

MENTORING DALAM PROSES SUKSESI KEPEMIMPINAN BISNIS KELUARGA PADA PT ABD

Feny Belinda dan Bambang Haryadi
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: feny92@hotmail.com , harya@peter.petra.ac.id

Abstrak—*Mentoring* adalah rangkaian aktivitas yang dilakukan oleh banyak perusahaan keluarga untuk mendukung keberhasilan proses suksesi kepemimpinan bisnis keluarga. PT ABD sedang dalam tahap melakukan *mentoring* untuk menyiapkan suksesor. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan karakteristik *mentor* dan *mentee*, dan aktivitas-aktivitas *mentoring* yang terjadi pada *mentoring* dalam proses suksesi kepemimpinan pada bisnis keluarga. Jenis penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dengan metode eksploratif. Adapun teknik pengumpulan data melalui wawancara dan pengamatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, terdapat aktivitas-aktivitas dalam *mentoring* yang masih kurang sepenuhnya dijalankan, khususnya pada aktivitas memfasilitasi. Selain itu ada kekurangan pada karakteristik *mentor*, yaitu kurang pakar dalam melatih *mentee*.

Kata Kunci: Suksesi Kepemimpinan, Karakteristik *Mentor*, Karakteristik *Mentee*, Aktivitas-aktivitas *Mentoring*

I. PENDAHULUAN

Eleni (1999) mengungkapkan bahwa suksesi sangat penting dalam keberhasilan bisnis keluarga. Begitupula dengan Lansberg (2000) yang mengatakan bahwa di dalam bisnis keluarga tidak ada yang lebih penting dari perencanaan suksesi yang baik. Menurut Soedibyo (2012) suksesi menjadi sangat penting bagi bisnis keluarga karena secara langsung suksesi menentukan keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang dari satu generasi ke generasi berikutnya.

Salah satu permasalahan dalam suksesi adalah ketika generasi saat ini belum terpikir untuk mempersiapkan suksesi sehingga dapat mempertaruhkan kehidupan perusahaan di masa yang akan datang. Hal tersebut di buktikan berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lansberg (1999), dimana hanya 30% perusahaan keluarga di seluruh dunia yang bertahan hingga generasi kedua dan salah satu faktor utamanya yaitu terletak pada lemahnya perencanaan suksesi. Berdasarkan data-data diatas dapat diketahui bahwa masih banyak perusahaan keluarga yang kurang peduli terhadap suksesi padahal proses itu dapat mempengaruhi kehidupan perusahaan. (Classen et al, 2006)

Withrow (1997) mengungkapkan, kesuksesan suksesi kepemimpinan dalam bisnis keluarga salah satunya ditentukan berdasarkan seberapa baik dalam mempersiapkan suksesor. *Mentoring* sangat disarankan untuk membantu calon penerus untuk mendapat wawasan, pengetahuan, dan pengalaman bekerja yang akan bermanfaat bagi suksesor dalam menjalankan perusahaan. (Duggan, 2009)

PT ABD merupakan sebuah bisnis keluarga yang bergerak dalam bidang jasa, yaitu jasa yang menyediakan berbagai macam layanan bagi para *customers* terkait dalam hal kenyamanan beristirahat atau dapat dikatakan sebagai *hospitality service* dengan sebuah hotel & lounge yang bernama Maumu Hotel and Lounge, terletak di jalan Walikota Mustajab 29 – 31, Surabaya.

Saat ini PT ABD dikelola oleh generasi pertama yaitu Budi Sutjipto (60 tahun) yang memiliki tiga anak, yaitu Taufan Wibisono Sutjipto (26 tahun), Erlita Sutjipto (24 tahun), dan Erlisa Sutjipto (24 tahun). Ketiga anak dari Bapak Budi Sutjipto tersebut sudah bekerja di PT. ABD dan memiliki posisi yang penting dalam perusahaan. Taufan Sutjipto menduduki posisi sebagai *assistant general manager*, Erlita Sutjipto di bagian *accounting*, dan Erlisa Sutjipto juga di bagian *accounting* yang menangani *purchasing*. Saat ini Budi Sutjipto sedang dalam tahap melakukan *mentoring* terhadap Taufan Wibisono Sutjipto, dimana bertujuan untuk memberikan wawasan, wewenang, tanggung jawab dan mengembangkan potensinya sebagai calon penerus perusahaan.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan, *mentoring* berperan untuk membantu pengembangan proses suksesi yang efektif, terutama dalam menyiapkan suksesor untuk menjadi penerus perusahaan. (Haynes, 2008). *Mentoring* berperan penting untuk menangani masalah-masalah dalam suksesi dan mengantisipasi keluarnya *incumbent* dari organisasi setiap saat. (Ogunyomi, 2013) *Mentoring* berperan penting untuk pihak-pihak yang melakukan suksesi dalam mengembangkan potensi dan yang dimiliki suksesor. (Rothwell, 2010)

Terinspirasi dari tinjauan teori dan hasil penelitian terdahulu, peneliti ingin mengetahui lebih dalam bagaimana deskripsi dari *mentoring* dalam proses suksesi kepemimpinan bisnis keluarga di PT ABD.

Tujuan Penelitian

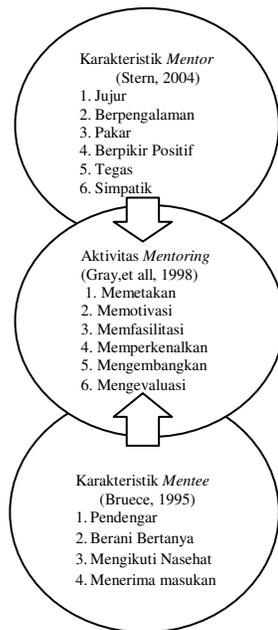
1. Untuk mendeskripsikan karakteristik *mentor* dan karakteristik *mentee* pada *mentoring* dalam proses suksesi kepemimpinan bisnis keluarga pada PT. ABD.
2. Untuk mendeskripsikan aktivitas-aktivitas yang terjadi pada *mentoring* dalam proses suksesi kepemimpinan bisnis keluarga pada PT. ABD.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif. Poerwandari (2007) mengungkapkan bahwa penelitian kualitatif menghasilkan dan mengolah data yang sifatnya deskriptif, seperti transkrip wawancara, catatan lapangan, gambar, foto, rekaman video, dan lain sebagainya.

Proses dalam melakukan penelitian merupakan penekanan dalam penelitian kualitatif, oleh karena itu dalam melaksanakan penelitian, peneliti lebih berfokus pada proses dari pada hasil akhir.

Mengingat tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan karakteristik *mentor* dan karakteristik *mentee*, serta mendeskripsikan aktivitas-aktivitas dalam *mentoring*, oleh sebab itu jenis penelitian yang sesuai dengan tujuan penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif. Berikut ini disusun kerangka kerja penelitian sebagai berikut



Gambar1. Kerangka Kerja Penelitian

Objek pada penelitian ini adalah karakteristik *mentor* dan karakteristik *mentee*, serta aktivitas-aktivitas dalam *mentoring* suksesi kepemimpinan bisnis keluarga di PT ABD.

Penentuan narasumber yang digunakan peneliti adalah kombinasi teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling*. *Purposive sampling* merupakan teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalkan karena orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, sedangkan *Snowball Sampling* adalah teknik penentuan sampel yang mula-mula jumlahnya kecil, kemudian dikembangkan dan jumlahnya membesar (Sugiyono, 2011).

Dalam penelitian ini, peneliti menetapkan metode pengumpulan data sebagai berikut:

1. Wawancara

Menurut Sandjaja & Heriyanto (2006) wawancara adalah suatu tanya jawab secara tatap muka yang dilaksanakan oleh pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dengan orang yang diwawancarai (*interviewee*) untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan. Wawancara yang digunakan termasuk dalam kategori *in-depth interview*. Dalam penelitian ini dilakukan wawancara dengan *owner*, calon suksesor dan *manager* di PT ABD terkait dengan karakteristik *mentor* dan karakteristik *mentee*, serta aktivitas-aktivitas dalam *mentoring*.

2. Observasi

Observasi adalah metode pengumpulan data melalui pengamatan langsung atau peninjauan secara cermat dan langsung di lapangan atau lokasi penelitian. Dalam hal ini, peneliti dengan berpedoman kepada desain penelitiannya perlu mengunjungi lokasi penelitian untuk mengamati langsung berbagai hal atau kondisi yang ada di lapangan (Kuswanto, 2011). Observasi yang dilakukan peneliti terkait dengan pengumpulan data yang berfokus pada karakteristik *mentor*, karakteristik *mentee* dan aktivitas *mentoring* yang sedang terjadi.

Menurut Miles & Huberman (1994), teknik analisis data meliputi: transkripsi data, *coding* data, pemeriksaan keabsahan data menggunakan teknik uji triangulasi sumber, dan penarikan kesimpulan.

Pendekatan dalam teknik analisa data yang digunakan oleh peneliti adalah pendekatan proses, yaitu data yang dianalisis berkaitan *input*, proses dan *output* serta mengidentifikasi hambatan yang mempengaruhi proses (Ogunnaike & Ray, 1994)

III.HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Karakteristik *Mentor*

Jujur

Narasumber 1 menyatakan *mentor* bersikap jujur baik dalam mengungkapkan pendapatnya mengenai performa kerja calon penerus maupun karyawan-karyawan di perusahaan. Narasumber 2 sebagai seorang *mentor* dan pemimpin perusahaan menyatakan bahwa kejujuran merupakan hal yang penting dan harus ditanamkan dalam diri agar dapat menjadi teladan baik untuk anaknya maupun karyawan-karyawannya yang ia pimpin. *Mentor* sebagai pemimpin perusahaan juga bersikap jujur dalam menilai performa maupun saat calon penerus melakukan kesalahan.

Berpengalaman

Narasumber 2 menyatakan sebelumnya ia belum pernah mendirikan hotel sebelumnya, hanya ia memiliki pengalaman menjadi manager di bisnis tersebut . Narasumber 1 dan narasumber 4 menyatakan bahwa *mentor* sebelumnya menjalani bisnis yang sama di *food and beverages* dalam kurun waktu yang lama sebelum memutuskan untuk mendirikan hotel. *Mentor* selaku pendiri perusahaan sering membagi pengalaman bisnisnya dan masukan baik bagi karyawan-karyawannya dan calon penerusnya bagaimana ia merintis dan bekerja dalam bisnis yang dijalannya selama ini.

Pakar (Ahli)

Meskipun generasi pendahulu sebagai seorang *mentor* memiliki pengalaman bisnis yang lama dan wawasan, ia juga meminta bantuan dari rekan-rekan bisnis maupun koneksi yang ia miliki untuk mengembangkan bisnisnya. Narasumber 1 dan 2 menyatakan bahwa *mentor* merupakan tipe orang yang juga suka berdiskusi pekerjaan baik dengan rekan-rekan bisnisnya maupun dengan orang-orang kepercayaannya. Tetapi dalam melatih anaknya, ia memilih untuk melatih sendiri dan tidak melibatkan orang lain. Hal itu mungkin dikarenakan *mentor* ingin mentransfer nilai-nilai atau budaya keluarga, sehingga tidak diserahkan ke ahli.

Bersikap Positif

Dalam melakukan pekerjaannya, *mentor* memiliki sikap yang positif dan semangat bekerja yang tinggi. *Mentor* menanamkan kepada calon penerus bahwa dalam dunia kerja pasti terdapat masalah dan tidak selalu mendapat untungya saja, namun bagaimana kita dapat terus bersikap positif dan memberikan yang terbaik. Narasumber 2 menyatakan bahwa dalam menghadapi masalah atau problema pekerjaan, seharusnya sebagai seorang pemimpin harus memiliki sikap yang positif dan tetap bersemangat untuk menyelesaikan pekerjaan sebaik-baiknya yang nantinya sikap tersebut dapat menjadi contoh baik bagi calon penerus dan karyawan-karyawan di perusahaan.

Tegas

Narasumber 1 dan 2 menyatakan bahwa *mentor* bersikap tegas terutama ketika menangani karyawan-karyawan di perusahaan serta dalam mengambil keputusan. Apalagi bila kesalahan-kesalahan yang sama dilakukan berulang-ulang oleh karyawannya.

Simpatik

Narasumber 1 dan 2 menyatakan ketika calon penerus mengalami masalah dalam pekerjaannya maupun memiliki keluhan, *mentor* bersikap simpatik dengan mau mendengarkan masalah-masalah tersebut dan berusaha memberikan solusinya. Dalam pengamatan terlihat, *mentor* bersikap simpatik dan mau mendengarkan masalah yang sedang dihadapi *mentee* serta memberikan solusinya.

Analisis Karakteristik *Mentee*

Pendengar

Mentee merupakan pendengar yang baik ketika mentor memberikan pengarahan dan melatih *mentee* selama bekerja di perusahaan. Narasumber 3 dan 4 menyatakan bahwa selama berdiskusi dan dilatih oleh *mentor*, *mentee* bersikap sebagai seorang pendengar yang baik.

Berani Bertanya

Narasumber 1 menyatakan *mentee* berani bertanya tentang pekerjaan yang sedang ia lakukan di perusahaan dan tentang strategi-strategi perusahaan yang masih belum terlalu dikuasainya kepada *mentor*. *Mentee* tidak hanya diam saja ketika ada pekerjaan yang terkadang ia masih bingung bagaimana dalam melakukan pekerjaan tersebut. Biasanya *mentee* menanyakan tentang strategi perusahaan dan juga bagaimana menanggapi konsumen di perusahaan. dalam pengetahuan bisnisnya.

Mengikuti Nasihat

Narasumber 2 menyatakan bahwa *mentee* bukan tipikal orang yang membantah saat diberikan nasihat, kecuali bila *mentee* merasa ada yang berbeda dengan pemikirannya maka *mentee* akan menanyakan hal tersebut. Narasumber 1 menyatakan ia pernah berselisih pendapat dengan mentor, namun keduanya saling menjelaskan pendapatnya masing-masing dengan tidak saling menyalahkan satu sama lain dan *mentee* tetap memutuskan untuk mendengarkan kata-kata dari mentor.

Menerima Masukan

Selain mau mengikuti nasihat yang diberikan oleh *mentor*, *mentee* menerima masukan-masukan yang diberikan mentor baik tentang pekerjaan yang sudah dilakukan *mentee* atau sebelum pekerjaan tersebut dilakukan. Narasumber 3 dan 4 menyatakan bahwa *mentee* merupakan orang yang mau

menerima masukan yang diberikan, tidak hanya bersandar pada pengertiannya sendiri saja tetapi mendengarkan pendapat dari orang lain di sekitarnya. Di perusahaan *mentee* juga mau menerima pendapat dari karyawan-karyawan lainnya.

Analisis Aktivitas-Aktivitas dalam *Mentoring*

Memetakan

Narasumber 1 menyatakan bahwa calon penerus sejak awal sudah dipersiapkan jalur karirnya, calon penerus tidak langsung menduduki posisi yang tinggi di perusahaan, ia harus memulai karirnya dari nol dengan bekerja magang terlebih dahulu di perusahaan lain, yaitu PT A. Selanjutnya calon penerus bekerja di perusahaannya sendiri dan memulai dari posisi *accounting* sampai akhirnya pada awal tahun 2014 calon penerus menduduki posisi *General Manager*. Generasi Pendahulu memetakan jalur karir calon penerus secara bertahap dengan tujuan agar calon penerus memiliki karakter yang mau mendengarkan orang lain dan pengalaman-pengalaman dimana ia dapat memiliki kemampuan untuk beradaptasi dalam perusahaan dan menjalankan pekerjaannya dengan baik.

Memotivasi

Pemimpin PT ABD terlihat beberapa kali memberikan pujian-pujian kecil kepada calon penerus ketika ia menyelesaikan tugasnya di perusahaan. Narasumber 3 dan narasumber 4 menyatakan bahwa pimpinan PT ABD memang terlihat memberikan pujian kepada calon penerus ketika ia melakukan dan menyelesaikan tugas dengan tepat waktu dan teliti. Demikian juga ketika melakukan kesalahan, calon penerus juga dinasihati oleh mentor. *Mentor* bersikap jujur dalam menasihati apabila calon penerus melakukan kesalahan tetapi tidak dengan menghakimi.

Memfasilitasi

Narasumber 1 menyatakan ia disekolahkan oleh generasi pendahulu sampai S-1 di jurusan akuntansi yang pada akhirnya berguna untuk calon penerus yang setelah kuliahnya selesai bekerja di bagian akuntansi baik saat bekerja magang di luar perusahaan dan di perusahaan ayahnya sendiri. Calon penerus juga sering diikuti seminar bisnis tentang *hospitality and service* juga kursus-kursus memasak sesuai dengan minat yang dimiliki oleh calon penerus itu sendiri. Narasumber 1 menyatakan bahwa fasilitas tersebut membuahkan hasil, pendidikan formal yang ia ambil sesuai dengan pekerjaan yang ia jalani di perusahaan. Narasumber 3 dan 4 menyatakan bahwa beberapa menu masakan di *lounge hotel* perusahaan merupakan hasil kreasi dari calon penerus dan ketrampilan tersebut itulah yang berasal dari pelatihan berupa kursus-kursus memasak yang ia ikuti.

Memperkenalkan

Narasumber 2 dan 3 menyatakan calon penerus dibantu oleh *mentor* dalam pengenalan akan perusahaan, baik pengenalan visi misi, sejarah, filosofi, dan strategi perusahaan. Sebelum bekerja di perusahaan, generasi pendahulu juga sering mengajak calon penerus untuk berkunjung ke perusahaan dan melihat-lihat situasi perusahaan. Narasumber 2 menyatakan bahwa ia juga melakukan pengenalan untuk calon penerus dengan cara bercerita kepada anaknya bagaimana suka duka dan apa yang terjadi di perusahaan selama ini dan bagaimana seluk beluk perusahaan. Hal itu bertujuan juga supaya terdapat gambaran atau pengenalan perusahaan bagi calon penerus sendiri.

Mengembangkan

Selain memperkenalkan tentang perusahaan, pemberian wewenang dan tanggung jawab bagi calon penerus sangatlah penting agar ia dapat memiliki kemampuan untuk beradaptasi dan dalam melakukan pekerjaannya. Tanpa adanya tanggung jawab yang diberikan, calon penerus tidak akan bisa berkembang. Calon penerus di perusahaan ini mendapatkan wewenang dan tanggung jawab dari generasi pendahulu dengan tujuan agar calon penerus memiliki partisipasi dalam pekerjaan di perusahaan juga kemampuan beradaptasi.

Mengevaluasi

Narasumber 1 dan 2 menyatakan evaluasi diperlukan agar saat calon penerus melakukan kesalahan atau penurunan kinerja, *mentor* dapat segera melakukan perbaikan dan membantu calon penerus untuk menyelesaikan problema tersebut di perusahaan. Narasumber 1 menyatakan evaluasi dilakukan dengan melihat hasil pekerjaannya dan membandingkan dengan hasil pekerjaan sebelumnya. Apabila terdapat kesalahan atau penurunan kinerja maka segera dicari solusinya bersama *mentor*. Evaluasi yang dilakukan bermanfaat baik bagi kemajuan calon penerus ke depannya dalam melakukan pekerjaannya dan juga untuk perusahaan sendiri.

Dari penjelasan mengenai aktivitas-aktivitas *mentoring* di atas, terdapat informasi bahwa, mentor memiliki kepercayaan terhadap mentee dimana ia mau memberikan tanggung jawab yang lebih bagi *mentee*.

Pembahasan Karakteristik *Mentor*

Jujur

Mentor memiliki karakteristik jujur, dimana ia berani untuk menasihati *mentee* apabila *mentee* melakukan kesalahan. Kejujuran merupakan hal yang penting bagi *mentor* yang ditanamkannya agar sebagai seorang pemimpin ia bisa menjadi teladan baik bagi karyawan-karyawannya juga kepada anaknya yang kelak akan berada di posisinya sebagai seorang pemimpin perusahaan. (Stern, 2004)

Berpengalaman

Mentor yang berpengalaman memfasilitasi kemajuan karir *mentee* dengan memberikan pengalaman yang selama ini dimiliki oleh *mentor*, membuat perkenalan penting tentang perusahaan, menjadi panutan, dan memberikan dukungan pada *mentee* untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan, serta membantu *mentee* mengidentifikasi nilai yang dapat membangun luasnya pengalaman bagi *mentee*. (Horgan & Simeon, 1990).

Pakar (Ahli)

Mentor pada PT ABD memiliki kekurangan pada keahlian (pakar) dimana ia belum pernah mendirikan usaha hotel sebelumnya dan wawasan tentang pengetahuan bisnis tersebut masih kurang. Padahal *mentor* juga harus memberikan masukan dan wawasan pada mentee tentang bisnis tersebut. Kekurangan tersebut dapat menjadi hambatan dalam *mentoring*, yaitu kurangnya wawasan yang cukup pada *mentor*. (Long, 1997). Hal itu sebenarnya tidak terlalu memberikan pengaruh saat mendirikan dan mengembangkan hotel tersebut, namun dalam melatih calon penerus *mentor* tidak memanggil ahli atau memperkerjakan orang yang dapat membantu *mentor* dalam melatih *mentee*, memberikan wawasan bisnis pada *mentee*, dan mengembangkan kemampuannya.

Bersikap Positif

Mentor juga harus dapat menjadi rekan kerja yang baik dan memberi dukungan bagi mentee, terutama ketika *mentee* sudah mulai jenuh dengan tugas-tugas yang ada di perusahaan dan mengalami masalah, mentor seharusnya dapat memberikan motivasi untuk membangkitkan semangat kerja bagi *mentee* sehingga akan menimbulkan hubungan umpan balik yang dan tercipta lingkungan yang nyaman, kondusif dan menyenangkan di dalam lingkungan pekerjaan. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Jungert (2012), bahwa salah satu bentuk motivasi yang diberikan pemimpin adalah dukungan saat ia melatih baik pada waktu melatih *mentee* dan untuk meningkatkan kemampuannya dan memiliki minat dan partisipasi mentee untuk berkerja sebaik mungkin perusahaan.

Tegas

Mentor di PT ABD bersikap tegas baik kepada karyawan maupun calon penerus, hal itu penting agar mentor sebagai seorang pemimpin dapat menjadi teladan bagi calon penerus.

Simpatik

Mentor juga mau mendengarkan masalah atau kesulitan yang dialami oleh *mentee* dengan bekal keahlian dari mentor sendiri yang selama ini sudah memiliki pengalaman di bidang pekerjaan ini sebelumnya.

Berdasarkan analisis mengenai karakteristik *mentor* di atas, *mentor* di PT ABD memiliki kekurangan pada karakteristik *mentor* yaitu pakar. Dimana seharusnya *mentor* harus bisa memberikan ide dan solusi sekaligus kepada *mentee* karena hal itu akan memicu munculnya ide-ide baru, kreativitas dan meningkatkan *knowledge* dari *mentee* juga untuk menjalankan perusahaan kedepannya nanti.

Pembahasan Karakteristik *Mentee*

Menurut Inzer dan Crawford (2005), *Mentee* memiliki peran penting dalam *mentoring*. *Mentee* harus terbuka dalam berkomunikasi dengan *mentor* dan harus menetapkan isu-isu prioritas dalam mengambil tindakan. *Mentee* di dalam pekerjaannya maupun dalam mengikuti kegiatan *mentoring* memberikan respon yang positif dan memiliki karakteristik penting yaitu menjadi pendengar yang baik, menerima masukan dari *mentor*, berani bertanya, dan mengikuti nasihat yang diberikan oleh *mentor*.

Mentee di perusahaan memiliki sikap sebagai pendengar yang baik, berani bertanya, dan mau mendengarkan nasihat dan masukan dari *mentor*. Hal ini berpengaruh juga dari tahapan karir yang diberikan oleh *mentor* sebelumnya ketika *mentee* ditempatkan karirnya dari nol terlebih dahulu di perusahaan dan pernah bekerja magang di perusahaan lain. Manfaatnya adalah *mentee* menjadi pribadi yang bisa bersosialisasi dengan rekan kerjanya, mau mendengarkan masukan dari orang lain, dan tidak mengambil keputusan berdasarkan pemahamannya sendiri saja.

Berdasarkan analisis mengenai karakteristik *mentee* sebelumnya, *mentee* di PT ABD memiliki karakteristik *mentee* yang baik, dimana sesuai dengan teori Bruce (1995) mengenai 4 karakteristik *mentee* yang baik, yaitu mau mendengarkan, berani bertanya, mengikuti nasihat, dan menerima masukan.

Pembahasan Aktivitas-Aktivitas *Mentoring*

Aktivitas-aktivitas *mentoring* diperlukan untuk mendukung keberhasilan dari *mentoring* pada proses suksesi kepemimpinan. (Gray et al, 1988)

Berdasarkan analisis mengenai keseluruhan aktivitas-aktivitas dalam *mentoring* di PT ABD, terdapat satu aktivitas yang masih kurang dijalankan dalam *mentoring*, yaitu aktivitas memfasilitasi *mentee*. Meskipun sebelum bekerja di perusahaan *mentee* mendapat pelatihan, seminar, pendidikan formal, dan magang, namun pada saat bekerja di perusahaan *mentor* tidak memberikan fasilitas yaitu memanggil ahli atau memperkerjakan seseorang yang dapat membantu *mentee* dalam mengembangkan kemampuannya untuk menjalankan perusahaan. Sedangkan aktivitas-aktivitas *mentoring* lainnya sudah dijalankan.

Memetakan

Memetakan tahapan karir *mentee* dapat dilihat dari memperkerjakan *mentee* dari nol terlebih dahulu yang akhirnya berguna bagi *mentee* untuk memiliki kemampuan beradaptasi di perusahaan.

Memfasilitasi

Mentor memfasilitasi *mentee* dengan pendidikan formal, seminar, dan magang. Pendidikan formal bermanfaat bagi *mentee* ketika ia bekerja di perusahaan, begitu juga dengan seminar, magang, dan pelatihan yang dilakukan oleh *mentee* yang semakin menjadikan dirinya berkembang dan memiliki potensi. Hal itu penting karena pelatihan dan pengembangan yang diberikan memiliki peran penting terutama bagi *mentee* itu sendiri dalam mengembangkan potensi yang dimiliki oleh *mentee*. (Rothwell, 2010) Namun kekurangannya adalah *mentor* tidak memfasilitasi *mentee* dengan memanggil ahli atau profesional yang bisa membantu *mentee* dalam pemberian wawasan, keahlian, juga mengembangkan kemampuan yang dimiliki oleh *mentee*.

Memotivasi

Memotivasi dan menasihati *mentee* dapat dilihat dari *mentor* yang selama ini memberikan motivasinya pada *mentee* berupa pujian atas pekerjaan yang *mentee* lakukan. *Mentor* juga tetap menasihati *mentee* ketika ia melakukan kesalahan. Penelitian dari Ganster (2000) menguatkan bahwa individu dalam menyelesaikan tugas-tugasnya membutuhkan dukungan sosial salah satunya berasal dari keluarga, yaitu generasi pendahulu itu sendiri yang berperan sebagai *mentor*. Adanya dukungan dari anggota keluarga dapat menambah semangat kerja dan adanya keinginan dari calon penerus untuk semakin berkembang dalam pekerjaannya. dapat berperan secara langsung maupun tidak langsung dalam memotivasi seseorang.

Memperkenalkan

Memperkenalkan dapat dilihat dari *mentee* yang sering berkunjung ke perusahaan sebelum terjun langsung bekerja di sana. *Mentor* juga memperkenalkan tentang filosofi, visi, budaya, dan strategi juga seluk beluk perusahaan pada *mentee*. Dengan adanya pengenalan akan perusahaan akan timbul minat dan visi dalam diri *mentee* untuk menjalankan perusahaan.

Mengembangkan

Mengembangkan dapat dilihat dari wewenang dan tanggung jawab yang diberikan oleh *mentor* kepada *mentee* pun memberikan manfaat besar baik bagi bertumbuhnya rasa

percaya diri bagi *mentee* untuk melakukan tanggung jawab tersebut dan bertambahnya kemampuan *mentee* dalam melakukan pekerjaannya sebaik mungkin. Pengembangan dalam diri *mentee* bertujuan untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki oleh *mentee*. Hal itu sangat penting dilakukan karena pada akhirnya *mentee* yang akan menjadi penerus perusahaan dan menggantikan *incumbent*. (Ogunyomi, 2013)

Mengevaluasi

Mengevaluasi dapat dilihat dari *mentor* yang melihat kinerja *mentee* dan memantau agar bila terjadi penurunan atau kesalahan bisa segera dicari solusinya.

Waktu-waktu khusus dimana *mentor* dan *mentee* bisa saling membicarakan pekerjaan mereka masing-masing dan berdiskusi dengan suasana yang akrab dapat memberikan pengaruh bagi *mentee* dalam beradaptasi di perusahaan dan timbulnya visi dalam dirinya untuk bekerja dengan lingkungan yang nyaman dan kondusif. Demikian dengan situasi yang ada dalam *mentoring* pada PT ABD, dimana *mentor* dan calon penerus (*mentee*) mendiskusikan pekerjaan saat jam makan siang baik dalam kantor maupun di luar kantor yang pada akhirnya semakin mendekatkan hubungan mereka menjadi hubungan yang akrab satu sama lain. Apabila terdapat hubungan yang akrab, akan semakin mempermudah komunikasi antara *mentor* dan *mentee* yang dapat mendukung lancarnya aktivitas *mentoring*.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Kesimpulan

1. *Mentor* adalah seorang yang jujur, berpengalaman, tegas, bersikap positif, dan simpatik, namun memiliki kekurangan pada pakar.
2. *Mentee* adalah seorang pendengar yang baik, berani bertanya, mengikuti nasihat, dan mau menerima masukan.
3. Terdapat aktivitas-aktivitas dalam *mentoring* yang masih kurang sepenuhnya dijalankan, khususnya pada aktivitas memfasilitasi.

Saran

1. *Mentor* sebaiknya memperkerjakan orang lain untuk turut melatih *mentee* dengan tujuan membantu *mentee* agar dapat mengembangkan kemampuannya dan memberikan saran dan pendapatnya pada *mentor* dan *mentee* apabila terjadi perbedaan pola pikir antara kedua pihak tersebut yang dapat memicu terjadinya konflik.
2. *Mentor* sebaiknya menambahkan pelatihan yang diperlukan oleh *mentee* sesuai bisnis yang dijalankan dalam menjalankan perusahaan untuk ke depannya nanti.

DAFTAR REFERENSI

- Bruce, M. A. (1995). *Mentoring women doctoral students: What counselor educators and supervisors can do*. Counselor Education and Supervision, 35, 139-149. doi:10.1002/j.1556-6978.1995.tb00218.x.
- Classen, N., Carree, M., Gils, A., & Peters, B. (2006). *Innovation in family and non-family SMEs: an*

- exploratory analysis*. Small Business Economics, 1-15.
- Douglas, C.A. (1997) Formal mentoring programs in organizations: an annotated bibliography. Greensboro: Centre for Creative Leadership
- Duggan, B. (2009). *Mentoring Emerging Leaders: One Potential Succession Strategy for Small Business*. The Canadian Manager 34.4
- Eleni, T. (1999). Succession in family businesses:
Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business. Journal of Small Business Management 37.3 (Jul 1999): 43-61.
- Ganster, D. R., Fusilier, M. R., & Mayes, B. T. (2000). *Role of social support in the experience of stress at work*. Journal of Applied Psychology Vol 69 No 2. Retrieved June 20, 2014
- Gray, W. A. (1988). *Developing a planned mentoring program to facilitate career development*. Career Planning and Adult Development Journal, 4(2), 9-16.
- Horgan, D. D., & Simeon, R. J. (1990). *Mentoring and participation: An application of the Vroom-Yetton model*. Journal of Business and Psychology. 5(1)
- Inzer, L. D. & Crawford, C. B. (2005). *A Review of Formal and Informal Mentoring: Processes, Problems, and Design*. Journal of Leadership Education, Volume 4, Issue 1
- Jungert, Tomas (2012). *The meaning of support from co-workers and manager in teams when working*. Retrieved June 20, 2014 21.37 PM, from <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:547962/FULLTEXT01.pdf>
- Kuswanto. (2011). Penelitian Kualitatif. Retrieved April 02, 2014, from Klikbelajar: <http://klikbelajar.com/umum/observasi-pengamatan-langsung-dilapangan/>
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generation*. Harvard Business School Press.
- Long, J. (1997). *Mentoring for School Based Teacher Education in Australia*. Mentoring and Tutoring 4 (3), 11-18.
- Miles, M., & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ogunnaike, B.A., Ray, W.H. 1994. *Process Dynamics, Modelling and Control*. Oxford University Press.
- Ogunyomi, P.Olusji. (2013). *Mentoring, Strategic Human Resource Management and Succession Planning in Nigeria*. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business.
- Poerwandari, K. (2007). *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. Amacom.
- Sandjaja, B. & Heriyanto, A (2006). *Panduan Penelitian*. Prestasi Pustaka : Jakarta.
- Soedibyo, M. (2012). *Family Business Responses to Future Competition*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Stern, S. (2004). *The good mentor's guide*. Human Resources (Jan 2004):11
- Withrow, S. C. (1997). Practical Lawyer 43.4. *Integrating Family Business Systems In Succession Planning*, 81-93.