

Apakah Fungsi Mentoring, Motivasi dan Pengembangan Karir Mempengaruhi Kinerja Perawat?

Nuning Sukma Kamaratri¹, M.F. Arrozi Adhikara²

^{1,2}. Program Magister Administrasi Rumah Sakit Universitas Esa Unggul, Jakarta, Indonesia

Jalan Arjuna Utara No. 9 Kebon Jeruk Jakarta Barat

Korespondensi E-mail: arrozi@esaunggul.ac.id

Abstract

The issue of achieving optimal employee performance in a hospital is related to achieving comprehensive hospital performance targets. This is important as a signal to hospitals if they want sustainability so that employee performance must continue to be good. Thus, professional management needs support in mentoring activities, to increase employee motivation and career development in order to produce good nurse performance. The purpose of this study was to obtain empirical evidence of the influence of the functions of mentoring, motivation and career development on nurse performance in health institution

This study uses a survey research method with an explanatory approach to causality research. The unit of analysis is nurse. Time horizon uses cross section. The sampling technique is saturated sampling. This study uses Path Analysis, the number of samples successfully collected was 48. Data analysis using path analysis with statistical analysis.

The results showed that the functions of mentoring, motivation and career development jointly influenced the performance of hospital nurses; the mentoring function has a significant positive effect on nurse motivation variables; the mentoring function does not have a significant positive effect on nurse career development variables; the mentoring function has a significant positive effect on nurse performance variables; career development has a significant positive effect on nurse performance variables; and nurse motivation has a significant positive effect on nurse performance variables.

Research findings are that hospital nurses have a high internal or intrinsic drive to make themselves have high expertise, high competence, experience, skills and high skills through training in order to meet professional qualification standards according to expertise and competence.

Keyword: *Mentoring, Motivation, Career Development, Nurse Performance*

Abstrak

Issue pencapaian kinerja karyawan yang optimal dalam rumah sakit berhubungan dengan pencapaian target kinerja rumah sakit secara komprehensif. Hal ini penting sebagai signal bagi rumah sakit apabila ingin sustainability sehingga kinerja karyawan harus terus baik. Sehingga, perlu dukungan manajemen secara profesional dalam kegiatan mentoring, untuk meningkatkan motivasi dan pengembangan karir perawat dalam rangka menghasilkan kinerja perawat yang baik. Tujuan penelitian ini untuk memperoleh bukti empiris pengaruh antara fungsi mentoring, motivasi dan pengembangan karir terhadap kinerja perawat di RS. Mata AINI Prof Dr Isak Salim Jakarta. Penelitian ini menggunakan metode penelitian survei dengan pendekatan eksplanatoris kausalitas research. Unit analisis adalah perawat RS Mata AINI Prof Dr Isak Salim Jakarta. Horison waktu menggunakan cross section. Teknik pengambilan sampel adalah sampling jenuh. Penelitian ini menggunakan Analisis Jalur (Path Analysis), Jumlah sampel yang berhasil dikumpulkan adalah 48. Analisis data menggunakan path analysis dengan analisis statistic. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi mentoring, motivasi dan pengembangan karir berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja perawat rumah sakit; fungsi mentoring berpengaruh positif signifikan terhadap variabel motivasi; fungsi mentoring tidak berpengaruh secara positif signifikan terhadap variabel pengembangan karir; fungsi mentoring berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja perawat; pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja perawat; serta motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja perawat. Temuan penelitian adalah perawat mempunyai suatu dorongan yang tinggi dari dalam dirinya atau intrinsik untuk membuat diri sendiri mempunyai keahlian yang tinggi, kompetensi yang tinggi, pengalaman, ketrampilan dan skill yang tinggi melalui pelatihan dalam rangka memenuhi standard kualifikasi profesi sesuai keahlian dan kompetensi..

Kata Kunci: *Mentoring, Motivasi, Pengembangan Karir, Kinerja Perawat*

PENDAHULUAN

Rumah sakit merupakan suatu lembaga pelayanan kesehatan yang menjadi harapan masyarakat yang paling akhir untuk memperoleh kesehatan. Hal ini tentunya perlu didukung oleh pelayanan yang berkualitas dari penyedia layanan kesehatan baik dari tenaga medis atau dokter dan juga paramedis atau perawat (Zegal, 2015). Dalam upaya meningkatkan potensi sumber daya manusia yang efektif dan efisien maka perlu direncanakan dengan baik, pelaksanaannya harus konsisten, dan dikendalikan secara kontinu. Untuk itu memerlukan sistem pengaturan dan pengendalian sumber daya manusia secara terorganisasi yang diharapkan memberi dampak positif bagi perusahaan atau organisasi dalam menghasilkan kinerja yang jauh lebih baik (Martoredjo, 2015).

Kinerja karyawan ini secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap citra perusahaan (Mandasari, 2015). Salah satu indikator dalam menilai kinerja rumah sakit adalah indikator kinerja keuangan dan indikator kinerja non keuangan. Karena kinerja keuangan tidak cukup untuk menjelaskan kinerja organisasi secara keseluruhan maka perlu didukung oleh kinerja non keuangan. Selama 3 (tiga) tahun target jumlah pasien yang berobat tidak tercapai dari anggaran yang telah ditentukan, yakni pada tahun 2016 mencapai 84%, tahun 2017 mencapai 82%, dan tahun 2018 mencapai 81%. Jumlah pendapatan usaha tiap tahunnya juga tidak tercapai, yakni pada tahun 2016 mencapai 85%, tahun 2017 mencapai 81%, dan tahun 2018 mencapai 80%. Dengan kondisi ini maka kinerja RS. Mata AINI Prof Dr Isak Salim Jakarta dapat dikategorikan buruk. Kinerja individu karyawan rumah sakit mempengaruhi kinerja organisasi rumah sakit, artinya bila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja rumah sakit juga baik. Usaha untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan sangat dibutuhkan suatu motivasi.

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seorang karyawan. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan kepadanya (Runia, 2019). Kinerja yang tinggi tidak akan tercipta tanpa motivasi yang tulus (Evanda, 2017). Tanpa motivasi, maka karyawan tersebut tidak akan berhasil

dalam menyelesaikan suatu pekerjaan secara optimal oleh karena tidak ada kemauan yang muncul dari dalam diri karyawan itu sendiri, namun yang muncul hanyalah suatu rutinitas belaka (Sutrischastini, 2015). Kinerja seseorang dinilai berdasarkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya, dan untuk mencapainya perlu dukungan suatu kemauan dan motivasi. Apabila tugas tersebut dapat diselesaikan dengan baik, maka seseorang tersebut akan mendapat kepuasan tersendiri. Kepuasan tersebut lebih dapat dirasakan oleh seseorang jika seseorang menerima suatu penghargaan baik fisik maupun psikis (Runia, 2019).

Penghargaan fisik bagi seorang karyawan bisa berupa pemberian materi baik gaji atau insentif atau bisa juga berupa pengembangan karir. Pada beberapa penelitian, pengembangan sistem jenjang karir perawat memberikan dampak positif bagi perawat yaitu dengan adanya pengembangan sistem jenjang karir perawat, akan meningkatkan percaya diri perawat dalam memberikan pelayanan keperawatan yang berkualitas bagi pasien, meningkatkan pengembangan profesional perawat dan memberikan *reward* untuk kinerja perawat yang berkualitas (Pasang, 2018).

Dalam rangka melayani pasien di rumah sakit, beberapa profesi akan berkolaborasi dengan memperhatikan kode etik dan moral profesi agar pasien dapat menerima pelayanan dan asuhan keperawatan yang bermutu baik. Salah satu cara yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kompetensi perawat untuk meningkatkan kinerjanya adalah dengan memberikan metode pelatihan preceptor dan mentor antara perawat yang senior dengan perawat yang junior (Sulung, 2016). Program mentoring dapat memberikan manfaat yang besar bagi organisasi, di dalamnya terdapat nilai-nilai pembelajaran sehingga sumber daya manusia dalam suatu organisasi menjadi lebih baik dan akibat dari adanya dukungan antara individu dan organisasi maka akan meningkatkan motivasi karyawan (Hasibuan, 2018). Dengan memiliki mentor maka seorang karyawan akan merasa lebih menyatu dalam organisasinya dan dapat memiliki kesempatan yang lebih besar untuk mendapatkan promosi atau pengembangan karir. Pada prinsipnya, mentoring adalah suatu proses peningkatan kualitas diri yang dilakukan secara *interpersonal* baik dalam hal pendidikan dan

pekerjaan melalui pendekatan emosional diantara pementor dengan para *mentee*-nya. Dengan mentoring, karyawan cenderung belajar dengan cepat dan akibatnya segera menjadi produktif. Nilai-nilai pembelajaran pada saat mentoring dapat membuat karyawan menjadi lebih baik dalam bekerja dan juga akibat dari adanya dukungan antara karyawan dan perusahaan maka akan dapat meningkatkan motivasi karyawan. Mentoring menyediakan komunikasi yang lebih banyak dan lebih baik antara karyawan dengan manajer sehingga lebih banyak kesempatan bagi manajer untuk mengikuti kemajuan karir karyawan. Motivasi kerja karyawan merupakan suatu penggerak utama dalam menciptakan kinerja yang tinggi dan pemberian kesempatan pengembangan karir bagi karyawan yang berhubungan dengan keahliannya dapat ditularkan dengan yang lainnya, sehingga ilmu yang didapatkan bisa untuk meningkatkan kinerja.

Motivasi penelitian ini adalah; pertama, adanya indikasi bahwa kinerja karyawan rumah sakit dirasakan kurang optimal. Hal ini dapat diindikasikan dari indikator kinerja perusahaan berupa kinerja keuangan dan kinerja non keuangan rumah sakit yang tidak tercapai. Kinerja karyawan terutama perawat merupakan hal yang sangat penting sebagai *signal* bagi rumah sakit bahwa terdapat suatu masalah yang terjadi sehingga apabila rumah sakit ingin terus bertahan secara *sustainability* maka kinerja perawat harus terus baik. Kedua, hasil penelitian yang menunjukkan *research gap* memberi peluang bagi peneliti untuk menangkap adanya masalah kinerja perawat yang menyebabkan kinerja keuangan dan kinerja non keuangan rumah sakit yang tidak tercapai. Ketiga, kebaruan dan penelitian ini adalah bahwa motivasi dan pengembangan karir bertindak sebagai variabel mediasi/*intervening* sebagai pengembangan dari penelitian lain sebelumnya, yang menempatkan fungsi mentoring sebagai

variabel *independen*. Keempat, pengukuran kinerja perawat yang mempengaruhi pencapaian target kinerja rumah sakit.

Tujuan studi adalah untuk menganalisis pengaruh signifikan secara bersama-sama antara fungsi mentoring, motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja perawat di Rumah Sakit secara simultan.

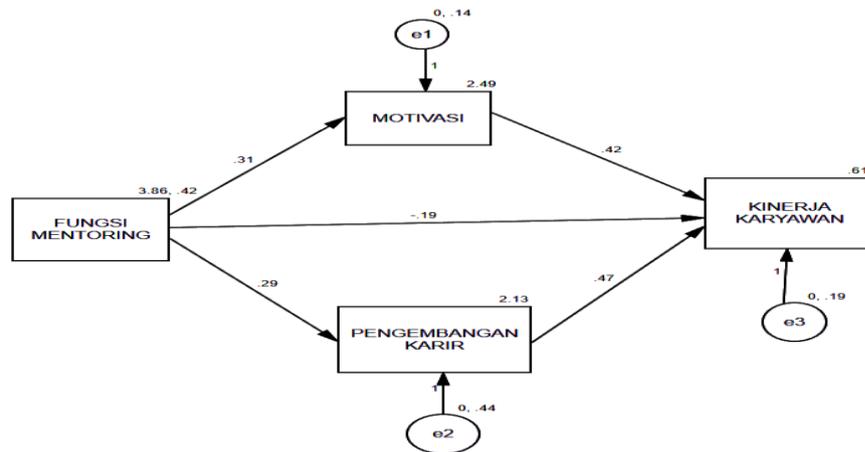
Kontribusi penelitian adalah, *pertama* digunakan sebagai bahan ilmiah di perpustakaan dan juga sebagai bahan referensi bagi mahasiswa yang meneliti masalah manajemen, analisis pengaruh fungsi mentoring, motivasi kerja dan pengembangan karir perawat terhadap kinerja perawat di rumah sakit. *Kedua*, digunakan sebagai alternatif maupun dasar pertimbangan bagi rumah sakit untuk mengambil kebijakan untuk memperoleh kinerja perawat yang baik dengan meningkatkan motivasi kerja serta pengembangan karir bagi perawat dengan strategi manajemen berupa fungsi mentoring.

METODE PENELITIAN

Desain Riset

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan pengujian hipotesis. Jenis penelitian adalah survey dengan pendekatan *eksplanatoris kausalitas research*. Unit analisis adalah individu perawat pada industri jasa kesehatan. Horison waktu menggunakan *cross section*. Teknik pengambilan sampel adalah *purposive sampling* dengan kriteria eksklusif adalah perawat. Sampel yang digunakan adalah 48. Analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan analisis statistik.

Variabel-variabel dalam penelitian ini meliputi variabel independent yaitu fungsi mentoring, variabel *intervening* yaitu motivasi (Z1) dan pengembangan karir (Z2), serta variabel dependen yaitu kinerja perawat (Y).



Gambar 1. Model Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskriptif Statistik

Hasil deskriptif statistik menunjukkan kecenderungan perawat pada persepsi bersikap netral dalam menyikapi perilaku pada setiap variabel.

Tabel 1. Hasil Uji Deskriptif Statistik

Variabel	N	Minimum	Maksimum	Mean	Std Deviation
Kinerja Perawat	48	3,00	5,00	3,8667	0,39227
Pengembangan karir	48	2,29	5,00	3,6190	0,57542
Motivasi	48	3,00	4,60	3,8100	0,35108
Mentoring	48	1,06	4,33	3,4213	0,83427
Valid N (listwise)	48				

Sumber: Hasil pengolahan data peneliti, 2019

Perilaku dalam Situasional Rumah Sakit

Hasil deskripsi jawaban responden tentang sikap dalam berperilaku ditunjukkan dalam matriks perilaku dalam Tabel 2. Matriks Perilaku Responden

No	Variabel	Posisi Three Box Method			
		Rendah	Sedang	Tinggi	Perilaku
1	Mentoring		*		Pengkaderan
2	Motivasi			*	Berkeinginan
3	Pengembangan Karir		*		Merintis
4	Kinerja Perawat			*	Berprestasi

Pengujian Hipotesis

Hasil Uji Parsial dengan *Struktural Equation Modeling* terdapat pada tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 3. Uji Parsial

Pengaruh Variabel			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	Keterangan
Mentoring	→	Motivasi	0,313	0,086	3,652	***	Par_1	H2 diterima
Mentoring	→	Pengembangan Karir	0,193	0,150	1,657	0,080	Par_2	H3 ditolak
Mentoring	→	Kinerja Perawat	0,294	0,113	2,721	0,045	Par_3	H4 diterima
Pengembangan Karir	→	Kinerja Perawat	0,469	0,100	4,677	***	Par_4	H5 diterima

Pengaruh Variabel		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	Keterangan
Motivasi	→ Kinerja Perawat	0,422	0,175	2,404	0,016	Par_5	H6 diterima

Minimum was achieved Chi-square = 3,234 Degrees of freedom = 1 Probability level = 0,057	Squared Multiple Correlations (R^2) Motivasi = 0,221 Pengembangan karir = 0,075 Kinerja perawat = 0,395
---	--

Sumber: Hasil pengolahan data peneliti, 2019

Pengujian Intervening

Pengujian intervening variabel motivasi dan pengembangan karir diuji melalui perbandingan nilai pengaruh langsung dengan pengaruh tidak langsung. Intervening terjadi jika nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari nilai pengaruh langsung.

Tabel 4. Hasil Uji Intervening

Variabel	Fungsi mentoring	
	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung
Motivasi	0,470	0,000
Pengembangan Karir	0,275	0,000
Kinerja perawat	-0,223	0,310

Sumber: Hasil pengolahan data peneliti, 2019

Pembahasan

Hipotesis 1 : Terdapat pengaruh signifikan secara bersama-sama antara fungsi mentoring, motivasi dan pengembangan karir terhadap kinerja perawat.

Hipotesis 1 diterima karena nilai *chi-square* sangat kecil ini menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara teori dengan model penelitian serta lingkungan data empiris. Artinya variabel fungsi mentoring, motivasi dan pengembangan karir berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja perawat rumah sakit untuk memperkuat pengujian teori.

Hasil ini menunjukkan bahwa penerimaan hipotesis memperoleh dukungan dari variabel fungsi mentoring *career support* bahwa pimpinan memberikan penghargaan kepada perawat pelaksana sesuai dengan prestasi kerjanya, pimpinan memperhatikan setiap hasil kerja perawat pelaksana, pimpinan senantiasa meningkatkan pengetahuan dan keterampilan perawat pelaksana untuk keselamatan pasien, pimpinan memberikan pujian pada perawat pelaksana terhadap keberhasilan mereka, pimpinan memelihara lingkungan kerja yang aman, pimpinan melaksanakan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang perawat pelaksana laksanakan, pimpinan bertanggung jawab atas hasil kerja perawat pelaksana, pimpinan memperhatikan karir perawat pelaksana, pimpinan membantu perawat pelaksana untuk mencapai sasaran keselamatan pasien, pimpinan meluangkan

waktu untuk karir perawat pelaksana, pimpinan mendelegasikan tugas yang penting kepada perawat pelaksana yang kompeten, pimpinan memberikan training khusus untuk mencapai sasaran keselamatan pasien, pimpinan memberikan kesempatan untuk meningkatkan karir, pimpinan berupaya memenuhi fasilitas kerja yang dibutuhkan.

Dari mentoring *psychosocial support* bahwa pimpinan menciptakan situasi yang kondusif dalam berkomunikasi dengan perawat pelaksana dan suasana yang bersahabat dalam bekerja, pimpinan menjalin hubungan sosial yang baik dengan perawat pelaksana, pimpinan dapat menjadi tempat untuk mencurahkan isi hati (curhat), pimpinan bisa menjaga rahasia, pimpinan dapat menjadi sahabat, pimpinan menghargai setiap tindakan yang dilakukan perawat pelaksana dalam upaya keselamatan pasien, perawat sering bertukar rahasia dengan pimpinan, perawat sering meluangkan waktu bersama pimpinan, hubungan perawat dan pimpinan cukup dekat, perawat dan pimpinan sering pergi bersama, pimpinan mengikutsertakan seluruh perawat pelaksana dalam menyusun rencana kegiatan keperawatan di ruangan.

Sedangkan dari mentoring *role modelling* bahwa pimpinan bersikap dan

perilaku baik, perawat berusaha mengikuti perilaku pimpinan, perawat kagum dengan kemampuan pimpinan dalam memberi motivasi, perawat menghargai kemampuan pimpinan dalam mengajari orang lain, perawat mengapresiasi keilmuan dan pengetahuan profesional dari pimpinan, pimpinan memiliki wawasan yang baik dalam bidang keperawatan, pimpinan mencontohkan cara pendokumentasian data secara akurat (SOAP). Hasil ini juga memperoleh dukungan dari persepsi perawat tentang motivasi bahwa perawat selalu bekerja keras untuk mencapai prestasi yang terbaik, perawat selalu mengerjakan tugas sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan, perawat selalu berusaha untuk meningkatkan kemampuan dalam bekerja, perawat selalu bertegur sapa setiap bertemu dengan rekan kerja, perawat memiliki hubungan kerja yang erat baik dengan rekan kerja ataupun atasan, perawat memiliki lingkungan kerja yang nyaman. Demikian juga dengan dukungan dari persepsi perawat tentang pengembangan karir bahwa perawat merasa latar belakang pendidikan yang dimiliki cukup untuk mengembangkan karir di RS. Mata AINI Prof Dr Isak Salim Jakarta, perawat memiliki wawasan pengetahuan yang cukup sesuai kompetensi pekerjaannya, pihak RS. Mata AINI Prof Dr Isak Salim Jakarta selalu memberikan pelatihan rutin kepada perawat, perawat memiliki pengalaman kerja yang cukup untuk menjalani pekerjaan, perawat memiliki penguasaan pengetahuan yang luas mengenai pengembangan karir dan profesi perawat, perawat merasa dengan adanya pelatihan yang diberikan, perawat mendapat keahlian tertentu yang dapat membantunya dalam bekerja dan perawat memiliki keterampilan yang dapat menunjang karirnya dalam bekerja.

Proses pengaruh secara simultan dari fungsi mentoring, motivasi dan pengembangan karir terhadap kinerja perawat di rumah sakit menjadi hasil yang mempunyai *performance* baik. Hasil ini ditunjukkan oleh kinerja perawat, bahwa selama kurun waktu periode tahunan perawat menghasilkan kinerja individu dalam bentuk loyalitas, sikap disiplin, tanggung jawab, inisiatif dan kreatifitas, kerjasama, keinginan

berprestasi, kualitas pelayanan, penguasaan pekerjaan, kepemimpinan, dan integritas.

Hasil penelitian menunjukkan dukungan terhadap teori kinerja individu dimana kinerja karyawan didefinisikan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins, 2006). Perusahaan selalu berharap agar dapat bertahan di era persaingan yang semakin sengit seperti sekarang ini demi memperoleh hasil terbaik khususnya pada kinerja karyawan untuk mewujudkan kesuksesan tersebut. Kinerja karyawan ini secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap citra perusahaan (Mandasari, 2015). Kinerja individu karyawan rumah sakit mempengaruhi kinerja organisasi rumah sakit, artinya bila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja rumah sakit juga baik. Usaha untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan sangat dibutuhkan suatu motivasi. Motivasi adalah hal yang dapat menggerakkan daya dan potensi karyawan agar lebih produktif sehingga berhasil mencapai tujuan perusahaan. Walaupun tingkat kemampuan yang dimiliki seorang karyawan sangat besar, akan tetapi tetap dibutuhkan motivasi.

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seorang karyawan. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan kepadanya (Runia, 2019). Motivasi merupakan suatu keadaan pada diri individu yang mendorong keinginan individu tersebut untuk melakukan aktivitas tertentu guna mencapai suatu tujuan. Seseorang yang sangat termotivasi yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial guna menunjang tujuan produksi suatu unit kerjanya dan organisasi tempat individu tersebut bekerja. Hal ini memperlihatkan bahwa motivasi adalah motor utama dalam menciptakan kinerja yang tinggi. Tanpa motivasi yang tulus, maka tidak akan tercipta kinerja yang tinggi (Evanda, 2017).

Bentuk pengakuan atau penghargaan dari perusahaan terhadap usaha dan prestasi yang telah dilakukan karyawan adalah dengan membantu karyawan memiliki karir yang sukses dan memuaskan. Hal ini dapat mendorong sumber daya manusia mereka

untuk bekerja lebih baik sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan demi kemajuan perusahaan. Dengan adanya sistem jenjang karir di rumah sakit dapat meningkatkan kompetensi perawat, meningkatkan kinerja perawat, mutu pelayanan keperawatan dan kepuasan perawat (Sulistiyawati, 2016). Dalam rangka melayani pasien di rumah sakit, beberapa profesi akan berkolaborasi dengan memperhatikan kode etik dan moral profesi agar pasien dapat menerima pelayanan dan asuhan keperawatan yang bermutu baik.. Semua karyawan rumah sakit diharapkan dapat meningkatkan kualitas kerjanya, dan berusaha mengontrol karirnya serta memilih karir yang lebih baik, sehingga dapat terus berprestasi. Kursus pelatihan formal yang diadakan organisasi tidak banyak mentransfer pengetahuan, keterampilan, sikap, atau yang lainnya yang diperoleh karyawan dari pelatihan di tempat kerja, atau mereka cenderung tidak mengembangkan potensi mereka sepenuhnya tanpa bimbingan yang berdedikasi yang memberi inspirasi, memberi energi, dan memfasilitasi. Dalam millenium yang baru ini rencana mentoring yang baik dianggap cara yang sangat efektif membantu orang atau karyawan meningkatkan efektivitas dan kerjanya melalui percakapan, pengarahan diri dan peningkatan harga diri atau kepercayaan diri. Mentoring adalah proses yang menggunakan berbagai aspek termasuk kemahiran oleh seorang mentor yang berpengalaman melalui bimbingan, pendidikan dan latihan kepada seseorang yang belum atau kurang berpengalaman bagi tujuan pembelajaran, yang memerlukan kepercayaan dan perasaan penuh tanggung jawab. (Jaya, 2014) Seorang mentor dapat menjadi model perilaku yang sesuai dan memberi umpan balik yang spesifik serta mengidentifikasi praktik-praktik terbaik. Selain itu mentoring juga dapat memberi dampak motivasi bagi para pelakunya. Mentoring dapat menjadi langkah pengembangan diri dan karir seorang karyawan (Martoredjo, 2015). Hasil penelitian ini didukung oleh hasil studi dari Kaswan (2012) berpendapat mentoring adalah sebuah kemitraan antara mentor (yang memberi bimbingan) dan *mentee* (yang menerima bimbingan).

Mentoring digambarkan sebagai suatu hubungan *interpersonal* dalam bentuk kepedulian dan dukungan antara seorang yang berpengalaman dan berpengetahuan luas dengan seorang yang kurang berpengalaman ataupun yang pengetahuannya masih sedikit. Hubungan relasi yang sangat spesifik pada mentoring berupa prestasi/kinerja dan sumber bantuan. Untuk mewujudkan kinerja yang optimal dalam waktu yang relatif singkat, maka mentoring dapat menjadi suatu sumber informasi dan bantuan yang sangat berharga. Mentoring dianggap mampu sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia dalam perusahaan (Turner, 2015). Hal ini sesuai dengan beberapa penelitian, variabel *entrepreneurship*, *business coaching*, mentoring dan komunitas kreatif berpengaruh secara simultan terhadap kinerja industri kreatif, selain itu bahwa empat variabel *independen* secara parsial, berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja industri kreatif, hasil penelitian Widya Dewi Anjaningrum (2018). Hasil penelitian R. Yulianto (2018) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, mentoring berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan keterlibatan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebagian besar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Motor penggerak yang paling vital dalam sebuah pencapaian kinerja karyawan adalah motivasi kerja (Siagian, 2012). Tanpa motivasi, maka karyawan tersebut tidak akan berhasil dalam menyelesaikan suatu pekerjaan secara optimal oleh karena tidak ada kemauan yang muncul dari dalam diri karyawan itu sendiri (Sutrischastini, 2015).

Hasil penelitian secara simultan dan parsial menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja dan variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan hasil penelitian juga menunjukkan bahwa variabel motivasi merupakan variabel yang paling dominan terhadap kinerja pegawai (Sitorus, 2014). Sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Medi Prakoso (2016) menunjukkan hasil bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap

kinerja karyawan, kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan serta motivasi kerja dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karir adalah suatu pendekatan formal yang diambil dan digunakan organisasi untuk menjamin, agar orang-orang dengan kecakapan dan pengalaman yang layak, yang tersedia ketika dibutuhkan (Dharma, 2013).

2. Hipotesis 2: pengaruh fungsi mentoring terhadap motivasi

Hipotesis 2 diterima karena tingkat signifikansi 0,000 yang kurang dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel fungsi mentoring berpengaruh positif signifikan terhadap variabel motivasi. Artinya jika fungsi mentoring dilaksanakan oleh rumah sakit, maka motivasi perawat dalam bekerja meningkat.

Hasil ini menunjukkan bahwa ada dukungan dari deskripsi variabel fungsi mentoring didapat hasil rata-rata yang rendah, baik dari mentoring *career support*, *psychosocial support*, dan *role modelling*. Pada mentoring *career support* menunjukkan hasil yang rendah terutama pada: pimpinan meluangkan waktu untuk karir perawat pelaksana sebanyak 58,3%, pimpinan mendelegasikan tugas yang penting kepada perawat pelaksana yang kompeten sebanyak 50% dan pimpinan memperhatikan karir perawat pelaksana sebanyak 43,7%. Pada mentoring *psychosocial support* menunjukkan hasil yang rendah terutama pada: hubungan perawat dan pimpinan cukup dekat sebanyak 58,3%, pimpinan dapat menjadi tempat untuk mencurahkan isi hati (curhat) sebanyak 47,9% dan pimpinan sering pergi bersama sebanyak 43,7%.

Sedangkan pada mentoring *role modelling* menunjukkan hasil yang rendah terutama pada: perawat kagum dengan kemampuan pimpinan dalam memberi motivasi sebanyak 56,2%, pimpinan memiliki wawasan yang baik dalam bidang keperawatan sebanyak 50%, perawat mengapresiasi keilmuan dan pengetahuan profesional dari pimpinan sebanyak 47,9% serta perawat menghargai kemampuan pimpinan dalam mengajari orang lain sebanyak 45,8%. Hal diatas akan berimplikasi pada motivasi perawat menjadi meningkat. Artinya, terdapat dukungan

perawat untuk menaikkan motivasi intrinsik dalam dirinya untuk mendorong dirinya mencapai apa yang akan dituju oleh perawat yang bersangkutan. Hal ini didukung oleh hasil jawaban perawat yang tinggi pada: perawat selalu bekerja keras untuk mencapai prestasi yang terbaik, perawat selalu mengerjakan tugas sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan, perawat selalu berusaha untuk meningkatkan kemampuan dalam bekerja, perawat selalu bertegur sapa setiap bertemu dengan rekan kerja, perawat memiliki hubungan kerja yang erat baik dengan rekan kerja ataupun atasan. Namun oleh karena jawaban perawat didapat hasil yang rendah pada: lingkungan kerja perawat nyaman sebesar 50% dan perawat mendapat gaji dan tunjangan yang sesuai dengan keahlian yang dimiliki perawat maka pihak RS. Mata AINI Prof Dr Isak Salim Jakarta juga perlu meningkatkan motivasi secara ekstrinsik dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi perawat dan meningkatkan pemberian gaji serta tunjangan yang sesuai dengan keahlian yang dimiliki oleh masing-masing perawat.

Hasil penelitian ini mendukung teori motivasi dari Herzberg (1996) bahwa terdapat suatu dorongan yang timbul dalam diri karyawan untuk bekerja secara maksimal sesuai dengan bidang tugasnya yang berasal dari faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil studi bahwa program mentoring dapat memberikan manfaat yang besar bagi organisasi, di dalamnya terdapat nilai-nilai pembelajaran sehingga sumber daya manusia dalam suatu organisasi menjadi lebih baik dan akibat dari adanya dukungan antara individu dan organisasi maka akan meningkatkan motivasi karyawan (Hasibuan, 2018). Karyawan yang ambisius sering mengalami frustrasi dan ketidaksabaran ketika menyadari bahwa kemajuannya menuju tangga organisasi berjalan amat lambat daripada yang pada awalnya mereka harapkan. Jika *mentee* memiliki mentor yang menaruh minat aktif terhadap karirnya dan menjelaskan alasannya untuk dan mencari cara mengatasi kendala yang dihadapi, maka karyawan tersebut akan lebih cenderung bertahan. Mentor membantu mereka memahami dan mengenali rencana jangka panjang yang dimiliki perusahaan ataupun

perusahaan untuk mereka, dan memotivasi mereka memanfaatkan pengalaman belajar yang ada di pekerjaannya (Kim, 2011). Kalau mentor memiliki semangat tinggi otomatis akan membangkitkan semangat *mentee* (Dermawan, 2012).

3. Hipotesis 3: pengaruh fungsi mentoring terhadap pengembangan karir

Hipotesis 3 ditolak karena tingkat signifikansi 0,080 yang lebih besar dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa berarti variabel fungsi mentoring tidak mempengaruhi secara positif signifikan terhadap variabel pengembangan karir. Artinya jika fungsi mentoring dilaksanakan, tidak mempengaruhi pengembangan karir perawat di rumah sakit.

Hasil ini juga memperoleh dukungan dari persepsi perawat tentang fungsi mentoring *career support* yang belum dilaksanakan dengan baik, dimana jawaban perawat menunjukkan hasil yang rendah terutama pada pimpinan meluangkan waktu untuk karir perawat pelaksana sebanyak 58,3%, pimpinan mendelegasikan tugas yang penting kepada perawat pelaksana yang kompeten sebanyak 50% dan pimpinan memperhatikan karir perawat pelaksana sebanyak 43,7%. Hal tersebut di atas berimplikasi bahwa pengembangan karir perawat di RS. Mata AINI Prof Dr Isak Salim Jakarta tidak dipengaruhi oleh mentoring dari atasannya. Adanya persepsi perawat tentang pengembangan karir yang rendah terutama pada: perawat merasa latar belakang pendidikan yang dimiliki cukup untuk mengembangkan karir di RS. Mata AINI Prof Dr Isak Salim Jakarta sebesar 50%, pihak RS. Mata AINI Prof Dr Isak Salim Jakarta selalu memberikan pelatihan rutin kepada perawat sebesar 47,9%, perawat merasa dengan adanya pelatihan yang diberikan mendapat keahlian tertentu yang dapat membantunya dalam bekerja sebesar 43,7% dan perawat memiliki penguasaan pengetahuan yang luas mengenai pengembangan karir dan profesinya sebanyak 41,6%. Artinya bahwa pengembangan karir perawat bisa dipengaruhi oleh variabel lain seperti motivasi intrinsik.

Selain motivasi intrinsik, pengembangan karir juga dapat dipengaruhi atau ditingkatkan melalui perencanaan karir seperti menempatkan perawat sesuai dengan minat dan keahliannya, memberikan peluang

pengembangan karir perawat, serta membuat kejelasan pola rencana karir jangka panjang dan jangka pendek. Selain itu juga diperlukan manajemen karir berupa mengintegrasikan pengembangan karir perawat dengan perencanaan SDM, menyebarkan informasi karir perawat serta memberikan pendidikan dan pelatihan kepada perawat untuk meningkatkan kompetensinya dalam bekerja.

Berdasarkan hasil studi di atas, maka teori yang mendukung adalah teori pengembangan karir dari Faustino Cardoso (2003) bahwa pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa karyawan dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan melalui perencanaan karir dan manajemen karir. Menurut Olivero (2014), mentoring adalah proses umpan balik yang terus menerus dan dinamis antara dua individu untuk membangun hubungan antara individu yang memiliki pengetahuan, keterampilan, informasi dan dengan fokus pada pengembangan profesional dan pribadi. Hasil studi menunjukkan bahwa dalam mentoring dapat terjalin hubungan komunikasi yang baik antara pihak atasan kepada bawahannya dan juga pihak atasan dapat memantau dan mengarahkan bawahannya. Mentoring dapat menjadi langkah pengembangan diri dan karir seorang karyawan (Martoredjo, 2015). Adanya pembimbing atau mentor di perusahaan akan membantu karyawan dalam mengembangkan karirnya. Pembimbing atau mentor akan memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya pengembangan karirnya, pembimbing berasal dari internal perusahaan, sehingga mentoring di dalam perusahaan menciptakan kesempatan untuk pengembangan karir bagi karyawan.

Kim (2011) berpendapat bahwa mentor memberikan dukungan dalam menetapkan tujuan dan memilih jalur karir dapat dilakukan dengan membahas dan memberikan saran kepada *mentee* tentang jalur karir yang dipilihnya. Kekuatan dan kelemahan *mentee* dinilai dan dipertimbangkan sebelum menetapkan tujuan karir. Menurut Rivai (2011) bentuk-bentuk pengembangan karir yang dilaksanakan oleh setiap perusahaan disesuaikan dengan jalur

karir yang direncanakan, perkembangan, kebutuhan dan fungsi karir.

Pengembangan karir seseorang tidak hanya tergantung pada usaha karyawan tersebut, tetapi juga tergantung pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM terutama dalam penyediaan informasi tentang karir yang ada dan juga di dalam perencanaan karir karyawan tersebut. Departemen SDM membantu perkembangan karir karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan. Upaya-upaya departemen SDM untuk meningkatkan dengan memberikan dukungan perkembangan karir para karyawan harus didukung oleh pimpinan tingkat atas dan pimpinan tingkat menengah. Tanpa adanya dukungan mereka, maka perkembangan karir karyawan tidak akan berlangsung baik. Departemen SDM bisa memberikan umpan balik melalui beberapa cara di dalam usaha pengembangan karir karyawan, diantaranya adalah memberikan informasi kepada karyawan tentang keputusan penempatan karyawan.

4. Hipotesis 4: Pengaruh fungsi mentoring terhadap kinerja perawat

Hipotesis 4 diterima karena tingkat signifikansi 0,045 yang kurang dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel fungsi mentoring berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja perawat. Artinya jika fungsi mentoring dilaksanakan, maka kinerja perawat yang dihasilkan meningkat. Hipotesis 4 diterima karena tingkat signifikansi 0,045 yang kurang dari 0,05.

Hasil ini menunjukkan bahwa variabel fungsi mentoring berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja perawat. Artinya jika fungsi mentoring dilaksanakan, maka kinerja perawat yang dihasilkan meningkat. Hasil ini juga memperoleh dukungan dari persepsi perawat tentang fungsi mentoring yang belum dilaksanakan baik dari mentoring *career support*, *psychological support*, dan *role modelling*. Hasil tersebut di atas akan berimplikasi bahwa kinerja perawat rumah sakit mempunyai *performance* baik. Hasil ini ditunjukkan oleh kinerja perawat, bahwa selama kurun waktu periode tahunan, perawat menghasilkan kinerja individu dalam bentuk loyalitas, sikap disiplin, tanggung jawab, inisiatif dan kreatifitas, kerjasama,

keinginan berprestasi, kualitas pelayanan, penguasaan pekerjaan, kepemimpinan, dan integritas.

Hasil penelitian menunjukkan dukungan terhadap teori kinerja individu dimana kinerja karyawan didefinisikan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins, 2006). Perusahaan selalu berharap agar dapat bertahan di era persaingan yang semakin sengit seperti sekarang ini demi memperoleh hasil terbaik khususnya pada kinerja karyawan untuk mewujudkan kesuksesan tersebut. Kinerja karyawan ini secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap citra perusahaan (Mandasari, 2015). Kinerja individu karyawan rumah sakit mempengaruhi kinerja organisasi rumah sakit, artinya bila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja rumah sakit juga baik.

Hasil ini juga didukung oleh hasil studi mentoring digambarkan sebagai suatu hubungan *interpersonal* dalam bentuk kepedulian dan dukungan antara seorang yang berpengalaman dan berpengetahuan luas dengan seorang yang kurang berpengalaman ataupun yang pengetahuannya masih sedikit. Hubungan relasi yang sangat spesifik pada mentoring berupa prestasi/kinerja dan sumber bantuan. Untuk mewujudkan kinerja yang optimal dalam waktu yang relatif singkat, maka mentoring dapat menjadi suatu sumber informasi dan bantuan yang sangat berharga. Mentoring dianggap mampu sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia dalam perusahaan (Turner, 2015). Sedangkan Trivoni Yuliana Yusita (2014) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh TQM, lingkungan kerja, kedisiplinan dan fungsi mentoring terhadap kinerja karyawan yang dari hasil analisis data, dapat diambil kesimpulan yaitu ada pengaruh antara TQM terhadap kinerja karyawan, ada pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, kedisiplinan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan serta ada pengaruh antara fungsi mentoring terhadap kinerja karyawan.

5. Hipotesis 5: Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja perawat

Hipotesis 5 diterima karena tingkat signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja perawat. Artinya jika perawat mempunyai pengembangan karir yang baik di rumah sakit, maka kinerja perawat yang dihasilkan meningkat. Hasil ini juga memperoleh dukungan dari persepsi perawat tentang pengembangan karir yang dirasakan masih rendah oleh perawat. Hasil ini ditunjukkan dari jawaban perawat yang rendah terutama pada: perawat merasa latar belakang pendidikan yang dimiliki cukup untuk mengembangkan karir di RS. Mata AINI Prof Dr Isak Salim Jakarta sebesar 50%, pihak RS. Mata AINI Prof Dr Isak Salim Jakarta selalu memberikan pelatihan rutin kepada perawat sebesar 47,9%, perawat merasa dengan adanya pelatihan yang diberikan mendapat keahlian tertentu yang dapat membantunya dalam bekerja sebesar 43,7% dan perawat memiliki penguasaan pengetahuan yang luas mengenai pengembangan karir dan profesinya sebanyak 41,6%. Proses pengaruh pengembangan karir yang belum maksimal ini terhadap kinerja karyawan di rumah sakit memperoleh hasil *performance* perawat yang baik.

Hasil ini ditunjukkan oleh kinerja perawat bahwa selama kurun waktu periode tahunan, perawat menghasilkan kinerja individu dalam bentuk loyalitas, sikap disiplin, tanggung jawab, inisiatif dan kreatifitas, kerjasama, keinginan berprestasi, kualitas pelayanan, penguasaan pekerjaan, kepemimpinan, dan integritas. Hasil tersebut di atas akan berimplikasi bahwa hasil kinerja perawat yang tinggi bisa dipengaruhi oleh variabel lain seperti motivasi intrinsik. Untuk meningkatkan pengembangan karir perawat yaitu melalui perencanaan karir seperti menempatkan perawat sesuai dengan minat dan keahliannya, memberikan peluang pengembangan karir perawat, serta membuat kejelasan pola rencana karir jangka panjang dan jangka pendek. Selain itu juga diperlukan manajemen karir berupa mengintegrasikan pengembangan karir perawat dengan perencanaan SDM, menyebarkan informasi karir perawat serta memberikan pendidikan dan pelatihan kepada perawat untuk meningkatkan kompetensinya dalam bekerja.

Hasil penelitian menunjukkan dukungan terhadap Teori Kinerja Individu dimana kinerja karyawan didefinisikan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins, 2006).

Dengan dibuatnya perencanaan karir yang baik, maka seorang karyawan dapat menentukan langkah yang harus dilakukan untuk meraih jenjang karir tertentu (Utami, 2018). Di rumah sakit, perawat sebagai tenaga profesional dalam memberikan pelayanan keperawatan harus memberikan pelayanan yang sesuai dengan kompetensi dan kewenangannya baik secara individu maupun sebagai bagian dari suatu tim. Oleh karenanya rumah sakit perlu melakukan pengelolaan sumber daya keperawatan yaitu salah satunya dengan cara memperhatikan sistem pengembangan karir profesional perawat. Dengan adanya sistem jenjang karir di rumah sakit dapat meningkatkan kompetensi perawat, meningkatkan kinerja perawat, mutu pelayanan keperawatan dan kepuasan perawat (Sulistiyawati, 2016). Penelitian yang meneliti tentang pengaruh pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan oleh Eka Rulianti Putri (2018) menunjukkan hasil bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, begitu juga motivasi yang signifikan terhadap kinerja karyawan, penelitian ini juga menunjukkan bahwa hubungan antara pengembangan karir dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan.

6. Hipotesis 6: Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja perawat.

Hipotesis 6 diterima karena tingkat signifikansi 0,016 yang kurang dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel motivasi perawat berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Artinya jika motivasi perawat dalam bekerja tinggi, maka kinerja perawat yang dihasilkan juga tinggi. Hasil ini memperoleh dukungan dari persepsi perawat tentang motivasi perawat yang tinggi dalam bekerja. Artinya terdapat dukungan perawat menaikkan motivasi intrinsik dalam dirinya yang akan mendorong dirinya mencapai apa

yang akan dituju oleh perawat yang bersangkutan.

Hal ini didukung oleh hasil jawaban perawat yang tinggi pada: perawat selalu bekerja keras untuk mencapai prestasi yang terbaik, perawat selalu mengerjakan tugas sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan, perawat selalu berusaha untuk meningkatkan kemampuan dalam bekerja, perawat selalu bertegur sapa setiap bertemu dengan rekan kerja, perawat memiliki hubungan kerja yang erat baik dengan rekan kerja ataupun atasan. Hasil ini ditunjukkan oleh kinerja perawat bahwa selama kurun waktu periode tahunan, perawat menghasilkan kinerja individu dalam bentuk loyalitas, sikap disiplin, tanggung jawab, inisiatif dan kreatifitas, kerjasama, keinginan berprestasi, kualitas pelayanan, penguasaan pekerjaan, kepemimpinan, dan integritas. Hasil tersebut diatas akan berimplikasi pihak RS. Mata AINI Prof Dr Isak Salim Jakarta harus mempertahankan motivasi intrinsik perawat yang tinggi selain itu juga perlu meningkatkan motivasi ekstrinsik perawat dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi perawat dan meningkatkan pemberian gaji serta tunjangan yang sesuai dengan keahlian yang dimiliki oleh masing-masing perawat.

Hasil penelitian ini mendukung teori motivasi dari Herzberg (1996) bahwa terdapat suatu dorongan yang timbul dalam diri karyawan untuk bekerja secara maksimal sesuai dengan bidang tugasnya yang berasal dari faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Hasil penelitian menunjukkan dukungan terhadap Teori Kinerja Individu dimana kinerja karyawan didefinisikan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins, 2006). Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran, serta tingkat motivasi pekerja.

Hasil penelitian juga didukung oleh hasil studi bahwa motivasi yang dimiliki seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada pencapaian tujuan. Motivasi juga merupakan suatu upaya

bersama antara individu dengan sifat-sifatnya dengan bantuan keorganisasian. Seseorang yang sangat termotivasi yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial guna menunjang tujuan produksi suatu unit kerjanya dan organisasi tempat individu tersebut bekerja. Hal ini memperlihatkan bahwa motivasi adalah motor utama dalam menciptakan kinerja yang tinggi. Tanpa motivasi yang tulus, maka tidak akan tercipta kinerja yang tinggi (Evanda, 2017). Tanpa motivasi, maka karyawan tersebut tidak akan berhasil dalam menyelesaikan suatu pekerjaan secara optimal oleh karena tidak ada kemauan yang muncul dari dalam diri karyawan itu sendiri, namun yang muncul hanyalah suatu rutinitas belaka (Sutrischastini, 2015). Penelitian yang dilakukan oleh Leonardo Agusta (2013) untuk menguji pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara itu variabel pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

Temuan Penelitian

Hasil penelitian ini menunjukkan dukungan yang terkuat pada pola hubungan mediasi yang dijalankan oleh motivasi dan pengembangan karir terhadap pengaruh fungsi mentoring terhadap kinerja perawat rumah sakit. Peran yang dijalankan motivasi adalah meningkatkan pengaruh fungsi mentoring yang belum dijalankan oleh pihak RS. Mata AINI Prof Dr Isak Salim Jakarta terhadap kinerja perawat rumah sakit. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen rumah sakit belum dapat menjalankan peran proses transformasi pengalaman seorang profesi yang ahli dan kaderisasasi calon profesi dan tenaga ahli untuk bisa menyambungkan tali *sustainability* manajemen organisasi rumah sakit.

Pengembangan karir perawat di RS. Mata AINI Prof Dr Isak Salim Jakarta tidak dipengaruhi oleh mentoring dari atasannya, artinya bahwa pengembangan karir perawat bisa dipengaruhi oleh variabel lain seperti motivasi dan pola karir yang jelas. Proses

pengaruh motivasi perawat yang tinggi terhadap kinerja perawat di rumah sakit menjadi hasil yang mempunyai *performance* baik. Hasil ini ditunjukkan oleh kinerja perawat bahwa selama kurun waktu periode tahunan, perawat menghasilkan kinerja individu dalam bentuk loyalitas, sikap disiplin, tanggung jawab, inisiatif dan kreatifitas, kerjasama, keinginan berprestasi, kualitas pelayanan, penguasaan pekerjaan, kepemimpinan, dan integritas. Kinerja individu karyawan rumah sakit mempengaruhi kinerja organisasi rumah sakit, artinya bila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja rumah sakit juga baik (Mandasari, 2015).

Dari pembahasan hal tersebut di atas, maka penelitian memberikan temuan bahwa perilaku perawat RS. Mata AINI Prof Dr Isak Salim Jakarta menunjukkan bahwa perawat mempunyai motivasi intrinsik yang tinggi dalam mendorong prestasi kerja perawat untuk berkontribusi terhadap kemajuan dan pencapaian tujuan organisasi rumah sakit. Selain motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik maka pengembangan karir juga perlu ditingkatkan melalui pola karir yang transparan dan adil dalam usaha untuk meningkatkan kinerja perawat di rumah sakit.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan pengujian hipotesis dan temuan penelitian, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa fungsi mentoring, motivasi dan pengembangan karir di rumah sakit berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja perawat, artinya jika kinerja perawat ingin ditingkatkan maka perlu dilakukan penyesuaian pola mentoring, motivasi kerja ditingkatkan melalui perbaikan system remunerasi dan perbaikan lingkungan kerja serta perbaikan pada sistem pengembangan karir berdasarkan posisi, kompetensi dan transparansi pengembangan karir.

Fungsi mentoring berpengaruh positif signifikan terhadap variabel motivasi, artinya jika motivasi ingin ditingkatkan maka perlu membuat sistem mentoring dari pimpinan sebagai dukungan menumbuhkan keinginan berprestasi dari dalam diri perawat.

Fungsi mentoring tidak berpengaruh secara positif signifikan terhadap variabel pengembangan karir, artinya pengembangan karir perawat di rumah sakit tidak didasarkan dari mentoring tetapi didasarkan dari variabel lain seperti motivasi dan sistem karir yang jelas dan berkeadilan bagi perawat.

Fungsi mentoring berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja perawat, artinya untuk meningkatkan kinerja perawat maka perlu membuat sistem mentoring yang disesuaikan dengan uraian tugas, pimpinan harus menjadi *role model* bagi bawahannya, pimpinan perlu menjadi pendukung psikososial dalam rangka mendukung peningkatan karir bawahannya.

Pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja perawat, artinya untuk sistem karir harus jelas ukurannya berdasarkan kinerja perawat sehingga perawat mempunyai rasa keadilan.

Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja perawat, artinya untuk meningkatkan kinerja maka perlu meningkatkan motivasi intrinsik melalui dorongan berprestasi dan meningkatkan motivasi ekstrinsik berupa perbaikan apresiasi dan pemberian *reward* yang sesuai bagi perawat.

Motivasi dan pengembangan karir merupakan intervening secara bersama-sama antara fungsi mentoring dengan kinerja perawat, artinya untuk meningkatkan kinerja perawat selain menjalankan fungsi mentoring maka motivasi dan pengembangan karir kedua-duanya secara bersamaan harus ditingkatkan.

Saran

Berdasarkan hasil dan pembahasan pengujian hipotesis dan temuan penelitian, maka saran untuk rekomendasi adalah RS. Mata AINI Prof Dr Isak Salim Jakarta harus membuat kebijakan pimpinan harus berperan sebagai mentor bagi bawahannya untuk memberi dukungan psikososial, dukungan karir dan sebagai *role model* dalam bekerja, membuat lingkungan yang nyaman di rumah sakit agar suasana kerja perawat juga menjadi nyaman, memberikan remunerasi atau tunjangan kepada perawat sesuai kompetensinya untuk meningkatkan motivasi perawat dalam bekerja, memberikan pelatihan rutin bagi perawat untuk

meningkatkan kompetensinya seperti pelatihan tentang komunikasi yang baik dalam asuhan keperawatan untuk perawat di bagian rawat inap, keselamatan pasien untuk seluruh perawat, dan lain-lain sesuai dengan bidang pekerjaannya, memberikan kesempatan kepada perawat untuk melanjutkan jenjang pendidikannya, bagian SDM membuat perencanaan karir perawat seperti memberikan peluang pengembangan karir perawat, serta membuat kejelasan pola rencana karir jangka panjang dan jangka pendek mengintegrasikan pengembangan karir perawat dengan perencanaan SDM yang transparan dan menyebarkan informasi karir kepada perawat.

DAFTAR PUSTAKA

- A.Dale Timpe. (1999). *Motivasi Pegawai*. Jakarta: Gramedia.
- Abdul Haeba Ramli, R. Y. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi pada PT. Infomedia Solusi Humanika di Jakarta. *Seminar Nasional Cendekiawan Buku 2 : "Hukum, Politik, Manajemen, Ekonomi, Akuntansi, Konseling, Desain dan Seni Rupa, 4*, 811-816.
- Abdullah, M. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : Penerbit Aswaja Pressindo.
- Achmad Sobirin, M. P. (2014). *Konsep Dasar Kinerja dan Manajemen Kinerja*.
- Anoraga, P. (2001). *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bandura, A. (1994). *Self-efficacy*. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 4, pp. 71-81 ed.). New York: Academic Press.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Buamona Runia, A. A. (2019). Hubungan antara Motivasi Kerja dengan Kinerja Perawat. *ejournalhealth*, 1-7.
- Clutterbuck, D. (2003). *The Power of Empowerment (Terj.)*. Jakarta: Gramedia.
- D'Aveni, R. A. (2010). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: The Free Press.
- Dermawan, D. (2012). *Proses Keperawatan Penerapan Konsep & Kerangka Kerja*. Yogyakarta: Gosyen Publishing.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dharma, A. (2013). *Manajemen Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Edison. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Alfabeta.
- Eva Kartika Hasibuan, N. E. (2018). Pelaksanaan *mentorship* oleh perawat penyakit jantung terpadu di RSUP H. Adam Malik Medan. *Jurnal Online Keperawatan Indonesia, Vol.1 No.2*, 65-71.
- Evanda, R. B. (2017). Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Perawat. *Bisma Jurnal Bisnis dan Manajemen, Vol. 11, No. 1*, Hal. 41 - 49.
- Fachreza, S. M. (2018). Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsyiah, Volume 2, No. 1*, 115-122.
- Faustino Cardoso, G. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Andi Offset.
- Ferdinan. (2002). *Metode Penelitian Manajemen : Pedoman penelitian untuk Skripsi, Tesis, dan Desertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Flippo, E. B. (2008). *Manajemen Personalialia*. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.

- Gagliardi AR, W. F. (2014). *Exploring mentorship as a strategy to build capacity for knowledge translation research and practice: a scoping systematic review*. Implementation science.
- Ghozali, I. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Gilmour JA, K. A. (2007). *Student nurses as peer-mentors: collegiality in practice*. *Nurse Educ Prac*, 7(1), 36-43.
- Greenhaus, J. H. (2006). *Encyclopedia of Career Development*. London: Sage Publications Ltd.
- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herzberg, F. (1996). *Work and the Nature of Man*. Cleaveland: OH : World Publishing Company.
- Isyanto, P. d. (2013). *Pengaruh Perkembangan Karir Terhadap Motivasi Karyawan*. *Jurnal Manajemen, Vol. 10, Nomor 3*.
- Ivanchevich, J. M. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Jaya, K. (2014). *Mentoring Budaya Organisasi Oleh Manajer Keperawatan*. *Jurnal Manajemen Keperawatan, Volume 2, No. 2*, 94-102.
- Karina Rizkatiar, A. S. (2016). *Analisis Pengaruh Mentoring Functions dan Organizational Socialization Terhadap Role Stress, Burnout, dan Turnover Intention pada Generasi Y di Rumah Sakit di Jabodetabek*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya, Vol.14 No.3*, 353-364.
- Kaswan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Kim KH, Z. D. (2011). *Mentors in: pritzker marr.editor. Encyclopedia of Creativity (Second Edition ed.)*. San Diego: Academic Press.
- Kolb, D. (1984). *Experiential Learning*. Englewood Cliffs: NJ: Prentice Hall.
- Lankau, M. J. (2006). *The mediating influence of role stressors in the relationship between mentoring and job attitudes*. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 308-322.
- Lodge, B. C. (1993). *Organisational Behavior and Design*, Perilaku dan Desain Organisasi. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Mandasari, W. (2015). *Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Operasional Melalui Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Lingkungan*. *Jurnal Manajemen UDINUS*, 1-14.
- Martoredjo, N. T. (2015). *Peran Dimensi Mentoring Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia*. *Humaniora, vol 6, No.4*, 444-452.
- Meyke Tiku Pasang, K. S. (2018). *Nurses Perceptions And Expectations on The Implementation of Careerladder In Public Hospitals In Makassar*. *Indonesian Contemporary Nursing Journal*, 2(1), 30-37.
- Nawawi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Nurachmach, E. (2007). *Paradigma pencapaian kompetensi pada pendidikan ners dengan model preceptorship dan mentorship*. Yogyakarta: Disampaikan pada Pelatihan Nasional Preceptorship dan Mentorship untuk pendidikan Ners.
- Nurhaedah, S. M. (2018). *Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Tonasa*. *Jurnal Ilmu Administrasi, Vol 7 (1)*, 1-11.
- Nymans, F. (2012). *Constituting Performance: Case Studies of*

- Performance Auditing and Performance Reporting*,. Stockholm: School of Business, Stockholm University.
- Olivero, O. (2014). *Mentoring definition-the mentor within*. Editor. *Interdisciplinary Mentoring in Science*. San Diego: San Diego: Academic Press.
- Prabu Mangkunegara, A. A. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: .PT. RemajaRosdakarya.
- Priyatno, D. (2013). *Mandiri Belajar Analisis Data Dengan SPSS*. Yogyakarta: Mediakom.
- Rahadi, D. D. (2010). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia (Cetakan I ed.)*. Malang: Tunggul Mandiri Publishing.
- Rahmiati, I. W. (2016). hubungan antara mentoring dengan *role stress* dan *job outcomes* pada akuntan publik. *Auditing : A Journal of Practice & Theory*, 28-50.
- Rivai, V. S. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Robbins, S. P. (2006). *Prinsip-prinsip pelaku organisasi (sepuluh ed.)*. Jakarta: Erlangga.
- Rosidah, A. T. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Scandura, T. A. (1994). *Leader-Member Exchange and Supervisor Career Mentoring as Complementary Constructs in Leadership Research*. *The Academy of Management Journal*, 37, 1588-1602.
- Siagian. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 1 ed.)*. Yogyakarta: STIE YKPN Yogyakarta.
- Sitti Raodhah, N. (2017). Hubungan Peran Kepala Ruangan dengan Kinerja perawat di Ruang Rawat Inap RSUD Syekh Yusuf. *Al-Sihah : Public Health Science Journal*, Volume 9, Nomor 1, 94-102.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- Sulung, N. (2016). Efektifitas Metode Preseptor dan Mentor Dalam Meningkatkan Kompetensi Perawat Klinik. *Jurnal Iptek Terapan*, V9.i2, 224 -235.
- Sutrischastini, A. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah. *Jurnal IPTEK Terapan*, VOL. 23, NO. 2., 121 - 137.
- Sutrisno, E. (2016). *Managemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Tohardi, A. (2011). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Toode, K. (2015, Findland). *Nurse Work Motivation, Essence and Association*. *Academic Disertation*.
- Turner, C. S. (2015). *Walking with Company!!/!Caminando Acompariados: Mentoring Latin/ (O) Students in Higher Education*. New York: AMS Press.
- Utami, H. (2018). Pengembangan Karir Karyawan non Medis. *Ekombis Review*, 87-92.
- Vendrha Zani Zegal, S. (2015). Hubungan Pengembangan Karier Perawat dengan Kualitas Pelayanan Keperawatan di RSUD Wonosari Gunung Kidul. yogyakarta: Program Studi Ilmu Keperawatan STIKES 'Aisyiyah Yogyakarta.
- Waldman, D. A. (2012). *Total Quality Management to A Theory of Work Performance*. *Academy of Management Review*, 19.

Widodo Suparno, E. (2015). Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: PUSTAKA PELAJAR.

Wiwin Sulistyawati, R. T. (2016). Implementasi Sistem Jenjang Karir dalam Pelaksanaan Discharge Planning. *Jurnal Ilmu Keperawatan, Volume 4, No. 1*, 34-43.