

diberikan treatment berupa program orientasi terhadap tingkat intensi *turnover* yang lebih rendah dibandingkan karyawan baru yang tidak mendapatkan program orientasi dikelompok kontrol. Hasil tersebut didukung dengan data selama dua kali *follow up* dan adanya observasi berdasarkan ciri-ciri intensi *turnover* yang dilakukan oleh atasan dan HRD dalam satu bulan proses *follow up*. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis penelitian diterima. Ada pengaruh program orientasi karyawan baru terhadap intensi *turnover*. Karyawan baru yang mendapatkan program orientasi karyawan baru memiliki tingkat intensi *turnover* yang lebih rendah dibandingkan karyawan baru yang tidak mendapatkan program orientasi karyawan baru.

	Kelompok Kontrol	Kelompok Eksperimen
1	51	34
2	50	43
3	40	32
4	40	34
5	44	37
Total	225	180
Mean	45	36

Tabel 2. Perbandingan Hasil Skor Skala Intensi *Turnover* pada Kelompok Eksperimen dan Kelompok Kontrol

Pembahasan

Penelitian ini menguji pengaruh program orientasi karyawan baru terhadap intensi *turnover*. Hasil analisis data statistik antara variabel X (Program Orientasi Karyawan Baru) dan variabel Y (Intensi *Turnover*) menunjukkan nilai z -2.207 dengan $p= 0.027$ ($p<0.05$). dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis penelitian diterima yaitu “Ada perbedaan tingkat intensi *turnover* antara karyawan baru yang mendapatkan program orientasi karyawan baru dan karyawan baru yang tidak mendapatkan program orientasi karyawan baru”.

Dalam perusahaan distributor, *sales* merupakan ujung tombak perkembangan perusahaan. Sebagai bagian dari perusahaan yang langsung terjun ke lapangan menghadapi pelanggan, *sales* secara langsung merupakan

menceriminkan perusahaan di masyarakat. Dengan persaingan bisnis yang semakin luas harus diimbangi dengan kemampuan *sales* yang memadai. Maka hal tersebut harus sudah dipersiapkan sejak proses awal seleksi dan proses pengenalan organisasi yang sudah terencana dan sistematis. Smalley (dalam Hartiti, 2012) menyatakan bahwa orientasi yang buruk dapat menyebabkan pegawai baru mengundurkan diri sewaktu-waktu atau menimbulkan masalah dimasa mendatang. Berhasil tidaknya seseorang mengenal organisasi dan beradaptasi sangat dipengaruhi oleh seberapa banyak mereka mengenal sikap, standar, nilai dan pola perilaku yang harus dimiliki sebagai hasil akhir dari kinerja mereka

Fenomena yang sering terjadi ketika perusahaan tidak memperhatikan proses seleksi antara lain munculnya tingkat *turnover* yang tinggi. Hal ini terjadi karyawan adanya kesenjangan antara harapan dan kondisi nyata perusahaan setelah karyawan masuk menjadi bagian perusahaan. Fenomena tingginya angka *turnover* dapat ditekan dengan program pengenalan organisasi yang sering disebut program orientasi karyawan baru. Mondy (2008) mendefinisikan orientasi sebagai upaya pelatihan dan pengembangan awal bagi para karyawan baru yang memberikan mereka informasi mengenai perusahaan, pekerjaan, dan kelompok kerja.

Keinginan berpindah karyawan dapat memberikan implikasi yang sangat berbeda untuk pengembangan sumber daya manusia mengingat bahwa karyawan cenderung memiliki niat keluar dari pekerjaan yang kuat ketika mereka tidak puas dengan pengembangan pribadi mereka dalam pekerjaan atau karir mereka. HRD harus mampu merancang program yang cocok yang memenuhi kebutuhan pertumbuhan karyawan terhadap pekerjaan atau karir mereka harus meningkatkan persepsi mereka tentang organisasi dan akibatnya memperkuat kesediaan mereka untuk tinggal.

Program ini dapat diterapkan agar kesan karyawan baru terhadap organisasi dan program orientasi memberikan peluang bagi organisasi untuk memulai hubungan dengan permulaan yang baik dan perusahaan yang memberikan kesan positif saat karyawan baru masuk. Didukung dengan pendapat Yukl dan Waxley (2010) berpendapat bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan istilah-istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan *skill*, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi.

Program orientasi karyawan baru merupakan suatu bentuk proses pembelajaran berdasarkan pengalaman atau biasa disebut *experiential learning*, proses belajar untuk membangun pengetahuan dan keterampilan serta nilai-nilai sikap melalui pengalaman langsung. Dengan sarana pelatihan yang diberikan, peserta pelatihan akan mendapatkan pengalaman nyata dimana mereka secara langsung terlibat aktif sehingga mampu mengobservasi dan merefleksikan pengalaman yang didapat dari pelatihan.

Peneliti menentukan tujuan penelitian yaitu melihat ada pengaruh program orientasi karyawan baru terhadap intensi *turnover*. Efektifitas pelatihan menurut Newby (dalam Sopacua dan Budijanto, 2007), berkaitan dengan sejauh mana program pelatihan yang diselenggarakan mampu mencapai apa yang telah diputuskan sebagai tujuan yang telah dicapai. Untuk dapat mencapai tujuan peneliti menggunakan tahapan evaluasi menurut Kirkpatrick (2006) yaitu evaluasi reaksi, evaluasi pengetahuan dan evaluasi perilaku.

Evaluasi tahap pertama adalah evaluasi reaksi didapat adanya respon yang positif baik pada kelompok eksperimen berkaitan dengan materi, fasilitator, metode, manfaat pelatihan, fasilitas pelatihan serta waktu pelatihan. respon positif ini menunjukkan adanya minat belajar peserta yang besar akan pengetahuan dan informasi baru terkait dengan organisasi dan jabatan yang diemban. Dengan bertambahnya pengetahuan peserta pelatihan dapat diimplementasikan ke dalam aktivitas pekerjaan setiap harinya dan mengarah pada penguasaan atas tanggungjawab pekerjaan sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan untuk jangka panjang mampu menekan intensi *turnover*.

Hasil evaluasi pelatihan aspek materi program orientasi karyawan baru memiliki nilai tertinggi dengan skor 97% dinilai peserta sangat baik. Hal ini ditunjukkan dengan hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada peserta pelatihan bahwa materi yang diberikan mampu dipahami dengan baik dan sangat diperlukan untuk menjalankan tugasnya. Terutama dengan metode presentasi dan *case study* peserta lebih mudah memahami kondisi yang ada dilapangan dan mudah mengimplementasikan dengan pekerjaan mereka, karena lebih mengupas kasus yang terjadi dilapangan. Selain itu *trainer* pelatihan mampu menggunakan komunikasi dua arah sehingga peserta dengan mudah memahami informasi dan mencerna contoh konkrit yang diberikan.

Tahap kedua, melihat evaluasi pengetahuan terkait materi yang diperoleh peserta pelatihan program orientasi karyawan baru. Hasil yang didapat bahwa

karyawan pada kelompok eksperimen memiliki skor evaluasi pengetahuan lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan pada kelompok kontrol. Skor rata-rata evaluasi pengetahuan yang diperoleh peserta kelompok kontrol skor *post-test* rata-rata = 9.2 dan skor *post-test* kelompok eksperimen = 12.4 (rentang nilai 0-20). Selisih skor dalam *post-test* ini menunjukkan hasil pengalihan pengetahuan dari proses belajar kelompok eksperimen. Perbedaan skor ini dipengaruhi juga oleh metode penyampaian materi oleh *trainer* pada kelompok eksperimen dengan menggunakan metode *case study* dan interaksi dua arah, yang dirasa lebih menarik oleh peserta karena lebih realistis dengan permasalahan yang ada dilapangan. Reaksi positif dan peningkatan pengetahuan para peserta pelatihan mampu memberikan pengalaman baru sekaligus dapat menstimulus perubahan perilaku peserta pelatihan.

Evaluasi pada level perilaku diungkap menggunakan skala intensi *turnover* dan FGD saat *follow up* pada minggu kedua dan keempat pada kelompok eksperimen dan minggu kedua pada kelompok kontrol setelah program orientasi karyawan baru dilaksanakan. Skala intensi *turnover* pada penelitian ini disusun berdasarkan pada indikator *turnover* menurut Abelson yang sudah diadaptasi oleh Mulyapradana (2012). Berdasarkan hasil analisa data pengujian hipotesis yang sudah dilakukan pada skala intensi *turnover* dengan teknik *Mann Whitney Test*, diketahui ada pengaruh program orientasi karyawan baru terhadap intensi *turnover* pada *sales*. Pada kelompok eksperimen yang mengikuti program orientasi karyawan baru memiliki tingkat intensi *turnover* yang lebih rendah dibandingkan dengan kelompok kontrol. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan program orientasi karyawan baru terhadap intensi *turnover*.

Skala intensi *turnover* memiliki empat indikator, yaitu adanya pemikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan lain dan keinginan untuk meninggalkan organisasi. Pada kelompok eksperimen dan kelompok kontrol dimensi adanya pemikiran untuk keluar menjadi dimensi dengan skor tertinggi, namun perbandingan kelompok kontrol dengan kelompok eksperimen dalam dimensi ini skor tertinggi ada pada kelompok kontrol. Selanjutnya untuk dimensi dengan skor terendah ada pada dimensi mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan lain yang layak ditempat lain dan pada kelompok kontrol skor lebih tinggi dibandingkan kelompok eksperimen. Maka dapat disimpulkan bahwa karyawan yang mengikuti memiliki tingkat intensi *turnover* lebih rendah

daripada kelompok kontrol yang tidak mengikuti program orientasi karyawan baru.

Tahap yang dilakukan setelah program orientasi karyawan baru terlaksana, baik dikelompok eksperimen maupun kelompok kontrol dilanjutkan dengan *follow up* yang merupakan satu rangkaian dalam pelatihan yang diberikan. *Follow up* yang dilakukan manager dan HRD pada program orientasi merupakan salah satu strategi keberhasilan dalam membangun kinerja karena menurut Gillies (dalam Hartiti, 2012) supervisi yang diterapkan pada masa orientasi oleh seorang atasan langsung membuat bawahannya mengerti standart pelaksanaan kerja dengan lebih baik dibandingkan siapapun. Oleh karena itu dengan supervisi seorang atasan dapat memberikan penilaian dan pengawasan serta dukungan kepada bawahan yang terlibat langsung dalam program orientasi.

Proses *follow up* menunjukan hasil bahwa karyawan baru pada kelompok eksperimen lebih merasa mudah beradaptasi dengan lingkungan barunya dengan materi yang telah diberikan serta berbagai *case study* yang diberikan oleh *trainer* karena mampu mempersiapkan mereka pada pekerjaan mereka dilapangan. Kesempatan *follow up* yang dilakukan bersama manager dan HRD yang diberikan kepada subyek dikelompok eksperimen untuk mengaplikasikan segala wawasan yang diberikan selama program orientasi karyawan baru pada tugas pekerjaannya dilapangan.

Hasil *follow up* pertama dan kedua menunjukan peningkatan bahwa karyawan baru *follow up pertama* yang pada lebih mampu menghadapi situasi dilapangan dan mampu menyesuaikan diri dengan pekerjaannya sehingga pada *follow up kedua* mereka lebih mampu mengatasi situasi pekerjaan mereka. Berbeda pada kelompok kontrol, pada saat *follow up* mereka masih mengalami kesulitan untuk memahami pekerjaan baik saat didalam kantor maupun saat menghadapi pelanggan. Ada beberapa kesalahan pekerjaan yang dilakukan dan berdasarkan observasi yang dilakukan muncul ciri-ciri *intensi turnover*.

Proses orientasi di kelas akan lebih efektif jika dilanjutkan dengan berdinamika di lingkungan. Lingkungan yang akan membantu karyawan baru untuk berasimilasi dan beradaptasi dengan situasi kerja yang baru. Sejalan dengan ini Gormersall dan Myers (dalam Adi, 2009) menyatakan mereka yang menjalani proses sosialisasi yang didukung dengan lingkungannya akan dapat mempelajari tugas baru dengan cepat. Mereka ini juga lebih cepat menguasai tugas

sehingga lebih cepat mencapai standart produksi yang sudah ditentukan. Hal ini membuktikan bahwa setelah program orientasi karyawan baru dilaksanakan selanjutnya dilanjutkan proses *follow up* yang didampingi oleh manager dan HRD untuk diberikan pengarahan dalam menjalankan akitivitasnya dan tugasnya berdampak pada penguasaan tugas lebih cepat sehingga lebih mudah beradaptasi serta mampu berdampak pada intensi *turnover* yang cenderung rendah pada kelompok eksperimen.

Situasi yang mempengaruhi tingkat intensi *turnover* yang lebih rendah dibandingkan kelompok kontrol antara lain adanya selain itu tingkat intensi *turnover* yang lebih pada kelompok ekperimen dipengaruhi oleh metode program orientasi karyawan baru dengan berbagai *case study*, dimana *trainer* dapat memberikan gambaran pada sales baru berkaitan dengan situasi dan permasalahan serta penyelesaiannya yang ada dilapangan.

Didukung dengan data selama *follow up*, karyawan dikelompok ekperimen lebih merasa mudah beradaptasi dengan perkenalan yang dibuat dalam program orientasi karyawan baru. Mereka juga lebih memiliki gambaran dan memahami perusahaan, pekerjaan dan situasi dilapangan. Berbeda dengan kelompok eksperimen, karyawan pada kelompok kontrol yang tidak diberikan perlakuan masih membutuhkan banyak proses belajar untuk dapat mengenali situasi perusahaan dan pelanggan dilapangan.

Penelitian ini tidak lepas dari berbagai kelemahan yang dimiliki baik secara internal maupun eksternal antara lain:

1. Penelitian yang memiliki keterbatasan terhadap subyek penelitian belum mengontrol latar belakang subyek seperti: usia, lama kerja, tingkat pendidikan selain SMA ataupun D3 dan intelegensi, pengalaman kerja yang kemungkinan akan berpengaruh pada hasil penelitian.
2. Penelitian ini dilakukan di akhir tahun dimana situasi para subyek yang sedang dalam tekanan pekerjaan untuk menutup pencapaian target akhir tahun berdampak pada kurangnya konsentrasi selama karyawan menjalani proses *follow up*.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dipaparkan maka peneliti menyimpulkan bahwa ada pengaruh program orientasi karyawan