

## MENTORING DALAM PROSES SUKSESI KEPEMIMPINAN BISNIS KELUARGA PADA CV. 369 TOBACCO

Dylan Cherone dan Bambang Haryadi  
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya  
E-mail: dylancherone@yahoo.co.id ; harya@peter.petra.ac.id

**Abstrak**— Faktor keberhasilan suksesi sangatlah berpengaruh bagi keberlangsungan bisnis keluarga, sedangkan salah satu penyebab kegagalan suksesi adalah kurangnya transfer pengetahuan dari pendahulu ke penerus dan yang mengarah kepada ketidaksiapan penerus. *Mentoring* adalah proses menyiapkan calon penerus perusahaan, sekaligus memberikan pengetahuan yang diperlukan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menggambarkan bagaimana karakteristik *mentor*, karakteristik *mentee* dan aktivitas-aktivitas *mentoring* dalam proses suksesi kepemimpinan bisnis keluarga pada CV.369 Tobacco. Jenis penelitian adalah kualitatif deskriptif dengan metode eksploratif dan teknik pengumpulan data melalui wawancara dan observasi. Teknik analisa yang digunakan adalah transkripsi, coding dengan kategorisasi, uji keabsahan dan penarikan kesimpulan. Penelitian ini telah menghasilkan temuan bahwa *mentor* pada CV. 369 Tobacco memiliki karakteristik yang jujur, berpengalaman, pakar, bersikap positif, tegas dan simpatik dan *mentee* yang memiliki karakteristik sebagai pendengar, penanya, pengikut nasihat dan penerima masukan yang baik namun belum memiliki kemandirian dan kepercayaan diri yang cukup sebagai calon penerus. Sedangkan aktivitas-aktivitas *mentoring* belum sepenuhnya berjalan karena masih ada aktivitas, seperti memetakan dan mengembangkan suksesor yang belum dilakukan.

**Kata Kunci**— *Karakteristik Mentor, Karakteristik Mentee, Aktivitas-aktivitas Mentoring.*

### I. PENDAHULUAN

Keberhasilan suksesi sangatlah menentukan keberlangsungan dan masa depan sebuah bisnis keluarga (Moore et al, 2002; Rohland, 1996). Sementara itu ditemukan bahwa hanya 30 persen dari keseluruhan bisnis keluarga bisa bertahan pada masa transisi antar generasi pertama ke generasi kedua (Hall & Mattias, 2008; Lansberg, 1999; Morris et al, 1997). Selama ini sebagian besar anggota perusahaan merasa perencanaan suksesi di perusahaan mereka kurang dipersiapkan (Dickins & Sarbey, 2011; Wade, 2012).

Meskipun begitu, adanya rencana suksesi perusahaan pun tidak menjamin kesuksesannya, diperlukan enam kegiatan utama yang perlu dilakukan yaitu: mengkomunikasikan peluang, mengidentifikasi calon penerus, menilai kesiapan calon penerus, mempersiapkan rencana untuk berkembangnya penerus, memberikan kesempatan penerus untuk berkembang, serta mengevaluasi, meninjau, dan merevisi rencana yang sudah ada (Atwood, 2007; Bruce, 2006).

Penyebab kegagalan yang harus dihindari antara lain disebabkan oleh beberapa faktor seperti berikut: kurangnya transfer pengetahuan dari pendahulu ke penerus (Trow, 1961; Hatak & Roessl, 2011), kurangnya perencanaan suksesi

(Healey et al, 2012), perbedaan kepentingan keluarga yang berdampak pada operasi bisnis (Birley, 1986; Frishkoff, 1994; Handler & Kram, 1988; Ibrahim & Ellis, 1994; Rosenblatt et al, 1985), tidak ada penerus potensial yang terlibat dalam perusahaan (Massis et al, 2008), generasi tua tidak ingin memulai proses suksesi dan ingin seumur hidupnya memimpin perusahaan (Colgan 2014; Lansberg, 1999), masalah lain yang muncul yaitu generasi tua tidak bisa bersikap adil kepada anak-anaknya baik yang terlibat maupun tidak terlibat pada perusahaan (Nawrocki, 2005).

Selain itu beberapa perangkat umum yang bisa menggagalkan upaya perencanaan suksesi adalah: kurangnya dukungan dari pihak manajemen, kurangnya komunikasi yang efektif dan terbuka bagi seluruh organisasi, kurangnya komunikasi dengan calon individu pemimpin, kurangnya pemahaman, dokumentasi yang tidak memadai, partisipasi yang kurang memadai, kurangnya akuntabilitas dan pengkutan, dan kurangnya ulasan dan revisi serta gagalnya perusahaan untuk memisahkan kepentingan ketiga pihak (pemilik, manajerial dan keluarga) sehingga menggeser kepentingan perusahaan itu sendiri (Atwood, 2007; Hoovers, 1998; Nawrocki, 2005).

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan suksesi antara lain adalah faktor kesiapan suksesor, faktor aktivitas perencanaan dan kontrol dan faktor hubungan keluarga (Morris et al, 1996; Nawrocki, 2005). Dari ketiga faktor tersebut yang menjadi kunci untuk keberlangsungan perusahaan adalah kesiapan suksesor (Bork, 1986; Dyer, 1986; Harvey & Evans, 1994; Hershon, 1975; Trow, 1961; Ward, 1987).

Mengetahui pentingnya kesiapan suksesor dalam perencanaan suksesi, tentunya membuat kegiatan mempersiapkan suksesor juga sangat diperlukan. Tahap dimana suksesor didorong, diarahkan dan dipengaruhi baik secara formal maupun informal oleh pihak yang memiliki pengalaman, pengetahuan dan/atau informasi dalam bisnis tersebut meskipun pihak tersebut adalah pemilik sebelumnya atau bukan selama masih memiliki hubungan dalam bisnis tersebut adalah tahap yang disebut *mentoring* (Chao et al, 1992; Gibb, 1994; Kram, 1983; Long, 1997; Lucas, 2001; Mullen, 1994; Parkay, 1988; Wilson, 1990).

Salah satu contoh berhasilnya suksesi disebabkan oleh *mentoring* adalah pada bagaimana Martha Tilaar mempersiapkan anaknya Wulan Tilaar untuk menjadi penerusnya. Sejak dari kecil, Wulan Tilaar sudah diakrabkan dengan bisnis keluarganya, tiap sepulang sekolah dia sudah dibawa ibunya ke tempat kerja ibunya. Setelah disekolahkan cukup tinggi oleh ibunya, Wulan Tilaar akhirnya bekerja di perusahaan. Merupakan *mentoring* yang penting bagi Wulan

Tilaar dari sang ibu agar dia bisa menjadi pemimpin perusahaan dikemudian hari. (Prabowo, 2011)

CV. 369 Tobacco sebelumnya pernah diteliti mengenai pengelolaan, pengembangan dan distribusinya. CV. 369 Tobacco merupakan *family business* yang bergerak di bidang pembuatan rokok kretek dan rokok putih. Perusahaan ini tergolong perusahaan yang memiliki skala menengah. Perusahaan ini didirikan secara resmi pada tanggal 26 Januari 1992 oleh Gunadi sebagai pemilik, berlokasi di jalan di desa Sarangan, Kecamatan Kanor, Kabupaten Bojonegoro (belum berbentuk CV). Gunadi saat ini berusia 52 tahun dan memiliki dua anak yaitu anak pertama laki-laki dan anak kedua perempuan. Anak laki-lakinya berusia 30 tahun dan bekerja dalam bisnis keluarga, sedangkan anak perempuannya berusia 26 tahun dan tidak ikut bekerja dalam perusahaan.

Untuk kedepannya perusahaan ini sedang merencanakan suksesi dari generasi pertama ke generasi kedua dan sedang melakukan *mentoring* calon suksesor. Saat ini Gunadi masih memimpin di dalam perusahaan, sedangkan anaknya yang pertama bekerja di dalam perusahaan tersebut dan sedang menjalani *mentoring* untuk bisa menjadi pemimpin berikutnya. Pada tahap ini, calon suksesor sedang bekerja di bagian manajemen sumber daya manusia, dimana dia diberi tanggung jawab untuk mengatur dan mengawasi baik kebutuhan tenaga kerja yang dibutuhkan saat proses produksi dilakukan, berapa unit karyawan serta kendaraan yang dibutuhkan di distribusi dan hal lain yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia. Melalui pembelajaran yang sudah dan akan diterima melalui terjun langsung ke lapangan saat ini dan pemberian masukan baik dari orang tua dan internal organisasi, diharapkan masalah kesiapan suksesor pada suksesi nantinya bisa diatasi.

Penelitian terdahulu oleh Haynes (2008) memberikan gagasan mengenai pentingnya *mentoring* sebagai program suksesi yang bertujuan untuk mencapai efektivitas dalam suksesi, sedangkan dari penelitian Duh & Letonja (2013) terdapat gagasan bahwa *mentoring* berperan penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif seorang suksesor bisnis keluarga, dan dari penelitian Ogunyomi (2013) diperoleh gagasan bahwa *mentoring* dapat menanggulangi masalah kelangkaan personil utama dalam mengantisipasi keluarnya incumbent.

Berdasarkan pemaparan di atas, peneliti akan menjawab pertanyaan bagaimana *mentoring* dalam proses suksesi kepemimpinan bisnis keluarga pada CV. 369 Tobacco dilakukan.

#### Tujuan Penelitian

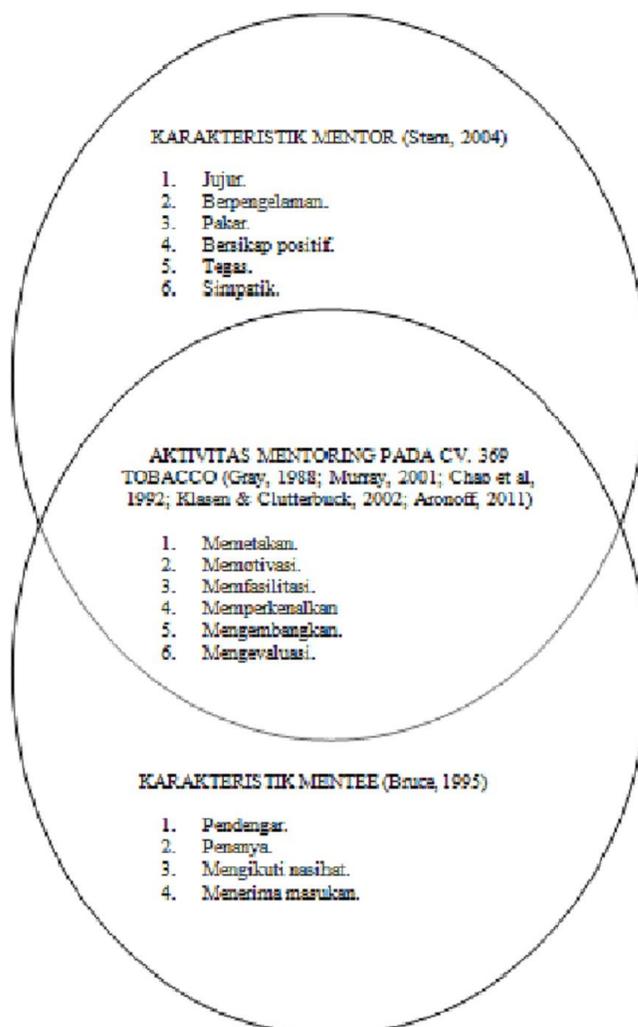
1. Mendeskripsikan karakteristik *mentor* dan karakteristik *mentee* dalam *mentoring* proses suksesi kepemimpinan pada CV. 369 Tobacco.
2. Mendeskripsikan aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam *mentoring* proses suksesi kepemimpinan pada CV. 369 Tobacco.

## II. METODE PENELITIAN

#### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang mencoba

memahami fenomena dalam tempat dan konteksnya secara alamiah dimana peneliti berusaha memahami kompleksitas fenomena yang diteliti, selain itu peneliti juga berusaha untuk menginterpretasikan dan kemudian melaporkan suatu fenomena (Sarosa, 2012). Peneliti juga berusaha memahami fenomena dari sudut pandang para pelaku di dalamnya, sehingga pemahaman antara peneliti dan para pelaku diharapkan bisa saling melengkapi dan mampu menjelaskan kompleksitas fenomena yang diamati. Metodologi kualitatif, merupakan prosedur penulisan yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Moleong, 2007). Sumber data utama dari penulisan kualitatif adalah kata-kata dan tindakan. Sedangkan data tertulis, foto dan statistic yang mungkin ada merupakan data tambahan. Penelitian ini mendalami *mentoring* dalam suksesi kepemimpinan bisnis keluarga CV. 369 Tobacco. Mengingat tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan mengenai karakteristik *mentor* dan *mentee* serta aktivitas-aktivitas *mentoring* itu sendiri, karena itu jenis penelitian yang sesuai untuk penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif.



Gambar 1. Kerangka Kerja Penelitian

Objek penelitian ini adalah karakteristik *mentor* dan *mentee* serta aktivitas-aktivitas *mentoring* dalam proses suksesi kepemimpinan bisnis keluarga CV. 369 Tobacco.

Subjek pada penelitian ini adalah pendiri, calon penerus, asisten pendiri dan kepala pemasaran dan distribusi pada CV. 369 Tobacco.

Dalam penelitian kualitatif, populasi dikenal dengan istilah situasi sosial dan sampel dikenal dengan istilah narasumber (Sugiyono, 2012). Penentuan narasumber yang digunakan peneliti adalah teknik non-probability sampling yaitu purposive sampling. Purposive sampling merupakan teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalkan orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan. (Sugiyono, 2011). Narasumber penelitian ini ditentukan dengan purposive sampling dengan pertimbangan bahwa orang yang menjadi narasumber tersebut mengetahui dan terlibat secara langsung dengan *mentoring* dalam proses suksesi kepemimpinan bisnis keluarga CV. 369 Tobacco.

Peneliti menggali informasi bahwa perusahaan didirikan tahun 1992 dengan Gunadi sebagai pendiri, dan saat ini anak laki-lakinya sedang dipersiapkan sebagai penerus. Kedua pihak tersebut dijadikan narasumber begitu juga dengan asisten pendiri dan kepala pemasaran dan distribusi yang merupakan orang yang cukup dipercaya oleh pendiri, dimana pihak-pihak tersebut dianggap banyak mengetahui dan berperan dalam *mentoring*. Dengan menggunakan teknik purposive sampling (menggunakan pertimbangan orang yang paling tahu tentang *mentoring* yang terjadi), peneliti mengumpulkan sumber data dari empat narasumber.

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

#### 1. 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). Peneliti sebagai partisipan pasif melakukan observasi dengan pengamatan langsung di lokasi objek penelitian namun tidak terlibat dalam kegiatan tersebut. Observasi yang dilakukan peneliti terfokus pada aktivitas *mentoring* yang sedang terjadi saat itu, dan berfokus hanya pada aktivitas *mentoring* yang melibatkan suksesor.

#### 2. Wawancara

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 (Sandjaja & Heriyanto, 2006). Pendekatan in-depth interview adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu (Sugiyono, 2005). Peneliti melakukan wawancara dengan berpedoman pada panduan wawancara kepada Gunadi, Andreas S. Pratama, Wahyu Wibisono, dan Sosi Anton. Wawancara kepada narasumber terkait dengan pengumpulan data mengenai karakteristik *mentor* dan *mentee* serta aktivitas-

aktivitas *mentoring* calon suksesor yang belum didapat melalui observasi.

#### Teknik Analisa Data

Bodgan & Biklen dalam Moleong (2007) menyatakan bahwa analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensitesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. Miles & Huberman (1994) menyatakan terdapat empat tahapam dalam analisis data, yaitu:

##### 1. Transkripsi Data

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 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. Reduksi Data

Reduksi data menunjukkan proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksikan, dan mentransformasi data mentah yang muncul dalam penulisan catatan lapangan (Miles & Huberman, 1994). Peneliti melakukan reduksi data dengan menggunakan open coding dan disusul dengan kategorisasi data, dimana pada awalnya data dibagi-bagi dan diberi label kemudian data-data yang sudah diberi label dihubungkan kembali melalui kategori dan hubungan yang ada (Strauss & Corbin, 1990). Menggunakan keduanya, data yang diperoleh bisa dikategorikan sesuai dengan kerangka kerja penelitian.

##### 3. Pemeriksaan Keabsahan Data

Untuk menetapkan keabsahan data dilakukan triangulasi sumber, yaitu menguji data dan informasi dengan cara mencari dan mencocokkan data dan informasi kepada narasumber lain. Data dan informasi tertentu perlu dipertanyakan kepada responden yang berbeda atau dengan bukti dokumentasi (Sugiyono, 2011), dalam penelitian ini triangulasi sumber dilakukan dengan wawancara kepada Incumbent, Calon Suksesor, Asisten Pendiri dan Kepala Pemasaran dan Distribusi CV. 369 Tobacco untuk menguji apakah informasi yang didapatkan dari hasil wawancara adalah valid.

##### 4. Verifikasi atau penarikan kesimpulan

Verifikasi dan penarikan kesimpulan merupakan aktivitas analisis, dimana pada awal pengumpulan data seorang analis mulai memutuskan apakah data tersebut bermakna atau tidak mempunyai keteraturan pola, penjelasan, kemungkinan konfigurasi, hubungan sebab akibat, dan proposisi (Miles & Huberman, 1994). Dari hasil analisis, peneliti membuat kesimpulan tentang karakteristik *mentor* dan *mentee* serta aktivitas-aktivitas *mentoring* pada CV. 369 Tobacco.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Analisis Karakteristik *Mentor*

Dalam penelitian pada perusahaan CV. 369 Tobacco, diketahui bahwa *mentor* bagi calon penerus adalah Gunadi

selaku pemilik dan pendiri perusahaan. Berikut adalah data yang menggambarkan karakteristik *mentor*:

Dari hasil wawancara kepada narasumber 1, diketahui bahwa ketika *mentor* mengetahui *mentee* melakukan kesalahan, maka secepatnya akan ditegur dan diberitahu mengenai letak kesalahannya tersebut. Narasumber 2 dan narasumber 3 mengatakan bahwa ketika *mentee* melakukan kesalahan, maka akan segera ditegur dan dinasihati oleh *mentor*. Narasumber 4 mengatakan bahwa *mentor* akan memberikan masukan setelah memberikan teguran. Selain itu terlihat dari hasil observasi bahwa *mentor* akan menegur *mentee* ketika ada karyawan pabrik yang tidak masuk selama beberapa hari.

Narasumber 1 memberikan pernyataan bahwa *mentor* telah belajar mengenai bisnis ini sejak 5 tahun sebelum dia mendirikan perusahaan pada tahun 1992. Narasumber 2 menyatakan bahwa *mentor* telah menekuni bidang bisnis ini sudah hampir 30 tahun. Narasumber 3 menyatakan bahwa *mentor* telah belajar dan menekuni bisnis ini lebih dari 20 tahun. Narasumber 4 juga memperkirakan bahwa *mentor* telah terjun dan belajar bisnis ini sekitar 20-30 tahun. Sedangkan dari hasil observasi diperoleh foto mengenai keikutsertaan *mentor* dalam proyek pemerintah untuk pengembangan industri kecil pada tahun 1991.

Narasumber 1 menyatakan bahwa *mentor* sangat jarang membutuhkan bantuan ide dan solusi pengembangan perusahaan dari orang lain juga mampu memahami letak kesalahan dari *mentee*. Narasumber 2 juga menyatakan bahwa *mentor* hampir tidak pernah membutuhkan bantuan orang lain, dan cukup sering memberikan masukan bisnis dan solusi pemecahan masalah kepada *mentee*. Narasumber 3 dan 4 juga memperkuat informasi dari narasumber 1 dan 2 bahwa *mentor* hampir tidak pernah membutuhkan bantuan dan sering memberikan masukan kepada *mentee*. Dari hasil observasi terlihat kemampuan *mentor* untuk memimpin perusahaan dari piagam penghargaan yang diberikan oleh dirjen pajak yang menunjukkan seberapa besar keuntungan perusahaan ketika dibawah kepemimpinannya.

Menurut narasumber 1 *mentor* tidak terpengaruh pada hambatan dan tidak berkecil hati pada tantangan yang ada dalam bisnis. Narasumber 2 juga percaya bahwa *mentor* akan tetap merasa bisa menjalankan perusahaan meskipun tantangan dan hambatan berbisnis makin banyak, juga diperkuat oleh narasumber 3 dan 4 yang menyatakan *mentor* tidak terpengaruh pada hambatan dan tetap optimis menjalankan perusahaan.

Narasumber 1 menyatakan bahwa *mentor* selalu bertindak dengan cepat dalam pengambilan keputusan agar tidak mengganggu proses. Narasumber 2,3 dan 4 juga mengatakan bahwa *mentor* tidak pernah ragu-ragu dan selalu cepat dalam bertindak mengambil keputusan yang dibutuhkan dalam perusahaan. Sedangkan dari observasi juga terlihat bahwa ketika ditanya oleh asistennya mengenai pengambilan keputusan, *mentor* segera memberikan jawaban tanpa ragu-ragu dan bertanya kembali.

Narasumber 1 mengungkapkan bahwa *mentor* selalu memberikan nasihat dan masukan kepada *mentee* ketika *mentee* menghadapi kesulitan dalam pekerjaannya dan mengeluh. Narasumber 2 dan 3 mengatakan *mentor* selalu bisa memberikan semangat dan masukan pada *mentee* agar tidak

berlarut dalam masalah bahkan ketika *mentee* melakukan kesalahan. Saat *mentor* memberikan informasi mengenai strategi perusahaan kepada *mentee*, *mentor* juga memberikan dukungan dan nasihat kepada *mentee* agar *mentee* bisa mengimplementasikannya.

Dari pemaparan di atas telah terungkap bahwa *mentor* selalu menegur *mentee* ketika *mentee* melakukan kesalahan, *mentor* telah belajar mengenai bisnis ini selama hampir 30 tahun, *mentor* merupakan orang yang hebat dalam mengembangkan bisnisnya ini dia bisa menemukan solusi pengembangan tanpa dibantu orang lain dan sering memberikan solusi mengenai bisnis kepada *mentee*, *mentor* selalu optimis dalam berbisnis dan selalu percaya bisa mengembangkan perusahaan, *mentor* selalu bertindak cepat dalam pengambilan keputusan dan tidak ragu-ragu, *mentor* selalu mendengarkan keluhan *mentee* dan bisa memberikan semangat kepada *mentee* yang sedang kesulitan.

#### Analisis Karakteristik *Mentee*

Dalam penelitian pada perusahaan CV. 369 Tobacco, diketahui bahwa *mentee* dalam perusahaan tersebut adalah Andreas S. Pratama, selaku anak pertama dari pemilik dan pendiri perusahaan. Berikut adalah data karakteristik *mentee* yang terdapat dalam penelitian:

Narasumber 1, 3 dan 4 menyatakan bahwa *mentee* selalu mendengarkan nasihat dan masukan dari *mentor*. Sedangkan narasumber 2 menyatakan bahwa *mentee* sangat menghargai apa yang dikatakan *mentor* kepadanya. Hasil observasi juga memperlihatkan bahwa *mentee* merupakan seorang yang mendengarkan perintah dari *mentor*, karena ketika peneliti mengunjungi kediaman mereka, *mentee* yang dipanggil *mentor* dan disuruh untuk menemui peneliti segera menghentikan aktivitasnya dan mengganti pakaiannya tanpa banyak bertanya.

Narasumber 1 dan 2 menyatakan bahwa dalam mempelajari perusahaannya, *mentee* selalu bertanya akan hal-hal yang tidak dia ketahui, baik sebelum maupun sesudah dia bekerja dalam perusahaan. Pernyataan di atas didukung oleh narasumber 3 dan 4 yang menyatakan bahwa *mentee* tidak segan-segan dan sering bertanya mengenai hal-hal yang berkaitan dengan bisnis dan pekerjaan kepada *mentor*. Bahkan dari hasil wawancara juga terlihat terlalu seringnya *mentee* dalam bertanya sehingga terkadang *mentee* terlihat seperti tidak memiliki percaya diri dalam mencari pengalaman sendiri dan bergantung pada *mentor*. Dari hasil pengamatan juga terlihat bagaimana reaksi *mentee* ketika diinformasi mengenai strategi perusahaan, tidak hanya mendengarkan tetapi juga aktif bertanya.

Narasumber 1, 2, 3 dan 4 mengungkapkan bahwa *mentee* selalu mengikuti dan menuruti nasihat yang diberikan oleh *mentor* kepadanya. Sedangkan dari hasil observasi juga terlihat bahwa *mentee* segera melaksanakan nasihat *mentor* yang menyuruhnya untuk segera beristirahat setelah wawancara dengan peneliti.

Menurut keempat narasumber, *mentee* merupakan seorang yang bisa menerima masukan yang diberikan oleh *mentor* kepadanya, sehingga dia bisa memperbaiki kesalahan dan melakukan pekerjaannya dengan lebih baik. Dari hasil observasi juga terlihat bahwa *mentee* segera mencatat hal-hal yang diucapkan oleh *mentor* ketika *mentor* menginformasikan mengenai strategi perusahaan.

Dari pemaparan di atas terungkap bahwa *mentee* menghargai dan mendengarkan apa yang dikatakan oleh *mentor* kepadanya, *mentee* sering bertanya hal-hal seputar perusahaan dan pekerjaan kepada *mentor*, *mentee* dapat mengikuti nasihat yang diberikan *mentor* dengan baik dan *mentee* mau menerima masukan yang diberikan oleh *mentor* dan memperbaiki kekurangan yang dimiliki. Namun terkadang *mentee* terlalu sering dalam bertanya, sehingga tidak bisa mandiri dalam penyelesaian masalah atau pengambilan keputusan di pekerjaannya.

#### Analisis Aktivitas-aktivitas *Mentoring*

Di dalam aktivitas ini Gunadi menjalankan aktivitas ini dengan perannya sebagai *mentor* dan Andreas S. Pratama sebagai *mentee*.

Hasil wawancara dengan keempat narasumber menyatakan bahwa pemetaan jalur karir *mentee* oleh *mentor* tergambar melalui pemberian jabatan kepada *mentee* sebagai manajer HRD saat pertama kali masuk perusahaan (2010) hingga saat ini, untuk kemudian bisa diberikan kenaikan jabatan dan tanggung jawab yang lebih ketika *mentee* dirasa sudah siap dan sanggup menerimanya. Jalur karir tersebut memiliki tujuan agar *mentee* belajar perlahan mengenai bagaimana mengatasi karyawan dan lebih paham internal perusahaan, dimana saat ini sudah cukup dikuasai oleh *mentee*.

Narasumber 1 menyatakan bahwa *mentor* memotivasi *mentee* melalui pemberian kata-kata yang meningkatkan semangat dan motivasinya bekerja di perusahaan seperti "Ayo, kamu pasti bisa lebih berhasil dari papa" atau "Papa saja bisa, kamu harus lebih lagi" sejak kecil. Narasumber 2 menyatakan bahwa *mentor* juga memberikan saran dan nasihat bagi *mentee*, sehingga dapat menumbuhkan motivasi bekerja *mentee*. Sedangkan narasumber 3 menyatakan bahwa pemberian jabatan manajer HRD kepada *mentee* telah secara langsung memotivasi *mentee* untuk bekerja di dalam perusahaan. Tujuan dari memotivasi menurut para narasumber adalah agar *mentee* mau bekerja dalam perusahaan dan memimpin perusahaan di kemudian hari, dimana saat ini sudah dimiliki oleh *mentee*.

Narasumber 1, 2, 3 dan 4 menyatakan bahwa *mentee* telah diberi fasilitas pendidikan formal yaitu dia disekolahkan mulai dari SD, SMP di Bojonegoro kemudian SMA dan kuliah di Surabaya. Narasumber 1 dan 2 menyatakan bahwa semasa kuliah *mentee* mengikuti seminar-seminar mengenai bisnis hingga lulus kuliah jurusan manajemen di ubaya. Kemudian *mentee* diberikan pelatihan dan diberi arahan oleh *mentor* di lapangan sebelum mulai bekerja di lapangan. Narasumber 3 dan 4 juga memperkuat pernyataan narasumber 1 dan 2 mengenai pendidikan dan pelatihan yang diterima *mentee* dan sikap *mentee* yang menerima dengan baik semua fasilitas yang diberikan kepadanya. Dari hasil observasi juga diketahui bahwa *mentee* sempat mengikuti lomba entrepreneurship semasa kuliahnya.

Menurut narasumber 1 dan 2, *mentor* telah memperkenalkan perusahaan kepada *mentee* dengan menceritakan sejarah, budaya dan filosofi perusahaan serta seperti apa keadaan internal perusahaan kepada *mentee* sejak *mentee* belum bekerja di dalamnya. Sedangkan untuk visi, misi dan strategi, awalnya *mentee* dululah yang berinisiatif menanyakannya kepada *mentor*.

Menurut keempat narasumber, *mentor* mengembangkan *mentee* melalui pemberian tanggung jawab kepada *mentee* untuk mengatur para pekerja di perusahaan. *Mentee* menerima wewenang sebagai manajer HRD sejak pertama kali dia masuk di perusahaan hingga saat ini. Bertujuan agar *mentee* bisa berkembang menjadi sosok pemimpin dan yang berguna di perusahaan. *Mentee* juga sudah bisa melaksanakan tanggung jawabnya ini, namun seringkali *mentee* meminta bantuan dari *mentor* membuat pengembangan tersebut seakan tidak memberikan pengalaman yang realistik dan berpotensi menciptakan ketergantungan *mentee* kepada *mentor*.

Narasumber 1, 2, 3 dan 4 mengungkapkan bahwa *mentor* melakukan evaluasi kepada *mentee* melalui melihat kinerja para pekerja dan kesejahteraan para pekerja yang merupakan tanggung jawab *mentee* sebagai manajer HRD. Narasumber 2 mengatakan bahwa evaluasi *mentee* juga dilakukan melalui laporan yang diberikan *mentee* kepada *mentor*. Narasumber 1 dan 2 juga mengatakan bahwa *mentee* mampu menanggapi dengan baik evaluasi yang diberikan serta berusaha untuk bekerja dengan lebih baik.

Dari pemaparan hasil penelitian di atas, terungkap bahwa aktivitas yang terjadi adalah pemetaan jalur karir *mentee* oleh *mentor* yaitu *mentee* diberikan jabatan sebagai manajer HRD (sejak 2010 hingga sekarang) dimana dikatakan bahwa *mentee* akan diberikan kenaikan jabatan sesuai kesanggupan dan kesiapannya, *mentee* telah diberi motivasi melalui kata-kata penyemangat dari *mentor* agar dia mau terlibat dalam bisnis seperti saat ini, *mentor* telah memfasilitasi pendidikan formal bagi *mentee* hingga lulus kuliah program manajemen, memberikan pelatihan bagi *mentee* sebelum masuk bekerja di perusahaan dan *mentee* juga mengikuti seminar-seminar bisnis waktu dia masih kuliah, *mentee* telah diperkenalkan dengan sejarah, visi, strategi, budaya dan filosofi perusahaan dulu sebelum dia ikut bekerja di dalamnya, *mentee* telah diberikan tanggung jawab dan wewenang sebagai manajer HRD sebagai bentuk dari pengembangan *mentee* dalam kemampuan bekerja di perusahaan namun masih sering dibantu, *mentee* telah dievaluasi kinerjanya oleh *mentor* melalui seberapa baik dia dalam mengatur keluar masuk para pekerja dan kesejahteraan para pekerja.

#### Pembahasan Karakteristik *Mentor*

Dalam analisis mengenai karakteristik *mentor* di atas, dapat dilihat seperti apa karakteristik *mentor* telah tergambar. Menurut Stern (2004), terdapat enam karakteristik *mentor* yang baik yaitu jujur, berpengalaman, pakar, sikap positif, tegas dan simpatik. Jika dibandingkan dengan karakteristik *mentor* yang dimiliki oleh Gunadi, maka sudah terlihat bahwa *mentor* di dalam *mentoring* proses suksesi kepemimpinan CV. 369 Tobacco sudah memiliki karakteristik-karakteristik sesuai dengan teori Stern (2004) tersebut. Namun peneliti menemukan bahwa simpatik *mentor* terhadap *mentee* dapat memberikan dampak yang negatif terhadap *mentoring*, karena seringkali *mentor* dalam memberikan bantuan kepada *mentee* yang menghadapi masalah membuat *mentee* tidak bisa secara mandiri mencari jalan keluar sendiri, seperti ketika *mentee* diberi informasi strategi perusahaan, seharusnya *mentee* lebih bisa memberikan masukan dan ide daripada hanya mendengarkan dan bertanya.

#### Pembahasan Karakteristik *Mentee* dalam *Mentoring*

Dari hasil analisis di atas dapat dibandingkan dengan teori milik Bruce (1995), *mentee* telah memiliki karakteristik yang baik sesuai dengan apa yang seharusnya dimiliki, namun terdapat salah satu penyebab hambatan *mentoring* yang terdapat di salah satu karakteristik *mentee* yaitu penanya. *Mentee* selalu bertanya mengenai hal-hal menyangkut pekerjaannya bahkan ketika dia hendak mengambil keputusan dalam pekerjaan, hal ini bisa dikatakan menghambat karena berpotensi menciptakan sifat ketergantungan *mentee* kepada *mentor*.

#### Pembahasan Aktivitas-aktivitas dalam *Mentoring*

Dalam analisis mengenai aktivitas-aktivitas dalam *mentoring* di atas, dapat dilihat informasi mengenai aktivitas-aktivitas *mentoring* yang terjadi di perusahaan CV. 369 Tobacco. Dapat diketahui bahwa aktivitas-aktivitas yang dilakukan belum sepenuhnya sesuai dengan teori aktivitas *mentoring* yang digunakan oleh peneliti (Aronoff & Ward, 2011; Gray, 1988; Murray, 2001; Chao et al, 1992; Klases & Clutterbuck, 2002), karena aktivitas memetakan belum terlihat jenjang karir *mentee* kedepannya seperti apa (sudah sejak 2010 menjabat sebagai manajer HRD hingga sekarang), aktivitas mengembangkan *mentee* juga belum sepenuhnya berhasil dijalankan karena *mentee* masih bergantung pada *mentor* dalam mengambil keputusan dan belum bertanggung jawab sepenuhnya pada pekerjaannya. Tujuan dari dilakukannya aktivitas di atas adalah untuk membentuk *mentee* sebagai seorang suksesor yang baik (Alcorn, 1982) berikut adalah tujuan yang telah tercapai dari aktivitas yang telah dilakukan: *mentee* paham dasar kebijakan perusahaan, *mentee* memiliki kemauan untuk bekerja dan meneruskan perusahaan, *mentee* lebih bertanggung jawab dan memiliki kepedulian kepada perusahaan.

Dibandingkan dengan teori menurut Alcorn (1982), maka calon suksesor masih belum bisa dikatakan memenuhi kriteria yang dibutuhkan karena terungkap bahwa *mentee* belum memiliki kriteria suksesor yang memiliki fokus pada tujuan, *mentee* juga belum sepenuhnya belajar bagaimana menangani perusahaan dan belum memiliki visi dalam keberlanjutan perusahaan yang mengupayakan anggota keluarga yang memahami bisnis untuk terlibat aktif dalam perusahaan.

Douglas (1997) mengatakan hambatan-hambatan bisa terjadi dari organisasi, *mentor* dan *mentee*. Dari pembahasan di atas dapat diketahui bahwa hambatan terjadi karena *mentor* terlalu simpatik kepada *mentee*, *mentee* terlalu sering bertanya kepada *mentor* mengenai pekerjaannya, dan aktivitas memetakan yang masih belum jelas seperti apa bentuknya serta kurangnya kegiatan mengembangkan dimana *mentee* seharusnya diberikan wewenang dan tanggung jawab penuh untuk bekerja dengan tidak meminta bantuan agar bisa menjadi pemimpin yang mandiri dan punya kemampuan.

#### Implikasi Manajerial

Setelah melakukan analisis dan pembahasan mengenai karakteristik *mentor* dan karakteristik *mentee* serta aktivitas-aktivitas dalam *mentoring* pada CV. 369 Tobacco, peneliti memiliki temuan bahwa *mentoring* yang terjadi belum sepenuhnya berjalan, peneliti dapat memunculkan beberapa implikasi manajerial yang bisa dilakukan CV. 369 Tobacco. Implikasi manajerial adalah hal-hal yang harus dilakukan oleh perusahaan, beserta keuntungan dan kerugian jika hasil penelitian diimplementasikan dalam perusahaan.

*Mentee* seharusnya diberikan tahapan karir yang jelas, agar tidak berhenti sebagai manajer HRD, perlu diberi kejelasan seperti apa tahapan karirnya dan apa saja kriteria yang dibutuhkan agar dia bisa memiliki kemampuan lebih dari sekedar manajer HRD sehingga bisa mengembangkan perusahaan ke depannya.

*Mentee* juga diharapkan lebih memiliki kepercayaan diri untuk berani tidak bertanya kepada *mentor* dalam pengambilan keputusan sehingga mendapatkan pengalaman yang lebih realistis sesuai dengan kebutuhannya sebagai seorang pemimpin yang memiliki kompetensi.

*Mentor* juga diharapkan untuk lebih memikirkan masa depan *mentee* sebagai calon pemimpin perusahaan, sehingga membiarkan *mentee* untuk berkembang mandiri dengan tetap memiliki tanggung jawab pada pekerjaannya.

*Mentee* seharusnya diberikan pengalaman mengenai bagaimana menjadi pemimpin tanpa bergantung kepada *mentor*. Caranya dengan dibiarkan mengambil keputusan manajerial dalam pekerjaannya tanpa harus bertanya kepada *mentor*. Dengan begitu *mentee* akan bisa melepas ketergantungannya terhadap *mentor*, agar kedepannya *mentee* bisa lebih siap dalam menjadi pemimpin yang keputusannya tidak bergantung pada orang lain dalam perusahaan.

Kerugian yang mungkin ada dari implikasi di atas adalah kemungkinan kesalahan yang diperbuat *mentee* dalam bekerja karena kurangnya pengalaman yang dimiliki dalam pengambilan keputusan, namun manfaat yang diberikan akan berdampak bagi kesuksesan *mentoring* calon suksesor untuk menjadi pemimpin yang lebih bertanggung jawab, kompeten dan memiliki kesiapan.

## IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

### Kesimpulan

1. Karakteristik *mentor* di CV. 369 Tobacco telah menunjukkan bahwa dia adalah seorang yang jujur, berpengalaman, pakar, bersikap positif, tegas dan simpatik, namun kurang bisa menjadi seorang pendidik karena memiliki sifat yang terlalu kompromis.

2. Karakteristik *mentee* di CV. 369 Tobacco telah menunjukkan bahwa dia adalah seorang pendengar, penanya, pengikut nasihat dan penerima masukan, namun kurang bisa mandiri dan kurang memiliki kepercayaan diri.

3. Aktivitas-aktivitas *mentoring* di CV. 369 Tobacco yang telah berjalannya adalah aktivitas memetakan, memotivasi, memfasilitasi, memperkenalkan, mengembangkan dan mengevaluasi, namun belum sepenuhnya dijalankan seluruhnya, karena di dalam pemetaan jalur karir *mentee* tidak terlihat bahwa *mentee* telah atau akan menjabat jabatan lain selain manajer HRD, selain itu dalam pemberian wewenang dan tanggung jawab *mentee* juga kurang diberikan kemandirian.

### Saran

1. *Mentor* perlu lebih membiarkan *mentee* untuk berkembang mandiri dalam pekerjaannya.

2. *Mentee* perlu lebih percaya diri dalam pengambilan keputusan tanpa melibatkan bantuan dari orang lain termasuk *mentor*.

3. *Mentor* perlu memberikan tahapan dan jenjang karir *mentee* dengan lebih pasti, yang juga menyangkut kapan dan syarat yang dibutuhkan untuk jabatan yang ada.

#### DAFTAR REFERENSI

- Alcorn, P. B. *Success and Survival in the Family-Owned Firm*. New York: McGraw-Hill, 1982.
- Aronoff, C. E., and Ward, J. L. 2011. *Preparing Successors for Leadership: Another Kind of Hero*. (2nd Ed.) Palgrave Macmillan.
- Atwood, C. G. (2007). *Implementing Your Succession Plan*. *T + D*, 61(11), 54-58.
- 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.
- Bork, D. (1986). Family business, risky business. New York: AMACOM.
- Bruce, D., & Picard, D. (2006). Making succession a success: Perspectives from canadian small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 306-309. Retrieved: 19:02 April 10, 2014 from search.proquest.com.
- 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.
- 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.
- Colgan, Michael D, CAE. (2014) Succession Plan Avoidance *Pennsylvania CPA Journal* 84.4 (Winter 2014): 44. Retrieved: 22:40 April 12, 2014 from search.proquest.com.
- Dickins, D., & Sarbey, S. D. (2011). A PLAN FOR SUCCESSION. *Internal Auditing*, 26(4), 38-41.
- Douglas, C.A. (1997) Formal mentoring programs in organizations: an annotated bibliography. Greensboro: Centre for Creative Leadership.
- Dumas, C. (1990). Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned businesses. *Family Business Review*, 3(2), 169-181.
- Dyer, W. G. (1986). Cultural change in family firms. San Francisco: Jossey-Bass.
- Frishkoff, P. (1994). Succession need not tear a family apart. *Best's Review (Life/Health)*.
- Gibb, S. 1994. Evaluating Mentoring. *Education + Training* 36 (5), 32-39.
- Gray, W. A. (1988). Developing a planned mentoring program to facilitate career development. *Career Planning and Adult Development Journal*, 4(2), 9-16. Retrieved: 23:42 April 13, 2014 from search.proquest.com.
- Hall, Anika; Mattias, Nordqvist. 2008. Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding. *Family Business Review*. vol. XXI, no. 1, March, pp. 51-68.
- Handler, W, & Kram, K (1988). Succession in family firms: The problem of resistance. *Family Business Review*, 6(1).
- Hardcastle, B. 1988. *Spiritual Connections: Proteges Reflections on Significant Mentorships, Theory and Practice* 27 (3), 201-208.
- Harvey, M., & Evans, R. (1994). The impact and timing of entry on successor development and successful succession. *Family Business Review*, 7,221-236.
- Hatak, I. R., & Roessl, D. (2011). *Relational competencies as determinants of knowledge transfer within intra-family succession*.
- Healey, Bernard J.; Marchese, Marc C.; Jossey-Bass (2012) *Foundations of Health Care Management : Principles and Methods*.
- Hershon, S. A. (1975). The problem of management succession in family businesses Unpublished doctoral dissertation, Harvard University.
- Hoovers, A. Edwin, 1998. *BDO Seidman Consultants Say, Most Family-Owned Businesses Fail After First Generation Because Founders, Children Can't Agree On Succession Plan*
- Ibrahim, A. and Ellis, W. H. (1994). *Family Business Management: Concepts and practices*. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company.
- Klasen, N., & Clutterbuck, D. (2002). *Implementing Mentoring Schemes: A Practical Guide to Successful Programs*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Kram, K. E. 1983. Phases of the Mentor Relationship. *Academy of Management Journal* 26 (4), 608-625. Retrieved: 20:11 April 12, 2014 from search.proquest.com.
- Kuswanto. (2011). *Penelitian Kualitatif*. Retrieved from Klikbelajar: <http://klikbelajar.com/umum/observasi-pengamatan-langsung-di-lapangan>. April 10, 2014.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generations : Realizing The Dream of Families in Bussiness*. Harvard Bussiness Press.
- Long, J. 1997. *Mentoring for School Based Teacher Education in Australia*. *Mentoring and Tutoring* 4 (3), 11-18.
- Lucas, K. F. 2001. The Social Construction of Mentoring Roles. *Mentoring and Tutoring* 9 (1), 23-47.
- Massis, A. D., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183-199.
- Miles, M., & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Moleong, Lexy. J. (2007). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung : Rosdakarya.
- Moore, Ken and Mary, Barrett. 2002. *Learning Family Business, Paradoxes and Pathways*. Aldeshot, Hampshire: Ashgate Publishing Limited
- Morris, Michael H; Williams, Roy W; Nel, Deon (1996) Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. Retrieved: 19:55 April 10, 2014 from search.proquest.com.
- Morris, M., R. Williams, J. Allen, and R. Avila, 1997, 'Correlates of Success in Family Business Transitions', *Journal of Business Venturing*, 12 (5),

- 385-401. Retrieved: April 10, 2014 from search.proquest.com.
- Mullen, E. J. 1994. Framing the Mentoring Relationship as an Information Exchange, *Human Resource Management Review* 4 (3), 257-281.
- Murray, M. (2001). *Beyond the myths and magic of mentoring: How to facilitate an effective mentoring process*. San Francisco: Jossey Bass.
- Nawrocki, T. (2005). Family affair: The emotional issues of succession planning. *Journal of Financial Planning*, 18(7), 34-39. Retrieved: April 6, 2014 from search.proquest.com.
- Parkay, F. W. 1988. Reflections of a Protégé. *Theory into Practice* 27 (3), 195-200.
- Prabowo, A. 2011. Leadership, Meneruskan “Tongkat Estafet” di Perusahaan keluarga.
- Rohland, P. (1996). Business longevity requires a successor. *Central Penn Business Journal*, 12(22), 21. Retrieved: April 6, 2014 from search.proquest.com.
- Rosenblatt, P., Mik, L., Anderson, r., & Johnson, P. (1985). *The Family in Business*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rothwell, W. J., & Sullivan, R. L. (2005). *Practicing organization development* (2nd ed.). San Francisco: Wiley & Sons.
- Sandjaja, B., Heriyanto, A. (2006). *Panduan Penelitian /PRT*.
- Sarosa, S. (2012). *Penelitian kualitatif dasar-dasar*. Jakarta : Indeks
- Silalahi, U., 2006. *Metode Penelitian Sosial*. Unpar Press. Bandung.
- Stern, S. (2004). *The good mentor's guide*. *Human Resources* (Jan 2004):11.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.
- Sugiyono. (2005). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2011). *Metode penelitian bisnis*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kualitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Trow, D. B. (1961). Executive succession in small companies. *Administrative Science Quarterly*, 6, 228-239.
- Wade, J. (2012). Failing to succession plan is planning to fail. *Risk Management*, 59(10), 12.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wilson, J. A. & Elman, N. S. 1990. Organizational Benefits of Mentoring. *Academy of Management Executive* 4, 88-93.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.