

# PENINGKATAN KEUNGGULAN KOMPETITIF MELALUI PROSES MENTORING DI DALAM KERAGAMAN SUMBER DAYA MANUSIA

**Sri Muratik**

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi UPN "Veteran" Jakarta  
Jl. RS. Fatmawati, Pondok Labu, Jakarta Selatan - 12450  
Telp. 021 7656971

---

## Abstract

*A mentor is an individual with advanced experiences and knowledge who are committed to provide upward support and mobility to their students' careers. In a formal mentoring, mentors often aims at focusing on short-term career goals that are applicable only for the students' current position. In an informal mentoring, mentors often focuses on helping the students to achieve long-term careers goals. Planning mentoring should be in a correct way, however bad mentoring may be destructive and in some cases it may be rse than no mentoring at all.*

**Key Words:** *mentoring, formal mentoring, informal mentoring, mentor*

---

## PENDAHULUAN

Pada era pasar bebas, organisasi akan menghadapi banyak hal, baik terkait dengan masalah internal organisasi maupun lingkungan eksternal organisasi. Masalah internal organisasi muncul karena akan ada semakin banyak keragaman di dalam organisasi, baik itu keragaman secara etnik, bahasa, nilai maupun keragaman pengalaman kerja. Beberapa studi literatur menunjukkan bahwa masalah keragaman di dalam organisasi mampu melahirkan beberapa keuntungan maupun kerugian bagi organisasi. Oleh karena itu, organisasi diharapkan mengelola keragaman secara baik sehingga dapat memaksimalkan keuntungan-keuntungan dan meminimalkan atau membatasi kerugian-kerugian dari keragaman

Perbedaan bukanlah sebuah pertentangan, tetapi sebaliknya, sarana untuk memperkaya segala sesuatu yang akan dilakukan oleh organisasi. Keragaman adalah sebuah kekuatan tersendiri sebagai sumber pertahanan dan kemenangan di dalam persaingan di era global sekarang ini. Namun tentu saja setelah memahami dengan baik apa itu keragaman dan strategi apa yang harus ditempuh untuk menghadapinya.

Beberapa strategi yang ditawarkan adalah dengan mengenali sumber konflik, menerima manusia apa adanya, meningkatkan kebersamaan dan persepsi yang sama, serta mengubah bantuan budaya menjadi modal bersama (*social capital*), mengupayakan supaya karyawan mempunyai rasa memiliki (*sense of belonging*) dan selalu menunjukkan contoh dan keteladanan. Untuk itulah dibutuhkan program-program yang bisa menumbuhkan kreativitas karyawan, antara lain dengan pembimbingan (*mentoring*).

Pembimbingan (*Mentoring*) sangat berpengaruh pada kemajuan karir karyawan. *Mentoring* yang pada awalnya terjadi secara alamiah merupakan hubungan komunikasi antara karyawan yang berpengaruh dan lebih senior (mentor) yang memberikan nasehat, bimbingan, dan dukungan terhadap perkembangan karir karyawan yang lebih muda dan kurang berpengalaman. Untuk itu tulisan ini berusaha menyoroti masalah *mentoring* sebagai upaya untuk meningkatkan kreativitas dan kinerja karyawan di dalam organisasi dengan keragaman sumber daya manusia (SDM), untuk bisa bertahan di dalam persaingan global. Tulisan diawali dengan pembahasan mengenai keragaman SDM, serta keuntungan dan kerugian yang bisa didapat oleh or-

ganisasi. Kemudian tulisan dilanjutkan dengan pembahasan mengenai apa, kenapa dan bagaimana *mentoring*. Keberadaan *mentoring* tidak akan pernah ada tanpa adanya *mentor*. Pada bagian akhir tulisan ditutup dengan pembahasan mengenai perencanaan program *mentoring*, sehingga diharapkan dapat menjadi wawasan dalam menyusun program *mentoring* yang baik dan tepat sesuai tujuan.

## PEMBAHASAN

### Keragaman Sumber Daya Manusia

Keuntungan bisa dicapai oleh sebuah organisasi yang memiliki beberapa keragaman SDM. Keragaman ini nanti bisa digunakan untuk menjadi sumber pertahanan dan kemenangan di era persaingan saat ini. Keragaman tersebut antara lain: (1) Peningkatan produktivitas, loyalitas, dan komitmen anggota organisasi terhadap organisasi. Jika terdapat banyak keragaman di dalam organisasi dan perbedaan yang dimiliki oleh individu di dalamnya dinilai dan dihargai, maka individu-individu tadi cenderung untuk lebih loyal, produktif dan memiliki komitmen terhadap organisasi. (2) Dari sisi pemasaran, dengan keragaman yang dimiliki, organisasi akan memiliki banyak pengetahuan mengenai budaya, nilai dan kebutuhan pasar yang beragam karena belajar dari keragaman di dalam organisasi. (3) Keragaman di dalam tim akan mendorong dan melahirkan kreativitas, inovasi dan memudahkan pemecahan masalah. Hal ini terjadi karena dengan keragaman akan didapat banyak perspektif yang berbeda mengenai suatu masalah jika perbedaan-perbedaan tadi dikelola secara baik. (4) Keragaman yang dimiliki akan meningkatkan fleksibilitas organisasi, sehingga dapat merespon dengan baik perubahan yang terjadi pada lingkungan

Namun, selain keuntungan yang dapat diraih, keragaman organisasi juga memberikan permasalahan yang perlu dicari pemecahannya. Permasalahan-permasalahan yang muncul antara lain: (1) Keragaman organisasi seringkali menimbulkan rasa keterikatan individu terhadap organisasi yang rendah. Hal ini terjadi karena rendahnya tingkat kesamaan baik dalam bahasa, budaya maupun pengalaman kerja. Rendahnya tingkat keterikatan ini melahirkan rasa tidak percaya, proses komunikasi yang tidak efektif, stress, dan pada akhirnya mengurangi produktivitas. Rasa tidak percaya muncul karena merasa berbeda dengan orang di sekelilingnya. Ini terjadi karena biasanya orang cenderung memilih untuk berkumpul dengan orang-orang yang menurut mereka sama atau mirip dengan mereka.

(2) Terkait dengan masalah bahasa, keragaman akan melahirkan masalah dalam berkomunikasi, di mana masalah dalam berkomunikasi akan memunculkan kesulitan-kesulitan, antara lain: adanya kesalahpahaman, ketidakakuratan informasi, ketidakefisienan dan akibatnya muncul kelambatan arus informasi. Padahal pada masa sekarang, kecepatan, khususnya kecepatan informasi sangat dibutuhkan.

Sedangkan mengenai lingkungan eksternal, hal ini terkait dengan perubahan lingkungan bisnis, yang memaksa organisasi untuk melakukan beberapa perubahan untuk bisa bertahan. Organisasi akan bertumpu pada inovasi dan kreativitas dari SDM untuk bisa melakukan perubahan-perubahan tadi. Untuk itu organisasi harus bisa mendorong iklim yang melahirkan kreativitas dan inovasi dari SDM-nya.

Perusahaan, khususnya manajer, harus selalu memberikan pengarahan kepada karyawannya untuk selalu berfikir kreatif dan inovatif. Jika perusahaan sudah mengalami kejenuhan dalam arti bahwa karyawan yang ada sudah tidak lagi memiliki kreativitas, maka perusahaan tadi akan cenderung untuk pasif dan menunggu perkembangan pasar. Padahal tuntutan karyawan tidaklah berhenti begitu saja mengikuti kondisi perusahaan yang semakin menurun karena tidak berkembang tadi. Sehingga pada akhirnya muncul ketidakpuasan-ketidakpuasan dari karyawan yang biasanya berakhir pada aksi unjuk rasa yang bisa berujung pada aksi perusakan perusahaan yang hanya akan mengganggu operasi perusahaan.

Perusahaan selain harus menciptakan kondisi dan iklim yang mendorong semua karyawannya untuk berfikir kreatif dan inovatif, perusahaan juga harus menanamkan kesadaran bahwa kualitas terbaik yang dicapai berasal dari sebuah proses perbaikan yang berlangsung secara terus menerus. Kesadaran untuk kreatif dan inovatif ini merupakan ajakan yang datang tidak hanya dari pucuk pimpinan, namun berasal dari segala penjuru perusahaan. Baik itu dengan pembentukan gugus kendali mutu, kelompok diskusi maupun tim kualitas. Kondisi ini akan meningkatkan perasaan memiliki karyawan terhadap perusahaannya (Adnan, 2002).

Untuk mendorong organisasi yang inovatif dan untuk menghadapi permasalahan akibat keragaman yang dimiliki organisasi seperti disebut di atas, maka diperlukan program peningkatan kualitas karyawan, di mana salah satunya adalah dengan menyelenggarakan berbagai pelatihan dan pengembangan SDM bagi para karyawan. Pelatihan dan pengembangan SDM ini pada dasarnya adalah merupakan suatu proses pengembangan pengetahuan, keterampilan

dan sikap kerja SDM ke arah kualifikasi tertentu yang diinginkan organisasi. Dengan pelatihan ini diharapkan terjadi transfer pengetahuan dan pengalaman baik antara pendidik atau pelatih kepada para peserta maupun di antara peserta pelatihan itu sendiri. Berbagai macam pilihan program pelatihanpun bermunculan. Perusahaan harus memilih dengan tepat program pelatihan tadi, agar sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dan tentu saja dengan melihat kondisi dari para karyawan yang ingin diberikan pelatihan tadi.

Program pelatihan dan pengembangan tidaklah cukup, karena hanya mengenai sisi pengembangan keahlian secara teknis. Padahal individu di dalam organisasi memiliki sisi lain yang sangat mempengaruhi kinerja mereka dan sangat perlu dibina yaitu sisi psikologisnya. Program mentoring yang memberikan dukungan dari sisi psikologis merupakan salah satu alternatif yang akan melengkapi program pelatihan dan pengembangan tadi.

## Mentoring

*Mentoring* merupakan jenis komunikasi organisasional yang suportif dan informal yang sangat kuat dalam kemajuan karir. Karyawan dan manajer pada semua jenis organisasi perlu memahami fenomena ini dan hubungannya dengan kesuksesan sehingga mereka dapat secara profesional mengembangkan karyawannya dan mencapai kesuksesan yang lebih besar dalam lingkungan pekerjaannya. Sebagaimana terjadinya secara alamiah, *mentoring* merupakan hubungan komunikasi antara karyawan yang berpengaruh dan lebih senior (mentor) yang memberikan nasehat, bimbingan dan dukungan terhadap perkembangan karir karyawan yang lebih muda, serta kurang berpengalaman.

Menurut Bateman dan Snell (1996) *mentoring* dilaksanakan untuk membantu anggota organisasi yang tidak memiliki kemampuan untuk memasuki jaringan informal yang akan menyediakan akses ke puncak manajemen maupun akses informasi mengenai politik organisasi. Sedangkan menurut Allen (2002), *mentoring* adalah sebuah proses yang akan menyadarkan dan menguatkan kepercayaan diri akan kemampuan yang kita memiliki.

*Mentoring* bisa berwujud proses mengajarkan pengetahuan, keahlian atau hanya sebuah proses pemberian informasi. *Mentoring* merupakan hal yang kompleks yang terdiri dari sebuah hubungan yang membangun, melatih dan menguatkan, di mana hubungan tadi membutuhkan kondisi saling memberi, tumbuh dan belajar. Proses ini juga membutuhkan lingkungan yang saling menghormati dan mendukung sehingga membuat kita selalu ingin be-

lajar dan memahami siapa kita sebenarnya, keunggulan khusus apa yang kita miliki dan apa saja yang sebenarnya bisa kita lakukan. Sehingga keberadaan *mentoring* lebih merupakan upaya untuk membenahi dan meningkatkan kualitas karyawan dari segi mental walaupun tidak melepaskan segi teknisnya.

Proses *mentoring* menurut Hegstad (1999) dipengaruhi oleh individu yang menjalani proses *mentoring* itu dan juga organisasi di mana individu tadi berada. Selain faktor kepribadian, kemampuan peserta dan pengaruh motivasi dalam proses *mentoring self efficacy* dan *locus of control* juga memiliki pengaruh yang penting juga (Sulistiyohadi, 2002). *Locus of control* didefinisikan sebagai harapan umum bahwa hasil-hasil organisasi dalam hal *reward* dan perbaikan hidup dapat dikendalikan baik oleh tindakan-tindakan individu itu sendiri (secara internal) ataupun oleh tekanan-tekanan lain (secara eksternal). Sehingga individu yang memiliki keyakinan yang kuat akan dapat mengendalikan hasil ketentuan organisasi, lebih memungkinkan untuk menerapkan isi atau muatan dari proses *mentoring* dalam pelaksanaan pekerjaannya.

Sedangkan mengenai pribadi yang berkualitas (*self-efficacy*) seperti yang didefinisikan Bandura (2002) sebagai penilaian orang tentang kapabilitas diri mereka untuk mengorganisasi dan melaksanakan serangkaian tindakan yang dipersyaratkan untuk mencapai bentuk kinerja yang telah ditentukan. Sehingga individu yang mempunyai tingkat keyakinan yang tinggi pada saat proses *mentoring* terjadi akan lebih termotivasi untuk mentransfer pengetahuan dan keahlian yang baru yang telah diperolehnya selama proses *mentoring* berlangsung.

Dukungan dalam organisasi akan dirasakan oleh karyawan ketika mereka percaya bahwa pihak lain dalam organisasi memberikan dukungan dan memberikan peluang bagi mereka untuk berkembang. Lebih lanjut, karyawan akan termotivasi untuk selalu belajar ketika organisasi yang melingkupinya dirasakan sebagai sebuah lingkungan pembelajaran yang berkesinambungan.

Keberadaan proses mentoring memberikan dua fungsi yaitu pengembangan karir dan fungsi psikososial (Ragins dan Cotton-1999).

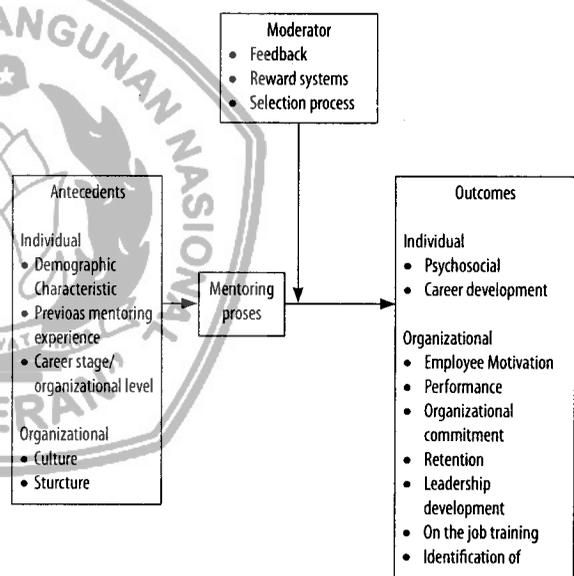
1. Fungsi pengembangan karir, meliputi kegiatan-kegiatan seperti *mentor* mendukung anak didiknya dalam penentuan pekerjaan dan peluang promosi, mempertinggi keterbukaan anak didik dan memberikan anak didik perlindungan dan dukungan politik. *Mentor* berfungsi membentuk anak didiknya mempelajari jaringan didalam organisasi dan memfasilitasi mereka untuk melakukan peningkatan-peningkatan

didalam organisasi. Fungsi pengembangan karir memfokuskan pada persiapan kemajuan karir anak didiknya. Menurut Kram (1985) didalam ragins dan Cotton (1999), secara spesifik fungsi pengembangan karir ini terbagi menjadi lima bagian yaitu sponsorsip, coaching, protection, challenging assignment dan exposure.

2. Fungsi psikososial, terdiri dari peran aktif dan peran pasif. Peran aktif yaitu mentor memberikan anak didiknya dukungan sosial dan persahabatan personal, sedangkan peran pasif dimana mentor bertindak sebagai pemodelan peran bagi anak didiknya dengan mempelajari perilaku organisasional dengan tepat. Fungsi psikososial digunakan untuk menjelaskan rasa identitas dan mengembangkan rasa kompetensi dan harga diri anak didik yang lebih besar. Fungsi ini memiliki empat bagian utama, yaitu; *acceptance and confirmation, counseling, friendship* dan *role modeling*. Dukungan sosial yang diberikan *mentor* dalam bentuk bertindak sebagai pemodelan peran penting dipertimbangkan dalam pengembangan dan promosi anak didik manajer, dimana pada tingkat manajer, ada kecenderungan jauh dari kepenasehatan atas perbuatan terhadap kelakuan dan keinginan partner. Pemodelan peran permupakan fungsi *mentoring* yang mempunyai peran penting dalam pengembangan anak didik manajer yang bercita-cita menjadi partner, bersifat pasif, dan berbeda dari proses psikososial yang lain dimana *mentor* menawarkan dukungan sosial aktif.
3. Walaupun kedua fungsi itu selalu melekat secara bersama-sama, namun sebenarnya ada beberapa perbedaan utama dari fungsi pengembangan karir dan fungsi psikososial yaitu: (1) Fungsi pengembangan karir tergantung pada posisi dan kekuatan-kekuatan yang sedang dimiliki mentor saat ini. Sedangkan fungsi psikososial tergantung pada kualitas hubungan interpersonal dan emosional yang terjalin antara *mentor* dan *anak didik*. (2) Fungsi pengembangan karir terfokus pada organisasi dan karir anak didik sedangkan fungsi psikososial lebih mempengaruhi pada level personal.
4. Sehingga seringkali staf yang tidak memiliki mentor merasa tidak secara penuh menyatu dengan perusahaan. Sedangkan anggota staf yang memiliki mentor cenderung mengidentifikasi merasa selaras dengan cara berfikir dan tindakan perusahaan, lebih dibimbing dan didukung selama proses promosi dan lebih mengetahui kebijakan perusahaan. Hal ini

mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki frekuensi hubungan mentoring yang lebih tinggi dapat mengurangi keinginan berpindah (Poe-2002)

5. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa individu yang mengalami proses mentoring akan memiliki kinerja yang lebih baik dalam pekerjaannya, mengalami peningkatan yang lebih baik cepat dalam karir di organisasi, menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, dan menunjukkan tingkat keinginan untuk berpindah yang lebih rendah dibandingkan dengan mereka yang tidak mengalami proses mentoring, namun disisi yang lain Poe (2002) juga mengingatkan bahwa hubungan mentoring yang tidak baik akan mempengaruhi tingkat perpindahan dan stres. Kondisi terparah yang bisa terjadi karena hubungan mentoring yang tidak sukses adalah terjadinya dekadensi moral.



Gambar 1. Theoriteical Model of Mentoring  
Sumber: Hegstad.e.d. (1999)

### Mentoring Formal dan Mentoring Informal

Pada awalnya mentoring merupakan sebuah proses informal, namun karena kebutuhan organisasi maka munculah program mentoring formal. Ada beberapa perbedaan dasar dari mentoring formal dan mentoring informal yaitu mentoring dengan campur tangan dari organisasi. Dan perbedaan kedua adalah bahwa mentoring informal memiliki waktu hubungan yang lebih lama dibandingkan mentoring formal.

Perbedaan mentoring informal dan mentoring

formal terjadi karena ada tiga perbedaan utama dari keduanya yaitu dalam hal (*Ragins dan Cotton-1999*): (1) *Initiation of relationship*. Hubungan yang terjalin dalam mentoring informal karena adanya saling membutuhkan untuk pengembangan karir. Disini baik mentor maupun anak didik mempunyai hak pilih. Mentor berhak memilih anak didik mana yang akan dia pilih untuk dibimbing. Sebaliknya anak didik juga berhak menentukan mentor mana yang dipilih untuk dijadikan pembimbing. Sedangkan pada mentoring formal, terjalinnya hubungan atau pemasangan mentor anak didik terjadi karena campur tangan koordinator. Koordinatorlah yang menentukan pasangan mentor – anak didik. Sehingga seringkali terjadi bahwa mentor dan anak didik belum pernah bertemu sampai proses dimulai. Pada akhirnya secara psikososial, hubungan yang terjalin akan lebih kuat didalam mentoring informal dibandingkan pada mentoring formal. (2) *Structural of Relationship*. Mentoring formal dan informal berbeda dalam kurun waktu yang diperlukan dan juga formalitas hubungan yang terjalin. Anggota dari mentoring informal biasanya bertemu sesuka hati mereka, sesuai dengan kebutuhan. Sedangkan pada mentoring formal, waktu bertemu dan untuk beberapa lama biasanya sudah dijadwalkan oleh koordinator.

Dari perbedaan dalam struktur hubungan, ada beberapa implikasi yang terjadi yaitu, (1) untuk mentoring informal ada lebih banyak waktu dan kesempatan untuk membangun fungsi psikososial dan pengembangan karir. Namun hasilnya peningkatan karir dalam jangka pendek tidak akan terlalu terlihat, (2) para anak didik didalam mentoring formal menganggap bahwa mentor yang membimbing mereka melakukan semua kewajibannya tadi karena merasa memang mereka harus melakukan karena tuntutan organisasi, dalam hal ini karena tugas yang telah dibebankan kepada mereka oleh koordinator. Proses bimbingan tadi dilihat bukan sebagai bentuk komitmen mentor terhadap anak didik ataupun karena adanya keyakinan bahwa anak didik memiliki potensi yang bisa dikembangkan jika mendapat bimbingannya. Kedua pihak dalam mentoring formal ini menyadari bahwa hubungan yang terjalin merupakan hubungan jangka pendek. Setelah hubungan selesai, seorang mentor bisa ditugaskan untuk membimbing anak didik yang lain.

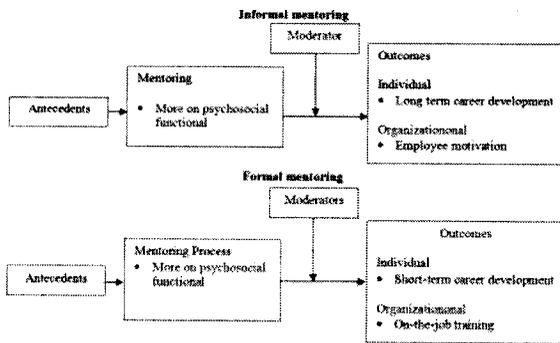
Dengan kondisi yang seperti ini, akan sulit untuk membangun kepercayaan dan kedekatan hubungan secara emosional antara mentor dan anak didik yang sebenarnya merupakan salah satu fungsi mentor dalam pelaksanaan mentoring, dan (3) mentoring formal lebih focus pada tujuan karir

jangka pendek yang dikaitkan dengan posisi anak didik saat ini. Sedangkan pada mentoring informal, mentor lebih peduli pada karir jangka panjang.

### **Proses dan Hubungan (*Processes in Relationship*)**

Ada empat proses didalam hubungan mentor anak didik yang akhirnya melahirkan perbedaan-perbedaan yaitu, (1) mentor formal memiliki motivasi yang lebih rendah dibandingkan mentor informal, dimana hal ini terkait erat dengan penugasan. Jika ada mentoring informal hubungan yang terjalin karena keduanya saling menyadari kebutuhannya, maka pada mformal hubungan yang terjadi karena adanya penugasan dari kordinator. Sehingga motivasi yang melandasi terjalinnya hubungan mentor dan anak didik berbeda, (2) keahlian dalam berkomunikasi dan melatih pada mentor formal kemungkinan lebih rendah dibandingkan mentor informal. Karena biasanya pada mentoring informal, anak didik memilih mentor karena keahlian dalam berkomunikasi yang memiliki mentor. Dalam arti bahwa anak didik memilih mentor karena mereka merasa cocok dan menganggap seperti itu, maka kemungkinan hubungan komunikasi yang baik tidak akan terjalin dan akhirnya berujung pada ketidakefektifan proses komunikasi, (3) pada mentoring formal seringkali pemasangan yang dilakukan terhadap mentor dan anak didiknya terjadi lintas fungsi. Sehingga perbedaan dalam pemahaman dasar menggiring pada ketidak efektifan komunikasi dan proses mentoring. Sedangkan pada mentoring informal, biasanya berbasis pada saling membutuhkan, fungsi pekerjaan dan jenjang karir, dan (4) karena mentor formal lebih “Nampak” dibandingkan mentor informal, mereka kurang terlalu yakin dalam usaha meningkatkan pengembangan karir anak didik. Sedangkan sebaliknya mentor informal lebih memiliki kepercayaan did dalam mendorong anak didik untuk mengembangkan karir. Kondisi dimana hubungan mentoring formal seakan dimonitor oleh publik, dalam hal ini koordinator, membuat hubungan yangterjalin tidak memungkinkan seorang mentor untuk mengintervensi perilaku anak didik secara lebih jauh. Sedangkan di sisi yan lain mentor informal memiliki kebebasan yang lebih untuk bisa mempengaruhi perilaku para anak didiknya.

Dengan mengadaptasi model Hegstad (1999), maka dapat digambarkan perbedaan utama antara mentoring formal dengan mentoring informal dalam kedua model dibawah ini.



Gambar 2. Perbedaan Utama antara mentoring formal dan informal  
Sumber : Hegstad (1999)

## Mentor

Proses mentoring tidak akan pernah terlaksana tanpa adanya seorang mentor. Menurut Bate-man dan Snell (1996) mentor adalah manajer yang memiliki posisi lebih tinggi yang akan membantu meyakinkan bahwa seorang dengan potensi tinggi akan mempunyai kesempatan untuk masuk manajemen atas dan mendapat sosialisasi mengenai norma dan nilai yang ada di organisasi.

Sedangkan menurut Fawcett (2002) mentor adalah orang-orang yang akan membantu orang lain yang memiliki penalaman lebih sedikit dari mereka (anak didik), dan tentu saja pada bidang yang mereka kuasai dan membantu orang-orang tadi untuk bisa meningkatkan karir mereka. Mentor tidak hanya membantu anak didiknya belajar, tetapi membantu anak didik untuk bisa memetik pelajaran dari hubungan mentor dan anak didiknya terjalin. Hubungan yang terjalin ini merupakan sebuah hubungan jangka panjang yang bisa dikatakan tiada berakhir. Keberadaan Mentor lebih menyerupai sebagai contoh atau bisa dikatakan sebuah model yang bisa ditiru oleh para anak didik. Mentor tidak menjarakan bagaimana sebaiknya suatu pekerjaan dijalankan dan kemudian mencontohkannya dalam perilaku.

Seorang mentor memahami dan juga harus bisa memberikan pemahaman bahwa sebuah pekerjaan bisa dilaksanakan dengan berbagai cara dimana para. Anak didik tadi bisa mengembangkan cara-cara tadi sesuai dengan gaya dan kepribadian mereka dengan mendasarkan pada pemahaman yang telah diberikan mentor mengenai pekerjaan tadi. Seorang mentor haruslah seorang yang ahli dalam bidangnya dan tentu saja harus seseorang yang diinginkan oleh para anak didik, bukan seorang yang ditunjuk oleh perusahaan. Walaupun dalam proses formal mentoring ada penugasan, namun sebaiknya seorang mentor tetaplah seorang yang diinginkan oleh anak didik. Hal ini memungkinkan

bahwa seorang mentor adalah seseorang yang berada diluar tempat kerja anak didik. Mentor bisa saja seorang yang dilihat atau pernah berhubungan dengan anak didik baik hubungan secara profesional maupun hanya hubungan dengan anak didiknya, baik hubungan secara profesional maupun hanya hubungan sebagai individu biasa. Namun ada hal yang perlu terjalin bisa efektif. Dan tentu saja sifat hubungan yang terjalin adalah saling mengasahi.

Menurut Murray (2002) kegiatan-kegiatan yang dijalankan seorang mentor adalah sebagai berikut: (1) *Cognitive Component*. Kognitif merujuk pada pengetahuan, ide-ide, pengalaman hidup dan keahlian-keahlian yang bisa diberikan mentor. Menjadi seorang mentor tidak hanya menjadi seorang konsultan dimana klien bisa memilih beberapa saran yang mentor rekomendasikan. Namun mentor juga mengajarkan, memberikan pemecahan masalah, melatih, memberikan saran dan nasihat yang akan meningkatkan pengetahuan dan kompetensi dari para anak didik. Para anak didik bisa menyerap semua ide, pengetahuan bahkan pengalaman-pengalaman hidup, baik itu kesuksesan maupun kegagalan dari para mentor. Sehingga mentor dituntut untuk bisa mengemas semua pengetahuan, ide-ide dan pengalaman tadi sebagai sebuah hal yang bisa memberikan arti bagi para anak didik. Pada proses kognitif ini, kedua pihak sama-sama belajar atau terjadi proses dua arah. (2) *Affective and behavioral component*. Komponen disini merujuk pada sikap, personalitas ataupun karakteristik emosional dari mentor yang bisa diidentifikasi oleh pihak lain. Kedua komponen ini harus melahirkan sikap positif dari para anak didiknya, karena dengan begitu respek terhadap mentor akan muncul, dan pada akhirnya proses mentoring dapat berjalan sesuai tujuan.

Agar proses mentoring berjalan efektif, seorang mentor harus mempunyai karakteristik sebagai berikut (fawcett – 2002), (1) **Sabar**. Seorang mentor harus memiliki kesabaran dalam membimbing anak didik, sehingga para anak didik belajar dalam kondisi mudah menyerap pelajaran yang diberikan. Jika anak didik seakan berada dibawah tekanan, mereka kemungkinan akan enggan untuk mencoba sesuatu yang baru. Padahal salah satu tujuan yang baru untuk kemajuan karirnya. Mentor dengan kesabarannya juga jangan sampai mengambil alih apa yang sedang dikerjakan oleh anak didiknya meskipun itu salah. Karena hal ini hanya akan mengurangi kebebasan berekspresi dari para anak didiknya. (2) **Antusias**. Para mentor harus memiliki rasa antusias terhadap banyak hal, dengan begitu, akan mendorong para anak didik untuk memiliki sifat yang sama, sehingga hubungan mentor dan anak didik sebagai

sebuah proses yang aktif akan terus berjalan. Proses yang aktif disini diartikan sebagai sebuah hubungan yang terjalin karena partisipasi kedua belah pihak, tidak hanya sebuah hubungan memberi mentor dan menerima anak didik. Sehingga hubungan yang terjalin lebih pada bertukar pengalaman dan pengetahuan. (3) **Pengetahuan.** Seorang mentor harus memiliki banyak pengetahuan dan pemahaman yang berkaitan dengan bidang yang mereka tekuni tetapi juga pengetahuan mengenai hal-hal praktis didalam lingkungan kerja bahkan didalam kehidupan biasa. Dengan begitu hubungan yang terjalin akan lebih akrab. Hubungan akrab ini akan menumbuhkan rasa memiliki dari para anak didik terhadap organisasi, membuat mereka nyaman berada dilingkungan organisasi dan pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. (4) Rasa humor harus dimiliki oleh seorang mentor khususnya untuk menghilangkan rasa atau situasi yang bisa menimbulkan stress. Rasa Humor yang berlebihan bisa jadi akan menurunkan keinginan dari para anak didik untuk belajar. Dimana kondisi ini terjadi kerana para anak didik melihat mentor yang tidak serius atau terkesan menertawakan mereka.

Anak didik juga harus memiliki beberapa karakteristik yang akan mendukung hubungan mentor dan anak didik agar proses mentoring berjalan baik. Karakteristik-karakteristik tadi antara lain: memiliki kemauan untuk belajar, memiliki rasa keterbukaan pada segala sesuatu, memiliki ambisi pada karir, dan terakhir memiliki komitmen pada organisasi (Poe, 2002).

### **Perencanaan Mentoring**

Keberadaan mentor adalah untuk membantu seseorang memaksimalkan potensi dan kinerja yang dimilikinya. Organisasi bisa melaksanakan program mentoring untuk satu tujuan utama yaitu untuk bisa mencapai kondisi dimana setiap orang didalam perusahaan mendapat dukungan dari orang lain dalam hal ini mentor yang akan membantu anak didiknya untuk meningkatkan potensi dan kinerjanya sampai tahap maksimal. Sehingga perusahaan harus benar-benar teliti dalam merencanakan program ini, Menurut Goldsmith (2002) ada beberapa hal yang perlu diperhatikan perusahaan dalam merancang program mentoring, (1) memutuskan bahwa keputusan yang tepat untuk perusahaan mentoring memang merupakan keputusan yang tepat untuk perusahaan, (2) mulailah dari program yang kecil sehingga program yang dilaksanakan bisa dirasakan dengan baik, (3) mintalah umpan balik dari anggota program dan juga apa yang sebenarnya mereka inginkan dari program ini, (4) mintalah um-

pan balik dari anggota program dan juga program sehingga bisa dijadikan contoh, (5) jadikan sebagai mentor bagi diri anda sendiri, bagi manajer anda dan bagi tim eksekutif, (6) bentuk budaya baru, yaitu sebuah budaya baru, hubungan yang terbuka antara mentor dan anak didik, (7) bangun kepercayaan diantara mereka yang berpartisipasi dengan mendengarkan ide dan pengalaman mereka, (8) berikan selamat pada setiap keberhasilan mereka, (9) mulailah sebuah proses pelatihan yang lebih luas, dan (10) buatlah tim anda sadar akan hasil proses mentoring dengan membagikan pengalaman yang anda dapatkan ke setiap orang.

Perencanaan yang tepat diharapkan akan dapat menghasilkan hubungan mentoring yang baik, Menurut Allen (2002), karakteristik dari hubungan mentoring yang baik antara lain adalah (1) adanya saling percaya dan menghormati antara mentor dan anak didik, (2) saling memahami, berempati, dan bekerjasama, dan (3) saling berbagi informasi melalui jalinan komunikasi yang baik.

### **SIMPULAN**

Melaksanakan program mentoring untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia sebagai salah satu sumber keunggulan kompetitif organisasi memang bukan hal yang mudah. Berbagai pertimbangan terutama menyangkut karakteristik mentor, anak didik bahkan lingkungan dimana proses berlangsung perlu mendapat perhatian meskipun banyak keunggulan akan dapat diraih seperti, tingkat kinerja karyawan yang meningkat, turunnya tingkat perpindahan dan stress atau bahkan terhindarnya dekadensi moral, program yang salah juga menimbulkan banyak masalah. Mentoring tidak berjalan dengan baik bahkan akan memiliki efek yang merusak individu di dalam organisasi dibandingkan dengan individu yang tidak mendapat mentoring. Untuk itu diperlukan perencanaan yang tepat untuk melaksanakannya, baik itu melalui mentoring formal maupun informal. Dimana masing-masing tipe tadi memiliki karakteristik yang berbeda – beda yang harus disesuaikan dengan kebutuhan dan tujuan yang diharapkan akan dicapai melalui proses mentoring tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adnan. A.R, 2002. Membangkitkan Semangat Kreativitas dan Inovasi Karyawan *Manajemen* (Februari) 12-13
- Allen, S.L.;, 2002. Mentoring-the essential connection. *Association of Operating Room Nurses AORAN Journal*.7 (3) 440-446
- Bateman, T.S & Scott A. Snell, 1996. *Management Building Competitive Advantage*. Third edition. The Mc.Grow-Hill Companies, Inc
- Fawcett, D.L. 2002. Mentoring-what it is and how to make it work. *Association of Operating Room Nurses AORAN Journal* 75 (5) 950-954
- Goldsmith, B.2002. Create a company mentoring program. *Business Forms , Labels & System* (April)
- Hegstad, C.D, 1999. Formal Mentoring as A. Strategy for human resource development : A. review of Research. *Human Research Development Quarter*; 10 (4) 383-390
- Murray. R.B. 202 Mentoring ; perception of the process and its significance. *Journal of Psychosocial Nursing & Mental Health Services* (April)
- Poe, A.C, 2002. Establish positive mentoring relationship *HR. Magazine*. Februari) 62-69.
- Regins., B.R. & John, L. Cotton, 1999. Mentor Functions and Outcomes : A. Comparison of Men and Women in Formal and informal Mentoring Relationship. *Journal of Applied Psychology*. 84 (4). 529-550.
- Sulistiyohadi, T., 2002. *Beberapa Isu Penting dalam Program Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Usahawan XXXI, Mei 2002; 11-14.