kerja kurang dari 2 tahun).

Pada kategori terakhir, gambaran responden pada saat *post-test* dijelaskan berdasarkan pendidikan terakhir dimulai dari tingkat SMP (Sekolah Menengah Pertama) dan setara, SMA (Sekolah Menengah Atas) dan setara, D1-D3 (Diploma), sampai dengan S1 (Sarjana). Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa seluruh responden memiliki pendidikan terakhir di S1. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh responden pada saat intervensi adalah responden dengan pendidikan terakhir S1.

4.2 Gambaran Hasil Penelitian pada saat *Pre-Test*

4.2.1 Pengambilan Data Awal

Penelitian ini diawali dengan uji normalitas dari data yang diperoleh. Uji normalitas dimaksudkan untuk melihat apakah distribusi data yang didapatkan normal atau tidak. Dalam penelitian ini akan digunakan uji *One Sample Kolmogorov-Smirnov* dengan menggunakan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 (Priyatno, 2008). Di bawah ini adalah hasil uji normalitas alat ukur perilaku proaktif dan *turnover intention*.

Tabel 4.4
Uji Normalitas Alat Ukur

Alat Ukur	Nilai Signifikansi
Perilaku Proaktif	0,991
<i>Turnover Intention</i>	0,880

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa hasil uji normalitas kedua alat ukur tersebut nilai signifikansi $> 0,05$ pada l.o.s $0,05$ (data statistik di Lampiran). Jadi dapat dikatakan bahwa data dari kedua variabel tersebut memiliki distribusi normal. Setelah melakukan uji normalitas, peneliti kemudian melihat hubungan antara perilaku proaktif dengan *turnover intention* pada karyawan-karyawan ET. Pengujian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner perilaku proaktif dan *turnover intention* serta mengolah hasil kuesioner tersebut dengan menggunakan korelasi *Spearman* dengan menggunakan SPSS 17.0. for windows. Dengan melihat hubungan ini, peneliti dapat memutuskan apakah penelitian dapat dilanjutkan dengan memberikan intervensi terhadap responden atau tidak. Di bawah ini adalah hasil dari pengolahan data tersebut:

Tabel 4.5
Hubungan antara perilaku proaktif dengan *turnover intention*

Koefisien Korelasi (r)	Nilai Signifikansi
- 0,400*	0,035

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa koefisien korelasi antara perilaku proaktif dengan *turnover intention* adalah sebesar - 0.400 dengan nilai signifikansi sebesar 0.035 (data statistik di Lampiran). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara perilaku proaktif dengan *turnover intention* pada karyawan ET di PT. XYZ (H_0 diterima). Selain itu, dari hasil perhitungan tersebut diketahui bahwa hubungan antara dua variabel yang ada adalah linier dan negatif, artinya semakin tinggi nilai perilaku proaktif, maka akan semakin rendah nilai *turnover intention*. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah nilai perilaku proaktif yang diperoleh responden, maka akan semakin tinggi pula nilai *turnover intention* mereka.

Dengan diketahuinya adanya hubungan yang signifikan antara perilaku proaktif dengan *turnover intention*, maka dapat diasumsikan bahwa adanya usaha untuk meningkatkan perilaku proaktif pada karyawan ET dapat berdampak pada penurunan tingkat *turnover intention* mereka.

4.2.2 Gambaran *Turnover Intention* karyawan ET pada saat *Pre-Test* di PT. XYZ

Alat ukur berikutnya yang digunakan dalam penelitian ini adalah alat ukur *turnover intention* yang memiliki 19 item dengan format respon berupa skala tipe *Likert* dengan 4 pilihan jawaban, berkisar antara 1 – 4. Skor total yang dapat diperoleh pada alat ukur ini memiliki rentang nilai antara 19 – 76. Skor ini didapat dengan cara skor paling rendah yaitu 1 dikalikan dengan 19 (jumlah item) dan skor paling tinggi yaitu 4 dikalikan dengan 19 (jumlah item). Semakin tinggi skor total yang diperoleh maka semakin tinggi pula *turnover intention* yang ada pada karyawan ET.

Tabel 4.6
Hasil Perhitungan Deskriptif skor *turnover intention* pada saat *Pre-Test*

Jumlah Responden	Skor Min	Skor Max	Mean	Standard Deviasi
10	27	58	42,6	11,64

Dalam menggolongkan skor *turnover intention*, peneliti membagi menjadi tiga kategori rendah, sedang dan tinggi. Pembagian tersebut berdasarkan rentang nilai yang akan dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4.7
Pengkategorian skor *turnover intention*

Kelompok	Rentang Skor Total
Rendah	19 – 37
Sedang	38 – 56
Tinggi	57 – 76

Dari pengkategorian berdasarkan tersebut dapat dilihat bahwa responden yang mempunyai skor total 19 – 37 tergolong rendah, 38 -56 tergolong sedang, dan 57 – 76 tergolong tinggi. Berikut ini adalah gambaran *turnover intention* dari responden:

Tabel 4.8

Gambaran *Turnover Intention* Responden pada saat *Pre-Test*

Kelompok	Frekuensi	Persentase %
Rendah	3	30%
Sedang	5	50%
Tinggi	2	20%
Total	10	100%

Dari tabel diatas dapat diketahui hasil dari *turnover intention* pada karyawan ET. Terdapat 3 responden yang tergolong rendah (30%), 5 responden yang tergolong sedang (50%), dan 2 responden tergolong tinggi (20%). Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini diketahui bahwa mayoritas responden pada saat *pre-test* memiliki intensi yang sedang mengarah ke tinggi untuk meninggalkan pekerjaannya.

4.2.3 Gambaran Perilaku Proaktif karyawan ET pada saat *Pre-Test* di PT. XYZ

Penelitian ini menggunakan alat ukur perilaku proaktif pada proses sosialisasi (*proactive socialization*) yang memiliki 18 item dengan format respon berupa skala tipe Likert dengan 4 pilihan jawaban, berkisar antara 1 – 4. Dengan format seperti itu maka kemungkinan skor total yang bisa diperoleh responden berkisar antara 18 – 72. Skor ini didapat dengan cara skor paling rendah yaitu 1 dikalikan dengan 18 (jumlah item) dan skor paling tinggi yaitu 4 dikalikan dengan 18 (jumlah item). Semakin tinggi skor total yang diperoleh maka semakin tinggi pula perilaku proaktif pada karyawan ET.

Tabel 4.9

Hasil Perhitungan Deskriptif skor perilaku proaktif pada saat *Pre-Test*

Jumlah Responden	Skor Min	Skor Max	Mean	Standard Deviasi
10	35	68	50	11,19

Dalam menggolongkan skor perilaku proaktif, peneliti membagi *all possible score* menjadi tiga kategori rendah, sedang dan tinggi. Pembagian tersebut berdasarkan rentang nilai yang akan dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4.10
Pengkategorian skor Perilaku Proaktif

Kelompok	Rentang Skor Total
Rendah	18 – 35
Sedang	36 – 53
Tinggi	54 – 72

Dari pengkategorian berdasarkan *all possible score* tersebut dapat dilihat bahwa responden yang mempunyai skor total 18 - 35 tergolong rendah, 36 – 53 tergolong sedang, dan 54 - 72 tergolong tinggi. Berikut ini adalah gambaran perilaku proaktif pada responden:

Tabel 4.11
Gambaran Perilaku Proaktif Responden pada saat *Pre-Test*

Kelompok	Frekuensi	Persentase %
Rendah	2	20%
Sedang	3	30%
Tinggi	5	50%
Total	10	100%

Dari tabel diatas dapat terlihat hasil perilaku proaktif dari responden. Terdapat 2 responden yang tergolong rendah (20%), 3 responden yang tergolong sedang (30%), dan 5 responden tergolong tinggi (50%). Dari data tersebut, dapat dilihat bahwa sebagian responden telah menunjukkan perilaku proaktif yang tinggi. Namun ketika dilihat dari kualitatif data, 5 orang yang menunjukkan perilaku proaktif tinggi merupakan karyawan ET dari *batch* 1-3. Hal ini dapat dikatakan wajar karena kelima orang ini sudah bekerja lebih dari 2 tahun di PT. XYZ sehingga mereka sudah bisa beradaptasi dengan baik dalam lingkungan organisasi.

4.3 Program Intervensi

Penelitian ini dimaksudkan untuk menurunkan tingkat *turnover intention* pada karyawan ET dengan memberikan intervensi pengembangan pada karyawan ET *batch* 4. Intervensi yang dipilih dalam penelitian ini adalah *coaching* untuk meningkatkan perilaku proaktif. Intervensi dengan menggunakan metode *coaching* ini paling tepat dilakukan untuk membina karyawan dalam meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan juga mengarahkan tingkah laku yang dapat diterapkan di lingkungan kerja (Bowles & Picano, 2006). *Coaching* ini dilakukan untuk membantu mengarahkan para karyawan ET *batch* 4 dalam berperilaku proaktif di lingkungan organisasi. Dengan dilakukan *coaching* ini, diharapkan dapat membantu karyawan ET untuk memahami pentingnya perilaku proaktif di organisasi. Dengan adanya pemahaman yang baik, karyawan ET diharapkan mampu menerapkan perilaku yang lebih aktif sehingga tercipta lingkungan kerja yang kondusif.

Dalam intervensi yang telah dilaksanakan, peneliti melakukan dua macam aktivitas yaitu *coaching* kelompok dan *coaching* individu. Hal ini bertujuan agar pelaksanaan intervensi dapat terarah dengan baik sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Berikut ini akan dijelaskan mengenai pelaksanaan intervensi *coaching* proaktif, mencakup waktu, target responden, tempat dan prosedur *coaching*.

4.3.1 Waktu

Proses pelaksanaan *coaching* dilaksanakan dalam kurun waktu dua hari, yaitu Rabu dan Kamis 23 – 24 May 2012. Pada hari pertama, kegiatan dilaksanakan selama 4 jam dari pukul 14.00 – 18.00. Pada hari kedua, kegiatan dilaksanakan selama 2 jam dari pukul 10.00 – 12.00.

4.3.2 Tempat

Kegiatan *coaching* kelompok dilaksanakan dalam ruangan *geothermal*, lantai 2 gedung TMT 2 di PT. XYZ. Ruangan ini dipilih karena memiliki kapasitas yang cukup sedang dan terdapat layar besar dan infocus. Setelah itu, kegiatan *coaching* per individu dilakukan di dalam ruangan kerja kecil

berkapasitas 2 orang. Ruang ini merupakan ruangan kerja yang masih kosong dan terletak di gedung TMT 1 lantai 2 di PT. XYZ.

4.3.3 Responden *Coaching*

Responden yang mengikuti kegiatan *coaching* merupakan karyawan ET *batch* 4 berjumlah 5 orang. Responden ini dipilih karena mereka merupakan karyawan ET yang masih merupakan karyawan baru dan sedang melakukan proses sosialisasi pada 3 bulan pertama di PT. XYZ. Pada tabel 4.12 telah dijabarkan gambaran umum responden yang mengikuti intervensi. Berikut adalah gambaran responden pada saat *coaching* secara keseluruhan:

Tabel 4.12
Gambaran responden secara keseluruhan pada saat intervensi

Kategori		Frekuensi	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	3	60%
	Perempuan	2	40%
Usia	15 - 24 tahun	5	100%
	25 - 44 tahun	0	0
	45 - 65 tahun	0	0
Lama Bekerja	< 2 tahun	5	100%
	2 - 10 tahun	0	0
	> 10 tahun	0	0
Pendidikan Terakhir	SMP/Setara	0	0
	SMA/Setara	0	0
	D3	0	0
	S1	5	100%

4.3.4 Prosedur dan Pelaksanaan Intervensi

4.3.4.1 Prosedur Persiapan Intervensi

Prosedur penelitian akan membahas mengenai prosedur persiapan dan pelaksanaan intervensi *coaching*. Berikut ini adalah penjelasannya:

a. Prosedur persiapan intervensi

Peneliti melakukan beberapa hal untuk mempersiapkan intervensi, di antaranya adalah:

- Menyusun *rundown* acara dan materi *coaching*

Peneliti menyusun *rundown* acara pertama kali dengan menentukan tujuan umum, khusus, target responden, materi, metode penyampaian yang sesuai. *Rundown* acara ini dibuat untuk memperkirakan waktu berjalannya kegiatan *coaching*. Berikut ini adalah *rundown* acara pada kegiatan *coaching* kelompok dan *coaching* individu:

Tabel 4.13

Rundown kegiatan *coaching* kelompok

Hari & Tanggal	Durasi	Acara
Rabu, 23 May 2012	10 menit	Pembukaan dari L&D
	15 menit	Pemahaman mengenai <i>Coaching</i>
	35 menit	<i>Proactive in the workplace (Role Play)</i>
	30 menit	Pemberian materi mengenai proaktif dan perilaku proaktif dalam proses sosialisasi.

Tabel 4.14

Rundown kegiatan *coaching* dan konseling individu

Hari & Tanggal	Durasi	Acara
Rabu & Kamis, 23 – 24 May 2012	10 menit	Pembukaan & <i>Review</i> hasil asesmen individu
	20 menit	Aspirasi Karyawan ET mengenai perilaku proaktif.
	15 menit	<i>Development Plan & Action Plan</i>
	15 menit	Kesimpulan dari kegiatan <i>Coaching</i>

- Mendiskusikan hasil *rundown* acara dan modul pelatihan kepada pihak HRD dan dosen pembimbing.

Peneliti menyampaikan hasil *rundown* acara dan modul pelatihan pemberian umpan balik kepada pihak HRD, yaitu supervisor L&D. Dari pihak HRD sendiri menyetujui rancangan yang telah diajukan oleh peneliti. Selain itu, peneliti juga melakukan konsultasi dengan dosen pembimbing mengenai *rundown* acara dan materi *coaching* yang telah dirancang.

- Memastikan ruangan dan perlengkapan yang dibutuhkan saat *coaching*.
Pada tanggal 22 May 2012, peneliti memastikan bahwa ruangan dapat digunakan, begitu juga dengan perlengkapan seperti *infocus*, LCD, *laptop*, spidol dan pemesanan konsumsi. Selain itu, peneliti juga melakukan penggandaan terhadap materi pelatihan, *form* evaluasi reaksi dan evaluasi pembelajaran (*pre-test* dan *post-test*) dan juga *form action plan*. Peneliti melakukan pengecekan kembali materi yang akan digunakan selama kegiatan *coaching* kelompok dan *slide show* yang dtayangkan.

4.3.5 Pelaksanaan Intervensi *Coaching* Kelompok

Sebelum melakukan *coaching* individu, peneliti melakukan *coaching* kelompok yaitu seluruh karyawan ET batch 4 yang berjumlah 5 orang. Menurut Hackman dan Wageman (2005), *coaching* kelompok merupakan proses interaksi langsung pada kelompok yang bertujuan untuk membantu kelompok dalam meningkatkan keterampilan dan kinerja dalam perusahaan. Selain itu, *coaching* kelompok juga merupakan salah satu cara pengembangan dan sarana belajar yang tepat dan telah terbukti dapat meningkatkan hasil kinerja kelompok (Hackman & Wageman, 2005). Oleh karena itu, sebelum fokus pada individu peneliti terlebih dahulu memberikan materi dan membahas hasil penilaian mereka secara kelompok. Pada saat *coaching* kelompok, peneliti memberikan sosialisasi mengenai proses *coaching* dalam organisasi pada karyawan ET. Dalam sosialisasi tersebut, peneliti menjelaskan mengenai definisi dari *coaching*, tujuan *coaching* serta manfaat *coaching* dalam pengembangan karyawan di organisasi. Setelah itu, peneliti juga memberikan materi pengetahuan mengenai perilaku proaktif dalam

lingkungan organisasi. Dalam kaitannya dengan perilaku proaktif, peneliti juga memberikan aktivitas *role play* pada karyawan ET. Kegiatan *role play* yang dilaksanakan berkaitan dengan perilaku proaktif dalam membina hubungan dengan atasan. Hal ini disebabkan karena pada hasil kuesioner sebelumnya, secara keseluruhan karyawan ET memiliki skor paling rendah pada dimensi membina hubungan dengan atasan. Oleh karena itu, pelaksanaan *coaching* kelompok kali ini juga bertujuan untuk menumbuhkan kesadaran akan pentingnya membina hubungan atasan dalam lingkungan organisasi.

Pelaksanaan *role play* dilaksanakan sebanyak 2 putaran dimana pada setiap putaran terdapat 5 macam peran. Penentuan peran ditentukan secara undian sehingga setiap orang bisa mendapatkan peran yang berbeda-beda. Dari pelaksanaan kegiatan *role play* ini, peneliti melihat bahwa karyawan ET memang masih memiliki kelemahan dalam membina hubungan dengan atasannya. Hal ini terlihat dari usaha mereka yang masih minim pada saat memainkan peran sebagai bawahan yang diminta untuk aktif dalam membina hubungan dengan atasannya. Mereka terlihat canggung dan kaku pada saat harus memainkan peran tersebut. Selain itu, mereka juga terlihat tidak dapat membuka topik pembicaraan yang lebih luas dengan atasannya, sehingga interaksi yang terjalin terlihat kaku dan berlangsung hanya dalam waktu yang singkat. Hasil kegiatan *role play* ini sesuai dengan hasil kuesioner sebelumnya yang menunjukkan bahwa mereka memiliki skor paling rendah dalam dimensi membina hubungan dengan atasan. Setelah melihat hasil dari kegiatan *role play*, peneliti membuka topik proaktif dengan memberikan *feedback* dari peran yang telah dimainkan oleh masing-masing karyawan ET dan setelah itu menjelaskan tujuan dari diadakannya kegiatan *role play* tersebut. Setelah menjelaskan tujuan dan tema dari kegiatan *role play*, peneliti menjelaskan materi mengenai perilaku proaktif meliputi definisi, dimensi-dimensi perilaku proaktif dalam proses sosialisasi (*feedback seeking, information seeking, job change negotiating, positive framing, general socializing, building relationship with boss, dan networking*) dan juga pentingnya perilaku proaktif dalam lingkungan organisasi.

Dari penjelasan tersebut, peneliti ingin membangkitkan kesadaran para karyawan ET mengenai perilaku mereka yang terlihat masih kurang dalam

lingkungan organisasi. Dengan adanya *coaching* kelompok ini, diharapkan mereka dapat mengetahui penilaian karyawan ET batch 4 secara keseluruhan dan dapat meningkatkan perilaku proaktif dalam lingkungan kerja mereka. Setelah mereka mengetahui penilaian secara keseluruhan, mereka tentunya juga akan mendapatkan *feedback* mengenai hasil dari masing-masing individu dalam kaitannya dengan perilaku proaktif di lingkungan kerja. Untuk itu, proses tersebut dilanjutkan pada tahap selanjutnya yaitu *coaching one on one* atau *coaching* individu.

4.3.6 Pelaksanaan Intervensi *Coaching* dan Konseling Individu

Coaching individu merupakan inti dari pelaksanaan intervensi bagi karyawan ET dalam penelitian ini. Melalui *coaching* individu ini, diharapkan karyawan ET dapat mendapatkan pemahaman yang lebih dalam mengenai kemampuan dirinya serta menyadari kelemahan diri mereka masing-masing dalam menunjukkan perilaku proaktif di lingkungan organisasi. Dengan begitu, mereka dapat berkesempatan untuk menentukan rencana pengembangan diri mereka untuk meningkatkan perilaku proaktif di lingkungan kerja.

Dalam hal ini, tentunya setiap karyawan memiliki kelemahan pada dimensi yang berbeda-beda sehingga hal ini membuat setiap karyawan memiliki pembahasan dan rencana pengembangan yang berbeda sesuai dengan keadaan dan kebutuhan individu masing-masing. Berikut adalah diskusi hasil proses *coaching* dari setiap karyawan ET.

4.3.6.1 Pelaksanaan *Coaching* dan Konseling Individu D

Proses pelaksanaan *coaching* dengan individu D berlangsung selama 50 menit. Pada awalnya, peneliti memberikan hasil kuesioner D dengan menunjukkan selembar kertas yang berisi grafik seluruh dimensi perilaku proaktif yang ditampilkan oleh D. Dari hasil tersebut, D memiliki skor paling rendah pada dimensi *general socializing* (sosialisasi) dan *building relationship with boss* (membina hubungan dengan atasan). Peneliti kemudian bertanya pada D mengenai pendapatnya akan hasil tersebut. D menjelaskan bahwa ia memang sudah memperkirakan bahwa dia memiliki kelemahan pada dimensi tersebut. Ia

mengakui bahwa dirinya merupakan individu yang tertutup dan memiliki kesulitan untuk berbasa-basi pada orang lain. Selain itu, ia juga mengaku tidak suka bertemu dengan banyak orang. Ia juga menambahkan bahwa dirinya juga tidak tertarik untuk membina hubungan jangka panjang dengan karyawan-karyawan lain dalam perusahaan ini. Hal ini disebabkan karena keinginan D yang sebenarnya adalah menjadi wirausaha dan bukan menjadi pekerja kantor seperti saat ini. Namun, hal ini tetap ia jalankan karena mengikuti keinginan orang tuanya yang mengharuskan dirinya memiliki pengalaman kerja minimal 2 tahun. Oleh sebab itu, D mengaku tidak tertarik untuk mencoba membina hubungan jangka panjang dengan karyawan-karyawan dalam perusahaan ini.

Mendengar hal ini, peneliti kemudian membantu D mengembangkan pemahamannya mengenai keinginannya untuk menjadi wirausaha. Untuk menjadi seorang wirausaha, tentunya hal utama yang diperlukan *networking* yang luas karena keberhasilan usaha sebagian besar ditentukan oleh jaringan hubungan yang luas. Untuk memiliki *networking* yang luas tentunya dibutuhkan kemampuan berkomunikasi dan kemampuan untuk membina hubungan dengan orang lain yang baik. Kedua hal ini merupakan kunci dari keberhasilan seorang wirausaha dalam menjalankan bisnis usahanya. Oleh karena itu, peneliti mencoba untuk membuka pikiran D mengenai pentingnya membina hubungan jangka panjang dengan orang lain dalam lingkungan organisasi. Peneliti juga mencoba memberikan contoh kerugian yang mungkin dapat dialami oleh D jika ia tidak mencoba untuk merubah perilaku tersebut.

Berdasarkan hal-hal tersebut, peneliti kemudian mengajak D untuk menentukan langkah-langkah apa saja yang dapat D lakukan guna meningkatkan perilaku proaktifnya dalam membina hubungan dengan karyawan lain maupun atasannya. D dapat mulai dengan melakukan langkah-langkah sederhana yang merupakan awal dari perubahan perilakunya. Untuk dapat merubah perilakunya, D harus bersedia untuk melakukan hal yang menjadi kelemahan baginya. Sebagai contoh, peneliti memberikan pilihan bagi D untuk mencoba lebih sering berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan kantor yang sedang dilaksanakan. Dengan mengikuti kegiatan-kegiatan kantor, secara langsung maupun tidak langsung D akan lebih sering bertemu dan mengenal karyawan-karyawan bagian lain dalam

perusahaan ini. Dengan begitu, D dapat mencoba untuk berkomunikasi lebih sering dengan karyawan lainnya sehingga dapat terjalin hubungan yang baik dengan karyawan di bagian maupun departemen lainnya.

Setelah diberikan beberapa contoh pilihan perilaku, peneliti kemudian meminta pendapat dari D untuk menyetujui pilihan langkah-langkah tersebut. Setelah itu, peneliti bersama D juga meninjau kembali tindakan-tindakan yang telah disetujui. Hal ini mencakup hambatan-hambatan apa yang mungkin muncul dan bagaimana cara mengatasinya. Setelah D menyetujui langkah-langkah tersebut, peneliti meminta D untuk menuliskan *action plan* tersebut serta menandatangani dalam satu lembar *coaching*. Setelah itu, D juga diminta untuk mengisi lembar evaluasi reaksi *coaching* dan juga lembar *post-test* pembelajaran materi *coaching*.

4.3.6.2 Pelaksanaan *Coaching* dan Konseling Individu H

Proses pelaksanaan *coaching* dengan H berlangsung selama 42 menit. Pada awalnya, peneliti memberikan hasil kuesioner H dengan menunjukkan selembar kertas yang berisi grafik seluruh dimensi perilaku proaktif yang ditampilkan oleh H. Dari hasil tersebut, H memiliki skor paling rendah pada dimensi *building relationship with boss* (membina hubungan dengan atasan). Peneliti kemudian bertanya pada H mengenai pendapatnya akan hasil tersebut. Pada awalnya H, mengakui bahwa memang pada dimensi tersebut ia memiliki kekurangan dalam menunjukkan perilaku proaktifnya. Namun, H menambahkan bahwa sebenarnya ia lebih merasa memiliki kekurangan pada dimensi *information seeking* (pencarian informasi) dalam melakukan pekerjaannya. Ia mengakui bahwa ia selalu merasa kurang berusaha dalam mencari data primer bagi kepentingan pekerjaannya. Hal ini merupakan hambatan yang ia alami dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sebagai hasilnya, penilaian dari atasan pun dapat berkurang karena penguasaan materi yang tidak terlalu lengkap. H mengakui bahwa dirinya memang tidak terlalu gigih dan cepat menyerah dalam mencari data primer bagi perusahaan. Selain itu, dalam ia juga tidak dapat menggali informasi lebih dalam ketika sedang berhadapan dengan nara sumber. Ia merasa cukup canggung dan tidak percaya diri untuk bertanya lebih dalam karena ia takut

menyinggung hal-hal yang bersifat *confidential* dalam informasi tersebut. Hal ini merupakan hal yang wajar dialami oleh karyawan baru dalam lingkungan barunya.

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti mencoba mengembangkan pemahaman mengenai pentingnya pencarian informasi terutama bagi karyawan baru dalam organisasi. Pencarian informasi merupakan salah satu kunci keberhasilan proses sosialisasi bagi karyawan baru. Dalam proses sosialisasi organisasi terdapat banyak informasi baru yang harus diketahui maupun dipelajari oleh karyawan baru di suatu organisasi. Oleh karena itu, mencari tahu informasi merupakan hal yang perlu dilakukan oleh karyawan baru. Hal ini juga didukung oleh pernyataan dari Morisson (1993) yang menyatakan bahwa dengan melakukan pencarian informasi dapat menurunkan rasa ketidakpastian dan membantu karyawan baru menguasai tugas pekerjaannya dan menyatu dengan organisasi. Oleh karena itu, perilaku mencari tahu informasi ini menjadi sangat penting dan dibutuhkan ketika karyawan baru membutuhkan informasi teknis mengenai pekerjaannya.

Berdasarkan hal di atas, peneliti mencoba mengajak H untuk menentukan langkah-langkah apa saja yang dapat ia lakukan guna meningkatkan kemampuan dia dalam mencari informasi. Sebagai contoh, peneliti memberikan pilihan perilaku diantaranya adalah H harus mulai membiasakan dirinya untuk bertanya pada siapapun. H harus mulai memberanikan diri untuk mencoba menggali informasi lebih dalam pada nara sumber. H juga harus lebih rajin mencari informasi dari berbagai macam nara sumber. Hal ini ditujukan agar H dapat mendapatkan informasi lebih banyak sehingga dapat membantu dirinya dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Setelah diberikan beberapa contoh pilihan perilaku, peneliti kemudian meminta pendapat dari H untuk menyetujui pilihan langkah-langkah tersebut. Setelah itu, peneliti bersama H juga meninjau kembali tindakan-tindakan yang telah disetujui. Hal ini mencakup hambatan-hambatan apa yang mungkin muncul dan bagaimana cara mengatasinya. Setelah H menyetujui langkah-langkah tersebut, peneliti meminta H untuk menuliskan *action plan* tersebut serta menandatangani dalam satu lembar *coaching*. Setelah itu, H juga diminta

untuk mengisi lembar evaluasi reaksi *coaching* dan juga lembar *post-test* pembelajaran materi *coaching*.

4.3.6.3 Pelaksanaan *Coaching* dan Konseling Individu I

Proses pelaksanaan *coaching* dengan I berlangsung selama 50 menit. Pada awalnya, peneliti memberikan hasil kuesioner I dengan menunjukkan selebar kertas yang berisi grafik seluruh dimensi perilaku proaktif yang ditampilkan oleh I. Dari hasil tersebut, I memiliki skor paling rendah pada dimensi *positive framing* dan *general socializing* (sosialisasi). Peneliti kemudian bertanya kepada I mengenai pendapatnya akan hasil tersebut. Ketika melihat lembar hasil asesmennya, I mengakui bahwa memang dia merasa memiliki kekurangan di dua dimensi tersebut. Untuk dimensi *positive framing*, ia mengakui bahwa ia memang merasa kurang percaya diri di lingkungan organisasi saat ini. Ia merasa bahwa ia kurang berpotensi dan tidak sepintar karyawan ET lainnya. Hal ini dijelaskannya dari pengalamannya pada saat penilaian tugas pertama mereka dua bulan yang lalu. Pada tugas tersebut mereka harus mencari informasi mengenai pesaing-pesaing PT. XYZ. Mereka harus mengeksplor dari berbagai sumber informasi untuk dapat menjelaskan profil pesaing-pesaing PT.XYZ secara lengkap dan detail. Setelah itu, mereka harus mempresentasikan secara berkelompok mengenai hasil pencarian sumber informasi tersebut kepada CEO dan para *head of departement*. Dari hasil penilaian pada tugas tersebut, I memiliki skor yang paling rendah diantara karyawan ET lainnya. Hal ini membuat ia merasa tidak percaya diri dan berdampak pada stabilitas *mood*-nya. Ketika ditanya mengapa ia bisa memiliki skor paling rendah, ia menjelaskan bahwa ia memang tidak menyukai tipe pekerjaan deskriptif seperti tugas pertama. Ia lebih memilih untuk kerja di lapangan dibandingkan bekerja di kantor. Hal ini disebabkan karena latar belakang pendidikan I berasal dari *mechanical engineer*, oleh sebab itu ia lebih menyukai pekerjaan lapangan yang bersifat *practical* ketimbang pekerjaan di kantoran yang menuntut dia untuk banyak membaca. Selain itu, I juga memiliki skor paling rendah pada dimensi *general socializing* (sosialisasi) di lingkungan organisasi. Hal ini dijelaskannya bahwa ia memang memiliki kesulitan dalam membuka topik pembicaraan dengan karyawan-karyawan lain diluar ET. I merasa

bahwa tidak begitu banyak mengetahui topik yang dapat ia bicarakan ketika ia bertemu dengan karyawan dari bagian lain. Ketika ia tidak begitu mengetahui atau menguasai topik pembicaraan, ia cenderung bertele-tele dalam berbicara. Hal ini juga yang menyebabkan ia menjadi kurang percaya diri ketika harus bersosialisasi dengan karyawan dari bagian lain.

Berdasarkan penjelasan I di atas, peneliti mencoba untuk mengembangkan pemahaman I mengenai tingkat kepercayaan dirinya. Jika dilihat, ketidakpercayaan diri I pada penguasaan tugas memang disebabkan karena tipe pekerjaan yang tidak sesuai dengan minat I. Ketika I merasa tidak bisa menguasai pekerjaan tersebut, ia cenderung tidak percaya diri sehingga berdampak pada hasil kinerjanya. Oleh karena itu, peneliti menyarankan pada I untuk berdiskusi mengenai peminatannya dalam penempatan kerja pada *supervisor*. Hal ini sangat disarankan, karena pada dasarnya perusahaan ingin menempatkan karyawannya ke dalam bagian yang tepat dimana karyawan memiliki minat dan keahlian dalam bidang tersebut. Selain itu, tingkat ketidakpercayaan diri I juga disebabkan kurangnya informasi maupun pengetahuan dalam berkomunikasi dengan orang lain. Karena kurangnya pengetahuan, ia cenderung tidak bisa membuka topik pembicaraan dengan karyawan di luar bagian ET. Untuk itu, peneliti mengajak I untuk menentukan langkah-langkah apa saja yang dapat dia lakukan untuk menambah informasi maupun pengetahuan. Sebagai contoh, peneliti menyarankan I untuk sering bertanya mengenai hal apapun pada siapapun di lingkungan perusahaan. Dengan begitu, ia bisa mendapatkan banyak informasi mengenai pekerjaan maupun keadaan lingkungan sekitar perusahaan. Selain itu, dengan banyak bertanya dengan karyawan bagian lain secara tidak langsung dapat memperluas pergaulan I dengan karyawan-karyawan selain ET di perusahaan. Selain itu, peneliti juga menyarankan I untuk giat mencari informasi dari berbagai macam sumber. Dalam hal ini, I bisa mencari informasi dari berbagai sumber lainnya yaitu internet, berita di tv maupun sosial media. Dengan adanya sarana-sarana tersebut, I dapat memperluas pengetahuan maupun fenomena yang sedang terjadi sehingga bisa ia gunakan untuk menjadi topik pembicaraan ketika ia berkomunikasi dengan karyawan-karyawan lainnya.

Setelah diberikan beberapa contoh pilihan perilaku, peneliti kemudian meminta pendapat dari I untuk menyetujui pilihan langkah-langkah tersebut. Setelah itu, peneliti bersama I juga meninjau kembali tindakan-tindakan yang telah disetujui. Hal ini mencakup hambatan-hambatan apa yang mungkin muncul dan bagaimana cara mengatasinya. Setelah I menyetujui langkah-langkah tersebut, peneliti meminta I untuk menuliskan *action plan* tersebut serta menandatangani dalam satu lembar *coaching*. Setelah itu, I juga diminta untuk mengisi lembar evaluasi reaksi *coaching* dan juga lembar *post-test* pembelajaran materi *coaching*.

4.3.6.4 Pelaksanaan *Coaching* dan Konseling Individu C

Proses pelaksanaan *coaching* dengan I berlangsung selama 57 menit. Pada awalnya, peneliti memberikan hasil kuesioner C dengan menunjukkan selebar kertas yang berisi grafik seluruh dimensi perilaku proaktif yang ditampilkan oleh C. Dari hasil tersebut, C memiliki skor paling rendah pada dimensi *positive framing* dan *general socializing* (sosialisasi). Peneliti kemudian bertanya kepada C mengenai pendapatnya akan hasil tersebut. Ketika melihat hasil tersebut, C merasa bahwa pada dimensi *positive framing* ia tidak mengalami kesulitan maupun hambatan yang terjadi sehingga hasil tersebut ia anggap bukan suatu halangan baginya. Namun, untuk dimensi *general socializing* (sosialisasi) C memang merasakan adanya hambatan dalam bersosialisasi. Hambatan tersebut terjadi lebih karena ia merasa kurang memiliki kemampuan komunikasi yang baik dan benar. Ia merasa kemampuan tata bahasa yang ia miliki masih kurang baik ketika berkomunikasi dengan atasan maupun rekan kerja yang umurnya lebih tua daripada dia. Dengan demikian, jika tidak diharuskan, ia akan cenderung menghindari untuk berkomunikasi secara formal dengan atasan maupun rekan kerja di lingkungan organisasi. Hal ini sering kali terjadi ketika ia harus menjelaskan sesuatu pada atasan berkaitan dengan pekerjaan. Ketika ia tidak dapat menemukan tata bahasa yang benar, sering kali maksud dari yang ingin disampaikan olehnya tidak dapat dimengerti oleh lawan bicaranya. Oleh karena itu, C merasa hambatan ini cukup mengganggu dirinya dalam melaksanakan pekerjaannya di kantor. Selain dari kemampuan komunikasi, C juga mengakui

dirinya sebagai orang yang terlalu mementingkan perasaan orang lain sehingga terkadang ia sulit mengungkapkan aspirasi dalam dirinya. Hal ini juga ia rasakan sebagai hambatan yang cukup mengganggu dirinya dalam bekerja.

Berdasarkan penjabaran di atas, peneliti melihat bahwa C memang sudah merasakan hambatan dalam berkomunikasi sejak lama. Oleh karena itu, hal ini membuatnya cenderung pasif dalam berkomunikasi dengan karyawan lainnya. Selain itu, sifatnya yang cenderung terlalu mementingkan perasaan orang lain juga membuatnya terlihat tidak 'vocal' dalam lingkungan kerjanya. Dari kedua kelemahan tersebut, dapat terlihat mengapa C memiliki skor paling rendah dalam dimensi sosialisasi. Untuk itu peneliti mencoba mengembangkan pemahaman C mengenai pentingnya bersosialisasi, khususnya berkomunikasi dengan orang-orang sekitar. Dengan melakukan sosialisasi, individu dapat mengenal lebih banyak karakter masing-masing orang dalam lingkungan organisasinya, sehingga hal ini dapat membantu karyawan dalam menentukan strategi komunikasi yang sesuai dengan masing-masing karakter. Dengan begitu, peneliti mencoba membuka pikiran C bahwa kelemahan yang ia miliki tidak seharusnya ia hindari, namun harus ia atasi demi terciptanya lingkungan kerja yang kondusif dalam organisasi. Selain itu, peneliti juga mencoba membuka pikiran C mengenai sifatnya yang terlalu memikirkankan perasaan orang lain. Peneliti memberikan pemahaman bahwa individu harus terlihat aktif dan vocal dalam lingkungan pekerjaannya. Dengan begitu, ia dapat terlihat aktif dan lebih diingat oleh para pemimpin maupun atasannya. Namun, dalam mengungkapkan aspirasinya, tentunya dibutuhkan kemampuan komunikasi yang baik sehingga aspirasi tersebut dapat diterima dengan baik oleh orang lain.

Berdasarkan hal di atas, peneliti mencoba mengajak C untuk menentukan langkah-langkah apa saja yang dapat ia lakukan guna meningkatkan kemampuannya dalam berkomunikasi. Dilihat dari kelemahannya, C mengakui ia sulit menemukan kata-kata maupun kalimat yang baik dalam berkomunikasi secara formal. Untuk itu, peneliti memberikan contoh perilaku yang dapat C lakukan diantaranya adalah peneliti menyarankan C untuk lebih sering berkomunikasi dengan orang yang lebih tua. Sebagai contoh, peneliti menyarankan C berkomunikasi dengan orang tuanya, atasannya maupun rekan

kerja yang memiliki umur yang jauh lebih tua. Dengan sering melakukan hal itu, C dapat memiliki kosakata-kosakata baru yang ia dapatkan dari proses komunikasi tersebut. Selain itu, C juga akan terbiasa dengan gaya komunikasi formal dengan orang yang lebih tua. Hal ini diharapkan dapat membantu C dalam meningkatkan kemampuan komunikasinya sehingga dapat ia terapkan dalam lingkungan organisasi secara efektif. Selain itu, peneliti juga menyarankan C untuk lebih sering membaca majalah, Koran maupun media lainnya yang dapat membantunya dalam menambah kosakata dalam bahasa yang formal. Dengan cara itu, C dapat memperkaya kosakatanya sehingga ia tidak lagi kesulitan dalam mencari kata maupun kalimat yang baik ketika berkomunikasi dengan atasan maupun rekan kerja.

Setelah diberikan beberapa contoh pilihan perilaku, peneliti kemudian meminta pendapat dari C untuk menyetujui pilihan langkah-langkah tersebut. Setelah itu, peneliti bersama C juga meninjau kembali tindakan-tindakan yang telah disetujui. Hal ini mencakup hambatan-hambatan apa yang mungkin muncul dan bagaimana cara mengatasinya. Setelah C menyetujui langkah-langkah tersebut, peneliti meminta C untuk menuliskan *action plan* tersebut serta menandatangani dalam satu lembar *coaching*. Setelah itu, C juga diminta untuk mengisi lembar evaluasi reaksi *coaching* dan juga lembar *post-test* pembelajaran materi *coaching*.

4.3.6.5 Pelaksanaan *Coaching* dan Konseling Individu M

Proses pelaksanaan *coaching* dengan M berlangsung selama 48 menit. Pada awalnya, peneliti memberikan hasil kuesioner M dengan menunjukkan selembar kertas yang berisi grafik seluruh dimensi perilaku proaktif yang ditampilkan oleh M. Dari hasil tersebut, M memiliki skor paling rendah pada dimensi *relationship with boss* dan *general socializing* (sosialisasi). Peneliti kemudian bertanya kepada M mengenai pendapatnya akan hasil tersebut. Ketika melihat hasil tersebut, M merasa bahwa pada dasarnya ia tidak merasa mengalami kesulitan dalam membina hubungan dengan atasan maupun rekan kerja. Namun, ia mengakui bahwa memang terdapat beberapa orang-orang tertentu yang sulit untuk diajak berkomunikasi sehingga ia cenderung menghindar untuk membina

hubungan dengannya. Ia mengakui, hal ini lebih dikarenakan karakter yang tidak cocok dengan pribadinya, sehingga hal ini membuat ia cenderung untuk selalu menghindar. Selain itu, dimensi lainnya yang memiliki skor rendah adalah *general socializing* (sosialisasi). Untuk hal ini, ia mengakui bahwa memang ia tidak terlalu tertarik untuk berpartisipasi dalam kegiatan kantor khususnya kegiatan *volunteer* yang mengharuskan pergi ke daerah-daerah terpencil guna memberi bantuan kepada orang-orang di sekitarnya. Ia merasa bahwa masih ada kegiatan lain yang lebih membuatnya tertarik dibandingkan dengan ikut kegiatan *volunteer* tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti mencoba untuk mengembangkan pemahaman M mengenai pentingnya membina hubungan dalam lingkungan organisasi. Ketika kita masuk ke dalam suatu lingkungan, tentunya kita akan berhadapan dengan berbagai macam karakter individu. Dalam hal ini, kita tidak bisa berharap bahwa seluruh individu akan berperilaku sesuai dengan harapan kita. Tentunya hal ini bergantung pada kita sendiri dalam menentukan strategi komunikasi dengan pihak-pihak tertentu. Oleh karena itu, peneliti memberi saran pada M bahwa ia sebaiknya tidak terlalu pemilih dalam membina hubungan dengan sekitarnya di lingkungan organisasi. Jika ia berhadapan dengan orang yang sulit diajak bekerja sama, maka M harus memiliki strategi sendiri dalam menghadapinya dan bukan menghindarinya. Selain itu, hal yang sama juga berlaku untuk kegiatan kantor yang dilakukan dalam organisasi. Peneliti menyarankan bahwa M sebaiknya juga tidak terlalu pemilih dalam menentukan kegiatan kantor mana yang akan ia ikuti. Peneliti menyarankan agar ia lebih baik ikut berbagai macam kegiatan sehingga ia dapat lebih mengenal lebih banyak individu dan meningkatkan rasa sosial dalam dirinya. Hal ini ditujukan agar M dapat mengenal lebih banyak karakter dalam lingkungannya. Ia harus mampu meninggalkan *comfort zone*-nya dan mulai mencoba untuk membina hubungan dengan individu-individu di luar *comfort zone*-nya. Hal ini dapat melatih M untuk mempelajari dan menentukan strategi yang sesuai dalam menghadapi berbagai macam karakter individu di lingkungannya.

Setelah diberikan beberapa contoh pilihan perilaku, peneliti kemudian meminta pendapat dari M untuk menyetujui pilihan langkah-langkah tersebut.

Setelah itu, peneliti bersama M juga meninjau kembali tindakan-tindakan yang telah disetujui. Hal ini mencakup hambatan-hambatan apa yang mungkin muncul dan bagaimana cara mengatasinya. Setelah M menyetujui langkah-langkah tersebut, peneliti meminta M untuk menuliskan *action plan* tersebut serta menandatangani dalam satu lembar *coaching*. Setelah itu, M juga diminta untuk mengisi lembar evaluasi reaksi *coaching* dan juga lembar *post-test* pembelajaran materi *coaching*.

Secara keseluruhan, pelaksanaan *coaching* berjalan dengan baik dan responden juga mengikuti seluruh kegiatan dalam *coaching* dari awal sampai akhir. Mereka terlihat tertarik dengan materi yang disampaikan dan berkontribusi aktif pada kegiatan yang dilakukan dalam *coaching* kelompok maupun *coaching* individu.

4.3.7 Evaluasi *Coaching* dan Konseling

Dalam hal ini, evaluasi efektivitas *coaching* yang dilakukan menggunakan rancangan evaluasi efektivitas Kirkpatrick (1994). Evaluasi yang digunakan dalam intervensi ini adalah evaluasi reaksi dan evaluasi pembelajaran.

4.3.7.1 Evaluasi reaksi

Evaluasi reaksi atau evaluasi tahap pertama digunakan untuk melihat seberapa besar peserta menyukai program pelatihan yang diberikan. Dalam menentukan evaluasi reaksi pada pelatihan ini, responden diberikan kuesioner berisikan 10 pernyataan mengenai program *coaching* yang telah dilakukan. Responden diminta memiliki satu dari 7 pilihan jawaban yang digunakan dalam evaluasi reaksi, yaitu sangat setuju sekali (7) sampai tidak setuju sekali (1). Di samping itu, responden juga diminta untuk menjelaskan kesan terhadap pelatihan secara umum dan masukan terhadap hal yang bisa diperbaiki. Berikut adalah hasil dari evaluasi reaksi yang diperoleh pada *coaching* proaktif.

Tabel 4.15
Hasil Evaluasi Reaksi *Coaching*

No.	Aspek	Mean
I	Materi	
1.	Materi yang diberikan sesuai dengan tujuan <i>coaching</i>	6.4
2.	Kegiatan yang diberikan relevan dengan tujuan <i>coaching</i>	6.6
3.	Materi disampaikan dengan cara yang menyenangkan	6.2
4.	Materi yang diberikan jelas dan dapat dipahami	6.2
5.	Materi yang diberikan bermanfaat bagi kelancaran pekerjaan sehari-hari	6.4
II	Instruktur	
6.	Instruktur menyampaikan materi <i>coaching</i> dengan bahasa yang mudah dipahami	5.8
7.	Instruktur memberikan contoh dengan jelas	6.2
8.	Instruktur mampu memberikan jawaban atas pertanyaan yang diajukan peserta dengan jelas	6.2
9.	Instruktur mendorong peserta untuk berpartisipasi aktif selama <i>coaching</i> berlangsung	6.4
10.	Instruktur membahas hasil kegiatan secara menyeluruh dengan baik	6

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa nilai rata-rata yang diberikan responden berkisar antara 5.8 – 6.6 dan *mean* total evaluasi reaksi yang didapatkan adalah 6.24. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum, responden menilai bahwa materi yang diberikan memberikan manfaat dan sesuai dengan tujuan pelatihan. Selain itu, instruktur juga dinilai sudah cukup memahami materi pelatihan, komunikatif dan mampu memberikan penjelasan terhadap materi yang disampaikannya. Selain itu, berikut adalah penjelasan mengenai kesan responden terhadap proses *coaching*:

Tabel 4.16

Kesan responden *coaching* dan konseling

Kesan & pesan responden terhadap proses <i>coaching</i> dan konseling
Memberikan pencerahan dan kesadaran terhadap diri sendiri supaya bisa memperbaiki perilaku yang kurang kita sadari.
Menjadikan pribadi yang lebih baik.
<i>Coaching</i> ini bermanfaat dalam peningkatan kinerja karyawan sehingga memberikan dampak yang positif bagi perusahaan.
Tepat dan jelas.
Menyenangkan!

Peserta merasa bahwa proses *coaching* yang dilakukan memberi manfaat, pengetahuan, materi dapat dipahami, dan dapat membantu dalam hal penerapan perilaku proaktif di lingkungan kerja. Akan tetapi, beberapa peserta masih merasa alokasi waktu untuk pelaksanaan *coaching* masih kurang lama. Mereka membutuhkan waktu yang lebih lama sehingga perilaku lainnya masih bisa dieksplorasi lebih dalam lagi. Selain itu, mereka juga minta agar proses *coaching* ini dapat diadakan secara berkala hingga waktu ke depan. Bagi mereka, proses *coaching* ini merupakan sarana pengembangan diri guna meningkatkan kinerja karyawan.

4.3.7.2 Evaluasi Pembelajaran

Evaluasi pembelajaran atau evaluasi tahap kedua bertujuan untuk melihat seberapa baik responden dapat memahami informasi yang diperolehnya pada saat proses *coaching*. Evaluasi ini dilihat dengan memberikan lembar soal yang berisi materi dalam *coaching*. Lembar soal ini berjumlah 10 soal dalam bentuk pilihan ganda (soal di Lampiran). Dengan demikian, nilai terendah yang mungkin diperoleh responden adalah 0 dan nilai tertinggi yang mungkin diperoleh responden adalah 10. Lembar soal ini akan diberikan sebelum dan sesudah responden mengikuti proses *coaching*. Untuk melihat persentase kenaikan pemahaman peserta, hasil *post-test* dikurangkan hasil *pre-test* dibagi jumlah soal dikali 100%

$$\frac{(\text{Nilai } \textit{Post-Test} - \text{Nilai } \textit{Pre-Test})}{\text{Jumlah Soal}} \times 100 \%$$

Bagan 4.1 Perhitungan Persentase Kenaikan Pemahaman Peserta

Tabel 4.17
Hasil Evaluasi Pembelajaran

No subjek	Nilai <i>Pre-Test</i>	Nilai <i>Post-Test</i>	Nilai Keberhasilan <i>Post-Test</i>	Persentase Kenaikan
1	6	10	4	40%
2	5	10	5	50%
3	7	10	3	30%
4	7	9	2	20%
5	6	9	3	30%

Dari tabel di atas terlihat bahwa seluruh responden pelatihan mengalami kenaikan pemahaman dari sebelum hingga setelah pelatihan. Persentase kenaikan yang responden alami adalah antara 20% - 50%. Untuk mengetahui apakah nilai perbedaan pada saat *pre-test* dan *post-test* signifikan, peneliti melakukan perhitungan dengan menggunakan *Wilcoxon Signed Rank Test* untuk melihat perbedaan mean pada kelompok responden yang sama tetapi mengalami perlakuan yang berbeda (Gravetter & Wallnau, 2007). Berikut ini adalah hasil perhitungan tersebut:

Tabel 4.18
Perbedaan mean *Pre-Test* dan *Post-Test* Evaluasi Pembelajaran

Evaluasi Pembelajaran	Nilai z	Sig.
<i>Pre-test</i>		
<i>Post-test</i>	-2,032	.042

Probabilitas utk signifikansi perbedaan skor dengan uji wilcoxon adalah $p < 0.05$

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa skor signifikansi 0,042 signifikan pada l.o.s 0,05. Jadi dapat dikatakan terdapat perbedaan yang signifikan antara mean skor evaluasi pembelajaran sebelum dan setelah diberikan intervensi berupa

coaching. Berdasarkan tabel di atas juga, terlihat bahwa nilai *z* pada *wilcoxon* juga negatif. Hal ini menunjukkan nilai *post-test* lebih besar dari pada *pre-test* yang berarti bahwa terjadi kenaikan mean skor evaluasi pembelajaran dari responden penelitian. Jadi dapat dikatakan bahwa *coaching* ini efektif dalam meningkatkan pemahaman peserta mengenai materi yang disampaikan.

4.4 Gambaran Hasil Penelitian pada saat *Post-Test*

4.4.1 Gambaran *Turnover Intention* karyawan ET pada saat *Post-Test* di PT. XYZ

Alat ukur berikutnya yang digunakan dalam penelitian ini adalah alat ukur *turnover intention* yang memiliki 19 item dengan format respon berupa skala tipe Likert dengan 4 pilihan jawaban, berkisar antara 1 – 4. Skor total yang dapat diperoleh pada alat ukur ini memiliki rentang nilai antara 19 – 76. Semakin tinggi skor total yang diperoleh maka semakin tinggi pula *turnover intention* yang ada pada karyawan ET. Pada saat *pre-test* responden yang ikut serta dalam penelitian berjumlah 10 orang. Akan tetapi pada saat *post-test*, responden berkurang menjadi 5 orang. Berikut ini adalah hasil kepuasan pada umpan balik responden pada saat *post-test*:

Tabel 4.19
Hasil Perhitungan Deskriptif skor *turnover intention* pada saat *Post-Test*

Jumlah Responden	Skor Min	Skor Max	Mean	Standard Deviasi
5	26	40	29,8	6,72

Dalam menggolongkan skor *turnover intention*, peneliti membagi menjadi tiga kategori rendah, sedang dan tinggi. Pembagian tersebut berdasarkan rentang nilai yang akan dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4.20
Pengkategorian skor *turnover intention*

Kelompok	Rentang Skor Total
Rendah	19 – 37
Sedang	38 – 56
Tinggi	57 – 76

Dari pengkategorian berdasarkan tersebut dapat dilihat bahwa responden yang mempunyai skor total 19 – 37 tergolong rendah, 38 -56 tergolong sedang, dan 57 – 76 tergolong tinggi. Berikut ini adalah gambaran *turnover intention* dari responden:

Tabel 4.21

Gambaran *Turnover Intention* Responden pada saat *Post-Test*

Kelompok	Frekuensi	Persentase %
Rendah	4	80%
Sedang	1	20%
Tinggi	0	0%
Total	5	100%

Dari tabel diatas dapat diketahui hasil dari *turnover intention* pada karyawan ET pada saat *post-test*. Terdapat 4 responden yang tergolong rendah (80%), 1 responden yang tergolong sedang (20%), dan tidak ada responden yang tergolong tinggi (0%). Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini diketahui bahwa mayoritas responden pada saat *post-test* memiliki intensi yang rendah untuk meninggalkan pekerjaannya.

4.4.2 Gambaran Perilaku Proaktif karyawan ET pada saat *Post-Test* di PT. XYZ

Penelitian ini menggunakan alat ukur perilaku proaktif pada proses sosialisasi (*proactive socialization*) yang memiliki 18 item dengan respon berupa skala tipe *Likert* dengan 4 pilihan jawaban, berkisar antara 1 – 4. Skor total yang dapat diperoleh pada alat ukur ini memiliki rentang nilai antara 18 – 72. Semakin tinggi skor total yang diperoleh maka semakin tinggi pula perilaku proaktif pada karyawan ET.

Tabel 4.22

Hasil Perhitungan Deskriptif skor perilaku proaktif pada saat *Post-Test*

Jumlah Responden	Skor Min	Skor Max	Mean	Standard Deviasi
5	60	71	66,2	4,91

Dalam menggolongkan skor perilaku proaktif, peneliti membagi *all possible score* menjadi tiga kategori rendah, sedang dan tinggi. Pembagian tersebut berdasarkan rentang nilai yang akan dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4.23
Pengkategorian skor Perilaku Proaktif

Kelompok	Rentang Skor Total
Rendah	18 – 35
Sedang	36 – 53
Tinggi	54 – 72

Dari pengkategorian berdasarkan *all possible score* tersebut dapat dilihat bahwa responden yang mempunyai skor total 18 - 35 tergolong rendah, 36 – 53 tergolong sedang, dan 54 - 72 tergolong tinggi. Berikut ini adalah gambaran perilaku proaktif pada responden:

Tabel 4.24
Gambaran Perilaku Proaktif Responden pada saat *Post-Test*

Kelompok	Frekuensi	Persentase %
Rendah	0	0%
Sedang	0	0%
Tinggi	5	100%
Total	5	100%

Dari tabel diatas dapat terlihat hasil perilaku proaktif dari responden pada saat *post-test*. Dari keseluruhan dapat dilihat bahwa seluruh peserta tergolong memiliki perilaku proaktif yang tinggi (100%). Dari data tersebut, dapat dilihat bahwa seluruh responden telah menunjukkan perilaku proaktif yang tinggi.

4.5 Gambaran Hasil Perbandingan *Pre-Test* dengan *Post-Test*

4.5.1 Gambaran Hasil Perbandingan *Pre-Test* dengan *Post-Test Turnover*

Intention

Pada penelitian ini akan dilihat perbedaan skor *turnover intention* sebelum dan setelah intervensi diberikan. Pengujian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner *turnover intention* dan mengolah hasil kuesioner tersebut dengan menggunakan SPSS 17.0 for windows. Pengujian tersebut dilakukan dengan menggunakan *Wilcoxon Signed Rank Test* untuk melihat perbedaan mean pada kelompok responden yang sama tetapi mengalami perlakuan yang berbeda (Gravetter & Wallnau, 2007). Responden yang terlibat dalam pengujian ini adalah 5 responden yang mengikuti *pre-test* dan *post-test*. Di bawah ini adalah hasil dari pengolahan data tersebut:

Tabel 4.25
Perbedaan Skor *turnover intention* pada saat *Pre-Test* dan *Post-Test*

Turnover Intention	Nilai z	Sig.
<i>Pre-test</i>		
<i>Post-test</i>	-1,826	.068

Probabilitas utk signifikansi $p < 0.05$

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai signifikansi 0,068. Jadi dapat dikatakan terdapat tidak terdapat perbedaan skor *turnover intention* yang signifikan sebelum dan setelah diberikan intervensi berupa *coaching*. Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa nilai z pada uji *wilcoxon* adalah negatif. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi penurunan *mean* skor pada *turnover intention* dari responden penelitian setelah intervensi diberikan.

4.5.2 Gambaran Hasil Perbandingan *Pre-Test* dengan *Post-Test Perilaku*

Proaktif

Pada penelitian ini akan dilihat perbedaan skor perilaku proaktif sebelum dan setelah intervensi diberikan. Pengujian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner perilaku proaktif dan mengolah hasil kuesioner tersebut dengan menggunakan SPSS 17.0 for windows. Pengujian tersebut dilakukan untuk melihat perbedaan mean pada kelompok responden yang sama tetapi mengalami

perlakuan yang berbeda (Gravetter & Wallnau, 2007). Responden yang terlibat dalam pengujian ini adalah 5 responden yang mengikuti *pre-test* dan *post-test*. Di bawah ini adalah hasil dari pengolahan data tersebut:

Tabel 4.26
Perbedaan Skor perilaku proaktif pada saat *Pre-Test* dan *Post-Test*

Turnover Intention	Nilai z	Sig.
<i>Pre-test</i>		
<i>Post-test</i>	-2,023	.043

Probabilitas utk signifikansi perbedaan skor dengan uji wilcoxon adalah $p < 0.05$

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa skor signifikansi 0,043 signifikan pada l.o.s 0,05. Jadi dapat dikatakan terdapat perbedaan skor perilaku proaktif signifikan sebelum dan setelah diberikan intervensi berupa *coaching* (Ha2 diterima). Berdasarkan tabel di atas juga, terlihat bahwa nilai z pada *wilcoxon* juga negatif. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi kenaikan *mean* skor pada perilaku proaktif dari responden penelitian setelah intervensi diberikan.

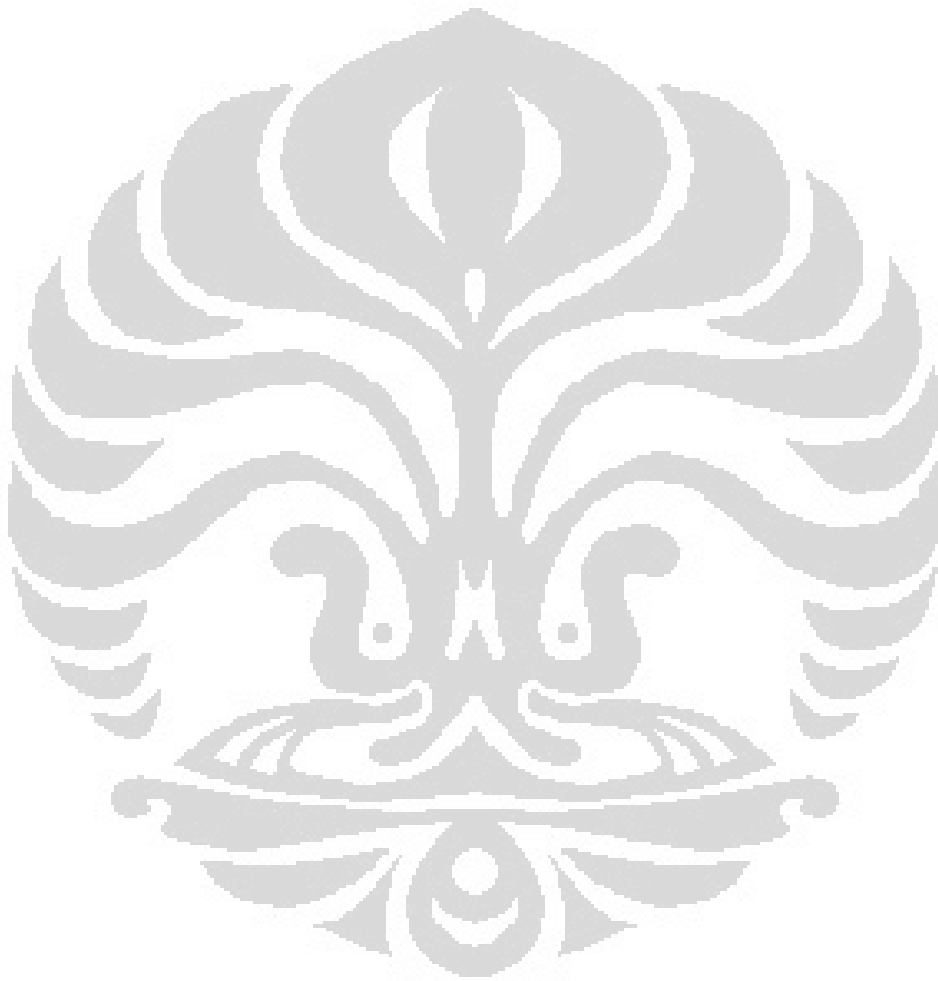
4.5.3 Gambaran Hasil Uji Korelasi Perilaku Proaktif dengan *Turnover Intention* pada saat *Post-Test*

Setelah melakukan intervensi, peneliti kemudian melihat kembali hubungan antara perilaku proaktif dengan *turnover intention* karyawan ET pada saat *post-test*. Pengujian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner perilaku proaktif dan *turnover intention* yang sama seperti pada saat pengambilan data awal sebelum intervensi. Dalam mengolah hasil kuesioner, peneliti menggunakan korelasi *Spearman* SPSS 17.0. for windows. Dengan melihat hubungan ini, peneliti dapat memutuskan apakah intervensi dapat secara efektif mempengaruhi perilaku proaktif untuk menurunkan *turnover intention* pada karyawan ET.

Tabel 4.27
Hubungan antara perilaku proaktif dengan *turnover intention* pada saat *Post-test*

Koefisien Korelasi (r)	Nilai Signifikansi
- 0,600	0,285

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa koefisien korelasi antara perilaku proaktif dengan *turnover intention* adalah sebesar - 0.600 dengan nilai signifikansi sebesar 0.285 (data statistik di Lampiran). Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara perilaku proaktif dengan *turnover intention* pada karyawan ET di PT. XYZ setelah pemberian *coaching* dilakukan.



BAB 5

DISKUSI, KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dipaparkan diskusi hasil penelitian dan diskusi mengenai intervensi penelitian yang dilaksanakan. Selain itu, akan dipaparkan pula kesimpulan untuk menjawab pertanyaan penelitian berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan sebelumnya dan penjelasan mengenai keterbatasan dalam penelitian. Pada bagian akhir akan dijelaskan mengenai saran-saran yang dapat diberikan untuk penelitian serupa selanjutnya.

5.1 Diskusi

Pada subbab-subbab di bawah ini akan dibahas mengenai diskusi hasil penelitian yang telah diperoleh dan diskusi mengenai intervensi penelitian yang telah dilakukan serta pembahasan mengenai keterbatasan yang ditemui dalam penelitian ini.

5.1.1 Diskusi Hasil Penelitian

Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku proaktif pada proses sosialisasi berhubungan negatif secara signifikan dengan *turnover intention* pada karyawan ET di PT. XYZ. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Wanberg dan Kammeyer-Mueller (2000) yang menunjukkan bahwa perilaku proaktif dalam proses sosialisasi memiliki hubungan yang negatif dengan tingkat *turnover intention*. Dari penelitian ini dijelaskan bahwa dengan melakukan perilaku proaktif *feedback seeking* seorang karyawan baru 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 karyawan baru cenderung merasa puas dan tidak akan meninggalkan pekerjaannya di organisasi tersebut.

Begitu juga dengan *relationship building*, semakin proaktif karyawan baru dalam membina hubungan dengan rekan kerja maupun atasan, maka hubungan sosial yang terjalin dengan rekan kerja maupun atasan akan semakin meningkat. Selain itu, hubungan baik yang terjalin juga dapat mempermudah karyawan baru

dalam beradaptasi di lingkungan pekerjaannya sehingga ia cenderung untuk tidak memiliki intensi meninggalkan pekerjaannya di organisasi tersebut. Hasil dari penelitian Wanberg dan Kammeyer-Mueller (2000) ini juga sesuai dengan hasil pengambilan data awal ditemukan oleh peneliti mengenai perilaku proaktif karyawan ET *batch* 4 keseluruhan. Dari hasil data tersebut, karyawan ET *batch* 4 menunjukkan skor paling rendah dalam perilaku proaktif membina hubungan dengan atasan dalam proses sosialisasi di PT. XYZ. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan ET *batch* 4 tidak proaktif dalam membina hubungan dengan atasan di lingkungan organisasi selama proses sosialisasi dilaksanakan. Hal ini dapat menyebabkan penilaian kinerja mereka dari atasan tidak maksimal dan proses adaptasi berjalan tidak efektif sehingga menyebabkan ketidakpuasan pada karyawan ET *batch* 4 akan proses sosialisasi yang ada. Ketika hal ini terjadi, menurut Wanberg dan Kammeyer-Mueller (2000), karyawan dapat memiliki intensi untuk keluar dari perusahaan dan mencari alternatif pekerjaan di perusahaan lain. Dampak ini juga sudah terjadi pada karyawan ET *batch* 4 dimana sebagian besar dari mereka sudah berpikir dan memiliki intensi yang cukup tinggi untuk mencari alternatif pekerjaan di perusahaan lain. Dari data tersebut, dapat dilihat bahwa hasil ini dapat menjawab pertanyaan penelitian pertama, yaitu terdapat hubungan yang signifikan antara perilaku proaktif dengan *turnover intention* pada karyawan ET *batch* 4 di PT. XYZ.

Selain itu, dalam penelitian ini juga ditemukan bahwa terdapat perbedaan skor perilaku proaktif yang signifikan pada karyawan ET *batch* 4 sebelum dan setelah diberikan intervensi. Hasil tersebut mendukung hipotesis penelitian, dimana karyawan ET *batch* 4 memiliki skor perilaku proaktif yang lebih tinggi setelah intervensi berupa *coaching* dan konseling diberikan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan ET *batch* 4 sudah memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai cara berperilaku proaktif dalam organisasi. Dengan begitu, intervensi *coaching* dan konseling yang sudah peneliti rancang sudah efektif dalam meningkatkan pemahaman perilaku proaktif pada karyawan ET. Akan tetapi, lain halnya dengan tingkat *turnover intention*, hasil data yang peneliti dapat menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan skor *turnover intention* yang signifikan pada karyawan ET setelah intervensi *coaching* dan konseling diberikan.

Walaupun terdapat perubahan skor dari sebelum dan sesudah intervensi diberikan, namun perubahan skor itu tidak signifikan berpengaruh pada tingkat *turnover intention* karyawan ET *batch* 4. Hal ini mungkin dapat dijelaskan dengan melihat fokus dari intervensi yang peneliti rancang. Dalam intervensi *coaching* dan konseling yang diberikan pada karyawan ET *batch* 4, peneliti lebih menekankan pada peningkatan perilaku proaktif di organisasi. Seluruh pemberian materi *coaching* dan konseling berfokus pada strategi peningkatan perilaku proaktif di organisasi. Maka dari itu, dampak perilaku proaktif pada tingkat *turnover intention* belum bisa dilihat pada saat ini. Selain dari materi intervensi, jarak waktu dilakukannya *post-test* sesudah intervensi cenderung singkat yaitu seminggu. Hal ini dikarenakan peneliti tidak memiliki waktu yang cukup lama dalam melakukan penelitian ini. Untuk itu, dapat dijelaskan mengapa pemahaman dari karyawan ET *batch* 4 mengenai perilaku proaktif belum bisa berdampak pada tingkat *turnover intention* mereka. Untuk dapat melihat perubahan perilaku karyawan ET *batch* 4, dibutuhkan proses *coaching* dan konseling yang berkelanjutan dan dilakukannya evaluasi tingkah laku yang nantinya dapat berdampak pada tingkat *turnover intention* mereka. Dari hasil tersebut, dapat dilihat bahwa hal ini tidak mendukung hipotesis penelitian yaitu tidak terdapatnya perbedaan skor *turnover intention* yang signifikan pada karyawan ET sebelum dan setelah intervensi diberikan.

Setelah proses intervensi dan *post-test* dilakukan, peneliti melakukan kembali uji korelasi antara perilaku proaktif dengan *turnover intention* pada karyawan ET. Hasil dari uji tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara perilaku proaktif dengan *turnover intention* pada karyawan ET setelah intervensi diberikan. Terdapat beberapa penjelasan yang dapat mendasari hal tersebut terjadi diantaranya adalah perbedaan skor *turnover intention* yang tidak signifikan pada saat *pre* dan *post-test*. Dari perbedaan yang tidak signifikan tersebut, skor pada *turnover intention* tidak mengalami perubahan sedangkan untuk skor perilaku proaktif dapat berubah secara signifikan. Untuk itu, hubungan antara perilaku proaktif dan *turnover intention* tidak dapat terlihat secara signifikan. Selain itu, jumlah responden pada saat *post-test* hanya berjumlah 5 orang sesuai dengan jumlah pada saat intervensi. Jumlah responden

yang begitu kecil dapat mengakibatkan korelasi antara perilaku proaktif dan *turnover intention* tidak terlihat. Hasil ini sesuai dengan pernyataan dari Wanberg dan Kammeyer-Mueller (2000) yang menyatakan jumlah sample yang lebih besar akan memperkuat hubungan korelasi antar variabel, sedangkan jumlah sampel yang kecil dapat menyebabkan hubungan korelasi tidak kuat dan tidak signifikan terlihat. Berdasarkan uraian di atas, dapat terlihat bahwa hasil ini tidak mendukung hipotesis penelitian dimana tidak terdapatnya hubungan yang signifikan antara perilaku proaktif dengan *turnover intention* pada karyawan ET setelah intervensi diberikan.

5.1.2 Diskusi Hasil *Coaching* dan Konseling bagi Karyawan ET *batch* 4 di PT. XYZ

Pelaksanaan *coaching* dan konseling bagi karyawan ET *batch* 4 di PT. XYZ diberikan untuk meningkatkan perilaku proaktif dalam lingkungan organisasi. Pemberian *coaching* dan konseling ini juga diharapkan dapat mempengaruhi intensi mereka untuk tetap bertahan di organisasi. Hal ini dilakukan karena berdasarkan hasil analisis data, terdapat tingkat intensi yang cukup tinggi dari karyawan ET *batch* 4 untuk keluar dari perusahaan. Oleh karena itu, pemberian *coaching* dan konseling ini diharapkan dapat mencegah terjadinya *turnover* yang tinggi pada *batch* ini. Dalam intervensi yang telah dilaksanakan, peneliti melakukan dua macam aktivitas yaitu *coaching* kelompok serta *coaching* dan konseling individu. Hal ini bertujuan agar pelaksanaan intervensi dapat terarah dengan baik sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam *coaching* kelompok, peneliti memberikan materi dan membahas hasil penilaian mereka secara kelompok. Setelah itu, peneliti melakukan *coaching* dan konseling individu yang merupakan fokus dari pelaksanaan intervensi bagi karyawan ET *batch* 4 dalam penelitian ini. Melalui *coaching* dan konseling individu ini, diharapkan karyawan ET *batch* 4 dapat mendapatkan pemahaman yang lebih dalam mengenai kemampuan dirinya dan menyadari kelemahan diri mereka masing-masing serta memperoleh *insight* untuk merubah perilakunya dengan menunjukkan perilaku proaktif di lingkungan organisasi. Dengan begitu, mereka

dapat berkesempatan untuk menentukan rencana pengembangan diri mereka untuk meningkatkan perilaku proaktif di lingkungan kerja.

Pelaksanaan *coaching* dan konseling individu dilakukan secara satu lawan satu (*one on one*) antara peneliti dengan masing-masing karyawan ET. Proses *coaching* dan konseling ini dilakukan seperti wawancara, di mana terdapat proses tanya jawab antara kedua pihak. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepada karyawan ET mengacu kepada hasil kuesioner yang sebelumnya telah dilakukan oleh masing-masing karyawan ET. Dari hasil kuesioner tersebut, peneliti menunjukkan seluruh skor mereka pada setiap dimensi dalam perilaku proaktif.

Pada intervensi *coaching* dan konseling ini, peneliti memfokuskan pada kelemahan dari setiap karyawan ET. Dari hasil tersebut, proses *coaching* dan konseling berlangsung mulai dari membahas skor paling rendah atau kelemahan mereka dalam dimensi perilaku proaktif. Setelah itu, karyawan ET diminta untuk menetapkan sebuah tujuan sebagai tugas yang harus dia lakukan setelah proses *coaching* ini berlangsung. Tujuan ini dimaksudkan sebagai hal yang ingin karyawan capai selepas ia mengikuti kegiatan *coaching* dan konseling, yang dalam hal ini tentunya berkaitan dengan peningkatan perilaku proaktif dalam dirinya. Hal ini sesuai dengan teori Hawkins (dalam Hawkins & Smith, 2006) yang menyatakan bahwa pada fase pertama yang harus dilakukan dalam suatu proses *coaching* adalah *contract*, yaitu membangun percakapan mengenai hasil yang diinginkan oleh *coachee* dan memahami kebutuhan mana yang ingin dipenuhi. Hal ini juga sesuai dengan langkah konseling menurut Brammer, Abrego dan Shostrom (1993) mengenai saran-saran spesifik dan tingkah laku macam apa yang merupakan ukuran konseling yang berhasil. Untuk itu dalam tahapan ini, sasaran utamanya adalah diagnosis masalah dan hasil seperti apa yang diharapkan dari konseling.

Setelah tujuan ditetapkan, proses *coaching* dan konseling dapat berlanjut ke fase selanjutnya dimana peneliti meminta karyawan ET untuk merefleksikan perilaku proaktif yang mereka miliki sampai dengan saat ini, mencakup pembahasan mengenai dimensi mana saja yang merupakan kelemahan mereka dari hasil kuesioner sebelumnya. Hal ini sesuai dengan teori Hawkins (dalam Hawkins & Smith, 2006) yang menyatakan bahwa fase kedua dalam *coaching*

adalah listen, yaitu peneliti menggunakan kemampuan mendengar aktifnya untuk membantu karyawan mengembangkan pemahaman mereka terhadap perilaku yang ingin ditingkatkan.

Peneliti kemudian mengajak karyawan untuk menentukan langkah-langkah apa saja yang akan dilakukan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dan juga memintanya untuk menentukan pengukuran atas pencapaian tujuannya tersebut. Hal ini sesuai dengan teori Hawkins (dalam Hawkins & Smith, 2006) yang menyatakan bahwa fase ketiga dalam *coaching* adalah *explore*, yaitu peneliti bersama *coachee* membuat pilihan-pilihan untuk mengatasi isu yang sedang dibahas. Setelah ditentukan langkah-langkah dan pencapaian tujuan tersebut, peneliti meminta karyawan untuk berkomitmen bahwa dirinya akan berusaha menjalankan tujuan tersebut. Hal ini sesuai dengan fase keempat, yaitu fase *action* dimana peneliti meminta karyawan ET menentukan langkah untuk maju dan menyetujui langkah yang akan dilakukannya.

Setelah dilakukannya hal-hal di atas, maka peneliti sampai pada fase terakhir yaitu fase *review* dimana peneliti bersama karyawan ET meninjau kembali tindakan-tindakan yang telah disetujui. Hal ini terlihat dari tindakan peneliti yang turut menanyakan hambatan-hambatan apa yang mungkin muncul dan dirasakan oleh karyawan pada saat menjalankan tujuan tersebut sambil meminta karyawan untuk bersama-sama menandatangani lembar *coaching* yang telah disetujui. Dengan begitu setelah *coaching* dan konseling selesai dilaksanakan, karyawan dapat mulai melakukan langkah-langkah pencapaian tujuan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Setiap karyawan ET *batch* 4 menjalankan proses *coaching* dan konseling dengan tahapan yang sama sesuai dengan penjelasan di atas. Namun, tentunya setiap karyawan memiliki kelemahan pada dimensi yang berbeda-beda sehingga hal ini membuat setiap karyawan memiliki pembahasan dan rencana pengembangan yang berbeda sesuai dengan keadaan dan kebutuhan individu masing-masing. Setelah proses *coaching* dan konseling selesai, karyawan ET *batch* 4 diberikan form evaluasi untuk melihat efektivitas dari proses *coaching*. Evaluasi ini dilakukan menggunakan pendekatan evaluasi pelatihan dari Kirkpatrick (1994).

Terdapat 4 tahap dalam evaluasi efektivitas pelatihan, yaitu: evaluasi reaksi, evaluasi pembelajaran, evaluasi tingkah laku, dan evaluasi hasil. Dalam penelitian ini, evaluasi tingkah laku dan hasil tidak diberikan karena keterbatasan waktu yang peneliti miliki. Evaluasi tingkah laku harus diberikan 3 bulan atau lebih setelah pelatihan selesai, sehingga peserta memiliki kesempatan untuk bisa mempraktekkan apa yang telah dipelajari (Kirkpatrick, 1994). Oleh karena itu dalam pelatihan ini hanya akan diukur evaluasi reaksi dan evaluasi pembelajaran dari karyawan ET *batch* 4.

Evaluasi reaksi yang diperoleh dalam proses *coaching* dan konseling dinilai baik oleh karyawan ET *batch* 4 dengan nilai mean skor total 6.24 dari skala 7. Berikut ini adalah penjelasan dari temuan pada evaluasi reaksi:

1. Skor Mean penilaian karyawan ET *batch* 4 terhadap materi yang diberikan adalah 6.36. Hal ini menunjukkan persetujuan dari karyawan ET *batch* 4 bahwa materi yang disampaikan dapat memberikan manfaat kepada mereka.
2. Skor Mean penilaian karyawan ET *batch* 4 mengenai instruktur sebagai pembicara adalah 6.12. Hal ini menunjukkan persetujuan dari karyawan ET *batch* 4 bahwa instruktur membantu proses pembelajaran dalam proses *coaching* dan konseling yang dilakukan.

Selain evaluasi reaksi, dalam penelitian ini juga dilihat evaluasi pembelajaran (tahap 2). Kirkpatrick (1994) menjelaskan pembelajaran sebagai prinsip, fakta, dan keterampilan yang dipahami dan dimengerti oleh peserta pelatihan. Evaluasi pembelajaran diberikan sebelum dan setelah pelatihan dilaksanakan, karena menurut Kirkpatrick (1994) pendekatan *before and after* harus dilakukan untuk memastikan bahwa pembelajaran berasal dari program pelatihan. Berdasarkan hasil yang didapat, seluruh karyawan ET mengalami kenaikan pemahaman sebelum dan setelah pelatihan. Persentase kenaikan pemahaman karyawan ET berkisar antara 20% - 50%. Hal ini menunjukkan bahwa program pemberian *coaching* dan konseling ini secara efektif meningkatkan pemahaman karyawan ET *batch* 4 mengenai materi yang diberikan.

5.1.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat menjadi bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya, diantaranya adalah:

1. Jumlah sample yang terlalu kecil, yaitu 5 orang. Hal ini memang dibatasi oleh regulasi dari perusahaan yang memiliki batasan untuk setiap *batch* karyawan ET yang hanya terdiri dari 5-6 orang. Selain itu, karakteristik subjek dari program ET juga membuat penelitian ini tidak dapat digeneralisasi untuk mewakili karyawan baru di luar program ET pada PT. XYZ.
2. Evaluasi efektivitas yang dilakukan pada penelitian ini hanya evaluasi level 1 (evaluasi reaksi) dan evaluasi level 2 (evaluasi pembelajaran). Sedangkan evaluasi level 3 (evaluasi tingkah laku) dan evaluasi level 4 (evaluasi hasil) tidak dilakukan.

5.2 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan ditemukan bahwa:

1. Terdapat hubungan yang signifikan antara perilaku proaktif dengan *turnover intention* pada karyawan ET di PT. XYZ. Hubungan di antara kedua variabel ini negatif jadi semakin tinggi perilaku proaktif karyawan ET maka semakin rendah tingkat *turnover intention* mereka dan begitu pula sebaliknya.
2. Terdapat perbedaan skor perilaku proaktif yang signifikan pada karyawan ET sebelum dan setelah diberikan intervensi berupa *coaching*.
3. Tidak terdapat perbedaan skor *turnover intention* yang signifikan pada karyawan ET sebelum dan setelah diberikan intervensi berupa *coaching*.
4. Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara perilaku proaktif dengan *turnover intention* pada karyawan ET setelah intervensi berupa *coaching* diberikan.

5.3 Saran

5.3.1. Saran Praktis

Berdasarkan hasil yang telah diperoleh dalam penelitian ini, terdapat beberapa saran praktis yang dapat peneliti ajukan untuk menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam melaksanakan proses *coaching* dan konseling selanjutnya, diantaranya adalah:

1. Melakukan evaluasi tahap 3, yaitu evaluasi tingkah laku untuk mengetahui seberapa besar perubahan perilaku karyawan setelah mengikuti proses *coaching*. Selain itu, evaluasi ini juga berfungsi sebagai salah satu tolak ukur dalam menilai efektivitas proses *coaching* dan konseling yang telah dilakukan.
2. Hasil dari proses *coaching* dan konseling yang telah dilakukan dapat direview kembali oleh pihak HRD untuk dapat diteruskan secara berkala dengan tujuan mengembangkan perilaku dan kinerja karyawan.
3. Dalam proses seleksi karyawan ET berikutnya, pihak HRD hendaknya juga lebih memperhatikan sisi interpersonal dari calon karyawan sehingga karyawan-karyawan yang nantinya akan direkrut merupakan karyawan yang memiliki kualitas intelektual dan interpersonal yang terbaik. Hal ini hendaknya dapat dikomunikasikan dengan pihak vendor yang akan melakukan proses seleksi tersebut.
4. Dalam program ET selanjutnya, pihak HRD hendaknya mempersiapkan rencana pengembangan yang lebih terarah sesuai dengan tujuan program ET yaitu untuk menghasilkan pemimpin-pemimpin yang berkualitas dan kompeten di masa depan.

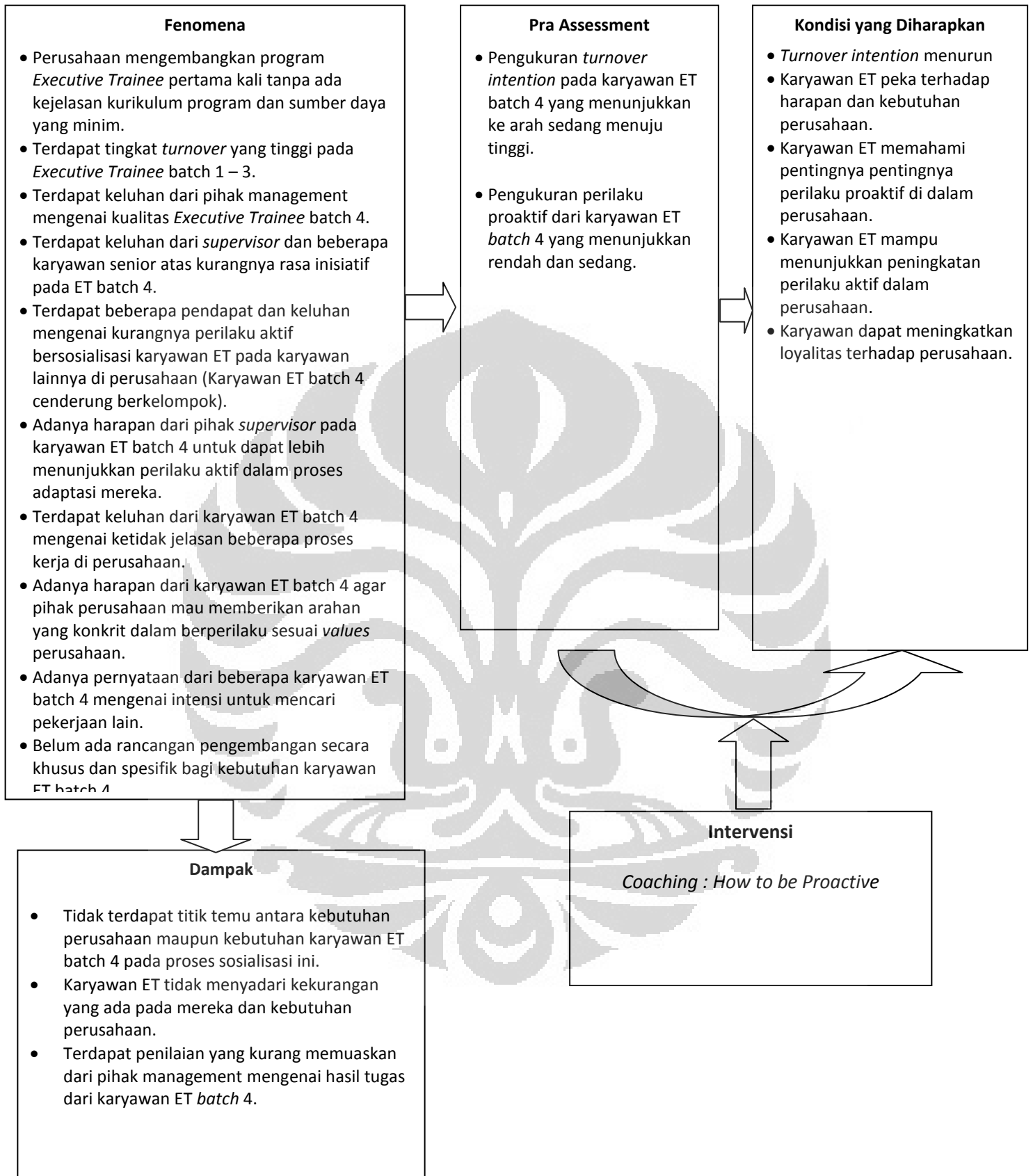
DAFTAR PUSTAKA

- Allen, D.G., Weeks, K.P., & Moffitt, K. (2005). Turnover intentions 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.
- Anakwe, U. P & Greenhaus, J. H. (1999). Effective socialization of employees: Socialization content perspective. *Journal of Managerial Issues*; Fall 1999; 11, (3), 315 – 329.
- Anastasi, A. & Urbina, S. (1997). *Psychological Testing (7th ed)*. USA: Prentice – Hall.
- As'ad, M. 1991. *Seri Ilmu Budaya Manusia: Psikologi Industri Edisi ke – 4*. Yogyakarta: Liberty.
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81, 199-214.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1994). Effect of newcomer involvement in work-related activities: A longitudinal study of socialization. *Journal of Applied Psychology*, 79, 211-223.
- Bauer, T. N., Morrison, E. W., & Callister, R. R. (1998). Organizational socialization: A review and directions for future research. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management* (Vol. 16, pp. 149–214). Greenwich, CT: JAI Press.
- Brammer, L.M., Abrego, P.J., & Shorstrom, E.L. (1993). *Therapeutic Counselling and Psychotherapy*. (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730–743.
- Cohen, R. J. & Swerdlik, M. E. (2005). *Psychological Testing and Assessments: An Introduction to Tests and Measurements*. (6th ed). USA: McGraw-Hill.
- Covey, Stephen R. (1997). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Jakarta: Binarupa Aksara.

- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462.
- Cronbach, L. J. (1960). *Essentials of Psychological Testing* (2nd ed). London: Harper International Students Reprints.
- Cummings, Thomas G. & Worley, Christopher G. (2009). *Organizational Development & Change*. Canada: South Western Cengage Learning.
- Davis, K.A., & Newstrom, J. W. (1997). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. (11th ed.). USA: McGraw-Hill.
- Grant, A. M., & Ashford, S.J. (2008). The dynamics of proactivity at work. Forthcoming in *Research in Organizational Behavior*, 28.
- Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2001). Retaining valued employees. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hall & Lindzey. (1993). *Teori Holistik (terjemahan)*. Yogyakarta: Kanisius.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30, 269–287.
- Hawkins, Peter & Smith, Nick (2006). *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy*. New York: McGraw-Hill.
- Holton, E. F. (1996). New employee development: A review and reconceptualization. *Human Resource Development Quarterly*; Fall; 7, 3, halaman 233; Proquest Psychology Journals.
- Homan, Madeleine & Miller, Linda J. (2008). *Coaching in Organization*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88: 779-794.
- Kaplan, R. M. & Saccuzzo, D. P. (2005). *Psychological Testing: Principles, Applications, & Issues*. California: Thomson Wadsworth.
- Kerlinger, F. N. & Lee, H. B. (2000). *Foundations of behavioral research (4th ed)*. Orlando: Harcourt College Publishers.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Level, 3rd edition*. California: Berret-Kohler Publisher, Inc.

- Klein, H. J. & Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53, (1), 47.
- Kumar, R. (1999). *Research Metodology: A step by step guide for beginners*. London: Sage.
- Langridge, B. (2004). *Research Methods & Data Analysis in Psychology*. Pearson
- Lee, W.J; Phelps, J.R&Beto, D.R. *Turnover Intention Among Probation Officers and Direct Care Staff: A Statewide Study Federal probation*. Washington: [Dec 2009](#). Vol. 73, Iss. 3; pg. 28
- McLeod, John. (2003). *An Introduction to Counselling (3rd Ed.)*. USA: Open University Press.
- McLeod, John. (2007). *Counselling Skill*. New York: Open University Press.
- Miller, V. D., & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16, 92-120.
- Mobley, W. H., *Some Unanswered Question in Turnover and Withdrawal Research*. Accademy of Management. The Academy of Management Review (pre 1986); January 1982;7, 000001; pg 111.
- Morrison, E. W. (1993). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36, 557-589.
- Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45, 1149 –1160.
- Mosca, J. B., Fazzari, A., & Buzza, J. (2010). Coaching to win: A systematic approach to achieving productivity through coaching. *Journal of Business & Economic Research*, 8, (5), 115 – 130.
- Netemeyer, R. G., Bearden, W, O. & Sharma, S. (2003). *Scaling Procedures: Issues and Applications*. Sage Publications.
- Noe, R. A. (2005). *Employee Training and Development, 3rd edition*. New York: McGraw Hills.
- Poerwandari, E. K. (2005). *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia, edisi ketiga*. Depok, LPSP3.

- Riggio, R.E. (2008). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. New Jersey: Pearson Education, Inc
- Robbins, P. Stephen & Judge, Timothy A. (2009). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Rogers, Jenny. (2004). *Coaching skills: a handbook*. New York: Open University Press.
- Scott, C. R., et al. *The Impact of Communication and Multiple Identification on Intent to Leave: A Multimethodologic Exploration* Journal of Management Communication Quarterly. 1999. 403 (2).
- Starr, Julie (2003). *The coaching manual: The definitive guide to the process, principles and skills of personal coaching*. Great Britain: Pearson Education.
- Steward, C. J. & Cash, W. B. (2006). *Interviewing: Principles and Practices (11th ed)*. Boston: McGraw-Hill.
- Tang, T. L. P., Kim, J. K., Tang, S. H. *Does Attitude Toward Money Moderate the Relationship Between Intrinsic Job Satisfaction and Voluntary Turnover?*. 2000.
- Thorne, Kaye. (2005). *Coaching for change: peran pelatih dalam perubahan manusia dan organisasi*. Diterjemahkan oleh Fiyanti Osman. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85, 373-385.
- Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85, 373-385.



Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Proaktif (18 item)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.942	.944	18

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pro1	50.60	50.489	.718		.939
Pro2	50.80	50.622	.839		.936
Pro3	50.40	53.822	.651		.940
Pro5	51.10	55.878	.557		.941
Pro6	50.10	54.322	.815		.938
Pro7	50.30	51.344	.646		.941
Pro8	50.10	51.878	.800		.937
Pro10	50.00	53.778	.784		.938
Pro12	50.00	51.778	.755		.938
Pro13	50.10	56.322	.485		.942
Pro15	50.30	54.678	.669		.940
Pro16	50.10	53.656	.595		.941
Pro17	50.20	53.956	.634		.940
Pro19	50.30	50.678	.890		.935
Pro20	50.40	56.267	.350		.945
Pro21	50.80	55.79	.510		.942
Pro22	50.20	50.178	.846		.935
Pro23	50.30	54.678	.669		.940

Hasil Uji Reabilitas Kuesioner Turnover Intention

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.970	.972	19

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ITO1	47.70	240.900	.788	.	.969
ITO3	47.90	231.433	.932	.	.967
ITO4	47.90	234.322	.849	.	.968
ITO5	47.10	256.322	.677	.	.971
ITO6	48.10	232.322	.953	.	.967
ITO7	47.80	241.733	.929	.	.968
ITO9	48.10	229.211	.965	.	.966
ITO10	48.00	232.889	.948	.	.967
ITO11	48.60	246.267	.906	.	.968
ITO12	48.20	27.622	.978	.	.966
ITO13	48.40	253.156	.660	.	.970
ITO15	48.10	251.433	.503	.	.972
ITO16	48.20	251.067	.411	.	.974
ITO17	48.20	244.400	.739	.	.969
ITO18	48.00	238.889	.769	.	.969
ITO19	48.30	237.567	.734	.	.970
ITO20	48.20	232.400	.946	.	.967
ITO21	47.90	238.989	.784	.	.969
ITO24	47.90	252.100	.601	.	.971

Hasil Korelasi Proaktif dengan *Turnover Intention*

Correlations

			TotalPro	TotalITO
Spearman's rho	ITO__PRE	Correlation Coefficient	1.000	-.400*
		Sig. (2-tailed)	.	.035
		N	10	10
PROAKTIF_ PRE	PROAKTIF_ PRE	Correlation Coefficient	-.400*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.035	.
		N	10	10

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Hasil uji signifikansi perbedaan skor Proaktif

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Pro_Post - Pro_Pretest	Negative Ranks	0 ^a	.00	.00
	Positive Ranks	5 ^b	3.00	15.00
	Ties	0 ^c		
	Total	5		

a. Pro_Post < Pro_Pretest

b. Pro_Post > Pro_Pretest

c. Pro_Post = Pro_Pretest

Test Statistics^b

	Pro_Post - Pro_Pretest
Z	-2.023 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	.043

a. Based on negative ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

Hasil uji signifikansi perbedaan *Turnover Intention*

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
ITO_POST - ITO_PRE	Negative Ranks	4 ^a	2.50	10.00
	Positive Ranks	0 ^b	.00	.00
	Ties	1 ^c		
	Total	5		

- a. ITO_POST < ITO_PRE
- b. ITO_POST > ITO_PRE
- c. ITO_POST = ITO_PRE

Test Statistics^b

	ITO_POST - ITO_PRE
Z	-1.826 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	.068

- a. Based on positive ranks.
- b. Wilcoxon Signed Ranks Test

Hasil uji beda signifikansi evaluasi pembelajaran

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
MATERI2 - MATERI1	Negative Ranks	0 ^a	.00	.00
	Positive Ranks	5 ^b	3.00	15.00
	Ties	0 ^c		
	Total	5		

- a. MATERI2 < MATERI1
- b. MATERI2 > MATERI1
- c. MATERI2 = MATERI1

Test Statistics^b

	MATERI2 - MATERI1
Z	-2.032 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	.042

a. Based on negative ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

Hasil uji korelasi *Post-test* Proaktif dan *Turnover Intention*

Correlations

			ITO_POST	PRO_POST
Spearman's rho	ITO_POST	Correlation Coefficient	1.000	-.600
		Sig. (2-tailed)	.	.285
		N	5	5
	PRO_POST	Correlation Coefficient	-.600	1.000
		Sig. (2-tailed)	.285	.
		N	5	5

Contoh Alat Ukur Perilaku Proaktif

Berikut ini terdapat beberapa pernyataan dari **berbagai hal yang mungkin saudara lakukan dalam pekerjaan maupun kegiatan yang ada di perusahaan ini**. Tugas saudara adalah memilih satu jawaban yang menggambarkan kondisi saudara dengan cara memberikan tanda silang (**X**). Adapun jawaban-jawaban tersebut memiliki ketentuan sbb:

- 1 → Kecil kemungkinan untuk saudara lakukan
- 2 → Kadang kala saudara **pertimbangkan / lakukan**
- 3 → Sering saudara **pertimbangkan / lakukan**
- 4 → Selalu **dipilih untuk anda lakukan**

Contoh:

Kesempatan mengembangkan bakat dan kemampuan	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	--------------	---	---	---	---

Dengan memberi tanda silang pada pilihan jawaban 3 tersebut, maka Kesempatan mengembangkan bakat dan kemampuan **adalah hal yang kurang penting untuk diperoleh** bagi Saudara.

Apabila ada jawaban yang ingin Saudara ganti, maka berilah tanda sama dengan (=) pada jawaban tersebut, kemudian berikan tanda silang pada jawaban yang Saudara anggap benar.

Contoh:

Kesempatan mengembangkan bakat dan kemampuan	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	--------------	---	---	--------------	---

Dengan memberi tanda sama dengan (=) pada pilihan jawaban 3 dan memberikan tanda silang pada jawaban 6, maka kesempatan mengembangkan bakat dan kemampuan **adalah hal yang penting sekali untuk diperoleh** bagi Saudara.

-Selamat Mengerjakan-

NO	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN			
1	Saya akan meminta feedback mengenai kinerja saya setelah menyelesaikan pekerjaan.	1	2	3	4
2	Saya akan berdiskusi dengan atasan maupun rekan kerja mengenai keinginan saya untuk mengerjakan pekerjaan lain, selain yang menjadi tanggung jawab saya sekarang	1	2	3	4
3	Saya mencoba untuk melihat segala situasi sebagai suatu kesempatan, bukan sebagai ancaman/hambatan.	1	2	3	4
4	Saya berpartisipasi dalam segala kegiatan kantor agar bisa bertemu dengan orang banyak (contoh : acara formal maupun informal, kegiatan outing kantor dll)	1	2	3	4
5	Saya mencoba menghabiskan banyak waktu dengan atasan saya.	1	2	3	4

Contoh Alat Ukur *Turnover Intention*

Berikut ini terdapat beberapa pernyataan dari **yang menggambarkan kondisi pekerjaan saudara saat ini**. Tugas saudara adalah memilih satu jawaban yang menggambarkan kondisi saudara dengan cara memberikan tanda silang (X). Adapun jawaban-jawaban tersebut memiliki ketentuan sbb:

- 1 → Kecil kemungkinan untuk saudara lakukan
- 2 → Kadang kala saudara pertimbangkan / lakukan
- 3 → Sering saudara pertimbangkan / lakukan
- 4 → Selalu dipilih untuk anda lakukan

Contoh:

Kesempatan mengembangkan bakat dan kemampuan	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	--------------	---	---	---	---

Dengan memberi tanda silang pada pilihan jawaban 3 tersebut, maka Kesempatan mengembangkan bakat dan kemampuan **adalah hal yang kurang penting untuk diperoleh** bagi Saudara.

Apabila ada jawaban yang ingin Saudara ganti, maka berilah tanda sama dengan (=) pada jawaban tersebut, kemudian berikan tanda silang pada jawaban yang Saudara anggap benar.

Contoh:

Kesempatan mengembangkan bakat dan kemampuan	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	--------------	---	---	--------------	---

Dengan memberi tanda sama dengan (=) pada pilihan jawaban 3 dan memberikan tanda silang pada jawaban 6, maka kesempatan mengembangkan bakat dan kemampuan **adalah hal yang penting sekali untuk diperoleh** bagi Saudara.

-Selamat Mengerjakan-

NO	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN			
1	Saya mulai berpikir serius untuk meninggalkan pekerjaan saya yang sekarang.	1	2	3	4
2	Apabila saya meninggalkan pekerjaan yang ditekuni sekarang, belum tentu saya akan mendapatkan pekerjaan lain yang lebih baik.	1	2	3	4
3	Akhir-akhir ini rasanya saya memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain.	1	2	3	4
4	Saya aktif mencari informasi sebanyak-banyaknya mengenai pekerjaan lain yang saya inginkan melalui orang-orang terdekat.	1	2	3	4
5	Saya yakin saya memiliki kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan lain.	1	2	3	4

SILABUS COACHING PROAKTIF

Tujuan

1. Meningkatkan pemahaman mengenai perilaku proaktif di lingkungan kerja
2. Meningkatkan kemampuan karyawan ET dalam menerapkan perilaku proaktif dalam lingkungan kerja

Manfaat

1. Pemahaman Karyawan ET mengenai perilaku proaktif semakin meningkat
2. Peserta mampu memahami pentingnya perilaku proaktif dalam lingkungan kerja
3. Peserta mampu meningkatkan perilaku proaktif di lingkungan kerja.
4. Peserta mampu mengkoordinir berbagai tugas dan tindakan dalam lingkungan kerja secara lebih proaktif dan efektif

SILABUS PROSES COACHING 'BE PROACTIVE!'

1. Aktivitas kelompok

WAKTU	DURASI	JUDUL KEGIATAN	METODE	DESKRIPSI KEGIATAN	TUJUAN	PERALATAN
08.00 – 08.10	10"	Pembukaan dari L&D	-		- Membuka kegiatan	-
08.10 – 08.25	15"	<i>Introduction to coaching process</i>	<i>Discussion</i>	- Pihak L&D dan peneliti memberikan penjelasan mengenai proses <i>coaching</i> dan tujuannya pada karyawan ET (<i>Excecutive Trainee</i>)	- Memberikan pemahaman mengenai metode <i>coaching</i> dan manfaatnya bagi karyawan ET (<i>Excecutive Trainee</i>) - Memastikan karyawan merasa nyaman sebelum proses <i>coaching</i> . - Mengetahui harapan karyawan dari proses <i>coaching</i> yang dilakukan.	- Laptop - Laser pointer - LCD
08.25 – 08.40	15"	<i>Proactive in the workplace</i>	<i>Role Play</i>	- Karyawan ET akan diminta untuk bermain	- Karyawan ET diharapkan dapat	- Lembar observasi

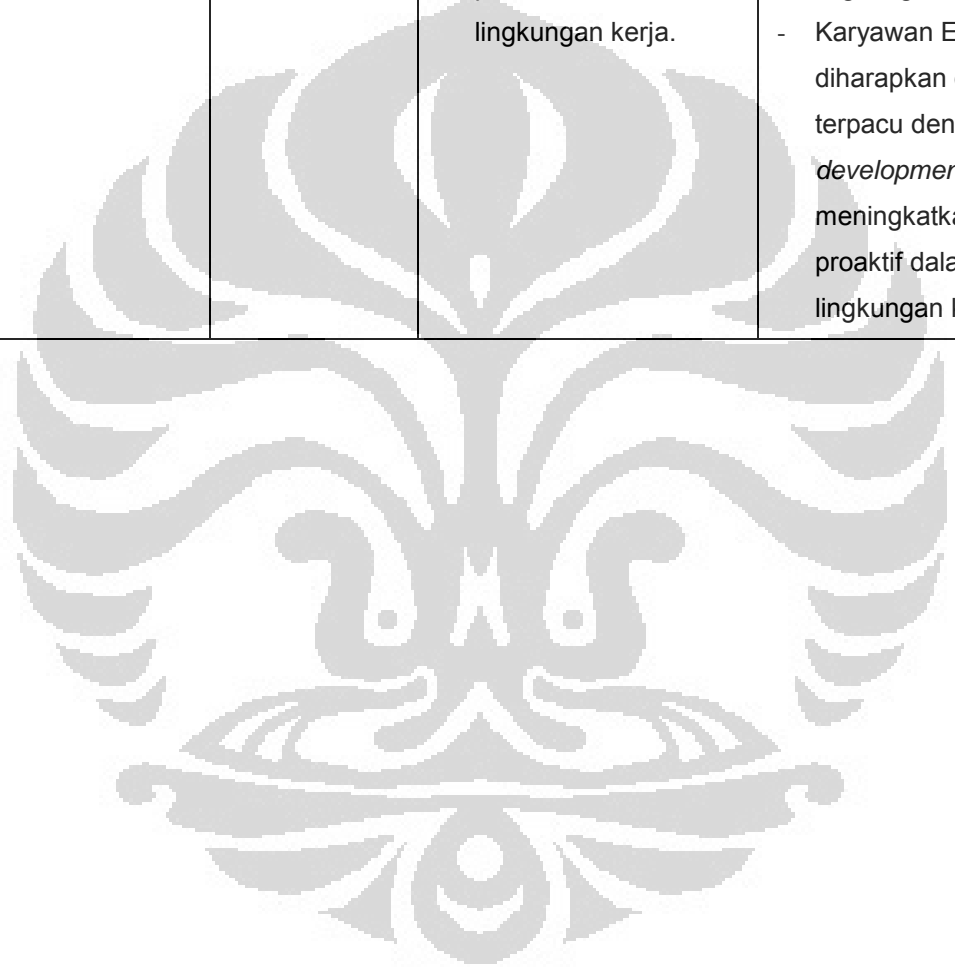
				peran dalam beberapa contoh kasus yang terjadi di lingkungan kerja.	menggali pemahaman mengenai perilaku proaktif yang dapat dilakukan sehari-hari dalam lingkungan kerja.	
08.40 – 09.00	20"	<i>What is proactive?</i>	<i>Lecture and Discussion</i>	- Peneliti akan memberikan materi dan penjelasan mengenai perilaku proaktif dan contoh-contoh yang dapat diterapkan dalam lingkungan kerja.	- Menggali pemahaman karyawan ET mengenai perilaku proaktif dan membuka diskusi mengenai perilaku proaktif dalam lingkungan kerja.	- Laptop - Laser pointer - LCD

2. Proses *Coaching* dan Konseling Individu

WAKTU	DURASI	JUDUL KEGIATAN	METODE	DESKRIPSI KEGIATAN	TUJUAN	PERALATAN
09.30 – 09.40	10"	Pembukaan & <i>Review</i> hasil asesmen individu	<i>Discussion</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Coach</i> membuka proses <i>coaching</i> dengan membangun raport dengan <i>coachee</i>. - <i>Coach</i> memberikan review hasil asesmen yang telah dilakukan <i>coachee</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan pemahaman dan penjelasan mengenai hasil asesmen karyawan ET. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lembar hasil asesmen
09.40 – 10.00	20"	Aspirasi Karyawan ET mengenai perilaku proaktif.	<i>Discussion</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Coach</i> menggali informasi mengenai hasil asesmen karyawan ET. - <i>Coach</i> memberikan insight bagi perilaku proaktif karyawan ET. 	<ul style="list-style-type: none"> - Membangun kesadaran karyawan ET mengenai pentingnya perilaku proaktif dalam lingkungan kerja sehari-hari. - Memberikan insight bagi karyawan untuk dapat 	-

					meningkatkan perilaku proaktif dalam lingkungan kerja.	
10.00 – 10.15	15"	<i>Summary</i>	<i>Discussion</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Menarik kesimpulan dari proses <i>coaching</i> - <i>Coach</i> memberikan masukan dan pengarahan pada bidang yang perlu diubah atau diperbaiki 	<ul style="list-style-type: none"> - Karyawan ET dapat memahami seluruh elemen perilaku proaktif dalam lingkungan kerja. - Karyawan ET mendapat pengarahan untuk meningkatkan perilaku proaktif di masa depan. - Karyawan ET diharapkan untuk dapat menyimpulkan sendiri manfaat dan kesimpulan dari seluruh materi yang telah diberikan. 	-
10.15 – 11.00	15"	<i>Development Plan</i>	<i>Discussion</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Karyawan ET diminta untuk menentukan pengembangan apa yang akan mereka lakukan untuk 	<ul style="list-style-type: none"> - Karyawan ET diharapkan untuk memiliki tujuan tersendiri dalam meningkatkan perilaku 	- Lembar <i>Development Plan</i>

				meningkatkan perilaku proaktif dalam lingkungan kerja.	proaktif dalam lingkungan kerja. - Karyawan ET diharapkan dapat terpacu dengan adanya <i>development plan</i> untuk meningkatkan perilaku proaktif dalam lingkungan kerja.	
--	--	--	--	--	---	--



Contoh Lembar Evaluasi Coaching

Nama : _____ Lama bekerja di Perusahaan : _____
 Jabatan : _____ Lama menjabat di posisi ini : _____
 Departemen/Divisi : _____ Tanggal : _____

Pada kesempatan ini kami meminta Anda untuk mengevaluasi dan memberikan masukan pada pelaksanaan *coaching* demi perbaikan pada proses *coaching* yang serupa di kemudian hari. Di bawah ini terdapat beberapa pernyataan, berikan **tanda silang (X)** pada tempat yang telah disediakan sesuai dengan apa yang saudara rasakan selama pelaksanaan pelatihan ini. Kami juga mengharapkan komentar Anda untuk perbaikan pelatihan yang telah diberikan.

Keterangan :

STS = Sangat Tidak Setuju

SSS = Sangat Setuju Sekali

No.	Keterangan	STS	←	→	SSS
1.	Instruktur menyampaikan materi <i>coaching</i> dengan bahasa yang mudah dipahami				
2.	Instruktur memberikan contoh dengan jelas				
3.	Instruktur mampu memberikan jawaban atas pertanyaan yang diajukan peserta dengan jelas				
6.	Materi yang diberikan sesuai dengan tujuan <i>coaching</i>				
7.	Kegiatan yang diberikan relevan dengan tujuan <i>coaching</i>				
9.	Materi yang diberikan jelas dan dapat dipahami				
10.	Materi yang diberikan bermanfaat bagi kelancaran pekerjaan sehari-hari				