

PERAN MENTOR, INTENSITAS BERPINDAH KERJA DAN HAMBATAN YANG DIRASAKAN OLEH AKUNTAN WANITA DALAM MENTORING DI KANTOR AKUNTAN PUBLIK

Endang Raino Wirjono
 Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi
 Universitas Atma Jaya Yogyakarta
 Jl. Babarsari No. 43 Yogyakarta
 Telp: 0274-487711 ext.2133, HP: +6815685204
 Email: raino@fe.uajy.ac.id

Abstrak

Penelitian tentang *mentoring* telah membuktikan adanya fungsi pelatihan, pendukung sosial, dan *role modelling* bagi *proteges*. Penelitian ini memiliki tiga tujuan yaitu pertama, membuktikan adanya fungsi pementoran di Kantor Akuntan Publik (KAP), kedua, menguji hubungan antara jenis kelamin dengan keinginan untuk berpindah kerja, dan ketiga, mengeksplorasi hambatan-hambatan yang dirasakan oleh akuntan wanita dalam hubungan pementoran. Responden penelitian terdiri para akuntan wanita dari KAP sebanyak 147 orang. Analisis data dilakukan dengan menggunakan statistik deskriptif dan *Chi-square Probabilistic analysis*. Hasil penelitian menemukan, terdapat fungsi *mentoring* di KAP, jenis kelamin memiliki hubungan positif dengan keinginan berpindah kerja, dan wanita merasakan hambatan-hambatan dalam hubungan *mentoring* di KAP.

Kata kunci: *mentoring*, fungsi pelatihan, pendukung sosial, *role modelling*, keinginan berpindah kerja

Abstract

Recent study about mentoring found that mentors provide coaching, social support and role modelling functions for protégés. This study aims: firstly, to get the evidence that there are three functions of mentoring in accounting firms, secondly, to examine that gender has correlation with intention to change jobs, and thirdly, to explore the obstacles faced by female accountant during mentoring. The respondents of this study were the female accountants of the accounting firms. There are 147 respondents participated in this study. The data analysis is conducted by using descriptive statistics and chi-square probalistic analysis. Results of the study shows that, first, there are three mentoring functions in public accounting offices, second, gender had positive correlation with intention to change jobs, and third, female faced obstacles in mentoring relationships.

Keywords: mentoring, coaching function, social support, role modelling, intention to move

PENDAHULUAN

Keterlibatan wanita dalam sektor industri saat ini membawa dampak terhadap peranan wanita

dalam kehidupan keluarga. Di satu pihak, wanita bekerja dapat berperan dalam membantu ekonomi keluarga dan sebagai pencari nafkah utama dalam

keluarga, di sisi lain peranannya dalam urusan rumah tangga menjadi berkurang karena lamanya waktu yang digunakan untuk aktivitas di luar rumah tangga.

Walaupun kesempatan bagi wanita untuk bekerja di berbagai bidang pekerjaan dan mengenyam pendidikan tinggi semakin besar ternyata tetap ada wanita lebih memilih berhenti bekerja atau berhenti kuliah, terutama setelah berkeluarga. Ada berbagai alasan yang dikemukakan atas tindakan ini, antara lain untuk menjalankan kodrat alami, yaitu menjadi istri dan ibu yang baik. Namun ada beberapa pendapat kontra yang muncul, antara lain: sebenarnya, wanita tidak ingin kehilangan feminitas sehingga wanita akan mengalami kehilangan penghargaan sebagai seorang wanita yang feminin serta ditolak lingkungan sosialnya (Seniati, 2003). Alasan lain adalah diperkirakan wanita takut jika terlihat berprestasi dalam pekerjaan atau pendidikan ini muncul akibat adanya ketakutan akan sukses (*fear of success*) dalam diri wanita sehingga memicu motivasi menghindari sukses (*motivation to avoid success*).

Peranan wanita dalam pembangunan negara cukup mendapat perhatian yang besar. Sudarta (2007) menyatakan bahwa diskriminasi pada perempuan terjadi karena adanya norma yang ada di suatu wilayah atau karena dikondisikan oleh institusi hukum melalui perilaku dan kebiasaan rumah tangga atau melalui peraturan-peraturan dan insentif yang memengaruhi perilaku masyarakat.

Arti penting perbaikan status perempuan dan peningkatan peran potensi wanita dalam pembangunan tidak lagi dipandang dari masalah hak asasi manusia dan keadilan sosial. Upaya peningkatan kesejajaran gender tertanam kuat dalam kerangka fundamental hak asasi manusia dan keadilan gender. Investasi untuk perempuan juga diakui dalam menentukan pencapaian tujuan pembangunan yang berkesinambungan.

Warren (2007) menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan yang rendah mutunya, tingkat

kesehatan dan status nutrisi rendah, serta akses yang terbatas terhadap sumber daya tak hanya menekan kualitas hidup perempuan saja, namun juga membatasi produktivitas dan menghalangi pertumbuhan dan efisiensi ekonomi. Oleh karena itu, peningkatan dan perbaikan status perempuan perlu dilakukan secara intensif untuk mencapai kesejajaran dan keadilan sosial serta praktik pembangunan yang baik.

Beberapa wanita masih merasa kecewa dalam perlombaan meniti jenjang karir karena para wanita merasa bahwa kepesatan laju karir tidak sejajar dengan rekan pria. Banyak manajer wanita yang ditempatkan pada posisi yang secara tipikal dianggap sesuai dengan perilaku mereka. Jabatan yang lazim dipegang oleh para wanita adalah manajer bidang personalia, *public relation* (humas), dan bidang yang berkaitan dengan masalah tanggung jawab sosial perusahaan (Christina, 2005). Semakin tinggi jenjang kepangkatan, makin sedikit wanita yang mendudukinya karena pengembangan karir wanita sering dihambat oleh rintangan struktural dan sosio kultural yang telah mengakar (Soetanto, 2003).

Hasil penelitian Andler dan Izraeli (1998) dalam Soetanto (2003) menunjukkan bahwa sampai saat ini masih terdapat hambatan-hambatan yang muncul, terkait dengan pengembangan karir wanita di tempat kerja seperti hambatan *attitudinal*, *behavioral*, dan *structural*. Penelitian yang dilakukan oleh Soetanto (2003) juga menunjukkan adanya berbagai hambatan struktural dan sosio kultural yang dialami wanita bekerja dalam mengembangkan karir di tempat kerja. Hambatan struktural dalam pengembangan karir dapat berbentuk hambatan-hambatan yang berasal dari organisasi atau perusahaan seperti praktik rekrutmen dan seleksi, minimnya mentor dan model peranan, praktik pembangunan karir dan kebijakan promosi, praktik penilaian, kekuasaan institusional laki-laki dan peranan wanita karyawan wanita (Soetanto, 2003). Selain itu, dalam mengembangkan karir, wanita juga sering mengalami hambatan sosio kultural yang

berasal dari lingkungan eksternal organisasi (socio budaya). Hambatan sosio kultural tersebut berkaitan dengan masalah-masalah karir dan pengaruhnya terhadap pekerjaan, keluarga serta masalah-masalah yang timbul di dalamnya.

Selain berbagai hambatan kultural dan sosio kultural yang memengaruhi pengembangan karir wanita dalam organisasi, hasil penelitian Keeton (1996) mengidentifikasi beberapa faktor yang memberikan kontribusi terhadap keberhasilan karir wanita yang menduduki jabatan sebagai profesional maupun manajer antara lain *glass ceiling effect*, ketersediaan mentor, pendidikan, *gender-role stereotype*, dan kepemilikan kekuasaan. Newman (1993) dalam Keeton (1996) mengemukakan tiga model yang dapat dikaitkan dengan faktor-faktor yang memengaruhi kesuksesan wanita dalam karirnya yang meliputi *human capital model*, *socio psychological model* dan *systemic model*. Dalam *human capital model*, faktor-faktor yang memengaruhi kesuksesan karir wanita meliputi pendidikan, persaingan dalam pekerjaan, intelegensia, keterampilan teknis, perencanaan karir, status perkawinan dan usia bekerja di perusahaan. Faktor-faktor psikologis yang memengaruhi kesuksesan wanita karir menurut *social-psychological model* antara lain adalah rasa percaya diri, keterampilan interpersonal, kerja keras, motivasi, pengambil risiko, dukungan dari rekan kerja, keberuntungan, dan dukungan dari keluarga. Sedangkan dalam *systemic model*, ada beberapa faktor yang memengaruhi kesuksesan karir wanita di tempat kerja yaitu bantuan dari mentor, berada pada tempat dan waktu yang tepat, mampu mengambil peluang untuk maju, organisasi profesional, pelatihan dan jaringan organisasi wanita (Keeton, 1996).

Pada umumnya setiap jenjang karir seseorang diawali dengan mengenali kompleksitas dan karakteristik pekerjaan yang akan dilakukannya, (Mulia, 2005). Proses ini dikenal dengan istilah *mentoring* yang sering dilakukan di Kantor

Akuntan Publik (KAP). 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 "*mentoring*". *Mentoring* merupakan proses pembentukan dan pemeliharaan hubungan antara pihak mentor dan junior (Kinicki & Kreitner, 2001). Keuntungan bagi organisasi dengan adanya *mentoring* adalah dapat menanamkan dan mengembangkan nilai dan norma organisasi dan memfasilitasi pengembangan bakat manajerial secara profesional serta mendidik karyawan yang kurang berpengalaman (Hunt & Michael, 1983).

Hubungan mentor- *protégé* 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 & Mc Keen, 1989).

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

Proses *mentoring* melibatkan hubungan antar mentor dan *proteges*. Menurut Kaplan *et al.* (2001) dan Roche (1979) karakteristik mentor adalah orang atau bagian organisasi dengan peringkat lebih tinggi dalam pengetahuan dan pengalaman untuk memberikan dukungan pada pengembangan karir *proteges* sehingga biasanya mentor adalah orang yang bekerja lebih lama, lebih berpengalaman yang memberi nasehat, bimbingan dan dukungan

terhadap pengembangan karyawan yang lebih muda, dan kurang berpengalaman. Menurut Kaplan *et al.* (2001) jabatan dalam organisasi berpengaruh terhadap kemampuan individu untuk mengembangkan hubungan pementoran.

Beberapa penelitian (Burke, 1984 dalam Burke and McKeen, 1989; Kram, 1985) menemukan bahwa mentor menyediakan tiga fungsi yaitu pelatihan, (mentor memberikan nasihat kepada *proteges* tentang cara mengembangkan karir), fungsi dukungan sosial (mentor menempatkan diri sebagai teman yang dapat dipercaya), dan fungsi pemodelan peran (*proteges*) mempelajari perilaku yang baik dengan mengobservasi tindakan mentor).

Burke (1984) dalam Burke and 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. *Proteges* yang mengalami hubungan mentor akan mengalami kepuasan kerja karena adanya dukungan dari mentor dalam meningkatkan karir (Ragins, 2000).

Hasil penelitian oleh Viator and Scandura (1994) menunjukkan perlunya pemahaman kondisi sebuah organisasi untuk mengetahui faktor-faktor yang memperkuat atau memperlemah hubungan *mentoring*. Penelitian lain oleh Scandura (1992) menunjukkan adanya hubungan lain yang juga terdapat dalam kantor akuntan publik yaitu *peer relationship* (hubungan antar karyawan).

Peer relationship menempatkan individu dalam posisi yang sama, sehingga hambatan pembentukan hubungan ini lebih rendah daripada hubungan *mentoring*. Akan tetapi, lingkungan kerja KAP yang kompetitif dapat menyebabkan beberapa individu enggan terlibat dalam *peer relationship* (Scandura, 1992).

Isu jender dalam proses pementoran di akuntan publik menjadi masalah yang cukup besar, banyak alasan yang dikemukakan yang berkaitan dengan

ketidakmampuan wanita dalam menjalankan tugasnya sebagai akuntan dan juga dalam interaksi sosial di lingkungan pekerjaannya. Ragins and Cotton (1999) menemukan bahwa wanita menghadapi hambatan interpersonal dalam hal jender serta organisasi yang dapat mengakibatkan mereka malas membina hubungan dengan mentor potensial.

Hasil penelitian Viator and Scandura (1994) membuktikan adanya hubungan antara fungsi 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 bertujuan membuktikan hubungan masing-masing fungsi *mentoring* dengan intensitas akuntan wanita berpindah kerja, hubungan jenis kelamin dengan intensitas berpindah kerja dan hambatan yang dirasakan oleh akuntan wanita dalam hubungan *mentoring*.

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Wanita dan *Mentoring*

Pada pandangan tradisional, peran jender yang sesuai untuk wanita adalah feminin, sedangkan peran jender yang sesuai untuk pria adalah maskulin. Hal ini menunjukkan bahwa femininitas dan maskulinitas dipandang sebagai dua variabel kepribadian yang berdiri sendiri dan merupakan dua kutub yang berbeda. Akan tetapi, pandangan nontradisional menyatakan bahwa femininitas dan maskulinitas bukanlah dua variabel yang terpisah, melainkan

saling melengkapi. Pandangan nontradisional mengemukakan konsep peran jender androgini yang berasal dari kata “andro” yang berarti pria, dan “gyn” yaitu wanita. Androgini merupakan penggabungan karakteristik, nilai, sikap, serta tingkah laku yang dianggap pria dan wanita dengan tujuan memasukkan karakteristik positif dari jenis kelamin satu ke jenis kelamin yang lain. Orang-orang androgini cenderung lebih kompeten, lebih yakin pada diri sendiri, memiliki harga diri tinggi, memiliki motif berprestasi yang tinggi serta lebih fleksibel dalam bertingkah laku maupun menampilkan tugas maskulin dan feminin tanpa disertai perasaan tidak enak (Seniati, 2003).

Hasil penelitian Nina (1991) dan Naully (1993) dalam Seniati (2003) membuktikan bahwa wanita yang memiliki peran jender feminin memiliki ketakutan akan sukses yang lebih tinggi secara signifikan dibandingkan wanita yang memiliki peran jender androgini. Sementara penelitian lainnya, Patana (2002) serta Nina dan Dahesihsari (2002) dalam Seniati (2003) menemukan tidak ada perbedaan ketakutan akan sukses pada wanita dengan peran jender feminitas, maskulinitas dan androgini.

Mentoring efektif berhubungan dengan karir dan sikap kerja yang positif (Kram, 1985). Akan tetapi studi yang dilakukan oleh Kram (1985) lebih menekankan pada hubungan *mentoring* informal. Sedangkan studi untuk mengetahui pengaruh *mentoring* formal dan hubungan antara *mentoring* informal dan formal belum banyak dilakukan.

Penelitian tentang perilaku keorganisasian membuktikan bahwa karyawan yang memiliki mentor akan merasa lebih menyatu (*integrated*) dengan organisasi dan memiliki peluang lebih besar untuk memperoleh kenaikan jabatan (Viator & Scandura, 1991). Menurut Kram (1983) dalam Viator and Scandura (1991), mentor adalah seseorang yang lebih senior dan berpengalaman yang memberikan advis, konsultasi dan dukungan terhadap pengembangan karir kepada karyawan

yang lebih junior (disebut sebagai *proteges*).

Dalam penelitian Dirsmith and Covaleski (1985) dilakukan wawancara dengan 100 akuntan publik dari seluruh posisi dalam organisasi (partner, manajer, dan staf). Hasil penelitian menyimpulkan bahwa terdapat *mentoring* di kantor akuntan publik dan merupakan proses komunikasi nonformal (diklasifikasikan sebagai “nonformal” karena *mentoring* terjadi di luar sistem komunikasi formal organisasi).

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. Mentor memiliki karakteristik sebagai anggota organisasi berperingkat lebih tinggi yang memiliki pengalaman dan pengetahuan signifikan dan memiliki komitmen untuk memberikan dukungan bagi karir profesional *protégé* (Kaplan, *et al.*, 2001). Mentor menjadi bagian penting dari pengembangan kultur *high-performance* karena pertama, *mentoring* memberikan kontribusi dengan menciptakan rasa keutuhan melalui sosialisasi nilai-nilai inti organisasi; kedua, mendukung rasa *membership*; dan ketiga, meningkatkan pertukaran interpersonal antara anggota organisasi (Kinicki & Kreitner, 2001).

Pengertian *Mentoring*

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

Setiap organisasi pasti menginginkan karyawannya untuk menjadi produktif dan memberikan kontribusi bagi kemajuan organisasi, demikian pula KAP. Akan tetapi, beberapa KAP sering menghadapi masalah anggaran yang terbatas, sehingga program *mentoring* dipandang sebagai solusi efektif untuk memberikan pelatihan bagi karyawan baru. Akuntan yang lebih berpengalaman menyediakan diri menjadi penasehat karir, memberikan pedoman, memperkuat tim kerja dan memberikan motivasi bagi juniornya. Pementoran diyakini memiliki keunggulan-keunggulan antara lain, meningkatkan kepercayaan diri dan kepuasan kerja karyawan.

Kram (1985) menyatakan, ada dua fungsi proses *mentoring* yaitu fungsi karir dan psikososial. Fungsi karir artinya *mentoring* dapat meningkatkan perkembangan karir melalui *sponsorship*, *exposure* dan *visibility*, *coaching*, *protection*, dan *challenging assignment*. Fungsi psikososial terdiri dari *acceptance* dan *confirmation*, *counseling*, dan *friendship* yang dapat meningkatkan rasa kompetensi anggota organisasi.

Ada empat tahap proses *mentoring* yaitu tahap *initiation*, *cultivation*, *separation*, dan *redefinition* (Kram, 1983). Fase-fase hubungan *mentoring* tersebut terdiri atas:

1. *Initiation*, adalah periode enam bulan sampai dengan satu tahun ketika hubungan mulai dirasakan penting bagi kedua belah pihak (mentor-*proteges*).
2. *Cultivation*, adalah periode dua sampai lima tahun ketika *range* fungsi karir dan psikososial yang diberikan diperluas.
3. *Separation*, adalah periode enam bulan sampai dengan dua tahun setelah perubahan signifikan dalam hubungan peran struktural dan/atau pengalaman emosi dari hubungan.
4. *Redefinition*, adalah periode tidak pasti

setelah fase *separation* ketika hubungan berakhir, yang membuat ketertarikan terhadap *peer relationship*.

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.

Keberhasilan Program *Mentoring*

Menurut Messmer (2002), sebelum menerapkan program *mentoring* dalam sebuah organisasi, ada beberapa hal yang harus diperhatikan antara lain:

1. Waktu untuk memulai program *mentoring*.

Pada saat organisasi KAP memutuskan akan melakukan *mentoring*, maka perlu ditentukan harapan atau ekspektasi dari *mentoring* antara lain tujuan utama (misalnya: membangun modal intelektual, meningkatkan produktivitas, memperbaiki pengetahuan sebuah kelompok terhadap pekerjaan yang digelutinya) dan pengukuran hasil serta target yang ditetapkan untuk mencapai tujuan. KAP harus menentukan pilihan program *mentoring* yang akan diterapkan (formal atau informal). Pendekatan pementoran formal memerlukan komitmen yang lebih tinggi, karena mentor dibebani tanggungjawab atas perkembangan *protégés*. Akan tetapi, *mentoring* formal lebih terstruktur dan efisien dalam jangka panjang. Program-program dapat didesain

sedemikian rupa sehingga setiap peserta program (baik mentor maupun *protégés*) akan menerima penghargaan finansial atau non finansial. Sebaliknya, program *mentoring* informal tidak menuntut prosedur spesifik dengan ekspektasi-ekspektasi tertentu. Karyawan memiliki kebebasan untuk menentukan bentuk dan waktu *mentoring*. Program *mentoring* informal pada umumnya dipilih apabila KAP tidak yakin sepenuhnya dalam memfasilitasi dan mengalami keterbatasan sumber daya untuk mengelola program pementoran.

2. Pemilihan karyawan yang terlibat (partisipan) dalam program *mentoring*.

Dalam pemilihan karyawan yang akan ditunjuk menjadi mentor, KAP harus memilih seorang profesional yang memiliki sikap positif terhadap pekerjaan yang dijalani. Mentor diharapkan memiliki perpaduan antara kemampuan kepemimpinan dan teknis, serta hubungan interpersonal yang kuat. Dalam memasangkan mentor dengan *protégés* perlu dipertimbangkan personalitas dan jenis pekerjaan masing-masing karyawan. Pembentukan tim mentor sebaiknya terdiri dari para karyawan senior yang memiliki ketrampilan dan pengalaman berbeda-beda. *Mentoring* dilakukan dengan dasar rotasi (perputaran) sehingga seluruh *protégés* dapat menyerap keahlian dan mengalami transfer pengetahuan dari para mentor secara efektif.

3. Pemberian Arahan

KAP perlu melakukan pelatihan bagi seluruh mentor dan *protégés*, baik dalam program *mentoring* formal maupun informal. Kedua belah pihak wajib memiliki

pemahaman tentang ekspektasi program *mentoring* secara jelas. Masing-masing pihak juga harus menyadari tanggungjawab yang dibebankan. Para mentor dan *protégés* melakukan penentuan tujuan, dan frekuensi pertemuan agar tidak terjadi kesalahpahaman. Dalam program *mentoring* mutlak diperlukan keyakinan (*trust*) satu sama lain. Penerapan program *mentoring* memerlukan waktu dan komitmen sehingga perlu dilakukan evaluasi secara kontinyu. Bahkan, modifikasi pendekatan yang digunakan dalam program *mentoring* akan dilakukan bila diperlukan. Backwell (1989) menyatakan bahwa kegagalan program *mentoring* ada beberapa macam yaitu: hambatan filosofi, ekspektasi yang tidak jelas, kurangnya pengakuan dan kompensasi, pelatihan yang tidak memadai, biaya mahal, dan kurangnya pedoman.

Hambatan yang Dihadapi Wanita

Perkembangan emansipasi beberapa dekade belakangan ini menyebabkan banyaknya tenaga kerja wanita memasuki dunia kerja, bahkan pada bidang-bidang yang diasosiasikan dengan pekerjaan laki-laki seperti akuntan publik. Menurut Viator and Scandura (1994) terdapat perbedaan antara *proteges* wanita dan laki-laki dalam jenis *mentoring* yang diperoleh yang berkaitan dengan hambatan yang lebih tinggi pada wanita dalam akuntan publik. Kaplan *et al.* (2001) mendukung bahwa pekerja wanita menghadapi hambatan yang lebih besar untuk memperoleh mentor dibandingkan akuntan publik laki-laki. Ragins (1989) memberikan penjelasan tentang alasan mentor laki-laki kurang suka membimbing *proteges* karena persepsi bahwa *proteges* wanita mempunyai risiko yang lebih besar dibandingkan laki-laki.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini disebarakan sebanyak 300 buah kuesioner dengan responsi sebesar 150 buah (30%). Penyebaran kuesioner dilakukan melalui pos dan sebagian dilakukan konfirmasi melalui email dengan KAP bersangkutan. Akan tetapi, tingginya aktivitas para karyawati KAP menyebabkan proses

pengisian kuesioner sedikit terhambat sehingga proses pengambilan kuesioner ada yang dilakukan dengan cara “jemput bola” ke lokasi penelitian. Dari jumlah tersebut, sebanyak 3 buah tidak dapat diolah karena data kurang lengkap. Total kuesioner yang dapat diolah sebesar 147 buah. Data demografi responden dapat dilihat dalam Tabel 1.

Tabel 1. Data Demografi Responden

No	Keterangan	Kode	Total 147 orang
1	Posisi		
	Manajer	1	26
	Senior	2	47
	Yunior	3	74
2	Umur		
	< 23 tahun	1	5
	24-29 tahun	2	33
	30-35 tahun	3	38
	35-40 tahun	4	56
	>40 tahun	5	15
3	Tingkat pendidikan		
	D3	1	12
	S1	2	78
	S2	3	43
	S3	4	14

Sumber: data primer diolah

Pengukuran Variabel

Dalam survei, responden ditanya apakah memiliki hubungan *mentoring*. Dari jawaban responden (ya atau tidak), ditentukan dua kelompok responden yaitu kelompok yang memiliki hubungan *mentoring* dan kelompok yang tidak memiliki hubungan *mentoring*. Kelompok yang tidak memiliki hubungan *mentoring* dikeluarkan dari analisis.

Penelitian ini menggunakan kuesioner dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi responden untuk menentukan apakah responden mengalami hubungan kerja yang menunjang karir dan memengaruhi mobilitas kerja dalam organisasi.

2. Apabila responden menjawab “tidak” maka responden hanya perlu menjawab tentang karakteristik personal dan mobilitas karir karyawan. Sebaliknya, jika responden menjawab “ya” maka responden harus menjawab tentang perkembangan hubungan yang dialami dan meng-gambarkan mentor yang ada di organisasi berdasarkan posisi dalam organisasi, jenis kelamin, umur dan tingkat pendidikan.
3. Responden menjawab pertanyaan mengenai fungsi *mentoring* yang dialami dan mendeskripsikan hambatan yang dirasakan dalam hubungan *mentoring*.

Pengujian dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga tahap analisis yaitu:

1. Pengujian mengenai hubungan antara fungsi *mentoring* yang dialami oleh *proteges* dengan keinginan berpindah kerja. Pengujian dilakukan dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Viator and Scandura (1994) yang terdiri atas 20 pernyataan. Pernyataan-pernyataan tersebut menggambarkan ketiga fungsi *mentoring* yaitu pelatihan (*coaching*), dukungan sosial (*social support*) dan pemodelan peran (*role modeling*). Pengujian ini menggunakan *descriptive statistic* untuk membuktikan hubungan masing-masing fungsi *mentoring* dengan keinginan berpindah kerja.
2. Pengujian intensitas berpindah kerja dengan jenis kelamin dilakukan dengan *chi-square statistical probability*. Pengujian *chi-square* dilakukan untuk mengetahui distribusi frekuensi dari intensitas *turnover* karyawan berdasarkan gender.
3. Pengujian mengenai hambatan yang dirasakan oleh akuntan wanita dalam hubungan *mentoring* dilakukan dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Raggins

dan Cotton (1999). Pengujian dilakukan dengan menggunakan *descriptive statistic*.

Peneliti melakukan uji reliabilitas untuk membuktikan kesahihan instrumen yang digunakan. 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 masing-masing instrumen dalam suatu variabel. Instrumen yang digunakan dikatakan andal jika memiliki nilai *cronbach alpha* lebih dari 0,6 (Ghozali, 2001).

Uji validitas ditujukan untuk memastikan bahwa masing-masing pertanyaan terklarifikasi pada variabel yang telah ditentukan. Untuk mengetahui daya validitas butir-butir pertanyaan untuk masing-masing variabel dilakukan pengujian faktor analisis. Pengujian faktor analisis dilakukan untuk mengetahui validitas konstruk yaitu dilihat dari nilai korelasi *Pearson* antar variabel (Ghozali, 2001).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Reliabilitas dan Validitas

Berdasarkan uji reliabilitas dan uji validitas, instrumen-instrumen yang digunakan dalam penelitian ini reliabel dan valid (Tabel 2). Sebelumnya dilakukan pengurangan butir-butir pernyataan dalam kuesioner. Butir yang tidak digunakan adalah pernyataan ke enam (C6) untuk konstruk pelatihan, pernyataan ke empat (R4) untuk konstruk dukungan sosial, dan pernyataan ke satu (P1) untuk konstruk pemodelan peran. Ringkasan nilai *cronbach alpha* yang seluruhnya lebih besar dari 0,6 (sehingga dikatakan reliabel) untuk masing-masing variabel dapat dilihat dalam Tabel 2. Sedangkan uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat korelasi antar variabel. Berdasarkan signifikansi korelasi masing-masing variabel (dapat dilihat dalam Lampiran 1), butir yang digunakan dalam kuesioner sudah valid.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai <i>Cronbach Alpha</i>
Aktivitas pelatihan	0,9213
Aktivitas pemodelan peran	0,8726
Aktivitas Dukungan Sosial	0,8497
Hambatan yang dirasakan	0,6830

Sumber: data olahan

Statistik Deskriptif

Tabel 3 menunjukkan *mean* (rata-rata) masing-masing butir dalam kuesioner. Berikut ini gambaran mengenai masing-masing butir kuesioner berdasarkan jawaban responden.

Tabel 3. Fungsi dalam Hubungan *Mentoring*

Butir	Pernyataan	Mean
		N=146
PLTH 1	Mentor memberikan perhatian secara personal terhadap karir 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 dengan mentor	3,88
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

Sumber: data olahan

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

Berdasarkan hasil analisis korelasi terbukti bahwa antara variabel fungsi pelatihan (Plthn) dengan keinginan berpindah kerja (*Intent*) berhubungan

secara signifikan, demikian pula hubungan antara variabel fungsi pemodelan peran (*role*) dan fungsi pendukung sosial dengan keinginan berpindah kerja. Fungsi *mentoring* yang paling dipertimbangkan karyawan dalam memutuskan berpindah kerja adalah fungsi pelatihan karena memiliki koefisien korelasi paling besar yaitu sebesar 0,644 dengan signifikansi 0,00, sebagaimana dapat dibaca dalam Tabel 4.

Tabel 4. Hubungan Antar Variabel

Hubungan	Koefisien Korelasi	Signifikansi
Pelthn-Intent	0,644	0,000
Role-Intent	0,482	0,000
Sosial-Intent	0,565	0,000

Sumber: data olahan

Tabel 5. menunjukkan statistik deskriptif masing-masing butir dalam kuesioner yang mendeskripsikan

hambatan-hambatan yang dirasakan oleh akuntan wanita dalam hubungan *mentoring*.

Tabel 5. Hambatan-Hambatan yang Dirasakan dalam Hubungan *Mentoring*

Butir	Pernyataan	Rerata
HMBT1	Saya kurang mendapatkan kesempatan informal untuk membangun hubungan pementoran	2.2333*
HMBT2	Jenis kelamin (gender) saya membuat mentor saya tidak bersedia membangun hubungan pementoran	2.8333*
HMBT3	Rekan kerja merasa iri jika saya terlibat dalam hubungan pementoran	2.2667*
HMBT4	Mentor mungkin salah mengartikan pendekatan saya mengarah pada tindakan seksual	3.1333
HMBT5	Iklim di organisasi saya tidak mendorong hubungan pementoran	3.7000
HMBT6	Keterlibatan seksual mungkin terjadi dalam hubungan pementoran	2.8667*
HMBT7	Saya kurang mendapatkan perhatian dalam perusahaan	2.2000*
HMBT8	Ketika saya memiliki seorang mentor saya merasa tergantung padanya	3.4667

Butir	Pernyataan	Rerata
HMBT9	Rekan kerja mungkin menyalahartikan pendekatan saya terhadap mentor mengarah pada tindakan seksual	4.5000
HMBT10	Saya mengalami kesulitan dalam memperoleh mentor	3.2000
HMBT11	Saya kurang mendapat kesempatan untuk memperoleh mentor	2.6000*
HMBT12	Saya harus meyakinkan mentor bahwa saya berkomitmen terhadap karir saya	4.3333
HMBT13	Rekan kerja mungkin tidak setuju jika saya terlibat dalam hubungan pementoran	3.1667
HMBT14	Jika mentor yang berbeda jenis kelamin menawari saya tuntunan karir, saya takut pendekatan ini sebagai tindakan ke arah seksual	2.8000*
HMBT15	Saya tidak merasa nyaman mengambil peran asertif dalam pendekatan saya kepada mentor	1.6667*
HMBT16	Pasangan atau orang terdekat saya akan merasa keberatan jika mentor saya berbeda jenis kelamin	2.3333*
HMBT17	Gosip di kantor akan terjadi jika saya berada dalam hubungan pementoran dengan seseorang yang berlainan jenis kelamin (jender)	3.6333

Sumber: data olahan

Berdasarkan jawaban responden, ada 9 (sembilan) butir pernyataan yang menunjukkan rerata di bawah 3 yaitu butir HMBT 1, 2, 3, 6, 7, 11, 14, 15 dan 16. Sementara itu ada 8 (delapan) butir pernyataan menunjukkan rerata di atas 3 yaitu butir HMBT 4, 5, 8, 9, 10, 12, 13 dan 17. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden (52%) menyatakan persetujuan terhadap butir-butir pernyataan kuesioner tersebut.

Hambatan yang dirasakan oleh responden akuntan wanita dalam hubungan pementoran di kantor akuntan publik dapat disarikan sebagai berikut ini:

1. Mentor mungkin salah mengartikan

pendekatan saya mengarah pada tindakan seksual.

2. Iklim di organisasi saya tidak mendorong hubungan pementoran
3. Ketika saya memiliki seorang mentor saya merasa tergantung padanya.
4. Rekan kerja mungkin menyalahartikan pendekatan saya terhadap mentor mengarah pada tindakan seksual.
5. Saya mengalami kesulitan dalam memperoleh mentor.
6. Saya harus meyakinkan mentor bahwa saya berkomitmen terhadap karir saya.
7. Rekan kerja mungkin tidak setuju jika saya

terlibat dalam hubungan pementoran

8. Pasangan atau orang terdekat saya akan merasa keberatan jika mentor saya berbeda jenis kelamin.
9. Gosip di kantor akan terjadi jika saya berada dalam hubungan pementoran dengan seseorang yang berlainan jenis kelamin (gender).

Chi-Square Probabilistic Analysis

Analisis statistik dengan *Chi Square* dilakukan untuk menguji hubungan antara keinginan protégés untuk tinggal atau pindah dengan jender protégés. Tabel 6. meringkas proporsi *proteges* yang berkeinginan tinggal di KAP dengan yang berkeinginan pindah kerja berdasarkan jenis kelamin protégés.

Tabel 6. Distribusi Frekuensi Keinginan Berpindah Kerja Berdasarkan Jenis Kelamin *Proteges*

Jenis Kelamin	Keinginan berpindah		Total
	Tinggal	Pindah	
Wanita	120 (81,63%)	27 (18,27%)	147 (100%)

Probabilitas Statistik Chi-square = 0,044*

Sumber: data olahan

Berdasarkan hasil pengujian yang menunjukkan probabilitas statistik Chi-square dengan signifikansi lebih kecil dari 0,05 membuktikan bahwa keinginan berpindah kerja memiliki hubungan dengan jenis kelamin.

SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Simpulan

Simpulan yang diperoleh dari hasil penelitian ini membuktikan bahwa akuntan wanita yang bekerja di KAP memperoleh seluruh fungsi yang terdapat dalam *mentoring* yaitu pelatihan, pendukung sosial, dan *role modelling*. Fungsi *mentoring* yang paling dipertimbangkan karyawan dalam memutuskan berpindah kerja adalah fungsi pelatihan dengan koefisien korelasi paling besar, yaitu sebesar 0,644 dan signifikansi 0,00 (lebih kecil

dari 0,05). Penelitian ini juga membuktikan adanya hubungan antara keinginan berpindah kerja dengan jenis kelamin. Hal ini terbukti dari nilai signifikansi probabilitas statistik *Chi-square* yang lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,044. Dalam penelitian ini juga terbukti bahwa akuntan wanita merasakan adanya hambatan dalam hubungan *mentoring*.

Keterbatasan

Penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan, antara lain: sulitnya menemukan responden wanita yang menduduki jabatan manajer dan *partner* di KAP-KAP dan penggunaan metode *survey* yang mengandalkan pada penilaian diri sendiri (*self assessment*) sehingga dapat mengurangi kemampuan generalisasi hasil penelitian.

Sampel penelitian ini terdiri dari akuntan yang bekerja pada kantor akuntan besar dan kecil

sehingga tekanan peran yang dialaminya akan berbeda satu sama lain; responden yang digunakan kurang mewakili populasi yang sebenarnya sehingga dapat mengurangi kemampuan generalisasi hasil penelitian, dan penggunaan metode survei dalam penelitian ini mengakibatkan tidak dapat dilakukannya kontrol atas jawaban responden.

Saran

Berdasarkan keterbatasan-keterbatasan yang ada dalam penelitian, 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 *mentoring* yang diterapkan, 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

- Backwell, J. E. (1989). Mentoring: An Action Strategy for Increasing Minority Faculty. *Academe* 75 (5), 8-14.
- Burke, R. J. & McKeen, C. A. (1989). Developing Formal Mentoring Programs in Organizations. *Business Quarterly*, 53(3).
- Chao, G. T. (1997). Mentoring Phases and Outcomes. *Journal of Vocational Behavior* 15 (1), 15-28.
- _____, Walz, P. M., & Gardner, P. D. (1992). Formal and Informal Mentorships: A Comparison on Mentoring Functions and Contrast with No Mentored Counterparts. *Personnel Psychology*, 45, 619-636.
- Christina, H. (2005). Diakses dari www.komputekonline.com.
- Dirsmith, M. W., & 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 Proteges versus Non-proteges. *Journal of Organizational Behavior* 10.
- Ghozali, I. (2001). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. edisi II. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hunt, D. M., & Michael, C. (1983) Mentorship: A Career Training and Development Tool. *Academy of Management Review* 8 (3), 475-485.
- Kaplan, S. E., Keinath, A. K., & Walo, J. C. (January 2001). An Examination of Perceived Barriers to Mentoring in Public Accounting. *Behavioral Research in Accounting* 13.
- Keeton, K. B. (1996). Characteristics of Successful Women Managers and Professionals in Local Government: A National Survey. *Women in Management Review* 11 (3), 27-34.
- Kinicki, A., & Kreitner, R., (2001) *Organizational Behavior*. McGraw Hill.
- Kram, K. E. (1983). Phases of The Mentor Relationship. *Academy of Management Journal* 26 (Desember).

- _____. (1985). Improving The Mentoring Process. *Training and Development Journal* 39, 40-43.
- Messmer, M., (August 2002). Building a Successful Mentoring Program. *The National Public Accountant*. didownload dari www.proquest.com.
- Mulia, W., & Kusuma I. W., (2005). Pengujian Hambatan Yang Dirasakan Terasuh Dalam Hubungan Pementoran pada Kantor Akuntan Publik. *Simposium Nasional Akuntansi V* yang diselenggarakan di Solo pada tanggal 15-16 September.
- Ponemon, L. A. (1992) Ethical Reasoning and Selection-Socialization in Accounting. *Accounting, Organizations and Society* 17 (3/4).
- Ragins, B. R. (1989). Barriers to Mentoring: The Female Manager's Dilemma, *Human Relations* 42.
- _____. (1997). Antecedents of Diversified Mentoring Relationship. *Journal of Vocational Behavior* 51, 90-109.
- _____, & Cotton, J. L. (1999). Mentor Functions and Outcomes: A Comparison of Men and Women in Formal and Informal Mentoring Relationships. *Journal of Applied Psychology* 84 (4), 529-550.
- _____, J. L., 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* 43 (6).
- Scandura, T. A. (1992) Mentorship and Career Mobility: An Empirical Investigation. *Journal of Organizational Behavior* 13.
- _____, & Viator, R. (1994). Mentoring Functions and Protégé Turnover Intentions. *Accounting, Organizations and Society* 19 (8), 717-734.
- Seniati, L. (2003). Wanita Indonesia Takut Sukses? Diakses dari www.google.com pada tanggal 20 Oktober 2008.
- _____, & Dahehsari, R. (2003). Hubungan Antara Peran Jenis Kelamin, *Fear of Success* dan Kesukubangsaan dengan Komitmen Dosen Perempuan terhadap Organisasi. *Anima Indonesian Psychological Journal* 17 (4), 332-345.
- Soetanto, Y. C. (2003). Pandangan Karyawan Wanita terhadap Hambatan-Hambatan dan Pengembangan Karir di Mirota Kampus Yogyakarta. *Skripsi* tidak dipublikasikan.
- Sudarta, W. (2007). Peranan Wanita dalam Pembangunan Berwawasan Gender. Diakses dari www.google.co.id.
- 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).
- _____, & Scandura, T. A. (September 1991). A Study of Mentor- Protégé Relationship in Large Public Accounting Firms. *Accounting Horizons* 5.
- Warren, H. (2007). Gender and Development. *Journal of Gender and Development* 15 (2).

Lampiran 1

Uji Validitas Fungsi Pelatihan, Fungsi Pemodelan Peran dan Fungsi Pendukung Sosial dalam *Mentoring*

Correlations

		C1	C2	C3	C4	C5	C6	PLTHAN
C1	Pearson Correlation	1	,939**	,691**	,763**	,779**	-,484**	,859**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	147	147	147	147	147	147	147
C2	Pearson Correlation	,939**	1	,844**	,867**	,711**	-,333**	,958**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	147	147	147	147	147	147	147
C3	Pearson Correlation	,691**	,844**	1	,881**	,288**	-,201*	,845**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,015	,000
	N	147	147	147	147	147	147	147
C4	Pearson Correlation	,763**	,867**	,881**	1	,550**	-,262**	,911**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,001	,000
	N	147	147	147	147	147	147	147
C5	Pearson Correlation	,779**	,711**	,288**	,550**	1	-,477**	,659**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	147	147	147	147	147	147	147
C6	Pearson Correlation	-,484**	-,333**	-,201*	-,262**	-,477**	1	-,108
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,015	,001	,000	.	,195
	N	147	147	147	147	147	147	147
PLTHAN	Pearson Correlation	,859**	,958**	,845**	,911**	,659**	-,108	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,195	.
	N	147	147	147	147	147	147	147

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

Correlations

		R1	R2	R3	R4	ROLE
R1	Pearson Correlation	1	,780**	,789**	-,158	,847**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,056	,000
	N	147	147	147	147	147
R2	Pearson Correlation	,780**	1	,515**	,471**	,951**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
	N	147	147	147	147	147
R3	Pearson Correlation	,789**	,515**	1	-,147	,746**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,075	,000
	N	147	147	147	147	147
R4	Pearson Correlation	-,158	,471**	-,147	1	,369**
	Sig. (2-tailed)	,056	,000	,075	.	,000
	N	147	147	147	147	147
ROLE	Pearson Correlation	,847**	,951**	,746**	,369**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
	N	147	147	147	147	147

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		P1	P2	P3	P4	P5	SOSIAL
P1	Pearson Correlation	1	,110	,435**	,249**	,072	,385**
	Sig. (2-tailed)	.	,186	,000	,002	,386	,000
	N	147	147	147	147	147	147
P2	Pearson Correlation	,110	1	,749**	,462**	,595**	,831**
	Sig. (2-tailed)	,186	.	,000	,000	,000	,000
	N	147	147	147	147	147	147
P3	Pearson Correlation	,435**	,749**	1	,590**	,626**	,904**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	147	147	147	147	147	147
P4	Pearson Correlation	,249**	,462**	,590**	1	,606**	,757**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	.	,000	,000
	N	147	147	147	147	147	147
P5	Pearson Correlation	,072	,595**	,626**	,606**	1	,826**
	Sig. (2-tailed)	,386	,000	,000	,000	.	,000
	N	147	147	147	147	147	147
SOSIAL	Pearson Correlation	,385**	,831**	,904**	,757**	,826**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	147	147	147	147	147	147

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).