

## **PENGARUH *PROACTIVE PERSONALITY* DAN *MENTORING FUNCTION* TERHADAP *CAREER ADAPTABILITY* DAN *TURNOVER INTENTION***

Diva Melyane Toebagus Maolana, F.X. Suwarto

Universitas Esa Unggul, Indonesia

\*Corresponding Author:  
divamaulana1908@gmail.com

---

### ***Abstract.***

*This study aims to explore the level of employee Turnover Intention, which is the tendency to leave the current position to seek other job opportunities. High turnover rates can cause internal disruption and high costs related to recruitment, selection, and training of new staff. This study will add a mentoring effect variable to measure how much employee turnover intention is related to career adaptability and proactive personality. The focus is to investigate the relationship between Proactive Personality, Mentoring Function, Career Adaptability, and Turnover Intention. The aim is to investigate the factors that influence employee Turnover Intention, contribute to human resource management, and improve understanding of employee turnover intention. This study will be conducted in DKI Jakarta using an online survey and questionnaire method through the Google Form application. The sample consists of IT Division employees at an online loan application technology company who have only worked for less than 6 months. Data collection was carried out for three months, from December 2023 to February 2023, using a purposive sampling method. After conducting the study, it was found that proactive personality and mentoring function had an effect on a person's level of career adaptability and turnover intention..*

*Keyword: Proactive Personality, Mentoring Function, Career Adaptability, Turnover Intention*

---

## **PENDAHULUAN**

Penelitian ini difokuskan pada tingkat *Turnover Intention* dari seorang karyawan selama bekerja. Perusahaan akan menjadi sangat khawatir mengenai kecenderungan karyawan untuk meninggalkan posisi mereka saat ini untuk mencari peluang kerja lain, karena tingkat turnover yang tinggi dapat menimbulkan gangguan internal dan mengakibatkan biaya yang besar terkait dengan rekrutmen, seleksi, dan pelatihan staf baru (De Clercq et al., 2020). *Turnover Intention* tetap menjadi kekhawatiran dan masalah yang paling abadi baik bagi organisasi kecil maupun besar, karena hal ini terkait dengan faktor-faktor yang merugikan seperti menimbulkan biaya tinggi, kehilangan tenaga kerja yang berharga dan cakap, serta terbukti memakan banyak biaya dan waktu bagi organisasi (Ilyas et al., 2020). Hal ini yang sering kali mengejutkan organisasi karena bersifat tidak terduga

(Menezes et al., 2018). Keinginan untuk berpindah karyawan dianggap sebagai faktor negatif terhadap efisiensi dan produktivitas organisasi karena mengakibatkan beberapa hasil negatif bagi organisasi seperti kehilangan seorang karyawan, terhentinya kegiatan organisasi, pelatihan dan orientasi karyawan baru yang menggantikan karyawan sebelumnya dan akibatnya timbul biaya dan pengeluaran tambahan (Yip & Walker, 2022).

Jika *turnover intention* itu datang dari diri karyawan itu sendiri, maka perlu juga *support* dari pihak luar, dalam hal ini mentor untuk karyawan baru tersebut agar karyawan baru tersebut dapat beradaptasi dengan lebih baik lagi (Fountain, 2018). Membangun suatu hubungan yang berkelanjutan antara organisasi dengan membernya akan dipandang sebagai suatu hal yang bermanfaat untuk member organisasi tersebut (Ketprapakorn & Kantabutra, 2022). Oleh karena itu, kemampuan bersosialisasi menjadi salah satu kunci dari kepribadian proaktif ini dari sudut pandang mentor, sifat ini akan membuat mereka lebih mudah didekati (Lowry, 2023). Karyawan yang lebih proaktif dan suka mencari peluang maka akan dapat memiliki kesempatan untuk memajukan karir mereka (Medina-Craven et al., 2023). Selain itu, kemampuan adaptasi karir seseorang juga sangat menentukan dalam seberapa besar keinginan seseorang untuk berpindah. Kemampuan beradaptasi karier dapat dipicu atau dikembangkan selama berbagai peristiwa atau perubahan yang terkait dengan karier (Nikander et al., 2022). Kemampuan beradaptasi karier juga dapat dipupuk oleh berbagai praktik kerja berkinerja tinggi seperti pelatihan karyawan formal, tingkat gaji yang tinggi, dan gaji berbasis kinerja kelompok. Di satu sisi, individu dapat meningkatkan kemampuan beradaptasi karier mereka sendiri untuk memperkuat kapasitas mereka dalam menangani perubahan pekerjaan (Chouhan, 2022). mentoring merupakan hubungan timbal balik antara orang yang berpengetahuan (mentor) yang mengajar dan mendukung orang yang kurang berpengetahuan (*protege*) dalam suatu organisasi. Berdasarkan definisi di atas, mentoring pada dasarnya merupakan sosialisasi yang sangat berkembang bagi staf. Dalam penelitian kali ini, penambahan variable *mentoring function* diharapkan dapat menjadi petunjuk tambahan untuk mengukur seberapa besar niat karyawan untuk berpindah terkait kemampuan adaptasi karir dan kepribadian proaktif mereka. Harapannya, penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada pengetahuan manajemen sumber daya manusia dengan menyediakan pemahaman teoritis yang lebih baik dan memberikan pendapat yang tepat terkait keinginan untuk berpindah perusahaan.

Penelitian terkait pengaruh antara variable *Proactive Personality*, *Career Adaptability*, *Mentoring Function* dan *Turnover Intention* telah dilakukan sebelumnya, dimana *Proactive Personality* meningkatkan kemampuan *Career Adaptabilities* seseorang (Joo et al., 2015; Lee et al., 2021; Syara & Syah, 2022) serta *Mentoring Function* juga berpengaruh positif terhadap *Career Adaptabilities* (Hu et al., 2022; Kanten et al., 2017; Umukoro & Okurame, 2018). Berikutnya, *Proactive Personality* meningkatkan *Turnover Intention* karyawan (Akgunduz et al., 2020; Aryaningtyas, 2022; Wang et al., 2014). Lalu, *Mentoring Function* menurunkan Tingkat *Turnover Intention* karyawan (Kim et al., 2015; Park et al., 2016; Songen & Seng, 2022). Lalu, *Career Adaptabilities* juga akan menurunkan tingkat *Turnover Intention* (Bajaba et al., 2021; Bonneton et al., 2022; dan Karatepe & Olugbade, 2017).

Salah satu kesenjangan dari penelitian yang dilakukan oleh Lee et al. (2021) adalah penelitian ini hanya dilakukan untuk para karyawan di hotel selama masa pandemic COVID 19.. Pada penelitian ini, hanya difokuskan pada *support* dari rekan kerja dan atasan sehingga

ini menjadi kekurangan dalam pemahaman mengenai hubungan antara *Career Adaptability* dengan *Turnover Intention*. Selain itu, dalam jurnal ini tidak menganalisa hubungan langsung antara *Proactive Personality* dengan *Turnover Intention* sehingga membuat peneliti harus mencari jurnal tambahan untuk mendukung hipotesis ini.

Kesenjangan penelitian lainnya yang ada yaitu kurangnya penelitian yang membahas secara langsung hubungan antara *mentoring function* dengan variabel lain, yaitu *Career Adaptability* dan *Turnover Intention*. Kebanyakan jurnal yang tersedia di lapangan lebih membahas mengenai salah satu bagian fungsi dalam *Mentoring*, bisa di bagian *Career Development*, *psychosocial* dan *role modelling*. Namun, belum begitu banyak jurnal yang langsung membahas *mentoring function* menjadi satu kesatuan variabel untuk dianalisa dengan variabel yang lain.

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk menyelidiki keterkaitan antara *Proactive Personality*, *Mentoring Function*, *Career Adaptability* dan *Turnover Intention*. Penelitian ini ditujukan sebagai acuan untuk pendalaman penelitian mengenai faktor yang mempengaruhi *Career Adaptability* dan *Turnover Intention* karyawan. Dengan tercapainya tujuan tujuan penelitian tersebut, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pengetahuan yang berharga dalam manajemen sumber daya manusia dan meningkatkan pemahaman tentang faktor-faktor yang memengaruhi niat karyawan baik untuk beradaptasi maupun berpindah kerja.

## TINJAUAN PUSTAKA

### ***Career Adaptability***

Dalam model konstruksi karir adaptasi, *Career Adaptability* menjadi konsep utama yang baru baru ini didefinisikan sebagai kemampuan psikososial individu untuk mengatasi tugas saat ini dan masa depan dalam peran pekerjaan mereka (Savickas & Porfeli, 2012). *Career Adaptability* sendiri merupakan suatu kemampuan psikososial yang penting dalam mengelola tugas, transisi dan trauma yang terkait dengan karir guna mencapai kesuksesan karir (Hirschi et al., 2015). Adaptasi karir terbentuk guna memotivasi individu untuk memilih pekerjaan yang sesuai dengan minatnya, dan komponen utama dari adaptasi karir antara lain: 1) Fokus pada keputusan dan aspirasi karir masa depan. 2) Kemampuan untuk bertanggung jawab dalam membentuk karir diri sendiri. 3) Rasa ingin tahu untuk mengeksplorasi identitas karir seseorang dan ranah profesional, dan 4) Kepercayaan diri untuk membuat pilihan karir dan mengejar tujuan yang diinginkan (Trevor-Roberts et al., 2019).

Career Adaptabilities mengacu pada kemampuan dan sumber daya pribadi yang dapat dimanfaatkan individu untuk mengatasi tantangan yang tidak biasa, rumit, dan tidak pasti yang dihadapi selama tugas perkembangan karir, perubahan pekerjaan, dan kesulitan terkait pekerjaan (Ojala et al., 2023). Hal ini merupakan aspek integral dari pendekatan pengaturan diri, yang memberdayakan individu agar berhasil menerapkan konsep diri mereka dalam peran profesional mereka (Salim et al., 2023). *Career Adaptability* memudahkan individu dalam mempersiapkan karir masa depan mereka, dan dapat memberdayakan individu untuk percaya bahwa mereka dapat secara aktif membentuk jalur profesional mereka di masa depan (Yang & Chen, 2020).

### ***Mentoring Function***

*Mentoring* adalah suatu bentuk Kerjasama antara seorang mentor, (yang merupakan orang yang lebih berpengalaman dan senior) dengan peserta didik (seorang individu yang kurang berpengalaman atau lebih muda) dengan tujuan untuk memfasilitasi perkembangan pribadi dan karier peserta didik atau bisa dikatakan mentoring adalah sebuah relasi kerja antara mentor dan peserta didik (Cutillas et al., 2023). Istilah mentoring ini mengacu pada dua aspek yaitu apakah orang tersebut telah terlibat dalam hubungan mentoring sebelumnya sebagai seorang anak didik, dan tingkat mentoring yang telah mereka terima dalam mentoring tersebut (Hu et al., 2022). *Mentoring Function* menawarkan berbagai fungsi kepada anak didik, yang secara umum dapat dikategorikan menjadi tiga jenis: fungsi pendampingan terkait karir, fungsi pendampingan psikososial, dan fungsi pendampingan *role model* (Chen & Chai, 2023).

*Mentoring Function* merupakan hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan, dan berfungsi sebagai indikator penting kemajuan karir karyawan (Jyoti & Rani, 2019). *Mentoring Function* berkaitan dengan karakteristik pendukung yang ditawarkan mentor kepada anak didiknya (Tise et al., 2023). Mentor menjalankan fungsi pendampingan psikososial, *role modeling* dan *career development support* dengan memberikan bimbingan, mendengarkan dengan penuh perhatian, dan mendorong pertumbuhan, sehingga memberikan manfaat bagi peserta didik seperti peningkatan rasa percaya diri (Mullen & Klimaitis, 2021).

### ***Proactive Personality***

*Proactive Personality* adalah suatu perilaku yang mengubah lingkungan secara langsung (Syara & Syah, 2022). *Proactive Personality* adalah sifat yang relatif konsisten yang memotivasi individu untuk mengambil inisiatif dan mempengaruhi situasi mereka sendiri (Lee et al., 2021). Dibandingkan dengan individu yang menunjukkan proaktif rendah, karyawan yang memiliki tingkat *Proactive Personality* yang tinggi lebih cenderung proaktif mempengaruhi lingkungan kerja mereka untuk mencapai tujuan pribadi, daripada pasif menunggu isyarat eksternal untuk bertindak (Hadi et al., 2023). Individu dengan profil *Proactive Personality* yang lebih besar menunjukkan peningkatan keterlibatan dalam perencanaan karir, eksplorasi, dan keyakinan yang lebih kuat terhadap efikasi diri dalam pekerjaan mereka (Nikander et al., 2022).

Ciri-ciri *Proactive Personality* adalah terdapat kemungkinan reaksi emosional, kognitif, dan perilaku yang konsisten terhadap berbagai rangsangan, namun sifat ini tidak seperti keterampilan atau motivasi, dapat memberikan dampak yang lebih nyata pada perilaku seseorang (Liao et al., 2023). *Proactive Personality* memiliki pengaruh penting pada berbagai aspek dikarenakan hal ini meningkatkan keyakinan terhadap kemampuan akademis, meningkatkan kepercayaan diri dalam mengambil keputusan karir dan melakukan pencarian kerja, sekaligus mengurangi ketidakpastian mengenai pilihan karir (Shi et al., 2023). Individu dengan kepribadian proaktif biasanya berorientasi pada tujuan dan mengambil inisiatif untuk memanfaatkan peluang sehingga mereka dapat memicu perubahan dalam diri mereka dan lingkungannya (Syamsudin et al., 2022).

### ***Turnover Intention***

*Turnover Intention* sendiri mengacu pada saat dimana seorang karyawan membuat

rencana untuk meninggalkan organisasinya, dimulai dari saat dimana karyawan berpiknik untuk berhenti dari pekerjaannya hingga saat mereka benar-benar mengundurkan diri dari posisinya (Nurhayati et al., 2020). *Turnover Intention* terjadi ketika seseorang memutuskan untuk meninggalkan organisasinya dalam waktu dekat dengan persetujuan organisasi tempat dia berada (Prastio et al., 2020). Tahap pertama dari proses *Turnover Intention* dimulai Ketika seorang karyawan menjadi tidak puas dengan pekerjaannya dan memutuskan untuk keluar. Tahap kedua, mereka mencari posisi baru dan menentukan saat yang tepat untuk meninggalkan pekerjaan mereka saat ini (Hofmann & Strobel, 2020). Banyak alasan mengapa *Turnover Intention* bisa timbul di karyawan, seperti kondisi tempat kerja, keamanan dan kenyamanan, kebijakan dan struktur organisasi, kondisi pasar tenaga kerja, hingga kepuasan kerja dan sistem pendukungnya (Kaymakci et al., 2022). Perilaku yang dapat menyebabkan peningkatan keinginan untuk berpindah yaitu adanya peluang karyawan untuk mendapat pekerjaan yang lebih baik di tempat lain (Soelton et al., 2020)

Namun Ketika karyawan yang tidak memberikan dampak signifikan untuk perusahaan yang memutuskan untuk pergi, maka akan muncul kesempatan untuk merekrut individu baru (Dahle & Wæraas, 2023). Dari sudut pandang karyawan, *Turnover Intention* dapat dilihat sebagai hal yang positif jika mengarah ke posisi kerja yang lebih baik kedepannya (Ahmed & Yehia, 2022).

### **Hubungan *Proactive Personality* dengan *Turnover Intention***

Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa karakteristik kepribadian seperti *Proactive Personality* dan keberanian untuk mencoba hal baru memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pekerjaan (Vishnubhotla et al., 2020). Salah satu contohnya adalah menurut Hu et al. (2020), *Proactive Personality* diantara para insinyur perangkat lunak selalu berusaha untuk meningkatkan karir mereka baik di dalam maupun di luar perusahaan tempat bekerja mereka. *Proactive Personality* juga mempengaruhi niat berpindah dan rasa percaya diri mereka tentang perubahan di masa depan terkait karir mereka (Hu et al., 2020). Karakteristik *Proactive Personality* secara positif akan memengaruhi *Turnover Intention* dan memberikan kontribusi pada kepuasan karir, prestasi kerja dan tingkat perputaran karir (Joplin et al., 2021). Berdasarkan penjabaran diatas, maka hipotesa yang dapat diambil adalah

#### **H1. *Proactive Personality* berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention***

### **Hubungan *Proactive Personality* dengan *Career Adaptability***

Studi yang dilakukan dalam dua dekade terakhir telah mengungkapkan bahwa *Proactive Personality* adalah salah satu ciri kepribadian yang berkontribusi besar dalam penentuan karir seseorang (Espedido & Searle, 2021). *Proactive Personality* membuat suatu perbedaan dalam karir seseorang ketika ditinjau dari segi adaptasi dan kepemimpinan orang tersebut (Javaid et al., 2022). Sudah ada beberapa jurnal yang membuktikan bahwa ada keterkaitan antara *Proactive Personality* dan *Career Adaptability* dilihat dari tingkat optimisme seseorang terhadap karir mereka dan kemampuan untuk mengatasi, mencari informasi dan mengarahkan diri sendiri (Leadbeatter et al., 2023; dan Zhang et al., 2023). Kesuksesan *Career Adaptability* seseorang berkaitan dengan evaluasi diri sendiri terkait pencapaian sebelumnya dan yang sudah direncanakan kedepannya (Janssen et al., 2021) Berdasarkan penjabaran diatas, maka hipotesa yang dapat diambil adalah

## **H2. *Proactive Personality* berpengaruh positif terhadap *Career Adaptability***

### **Hubungan *Mentoring Function* dengan *Turnover Intention***

*Mentoring* memiliki potensi untuk meningkatkan pencapaian karir seseorang. Mentor memiliki pengetahuan dan keahlian yang berharga yang dapat membantu pertumbuhan dan peningkatan ketrampilan anak didik mereka (Mullen & Klimaitis, 2021). Selain itu, fungsi mentor dapat membantu anak didik mereka dalam membangun koneksi profesional dengan memperkenalkan mereka kepada orang yang berpengaruh dalam organisasi (Amador-Campos et al., 2023). Jika *networking* yang dilakukan berhasil maka akan menurunkan keinginan untuk meninggalkan pekerjaannya sekarang (Chipidza & Tripp, 2020). Karyawan yang mengalami *mentoring* pribadi akan berusaha mengembangkan diri mereka guna memperoleh keterampilan dan kompetensi baru yang memungkinkan mereka meningkatkan *self-efficacy* mereka sehingga akan mengurangi kemungkinan untuk berniat atau benar-benar meninggalkan organisasi tersebut (Yip & Walker, 2022). Berdasarkan penjabaran diatas, maka hipotesa yang dapat diambil adalah

### **H3. *Mentoring Function* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention***

### **Hubungan *Mentoring Function* dengan *Career Adaptability***

Analisis studi terkait *Mentoring Function* telah menunjukkan bahwa tingkat mentoring yang diterima oleh anak didiknya memiliki keterkaitan dengan kemampuan dan kesuksesan karir seseorang, dimana tolak ukur tingkat kesuksesan karir ini dinilai menggunakan tolak ukur *Career Adaptability* (Brumovska & Malkova, 2023; Nishizaki et al., 2023; dan Wei et al., 2023).. Melalui *mentoring*, anak didik dapat merasa nyaman untuk mengajukan pertanyaan, mengambil risiko, dan membahas hal hal seperti kecemasan atau perbedaan pendapat (Zhou et al., 2019). Hal hal diatas bisa dikatakan sebagai suatu sikap positif yang dapat membangun optimisme seseorang, dimana tingkat optimisme sangat berhubungan dengan *Career Adaptability*, dan memiliki dampak yang sangat signifikan terhadap *Career Adaptability* (Coppola & Young, 2022). Berdasarkan penjabaran diatas, maka hipotesa yang dapat diambil adalah

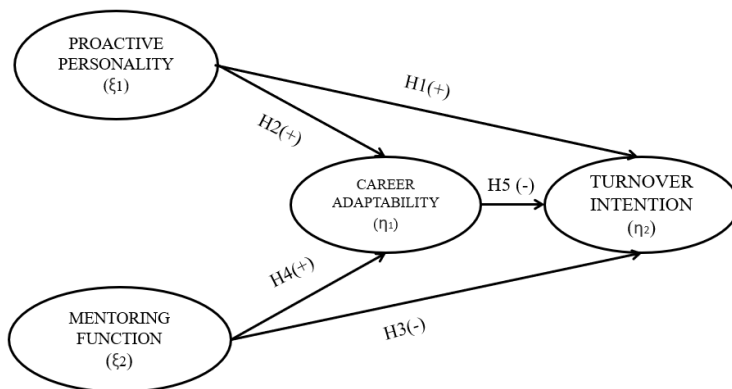
### **H4. *Mentoring Function* berpengaruh positif terhadap *Career Adaptability***

### **Hubungan *Career Adaptability* dengan *Turnover Intention***

Beberapa studi telah menunjukkan adanya hubungan positif antara kemampuan *Career Adaptability* dan niat untuk bertahan di Perusahaan (Karatepe & Olugbade, 2017). Semua hal yang ada dalam diri seorang yang punya adaptasi karir dengan baik akan sangat mempengaruhi proses dan keinginan untuk berpindah perusahaan (Naz et al., 2020). Penyesuaian karir memungkinkan karyawan untuk beradaptasi dengan baik terhadap perubahan lingkungan kerja, yang kemudian akan meningkatkan sikap positif mereka terhadap karir mereka dan organisasi tempat mereka bekerja (Hadi et al., 2023; dan Yurtseven & Dulay, 2022) . Sikap positif ini kemudian meningkatkan kemauan karyawan untuk mempertahankan hubungan yang baik dengan *supervisor* dan rekan kerja mereka (Tran et al., 2018). Oleh karena itu, karyawan yang memiliki kemampuan beradaptasi karir yang tinggi cenderung lebih bertahan dalam organisasi mereka (Sun et al., 2023). Berdasarkan penjabaran diatas, maka hipotesa yang dapat diambil adalah

### **H5. *Career Adaptability* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention***

Pengembangan dan rumusan hipotesis tersebut di atas merujuk pada model/kerangka penelitian seperti pada gambar model/kerangka penelitian sebagai berikut:



**Gambar 3.1 Model/Kerangka Penelitian**

**Sumber:** (Kanten et al., 2017; Kim et al., 2015; Lee et al., 2021)

## METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, pengukuran yang digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti akan diambil dari penelitian sebelumnya. Untuk mengukur variabel *Career Adaptability* pada karyawan, digunakan sembilan pertanyaan yang diambil dari Paszkowska-Rogacz (2020). Untuk variable *Mentoring Function* akan diukur dengan menggunakan sembilan pertanyaan, yang diadopsi dari Ben-Salem (2018). Sementara itu, untuk mengukur variable *Proactive Personality*, digunakan delapan pertanyaan yang diambil dari Trifiletti et al. (2009) Dan yang terakhir untuk variabel *Turnover Intention* akan digunakan empat pertanyaan yang disadur dari Ganesan & Weitz (1996). Semua pertanyaan akan diukur dengan skala Likert yang terdiri dari 5 skala, dimana skala 1 menunjukkan ketidaksetujuan yang kuat dan skala 5 menunjukkan persetujuan yang kuat. Total keseluruhan pertanyaan yang digunakan dalam pengukuran ini adalah 30 pertanyaan, dan rincian pertanyaannya dapat ditemukan di lampiran.

Penelitian ini akan dilakukan di DKI Jakarta, dan dalam mengumpulkan data dengan menggunakan metode survey dengan menyebarkan kuesioner dalam bentuk elektronik atau *online* melalui aplikasi **Google Form**. Sampel penelitian terdiri dari karyawan yang bekerja di bidang IT pada Divisi IT di perusahaan berbasis teknologi aplikasi yang bergerak di bidang pinjaman online yang baru bekerja di perusahaannya itu selama kurang dari 6 bulan. Pengumpulan data akan dilakukan selama tiga bulan, dari bulan Desember 2023 hingga Februari 2024. Sampel karyawan dipilih menggunakan metode **purposive sampling**. Jumlah ukuran sampel dalam penelitian ini merujuk pada Hair et al., (2014) dimana jumlah ukuran sampel setidaknya harus 5-10 kali jumlah indikator variabel dalam kuesioner, sehingga minimal ukuran sampel dalam penelitian ini adalah 180 (36 x 5) responden dari wilayah DKI Jakarta dengan mempertimbangkan karakteristik sosiodemografis, seperti jenis kelamin, usia, Pendidikan terakhir. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan kuesioner awal kepada 30 responden yang mewakili karyawan yang baru

bekerja dibawah 6 bulan.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif *Structural Equation Model* (SEM). Data diolah menggunakan perangkat lunak SPSS 26 dan Smart PLS 3.0. Validitas dan reliabilitas diuji menggunakan analisis faktor dan pengukuran *Cronbach's Alpha* pada perangkat lunak yang sama dan dilakukan dengan menggunakan pengukuran *Product Moment Pearson* pada SPSS, dengan nilai sig (*2-tailed*) yang di atas 0,05 menunjukkan analisis faktor sudah sesuai. Uji reliabilitas dilakukan menggunakan pengukuran *S*, dan jika nilai mendekati 1 maka reliabilitas semakin baik (Hair et al., 2014). Untuk uji hipotesis penelitian dilakukan dengan menggunakan pengukuran *P Value*. Pada pengujian hipotesis ini dapat dikatakan signifikan jika nilai t-statistics lebih besar dari 1,96 sedangkan jika nilai t-statistics kurang dari 1,96 maka hipotesis dianggap tidak signifikan (Ghozali, 2009).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Dilakukan *pre-test* terhadap 30 responden, menggunakan SPSS, uji validitas penelitian dilakukan dengan menggunakan pengukuran *bivariate*, dimana bila nilai *Sig.(2-tailed)* pada *bivariate* dibawah 0.05, maka analisis faktor dapat diterima, bila di atas 0.05, maka tidak dapat diterima. Kemudian uji reliabilitas menggunakan pengukuran *Cronbach's Alpha* dimana nilai diatas 0,7 maka data dapat diterima.. Setelah dilakukan pengolahan data maka didapat hasil Cronbach Alpha untuk Turnover Intention adalah 0,861, Mentoring Function 0,748, Proactive Personality 0,744, dan Career Adaptability 0,702 untuk ke 30 pernyataan ini. Oleh karena itu maka Variabel ini dapat dikatakan valid dan reliabel. Setelah itu, Kuesioner ini disebarakan ke 150 orang.

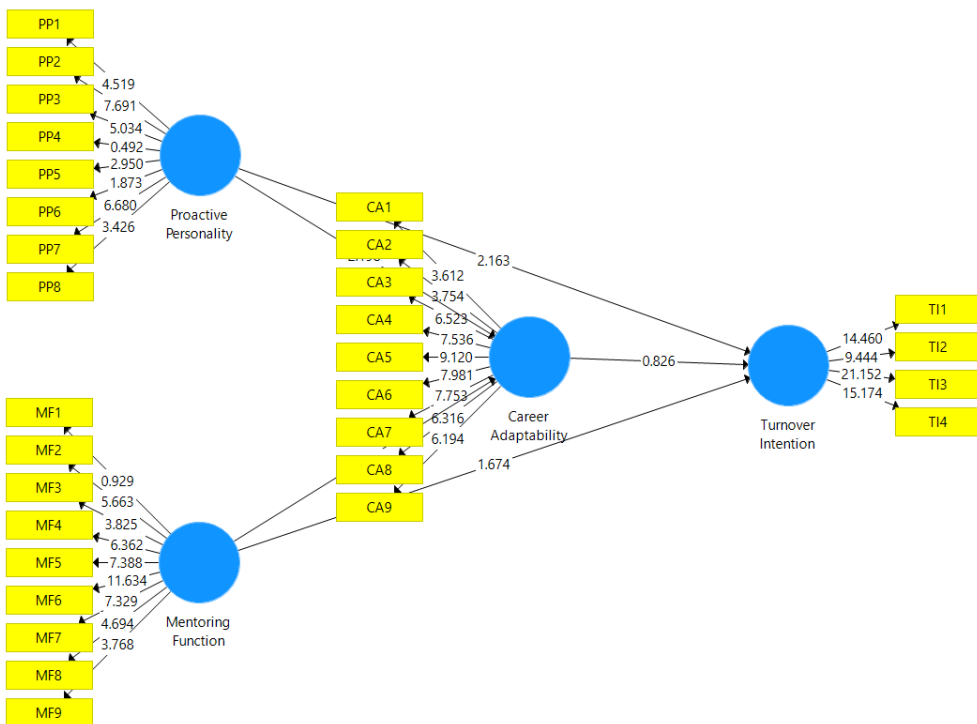
150 responden penelitian tersebut terdiri dari terdiri dari para pekerja yang bekerja di bidang IT pada perusahaan berbasis *Financial Services*, dengan masa kerja kurang dari 6 bulan di wilayah DKI Jakarta. Dengan komposisi 92,1% laki-laki dan 7,9% perempuan. Dengan pendidikan sebanyak 6,6% Diploma, untuk S1 sebanyak 92,1% dan S2 sebanyak 1,3 %. Untuk lama bekerja dari responden sendiri, ada 42,7 % yang bekerja selama 0 – 3 bulan, dan 57,3 % yang bekerja antara 4 – 6 bulan. Untuk jabatan responden, paling banyak bekerja di level staff yaitu sebesar 62,5 %. Profil responden secara lengkap dapat dilihat di lampiran 4.

Uji validitas dan reliabilitas konstruk model dalam penelitian ini menggunakan SmartPLS berdasarkan rekomendasi dari Chin(1998), dimana *loading factor* yang disyaratkan SmartPLS 3.0 adalah  $\geq 0.7$ . Hasil pengukuran uji validitas harus menunjukkan hasil *Composite Reliability (CR)* dengan angka diatas 0,7 dan *Average Variance Extracted (AVE)* yang harus  $\geq 0.5$ . Untuk uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha (CA)* yang lebih dari 0,7. Setelah dilakukan pengujian, maka didapatkan angka CR, AVE, dan CA dari *Proactive Personality* adalah sebesar 0,940, 0,664 dan 0,927; kemudian *Mentoring Function* sebesar 0,924, 0,575, dan 0,907; *Turnover Intention* sebesar 0,921, 0,743, dan 0,885; dan *Career Adaptability* sebesar 0,971, 0,789, dan 0,967.

Kemudian dilakukan analisis uji struktural, untuk mengetahui nilai *R Square* pada tiap persamaan, untuk menjelaskan seberapa jauh data dependen dapat dijelaskan oleh data independen. Berdasarkan hasil yang didapatkan dari analisis *R square*, diperoleh hasil bahwa variabel *Career Adaptability* secara bersama-sama dipengaruhi oleh *Proactive Personality* dan *Mentoring Function* dengan nilai sebesar 0,849. Artinya *Career Adaptability* dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut sebesar 84,9%, selebihnya

sebesar 15,1 % dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini. Variabel berikutnya dalam analisis *R square* adalah *Turnover Intention* dengan nilai 0,973. Merujuk pada model penelitian, dapat diartikan bahwa 97,3% variabel *Turnover Intention* dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh variabel *Proactive Personality* dan *Mentoring Function*, sedangkan sisanya 2,7% dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini.

Untuk hasil penelitian yang diperoleh melalui 150 responden, dan diolah menggunakan Smart PLS dengan metode *bootstrapping*, dapat dilihat dalam model struktural diagram *Path* sebagai berikut:



**Gambar 2. Path Diagram t-Value**  
Sumber: Hasil Olahan Data SmartPLS 3

Berdasarkan *Path diagram* di atas, dapat digunakan untuk mengkonfirmasi hipotesis yang dibangun, dengan penjelasan sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis

| Hipotesis | Pernyataan Hipotesis                                                                                | t-Value | p-Value | Keterangan               |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|--------------------------|
| <b>H1</b> | <i>Proactive Personality</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>  | 2,163   | 0,000   | Data mendukung hipotesis |
| <b>H2</b> | <i>Proactive Personality</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Career Adaptability</i> | 2,198   | 0,000   | Data mendukung hipotesis |
| <b>H3</b> | <i>Mentoring Function</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>     | 1,674   | 0,095   | Data mendukung hipotesis |
| <b>H4</b> | <i>Mentoring Function</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Career Adaptability</i>    | 7,542   | 0,000   | Data mendukung hipotesis |
| <b>H5</b> | <i>Career Adaptability</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>    | 0,826   | 0,409   | Data mendukung hipotesis |

Berdasarkan tabel pengujian hipotesis di atas, nilai t-Value  $\geq 1,645$  dianggap mendukung hipotesis, dan nilai P-Value  $\leq 0,05$  mendukung hipotesis, maka didapatkan hasil H1, H2, H3, H4 dan H5 terbukti, maka data penelitian ini mendukung hipotesis.

## DISKUSI

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa *Proactive Personality* dan *Mentoring Factor* dapat mempengaruhi tingkat *Career Adaptability* dan *Turnover Intention* pada karyawan yang bekerja di divisi IT pada perusahaan yang bergerak dibidang *Financial Services*.

Dalam hipotesis pertama berdasarkan tabel pengujian hipotesis, dapat disampaikan bahwa *Proactive Personality* berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention* (H1). Hal ini mempunyai arti apabila karyawan memiliki tingkat proaktif yang tinggi maka akan semakin meningkatkan tingkat keinginan karyawan tersebut untuk berpindah perusahaan. Karyawan yang memiliki kepribadian proaktif cenderung akan bersifat aktif dalam organisasi dan cenderung akan cepat bosan jika sudah tidak menemukan tantangan di pekerjaannya sehingga akan menaikkan tingkat *turnover intention* dari karyawan tersebut. Orang dengan kepribadian proaktif akan memiliki sifat suka tantangan, berani ambil resiko di pekerjaannya (Han et al., 2014). Ketika bekerja di suatu perusahaan dalam jangka waktu yang lama, maka akan muncul perasaan bosan dan mulai mencoba mencari peruntungan di tempat lain, walaupun itu harus mengorbankan pekerjaannya sekarang (Ahmed et al., 2022). Temuan ini juag didukung oleh penelitian serupa yang menyatakan bahwa *Proactive Personality* memiliki dampak signifikan terhadap *Turnover Intention* (Akgunduz et al., 2020)

Dalam hipotesis kedua terbukti bahwa *Proactive Personality* berpengaruh positif

terhadap *Career Adaptability* (H2). Hal ini bisa terjadi karena orang yang memiliki kepribadian proaktif cenderung untuk selalu belajar dan mengembangkan pengetahuan serta kemampuan kerja mereka. Keinginan berkembang yang besar ini akan membuat orang tersebut lebih mudah untuk beradaptasi dalam pekerjaan mereka. Selain itu, orang dengan kepribadian proaktif juga terbuka akan perubahan dan senang beradaptasi dengan hal baru sehingga krusial dalam kemampuan mereka dalam beradaptasi di pekerjaan. Proaktif ini juga membuat orang tersebut lebih tahan banting dan tangguh dalam pekerjaan. Mereka tidak mudah goyah dalam menghadapi rintangan selama pekerjaan dan membuat mereka beradaptasi dengan baik (Masianoga & Govender, 2023). Kepribadian proaktif merupakan sifat penting bagi karyawan, karena individu yang proaktif mengambil inisiatif dalam berbagai situasi, sehingga memungkinkan mereka untuk cepat beradaptasi terhadap kebutuhan yang terus berubah dan memberikan hasil kerja berkualitas tinggi (Yang & Chen, 2020). Temuan ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *Proactive Personality* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Career Adaptability* (Lee et al., 2021).

Selanjutnya hipotesis yang menyatakan bahwa *Mentoring Function* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* (H3) dan hipotesis ini didukung oleh data yang ada. Karyawan yang memiliki mentor menunjukkan tingkat keinginan untuk berpindah yang lebih rendah dibandingkan dengan mereka yang tidak memiliki mentor. Mentoring akan berfungsi sebagai penguat rasa percaya diri dari karyawan tersebut sehingga dia merasa bisa beradaptasi dengan baik di perusahaan. Hubungan mentoring antara pemimpin dan anggota staf membantu mengurangi keinginan untuk berpindah, dengan dampak yang bervariasi berdasarkan tingkat organisasi mereka. Peran mentoring dari supervisor dan dukungan rekan kerja secara tidak langsung memengaruhi keinginan untuk berpindah melalui keterikatan pekerjaan (Karatepe & Kilic, 2015; Radwan & Elsayy, 2022). Temuan ini didukung oleh beberapa penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *Mentoring Function* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Turnover Intention* (Kim et al., 2015; Songen & Seng, 2022).

Pengujian dilanjutkan pada *Mentoring Function* berpengaruh positif terhadap *career adaptability* (H4). Ini juga merupakan salah satu hipotesis yang didukung oleh data penelitian yang ada. Fungsi mentoring akan memberikan saran, kritik dan arahan kepada karyawan dalam bekerja sehingga karyawan tersebut merasa memiliki pendamping dalam bekerja dan akan meningkatkan rasa betah karyawan di perusahaan tersebut. Selain itu, fungsi mentoring sendiri adalah sebagai jalan untuk mengembangkan ilmu pada karyawan karena biasanya mentor sudah bekerja lebih lama di perusahaan tersebut sehingga sang mentor ini memiliki pengetahuan tentang perusahaan yang jauh lebih banyak dibanding karyawan dan dengan mengetahui hal tersebut maka karyawan akan semakin merasa bisa beradaptasi dengan baik di tempat tersebut (Pasha & Rezaei, 2021). Bahkan, kehadiran mentor pun bisa membuat karyawan yang dibimbing ini mendapatkan relasi baru dari kenalan mentornya, yang akan membuat karyawan akan semakin percaya diri dalam beradaptasi di karirnya (Illies & Reiter-Palmon, 2018). Temuan ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *Mentoring Function* memiliki dampak yang signifikan terhadap *Career Adaptability* (Kanten et al., 2017).

Pengujian berlanjut pada hipotesis terakhir yaitu *Career Adaptability* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* (H5). Dengan hasil pengujian hipotesis ini, maka dapat

dikatakan bahwa semakin tinggi kemampuan adaptasi karir seseorang maka akan semakin rendah tingkat keinginan seseorang untuk berpindah. Dalam lingkungan kerja sekarang, para karyawan dapat mempertimbangkan untuk tetap bertahan dalam pekerjaan mereka saat ini sebagai keputusan yang paling masuk akal. Selain itu, banyak perusahaan yang mulai berfokus pada peningkatan keterampilan tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan bisnis yang terus berkembang (Chouhan, 2022). Pengembangan keterampilan ini dapat dikatakan sebagai kemampuan seseorang untuk beradaptasi karena keterampilan ini digunakan sebagai sarana untuk memajukan karier para karyawan (Brown & Bimrose, 2024). Jadi, bisa disimpulkan bahwa sifat *career adaptability* para karyawan ini dapat mengurangi kecenderungan *turnover intention* dan menurunkan keinginan mereka untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Temuan ini juga didukung oleh penelitian serupa yang menyatakan bahwa *Career Adaptability* berdampak signifikan terhadap *Turnover Intention* (Karatepe & Olugbade, 2017)

## KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepribadian proaktif dan fungsi mentoring memiliki pengaruh yang kompleks terhadap *turnover intention* dan *career adaptability*. Hasil menunjukkan bahwa kepribadian proaktif, meskipun dapat meningkatkan *career adaptability* melalui inisiatif individu dalam menghadapi perubahan karier, juga secara tidak langsung dapat meningkatkan *turnover intention* karena individu yang proaktif mungkin lebih cenderung mencari peluang baru di luar organisasi jika merasa tidak cukup dihargai atau tertantang. Di sisi lain, fungsi mentoring terbukti efektif dalam menurunkan *turnover intention* dengan memberikan dukungan dan bimbingan yang membantu karyawan merasa lebih terikat dan berkembang di dalam organisasi, sambil juga meningkatkan *career adaptability* mereka. Kesimpulan ini menekankan pentingnya mengelola dinamika kepribadian proaktif dengan dukungan mentoring yang kuat untuk menjaga keseimbangan antara pengembangan karier individu dan retensi karyawan.

Limitasi dalam penelitian ini adalah pada responden penelitian, dimana responden penelitian dibatasi hanya di wilayah DKI Jakarta saja sehingga penelitian ini belum bisa mewakili objek penelitian secara umum. Begitu pula dari segi demografi karena hampir seluruh responden adalah berjenis kelamin laki laki dan hanya sedikit yang berjenis kelamin perempuan, sehingga perlu lebih diperluas lagi dari sisi demografinya juga. Selain berbicara dari sudut pandang responden, penulis juga menyarankan agar untuk penelitian di masa depan bisa menambahkan beberapa variabel yang bisa mendukung penelitian. Dikarenakan penelitian ini difokuskan pada keinginan berpindah yang didasari dari kemampuan karyawan dan atasannya, maka dapat pula ditambahkan variabel eksternal seperti variabel *Coworker Support*, *Organizational Fairness & Support*

Beberapa implikasi manajerial yang dapat diterapkan adalah penelitian ini menunjukkan bahwa *Proactive Personality* dan *Mentoring Function* dapat meningkatkan *Career Adaptability* karyawan, dan juga dapat menurunkan *Turnover Intention* karyawan juga. Untuk itu, peneliti menyarankan bahwa:

Pertama, perusahaan dapat membuat suatu program mentoring yang terstruktur dan didukung oleh semua karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut. Program mentoring ini dapat didesain agar perkembangan karir karyawan semakin maksimal. Fokus dari program mentoring ini bisa diarahkan ke keterampilan dan kemampuan adaptasi karyawan,

budaya perusahaan dan cara membangun relasi yang baik antara sesama karyawan. Selain untuk karyawan baru, karyawan lama yang akan ditunjuk menjadi mentor pun perlu dilatih dan diseleksi secara baik juga, dilihat dari sisi kepribadian dan cara mentor ini beradaptasi terhadap rintangan dan pekerjaannya sekarang ini. Tujuannya agar mentor ini bisa memberikan dampak yang maksimal ke karyawan yang dibimbingnya.

Kedua, perusahaan harus mulai mencari cara agar karyawan yang memiliki sifat proaktif ini tidak memutuskan untuk mengambil resiko dan berpindah ke tempat lain. Hal ini bisa dilakukan dengan meningkatkan employee branding perusahaan tersebut sehingga membuat karyawan tersebut merasa kerasan dan betah bekerja di perusahaan tersebut walaupun sebenarnya dia ingin mencari pengalaman dan tantangan baru di perusahaan lain. Buat kondisi perusahaan menjadi nyaman dan sehangat mungkin agar semua karyawan merasa diperhatikan oleh perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, M., & Yehia, E. F. (2022). Towards Sustainable Careers for Saudi Employees in Tourism and Hospitality Sector: The Impact of Career Competencies on Turnover Intention. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 11(3), 1–9. <https://doi.org/10.36941/AJIS-2022-0073>
- Ahmed, R. R., Soomro, F. A., Channar, Z. A., Hashem E, A. R., Soomro, H. A., Pahi, M. H., & Md Salleh, N. Z. (2022). Relationship between Different Dimensions of Workplace Spirituality and Psychological Well-Being: Measuring Mediation Analysis through Conditional Process Modeling. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(18). <https://doi.org/10.3390/ijerph191811244>
- Akgunduz, Y., Adan Gök, Ö., & Alkan, C. (2020). The effects of rewards and proactive personality on turnover intentions and meaning of work in hotel businesses. *Tourism and Hospitality Research*, 20(2), 170–183. <https://doi.org/10.1177/1467358419841097>
- Amador-Campos, J. A., Però-Cebollero, M., Feliu-Torruella, M., Pérez-González, A., Cañete-Massé, C., Jarne-Esparcia, A. J., Triadó-Ivern, X., & Guàrdia-Olmos, J. (2023). Efficacy of Doctoral Students : A Psychometric Approach education sciences. *Higher Education Research: Challenges and Practices*, 1(358), 0–14.
- Aryaningtyas, A. T. (2022). Influence of Proactive Personality on Turnover Intention among Hotel Employees: Perceived Organizational Support as A Moderating. *Journal of Business and Management Review*, 3(12), 857–868. <https://doi.org/10.47153/jbmr312.5362022>
- Bajaba, S., Fuller, B., Marler, L. E., & Bajaba, A. (2021). Does mindfulness enhance the beneficial outcomes that accrue to employees with proactive personalities? *Current Psychology*, 40(2), 475–484. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9995-3>
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359–1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Ben Salem, A., & Lakhal, L. (2018). Mentoring functions questionnaire: validation among Tunisian successors. *Journal of Management Development*, 37(2), 127–137. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0272>

- Bonneton, D., Schworm, S. K., Festing, M., & Muratbekova-Touron, M. (2022). Do global talent management programs help to retain talent? A career-related framework. *International Journal of Human Resource Management*, 33(2), 203–238. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1683048>
- Bozionelos, N., & Bozionelos, G. (2010). Mentoring received by protégés: Its relation to personality and mental ability in the Anglo-Saxon organizational environment. *International Journal of Human Resource Management*, 21(4), 509–529. <https://doi.org/10.1080/09585191003612000>
- Brown, A., & Bimrose, J. (2024). *The role of career adaptability in facilitating individual career development Alan Brown and Jenny Bimrose Paper given at International Conference on Vocational Designing & Careers Counseling: Challenges & New Horizons Padua, Italy, 12 – 14th September. January.*
- Brumovska, T. J., & Malkova, G. S. (2023). Initial perception of the mentoring role and related mentors' approach of autonomy support or control in formal youth mentoring relationships. *Journal of Community Psychology*, May 2022, 3265–3288. <https://doi.org/10.1002/jcop.23004>
- Buyukgoze-Kavas, A. (2016). Predicting Career Adaptability From Positive Psychological Traits. *Career Development Quarterly*, 64(2), 114–125. <https://doi.org/10.1002/cdq.12045>
- Chan, S. H. J., & Mai, X. (2015). The relation of career adaptability to satisfaction and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 130–139. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.05.005>
- Chen, N. Y. F., Crant, J. M., Wang, N., Kou, Y., Qin, Y., Yu, J., & Sun, R. (2021). When there is a will there is a way: The role of proactive personality in combating COVID-19. *Journal of Applied Psychology*, 106(2), 199–213. <https://doi.org/10.1037/apl0000865>
- Chen, Y. C., & Chai, C. C. (2023). Development of a two-way mentorship scale focusing on next-generation core competencies. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02093-z>
- Chipidza, W., & Tripp, J. (2020). The effect of turnover intention on tie formation in online organization networks. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2020-Janua*, 2783–2792. <https://doi.org/10.24251/hicss.2020.340>
- Chouhan, V. S. (2022). Influence of Career Adaptability on Career Satisfaction and Turnover Intention of IT Professionals. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 13(1), 1–15. <https://doi.org/10.4018/ijhcritp.303953>
- Coppola, P. J., & Young, A. F. (2022). Making the difficult career transition: Writing the next chapter during the great resignation or in the future. *Frontiers in Psychology*, 13(October), 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.905813>
- Crant, J. M., & Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 63–75. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200002\)21:1<63::AID-JOB8>3.0.CO;2-J](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200002)21:1<63::AID-JOB8>3.0.CO;2-J)
- Cutillas, A., Benolirao, E., Camasura, J., Golbin, R., Yamagishi, K., & Ocampo, L. (2023). Does Mentoring Directly Improve Students' Research Skills? Examining the Role of Information Literacy and Competency Development. *Education Sciences*, 13(7).

- <https://doi.org/10.3390/educsci13070694>
- Dahle, D. Y., & Wæraas, A. (2023). Ticket to rate: antecedents to turnover intention among teachers. *International Journal of Leadership in Education*, 00(00), 1–23. <https://doi.org/10.1080/13603124.2023.2218107>
- De Clercq, D., Azeem, M. U., Haq, I. U., & Bouckennooghe, D. (2020). The stress-reducing effect of coworker support on turnover intentions: Moderation by political ineptness and despotic leadership. *Journal of Business Research*, 111(January), 12–24. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.064>
- Deng, Y. (2023). The silver lining of perceived overqualification: Examining the nexus between perceived overqualification, career self-efficacy and career commitment. *Psychology Research and Behavior Management*, 16(July), 2681–2694. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S420320>
- Eby, L. T., Allen, T. D., Evans, S. C., Ng, T., & DuBois, D. L. (2008). Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 72(2), 254–267. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.04.005>
- Ellis, A. M., & Bauer, T. N. (2017). Newcomer Adjustment: Examining the Role of Managers' Perception of Newcomer Proactive Behavior During Organizational Socialization. *Academy of Management Journal*.
- Espedido, A., & Searle, B. J. (2021). Proactivity, stress appraisals, and problem-solving: A cross-level moderated mediation model. *Work and Stress*, 35(2), 132–152. <https://doi.org/10.1080/02678373.2020.1767723>
- Fountain, L. T. (2018). Mentoring Elements that Influence Employee Engagement. *Walden University Scholar Works*, 235. <https://search.proquest.com/docview/2130136064?accountid=175701>
- Ganesan, S., & Weitz, B. A. (1996). The impact of staffing policies on retail buyer job attitudes and behaviors. *Journal of Retailing*, 72(1), 31–56. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(96\)90004-4](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(96)90004-4)
- Ghozali, I. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS versi 23.pdf*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gillman, J. C., Turner, M. J., & Slater, M. J. (2023). The role of social support and social identification on challenge and threat cognitive appraisals, perceived stress, and life satisfaction in workplace employees. *PLoS ONE*, 18(7 JULY). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0288563>
- Hadi, S. A., Kersting, M., Klehe, U. C., Deckenbach, M., & Häusser, J. A. (2023). Relationships between proactive personality, work locus of control, and vocational satisfaction: the role of level of education. *Heliyon*, 9(2). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13283>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Han, Y., Wang, M., & Dong, L. (2014). Role conflict and the buffering effect of proactive personality among middle managers. *Social Behavior and Personality*, 42(3), 473–486. <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.3.473>

- Hirschi, A., Herrmann, A., & Keller, A. C. (2015). Career adaptivity, adaptability, and adapting: A conceptual and empirical investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 87, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.11.008>
- Hofmann, Y. E., & Strobel, M. (2020). Transparency goes a long way: information transparency and its effect on job satisfaction and turnover intentions of the professoriate. *Journal of Business Economics*, 90(5–6), 713–732. <https://doi.org/10.1007/s11573-020-00984-0>
- Hu, B., McCune-Stein, A., & Mao, Y. (2020). How control and commitment HR practices influence employee job crafting. *Journal of Managerial Psychology*, 35(5), 361–374. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2019-0360>
- Hu, C., Zhang, S., Chen, Y. Y., & Griggs, T. L. (2022). A meta-analytic study of subjective career plateaus. *Journal of Vocational Behavior*, 132(September 2021), 103649. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103649>
- Hu, S., Liu, H., Zhang, S., & Wang, G. (2020). Proactive personality and cross-cultural adjustment: Roles of social media usage and cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, 74(October 2019), 42–57. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2019.10.002>
- Hu, Z., Li, J., & Kwan, H. K. (2022). The effects of negative mentoring experiences on mentor creativity: The roles of mentor ego depletion and traditionality. *Human Resource Management*, 61(1), 39–54. <https://doi.org/10.1002/hrm.22076>
- Illies, M. Y., & Reiter-Palmon, R. (2018). The effect of value similarity on mentoring relationships and outcomes. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 16(1), 20–34. <https://doi.org/10.24384/000468>
- Ilyas, A., Khan, A. H., Zaid, F., Ali, M., Razzaq, A., & Khan, W. A. (2020). Turnover intention of employees, supervisor support, and open innovation: The role of illegitimate tasks. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 1–12. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040128>
- Janssen, E., van der Heijden, B. I. J. M., Akkermans, J., & Audenaert, M. (2021). Unraveling the complex relationship between career success and career crafting: Exploring nonlinearity and the moderating role of learning value of the job. *Journal of Vocational Behavior*, 130(March), 103620. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103620>
- Javid, M., Jaaron, A. A. M., & Abdullah, N. H. B. (2022). Relationship between Big Five personality traits and knowledge sharing behaviour: moderating role of Islamic work ethics. *Cross Cultural and Strategic Management*, May 2022. <https://doi.org/10.1108/CCSM-01-2021-0015>
- Jayarathne, K. S. U., Collins, D. P., & McCollum, S. B. (2021). Early-career challenges of youth development extension educators and effective strategies. *Sustainability (Switzerland)*, 13(16), 1–13. <https://doi.org/10.3390/su13169017>
- Joo, B. K. B., Hahn, H. J., & Peterson, S. L. (2015). Turnover intention: The effects of core self-evaluations, proactive personality, perceived organizational support, developmental feedback, and job complexity. *Human Resource Development International*, 18(2), 116–130. <https://doi.org/10.1080/13678868.2015.1026549>
- Joplin, T., Greenbaum, R. L., Wallace, J. C., & Edwards, B. D. (2021). Employee Entitlement, Engagement, and Performance: The Moderating Effect of Ethical

- Leadership. *Journal of Business Ethics*, 168(4), 813–826. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04246-0>
- Jyoti, J., & Rani, A. (2019). Role of burnout and mentoring between high performance work system and intention to leave: Moderated mediation model. *Journal of Business Research*, 98(December 2018), 166–176. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.068>
- Kanten, S., Kanten, P., & Ülker, F. (2017). The Effects of Mentoring Functions on Career Adaptabilities and Career Self-Efficacy: the Role of Career Optimism. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 6(2), 259. <https://doi.org/10.26417/ejms.v6i2.p259-272>
- Karatepe, O. M., & Kilic, H. (2015). Does Manager Support Reduce the Effect of Work–Family Conflict on Emotional Exhaustion and Turnover Intentions? *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 14(3), 267–289. <https://doi.org/10.1080/15332845.2015.1002069>
- Karatepe, O. M., & Olugbade, O. A. (2017). The effects of work social support and career adaptability on career satisfaction and turnover intentions. *Journal of Management and Organization*, 23(3), 337–355. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.12>
- Kaymakçı, R., Görener, A., & Toker, K. (2022). The perceived overqualification's effect on innovative work behaviour: Do transformational leadership and turnover intention matter? *Current Research in Behavioral Sciences*, 3(November 2021), 100068. <https://doi.org/10.1016/j.crbeha.2022.100068>
- Ketprapakorn, N., & Kantabutra, S. (2022). Toward an organizational theory of sustainability culture. *Sustainable Production and Consumption*, 32, 638–654. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.05.020>
- Kim, S. S., Im, J., & Hwang, J. (2015). The effects of mentoring on role stress, job attitude, and turnover intention in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 68–82. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.04.006>
- Lankau, M. J., & Scandura, T. A. (2002). An investigation of personal learning in mentoring relationships: Content, antecedents, and consequences. *Academy of Management Journal*, 45(4), 779–790. <https://doi.org/10.2307/3069311>
- Leadbeater, D., Nanayakkara, S., Zhou, X., & Gao, J. (2023). Employability in health professional education: a scoping review. *BMC Medical Education*, 23(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s12909-022-03913-7>
- Lee, L. M., Gan, S. W., & Chia, Y. S. (2023). Investigating the Effects of Work-Family Conflict on Turnover Intention of ICT Employees in Malaysia. *Makara Human Behavior Studies in Asia*, 27(1), 1–10. <https://doi.org/10.7454/hubs.asia.1131022>
- Lee, P. C., Xu, S. (Tracy), & Yang, W. (2021). Is career adaptability a double-edged sword? The impact of work social support and career adaptability on turnover intentions during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 94(January), 102875. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102875>
- Liao, C., Zhan, X., & Huang, Y. (2023). Understanding the effect of proactive personality and perceived consumer effectiveness on low-carbon travel intention. *Heliyon*, 9(9), e19321. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19321>
- Lowry, P. B. (2023). The Antecedents of Employees ' Proactive Information Security Behavior : The Perspective of Proactive Motivation. *Virginia Tech Works*, October.

- Major, D. A., Turner, J. E., & Fletcher, T. D. (2006). Linking proactive personality and the big five to motivation to learn and development activity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 927–935. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.927>
- Masianoga, E. S., & Govender, K. K. (2023). Ethical Leadership and Employee Creative Behaviour: A Case Study of a State-Owned Enterprise in South Africa. *International Journal of Professional Business Review*, 8(6), e0748. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.748>
- Medina-Craven, M. N., Ostermeier, K., Sigdya, P., & McLarty, B. D. (2023). Personality research in the 21st century: new developments and directions for the field. *Journal of Management History*, 29(2), 276–304. <https://doi.org/10.1108/JMH-06-2022-0021>
- Menezes, I. G., Lozado, J. A., & Ruggeri, K. (2018). Development and Validation of the Multidimensional Turnover Intentions Scale Development and Validation of the Multidimensional Turnover Intentions Scale Financial decision-making and long-term population well-being: A global trial View project HRM Models. *British Academy of Management*, September. <http://www.bam.ac.uk/>
- Mossarah, A. (2023). Social Sciences & Humanities Open Investigating factors that impact employee turnover in the medical device industry in the United Arab Emirates. *Social Sciences & Humanities Open*, 7(1), 100492. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100492>
- Mullen, C. A., & Klimaitis, C. C. (2021). Defining mentoring: a literature review of issues, types, and applications. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1483(1), 19–35. <https://doi.org/10.1111/nyas.14176>
- Naz, S., Li, C., Zaman, U., & Rafiq, M. (2020). Linking proactive personality and entrepreneurial intentions: A serial mediation model involving broader and specific self-efficacy. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 1–21. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040166>
- Nikander, J., Tolvanen, A., Aunola, K., & Ryba, T. V. (2022). The role of individual and parental expectations in student-athletes' career adaptability profiles. *Psychology of Sport and Exercise*, 59(November 2021), 102127. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2021.102127>
- Nishizaki, F., Shimbo, M., Fukue, N., Matsumoto, C., Noma, S., Ohno-Urabe, S., Kamiya, C. A., Kanki, S., Ide, T., Izawa, H., Taniguchi, T., Nakayama, A., & Kobayashi, Y. (2023). National Survey Identifying the Factors Affecting the Career Development of Cardiologists in Japan. *Circulation Society*, 87(9), 1219–1228. <https://doi.org/10.1253/circj.CJ-23-0063>
- Nurhayati, M., Haningsih, L., & Awaliyah, S. (2020). Job Satisfaction and Turnover Intention: Moderation of Organizational Trust and Organizational Justice. *Kinerja*, 24(2), 126–139. <https://doi.org/10.24002/kinerja.v24i2.2419>
- Ojala, J., Nikander, A., Aunola, K., De Palo, J., & Ryba, T. V. (2023). The role of career adaptability resources in dual career pathways: A person-oriented longitudinal study across elite sports upper secondary school. *Psychology of Sport and Exercise*, 67(May 2022), 102438. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2023.102438>
- Osman, I., Noordin, F., Daud, N., & Othman, M. Z. (2016). The Dynamic Role of Social Exchange and Personality in Predicting Turnover Intentions among Professional Workers. *Procedia Economics and Finance*, 35(October 2015), 541–552.

- [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)00067-8](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)00067-8)
- Park, J. H., Newman, A., Zhang, L., Wu, C., & Hooke, A. (2016). Mentoring functions and turnover intention: the mediating role of perceived organizational support. *International Journal of Human Resource Management*, 27(11), 1173–1191. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1062038>
- Pasha, N., & Rezaei, S. (2021). Mediating role of mentoring between job stress and job satisfaction in employees of an Iranian state bank. *Psychological Thought*, 14(2), 527–551. <https://doi.org/10.37708/PSYCT.V14I2.552>
- Paszowska-Rogacz, A. (2020). Career Adaptability – preliminary verification of the concept and measurement method. *Educational Psychology*, 60(18), 19–43. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0014.6221>
- Prastio, D., Indradewa, R., & Syah, T. Y. R. (2020). Ethical Leadership Trust Effect in Leader, Work Engagement and Burnout Over Turnover Intention. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(5), 283–288. <https://doi.org/10.23959/sfdorj-1000017>
- Radwan, H., & Elsayy, O. (2022). The effect of leader-member exchange and job design on employees' performance in five-star hotels in Sharm El-Sheikh: Mediating effects of employees' organizational commitment. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 23(2), 46–67. <https://doi.org/10.21608/jaauth.2022.171302.1402>
- Richard, O. C., McKay, P. F., Garg, S., & Pustovit, S. (2019). The impact of supervisor–subordinate racial-ethnic and gender dissimilarity on mentoring quality and turnover intentions: do positive affectivity and communal culture matter? *International Journal of Human Resource Management*, 30(22), 3138–3165. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1344288>
- Rodrigues, N., & Rebelo, T. (2013). Incremental validity of proactive personality over the big five for predicting job performance of software engineers in an innovative context. *Revista de Psicologia Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 29(1), 21–27. <https://doi.org/10.5093/tr2013a4>
- Salim, R. M. A., Istiasih, M. R., Rumalutur, N. A., & Situmorang, D. D. B. (2023). The role of career decision self-efficacy as a mediator of peer support on students' career adaptability. *Heliyon*, 9(4), e14911. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14911>
- Sangroengrob, T. (2019). Personality Traits on Affective and Work Commitment toward Employees' readiness for change in Real Estate Sales Representative. *ASEAN Journal of Management & Innovation*, 5(1), 88–99. <https://doi.org/10.14456/ajmi.2018.7>
- Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 661–673. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.011>
- Shi, Y., Zhou, J. X., Shi, J. L., Pan, J. F., Dai, J. Y., & Gao, Q. (2023). Association between proactive personality and professional identity of nursing undergraduates: The mediating role of resilience and irrational belief. *Nurse Education in Practice*, 71(December 2022), 103729. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2023.103729>
- Soelton, M., Aulia, I. N., Hutagalung, I., Syah, T. Y. R., & Kurniasari, S. (2020). Recognizing How The Burnouts and Acuted Stress Affects Turnover Intention in The Stationary Industry. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, Vol. VIII(Issue 6, June 2020), ISSN 2348 0386.

- Songen, Z., & Seng, T. L. (2022). Perceived mentoring functions, perceived organizational fairness, and turnover intention of firms in China: The mediating effect of perceived organizational support. In *Contemporary Chinese Political Economy and Strategic Relations* (Vol. 8, Issue 2, pp. 290–323).
- Sun, C., Xing, Y., Wen, Y., Wan, X., Ding, Y., Cui, Y., Xu, W., Wang, X., Xia, H., Zhang, Q., & Yuan, M. (2023). Association between career adaptability and turnover intention among nursing assistants: the mediating role of psychological capital. *BMC Nursing*, 22(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01187-y>
- Syamsudin, N., Eliyana, A., Nurdin, N., Sudrajat, A., Giyanto, B., Emur, A. P., & Zahar, M. (2022). Are job satisfaction and role breadth self-efficacy the links to proactive work behavior? *Heliyon*, 8(1), e08710. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08710>
- Syara, S., & Syah, T. Y. R. (2022). The Effect of Proactive Personality, Work-Life Balance and Work Engagement on Turnover Intention. *Asia Pacific Management and Business Application*, 010(03), 331–344. <https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2022.010.03.7>
- Tise, J. C., Hernandez, P. R., & Schultz, P. W. (2023). Mentoring for Success: Self-Regulated Learning Strategies Use Links Mentor Support and Educational Attainment. *Contemporary Educational Psychology*, 75(October), 102233. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2023.102233>
- Tran, K. T., Nguyen, P. V., Dang, T. T. U., & Ton, T. N. B. (2018). The impacts of the high-quality workplace relationships on job performance: A perspective on staff nurses in Vietnam. *Behavioral Sciences*, 8(12). <https://doi.org/10.3390/bs8120109>
- Trevor-Roberts, E., Parker, P., & Sandberg, J. (2019). How uncertainty affects career behaviour: A narrative approach. *Australian Journal of Management*, 44(1), 50–69. <https://doi.org/10.1177/0312896218775801>
- Trifiletti, E., Capozza, D., Pasin, A., & Falvo, R. (2009). A validation of the proactive personality scale. *TPM - Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 16(2), 77–93.
- Umukoro, O. S., & Okurame, D. E. (2018). Role of mentoring in career adaptability and ambiguity tolerance of potential Nigerian entrepreneurs: the moderating effect of age. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 8(1). <https://doi.org/10.1186/s40497-018-0118-2>
- van der Velden, G. J., Meeuwssen, J. A. L., Fox, C. M., Stolte, C., & Dilaver, G. (2023). Peer-mentorship and first-year inclusion: building belonging in higher education. *BMC Medical Education*, 23(1), 1–15. <https://doi.org/10.1186/s12909-023-04805-0>
- Vishnubhotla, S. D., Mendes, E., & Lundberg, L. (2020). Investigating the relationship between personalities and agile team climate of software professionals in a telecom company. *Information and Software Technology*, 126(May). <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2020.106335>
- Wang, Y. H., Hu, C., Hurst, C. S., & Yang, C. C. (2014). Antecedents and outcomes of career plateaus: The roles of mentoring others and proactive personality. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 319–328. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.003>
- Wang, Y., Zheng, Y., Wu, C. H., Wu, W., & Xia, Y. (2023). Why and when newcomer career consultation behaviour attracts career mentoring from supervisors: A sociometer explanation of supervisors' perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, November. <https://doi.org/10.1111/joop.12476>

- Wardana, K. P., Sugiharto, E., & Syamil, A. (2023). Factors Influencing Job Performance in the Mining Industry : An Empirical Factors Influencing Job Performance in the Mining Industry : An Empirical Study at PT Pamapersada Nusantara. *International Journal of Entrepreneurship and Business Development*, 6(5), 998–1013.
- Wei, X., Yu, G., & Li, Y. (2023). How Mentoring Cultivates the Craftsman Spirit of Protégés—A Moderated Mediation Model. *Sustainability (Switzerland)*, 15(8). <https://doi.org/10.3390/su15086384>
- Yang, C., & Chen, A. (2020). The Double-Edged Sword Effects of Career Calling on Occupational Embeddedness: Mediating Roles of Work–Family Conflict and Career Adaptability. *Asian Nursing Research*, 14(5), 338–344. <https://doi.org/10.1016/j.anr.2020.09.005>
- Yang, J., Gong, Y., & Huo, Y. (2011). Proactive personality, social capital, helping, and turnover intentions. *Journal of Managerial Psychology*, 26(8), 739–760. <https://doi.org/10.1108/02683941111181806>
- Yip, J., & Walker, D. O. H. (2022). Leaders mentoring others: the effects of implicit followership theory on leader integrity and mentoring. *International Journal of Human Resource Management*, 33(13), 2688–2718. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1875493>
- Yurtseven, N., & Dulay, S. (2022). Career adaptability and academic motivation as predictors of student teachers’ attitudes towards the profession: A mixed methods study. *Journal of Pedagogical Research*, 6(3), 53–71. <https://doi.org/10.33902/JPR.202214428>
- Zhang, H., Zhang, X., & Brewer, G. (2023). Employability Is a Journey: Conceptualising Processual Employability as a Career Identity Emergence Process. *Education Sciences*, 13(6), 0–15. <https://doi.org/10.3390/educsci13060607>
- Zhou, A. J., Lapointe, É., & Zhou, S. S. (2019). Understanding mentoring relationships in China: Towards a Confucian model. *Asia Pacific Journal of Management*, 36(2), 415–444. <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9589-5>