

2. LANDASAN TEORI

2.1. *Mentoring*

2.1.1. Pengertian *Mentoring*

Mould (2006) mendefinisikan *mentoring* sebagai sistem yang dinamis dalam memberikan saran dan dukungan dalam pelatihan dan pengembangan profesional untuk dipraktekkan.

Landsberg (1996) mendefinisikan *mentoring* sebagai peran yang meliputi pembinaan, tetapi juga mencakup konseling yang lebih luas dan dukungan, seperti konseling karir.

Abbajay (2007) mendefinisikan *mentoring* sebagai salah satu metode *sharing knowledge* yang terjadi ketika seorang individu secara aktif membagikan pengetahuannya kepada orang lain.

Hart (2009) mendefinisikan *mentoring* sebagai hubungan yang bertujuan untuk perkembangan melalui pendidikan antara orang yang lebih berpengalaman dan mengetahui dan/atau seorang senior yang biasa disebut sebagai *mentor* di dalam organisasi dan/atau sistem dengan seorang junior yang biasanya disebut sebagai *mentee* untuk menjadi profesional yang berpengalaman dan memiliki lebih berpengetahuan.

Management mentors (2014) mengatakan bahwa hubungan antara *mentor* dan *mentee* berfokus pada mengembangkan *mentee* secara pribadi dan profesional dengan menciptakan lingkungan belajar yang aman, di mana *mentee* merasa bebas untuk mendiskusikan isu-isu secara terbuka dan jujur, tanpa khawatir tentang konsekuensi negatif pada pekerjaan.

Fletcher (2007) mengatakan bahwa *mentoring* adalah hubungan untuk saling mempercayai antara *mentor* dan *mentee*, dimana *mentor* memberikan dukungan dan bimbingan.

Maurell (2007) mendefinisikan *mentoring* sebagai fungsi di dalam organisasi yang bertujuan untuk memberikan dukungan karir, melibatkan hubungan antar dua orang atau lebih, dan pengaruh, dimana hubungan tersebut berfokus pada dukungan emosional, tugas, performa, keterampilan, kompetensi.

Berdasarkan definisi-definisi *mentoring* di atas, penulis menyimpulkan definisi *mentoring* sebagai sistem dinamis yang meliputi pembinaan, *knowledge*

sharing, dan konseling dimana *mentor* memberikan dukungan dan bimbingan melalui hubungan yang sifatnya pribadi dan profesional.

2.1.2. Manfaat *Mentoring*

Hedrick (2005) menjabarkan beberapa fungsi *mentoring* ditinjau dari tiga pihak yang terlibat dengan *mentoring*, yaitu:

- a. Untuk organisasi
 - a. Meningkatkan komitmen, produktivitas, dan kepuasan kerja
 - b. Pencegahan resistensi karyawan baru
 - c. Dapat memberikan dorongan bagi siapa saja yang terlibat di dalam *mentoring*
- b. Untuk *mentor*
 - a. Kepuasan dalam mengukur perkembangan *mentee*
 - b. Kepuasan dalam berkontribusi pada perubahan *mentee*
 - c. Dapat bertukar ide, timbal balik dan berkolaborasi dengan *mentor* lain
 - d. Memiliki relasi yang baru melalui pendekatan *personal* dengan *mentee*
- c. Untuk *mentee*
 - a. Memperoleh dukungan untuk bekerja secara maksimal
 - b. Dapat memperoleh umpan balik dalam memperbaiki kinerja
 - c. Dapat memperoleh masukan melalui pengajaran, penelitian, kelompok kerja
 - d. Mendapatkan pelatihan dan informasi
 - e. Mendapatkan pengetahuan bukan hanya teknis pekerjaan, namun wawasan lain terkait pekerjaan
 - f. Mengurangi stres kerja

Manajemen mentor (2014) menambahkan manfaat dari *mentoring* bagi organisasi, yaitu:

- a. Mendorong terciptanya inisiatif strategi berbisnis
- b. Mengurangi resistensi karyawan
- c. Mengurangi biaya *turnover*

- d. Meningkatkan produktivitas
- e. Memberikan kesempatan untuk berbagi pengetahuan, pengalaman, dan masukan
- f. Meningkatkan pengembangan profesional
- g. Memberikan akses kepada karyawan dengan informasi penting
- h. Memberikan tambahan relasi dengan karyawan yang beragam

2.1.3. Karakteristik *Mentoring*

Manajemen mentor (2014) manjabarkan karakteristik *mentoring*, yaitu:

- a. Melibatkan hubungan antara *mentor* dengan *mentee*
- b. Berfokus pada karir dan perkembangan profesional
- c. Hubungan bersifat pribadi, dimana *mentor* bersikap profesional dalam memberikan dukungan *personal*
- d. Hubungan antara *mentor* dan *mentee* secara formal dilakukan dalam jangka waktu tertentu, dan dapat berkelanjutan pada *informal mentoring*.

2.1.4. Proses *Mentoring*

Abbajay (2007) mengatakan bahwa keberhasilan *mentoring* melibatkan pembelajaran dan hubungan *mentor* dan *mentee*, dimana kedua pihak ini mendiskusikan tentang pertemuan, apa yang penting, fokus, umpan balik, dan tujuan.

Linda (2004) menjabarkan langkah-langkah dalam menjalankan program *mentoring*, yaitu:

- a. Mempersiapkan *mentee*
Sebelum masuk ke dalam hubungan *mentoring*, potensi *mentee* harus diketahui terlebih dahulu secara jelas, sehingga apa yang menjadi pengembangan karir yang dibutuhkan dapat diketahui
- b. Menempatkan *mentee* pada *mentor* yang sesuai sehingga *mentee* dapat berkembang
Pada *traditional mentoring*, *mentee* akan mencari *mentor* sendiri di department tempat *mentee* bekerja, tetapi saat ini telah dikembangkan

cara yang lebih efektif, yaitu dengan cara kepala department akan menentukan *mentor* dan *mentee* yang sesuai. Hal ini dimaksudkan supaya *mentee* mendapatkan *sharing knowledge* oleh *mentor* yang memberikan rasa aman dan nyaman selama proses pengembangan *mentee*

c. Membuat kesepakatan untuk proses *mentoring*

Untuk mengurangi kesalahpahaman antara *mentor* dan *mentee* serta memperlancar terlaksananya program *mentoring*, akan lebih baik jika di antara kedua pihak ini membuat kesepakatan, seperti menetapkan waktu untuk *sharing knowledge*, durasi waktu yang digunakan untuk pertemuan, komitmen, ekspektasi, dan lain-lain.

d. Membangun hubungan *mentor* dan *mentee* selama proses *mentoring* berlangsung

Hal ini ditentukan dari tujuan untuk *mentee*, dimana tujuan ini yang akan memberikan arahan tentang rencana dan aktivitas dalam program *mentoring*. Pertemuan rutin merupakan hal penting untuk menjaga hubungan antara *mentor* dengan *mentee*, tanpa adanya pertemuan rutin, maka program *mentoring* akan melewati batas waktu yang disepakati atau tujuan *mentoring* tidak tercapai

e. Koordinator program *mentoring* melakukan pengawasan

Pengawasan merupakan hal esensial di dalam menjalankan suatu program pengembangan individu. Jika koordinator department terlibat dalam program *mentoring*, maka aturan yang ditetapkan harus sesuai dengan kebutuhan *mentoring* tersebut. Keterlibatan koordinator dalam pengawasan program *mentoring* ini juga dapat menjaga hubungan *mentoring*. Koordinator juga dapat menyediakan sumber daya tambahan, seperti seminar, atau pertemuan untuk mendiskusikan strategi *mentoring* yang sesuai.

2.2. Mentor

2.2.1. Definisi Mentor

Maurell (2007) mendefinisikan *mentor* sebagai seorang yang

menggunkana pengaruh yang dimilikinya untuk mengembangkan *mentee* secara profesional, memberikan kesempatan, dan mendukung kemajuannya.

Daniel (2006) mendefinisikan *mentor* sebagai individu yang dengan keahliannya membantu *mentee* dalam mengembangkan karirnya.

Abbagay (2007) mendefinisikan mentor sebagai seorang individu yang biasanya lebih tua tetapi selalu lebih berpengalaman yang menolong dan memberikan arahan untuk pengembangan individu lain

Sarah (2009) mengatakan bahwa *mentor* adalah individu yang biasanya lebih tua, bijaksana, bertindak sebagai penasehat yang terpercaya, peduli terhadap *mentee*, serta berbagi pengetahuan dan pengalaman yang berfokus pada keterampilan, fungsi dan aktivitas *mentoring* melalui hubungan emosional yang dibutuhkan di dalam *mentoring*.

Judy (2007) mendefinisikan *mentor* sebagai seseorang yang menolong individu lain dalam proses transisi kerja untuk menghadapi situasi yang baru atau perubahan, baik dalam persiapan dirinya sendiri maupun karirnya. *Mentor* membawa pengalaman, perspektif, objektivitas, empati, kejujuran, dan keterbukaan dalam hubungan, serta berfokus pada kebutuhan individu. *Mentor* dapat menawarkan pandangan jangka panjang bagi individu dan organisasi, berpengaruh dalam membantu *mentee* mencapai tujuan *mentoring*, dan aspirasi mereka.

Berdasarkan definisi-definisi *mentor* di atas, penulis menyimpulkan definisi *mentor* adalah seorang yang terpercaya dengan pengalaman, keahlian dan pengaruhnya menolong individu lain dalam proses transisi menghadapi situasi baru atau perubahan.

2.2.2. Deskripsi Kerja Mentor

Maurell (2007) mengatakan bahwa tugas *mentor* adalah memberikan masukan kepada individu lain tentang bagaimana bekerja di dalam organisasi.

Management Mentor (2014) menjabarkan beberapa tugas seorang *mentor*, yaitu:

- a. Memberikan lingkungan yang nyaman dan aman untuk belajar
- b. Melatih *mentee* pada pengetahuan dan keterampilan tertentu

c. Mengajarkan kepada *mentee* tentang isu tertentu

Chalstead (2010) memaparkan beberapa tugas *mentor*, yaitu:

- a. Mendukung perkembangan profesional dan kompetensi *mentee* melalui pertanyaan yang sifatnya strategis, penetapan tujuan, dan perencanaan
- b. Menciptakan lingkungan yang sportif dan dapat dipercaya
- c. Berkomitmen dan terlibat selama program *mentoring* berlangsung
- d. Secara aktif bertanya dan mendengarkan
- e. Memberikan umpan balik atau respon terhadap tujuan, keadaan, rencana, dan ide dari *mentee*
- f. Memberikan dorongan kepada *mentee* dengan dukungan yang positif
- g. Memberikan pelayanan yang positif kepada *mentee*
- h. Memberikan umpan balik yang bersifat korektif jika diperlukan
- i. Berbagi tentang pengetahuan dan pengalaman secara terbuka
- j. Menjaga agar apa yang didiskusikan terkait dengan tujuan yang ingin dicapai
- k. Menghargai waktu dan sumber daya yang dimiliki *mentee*
- l. Berpartisipasi dalam acara yang diwajibkan dalam program *mentoring*
- m. Mencari bantuan jika ada pertanyaan yang belum bisa dijawab

2.2.3. Karakteristik *Mentor* yang Baik

Kapel (2008) menguraikan beberapa karakteristik *mentor* yang baik, yaitu:

- a. *Mentor* memberikan kesempatan kepada *mentee*
Pada umumnya anggota karyawan yang baru belum mengetahui bagaimana mengerjakan sesuatu dan belum memiliki koneksi yang luas, sehingga diperlukan *mentor* yang memberikan kesempatan bagi *mentee* untuk mengerjakan apa yang akan dan seharusnya dikerjakan, serta kesempatan untuk memperluas koneksinya
- b. *Mentor* mengetahui kekuatan dan kemampuan *mentee*
Mentor melihat potensi *mentee* dan membantu *mentee* melakukan lebih jauh dari apa yang *mentee* pernah pikirkan untuk dapat

dilakukan tetapi *mentor* tidak memaksa *mentee* untuk melakukan apa yang tidak dapat ditangani oleh *mentee*

c. *Mentor* menjadi contoh bagi *mentee*

Mentee butuh untuk melihat *mentor* saat bekerja atau bertindak tentang bagaimana mempersiapkan, mempresetasikan atau analisis data

d. *Mentor* berharap pada kesuksesan *mentee*, dan membantu *mentee* untuk belajar dari kesalahan yang dibuat

Mentor bukan pesaing dari *mentee*, *mentor* tidak memberikan batasan untuk berkembang

e. *Mentor* berharap *mentee* tidak menjadi ketergantungan

Mentor memberikan pelatihan dan *mentee* menerima apa yang dibangun oleh *mentor*, dan memungkinkan *mentee* untuk berfungsi secara independen atau mandiri.

2.3. *Mentee*

2.3.1 Definisi *Mentee*

Madya (2007) mendefinisikan *mentee* sebagai individu yang dipandu dan dipimpin.

Deborah (2009) mendefinisikan *mentee* sebagai seorang murid yang memiliki kebutuhan untuk menyerap pengetahuan dari *mentor*, memiliki ambisi dan keinginan untuk mengetahui apa yang harus dilakukan dengan pengetahuan yang didapatnya. Sebagai seorang murid, *mentee* butuh untuk mempraktekkan apa yang dipelajarinya.

Berdasarkan definisi-definisi *mentee* di atas, penulis menyimpulkan definisi *mentee* sebagai individu yang dipandu dan dipimpin karena memiliki kebutuhan untuk menyerap pengetahuan dan mempraktekkan apa yang dipelajarinya.

2.3.2 Deskripsi Kerja *Mentee*

Jean (2013) mengatakan bahwa ada beberapa kewajiban *mentee*, yaitu memiliki kesadaran untuk belajar dan berkembang.

Menurut Sawyer (2011) menjabarkan beberapa tugas seorang *mentee*, yaitu:

- a. Bertanggung jawab dan memberikan usaha terbaik
- b. Secara aktif berpartisipasi dalam proyek
- c. Jujur dan terbuka dengan *mentor*
- d. Memiliki inisiatif dan berkembang melalui informasi yang diberikan oleh *mentor* (misalnya dengan membaca buku-buku lain)
- e. Berpartisipasi dalam acara yang diadakan melalui program *mentoring*
- f. Memiliki motivasi dari dalam diri, dan meminta bantuan untuk memastikan bahwa *mentee* memahami hasil temuannya
- g. Terbuka untuk saran yang diberikan oleh *mentor*
- h. Menghormati siapapun yang ada di lingkungannya

2.3.3 Karakteristik *Mentee* yang Baik

Zachary (2009) memaparkan beberapa karakteristik *mentee* yang baik, yaitu:

- a. Siap untuk berusaha memiliki hubungan yang baik dengan *mentor*
Hubungan yang baik tidak begitu saja terjadi, tetapi memerlukan usaha. Hal ini berlaku pada hubungan dengan keluarga, teman, dan *mentor*. Dibutuhkan usaha dan waktu untuk mengenal satu sama lain dan membangun kepercayaan. Membangun dan mempertahankan kepercayaan adalah hal yang penting untuk hubungan *mentoring* yang baik
- b. Memiliki pikiran yang terbuka dan kemauan untuk belajar
Siapapun *mentornya*, beliau merupakan individu yang sudah berpengalaman dan keahlian untuk berbagi dengan *mentee*. Berapapun perbedaan yang dimiliki antara *mentor* dan *mentee*, jika *mentee* tetap berpikiran terbuka dan memiliki kemauan untuk belajar, maka *mentee* akan belajar dan hasilnya adalah menjadi profesional yang lebih baik

- c. Jujur dan apa adanya
Jika *mentee* jujur dan apa adanya tentang siapa dirinya, apa yang diinginkan secara pribadi maupun profesional, maka *mentor* akan lebih mudah untuk membantu *mentee*. Hal ini memerlukan perbincangan tentang latar belakang, harapan, ketakutan, dan tujuan untuk masa depan
- d. Proaktif dan memiliki inisiatif
Mentoring harus menjadi proses yang aktif dijalankan, baik oleh *mentor* maupun *mentee*. *Mentee* harus memiliki kepercayaan dengan *mentor* dalam melakukan segala sesuatu terkait pekerjaan. Pastikan bahwa *mentee* kontak dengan *mentor* jika membutuhkan bantuan, ingin mengajukan pertanyaan, atau ingin berdiskusi. Hal ini juga dapat menunjukkan etos kerja *mentee*
- e. Mempersiapkan diri untuk pertemuan dengan *mentor*
Sebelum bertemu dengan *mentor*, *mentee* perlu memikirkan topik apa yang ingin *mentee* diskusikan, bahkan menuliskannya. Semakin matang persiapan *mentee* sebelum bertemu dengan *mentor* pada pertemuan rutin yang telah dijadwalkan, semakin banyak hal yang dapat *mentee* pelajari
- f. Menjadi pendengar yang baik
Mendengarkan apa yang *mentor* katakan dari pemikirannya untuk menggunakan informasi dalam memperbaiki diri sekalipun umpan balik yang diberikan oleh *mentor* ada yang buruk.
- g. Berpikir ke depan
Berbicara dengan *mentor* tentang dimana posisi *mentee* saat ini, tetapi tetap memfokuskan energi untuk masa depan. *Mentee* perlu untuk mendefinisikan tujuan yang ingin dicapai dalam berkarir sehingga dalam diskusi dengan *mentor* juga membahas tentang pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang *mentee* butuhkan untuk mencapai tujuan tersebut.

2.4. Penelitian Terdahulu

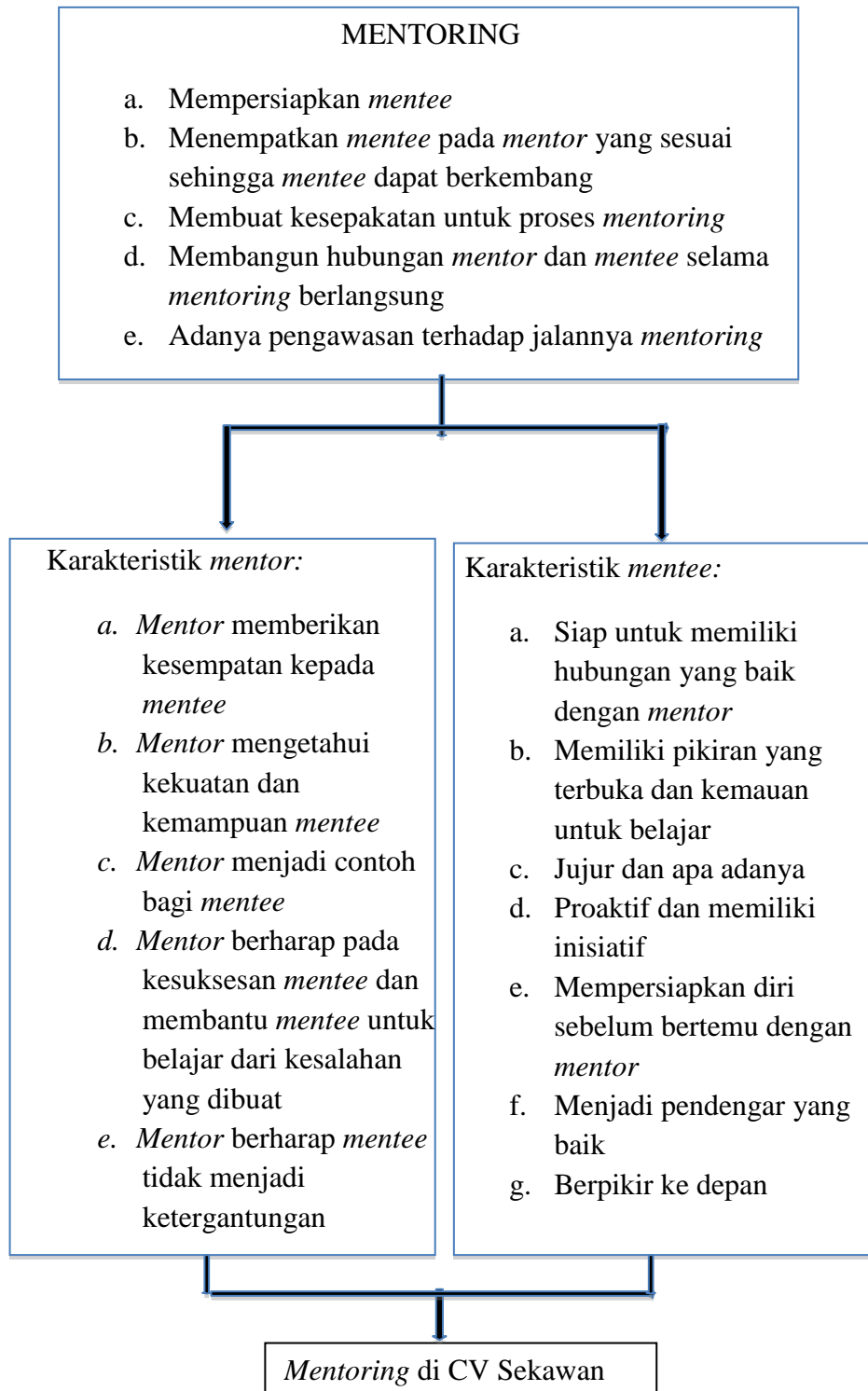
Penelitian mengenai *mentoring* sudah pernah dilakukan sebelumnya.

Penelitian kualitatif oleh Hill (2006) dengan judul, "*The role of Mentoring In The Development of African American Nurse Leader*" yang hasilnya menunjukkan bahwa *mentoring* yang diterapkan di dalam organisasi memberikan dampak kepada perkembangan sumber daya manusia. Penelitian kualitatif oleh

Rhodes (2002) dengan judul, "*Stand by me: The Risk and Reward of Mentoring Today's Youth.*" Hasil menunjukkan bahwa *mentoring* dapat menjadi sarana dalam membantu individu mengembangkan visinya di masa depan.

Penelitian selanjutnya merupakan penulisan kualitatif oleh Wanberg (2003) dengan judul, "*Mentoring Research: A Review And Dynamic Process Model.*" Hasilnya menunjukkan bahwa *mentoring* dapat menjadi strategi dalam pengembangan karir, proses pembelajaran, memahami isu-isu, metode, atau perspektif.

2.5. Kerangka Pemikiran



Sumber: :Linda (2004), Kapel (2008), dan Zachary (2009) telah diolah kembali oleh penulis