

## **MENTORING DALAM PROSES SUKSESI KEPEMIMPINAN BISNIS KELUARGA PADA PT SS**

Jeffrey Eka Saputra dan Bambang Haryadi

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* es.jeffrey@yahoo.co.id ; harya@peter.petra.ac.id

**Abstrak**— PT SS sedang menjalankan *mentoring* dalam proses suksesi kepemimpinan untuk mengembangkan kemampuan suksesor. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan *karakteristik mentor* dan *mentee* serta aktivitas-aktivitas yang terjadi pada *mentoring* dalam proses suksesi kepemimpinan bisnis keluarga di PT SS. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif, dengan metode pengumpulan data wawancara dan pengamatan. Teknik analisa yang digunakan adalah transkripsi data, *coding* dan kategorisasi, keabsahan data, penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, *mentor* memiliki *karakteristik* jujur, berpengalaman, bersikap positif, tegas serta simpatik, namun tidak memiliki ketrampilan dalam mengoperasikan mesin. *Mentee* memiliki *karakteristik* pendengar, berani bertanya, mengikuti nasihat, dan menerima masukan. Aktivitas-aktivitas yang terjadi pada *mentoring* belum selesai, seperti memotivasi, memfasilitasi, memperkenalkan dan mengembangkan *mentee*. Bahkan terdapat aktivitas memetakan dan mengevaluasi kesiapan *mentee* yang belum dijalankan.

**Kata Kunci**— *Karakteristik Mentor, Karakteristik Mentee, Mentoring, Suksesi Kepemimpinan.*

### I. PENDAHULUAN

Suksesi adalah suatu peristiwa yang wajar namun penting dalam kehidupan seorang pemilik bisnis keluarga. Suksesi merupakan penyampaian kepemilikan ke generasi selanjutnya dan usaha untuk menjaga kepemilikan perusahaan dalam keluarga (Frishkoff, 1994; Sharma, Charisman, & Chua, 1996).

Dalam penelitian sebelumnya menyatakan hanya sebagian kecil (30%) bisnis keluarga yang dapat bertahan hidup kedalam generasi kedua, dan jumlahnya lebih kecil (16%) yang bertahan hidup lebih jauh kedalam generasi ketiga (Morris 1997; Ward 1987; Kets de Vries 1993; Lansberg 1999; Janjuha - Jivraj & Woods, 2002; Dyer, 1989; Kuratko, 1995).

Angka kegagalan di atas disebabkan oleh berbagai permasalahan: (1). Kurangnya persiapan dari suksesor (pengetahuan bisnis, keterampilan, dan komitmen); (2). Kurangnya perencanaan suksesi; (3). Perbedaan kepentingan keluarga yang berdampak pada operasi bisnis (Birley, 1986; Ibrahim & Ellis, 1994; Frishkoff, 1994; Handler & Kram, 1988; Rosenblatt et al., 1985); (4). Tidak adanya penerus potensial yang secara signifikan terlibat dalam bisnis keluarga (Hnáték, 2013).

Penelitian menunjukkan bahwa tingkat persiapan dari suksesor yang tinggi adalah kunci keberhasilan suksesi kepemimpinan bisnis keluarga dari *incumbent* pada penggantinya (Chaimahawong & Sakulsriprasert, 2013;

Breton-Miller et al., 2004). Tingkat persiapan penerus membahas mengenai pengembangan keterampilan dalam bisnis, pengembangan keterampilan, pengembangan pengetahuan tentang operasi perusahaan, tingkat pendidikan formal (Morris, William & Nel, 1996).

Dalam memasuki bisnis, salah satu kekhawatiran yang tampak adalah kebutuhan untuk mentransfer pengetahuan dan pengalaman dari generasi ke generasi (Tunkkari-Eskelinen, 2005).

*Mentoring* dalam suksesi bisnis keluarga sangat disarankan untuk mengatasi kekhawatiran di atas (Foster, 1995; Boyd, 1998; Syme, 1999). *Mentoring* dapat menjadi cara untuk memberdayakan kemampuan, berbagi pengetahuan, informasi dan keterampilan lintas generasi, dan merupakan cara yang paling sering digunakan untuk meningkatkan persiapan penerus (Duh & Letonja, 2013; HR Focus, 2010; Ahmadi, Ahmadi & Abbaspalangi, 2012; Tunkkari-Eskelinen, 2005).

PT SS adalah bisnis keluarga yang bergerak dalam industri benang di Indonesia yang berlokasi di Jl. Utara Kali Bader, desa Popoh, Wonoayu, Sidoarjo, Jawa Timur. Hasil produksi dari PT SS antara lain, benang jahit karung, benang mop, benang jala, benang jahit jeans, benang topi, dll. Perusahaan ini didirikan oleh Adriano Sunur pada tahun 1977. Saat ini Adriano Sunur berusia 63 tahun, menjabat sebagai direktur utama PT SS dan dalam perencanaan suksesi kepemimpinan kepada generasi kedua. Adriano Sunur memiliki 3 anak, anak pertama perempuan bernama Olivia Herlina Sunur (30 tahun), anak kedua laki-laki bernama Erick Sunur (28 tahun), dan anak ketiga laki-laki bernama Richard Sunur (25 tahun). Erick Sunur telah ditunjuk untuk menjadi calon suksesor menggantikan kepemimpinan Adriano Sunur nantinya, sedangkan Olivia Herlina Sunur tidak terlibat dalam bisnis karena membantu bisnis lain milik suaminya, dan Richard Sunur juga tidak terlibat dalam bisnis karena menempuh pendidikan formal untuk dipersiapkan membangun bisnis lain. Saat ini, Adriano Sunur sedang menjalankan *mentoring* kepada Erick Sunur untuk mengembangkannya agar siap menjadi pemimpin bisnis keluarga nantinya. Saat ini Erick Sunur sebagai wakil direktur membantu Adriano Sunur dalam memimpin perusahaan dan *mentoring* yang sedang berjalan yaitu aktivitas mengembangkan calon penerus dengan pemberian wewenang dan tanggung jawab kepada calon penerus untuk memimpin perusahaan.

Dari hasil penelitian terdahulu, *mentoring* berperan sebagai strategi sumber daya manusia yang efektif untuk menanggulangi masalah kelangkaan personal utama dalam mengantisipasi keluarnya *incumbent* dari organisasi

(Ogunyoni, 2013). Mentoring berperan untuk membantu pengembangan proses suksesi yang efektif (Haynes, 2008). Mentoring sebagai cara untuk menciptakan pengetahuan dan keunggulan kompetitif bagi suksesor melalui sosialisasi dan kegiatan internal perusahaan (Duh & Letonja, 2013).

Berangkat dari pemaparan diatas, peneliti akan menggali lebih dalam mengenai bagaimana mentoring dalam proses suksesi kepemimpinan bisnis keluarga pada PT SS.

Tujuan Penelitian

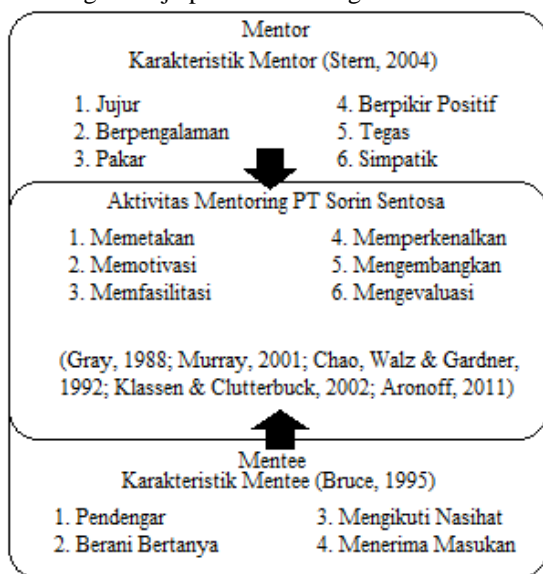
1. Untuk mendeskripsikan karakteristik *mentor* dan karakteristik *mentee* pada *mentoring* dalam proses suksesi kepemimpinan pada PT. SS.
2. Untuk mendeskripsikan aktivitas-aktivitas yang terjadi pada *mentoring* dalam suksesi kepemimpinan pada PT. SS

II. METODE PENELITIAN

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang mencoba memahami fenomena dalam *setting* dan konteks naturalnya (bukan di dalam laboratorium) dimana peneliti berusaha memahami kompleksitas fenomena yang diteliti, selain itu peneliti juga berusaha untuk menginterpretasikan dan kemudian melaporkan suatu fenomena peneliti juga berusaha memahami fenomena dari sudut pandang sang pelaku di dalamnya, sehingga pemahaman antara penlitit dan para pelaku diharapkan akan saling melengkapi dan mampu menjelaskan kompleksitas fenomena yang diamati (Sarosa, 2012).

Karena tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan karakteristik *mentor* dan karakteristik *mentee*, serta mendeskripsikan aktivitas-aktivitas dalam *mentoring*, maka jenis penelitian yang sesuai dengan tujuan penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif.

Berdasarkan tujuan penelitian tersebut, maka berikut ini disusun kerangka kerja penelitian sebagai berikut.



Gambar 1. Kerangka Kerja Penelitian

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

Subyek penelitian ini adalah pendiri, calon suksesor, kepala produksi dan karyawan pada PT SS

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).

Peneliti memiliki hubungan yang baik dengan Erick Sunur, untuk mengawali pengumpulan data penelitian, peneliti meminta tolong kepada Erick Sunur untuk diperkenalkan dengan narasumber lainnya, selanjutnya peneliti memperkenalkan diri dan memberi tahu narasumber mengenai tujuan observasi dan wawancara, setelah itu peneliti menyusun jadwal dengan narasumber untuk melakukan pengumpulan data

Peneliti melakukan penelitian dengan menggunakan dua metode pengumpulan data, yaitu:

1. Observasi

Peneliti megumpulan data dengan melakukan observasi, yaitu pengamatan secara langsung terhadap aktivitas mentoring di lokasi objek penelitian (Kuswanto, 2011) namun tidak terlibat dalam aktivitas tersebut. Selain terhadap aktivitas mentoring juga dilakukan terhadap karakteristik *mentor* dan *mentee*.

2. Wawancara

Pendekatan *in-depth interview* adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu (Sugiyono, 2011)

Peneliti melakukan wawancara dengan berpedoman pada panduan wawancara kepada Erick Sunur, Adriano Sunur, dan Dwi. Wawancara *in-depth interview* (Sandjaja & Heriyanto, 2006) kepada narasumber terkait dengan pengumpulan data mengenai karakteristik *mentor* dan karkateristik *mentee*, serta aktivitas-aktivitas dalam *mentoring* yang belum didapat melalui *observasi*.

Teknik analisa data pada penelitian ini mengacu pada model Miles & Huberman (1994) dan menggunakan pendekatan proses, sehingga data yang dianalisis berkaitan dengan *input*, proses dan *output* (Ogunnaike & Ray, 1994).

1. Transkrip data

Setiap selesai pengumpulan data, semua catatan lapangan dibaca, dipahami, dan dibuatkan transkrip.

2. Pemeriksaan keabsahan data.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan uji validitas informasi dengan cara *crosscheck* pada informan lainnya (Triangulasi Sumber).

3. Coding data dan kategorisasi data

Teknik coding yang digunakan adalah *open coding* yaitu untuk mensegmentasikan data dan selanjutnya mengkategorisasikan data berdasarkan karakteristik dan aktivitas.

4. Verifikasi atau penarikan kesimpulan

Dari hasil analisis, peneliti membuat kesimpulan mengenai gambaran karakteristik *mentor* dan

karakteristik *mentee*, serta aktivitas-aktivitas dalam *mentoring* suksesi kepemimpinan bisnis keluarga PT SS.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis mengenai karakteristik mentor

Karakteristik *mentor* ini dilihat dari hasil wawancara dan pengamatan yang telah dilakukan.

Jujur. Narasumber 1 menyatakan bahwa dalam menceritakan produknya kepada konsumen *mentor* menceritakannya berdasarkan kenyataan. Narasumber 1 dan 3 menyatakan bahwa dalam memberikan informasi-informasi mengenai perusahaan, *mentor* memberikan informasi berdasarkan kenyataan, apabila baik, mengatakan baik, apabila buruk, mengatakan buruk. Hasil pengamatan memperkuat pernyataan tersebut *mentor* terlihat memberikan informasi kepada konsumen setelah menelpon supplier bahwa harga jual naik, karena memang kenyataannya informasi yang diterima dari supplier menyatakan bahwa harga bahan baku juga naik. Narasumber 4 juga memperkuat pernyataan tersebut bahwa *mentor* tidak berbohong pada karyawan dalam memberikan informasi-informasi. Narasumber 2 menyatakan bahwa *mentor* membayar hutang pekerjaan sesuai dengan perjanjian. Dalam bekerja dan memberikan informasi-informasi kepada *mentee*, karyawan, konsumen, *mentor* memberikannya berdasarkan kenyataan.

Berpengalaman. Narasumber 1 dan 2 menyatakan bahwa *mentor* merupakan pendiri PT SS, dan telah bekerja dan mengembangkan bisnis ini selama 37 tahun, sejak 1977. Dari hasil pengamatan memperkuat pernyataan tersebut dari adanya foto-foto *mentor* jaman dahulu, saat *mentor* dalam perusahaan. Narasumber 1, 2 dan 4 juga menyatakan bahwa *mentor* menceritakan pengalaman-pengalamannya dalam mendirikan dan mengembangkan bisnis. *Mentor* telah bekerja selama 37 tahun dalam bisnis ini dan membagikan pengalamannya dibidang bisnis yang dijalaninya.

Pakar. Narasumber 1, 2 dan 3 menyatakan *mentor* sering memberikan masukan-masukan bisnis kepada *mentee*, diantaranya dengan mengajarkan kepada *mentee* mengenai bagaimana sikap dan berbicara yang baik saat bertemu rekan kerja dan bagaimana cara memimpin yang baik. Narasumber 3 juga menyatakan bahwa karyawan-karyawan juga sering diberi masukan mengenai bisnis oleh *mentor*. Selain itu, dari hasil observasi terlihat *mentor* memberikan masukan kepada *mentee* untuk meningkatkan pemasaran dengan menjangkau daerah-daerah pemasaran baru di kabupaten Tuban dan sekitarnya. Namun, narasumber 1, 2 dan 4 menyatakan bahwa *mentor* tidak memiliki kemampuan mengenai mesin produksi, hal tersebut karena sebelumnya PT SS hanya menggunakan tenaga manusia dalam memproduksi produk-produknya. *Mentor* memiliki pengetahuan mengenai bisnis, namun *mentor* belum memiliki keterampilan bisnis mengenai cara mengoperasikan mesin produksi.

Bersikap positif. Narasumber 2 menyatakan bahwa dalam menghadapi persaingan bisnis, *mentor* menghadapinya dengan semangat. Narasumber 4 menyatakan bahwa dalam bekerja, *mentor* memiliki tekad untuk mencapai tujuan. Narasumber 1 dan 3 juga menyatakan dalam keseharian bekerja, *mentor* bekerja dengan semangat dan memotivasi orang-orang disekitarnya agar semangat dalam bekerja. Selain itu, dalam

pengamatan terlihat *mentor* berkeliling perusahaan untuk melihat karyawan, dan mengatakan pada karyawan “Ayo, kalau kerja yang semangat.” *Mentor* memiliki tekad dan semangat dalam bekerja.

Tegas. Narasumber 1 menyatakan bahwa saat permintaan pesanan dari konsumen sedang sedikit, tetapi stok produk masih banyak, *mentor* dapat memberikan keputusan untuk memproduksi dalam jumlah sekian, dan juga saat bahan baku naik, *mentor* bisa memutuskan apakah meningkatkan harga jual atau tidak. Narasumber 2 juga menyatakan, saat perusahaan tidak mampu memenuhi pesanan dari konsumen, *mentor* sebagai pemimpin perusahaan dapat menolak pesanan tersebut. Narasumber 3 dan 4 juga menyebutkan bahwa *mentor* dapat memimpin karyawan dengan tegas dan jelas. Selain itu, dari hasil pengamatan terlihat *mentor* mampu mengambil keputusan kepada karyawan untuk lembur karena membutuhkan waktu kerja yang lebih banyak memenuhi pesanan dari konsumen. *Mentor* dapat memberikan keputusan-keputusan dalam bisnis yang dijalaninya.

Simpatik. Narasumber 2 menyatakan bahwa *mentor* menyarankan kepada *mentee* untuk menceritakan dan menanyakan mengenai masalah-masalah bisnis yang sedang dihadapi agar dapat memberikan saran serta solusi kepada *mentee*. Hal tersebut diperkuat dengan pernyataan narasumber 1 dan 3 bahwa *mentor* bersedia mendengarkan masalah-masalah bisnis yang dihadapi oleh *mentee* dan karyawan, dan *mentor* berusaha memberikan saran dan solusi. Dalam pengamatan terlihat, *mentor* dan *mentee* berdiskusi mengenai bisnis di ruangan kerjanya. *Mentor* mau mendengarkan masalah-masalah yang dihadapi *mentee*.

Analisis mengenai karakteristik mentee

Karakteristik *mentee* ini dilihat dari hasil wawancara dan pengamatan yang telah dilakukan.

Pendengar. Narasumber 1 dan 3 menyatakan bahwa karena *mentee* mau banyak belajar dari apa yang diajarkan oleh *mentor*, sehingga mampu menjalankan wewenang dan tanggung jawab dalam perusahaan. Selain itu, hasil dari pengamatan terlihat *mentee* mau mendengarkan informasi-informasi yang diberikan *mentor* mengenai harga bahan baku terbaru. *Mentee* mau mendengarkan informasi-informasi yang diberikan *mentor* kepadanya.

Berani Bertanya. Narasumber 2 menyatakan bahwa *mentee* sering bertanya kepada *mentor* saat mengalami kesulitan-kesulitan bisnis. Narasumber 2 dan 4 menyatakan bahwa dahulu saat diperkenalkan dengan perusahaan, *mentee* juga sering bertanya mengenai operasional perusahaan. Selain itu, dari pengamatan terlihat *mentee* menghubungi *mentor* melalui telepon untuk meminta pendapat mengenai pengerjaan pesanan dari konsumen. *Mentee* tidak ragu-ragu untuk bertanya saat kurang paham mengenai hal bisnis dan saat mengalami kesulitan-kesulitan dalam bisnis.

Mengikuti nasihat. Narasumber 1 dan 2 menyatakan bahwa *mentee* mau mengikuti nasihat dari orang tua untuk melanjutkan bisnis keluarga. Narasumber 1, 2, 3 dan 4 juga menyatakan bahwa *mentee* mengikuti fasilitas-fasilitas yang diberikan *mentor* dengan sungguh-sungguh. Selain itu, dari pengamatan terlihat *mentee* menjalankan nasihat dari *mentor* dan *mentee* langsung memberikan perintah kepada bagian pemasaran untuk keliling ke daerah Tuban. *Mentee* mau mengikuti nasihat yang diberikan oleh *mentor*.

Menerima masukan. Narasumber 2 menyatakan bahwa tanggapan *mentee* saat dievaluasi kinerjanya baik, dan *mentee* mau memperbaiki kesalahannya. Narasumber 1 juga menyatakan bahwa dirinya menjadikan evaluasi dari *mentor* sebagai masukan-masukan bagi dirinya untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya dalam perusahaan. *Mentee* mau menerima evaluasi dari *mentor* dan menjadikannya masukan.

Analisis aktivitas-aktivitas dalam mentoring

Aktivitas-aktivitas dalam *mentoring* ini dilihat dari hasil wawancara dan pengamatan yang telah dilakukan.

Memetakan karir *mentee*. Narasumber 1 dan 2 menyatakan bahwa tujuan karir *mentee* sebagai pengganti pendiri untuk memimpin perusahaan nantinya telah direncanakan sejak *mentee* masih kecil. Narasumber 2, 3 dan 4 menyatakan bahwa saat *mentee* mulai bekerja di PT SS tahun 2007 *mentee* langsung menjadikannya wakil direktur. Narasumber 1 dan 2 menyatakan alasan tidak memberikan tahapan karir kepada *mentee* karena sudah memperkenalkan *mentee* kepada perusahaan dan menganggap *mentee* banyak tahu mengenai perusahaan. Hasil pengamatan memperkuat pernyataan tersebut bahwa tidak terdapat bukti fisik bahwa *mentee* pernah memiliki posisi selain wakil direktur. Dari pemaparan tersebut, terdapat informasi bahwa, *mentor* tidak menjalankan aktivitas memetakan. *Mentor* sudah menunjuk *mentee* sebagai suksesor untuk menggantikan pendiri memimpin perusahaan, namun tidak memberikan tahapan karir kepada *mentee*, *mentor* langsung menjadikan *mentee* menjadi wakil direktur saat *mentee* mulai pertama bekerja di perusahaan tahun 2007, alasannya karena *mentor* sudah diperkenalkan dan menganggap *mentee* sudah banyak tahu mengenai perusahaan.

Memotivasi dan menasihati *mentee*. Narasumber 1 dan 2 menyatakan bahwa sejak *mentee* kecil, *mentor* sering memberikan motivasi dan nasihat kepada *mentee* untuk melanjutkan bisnis. Narasumber 1 menyatakan bahwa *mentor* memberikan motivasi dan nasihat dengan mengatakan bahwa, “sebagai anak laki-laki wajib melanjutkan dan menjaga keberlanjutan perusahaan bisnis keluarganya.” Hal tersebut diperkuat oleh narasumber 2 bahwa motivasi dan nasihat yang diberikan kepada calon penerus dengan mengatakan bahwa, bisnis ini milik keluarganya, sebagai anggota keluarga wajib untuk menjaga dan melanjutkan bisnis ini sampai ke generasi berikutnya, karena apabila bisnis ini terus hidup, penerus juga yang mendapatkan keuntungannya. Narasumber 1 dan 2 menambahkan, selain motivasi dan nasihat untuk melanjutkan bisnis, *mentor* juga mengajarkan prinsip dalam bekerja, yaitu kejujuran, profesionalitas dan kesempurnaan. *Mentor* mengajarkan prinsip tersebut kepada *mentee* dengan menasihatinya dan memberikan teladan dalam bekerja. Selain itu, dari hasil observasi terlihat *mentor* memberikan pujian kepada *mentee* untuk memotivasi *mentee* agar meningkatkannya lebih baik lagi. Narasumber 1 dan 2 menyatakan bahwa setelah di motivasi *mentee* memiliki kemauan untuk berpartisipasi dalam bisnis keluarga dengan baik. Dari pemaparan tersebut, terdapat informasi bahwa, sejak *mentee* kecil, *mentor* telah memberikan motivasi dan nasihat kepada *mentee* untuk melanjutkan bisnis, serta memberikan motivasi dan nasihat berupa prinsip-prinsip dalam menjalankan bisnis kepada *mentee*. *Mentor* memberikannya dengan cara memberikan kata-kata dan memberikan teladan

dalam kesehariannya, tujuannya agar *mentee* memiliki minat untuk melanjutkan bisnis keluarga.

Memfasilitasi *mentee*. Narasumber 1, 2, 3 dan 4 menyatakan bahwa *mentor* memberikan kegiatan-kegiatan pengembangan bagi *mentee*, diantaranya pendidikan formal, pelatihan, seminar dan magang untuk *mentee*. Dari pengamatan terdapat foto saat *mentee* mengikuti upacara wisuda tahun 2007, hal tersebut menguatkan pernyataan narasumber bahwa *mentee* telah menempuh pendidikan formalnya hingga perguruan tinggi, lulus sebagai sarjana ekonomi, jurusan manajemen. Menurut narasumber 1 dan 2 dalam memilih pendidikan formal, *mentor* tidak memaksa *mentee* harus mengikuti sarannya, *mentor* memberikan kebebasan yang bertanggung jawab kepada *mentee* dalam memilih.

Pelatihan. Narasumber 1, 2, 3 dan 4 menyatakan bahwa *mentor* juga pernah 1 kali selama 1 hari memberikan pelatihan untuk mengoperasikan mesin produksi kepada *mentee* di tahun 2008 saat perusahaan membeli mesin produksi, yaitu dengan memanggil pelatih dari luar perusahaan untuk melatih *mentee* agar bisa mengoperasikan mesin produksi, dan menurut narasumber 3 dan 4, setelah menjalani pelatihan *mentee* memiliki keterampilan dalam mengoperasikan mesin, hasil pengamatan juga memperkuat pernyataan tersebut, terlihat *mentee* mampu menangani mesin yang bermasalah.

Seminar. Narasumber 2 menyatakan bahwa *mentor* juga menyarankan *mentee* untuk mengikuti seminar-seminar. Narasumber 1 menyatakan rata-rata *mentee* mengikuti 1 atau 2 kali seminar dalam sebulan. Narasumber 1 dan 2 menyatakan bahwa seminar-seminar yang diikuti *mentee* adalah seminar mengenai bisnis dan *mentee* juga pernah satu kali mengikuti pameran garment di Shanghai, China pada tahun 2012. Pengamatan memperkuat pernyataan tersebut, di lapangan terlihat *mentee* mengikuti seminar mengenai bisnis di Grand City, Surabaya. Narasumber 2 menambahkan bahwa tujuan dari menyarankan *mentee* mengikuti seminar-seminar bisnis untuk meningkatkan pengetahuannya tentang bisnis.

Magang. Narasumber 1 dan 2 menyatakan bahwa setelah *mentee* lulus dari perguruan tinggi, *mentor* juga menyarankan *mentee* untuk mencari pengalaman bekerja di luar perusahaan agar pengalaman bisnisnya meningkat. Narasumber 1 dan 4 menyatakan bahwa *mentee* pernah beberapa bulan bekerja di Bank HCBC dan di PT Kangzen Kenko menjadi *sales freelance*. Narasumber 1 dan 2 menyatakan bahwa dalam memberikan fasilitas, *mentor* tidak memaksa *mentee* untuk mengikuti kehendak *mentor*, namun didiskusikan dahulu. Narasumber 2 dan 4 menyatakan bahwa setelah *mentee* mengikuti kegiatan-kegiatan tersebut, pengetahuan dan kemampuan bisnis *mentee* meningkat, mampu menciptakan *website* perusahaan, dan mampu memberikan ide-ide bisnis. Dari pemaparan tersebut, terdapat informasi bahwa, *mentor* di PT SS telah memfasilitasi *mentee* berupa pendidikan formal hingga *mentee* lulus perguruan tinggi, magang di luar perusahaan, memanggil pelatih untuk memberikan pelatihan mengenai mesin produksi, dan sering mengikutkansertakan *mentee* kedalam seminar-seminar tentang bisnis, tujuan *mentor* memfasilitasi *mentee* untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan bisnis *mentee*.

Memperkenalkan *mentee*. Narasumber 2 menyatakan bahwa *mentor* menceritakan hal-hal mengenai perusahaan kepada

*mentee*. Narasumber 1 juga menyatakan bahwa *mentor* mengenalkan *mentee* dengan menceritakan mengenai sejarah perusahaan, budaya perusahaan, dan strategi perusahaan saat makan malam. Narasumber 1, 2, 3 dan 4 menyatakan bahwa sejak *mentee* belum bekerja di perusahaan, *mentee* dan *mentor* sudah sering berkunjung ke perusahaan. Narasumber 4 juga menambahkan bahwa *mentee* sering menghadiri acara-acara perusahaan bersama *mentor*. Narasumber 1 dan 2 menyatakan bahwa tujuan dari memperkenalkan *mentee* agar *mentee* mengenal baik karyawan dan perusahaan dengan baik. Menurut narasumber 3 dan 4 karena sering berkunjung ke perusahaan, *mentee* menjadi akrab dengan perusahaan dan karyawan. Dari pemaparan tersebut, terdapat informasi bahwa, *mentor* sudah mengenalkan *mentee* kepada karyawan, sejarah perusahaan, budaya perusahaan, dan strategi perusahaan saat *mentee* kecil dengan cara menceritakan hal-hal mengenai perusahaan kepada *mentee*, sering mengajak *mentee* berkunjung ke perusahaan dan mengajak *mentee* hadir dalam acara-acara perusahaan, tujuannya agar *mentee* mengenal perusahaan dan karyawan dengan baik.

Mengembangkan *mentee*. Memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada *mentee*. Narasumber 1, 2, 3 dan 4 menyatakan bahwa *mentor* memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada *mentee* di dalam perusahaan. Narasumber 2, 3 dan 4 menyatakan bahwa *mentee* memiliki wewenang dan tanggung jawab untuk memimpin karyawan produksi, pemasaran, dan keuangan. Narasumber 1 dan 2 menambahkan bahwa tujuan dari memberi wewenang dan tanggung jawab kepada *mentee* agar *mentee* mendapatkan kesempatan untuk mempraktekkan ilmu-ilmu bisnis yang dimiliki *mentee*, dan juga untuk menumbuhkan rasa tanggung jawabnya terhadap bisnis ini. Dari hasil pengamatan, terlihat *mentee* menetapkan resolusi perusahaan yaitu menambah mesin produksi. *Mentee* juga terlihat menjalankan wewenang dan tanggung jawab memimpin karyawan bekerja. Dari pemaparan tersebut, terdapat informasi bahwa, *mentor* mengembangkan *mentee* dengan memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada *mentee* untuk memimpin karyawan di perusahaan, tujuannya untuk memberikan kesempatan kepada *mentee* untuk mempraktekkan ilmu-ilmu bisnis yang dimiliki *mentee*, dan menumbuhkan rasa tanggung jawab *mentee* terhadap bisnis.

Mengevaluasi *mentee*. Narasumber 1 menyatakan bahwa *mentor* sering mengevaluasi *mentee*. Narasumber 1 dan 2 menyatakan bahwa cara *mentor* melakukan penilaian kinerja dengan memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada *mentee* terlebih dahulu, setelah itu *mentor* memeriksa penjualan, produksi, dan keuangan, setelah memeriksa, *mentor* memberikan penilaian dengan memberikan komentar kepada *mentee*, *mentor* memberikan komentar baik saat kinerja *mentee* baik, *mentor* memberikan komentar buruk, saat kinerja *mentee* buruk. Hasil pengamatan juga menemukan dokumen mengenai laporan total kapasitas produksi yang tercatat dari tahun 2011 hingga 2013, dokumen tersebut digunakan *mentor* untuk menilai kinerja *mentee*. Narasumber 1 dan 2 menyatakan bahwa penilaian dari *mentor* memberitahu *mentee* untuk mengetahui letak kelemahannya sehingga dapat memperbaiki kelemahannya. Narasumber 1 dan 2 menyatakan bahwa *mentor* belum pernah membahas, mengevaluasi *mentee* secara khusus mengenai kesiapan *mentee* untuk menggantikan

pendiri. Narasumber 2 sebagai *mentor* menambahkan bahwa evaluasi untuk menilai kesiapan *mentee* menjadi pendiri mungkin akan dilakukan ketika *mentor* sudah memutuskan waktu, untuk benar-benar pensiun. Dari pemaparan diatas, terdapat informasi bahwa, *mentor* belum secara khusus mengevaluasi mengenai kesiapan *mentee* untuk menggantikan pendiri menjadi pemimpin, dan mungkin baru akan mengevaluasi kesiapan *mentee* ketika *mentor* sudah memutuskan waktu pensiun. Selama ini, *mentor* hanya sering melakukan evaluasi untuk menilai *kinerja* *mentee* melalui wewenang dan tanggung jawab yang diberikan.

Pembahasan mengenai karakteristik *mentor*

Menurut Stern (2004) karakteristik *mentor* yang baik, diantaranya: jujur, berpengalaman, pakar, bersikap positif, tegas, dan simpatik.

Dari hasil analisis diatas, terdapat karakteristik *mentor* yang masih kurang dimiliki oleh *mentor* di PT SS yaitu pakar. Stern (2004) mendefinisikan *mentor* yang pakar adalah *mentor* yang memiliki pengetahuan dan keterampilan dibidang bisnis yang dijalankannya, sehingga dapat memberikan pengetahuan dan keterampilannya kepada *mentee*. *Mentor* di PT SS memang telah memiliki cukup pengetahuan mengenai bisnis yang dijalankan, hal tersebut terbukti dari arahan-arahan dan masukan-masukan mengenai bisnis yang dibagikan kepada *mentee* dan karyawan di PT SS. Namun, *mentor* di PT SS tidak memiliki keterampilan dalam mengoperasikan mesin produksi, sehingga *mentor* tidak dapat mengajari *mentee* untuk mengoperasikan mesin produksi dan membutuhkan pelatih untuk mengajari *mentee* dalam mengoperasikan mesin produksi.

Menurut teori Douglas (1977) ketidakmampuan *mentor* dalam mengoperasikan mesin tersebut merupakan hambatan yang muncul dari *mentor*, yaitu kurangnya kemampuan yang dibutuhkan sebagai *mentor*, akan tetapi hambatan tersebut tidak berpengaruh secara signifikan dalam prakteknya karena *mentor* dapat mengatasi hambatan tersebut dengan memanggil pelatih untuk melatih *mentee*.

Sedangkan karakteristik jujur terbukti dari caranya dalam bekerja dan memberikan informasi-informasi kepada *mentee*, karyawan, dan konsumen, *mentor* memberikannya berdasarkan kenyataan. Karakteristik berpengalaman terlihat dari lamanya bekerja selama 37 tahun, dan dapat membagikan pengalamannya dibidang bisnis yang dijalankannya. Karakteristik bersikap positif terbukti dari tekad dan semangatnya dalam bekerja. Karakteristik tegas terbukti dari kemampuannya untuk memberikan keputusan-keputusan mengenai bisnis yang dijalankannya. Karakteristik simpatik terbukti dari kemauan *mentor* mendengarkan masalah-masalah yang dihadapi *mentee*.

Pembahasan karakteristik *mentee*

Menurut Bruce (1995) karakteristik *mentee* yang baik diantaranya menjadi pendengar, berani bertanya, mengikuti nasihat, dan menerima masukan.

Berdasarkan analisis diatas, *mentee* di PT SS sudah memiliki karakteristik *mentee* yang baik, karena telah sesuai dengan teori Bruce (1995) mengenai 4 karakteristik *mentee* yang baik. Karakteristik *mentee* pendengar terbukti dari kemauan *mentee* dalam mendengarkan informasi-informasi yang diberikan *mentor* kepadanya. Karakteristik *mentee* berani bertanya terbukti dari ketidak ragu-ruguan *mentee* untuk

bertanya saat kurang paham mengenai hal bisnis dan saat mengalami kesulitan-kesulitan dalam bisnis. Karakteristik *mentee* mengikuti nasihat terbukti dari kemauan *mentee* untuk mengikuti nasihat yang diberikan oleh *mentor*. Karakteristik *mentee* menerima masukan terbukti dari kemauan *mentee* menerima penilaian kinerja dari *mentor* dan menjadikannya masukan.

Pembahasan aktivitas-aktivitas dalam *mentoring*

Gray (1988), Murray (2001), Chao, Walz & Gardner (1992), Klassen & Cluterbuck (2002), Aronoff (2011) menyatakan bahwa aktivitas yang dijalankan *mentoring* terdiri dari 6 aktivitas, yaitu *mentor* membantu memetakan karir *mentee*, *mentor* memberikan motivasi dan nasihat kepada *mentee*, *mentor* memfasilitasi kegiatan pengembangan, *mentor* memberikan pengenalan *mentee* kepada organisasi, *mentor* memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada *mentee* dalam perusahaan, serta *mentor* mengevaluasi *mentee*.

Berdasarkan analisis mengenai keseluruhan aktivitas-aktivitas dalam *mentoring* di PT SS, terdapat dua aktivitas yang tidak dan belum dijalankan dalam *mentoring*, yaitu dalam aktivitas memetakan karir *mentee*, dan mengevaluasi *mentee*.

Aktivitas yang tidak dijalankan adalah aktivitas memetakan, *mentor* memang sudah menunjuk *mentee* sejak kecil untuk menjadi suksesor menggantikan kepemimpinan pendiri di PT SS nantinya. Namun, *mentor* tidak memetakan tahapan karir *mentee*, terlihat dari posisi jabatan wakil direktur yang diberikan oleh *mentor* kepada *mentee* sejak *mentee* mulai pertama bekerja tahun 2007 sampai saat ini. Alasan *mentor* tidak memberikan tahapan karir kepada *mentee* adalah karena *mentor* menganggap *mentee* sudah banyak mengetahui mengenai hal-hal di perusahaan. Padahal menurut Dillard (1985) dengan memberikan tahapan karir, *mentee* akan lebih memperoleh pengalaman, kesadaran dan pemahaman diri untuk menilai kelemahan dan kekuatan diri.

Aktivitas lain yang belum dijalankan, yaitu dalam aktivitas mengevaluasi, *mentor* belum mengevaluasi tingkat kesiapan *mentee* untuk menggantikan pendiri sebagai direktur utama. *Mentor* hanya mengevaluasi kinerja *mentee* sehari-hari dengan memberikan komentar baik atau buruk mengenai kinerja *mentee*. *Mentor* mungkin baru akan mengevaluasi kesiapan *mentee* saat *mentor* sudah memutuskan waktu pensiun.

Sedangkan aktivitas lain yang sudah dijalankan, yaitu memotivasi dan menasihati *mentee*, memfasilitasi *mentee*, mempekenalkan *mentee*, dan mengembangkan *mentee*.

Memotivasi dan menasihati *mentee* dapat dilihat dari sejak *mentee* kecil, *mentor* telah memberikan motivasi dan nasihat kepada *mentee* untuk melanjutkan bisnis keluarga, serta memberikan motivasi dan nasihat berupa prinsip-prinsip dalam menjalankan bisnis. *Mentor* memberikannya dengan cara memberikan kata-kata dan memberikan teladan dalam kesehariannya.

Memfasilitasi *mentee* dapat dilihat dari pendidikan formal yang ditempuh *mentee* hingga lulus perguruan tinggi, lalu magang diluar perusahaan, memanggil pelatih untuk memberikan pelatihan mengenai mesin produksi, dan sering mengikutkansertakan *mentee* dalam seminar-seminar bisnis.

Memperkenalkan *mentee* kepada perusahaan dapat dilihat dari *mentor* sudah mengenalkan *mentee* kepada sejarah perusahaan, budaya perusahaan, strategi perusahaan, dan

karyawan perusahaan sejak *mentee* masih kecil. *Mentor* mengenalkannya dengan cara bercerita mengenai perusahaan, sering mengajak *mentee* berkunjung ke perusahaan, dan mengajak *mentee* hadir dalam acara-acara perusahaan.

Memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada *mentee* dapat dilihat dari wewenang dan tanggung jawab dalam perusahaan, yaitu memimpin karyawan-karyawan di perusahaan.

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

##### Kesimpulan

Kesimpulannya sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, *mentor* memiliki karakteristik jujur, berpengalaman, bersikap positif, tegas serta simpatik, namun tidak memiliki ketrampilan dalam mengoperasikan mesin.
2. *Mentee* adalah seorang yang memiliki karekteristik mendengarkan informasi dari *mentor*, berani bertanya kepada *mentor* saat mengalami kesulitan, mengikuti nasihat *mentor* dan menerima masukan dari *mentor*.
3. Aktivitas-aktivitas yang terjadi pada *mentoring* belum selesai, seperti memotivasi, memfasilitasi, memperkenalkan dan mengembangkan *mentee*. Bahkan terdapat aktivitas memetakan dan mengevaluasi kesiapan *mentee* yang belum dijalankan

##### Saran

Saran yang dapat diberikan oleh peneliti kepada pihak di PT SS dalam rangka menjalankan aktivitas *mentoring* calon suksesor adalah:

1. Untuk mengatasi kekurangan *mentor* dalam hal keterampilan, *mentor* dapat memanggil pelatih yang memiliki keterampilan untuk melatih *mentee*.
2. *Mentor* perlu menjadwalkan penugasan kepada *mentee* untuk terlibat secara langsung dalam pekerjaan-pekerjaan inti perusahaan.
3. Kedepan, *mentor* perlu mengevaluasi kesiapan *mentee* dalam memimpin perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, A. A., Ahmadi, F., Abbaspalangi, J. (2012). Talent management and succession planning. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business* 4.1 :213-224. Retrieved March 1, 2014 from <http://search.proquest.com/docview/1029925286/34A-FD779B5DC43ADPQ/1?accountid=45762>
- Aronoff, C. E., and Ward. J. L. 2011. *Preparing Successors for Leadership: Another Kind of Hero. (2nd Ed.)* Palgrave Macmillan.
- Birley, S. (1986). *Succession in the family firm: The inheritor's view*. In Aronoff, C. Astrachan, J. and Ward, John (Eds.), *The Family Business Sourcebook II*, Georgia: Business Owners Resources.
- Boyd, J. H. (1998). Mentoring in family firms: A reflective analysis of senior executives' perceptions. ProQuest Dissertations and Theses; ABI/INFORM Complete R. Retrieved March 1, 2014 from

- <http://search.proquest.com/docview/304442029/ED866D1D4A34476FPQ/1?accountid=45762>
- 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. Retrieved March 5, 2014 from <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>
- Bruce, M. A. (1995). *Mentoring women doctoral students: What counselor educators and supervisors can do*. *Counselor Education and Supervision*, 35, 139-149.
- Chaimahawong, V., Sakulsriprasert, A. (2013) Family Business Succession and Post Succession Performance: Evidence from Thai SMEs. *International Journal of Business and Management* 8.2 : 19-28. Retrieved March 1, 2014 from <http://search.proquest.com/docview/1331063793/9AFA59E81B3941E7PQ/1?accountid=45762>
- Chao, G. T., Walz, P. M., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45(3), 619-636. Retrieved March 6, 2014 from <http://search.proquest.com/docview/220132054/D5018F02CB8D4FA0PQ/1?accountid=45762>
- Douglas, C.A. (1997) *Formal mentoring programs in organizations: an annotated bibliography*. Greensboro: Centre for Creative Leadership
- 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.
- Dyer, W. G. (1989). Integrating Professional Management into a Family Owner Business, *Family Business Review*, 2(3), 221-235.
- Frishkoff, P. (1994). Succession need not tear a family apart. *Best's Review (Life/Health)*.
- Foster, A. (1995). Developing Leadership in the successor generation, *Family Business Review* 8 (4), 201-209.
- Gray, W. A. (1988). Developing a planned mentoring program to facilitate career development. *Career Planning and Adult Development Journal*, 4(2), 9-16.
- Handler, W, & Kram, K (1988). Succession in family firms: The problem of resistance. *Family Business Review*, 6(1).
- Haynes, Ray K.; Ghosh Rajashi. (2008). Mentoring and succession Management: An Evaluative Approach to the strategic Collaboration Model. Retrieved March 2, 2014 from <http://search.proquest.com/docview/220923038/1BF04AE12444DB7PQ/1?accountid=45762>
- 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). Retrieved March 2, 2014 from <http://search.proquest.com/docview/1440309415/980CB124984D48B2PQ/1?accountid=45762>
- HR Focus. (2010). Share Baby Boomers' Knowledge With Intergenerational Mentoring. Retrieved March 4, 2014 from <http://search.proquest.com/docview/206816885/D09DA277E612493DPQ/1?accountid=45762>
- 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 asianfamily firms: Learning from the Kenyan experience. *International Small Business Journal*, 20(1), 77-94.
- Kets de Vries, M.F.R. (1993). "The dynamics of family controlled firms: the good news and the bad news", *Organizational Dynamics*, Vol. 21, Winter, pp. 59-71.
- Klassen, 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.
- Kuswanto. (2011). *Penelitian Kualitatif*. Retrieved from Klikbelajar: retrieved march 6 2014 from <http://klikbelajar.com/umum/observasi-pengamatan-langsung-di-lapangan/>
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generations : Realizing The Dream of Families in Bussiness*. Harvard Bussiness Press.
- Miles, M., & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Morris, M. H., William, R. W. Dan Nel, D. (1996) *Factors Influencing Family Business Succession*. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. Retrieved March 2, 2014 from <http://search.proquest.com/docview/212176674/ACA240CA24CE4FDFPQ/1?accountid=45762>
- 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. Retrieved March 5, 2014 from [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00010-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00010-4)
- Murray, M. (2001). *Beyond the myths and magic of mentoring: How to facilitate an effective mentoring process*. San Francisco: Jossey Bass.
- Ogunnaiké, BA., Ray, W. H. (1994). *Process Dynamics, Modelling and Control*. Oxford University Press.
- Ogunyuni, P, Olusji. (2013). *Mentoring, Strategic Human Resource Management and succession planning in Nigeria*.
- Rosenblatt, P., Mik, L., Anderson, r., & Johnson, P. (1985). *The Family in Business*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sarosa, S. (2012). *Penelitian kualitatif dasar-dasar*. Jakarta: Indeks
- Sandjaja, B. & Heriyanto, A. (2006), *Panduan Penelitian*, Prestasi Pustaka, Jakarta.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1996). *A review and annotated bibliography of family business studies*. Boston, MA: Kluwer Academic Publishers

- Stern, S. (2004). The good mentor's guide. *Human Resources* (Jan):11
- Sugiyono. (2011). *Metode penelitian bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta
- Syme, J. S. (1999). *Mentoring in Family Firms. Doctoral Dissertation*. Los Angeles: California School of Professional Psychology.
- Tunkkari-Eskelinen, M. (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. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. San Francisco, Calif: Jossey-Bass.