

## PERMASALAHAN MENTORING YANG DIHADAPI PELAKU START-UP BISNIS

Clara Verina<sup>1</sup> dan Wirawan<sup>2</sup>

Fakultas Manajemen dan Bisnis, Universitas Ciputra, Surabaya  
E-mail: [cverina@student.ciputra.ac.id](mailto:cverina@student.ciputra.ac.id)<sup>1</sup> & [wirawan@ciputra.ac.id](mailto:wirawan@ciputra.ac.id)<sup>2</sup>

**Abstract:** *Ciputra University is a place for young entrepreneurs to start their career in start-up businesses. The university offers mentoring session in their entrepreneurship programs to helps students run their start-up businesses. However, even with the mentoring facility, some businesses end in failure. The purpose of this research is to identify, points out, and outlines the problems encountered by mentee during the mentoring process, which will eventually inhibit the development of their start-up businesses. This research is a qualitative case study which uses interview and documentation as the data collecting method. Purposive sampling is used for the determination of Informants, while member check is used as the validation technique. The research data are analyzed using the Miles and Huberman model, consisting of data reduction, data analysis, and the drawing of conclusion. Research findings indicate that the mentoring problem is a result of internal and external factors. The internal factor refers to the relationship between the mentor and the mentee, while external factors refer to the role and characteristic of each mentor, as well as the changing of mentors each semester. The external factors have a greater influence towards the mentoring problems since it will affect the development of the internal factor afterwards.*

**Keywords:** *Mentoring, Mentoring problems, Mentoring relationship, Mentor's roles, Mentor's characteristics*

**Abstrak:** Universitas Ciputra merupakan sarana bagi para *entrepreneur* untuk memulai karier perjalanan bisnisnya dengan *start-up*. Program *mentoring* diterapkan pada kedua program pendidikan *entrepreneurship* yang diharapkan dapat membantu mahasiswa untuk menjalankan bisnis *start-up* yang dimiliki. Dalam kenyataannya, meskipun telah menerapkan *mentoring*, masih terjadi perpecahan atau perubahan bisnis. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi, menunjukkan, dan mengurai permasalahan yang dihadapi *mentee* selama proses mentoring sehingga menghambat perkembangan *start-up* bisnis yang dijalankan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif melalui studi kasus dengan menggunakan wawancara dan dokumentasi dalam proses pengumpulan data. Narasumber ditentukan dengan metode *purposive sampling* dengan metode *member check* untuk menguji keabsahan data. Analisis data dilakukan menggunakan metode Miles dan Huberman yang terdiri dari tahap reduksi data, analisis data, dan penarikan simpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa permasalahan mentoring terbagi menjadi dua faktor yaitu internal dan eksternal. Faktor internal dipengaruhi oleh hubungan mentor dan mentee, sementara faktor eksternal dipengaruhi oleh peran dan karakteristik mentor, serta pergantian mentor tiap semester. Faktor eksternal berpengaruh lebih besar terhadap permasalahan mentoring karena akan mempengaruhi perkembangan dari faktor internal kedepannya.

**Kata kunci:** *Mentoring, Permasalahan mentoring, Hubungan mentoring, Peran mentor, Karakteristik mentor*

### PENDAHULUAN

Perkembangan *start-up* bisnis tidak dapat dilepaskan dari peran seorang mentor. Namun peran mentor dalam perkembangan *start-up* bisnis itu sendiri masih kadang terabaikan. Suatu bisnis dapat berawal dari sebuah *start-up*. *Start-up* bisnis merupakan sebuah institusi manusia, dapat berupa individu atau perusahaan baru yang didirikan dalam rangka untuk menjual produk atau jasa baru dan menghadapi

kondisi ketidakpastian yang sangat tinggi, apakah *start-up* tersebut akan berhasil atau gagal (Ries, 2011 dalam Ramdhan, 2016:18).

Universitas Ciputra (UC) merupakan sarana bagi para *entrepreneurs* untuk memulai karier perjalanan bisnisnya dengan *start-up*. Memulai sebuah usaha bisnis tentunya bukan hal yang mudah, terlebih jika *entrepreneur* yang menjalankan bisnis tersebut kurang berpengalaman dan belum cukup memiliki kompetensi

yang diperlukan. UC memiliki dua program untuk memulai sebuah usaha bisnis yaitu *Entrepreneurial Project* (EP), dan *Entrepreneurship*. Kedua program dilengkapi dengan proses *mentoring* oleh fasilitator dan memiliki tujuan yang sama yaitu membantu para mahasiswa memulai sebuah *start-up* bisnis, serta memiliki fokus yang berbeda tiap semesternya namun masih berhubungan antar semester (Radianto dan Santoso, 2017). Hal ini seperti tampak pada Tabel 1.1. Mahasiswa (*mentee*) lebih senang diberi arahan, ide, gagasan, petunjuk, dan nasehat oleh fasilitator (mentor) melalui *mentoring* daripada menjawab pertanyaan-pertanyaan tajam melalui *coaching*, dikarenakan mahasiswa tidak memiliki pengalaman bisnis sehingga masih ragu-ragu dan takut gagal. Melalui arahan yang diberikan fasilitator dalam *mentoring*, *mentee* akan memiliki “rasa aman” dalam menjalankan bisnisnya (Wijaya dan Radianto, 2016).

Pada tahun 2016, angkatan 2014 jurusan IBM menjadi angkatan satu-satunya yang merasakan secara langsung pergantian daripada kurikulum lama ke kurikulum baru dimana program EP ditiadakan, sehingga menarik untuk diteliti. Menurut Mckevitt dan Marshall (2015) *mentoring* dapat mengurangi ketidakpastian dalam rangka meningkatkan legitimasi badan usaha atau bisnis. Proses *mentoring* telah diterapkan sejak dini, namun masih terdapat bisnis yang mengalami perubahan maupun perpecahan meski telah menuju tahap semester akhir. Pada Gambar 1.1 menunjukkan bahwa persentase perpecahan bisnis mahasiswa manajemen angkatan 2014 dalam periode kenaikan semester lima ke semester enam sebesar 24 persen atau sebanyak 19 bisnis dari total 78 bisnis yang tidak termasuk dalam golongan *family business*.

Dalam kedua program yang dimiliki UC, bergantinya semester menandakan bahwa fasilitator juga akan berganti. Pergantian fasilitator tersebut tentu dapat saling melengkapi dan menambah wawasan seputar lapangan kerja, namun yang terjadi justru pertumbuhan *start-up* itu sendiri sebenarnya tidak terpantau secara maksimal. Disatu sisi, *mentee* juga memiliki kendala seperti karakter, waktu, dan kesibukan lain yang dapat mempengaruhi proses *mentoring* itu sendiri (Ting, 2016). Mengantisipasi jumlah pelaku *start-up* yang terus meningkat dan membutuhkan bantuan di bidangnya dari para ahli untuk dapat bersaing di pasar yang semakin ketat, maka proses *mentoring* tidak dapat dianggap remeh. Berdasarkan tujuan tersebut, peneliti ingin meneliti permasalahan *mentoring* yang dihadapi pelaku *start-up* bisnis mahasiswa IBM angkatan 2014 Universitas Ciputra.

## LANDASAN TEORI

### **Mentoring dan Manfaatnya**

*Mentoring* merupakan dukungan yang diberikan kepada individu yang kurang berpengalaman (*mentee*) oleh individu yang lebih berpengalaman (mentor) dan dirancang terutama untuk membantu pengembangan keahlian *mentee* sesuai konteks spesifik yang diinginkan (Hobson *et al.*, 2009 dalam Yordem dan Aykol, 2014). *Mentoring* memiliki manfaat bagi *mentee* untuk mempercepat pembelajaran, meningkatkan karir, peluang *networking*, sumber motivasi, dan meningkatkan kesadaran akan organisasi (Kaswan, 2012: 354-356).

### **Permasalahan dalam Mentoring**

Beberapa faktor yang membuat hubungan *mentoring* tidak berhasil dalam MacCallum *et al.* (2017) adalah sebagai berikut: (1) Mentor dan *mentee* mengalami kesulitan untuk berkomunikasi; (2) Gaya intervensi mentor; (3) Tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki mentor; (4) Kurangnya motivasi yang dimiliki *mentee*; (5) Pelatihan mentor yang masih kurang dan kepercayaan diri yang rendah; (6) Harapan yang tidak terpenuhi dari program yang ada; (7) Mentor terlalu sibuk sehingga waktu pertemuan terhambat.

Dalam bisnis, *mentoring* sering disalah artikan dengan *managing*, dimana hubungan antar mentor dan *mentee* secara langsung dipengaruhi oleh agenda organisasi. Kurangnya pemahaman *mentee* mengenai peran mentor, membuat mentor secara tidak langsung mengadopsi sikap seorang manajer dimana mentor akan mulai melakukan komunikasi dengan *mentee* seolah orang itu bekerja untuk mereka. Hal ini ditandai dengan: (1) Percakapan dalam *mentoring* diawali dengan tindakan apa saja yang telah dilakukan *mentee* sesuai target; (2) *Mentee* akan merasa bersalah ketika *mentee* tidak dapat sukses menyelesaikan target yang

ditentukan; (3) Topik percakapan selama *mentoring* berfokus pada tugas dan target, sedikit diskusi mengenai keyakinan, prinsip, dan nilai pribadi (Starr, 2015).

### **Mentor dan Perannya**

Menurut Abrahams dan Caldwell (2016), mentor didefinisikan sebagai seseorang yang dipercaya untuk mendidik, membantu, dan membimbing *mentee* atau anak didiknya untuk mencapai tujuan utama mereka. Perannya adalah untuk dapat memberikan pelajaran bagi *mentee* untuk bekerja pada pertumbuhan, kesejahteraan, dan menemukan jalan mereka sendiri yang memungkinkan mereka memahami potensi dalam diri mereka masing-masing. Meskipun mentor atau fasilitator menjadi panutan dan mungkin sangat peduli dengan *mentee* mereka, mereka juga dibatasi oleh waktu yang dibutuhkan untuk memenuhi peran mentor atau dikarenakan karena peran dari *mentee* itu sendiri masih kurang. Fasilitator yang meluangkan waktu dan berusaha untuk menjadi mentor yang baik dapat mengubah kehidupan *mentee* mereka, bahkan membantu mereka untuk mendefinisikan kembali identitas dan harapan mereka sendiri (Bell dan Goldsmith, 2013 dalam Abrahams dan Caldwell, 2016).

### **Hubungan Mentor dan Mentee**

Rasa hormat dan kepercayaan menjadi inti dari hubungan mentor dan *mentee* (Hudson, 2016; Morgan dan Rochford, 2017:6). Gambar 2.1 menunjukkan bahwa hubungan mentor-*mentee* yang berhasil memerlukan pembangunan rasa saling menghormati dan percaya dengan atribut personal-profesional yang dapat berkontribusi terhadap pengembangan hubungan. Mentor dapat memanfaatkan atribut pribadi (seperti mendengarkan dengan penuh perhatian, humor, komunikasi yang jujur) untuk memfasilitasi proses *mentoring* dan mengalokasikan waktu yang cukup untuk membangun dan mempertahankan hubungan (Hudson, 2016).

Straus *et al.* (2013) menyatakan bahwa hubungan *mentoring* yang sukses ditandai oleh adanya timbal balik, rasa saling menghormati, harapan yang jelas, hubungan pribadi, dan nilai-nilai bersama. Semakin lama fasilitator (mentor) membimbing bisnis, maka fasilitator semakin memahami bisnis dari mahasiswa (*mentee*) sehingga *feed back* yang diberikan sesuai dengan kondisi bisnis yang dijalankan, oleh karena itu hubungan antara fasilitator (mentor) dengan mahasiswa (*mentee*) merupakan hubungan jangka panjang (Sitepu, 2016).

### **Karakteristik Mentor**

Menurut Kaswan (2012:455-460) seorang mentor harus memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Kejujuran – kejujuran sangat penting dalam *mentoring*. Ketika seorang mentor jujur dengan *mentee*-nya, maka sebagai pembalasan, *mentee* juga akan jujur.
- b. Integritas – integritas merupakan hasil dari disiplin diri, keyakinan batin, dan sebuah keputusan untuk selalu bersikap jujur dalam setiap keadaan.
- c. Keberadaan – memiliki waktu yang cukup untuk dicurahkan kepada aspirasi pribadi *mentee* dan dapat bertemu berdasarkan jadwal yang teratur.
- d. Keahlian – *mentee* memilih mentor berdasarkan keahlian yang dibutuhkan bukan yang memiliki bidang keahlian yang sama.
- e. Komitmen – komitmen dapat berupa komitmen waktu, jadwal pertemuan, dukungan, dan lain-lain. Unsur terpenting dari komitmen adalah tindakan dimana perilaku yang menggambarkan komitmen harus dimiliki.
- f. Semangat – semangat adalah sesuatu dalam diri yang terus menerus memberikan fokus dan energi yang diperlukan untuk sukses.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah penelitian kualitatif dengan model studi kasus. Penelitian ini bertujuan untuk menguraikan permasalahan *mentoring* yang akan dapat mengidentifikasi hubungan mentor dan *mentee*, karakteristik dan peran seorang mentor, serta menunjukkan pola dan kecenderungan lainnya yang muncul dalam proses *mentoring* dengan mengeksplorasi jawaban dari narasumber untuk menghasilkan data deskriptif, sehingga metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif (Sujarweni, 2014: 5). Penelitian menggali informasi untuk dipelajari dan mengetahui peristiwa dari permasalahan *mentoring* yang dihadapi pelaku *start-up* bisnis melalui studi kasus pada program studi

International Business Management (IBM) angkatan 2014 di Universitas Ciputra (Rahardjo, 2017).

Subjek penelitian yang dijadikan narasumber adalah mahasiswa IBM UC angkatan 2014, sedangkan objek penelitian ini adalah proses *mentoring* yang dialami mahasiswa IBM UC angkatan 2014. Narasumber atau sampel dikumpulkan melalui metode *purposive sampling*. Tabel 2 menunjukkan kriteria subjek yang akan diwawancarai oleh peneliti. Data mahasiswa diambil dari data proyek yang terdaftar dalam EP. Dari total jumlah 78 *non-family business* IBM angkatan 2014, bisnis yang mengalami perpecahan selama periode semester 5 ke semester 6 dan dapat diidentifikasi oleh peneliti adalah sebanyak 19 bisnis. Berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan oleh peneliti, dari 19 orang perwakilan bisnis, terdapat 6 orang yang sesuai dengan kriteria, sehingga narasumber penelitian berjumlah 6 orang.

Peneliti menggunakan wawancara semi terstruktur agar pelaksanaannya lebih bebas dan tidak terikat, dilengkapi dengan dokumentasi berupa pengambilan gambar bersama narasumber sebagai pelengkap dari wawancara (Sugiyono 2014: 329). Uji validitas menggunakan uji *member check* yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh peneliti sesuai dengan data yang diberikan oleh narasumber. Tahapan metode analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis data kualitatif model Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2015: 421), yang terdiri dari tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan simpulan.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan analisis data yang dijelaskan sebelumnya, terlihat bahwa ada beberapa permasalahan yang dialami oleh para Informan sebagai *mentee* selama proses *mentoring*. Setiap *mentee* mengalami kendala tersendiri sebagai pelaku *start-up* bisnis, antara lain: 1) Konflik internal dalam tim yang mengakibatkan perpecahan bisnis; 2) Kurangnya pengetahuan dan pengalaman dalam berbisnis untuk mengembangkan usaha dan menghadapi pasar yang tidak stabil. *Mentee* menganggap *mentoring* sebagai proses bimbingan yang dilakukan oleh seorang pakar di bidangnya untuk mengidentifikasi keperluan dan permasalahan melalui pemberian saran dan diskusi yang kemudian akan dievaluasi. *Mentoring* bermanfaat sebagai sumber masukan dan pengetahuan baik teori maupun praktik, mengembangkan pola pikir dalam berbisnis, serta memberikan koneksi. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Hobson *et al.*, (2009) dalam Yordem dan Aykol (2014) bahwa *mentoring* merupakan dukungan kepada individu yang kurang berpengalaman kepada individu yang lebih berpengalaman untuk membantu mengembangkan keahlian *mentee* sesuai konteks spesifik yang diberikan.

Program *mentoring* telah diterapkan sejak dini, namun *mentee* masih mengalami kesulitan untuk mengatasi permasalahan yang ada sehingga terjadi perpecahan atau perubahan pada bisnis yang dijalankan meski telah menuju tahap semester akhir. Permasalahan *mentoring* dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal dipengaruhi oleh kualitas hubungan yang dimiliki oleh mentor dan *mentee* itu sendiri. Hubungan yang dimiliki selama *mentoring* di UC hanya sebatas hubungan dosen-mahasiswa yang membuat topik selama *mentoring* berfokus pada target bisnis. Informan berpendapat bahwa *mentee* kurang hormat kepada mentor dikarenakan target yang terlalu tinggi, solusi yang diberikan kurang sesuai, dan *mentee* kurang percaya kepada mentor karena tidak cukup waktu untuk mengenal mentor lebih dalam. Menurut sebagian besar Informan, hubungan akan dapat terjalin lebih baik jika didukung dengan hubungan pertemanan. Peneliti melihat bahwa Informan yang pernah memiliki hubungan pertemanan dengan mentor akan lebih sedikit memiliki permasalahan selama *mentoring*. Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh Lundin (2014) bahwa *mentoring* dapat terbentuk dalam tingkat persahabatan.

Faktor eksternal yang menyebabkan adanya permasalahan *mentoring* terbagi lagi menjadi dua bagian yaitu yang utama dan tambahan. Faktor eksternal utama yang menghambat jalannya proses *mentoring* untuk berjalan maksimal adalah peran dan karakteristik yang dimiliki oleh mentor itu sendiri. Mentor di UC cenderung berperan sebagai seorang guru karena tidak membuat *mentee* terbuka mengenai konflik internal dan berfokus pada target bisnis. Menurut Informan, mentor yang berperan sebagai guru yang dapat membimbing dari masalah hingga menjadi tempat curhat memang ada, tapi sangat sedikit jumlahnya. Terdapat perbedaan persepsi dari para Informan mengenai target. Target yang tinggi menurut sebagian Informan merupakan sumber motivasi untuk menjalankan bisnis, namun bagi sebagian besar Informan lainnya target yang terlalu tinggi justru dapat menyebabkan *mentee* tidak termotivasi. Beberapa Informan melakukan tindakan negatif seperti membuat laporan palsu untuk menutupi target yang tidak dapat dicapai.

Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh MacCallum *et al.*, (2017) dalam penelitiannya bahwa mentor dan *mentee* mengalami kesulitan untuk berkomunikasi sehingga menjadi salah satu permasalahan selama proses *mentoring* berlangsung.

*Mentee* juga beranggapan bahwa mereka masih kurang memiliki pengalaman berbisnis sehingga diperlukan saran *step by step*, namun pada kenyataannya bagi *mentee*, mentor memberikan saran yang terlalu umum. Saran yang diberikan mentor pada umumnya hanya menargetkan suatu gambaran umum mengenai target pasar *low price* atau *high price*, sementara *mentee* membutuhkan saran yang spesifik tentang cara promosi untuk mencapai target pasar tersebut. Hal ini membuat *mentee* berpendapat bahwa mentor kurang kreatif serta tidak ahli di bidangnya. Sehingga peran mentor sebagai *role model*, seperti yang dinyatakan oleh Rothwell dan Chee (2013) bahwa mentor memiliki peran untuk mendorong, memotivasi, mengilhami para *mentee* untuk tidak melepaskan tujuan utama yang dimiliki, menjadi terabaikan.

Selama mengikuti proses *mentoring* yang ada di UC, *mentee* mendapatkan mentor yang tidak sesuai dengan bisnis yang dijalankan, sehingga saran dan solusi yang diberikan tidak membantu *mentee* untuk menyelesaikan permasalahan. Menurut Informan, mentor di UC tidak semuanya memiliki bisnis sehingga *mentee* merasa bahwa mentor tidak dapat memahami kondisi bisnis yang dihadapi *mentee* sehingga hal tersebut mempengaruhi rasa percaya *mentee* kepada mentor. Hal ini sesuai dengan MacCallum *et al.* (2017) bahwa tingkat keahlian dan keterampilan mentor menjadi salah satu faktor permasalahan *mentoring*. Gaya komunikasi dan cara mengajar juga perlu diperhatikan karena tidak semua orang dapat diperlakukan sama. Informan berpendapat bahwa cara mengajar mentor harus dapat melakukan pendekatan secara personal sehingga dapat mengetahui kebutuhan *mentee* yang berbeda-beda. *Mentee* lebih menginginkan seorang mentor yang memiliki karakter tegas, lembut, dan bertoleransi selama mengajar. Hal ini sesuai dengan Ting (2016) bahwa karakter mentor dan *mentee*, persamaan preferensi, komunikasi, dan rasa saling percaya akan mempengaruhi efek dari *mentoring* itu sendiri.

Faktor eksternal tambahan yang menghambat proses *mentoring* adalah pergantian mentor setiap semester. Bergantinya semester menandakan bahwa mentor juga akan berganti, sehingga menyebabkan *mentee* harus menjelaskan ulang terus menerus dan merasa jenuh. Informan menyatakan bahwa transkrip laporan tidak menjamin keakuratan progres bisnis yang sesungguhnya karena perkembangan bisnis menjadi tidak terpantau maksimal dan tiap mentor memiliki pemikiran serta saran yang berbeda-beda.

Peneliti menemukan beberapa persamaan permasalahan yang dihadapi *mentee* selama *mentoring* sehingga menyebabkan proses *mentoring* tidak dapat berjalan secara maksimal. Persamaan permasalahan yang pertama adalah target yang seharusnya berfungsi untuk memotivasi terkadang tidak masuk akal dan cara pencapaian target yang terlalu *general* membuat *mentee* tertekan hingga bertindak negatif. Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh Starr (2015) tentang permasalahan *mentoring* yang sering disalah artikan dengan *managing*. Hubungan antar mentor dan *mentee* secara langsung dipengaruhi oleh agenda organisasi dan topik percakapan selama *mentoring* berfokus pada tugas dan target. *Mentee* akan merasa bersalah jika tidak dapat mencapai target tersebut sehingga *mentee* mencari alasan mengapa hal tersebut tidak dapat dilakukan.

Kedua, *mentee* mendapatkan mentor yang tidak sesuai dengan bisnis yang dijalankan. Menurut Bailey *et al.*, (2016) dan MacCallum *et al.* (2017) mentor yang ideal bagi *mentee* adalah mentor yang memiliki pengetahuan yang luas dan tingkat ketrampilan yang sesuai. Ketiga, kurangnya waktu bagi mentor dan *mentee* untuk mengenal satu sama lain menghambat hubungan mentor dan *mentee* untuk berkembang secara maksimal. Menurut Radianto dan Santoso (2017) dan Sitepu (2016), dalam proses *mentoring* bisnis, aspek yang paling penting bagi mentor adalah menjalin hubungan atau interaksi yang intens dengan *mentee* dan hubungan tersebut merupakan hubungan jangka panjang karena semakin mentor memahami bisnis, maka *feedback* yang diberikan akan sesuai dengan kondisi bisnis yang dijalankan. Dalam hal ini, pergantian mentor selama satu semester sekali dan minimnya waktu *mentoring* secara jelas menghambat hubungan tersebut untuk terbentuk secara mendalam dan berkembang menjadi hubungan pertemanan.

Perpecahan atau pergantian bisnis yang terjadi selama mengikuti proses *mentoring* merupakan salah satu penyebab *mentee* sebagai pelaku *start-up* bisnis mengalami *down*. Oleh karena itu arahan yang diberikan fasilitator dalam *mentoring* diperlukan, agar *mentee* memiliki “rasa aman” dalam menjalankan bisnisnya dikarenakan *mentee* yang masih merupakan seorang mahasiswa dan pelaku *start-up* tidak memiliki pengalaman bisnis sebelumnya sehingga menjadi ragu-ragu dan takut gagal (Wijaya dan Radianto, 2016).

## Implikasi Manajerial

Melihat permasalahan yang ada pada proses *mentoring* sebaiknya perlu dilakukan evaluasi untuk membentuk program *mentoring* yang terbaik dimana dalam *mentoring* terdapat diversifikasi keahlian yang sama rata, yaitu mengenai ilmu manajemen dan ilmu praktikal. Hal ini dapat dilakukan dengan diadakannya pelatihan mentor dengan seorang ahli dalam kurun waktu tertentu, sehingga mentor yang mayoritas merupakan dosen di UC dapat memperdalam ilmu praktikal serta memahami peran dari mentor yang sesungguhnya.

Pergantian mentor selama satu semester sekali menyebabkan hubungan mentor dan *mentee* tidak dapat berkembang secara maksimal sehingga bisnis tidak terpantau sebagaimana mestinya. Pergantian mentor seharusnya tidak dilakukan dalam kurun waktu satu semester sekali, tapi setidaknya dalam kurun waktu dua semester atau selama satu tahun sekali. Setiap akhir semester perlu diadakan evaluasi dan *voting* dari kedua belah pihak, baik mentor maupun *mentee*. Batasan maksimal untuk memilih orang yang sama hanya sebanyak dua kali sehingga tetap terjadi siklus perputaran dalam kurun waktu tersebut. Dengan ini hubungan dapat terjalin lebih lama, sehingga *mentee* memiliki cukup waktu untuk dekat dengan mentor dan menjadi lebih terbuka. Keterbukaan *mentee* akan memaksimalkan peran mentor sebagai pembimbing yang sesungguhnya, dan terdapat kecocokan karakteristik karena merupakan pilihan dari dua pihak sehingga *mentoring* dapat berjalan sebagai mana mestinya

Terakhir, peneliti melihat target bukanlah alat motivasi utama dari *mentoring* agar *mentee* menjalankan bisnis dengan baik, target hanya merupakan garis batasan yang harus dicapai oleh *mentee*, sementara motivasi utama dari *mentee* didapatkan dari kepedulian mentor itu sendiri. Penanganan yang berbeda sesuai dengan kebutuhan masing-masing tidak dapat di sama ratakan sehingga dosen sebagai fasilitator harus lebih peduli pada *mentee* dan menyadari bahwa kesuksesan suatu bisnis tidak hanya dilihat dari hasil penjualan, namun masalah internal yang terjadi dalam *mentee* itu sendiri juga memiliki faktor penting untuk keberlangsungan bisnis. *Mentoring* tidak harus selalu dilakukan dalam suasana formal atau dalam kelas, namun juga dapat dilakukan di luar kelas dimana *mentee* justru akan bersikap lebih terbuka untuk menceritakan permasalahan yang terjadi dalam bisnis mereka sebenarnya, sehingga perpecahan atau pergantian bisnis di kemudian hari dapat diminimaliskan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian dan pembahasan, ditemukan beberapa permasalahan yang menghambat proses *mentoring* untuk berjalan maksimal sehingga menyebabkan perubahan atau perpecahan bisnis dari ke enam Informan. Permasalahan *mentoring* dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu internal dan eksternal. Faktor internal dipengaruhi oleh hubungan mentor dan *mentee*, yaitu hubungan yang terjalin sebatas dosen-mahasiswa dan berfokus pada target bisnis sehingga menghambat hubungan tersebut untuk berkembang menjadi hubungan pertemanan.

Faktor eksternal dibagi lagi menjadi dua bagian yaitu, faktor eksternal utama dan tambahan. Faktor eksternal utama terdiri dari peran dan karakteristik mentor itu sendiri. Konflik internal merupakan permasalahan yang dihadapi oleh para Informan sebagai pelaku *start-up* bisnis. Mentor yang berperan sebagai seorang guru membuat *mentee* tidak terbuka mengenai konflik internal yang terjadi. Kesesuaian bisnis dengan keahlian mentor sering tidak sesuai dan tidak adanya diversifikasi keahlian mentor menyebabkan ilmu manajemen dan ilmu praktikal yang diterima *mentee* tidak seimbang.

Faktor eksternal tambahan disebabkan oleh pergantian mentor setiap semester. Pergantian mentor sekali dalam satu semester menyebabkan *bonding* antara mentor dan *mentee* untuk menjalin hubungan tidak dapat berkembang dengan maksimal. Faktor eksternal berpengaruh lebih besar daripada faktor internal. Hal ini dikarenakan peran mentor, kesesuaian karakteristik, dan jangka waktu *mentoring* akan menentukan hubungan yang dimiliki oleh mentor dan *mentee* kedepannya.

### Keterbatasan dan Saran

Dalam melakukan penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan, yang pertama tahap pengumpulan dan analisis data cukup menyita banyak waktu. Penelitian ini sangat bergantung pada ketepatan *judgement* peneliti, karena itu diperlukan kehati-hatian dalam melakukan penelitian ini. Keterbatasan waktu juga menyebabkan penelitian hanya dilakukan dengan melihat permasalahan *mentoring* dari sudut pandang dan pengalaman *mentee* saja. Peneliti juga terkadang mengalami kesulitan dalam menginterpretasi maksud dari Informan. Namun demikian peneliti terus berusaha untuk memahami maksud dari Informan tersebut.

Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk sebanyak mungkin mencari dan membaca referensi baik dari buku maupun internet sehingga akan mampu menghasilkan analisis data dan pembahasan yang lebih mendalam dan tepat. Pada penelitian berikutnya disarankan untuk mencari tahu lebih dalam mengenai permasalahan *mentoring* dari sudut pandang lain, seperti mentor dan seorang pakar untuk melengkapi penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abrahams, D. A., & Caldwell, C. (2016). *The Leader – Mentor – Learner Role of Faculty in Business Student Education*. 12(3), 1-8.
- Bailey, S. F., Voyles, E. C., Finkelstein, L., & Matarazzo, K. (2016). Who is Your Ideal Mentor? An Exploratory Study Of Mentor Prototypes. *Career Development International*. Vol. 21 Issue: 2, pp.160-175.
- Hudson, P. (2016). Forming the Mentor-Mentee Relationship. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 24:1, 30-43.
- Kaswan. (2012). *Coaching dan Mentoring untuk Pengembangan SDM dan Peningkatan Organisasi*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Lundin, R. A. (2014). A Tribute to Timothy L. Wilson: The Professor, The Mentor, The Terson and His Accomplishments. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(4), 720-725.
- MacCallum, J., Beltman, S., Coffey, A., & Cooper, T. (2017). Taking care of youth mentoring relationships: red flags, repair, and respectful resolution. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*. DOI: 10.1080/13611267.2017.1364799.
- McKevitt, D., & Marshall, D. (2015). The Legitimacy of Entrepreneurial Mentoring. *Int Jnl of Ent Behav & Res International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21 (2), 263-280.
- Morgan, M., & Rochford, S. (2017). *Coaching and Mentoring for Frontline Practitioners*. Dublin: Centre for Effective Services.
- Radianto, W. E., & Santoso, E. B. (2017). Start-Up Business: Process and Challenges in Entrepreneurship Education. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 8(4), 97.
- Rahardjo, M. (2017). Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif: Konsep dan Prosedurnya. <http://repository.uin-malang.ac.id/1104/>.
- Ramadhan, H. E. (2016). *Startuppreneur*. Jakarta: Penebar Plus.
- Rothwell, W. J., & Chee, P. (2013). *Becoming an Effective Mentoring Leader: Proven Strategies for Building Excellence in Your Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Sitepu, S. N. B. (2016). Kolaborasi dan Inovasi Pada Kegiatan Mentoring dan Eksekusi Bisnis untuk Mendorong Keberhasilan Start-Up Bisnis. *Konferensi Nasional Riset Manajemen X*. 20-22 September 2016.
- Starr, J. (2015). When mentoring relationships fail to thrive – mentoring, managing and the organizational agenda. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol. 29 Iss 4 pp. 19 – 21.
- Straus, S. E., Johnson, M. O., Marquez, C., & Feldman, M. D. (2013). Characteristics of Successful and Failed Mentoring Relationships: A Qualitative Study Across Two Academic Health Centers. *AcademiMedicine : Journal of the Association of American Medical Colleges*, 88(1), 82–89.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Cetakan ke 2. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sujarweni, V. W. (2014). *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Ting, S., X., Liu, F., & Qin, W. (2016). The Effect of Entrepreneur Mentoring and its Determinants in the Chinese Context. *Management Decision*. DOI: 10.1108/MD-07-2016-0477.
- Wijaya, O. Y. A., & Radianto, W. E. (2016). Mentoring dan Coaching sebagai Strategi Pengembangan Pendidikan Kewirausahaan: Studi Fenomenologi. *Jurnal Aplikasi Manajemen-Journal of Applied Management*, 14(4).

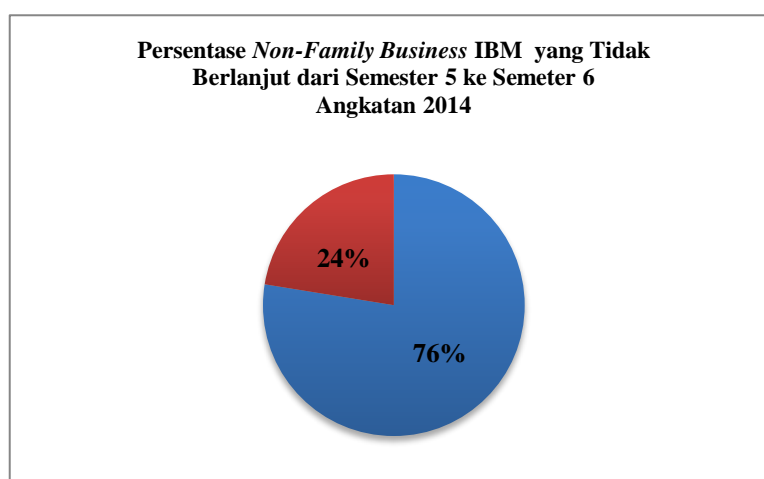
Yordem, A., & Aykol, B. (2014). Problems of Mentoring Practices Encountered by The Prospective ELT Teachers: Perceptions of Faculty Tutor *International Association of Social Science Research – IASSR*, (6), 142-146

## LAMPIRAN

**Tabel 1 Fokus Tujuan Tiap Semester Universitas Ciputra**

Semester	Fokus	Keterangan
1	<i>Ground Breaking</i>	Membuat sebuah <i>event</i> bersama untuk menginspirasi para siswa tentang bagaimana <i>entrepreneur</i> bekerja dan mengenal karakteristik <i>entrepreneur</i> sesuai dengan <i>7 spirit</i> .
2	<i>Ideation &amp; Market Testing</i>	Membuat sebuah kelompok usaha yang terdiri dari maksimal 5 orang. Merancang sebuah ide bisnis dan melakukan tes pasar untuk mengetahui apakah produk/jasa yang ditawarkan dapat diterima oleh pasar.
3	<i>Business Start-Up</i>	Perintis bisnis yang sebenarnya dimulai pada semester ini. Para siswa mengalami bisnis yang nyata dalam memulai dan menjalankan bisnis dengan aset terbatas yang disediakan oleh anggota kelompok mereka.
4	<i>Benchmarking</i>	Melanjutkan bisnis yang dijalankan dengan target yang berbeda seperti mempublikasikan bisnis di media massa, berpartisipasi dalam pameran tertentu, dan mencari perusahaan sejenis untuk <i>benchmarking</i> dengan tujuan untuk menginspirasi mahasiswa dan melibatkan secara langsung pada perusahaan sejenis yang profesional.
5	<i>Expansion through innovation</i>	Para siswa belajar untuk memiliki wawasan tentang melakukan inovasi produk, model bisnis, pemasaran, dan pembiayaan.
6	<i>Sustainability and innovative marketing</i>	Memiliki target untuk menghitung margin laba bersih dan mencari investor untuk mendukung rencana ekspansi.
7	<i>Blueprint of business strategy</i>	Menciptakan <i>blueprint</i> bisnis untuk strategi perusahaan selama 3 tahun

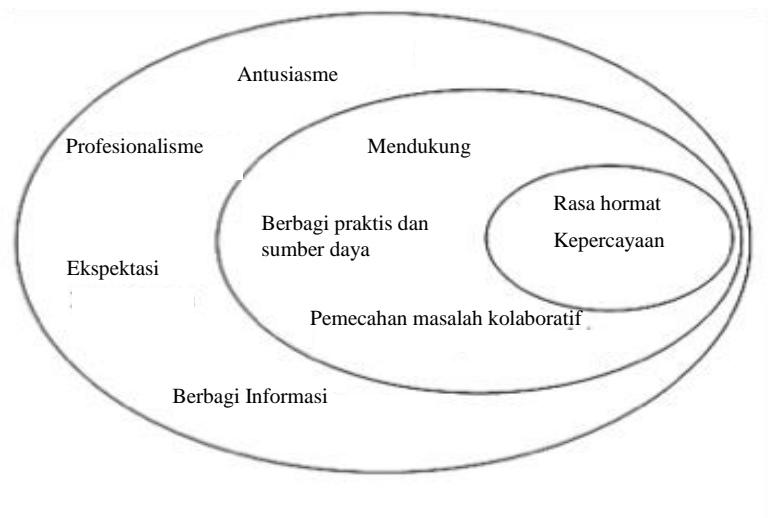
Sumber : Radianto dan Santoso (2017)



**Gambar 1 Persentase Non-Family Business IBM yang tidak berlanjut dari semester 5 ke semester 6 angkatan 2014**

Sumber : data internal IBM dan olahan penulis





**Gambar 2 Model untuk membentuk hubungan mentor-mentee**  
**Sumber : Hudson (2016)**

**Tabel 2 Kriteria Narasumber**

Narasumber	Kriteria	Alasan
Mahasiswa	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mahasiswa IBM angkatan 2014</li> <li>-Telah mengikuti kedua program <i>Entrepreneur</i> Universitas Ciputra sejak semester 1</li> <li>-Memiliki usaha sendiri</li> <li>-Pernah mengalami perubahan atau perpecahan bisnis pada periode semester 5 ke semester 6</li> <li>-Mengalami perubahan atau perpecahan bisnis lebih dari 2 kali</li> <li>-Antar narasumber berasal dari kelompok bisnis yang berbeda</li> <li>-Informan bersedia untuk diwawancarai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sudah mengikuti dan mengenal kedua program <i>Entrepreneur</i> Universitas Ciputra.</li> <li>-Untuk mengetahui permasalahan <i>mentoring</i> dan dampaknya pada pergantian bisnis mereka.</li> <li>-Untuk mengetahui hasil proses <i>mentoring</i> yang telah dijalankan</li> </ul>

Sumber: Olahan penulis, 2017