

MENTORING DALAM PROSES SUKSESI KEPEMIMPINAN BISNIS KELUARGA PADA PT QPI

Tejoh Sumandono dan Bambang Haryadi
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: Tjos_tjo@yahoo.com , harya@peter.petra.ac.id

Abstrak— PT QPI sekarang ini sedang dalam proses suksesi, pendiri perusahaan sedang melakukan mentoring kepada calon penerus. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan karakteristik *mentor* dan karakteristik *mentee* serta aktivitas-aktivitas dalam *mentoring* proses suksesi kepemimpinan bisnis keluarga di PT QPI. Perusahaan tersebut bergerak di bidang produksi dan distribusi beton *massonry*. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif melalui wawancara dan pengamatan. Teknik analisa yang digunakan uji triangulasi sumber, transkripsi data, reduksi data, penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aktivitas memfasilitasi masih kurang diberikan, seperti magang dan seminar. Sedangkan aktivitas-aktivitas seperti memetakan, memotivasi, memperkenalkan, mengembangkan, dan mengevaluasi kinerja *mentee* masih berlangsung.

Kata Kunci— Karakteristik *Mentor*, Karakteristik *Mentee*, Aktivitas *Mentoring*

I. PENDAHULUAN

Suksesi sangat penting bagi perusahaan keluarga, karena keberhasilan suksesi menentukan kelangsungan hidup dalam jangka panjang dari satu generasi ke generasi berikutnya. Salah menentukan suksesi bisa berdampak fatal bagi perusahaan. Semua organisasi dan perusahaan memerlukan perencanaan suksesi untuk dipikirkan dan dilaksanakan (Rothwell, 2010; Frishkoff, 1994; Sharma, Charisman, & Chua, 1996). Sejalan dengan itu, George (2003) menyatakan bahwa hal yang paling penting dipikirkan oleh pemimpin adalah mempersiapkan dan memilih suksesornya.

Menegaskan pendapat Rothwell (2010) dan George (2003), survei dari Marketing Week Magazine (2005) dalam Henderson (2007), menyatakan bahwa 95% perusahaan menganggap perencanaan suksesi adalah hal yang harus dilakukan untuk menjamin berlangsungnya perusahaan dalam jangka panjang. Tidak hanya perusahaan besar, tetapi juga perusahaan dengan skala kecil menengahpun juga memerlukan perencanaan suksesi.

Dalam penelitian sebelumnya perusahaan yang selama ini telah dibangun oleh generasi pertama hancur dengan cepat karena kecerobohan yang dilakukan generasi kedua atau ketiga (Morris, 1997; Ward, 2004; Kets de Vries, 1996; Lansberg, 1999; Janjuha - Jivraj & Woods, 2002; Kuratko, 1995).

Ada beberapa faktor yang menyebabkan suksesi pada perusahaan keluarga tidak berumur panjang, salah satunya yang utama adalah kurang suksesnya suksesor generasi pertama mempersiapkan atau melakukan transfer pengetahuan

kepada generasi kedua dan berikutnya (Ibrahim & Ellis, 1994; Frishkoff, 1994; Hnátek, 2013). Akibatnya, pemimpin baru perusahaan keluarga ini menjadi kurang matang dan tidak mampu beradaptasi dengan persaingan yang dihadapi, padahal peran seorang pemimpin adalah kunci keberhasilan suksesi kepemimpinan dari incumbent kepada penggantinya (Chaimahawong & Sakulsriprasert, 2013; Breton-Miller et al., 2004).

Dalam bisnis, salah satu kekhawatiran yang muncul yaitu kebutuhan mentransfer pengetahuan dan pengalaman dari generasi ke generasi (Tunkari-Eskelinen, 2005). Tingkat persiapan penerus membahas mengenai pengembangan keterampilan dalam bisnis, pengembangan keterampilan, pengembangan pengetahuan tentang operasi perusahaan, tingkat pendidikan formal (Morris, William & Nel, 1996). *Mentoring* menjadi cara tepat untuk memberdayakan kemampuan, pengetahuan, informasi dan keterampilan lintas generasi, serta sering digunakan untuk meningkatkan persiapan penerus (Duh & Letonja, 2013; HR Focus, 2010; Ahmadi, Ahmadi & Abbaspalangi, 2012).

PT QPI merupakan perusahaan produksi yang bergerak di industri beton dan beroperasi di Sidoarjo, Jawa Timur. Perusahaan tersebut berdiri tahun 2009 dan memproduksi beton, blok paving, dan lain-lain. Dari berdirinya tahun 2009 sampai sekarang (tahun 2014). Kepemimpinan PT QPI generasi pertama yang dipegang oleh Irwan Pujihaspuro dianggap berhasil karena semakin luasnya daerah pemasaran industri beton PT QPI meliputi daerah Mojokerto, Jombang dan Madura, dan PT QPI pun sampai tidak bisa menerima pesanan karena melebihi jumlah kapasitas produksi. Jumlah karyawan pada masa awal kepemimpinan Irwan Pujihaspuro berjumlah 15 orang, sedangkan sekarang jumlah karyawan telah mencapai 50 orang. Saat ini owner PT QPI ingin segera melakukan undur diri. Irwan Pujihaspuro sekarang ini memiliki 2 orang putra yaitu Sigit Pujihaspuro dan Wiliam Pujihaspuro. Irwan Pujihaspuro memilih anak pertama dari 2 saudara yaitu Sigit Pujihaspuro menjadi penerus PT QPI. Sigit Pujihaspuro sudah menikah dan mempunyai seorang anak perempuan. Dari sinilah Irwan Pujihaspuro merasa sudah saatnya untuk undur diri dan ingin anaknya menjalankan usahanya. Sigit Pujihaspuro sudah menjabat sebagai komisaris 1 dan kepala HRD di Perusahaan, tentunya jabatan ini tidak langsung diraih. Sigit Pujihaspuro dipersiapkan dahulu mulai dari menjabat sebagai mandor, kemudian kepala produksi dan setelah itu komisaris 1 dan kepala HRD. Saat dipersiapkan itu juga Sigit Pujihaspuro dibimbing dan dibekali ilmu tentang perusahaan oleh Irwan Pujihaspuro. Sekarang ini segala keputusan internal perusahaan

sudah diserahkan kepada Sigit Pujihaspuro, akan tetapi Sigit Pujihaspuro masih dalam bimbingan Irwan Pujihaspuro dalam menentukan keputusan-keputusan eksidental dan masalah-masalah yang memang tidak bisa diatasi oleh Sigit Pujihaspuro.

Dari pemaparan diatas, peneliti ingin menggali lebih dalam bagaimana *mentoring* dalam proses suksesi kepemimpinan bisnis pada PT QPI dilakukan.

Tujuan dari penelitian ini adalah:

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

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif, yaitu metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisa data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Obyek yang alamiah adalah obyek yang berkembang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti dan kehadiran peneliti tidak mempengaruhi dinamika pada obyek tersebut (Sugiyono, 2012).

Mengingat tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan karakteristik *mentor* dan *mentee* dan mendiskripsikan aktivitas-aktivitas dalam *mentoring* suksesi kepemimpinan bisnis keluarga, maka disusun kerangka kerja penelitian sebagai berikut.



Gambar 1. Kerangka kerja penelitian

Peneliti menggunakan metode ini karena sesuai dengan tujuan penelitian yaitu untuk mendeskripsikan karakteristik *mentor* dan karakteristik *mentee* serta aktivitas-aktivitas dalam *mentoring*

Subyek penelitian ini adalah pendiri, keluarga pendiri, calon suksesor dan karyawan pada PT QPI.

Obyek penelitian ini adalah karakteristik *mentor* dan karakteristik *mentee* serta aktivitas-aktivitas dalam *mentoring* proses suksesi kepemimpinan bisnis keluarga PT Quangong Pujihaspuro Indonesia.

Pemilihan sampel menggunakan teknik *purposive sampling* dengan pertimbangan bahwa orang yang menjadi narasumber banyak mengetahui dan terlibat secara langsung dengan obyek penelitian (Sugiyono, 2011).

Penelitian ini menggunakan dua metode pengumpulan data, yaitu:

1. Observasi

Observasi dilakukan dengan pengamatan langsung atas kegiatan di lokasi objek penelitian namun tidak terlibat dalam kegiatan tersebut (Moleong, 2007) dan terfokus pada aktifitas *mentoring* yang sedang terjadi, yaitu aktifitas *mentoring* yang melibatkan suksesor.

2. Wawancara

Dalam pelaksanaannya penulis akan mewawancarai pendiri, calon suksesor, karyawan tetap, serta anggota keluarga PT QPI dengan teknik wawancara *in depth interview* (Mukhtar, 2013, p. 101).

Adapun teknik analisis data akan dilakukan bertahap meliputi :

1. Transkripsi data dan *Coding*

Transkrip adalah uraian dalam bentuk tulisan yang rinci dan lengkap mengenai apa yang dilihat dan didengar baik secara langsung maupun dari hasil rekaman. Setiap selesai pengumpulan data, semua catatan lapangan dibaca, dipahami, dan dibuatkan transkrip. Peneliti akan menambahkan tanda baca untuk menangkap makna dari teks, untuk menunjukkan bagaimana makna dominan yang ada dalam teks, serta menemukan makna-makna tersembunyi yang melekat dan terkandung dalam teks.

2. Triangulasi Sumber

Pemeriksaan keabsahan data. Di dalam suatu penelitian kualitatif, pemeriksaan keabsahan data fungsinya untuk memastikan bahwa data-data penelitiannya benar-benar alamiah. Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan yang disebut dengan triangulasi. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan uji validitas informasi dengan cara *crosscheck* pada informan lainnya

3. Reduksi data

Reduksi data dilakukan dengan memilah dan menyeleksi data menurut kategori-kategori yang telah ditentukan. Kemudian peneliti memeriksa kembali informasi tentang *mentoring* yang didapat dari informan dan dikelola kembali untuk memperoleh informasi yang lebih terfokus dan memang dibutuhkan.

4. Penarikan kesimpulan (*conclusion*)

Data yang telah disajikan, kemudian dideskripsikan untuk dapat ditarik sebuah kesimpulan. Kesimpulan dapat berupa kesimpulan tetap ataupun kesimpulan

akhir, bergantung pada situasi apakah pada tahap awal data-data yang dipaparkan sudah *valid* dan konsisten atau tidak (Sugiyono, 2011, p. 252).

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

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis karakteristik *mentor* dalam *mentoring*

Pada PT QPI yang berperan sebagai *mentor* adalah Irwan Pujihaspuro selaku pendiri perusahaan. Dari hasil wawancara dapat diketahui karakteristik *mentor* pada PT QPI seperti:

Mentor menegur dan memberi nasihat kepada calon penerus saat melakukan kesalahan agar tidak melakukannya lagi, terkadang *mentor* juga memberi arahan dan masukan kepada *mentee*. Narasumber 2 mengatakan bahwa *mentor* memberi nasihat dan terkadang marah tergantung kesalahan yang dilakukan. Sedangkan narasumber 3 mengatakan *mentor* memberi nasihat dan dorongan kepada *mentee* agar tidak melakukannya lagi. Dari narasumber 4 dapat diketahui *mentee* diberi teguran dan masukan, sementara dari narasumber 5 diketahui *mentee* di nasihati dan diberi arahan kedepannya. Menguatkan perkataan narasumber, dalam observasi diketahui *mentor* terlihat sesekali memberikan nasihat dan menegur calon penerus ketika melakukan kesalahan supaya tidak melakukannya lagi.

Mentor mulai belajar bisnis sejak tahun 1982, waktu itu *mentor* mulai memegang perusahaan orang tuanya dan mulai terjun dalam bisnis ini sejak 5 tahun lalu karena melihat peluang yang cukup besar dalam industri ini. Narasumber 2 mengatakan juga *mentor* bekerja sekitar tahun 1982, waktu itu *mentor* pernah cerita pengalamannya dulu, dan sudah 5 tahun terjun dalam bisnis ini sejak berdirinya perusahaan. Narasumber 3 juga mengatakan demikian *mentor* mulai belajar bisnis dari papanya sejak 1982 dan mulai terjun dalam bisnis ini sekitar 5 tahun yang lalu.

Mentor tidak sering menerima bantuan dari orang lain, ketika mengurus pajak saja *mentor* membutuhkan akuntan pajak. Narasumber 2 mengatakan bahwa *mentor* tidak sering menerima bantuan, ketika mengurus pajak saja membutuhkan bantuan. Narasumber 3 mengatakan juga bahwa *mentor* tidak sering menerima bantuan, ketika mengurus pajak perusahaan saja.

Dalam menyikapi banyaknya tantangan, *mentor* menyikapi tantangan ini sebagai acuan untuk menjadikan bisnis menjadi lebih maju. Dalam bekerja *mentor* tetap bekerja keras, semangat, dan tidak mau menyerah. Narasumber 2 menyebutkan *mentor* tetap bekerja keras dan tidak mau menyerah dengan keadaan. Sementara narasumber 3 menyebutkan *mentor* biasa saja dan tidak dijadikan sebagai beban. Dari hasil observasi, diketahui *Mentor* terlihat bekerja keras dan selalu semangat dalam bekerja.

Dalam pengambilan keputusan *mentor* bertindak tegas dan ketika sudah memutuskan untuk menerima order barang maka harus bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan tersebut. Narasumber 2,3,4, dan 5 mengatakan bahwa *mentor*

orang yang tegas dan bijak dalam pengambilan keputusan. Dari hasil observasi diketahui *mentor* tegas dalam mengambil keputusan ketika dalam proses produksi.

Dalam mendengarkan keluhan *mentee*, *mentor* tidak sering mendengarkan keluhan *mentee* karena terlalu sibuk diluar perusahaan. *Mentor* lebih sering berada diluar perusahaan untuk mengurus bisnisnya bertemu dengan klien. Narasumber 2 mengatakan *mentor* tidak begitu sering mendengarkan keluhan karena terlalu sibuk diluar. Narasumber 3 juga mengatakan bahwa *mentor* tidak begitu sering mendengarkan keluhan karena terlalu sibuk diluar perusahaan. Pernyataan narasumber 2 dan 3 diperkuat dengan hasil observasi bahwa *mentor* terlihat sibuk keluar perusahaan karena bertemu dengan klien.

Analisis Karakteristik *Mentee* dalam *mentoring*

Dalam penelitian pada PT QPI yang merupakan *mentee* adalah Sigit Pujihaspuro. Karakteristik *mentee* pada PT QPI dapat dijelaskan sebagai berikut.

Dari hasil wawancara dapat diketahui *Mentee* selalu mendengarkan nasihat dan arahan yang diberikan oleh *mentor*. Dikatakan oleh *mentor* bahwa *mentee* selalu mendengarkan nasihat yang diberikannya sehingga dapat melaksanakan kinerjanya dengan baik. Narasumber 3 mengatakan *mentee* mendengarkan apa yang dikatakan oleh *mentor*.

Mentee selalu bertanya ketika merasa tidak mengerti akan apa yang akan dilakukannya dan *mentor* selalu mengarahkan kepada visi perusahaan. Narasumber 3 juga mengatakan bahwa *mentee* selalu bertanya dalam bertindak dan *mentor* mengarahkan sesuai dengan visi perusahaan.

Mentee dengan sungguh-sungguh dalam menjalankan nasihat dan arahan yang telah diberikan *mentor* kepadanya. *Mentor* mengatakan bahwa *mentee* mendengarkan dan melakukan apa yang diarahkannya sehingga semua berjalan sesuai apa yang diharapkan

Mentee mau mendengarkan masukan dan nasihat yang diberikan *mentor*. Narasumber 4 dan 5 mengatakan bahwa *mentee* mau mendengar masukan-masukan yang diberikan dan mau terbuka dalam menerima masukan.

Analisis aktivitas-aktivitas dalam *mentoring*

Dari hasil wawancara yang dilakukan di PT QPI dapat diketahui aktivitas-aktivitas dalam *mentoring* meliputi:

1. Memetakan

Mentor sudah mempersiapkan jalur karir dari *mentee* sejak 3 tahun lalu ketika pertama kali bekerja. *Mentee* disiapkan mulai dari menjabat sebagai mandor di pabrik selama 1 tahun, pada tahun ke 2, *mentor* mengangkatnya menjadi kepala produksi dan operasional, Pada tahun ke 3, *mentee* menjadi komisaris dan kepala HRD. Ketika dirasa sudah cukup siap untuk menggantikan *mentor*, maka *mentee* akan menjabat sebagai direktur utama. *Mentee* juga mengatakan disiapkan mulai dari menjabat sebagai mandor ditahun pertama, ditahun ke 2 diangkat jadi kepala produksi dan operasional, kemudian di tahun ke 3 jadi komisaris dan kepala HRD. Narasumber 3 juga mengatakan bahwa sudah disiapkan seperti yang *mentor* lakukan. Melalui pemetaan jalur karir tersebut, *Mentor* dan Narasumber 3 mengatakan *mentee* menjadi lebih tau dan mengenal perusahaan sehingga dapat lebih bertanggung jawab akan tugas yang diberikan. Selain itu, *mentor* dan narasumber 3 juga mengatakan hasil tersebut juga tidak lepas dari peran

mentee yang mau belajar, mendengarkan, dan bersemangat dalam operasional di perusahaan.

2. Memotivasi

Mentor juga sudah memberikan motivasi dan nasihat untuk menjalankan bisnis. *Mentor* mengatakan bahwa motivasi yang diberikan berupa memberikan hadiah atau reward apabila penjual lebih dari target perusahaan dan memberikan dorongan supaya selalu semangat dalam menjalankan bisnis tersebut. *Mentee* mengatakan mendapatkan hadiah jika penjualan lebih dari target perusahaan, sedangkan narasumber 3 mengatakan *mentee* juga selalu diingatkan jangan malas untuk bekerja dan harus selalu semangat, sedangkan narasumber 4 dan 5 mengatakan *mentee* diberikan semangat, masukan, dan arahan untuk mengembangkan perusahaan supaya kedepannya menjadi lebih baik. *Mentor* dan 3 narasumber mengatakan melalui adanya pemberian motivasi yang diberikan oleh *mentor mentee* menjadi lebih antusias, bersemangat, dan dewasa dalam menjalankan tugasnya. Hasil tersebut dapat dicapai juga atas peran dari *mentee* yang selalu mendengarkan dan melaksanakan nasihat yang diberikan oleh *mentor*.

3. Memfasilitasi

Fasilitas yang diberikan *mentor* berupa pendidikan formal dan pelatihan. *Mentor* mengatakan bahwa pemberian pendidikan tersebut seperti disekolahkan dari SD-SMA, *mentee* pernah dikuliahkan di Petra tapi *mentee* tidak serius dan memutuskan untuk berhenti. Pernah juga sekolah bahasa di china tapi *mentee* tidak ada niat untuk belajar. *Mentor* memberikan pelatihan dengan melibatkan langsung *mentee* dalam operasional perusahaan sehingga *mentee* dapat sekaligus belajar mengenai operasional perusahaan, *mentee* tidak pernah diikutkan magang dan seminar karena dirasa *mentor* kurang memberikan hasil. *Mentee* juga mengatakan bahwa disekolahkan dari SD, SMP, SMA. Pernah dikuliahkan di Petra tapi tidak melanjutkannya karna malas dan pernah juga bersekolah di china untuk sekolah bahasa selain itu hanya diberikan pelatihan langsung oleh *mentor* dengan terjun langsung dalam operasional perusahaan. Untuk magang dan seminar tidak pernah diikutkan karena *mentor* merasa kurang bermanfaat. Narasumber 3 mengatakan juga *mentee* disekolahkan dari SD-SMA, pernah dikuliahkan tapi *mentee* tidak serius dan memutuskan untuk berhenti. Pernah juga di sekolahkan bahasa di china tapi tidak ada niat untuk belajar. *Mentee* diberikan pelatihan juga oleh *mentor* dengan terjun langsung dalam operasional perusahaan, *mentee* tidak pernah mengikuti seminar ataupun magang karena dirasa *mentor* kurang bermanfaat. Narasumber 4 dan 5 juga mengatakan bahwa *mentee* di sekolahkan dari SD-SMA dan pernah bersekolah di china. *Mentor* dan narasumber 3 mengatakan pendidikan dan pelatihan tersebut memberikan manfaat bagi *mentee* sehingga dia mempunyai pengalaman dan wawasan yang luas akan dunia bisnis dan bagaimana cara untuk mencari peluang. Hasil tersebut tidak lepas dari *mentee* yang mau mendengarkan arahan dan berkat bimbingan *mentor*.

4. Memperkenalkan

Mentor mengatakan memperkenalkan melalui pengalaman sehari-hari *mentee* diarahkan dan diberitau akan visi, sejarah, budaya, dan filosofi perusahaan agar mengetahui visi perusahaan kedepan. *Mentee* mengatakan juga bahwa melalui pengalaman sehari-hari, diarahkan dan diberitau akan visi,

sejarah, budaya, dan filosofi perusahaan. Narasumber 3 mengatakan ketika dalam menjalankan perusahaan, *mentee* diberitau akan visi, sejarah, strategi, budaya, dan filosofi perusahaan. Narasumber 4 dan 5 juga mengatakan ketika di perusahaan, semua karyawan pun juga diberitau dan diperkenalkan. *Mentor* mengatakan juga melalui pengenalan tersebut *mentee* menjadi tau akan arah tujuan yang akan dicapai perusahaan dan dapat bekerja sesuai dengan arah tersebut. Dengan begitu kedepannya *mentee* tidak akan bertindak yang merugikan perusahaan. *Mentor* mengatakan bahwa *mentee* berperan dalam proses perkenalan terhadap visi, sejarah, filosofi, strategi, dan budaya yaitu dengan bertanya pada *mentor* apabila ada hal yang tidak diketahui.

5. Mengembangkan

Mengembangkan dilakukan dengan pemberian wewenang dan tanggung jawab pada calon penerus agar kelak *mentee* dapat menghadapi masalah-masalah bisnis. *Mentor* mengatakan calon penerus mempunyai wewenang dalam produksi, penjualan, dan pengiriman barang sekarang ini. Pemberian wewenang ini diberikan setelah 2 tahun bekerja di perusahaan ini. Narasumber 3, 4, 5 juga mengatakan *mentee* mempunyai wewenang dalam produksi, penjualan, dan pengiriman barang setelah 2 tahun bekerja. Dari hasil observasi terlihat *mentee* menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dalam proses produksi. *Mentor* juga menerangkan bahwa dengan diberikan wewenang dan tanggung jawab *mentee* menjadi sungguh-sungguh menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. *Mentee* mengatakan bahwa hal tersebut tentu tidak dapat dicapai tanpa adanya kepercayaan yang diberikan *mentor*.

6. Mengevaluasi

Pemberian evaluasi sekarang ini berupa uji kelayakan produksi dan rapat mingguan. *Mentor* mengatakan dengan adanya uji kelayakan produksi maka proses produksi tidak dilakukan dengan sembarangan dan dapat mencapai standart kualitas perusahaan, sedangkan rapat mingguan bertujuan untuk mengetahui kinerja *mentee* dalam perusahaan apakah ada perkembangan. Narasumber 3,4, dan 5 juga menerangkan *mentee* dievaluasi dengan uji kelayakan produksi dan rapat mingguan. *Mentee* juga menerangkan bahwa *mentee* dievaluasi dengan uji kelayakan produksi dan rapat mingguan. Selama ini, dikatakan *mentor*, *mentee* tidak pernah berbuat kesalahan yang fatal dan kinerjanya cukup memuaskan. Hasil evaluasi yang memuaskan tersebut juga di dukung oleh kerja keras dan tanggung jawab yang dilakukan oleh *mentee*.

Pembahasan karakteristik *mentor* dalam *mentoring*

Berdasarkan dari analisa peneliti pada karakteristik *mentor*, bahwa *mentor* pada PT QPI telah memenuhi 5 karakteristik suksesor yang baik dan hanya 1 karakteristik yang kurang. Karakteristik tersebut dijabarkan melalui *mentor* jujur, berpengalaman, pakar, bersikap positif, tegas dan kurang simpatik. Hal ini dapat mendukung keberhasilan *mentoring* pada PT QPI karena *mentor* mempunyai sebagian besar karakteristik *mentor* yang baik menurut Stern (2004).

Namun, dalam karakteristik *mentor* yang baik *mentor* masih kurang simpatik dalam menanggapi keluhan dari *mentee*. Menurut Stern (2004), yang dimaksud simpatik adalah Mendengarkan keluhan dan masalah yang dihadapi *mentee*, karena dengan demikian *mentor* dapat memahami permasalahan yang dihadapi *mentee* dan memberikan saran

untuknya. Sementara Pada PT QPI *mentor* terlalu sibuk dan kurang dalam mendengarkan keluhan dari *mentee* dan permasalahan dalam proses produksi maupun dalam pendistribusian barang. Hal ini dapat menghambat keberhasilan *mentoring*, karena *mentor* di PT QPI kurang simpatik. Potensi masalah yang terjadi juga bisa sangat besar apabila *mentor* tetap sibuk dengan urusan bisnisnya dan tidak memperhatikan keluhan atau masalah dari *mentee*, sehingga dapat terjadi gap antara hubungan *mentor* dan *mentee* tersebut. Pembahasan karakteristik *mentee* dalam *mentoring*

Berdasarkan dari analisa peneliti pada karakteristik *mentee*, bahwa *mentee* pada PT QPI telah memenuhi 4 karakteristik *mentee* yang baik. Karakteristik tersebut meliputi : pendengar yang baik tergambarkan melalui *mentee* selalu mendengarkan nasihat yang diberikannya sehingga dapat melaksanakan kinerjanya dengan baik, Berani bertanya tergambarkan *mentee* selalu bertanya kepada *mentor* dalam bertindak dan *mentor* mengarahkan sesuai dengan visi perusahaan., Mengikuti nasihat tergambarkan melalui *mentee* dengan sungguh-sungguh dalam menjalankan nasihat dan arahan yang telah diberikan kepadanya sehingga semua berjalan sesuai apa yang diharapkan, Menerima masukan tergambarkan ketika *mentee* mau mendengarkan masukan-masukan yang diberikan dan dia lebih terbuka dalam menerima masukan. Hal ini tentunya dapat mendukung keberhasilan *mentoring* pada PT QPI karena *mentee* mempunyai semua karakteristik *mentee* yang baik menurut Bruce (1995).

Pembahasan aktivitas-aktivitas dalam *mentoring*

Dalam aktivitas memfasilitasi pada PT QPI *mentee* tidak serius dalam belajar dan memutuskan untuk berhenti dari kuliahnya dan juga *mentee* tidak pernah mengikuti magang dan seminar. Pada aktivitas memfasilitasi ini, *mentor* dikatakan kurang memberikan fasilitas kepada *mentee* karena, hanya memberikan fasilitas pendidikan dan pelatihan sementara magang dan seminar tidak diikutkan. *Mentor* cenderung egois dalam menentukan pemberian fasilitas tersebut, sehingga *mentee* kurang dapat menyampaikan keinginan ataupun keluhannya kepada pemimpin. Dalam difasilitasi *mentee* juga kurang sungguh-sungguh dalam menerima fasilitas tersebut, *mentee* kurang bersemangat dalam belajar pendidikan. Namun hal ini tidak terlalu menghambat keberhasilan *mentoring* dalam proses suksesi, karena *mentee* di PT QPI masih mempunyai minat dan partisipasi serta mempunyai visi dalam keberlanjutan perusahaan. Potensi menghambat yang terjadi juga sangat kecil karena *mentee* masih mau belajar bisnis dan mempunyai visi dalam keberlanjutan perusahaan.

Sedangkan aktivitas-aktivitas lain yang sudah dijalankan *mentor*, yaitu Memetakan tergambarkan melalui *mentee* dipersiapkan sejak 3 tahun yang lalu mulai dari menjabat sebagai mandor ditahun 1, kepala produksi dan operasional di tahun ke 2, komisaris dan kepala HRD ditahun ke 3, Apabila *Mentee* dirasa sudah cukup mampu dan berpengalaman untuk menggantikan *mentor*, maka akan diberikan jabatan sebagai direktur utama.

Memotivasi tergambarkan melalui motivasi yang diberikan *mentor* berupa memberikan hadiah atau reward apabila penjualan lebih dari target perusahaan dan memberikan dorongan supaya selalu semangat dalam menjalankan bisnis tersebut.

Memperkenalkan tergambarkan melalui pengalaman sehari-hari *mentee* diarahkan dan diberitau akan visi, sejarah, budaya, dan filosofi perusahaan. Mengembangkan tergambarkan melalui pemberian wewenang dan tanggung jawab pada *mentee*. Wewenang dan tanggung jawab tersebut adalah wewenang di bagian produksi, penjualan, dan pengiriman barang sesuai dengan job deskripsi dari jabatan *mentee* sebagai komisaris dan kepala HRD

Mengevaluasi tergambarkan melalui uji kelayakan produksi dan rapat mingguan *mentee* di evaluasi kinerjanya. Dengan adanya uji kelayakan produksi maka proses produksi tidak dilakukan dengan sembarangan dan dapat mencapai standart kualitas perusahaan, sedangkan rapat mingguan bertujuan untuk mengetahui kinerja *mentee* dalam perusahaan apakah ada perkembangan

Aktivitas-aktivitas *mentoring* di PT QPI sudah dilakukan meliputi: memetakan, memotivasi, memfasilitasi, memperkenalkan, mengembangkan, mengevaluasi. Akan tetapi aktivitas memfasilitasi masih kurang dilakukan oleh *mentor* seperti: tidak diberikan magang dan seminar kepada *mentee*. Menurut Aronoff, (2011); Gray, (1988); Murray, (2001); Chao, Walz, & Gardner, (1992); Klases & Clutterbuck, (2002) aktivitas aktivitas tersebut harus dijalankan oleh *mentor* agar *mentee* dapat melanjutkan perusahaan kelak.

Implikasi Managerial

Setelah melakukan analisis dan pembahasan karakteristik *mentor*, karakteristik *mentee* serta aktivitas-aktivitas dalam *mentoring* pada PT QPI maka memunculkan beberapa implikasi manajerial yang harus dilakukan PT QPI. Implikasi manajerial adalah hal-hal yang harus dilakukan oleh perusahaan, keuntungan dan kerugian jika hasil penelitian diimplementasikan dalam perusahaan.

Terdapat 2 masalah yang dihadapi PT QPI yaitu, 1. *Mentor* kurang simpatik kepada *mentee*, 2. *Mentor* kurang memberikan fasilitas dalam perkembangan *mentee*. Hal yang paling menonjol menyebabkan terjadinya masalah ini adalah kurangnya rasa simpatik *mentor* pada *mentee* di PT QPI.

Mentor PT QPI harus mengerti segala kebutuhan *mentee* dan mendengarkan keluhan-keluhan yang *mentee* rasakan. Dengan mendengarkan keluhan-keluhan yang dirasakan *mentee*, maka hubungan antara pemimpin dan *mentee* dapat terjalin dengan erat, sehingga akan timbul rasa simpatik dari *mentor* kepada *mentee*.

Rasa simpatik ini diperlukan agar pemimpin dapat lebih memaksimalkan *mentee* terutama dalam pemberian ide/masukan demi kemajuan perusahaan. *Mentee* dapat lebih leluasa menyalurkan keluhan yang dimiliki kepada *mentor*, sehingga *mentee* dapat memiliki ide-ide yang bagus dan tidak lagi memendam pendapat tersebut sehingga dapat disalurkan dengan baik. Selain itu dengan adanya rasa simpatik yang baik, *mentor* akan dengan mudah memperhatikan *mentee* dalam perkembangan pengetahuan yang dimiliki *mentee* maupun pengetahuan yang tidak dimiliki *mentee*. Selain itu dengan mengerti segala kebutuhan *mentee*, maka *mentor* akan dapat memotivasi *mentee* dengan tepat karena sesuai dengan kebutuhannya.

Jika *mentor* PT QPI kurang memiliki rasa simpatik kepada *mentee* maka *mentor* didorong untuk menciptakan suatu kegiatan rekreasi keluarga yang dapat mempererat hubungan

diantara mereka. Rekreasi keluarga merupakan salah satu kegiatan yang dirancang untuk refreshing bersama guna menjalin suatu hubungan rasa simpatik serta menjaga komunikasi yang baik antara *mentor* dan *mentee* dalam perusahaan, mempererat kerja sama antara *mentee* dengan *mentor*, dan menghilangkan beban pekerjaan yang selama ini dilakukan (Rothwell, 2005; Murray, 2001; Yukl, 1998). Rekreasi keluarga ini tidak hanya dilakukan 2 kali dalam setahun, intensitas rekreasi harus ditingkatkan, bukan sekedar rekreasi keluarga yang kegiatannya hanya makan-makan bersama, namun rekreasi keluarga yang juga dapat menumbuhkan inspirasi *mentee*. Rekreasi keluarga ini tentunya akan menimbulkan biaya tambahan yang harus dikeluarkan perusahaan dan juga memakai hari kerja tetapi manfaat yang dihasilkan adalah hubungan diantara *mentor* dengan *mentee* akan lebih baik lagi, sehingga rasa simpatik tercipta dengan baik yang berujung pada *mentor* lebih mempercayai *mentee*, sehingga tidak ada *gap* yang jauh diantara *mentor* dan *mentee*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ogunyomi (2013), Haynes & Ghosh (2008), dan Rothwell (2010) yang menyatakan bahwa mentoring dapat berperan dan membantu suksesi di perusahaan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki calon suksesor. Dengan adanya mentoring calon penerus di PT QPI dapat mempunyai kemampuan untuk memimpin perusahaan kedepannya. Hal ini dibuktikan dengan jabatan saat ini yaitu sebagai komisaris dan kepala HRD. Kemampuan untuk menjalankan tugas-tugas pada jabatan ini didapatkan dari proses mentoring yang dilakukan oleh mentor sejak 3 tahun lalu.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

1. *Mentor* seorang pemimpin yang jujur, berpengalaman, pakar, bersikap positif, tegas, tetapi kurang simpatik.
2. *Mentee* seorang yang mau mendengarkan, berani bertanya, penurut dan merupakan orang yang terbuka dalam menerima masukan.
3. Aktivitas-aktivitas mentoring yang sudah dijalankan di PT QPI meliputi memetakan, memotivasi, memperkenalkan, mengembangkan, dan mengevaluasi. Namun aktivitas memfasilitasi masih kurang diberikan seperti magang dan seminar.
 1. *Mentor* PT QPI lebih baik mengikutkan mentee dalam magang dan seminar, sehingga mentee dapat lebih berkembang dalam mengelola perusahaan kedepannya.
 2. *Mentor* harus menciptakan suatu kegiatan rekreasi keluarga yang dapat mempererat hubungan diantara mereka guna menjalin suatu hubungan rasa simpatik serta menjaga komunikasi yang baik antara *mentor* dan *mentee* dalam perusahaan, mempererat kerja sama antara *mentee* dengan *mentor*, dan menghilangkan beban pekerjaan yang selama ini dilakukan

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, Ali Akbar; Ahmadi, Freydon; Abbaspalangi, Javad. (2012). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business* 4.1 213-224
- Breton Miller, I. L., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328.
- 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.
- Chaimahawong, Vanvisa; Sakulsriprasert, Atthapong. (2013). *International Journal of Business and Management* 8.2 : 19-28.
- Cooper, D., & Schlinder, P. 2006. *Business Research Methods*. Rockefeller: Mc GrawHill Companies.
- Duh, M., Letonja, M.(2013). Knowledge Creation in Family Businesses and Its Importance for Building and Sustaining Competitive Advantage during and after Succession. *International Journal of Business Administration* 4.6 : n/a.
- Frishkoff, P. (1994). Succession need not tear a family apart. *Best's Review (Life/Health)*
- George, B. (2003). *Authentic Leadership*. CA : Jossey-Bass.
- Henderson, J. (2007). The Value of Succession Planning. *Leadership Advance Online*, 7, 1-3.
- Hnátek, M. (2013). Succession Problems in Family-Owned Businesses: An Example from the Czech Republic. *The Business & Management Review* 3.3: 33-40. London: The Academy of Business and Retail Management (ABRM).
- HR Focus. (2010). *Share Baby Boomers' Knowledge With Intergenerational Mentoring*
- Ibrahim, A. and Ellis, W. H. (1994). *Family Business Management: Concepts and practices*. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company.
- Janjuha-Jivraj, S. & Woods, A. (2002). Successional issues within asian family firms: Learning from the Kenyan experience. *International Small Business Journal*, 20(1), 77-94.
- Kets de Vries, M. (1996). *Family Business Dilemmas in the Family Firm*. London: International Thompson Business Press.
- Klasen, N., & Clutterbuck, D. (2002). *Implementing Mentoring Schemes: A Practical Guide to Successful Programs*. Oxford: Butterworth- Heinemann.
- Kuratko, D. (1995). Understanding the succession challenge in family business. *Entrepreneurship, Innovation & Change*, 4(3), 185-190.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generations : Realizing The Dream of Families in Bussiness*. Harvard Bussiness Press
- Moleong, L.J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif, Cet.22*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385-401.

- Mukhtar, P. D., & M.Pd. (2013). *Metode Praktis Penelitian Deskriptif Kualitatif*. Jakarta: GP Press Group.
- Ogunnaike, BA., Ray, W.H. 1994. *Process Dynamics, Modelling and Control*. Oxford University Press.
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. USA: Amacom
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1996). A review and annotated bibliography of family business studies. Boston, MA: Kluwer Academic Publishers
- Stern, Stefan. (Jan 2004). *The good mentor's guide*. Human Resources 11.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: CV Alfabeta.
- Tunkkari-Eskelinen, Minna. (2005). *Mentored to Feel Free: Exploring Family Business Next Generation Members' Experiences of Non-Family Mentoring* (Jyväskylä: University of Jyväskylä, , 233 p
- Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the Family Business*. New York: Palgrave Macmillan