

**PENGARUH FUNGSI PELATIHAN, PEMODELAN PERAN DAN  
DUKUNGAN SOSIAL  
TERHADAP KEPUASAN KERJA *PROTÉGÉS* DALAM PEMENTORAN**

**ENDANG RAINO WIRJONO**  
*Universitas Atma Jaya Yogyakarta*

**ABSTRACT**

*There has been considerable researches on mentoring. Recent studies about mentoring found that mentors provide coaching, social support and role modeling functions for protégés. Mentoring studies also found that these three functions affect protégés performance. This study aims at examining that the three functions of mentoring have significant impact on protégés job satisfaction. The respondents of the study are accountants of the public accounting offices. There are 146 individuals participating in this study. Data is analyzed using multivariate regression analysis. Results of the study reveal that among the three mentoring functions, only role modeling function that has impact on protégés job satisfaction.*

**Keywords:** *mentoring activities, job satisfaction, protégés, mentor*

**I. PENDAHULUAN**

Individu belajar tentang peran organisasional dari ekspektasi peran yang dikomunikasikan oleh orang yang menyusun peran mereka, yaitu pengawas dan asisten (Hahn *et al.*, 1964 dalam Rahmiati dan Kusuma, 2004). Mentor merupakan anggota organisasional yang lebih berpengalaman dan berkepentingan dalam pengembangan dan peningkatan karier individu. Di samping itu, mentor merupakan orang yang terlibat dalam menyusun peran terhadap karyawan yang masih baru dan kurang berpengalaman (*protégés*).

Kantor akuntan publik sebagai wadah pelaksanaan aktivitas anggota-anggotanya dituntut untuk memberikan pelayanan yang berkualitas. Salah satu cara untuk meningkatkan kualitas para anggota adalah dengan melakukan pementoran. *Mentoring* merupakan proses pembentukan dan pemeliharaan hubungan antara pihak mentor dan junior (Kreitner dan Kinicki, 2001). *Mentoring* memiliki arti penting dalam peningkatan kinerja karena memberikan kontribusi terhadap rasa kebersamaan, saling terikat, dan kerja sama.

*Mentoring* dapat diterapkan dalam kantor akuntan publik besar sebagai mekanisme penting untuk pengembangan bakat (Dirsmith dan Covaleksi, 1985). Pada mulanya sebagian besar perusahaan secara agresif mendukung karyawannya untuk membentuk hubungan *mentoring*. Saat ini banyak individu di kantor akuntan publik memiliki seorang mentor (Viator dan Scandura, 1991). Hubungan mentor-*protégés* memberikan manfaat, baik bagi *protégés* maupun organisasi. Kemajuan karier *protégés* dan peningkatan kinerja organisasi tercapai ketika perusahaan memiliki seorang mentor (Kram, 1983; Fagenson, 1989; Scandura, 1992). Dalam kantor akuntan publik besar hubungan *mentoring* digunakan sebagai bagian dari proses manajemen dan pengendalian (Dirsmith dan Covaleski, 1985).

Dirsmith dan Covaleski (1985) menyatakan bahwa *mentoring* yang ada pada kantor akuntan publik merupakan proses komunikasi informal karena komunikasi terjadi di luar sistem komunikasi formal organisasi dan biasanya dimulai setelah mentor dan *protégés* saling menghormati satu sama lain dan memutuskan apakah akan meneruskan hubungan atau tidak. *Mentoring* memberi kantor akuntan publik suatu proses pengembangan personal untuk memahami kompleksitas dan menyatu dalam budaya kantor akuntan publik. *Mentoring* berguna dalam mendidik karyawan yang kurang berpengalaman dan mengembangkan nilai-nilai organisasional dan perilaku profesional (Hunt dan Michael, 1983). Karyawan yang memiliki mentor merasa lebih menyatu dalam organisasinya dan memiliki kesempatan yang lebih besar untuk memperoleh promosi (Kram, 1983; Viator dan Scandura, 1991). *Mentoring* memiliki pengaruh positif terhadap kerja (Ragins *et al.*, 2000), mengurangi keinginan berpindah (Viator dan Scandura, 1991; Viator dan Scandura, 1994), dan meningkatkan komitmen organisasional (Stallworth, 2003 dalam Rahmiati dan Wijaya, 2004).

Hubungan mentor- *protégés* adalah proses komunikasi nonformal. Akan tetapi, beberapa perusahaan berusaha memformalkan bentuk hubungan ini dalam program *mentoring*. Program *mentoring* formal digunakan karena memberikan manfaat berwujud bagi organisasi, misalnya mengurangi *turnover* karyawan,

memperbaiki kinerja pekerjaan, dan sosialisasi karyawan dalam *organizational roles* (Burke dan Mc Keen, 1989).

*Mentoring* informal cenderung berkembang dalam lingkungan kerja yang memberikan kesempatan bagi mentor dan *protégés* potensial untuk berinteraksi dan mengobservasi satu sama lain. *Protégés* informal potensial akan mencari seseorang yang lebih tua, lebih berpengalaman, memiliki kekuasaan dalam organisasi, memiliki kepercayaan diri, dan bersedia berbagi pengalaman serta melindungi karyawan yang lebih muda (Hunt dan Michael, 1983).

Sebaliknya, mentor informal potensial akan mencari karyawan yang menunjukkan "*the right stuff*": catatan kinerja yang baik, latar belakang sosial yang baik, memiliki loyalitas dan komitmen terhadap perusahaan. Di kantor akuntan publik tahap awal hubungan *mentoring* lebih banyak terfokus pada *job tasks*, yaitu mentor menjelaskan alasan pelaksanaan fungsi-fungsi tertentu dan cara melaksanakannya dengan memperhatikan kendala-kendala yang berasal dari KAP atau klien. Kesulitan utama dalam pembentukan hubungan *mentoring* informal adalah adanya persamaan rasa saling percaya dan komitmen antara mentor dan *protégés* informal (Viator, 1999).

Pembentukan hubungan *mentoring* formal tidak didasarkan pada interaksi informal (Chao *et al.*, 1992), tetapi mendasarkan pada metode *matching*. *Matching* dapat dilakukan berdasar penugasan secara acak yang diperoleh dari file karyawan dan dilaksanakan tanpa menyelidiki kebutuhan dan tujuan karyawan. Kelemahan utama pembentukan hubungan *mentoring* formal adalah kurangnya komitmen dari mentor untuk meluangkan waktu dan usaha bagi *protégés*.

Jenis hubungan antara mentor dengan *protégés* yang terbentuk dapat ditinjau berdasarkan aktivitas hubungan pementoran. Beberapa penelitian antara lain yang dilakukan oleh Kram (1983), Burke (1984) dalam Burke dan McKeen (1989), Kram dan Isabella (1985) menemukan bahwa mentor memiliki tiga fungsi, yaitu fungsi pelatihan (*coaching function*), fungsi pendukung sosial (*social support function*), dan fungsi pemodelan peran (*role modelling function*). Penelitian lain yang dilakukan Noe (1988) menemukan bahwa ketiga fungsi tersebut telah menentukan hal-hal yang

harus dilakukan mentor terhadap *protégés*. Akan tetapi, penelitian Noe (1988) hanya mampu membuktikan dua fungsi pertama, yaitu pelatihan dan pendukung sosial, sedangkan fungsi ketiga, yaitu *role modelling* hanya terbukti dalam penelitian Burke (1984) dalam Burke dan McKeen (1989).

Hasil penelitian Viator dan Scandura (1991) membuktikan adanya hubungan antara fungsi yang pelatihan (*coaching*) yang dilakukan oleh mentor dengan intensitas akuntan untuk berpindah kerja. Akan tetapi, hubungan fungsi pendukung sosial dan *role modelling* dengan intensitas akuntan berpindah kerja tidak terbukti. Hubungan *mentoring* memiliki manfaat besar dalam organisasi sehingga perlu dikembangkan dan dipertahankan. KAP sebagai organisasi dengan struktur piramida mulai dari tingkat manajer, akuntan senior, dan akuntan junior memerlukan hubungan *mentoring* untuk meningkatkan kualitas dan kinerja KAP. Oleh karena itu, dengan mengambil *setting* di kantor akuntan publik Indonesia penelitian ini ingin membuktikan pengaruh tiap-tiap fungsi *mentoring* dengan kepuasan kerja *protégés*.

## **II. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **2.1 Pengertian dan Arti Penting *Mentoring***

Mentor menurut Kamus Ilmiah Populer didefinisikan sebagai penasihat (yang dipercayai), pembimbing, penunjuk jalan, pengasuh (Maulana dkk., 2003). Dalam dunia kerja seorang mentor umumnya adalah karyawan yang lebih senior dan berpengalaman dan bertugas memberikan advis, bimbingan, dan dukungan bagi pengembangan karier karyawan yang lebih junior dan kurang berpengalaman (disebut dengan istilah *protégés* atau *mentee*).

Menurut Levinson *et al.* (1978) dalam Gay (1994), hubungan *mentoring* merupakan hubungan paling kompleks dan penting untuk dikembangkan. Mentor pada umumnya adalah seseorang yang berusia lebih tua, memiliki banyak pengalaman, dan senioritas dalam dunia kerja. Sebaliknya, Flaxman *et al.* (1968) dalam Gay (1994) menyatakan bahwa *mentoring* adalah hubungan yang saling mendukung antara seorang junior dengan seniornya yang menawarkan dukungan, arahan, dan bantuan secara konkret ketika si junior melalui periode-periode sulit,

yaitu memperoleh tugas-tugas penting atau memperbaiki masalah-masalah yang sudah ada.

*Mentoring* telah banyak dilakukan dalam organisasi-organisasi. Pada awalnya *mentoring* terbentuk karena kebutuhan sehingga hubungan *mentoring* lebih bersifat informal. Akan tetapi, saat ini ada sebagian organisasi yang berusaha membuat hubungan *mentoring* menjadi hubungan yang formal. Para pendukung *mentoring* formal merasakan munculnya berbagai masalah dari hubungan *mentoring* informal, antara lain acuan pelaksanaan *mentoring*, pemantauan kegiatan *mentoring*, biaya yang timbul akibat *mentoring*, dan tujuan *mentoring* (Gay, 1994).

Salah satu organisasi yang menerapkan hubungan *mentoring* adalah Kantor Akuntan Publik (KAP). Setiap organisasi pasti menginginkan karyawannya untuk menjadi produktif dan memberikan kontribusi bagi kemajuan organisasi. Adanya keterbatasan anggaran membuat program pementoran dipandang sebagai solusi efektif untuk memberikan pelatihan bagi karyawan baru. Akuntan yang lebih berpengalaman menyediakan diri menjadi penasihat karier, memberikan pedoman, memperkuat tim kerja, dan memberikan motivasi bagi juniornya. Pementoran diyakini memiliki keunggulan-keunggulan, antara lain meningkatkan kepercayaan diri dan kepuasan kerja karyawan.

Ponemon (1992) menyatakan bahwa kultur KAP dapat memberikan pengaruh terhadap keyakinan dan nilai-nilai anggotanya karena manajemen cenderung memilih dan mendukung individu-individu yang dianggap memiliki persamaan dengannya. Sosialisasi menjadi mekanisme kunci yang digunakan KAP untuk mengembangkan dan membimbing karyawan sehingga mereka mengadopsi keyakinan dan nilai yang sama dengan anggota -anggota lain.

## **2.2 Kriteria dan Peran Mentor**

Dalam hubungan *mentoring* kriteria pemilihan seseorang menjadi “mentor” dan kemampuan untuk berperan sebagai mentor masih menjadi pertanyaan yang sulit dijawab. Oleh karena itu, Pegg (1999) memberikan petunjuk mengenai kriteria seorang mentor, yaitu seorang mentor harus memiliki kredibilitas agar disegani oleh

*protégés*. Kredibilitas dapat dicapai melalui beberapa cara, antara lain sebagai berikut. *Umur*, yaitu semakin bertambah umur seseorang, maka semakin bertambah bijak. Pada umumnya orang yang lebih muda akan menghargai pendapat dan masukan dari orang yang lebih tua. *Buku-buku*, orang akan dihargai dan memiliki wawasan yang luas apabila banyak membaca buku. Apalagi jika orang tersebut menjadi penulis atau pengarang sebuah buku. *Kesuksesan*, orang yang meraih kesuksesan akan memiliki ide-ide dan pengalaman-pengalaman yang bisa dibagikan kepada orang lain. Selain itu, kredibilitas bisa dicapai melalui *street-wisdom*, *chemistry*, *kejujuran*, *truth teller*, *keahlian*, dan *keberadaan* seseorang

Sebuah organisasi yang ingin menerapkan hubungan *mentoring* harus memberikan kejelasan peran seorang mentor. Klarifikasi peran diperlukan sehingga dapat digunakan sebagai pedoman pelaksanaan hubungan *mentoring* bagi seorang mentor.

*Mentoring* dapat terbentuk dalam segala hubungan, misalnya antara pemain sepak bola dengan pelatihnya, aktris junior dengan seniornya, atau pemimpin perusahaan dengan mantan atasannya. Sering kali istilah *mentoring* dipandang sama dengan *leading*, *modelling*, *coaching*, *teaching*, *advising*, dan *counseling*. Berikut ini perbedaan peran mentor menurut Pegg (1999).

**Tabel 1**  
**Perbedaan Peran Mentor**

<b>Peran</b>	
Mentor menurut pandangan klasik	Sebagai pemberi nasihat yang bijaksana dan dapat dipercaya. Mentor memiliki kredibilitas dan bersedia memberikan jalan bagi <i>protégés</i> untuk mencapai tujuan. Mentor juga bersedia membagi pengetahuan agar orang bisa mengendalikan kehidupannya.
<i>Leaders</i>	<i>Leaders</i> adalah orang yang memberikan inspirasi untuk mencapai sesuatu yang terbaik. <i>Leaders</i> memberikan semangat untuk memfokuskan diri pada nilai-nilai tertentu, mencapai visi, dan mentransfer hasil yang nyata.
<i>Models</i>	Model adalah orang yang memberikan contoh untuk ditiru. Model yang baik adalah yang mengajarkan segala sesuatu yang harus dikerjakan untuk mencapai kesuksesan.

<i>Coaches</i>	<i>Coaches</i> adalah seseorang yang bekerja setiap hari dengan orang lain dan mendidik mereka untuk meningkatkan keahliannya. Hal ini dapat ditemukan dalam bidang olahraga, teknik, atau terapi. <i>Coaches</i> sering kali melakukan tiga tahap tindakan, yaitu mendukung orang untuk membangun kekuatannya sendiri, memberikan arahan untuk perbaikan, dan memungkinkan seseorang mencapai keberhasilan.
<i>Teachers</i>	Guru mempunyai peran untuk membagikan pengetahuan dan membuat suasana pembelajaran menjadi menyenangkan dan efektif. Guru memfokuskan pada tiga hal, yaitu inspirasi, implementasi, dan integrasi.
<i>Adviser</i>	<i>Advisers</i> adalah orang yang memberikan pengetahuan khusus (spesial).
<i>Counsellors</i>	<i>Counsellors</i> merupakan orang yang memberikan pemecahan atas sebuah masalah berdasarkan pengalaman atau kehidupan profesionalnya. <i>Counsellors</i> harus menciptakan iklim yang menyenangkan, memiliki keahlian untuk mendengarkan, dan bersifat tidak mengatur.
<i>Buddies</i>	<i>Buddy system</i> digunakan oleh beberapa organisasi. Anggota organisasi yang berpengalaman ditugaskan untuk memberikan contoh bagi karyawan baru.

---

Sumber: diringkas dari Pegg, Mike (1999), "The Art of *Mentoring*", *Industrial and Commercial Training*, Vo 13 no. 4.

### 2.3 BUKTI EMPIRIS *MENTORING*

Dirsmith dan Covalleski (1985) melaporkan adanya hubungan *mentoring* dalam KAP dan memberikan pandangan-pandangan untuk pembentukan hubungan *mentoring*. Penelitian ditekankan pada fungsi dan manfaat *mentoring* serta memberikan kontribusi sebagai berikut. Pertama, baik *protégés* maupun mentor memiliki sesuatu yang dapat ditawarkan dalam hubungan *mentoring*. Mentor menawarkan kekuasaan, rasa percaya diri, kesediaan untuk berbagi dan melindungi, dan dapat diandalkan, sedangkan *protégés* menawarkan catatan kinerja yang baik, memiliki latar belakang sosial yang baik, penampilan profesional, komitmen tinggi, dan loyalitas. Kedua, hubungan *mentoring* akan berkembang apabila mentor dan *protégés* merasa "*comfortable*" satu sama lain dan tiap-tiap dianggap memiliki *the right stuff*.

Pentingnya “*comfort*” dalam hubungan *mentoring* menjadi alasan sulitnya pembentukan hubungan *mentoring* secara formal. Ketiga, hubungan *mentoring* dibentuk selama beberapa periode waktu sehingga *protégés* dan mentor memiliki kesempatan untuk mengobservasi dan menguji *comfort* dan *trustworthiness* satu sama lain.

Literatur menunjukkan adanya hambatan-hambatan dalam pembentukan hubungan *mentoring* pada tahap awal (Whitener *et al.*, 1998; McKnight *et al.*, 1998). Masalah kunci proses pembentukan hubungan adalah rasa sukarela untuk membentuk hubungan *mentoring* dan pertukaran keuntungan yang melibatkan ketidakpastian. Ragins (1989) membahas faktor-faktor interpersonal dan organisasional yang potensial menjadi hambatan dalam pembentukan hubungan *mentoring*, khususnya di antara karyawan wanita.

Scandura (1992) menyebutkan bahwa perkembangan hubungan *mentoring* dapat terhambat karena tidak tercakup dalam sistem *reward* organisasi. Selain itu, faktor politik juga dapat menjadi penghambat. Lebih lanjut dari hasil wawancaranya, Scandura menyatakan adanya rasa enggan dari mentor potensial untuk menjadi mentor karena mentor dianggap campur tangan dalam pekerjaan *protégés*.

Raggins dan Cotton (1991) melakukan studi eksploratori untuk memberikan bukti empiris tentang hambatan-hambatan pembentukan hubungan *mentoring* dengan mengembangkan kuesioner. Ada lima hambatan yang dirasakan dengan identifikasi analisis faktor, yaitu (1) *access to mentor* (akses dengan mentor), (2) *fear of initiating a relationship* (rasa takut untuk mulai membentuk hubungan), (3) *willingness of mentor* (kesediaan mentor), (4) *approval of others* (persetujuan dari pihak lain), dan (5) *misinterpretation of approach* (misinterpretasi dari pendekatan yang dilakukan).

Viator (1999) menyelidiki apakah program *mentoring* formal dapat mengurangi hambatan-hambatan yang dirasakan dalam pembentukan hubungan *mentoring*. Viator menggunakan empat pertanyaan dari Ragins dan Cotton (1991) yang ditujukan pada akuntan profesional untuk menguji *access to mentors* (akses terhadap mentor) dan *willingness of mentor* (kesediaan dari mentor). Hasilnya



menunjukkan bahwa hambatan yang dirasakan dalam hubungan *mentoring* formal lebih rendah daripada KAP yang tidak memiliki hubungan *mentoring*.

Selain hubungan *mentoring* ada bentuk hubungan lain, yaitu “*peering*.” *Peer relationship* terbentuk secara sukarela karena rasa pertemanan, kebersamaan, dan senasib. *Peers* biasanya memiliki pengaruh dan kekuasaan lebih rendah daripada mentor. Hubungan *peer* dibentuk untuk membantu perkembangan karier tiap-tiap *peer* dengan berbagi informasi, diskusi strategi karier, dan saling memberikan dukungan emosi dan psikologis (Kram dan Isabella, 1985). Hambatan yang dirasakan dalam hubungan *peer* lebih rendah daripada hubungan mentor karena *peer* memiliki posisi yang sama sehingga memiliki kesediaan lebih tinggi untuk membentuk hubungan (Kaplan *et al.*, 2001). Adanya persamaan posisi antar *peer* akan mengurangi risiko yang ditanggung sehingga kesediaan (*willingness*) untuk membentuk hubungan *peer* lebih besar. Akan tetapi, kultur perusahaan yang memiliki tingkat kompetitif tinggi dapat menjadi penghalang pembentukan *peer relationship* (Scandura, 1992a) yang dapat diidentifikasi dari kultur perusahaan yang memiliki *turnover* tinggi.

Ragins dan Cotton (1991) menyatakan bahwa peringkat dalam organisasi berpengaruh terhadap kemampuan individu untuk mengembangkan hubungan *mentoring*. Di KAP peringkat juga berhubungan dengan hambatan yang dirasakan dalam pembentukan hubungan *mentoring*. Individu dengan peringkat lebih tinggi biasanya lebih *visible*, meningkatkan ketertarikan terhadap *mentoring*. *Turnover* karyawan berperingkat rendah di KAP lebih tinggi sehingga mentor potensial enggan membentuk hubungan dengan karyawan berperingkat rendah karena rendahnya prospek kelangsungan hubungan *mentoring*.

Viator dan Scandura (1991) juga menemukan hubungan signifikan antara peringkat di KAP dengan pembentukan hubungan *mentoring*. Ada 85 persen manajer yang memiliki hubungan *mentoring*, sedangkan akuntan junior hanya memiliki hubungan *mentoring* kurang dari 60 persen. Didukung dengan bentuk struktur piramida di KAP, individu berperingkat lebih rendah mengalami kesulitan lebih besar untuk memilih mentor potensial. Hubungan *peer* memiliki peluang besar untuk

terbentuk di antara individu yang memiliki peringkat rendah (akuntan junior) di KAP.

Penelitian yang dilakukan Viator dan Scandura (1991) membuktikan adanya hubungan *mentoring* di kantor akuntan publik (77 persen dari responden yang diteliti). Frekuensi hubungan *mentoring* berhubungan secara signifikan dengan jenjang karier karyawan dalam organisasi. Karyawan yang memiliki mentor seorang akuntan yang menjabat partner di kantor akuntan publik memiliki frekuensi lebih tinggi untuk tidak berpindah kerja dibandingkan dengan karyawan yang memiliki mentor seorang manajer.

Dalam kaitannya dengan aktivitas hubungan *mentoring* ditemukan perbedaan *rating* antara *protégés* yang bertahan di perusahaan dengan yang cenderung ingin berpindah kerja. *Protégés* yang tetap ingin bekerja di kantor akuntan publik tersebut memberi *rating* yang secara signifikan tinggi kepada mentor karena mentor memberikan perhatian secara personal terhadap karier *protégés*, memberikan penugasan-penugasan penting kepada *protégés*, memberikan pelatihan khusus dalam pekerjaan, dan membantu dalam mengkoordinasikan tujuan profesional *protégés*.

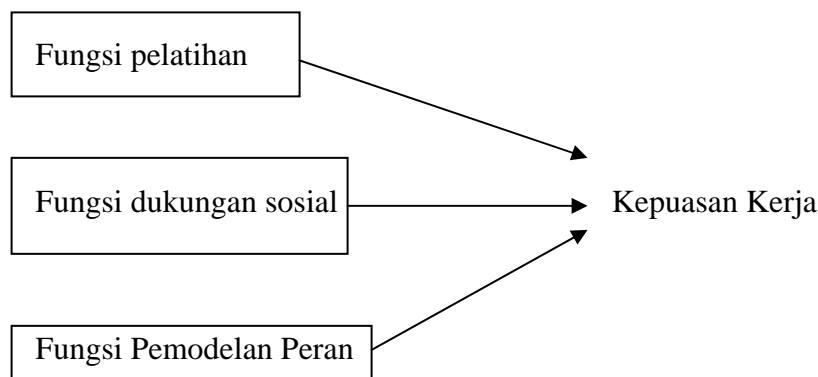
Hasil penelitian Viator dan Scandura mengindikasikan bahwa mentor kantor akuntan publik mampu membuat *protégés* betah bekerja di KAP, khususnya dalam fungsi pelatihan (*coaching*). Fairhurst (1985) membuktikan bahwa hubungan *mentoring* memiliki intensitas, hierarkis, dan durasi yang lebih lama dibandingkan dengan hubungan interpersonal lain yang dibentuk oleh karyawan dalam sebuah organisasi.

Penjabaran jenis hubungan yang terbentuk antara mentor dengan *protégés* dapat diuji berdasarkan aktivitas yang terdapat dalam hubungan *mentoring*. Beberapa penelitian (Burke, 1984 dalam Burke dan McKeen, 1989; Kram, 1985) menemukan bahwa mentor menyediakan tiga fungsi, yaitu pelatihan, (mentor memberikan nasihat kepada *protégés* tentang cara mengembangkan karier), fungsi dukungan sosial (mentor menempatkan diri sebagai teman yang dapat dipercaya), dan fungsi pemodelan peran (*protégés* mempelajari perilaku yang baik dengan mengobservasi tindakan mentor).

Burke (1984) dalam Burke dan McKeen (1989) menyatakan bahwa fungsi pelatihan dan dukungan sosial dapat dibuktikan dalam *mentoring*, sedangkan Scandura (1991) membuktikan adanya fungsi pelatihan, dukungan sosial, dan pemodelan peran. *Protégés* yang mengalami hubungan mentor akan mengalami kepuasan kerja karena adanya dukungan dari mentor dalam meningkatkan karier (Ragins, 2000). Oleh karena itu, penelitian ini akan membuktikan di antara tiga fungsi tersebut, manakah yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja *protégés*. Berdasarkan paparan tersebut, hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini (dalam bentuk hipotesis alternatif) adalah sebagai berikut.

- H1 Fungsi pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja *protégés*.**
- H2 Fungsi pemodelan peran berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja *protégés*.**
- H3 Fungsi dukungan sosial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja *protégés*.**

Berdasarkan paparan di atas yang digunakan sebagai dasar pemikiran peneliti dalam merumuskan hipotesis penelitian dapat dikembangkan model kerangka pikir penelitian sebagai berikut.



**Gambar 1**  
**Model Penelitian**

### III. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Penentuan Sampel

Pengumpulan data dilakukan dengan survei yang ditujukan pada anggota KAP dengan jumlah responden yang terdiri atas anggota wanita dan pria. Responden terdiri atas akuntan junior, senior/supervisor, dan manajer/partner. Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer yang diperoleh melalui metode survei. Pemilihan sampel dilakukan dengan menyebarkan kuesioner bagi para akuntan yang bekerja di KAP seputar kota Yogyakarta dan Surabaya. Jumlah kuesioner yang diberikan 300 buah dan yang kembali 150 buah. Berdasarkan pertanyaan dalam kuesioner diidentifikasi bahwa dari 150 kuesioner yang kembali 2 responden menjawab “tidak memiliki mentor”.

Dalam penelitian ini disebar sebanyak 300 buah kuesioner dengan tingkat pengembalian sebesar 150 buah (50 persen). Penyebaran kuesioner dilakukan melalui pos dan sebagian dilakukan konfirmasi melalui email dengan KAP bersangkutan. Akan tetapi, tingginya aktivitas para karyawan KAP menyebabkan proses pengisian kuesioner sedikit terhambat sehingga pengembalian tetap dilakukan melalui pos. Dari jumlah tersebut, sebanyak 4 buah tidak dapat diolah karena data kurang lengkap. Total kuesioner yang dapat diolah sebesar 146 buah.

#### 3.2 Operasionalisasi Variabel dan Pengolahan Data

Dalam penelitian ini akan digunakan pertanyaan yang dikembangkan dari penelitian Viator dan Scandura (1985). Dalam survei responden ditanya apakah memiliki hubungan *mentoring*. Dari jawaban responden (ya atau tidak) akan ditentukan dua kelompok responden, yaitu kelompok yang memiliki hubungan *mentoring* dan kelompok yang tidak memiliki hubungan *mentoring*. Kelompok yang tidak memiliki hubungan pementoran akan dikeluarkan dari analisis.

Butir-butir dalam kuesioner diadopsi berdasarkan penelitian Viator dan Scandura (1985) yang terdiri atas 20 pernyataan. Pernyataan-pernyataan tersebut menggambarkan ketiga fungsi *mentoring*, yaitu pelatihan (*coaching*), dukungan

sosial (*social support*), dan pemodelan peran (*role modeling*). Sebaliknya, untuk mengukur kepuasan kerja *protégés*, penelitian ini menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Ragins *et al.* (2000).

Sebelumnya akan dilakukan uji reliabilitas ukuran yang digunakan dalam mengoperasionalkan variabel penelitian. Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauhmana hasil pengukuran tetap konsisten jika dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama. Uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung *cronbach alpha* dari tiap-tiap instrumen dalam suatu variabel. Instrumen yang digunakan dikatakan andal jika memiliki nilai *cronbach alpha* lebih dari 0,5 (Ghozali, 2001).

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dikatakan valid apabila pernyataan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Analisis faktor dapat digunakan untuk mengkonfirmasi sebuah konstruk atau variabel. Apabila tiap-tiap butir pernyataan merupakan indikator sebuah variabel, maka akan memiliki nilai *loading* faktor yang tinggi. Dengan melihat rotasi *varimax* dapat dikelompokkan butir-butir pertanyaan yang masuk dalam kelompok variabel atau konstruk tertentu. Uji validitas juga dapat dilakukan dengan melihat korelasi antar-variabel. Validitas instrumen dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *Pearson Correlation*.

#### **IV. HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **4.1 Uji Reliabilitas dan Validitas Instrumen**

Berdasarkan uji reliabilitas dan uji validitas, instrumen-instrumen yang digunakan dalam penelitian ini reliabel dan valid. Sebelumnya dilakukan pengurangan butir-butir pernyataan dalam kuesioner. Butir yang didrop adalah pernyataan keenam (PLTH6) untuk konstruk pelatihan, pernyataan kesatu (PEMOD1) untuk konstruk pemodelan peran, dan pernyataan keempat (DSOS4) untuk konstruk dukungan sosial. Sebaliknya, untuk butir-butir pernyataan dalam variabel kepuasan kerja, pernyataan keempat (KPK 4) dibuang untuk memenuhi reliabilitas yang disyaratkan. Ringkasan nilai *cronbach alpha* yang seluruhnya lebih

besar dari 0,5 (sehingga dikatakan reliabel) untuk tiap-tiap variabel dapat dilihat dalam tabel 2. Sebaliknya, uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat korelasi antarvariabel. Berdasarkan signifikansi korelasi tiap-tiap variabel, butir yang digunakan dalam kuesioner sudah valid.

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

<b>Variabel</b>	<b>Nilai Cronbach Alpha Sebelum reduksi item</b>	<b>Nilai Cronbach Alpha Setelah reduksi item</b>
Aktivitas pelatihan	0,7560	0,8297
Aktivitas pemodelan peran	0,7952	0,8345
Aktivitas Dukungan Sosial	0,7941	0,8109
Kepuasan kerja	0,7940	0,8373

#### 4.2 Statistik Deskriptif

Tabel 3 menunjukkan statistik deskriptif tiap-tiap butir dalam kuesioner. Berikut ini gambaran mengenai tiap-tiap butir untuk kelompok *protégés*.

**Tabel 3.**  
**Rata-rata Jawaban Responden**

<b>Item</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Mean N=146</b>
PLTH 1	Mentor memberikan perhatian secara personal terhadap karier saya	4,17
PLTH 2	Mentor memberikan penugasan-penugasan penting bagi saya	3,95
PLTH 3	Mentor memberikan pelatihan untuk menangani masalah khusus dalam pekerjaan saya	3,78
PLTH 4	Mentor mau memberikan advis berkaitan dengan peluang kenaikan jabatan saya.	3,64
PLTH 5	Mentor membantu saya dalam mengkoordinasikan tujuan-tujuan profesional	3,85
PEMOD1	Saya mencoba untuk meniru perilaku mentor	3,95
PEMOD2	Saya mengagumi kemampuan mentor untuk memotivasi orang lain	4,16
PEMOD3	Saya menghargai pengetahuan mentor tentang profesi akuntan	4,28
DSOS 2	Saya mendiskusikan masalah-masalah pekerjaan	3,88

	dengan mentor	
DSOS 3	Saya menaruh kepercayaan terhadap mentor	3,69
DSOS4	Saya menganggap mentor sebagai teman	3,76
DSOS 5	Saya sering pergi makan siang dengan mentor	3,75
KPK1	Mentor membuat lingkungan kerja saya terasa nyaman	4,54
KPK2	Mentor berperan efektif dalam menjalankan tugasnya	3,88
KPK3	Mentor dapat memenuhi keingintahuan saya	3,95

Berdasarkan rata-rata jawaban responden, secara keseluruhan dapat diketahui persetujuan responden terhadap butir-butir yang dijabarkan dalam kuesioner. Hal ini terbukti dari rata-rata jawaban responden yang lebih besar dari 3 (netral).

### 5.3 Pengujian Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan persamaan regresi. Hipotesis pertama, kedua, dan ketiga akan didukung apabila *p value* dari koefisien variabel pelatihan (PLTH), pemodelan peran (PEMOD), dan dukungan sosial (DSOS) lebih kecil dari 0,5. Hasil persamaan regresi dapat dilihat dalam tabel 4.

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Persamaan Regresi**

Variabel	Koefisien	Nilai t	Signifikansi	Adjusted R Squared	Nilai F
PLTH	0,014	0,195	0,845	0,643	87,980*
PEMOD	0,795	9,112	0,000		
DSOS	-0,006	-0,120	0,905		

\* signifikan pada 0,000

Berdasarkan hasil persamaan regresi diketahui bahwa model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kepuasan kerja *protégés*. Hal ini terbukti dari nilai F yang signifikan pada level 0,00 ( $< 0,01$ ). Koefisien determinasi yang disesuaikan (*adjusted R-squared*) sebesar 0,643 artinya variabel kepuasan kerja *protégés* dapat dijelaskan oleh variabel pelatihan, pemodelan peran, dan dukungan sosial.

Koefisien regresi variabel pemodelan peran (PEMOD) menunjukkan signifikansi sebesar 0,00 ( $< 0,01$ ) artinya variabel pemodelan peran memiliki

pengaruh terhadap kepuasan kerja *protégés*. Hubungan antara variabel pemodelan peran dengan kepuasan kerja *protégés* menunjukkan nilai positif. Hal ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya (Burke, 1984 dalam Burke dan McKeen, 1989). Dua variabel lainnya, yaitu pelatihan dan dukungan sosial menunjukkan signifikansi yang lebih besar dari 0,05 ( $> 0,05$ ) sehingga hasil penelitian ini tidak konsisten dengan hasil temuan dari Kram dan Isabella (1985) dan Noe (1988). Berdasarkan hasil persamaan regresi, dapat disimpulkan bahwa dari tiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini hanya hipotesis kedua yang dapat didukung, yaitu fungsi pemodelan peran dalam *mentoring* mempengaruhi kepuasan kerja *protégés*. Sebaliknya, hipotesis pertama, yaitu fungsi pelatihan dalam *mentoring* mempengaruhi kepuasan kerja *protégés* dan hipotesis ketiga, yaitu fungsi dukungan sosial dalam *mentoring* mempengaruhi kepuasan kerja *protégés* tidak dapat didukung oleh penelitian ini.

## V. SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan dan bertitik tolak dari hasil temuan penelitian-penelitian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa dalam lingkup kerja kantor akuntan publik fungsi pelatihan dalam *mentoring* tidak terbukti mempengaruhi kepuasan kerja *protégés*. Hal ini terlihat dari signifikansi variabel PLTH yang lebih besar dari 0,05. Temuan ini tidak konsisten dengan hasil penelitian Kram dan Isabella (1985) dan Noe (1988) yang membuktikan bahwa fungsi pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja *protégés*.

Fungsi pemodelan peran dalam *mentoring* terbukti berpengaruh terhadap kepuasan kerja *protégés*. Hal ini terbukti dari signifikansi variabel PEMOD yang lebih kecil dari 0,05. Hasil ini sejalan dengan temuan Burke (1984). Hasil penelitian Burke (1984) membuktikan bahwa dari tiga fungsi yang ada dalam *mentoring*, hanya fungsi pemodelan peran yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja *protégés*.

Fungsi dukungan sosial dalam *mentoring* tidak terbukti mempengaruhi kepuasan kerja *protégés*. Hal ini terlihat dari signifikansi variabel DSOS yang lebih besar dari 0,05. Temuan ini tidak konsisten dengan hasil penelitian Kram dan



Isabella (1985) dan Noe (1988) yang membuktikan bahwa fungsi dukungan sosial berpengaruh terhadap kepuasan kerja *protégés*.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mendorong pengembangan penelitian-penelitian selanjutnya tentang *mentoring* di kantor akuntan publik. Penelitian mendatang diharapkan dapat memperbaiki keterbatasan-keterbatasan penelitian ini dengan mempertimbangkan untuk memperluas model dengan mempertimbangkan variabel lain, membedakan bentuk pementoran yang diterapkan, dan mengidentifikasi fungsi *mentoring* yang paling dominan. Penelitian berikutnya juga perlu menambah literatur penelitian yang lebih baik secara teori dan empiris untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Booth, Rosemary. 1996. "Mentor or Manager: What is The Difference? A Case Study in Supervisory Mentoring". *Leadership and Organization Development Journal*.
- Burke, R. J. and McKeen, C. A. 1989. "Developing Formal Mentoring Programs in Organizations". *Business Quarterly*, 53 (3), pp. 76—99.
- Dirsmith, M. W., dan Covalski, M. A. 1985. "Informal Communications, Nonformal Communications and Mentoring in Public Accounting Firms". *Accounting, Organizations and Society* 10: 149—169.
- Fagenson, E. A. 1989. "The Mentor Advantage: Perceived Career/Job Experiences of Protégés versus Non-protégés". *Journal of Organizational Behavior* 10, pp. 309—320.
- Gay, Brian. 1994. "What Is Mentoring?", *Education+Training*, 36 (5), pp. 4—7.
- Hunt, D. M., dan Michael, C. 1983. "Mentorship: A Career Training and Development Tool". *Academy of Management Review* 8 (3): 475—485.
- Kaplan, S. E., A. K. Keinath, dan J. C. Walo. 2001. "An Examination of Perceived Barriers to Mentoring in Public Accounting". *Behavioral Research in Accounting* 13, pp. 195—220.

- Kram, K. E. 1983. "Phases of The Mentor Relationship". *Academy of Management Journal* 26 (Desember), pp. 608—625.
- Kreitner dan Kinicki. 2001. *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Messmer, M. 2002. "Building s Succesfull Mentoring Program". *The National Public Accountant*. Di-download dari [www.proquest.com](http://www.proquest.com), Augustus 2002.
- Pegg, Mike. 1999. "The Art of Mentoring". *Industrial and Commercial Training*. Vol. 3 No. 4, pp. 136—141.
- Ponemon, L. A. 1992. "Ethical Reasoning and Selection-Socialization in Accounting." *Accounting, Organizations and Society* 17 (3/4), pp. 239-258.
- Ragins, B. R. 1989. "Barriers to Mentoring: The Female Manager's Dillema." *Human Relations* 42, pp. 1—22.
- Ragins, B. R., Cotton, J. L., and Miller, J. S. 2000. "Marginal Mentoring: The Effects of Type of Mentor, Quality of Relationship, and Program Design on Work and Career Attitudes." *Academy of Management Journal*. Vol. 43, No. 6. pp. 1177—1194.
- Rahmiati, dan Indra W. K. 2004. "Hubungan Antara Mentoring dengan Role Stress dan Job Outcomes Dalam Lingkungan Akuntan Publik". *SNA VII Denpasar Bali*, 2-3 Desember 2004.
- Scandura, T. A. 1992. "Mentorship and Career Mobility: An Empirical Investigation." *Journal of Organizational Behavior* 13, pp. 169—174.
- Viator, R. E. 1999. "An Analysis of Formal Mentoring Programs and Perceived Barriers to Obtaining A Mentor at Large Public Accounting Firms." *Accounting Horizons* 13:1, Maret 1999, pp. 37—53.
- Viator, R. E., Scandura, T. A. 1991. "A Study of Mentor- Protégés Relationship in Large Public Accounting Firms." *Accounting Horizons* 5 (September), 1991. pp. 20—30.