

## PROSES MENTORING DALAM BISNIS KELUARGA BUDAYA BALI

Ni Wayan Diah Darmayanti<sup>1</sup> dan Tony Antonio<sup>2</sup>

Fakultas Manajemen dan Bisnis, Universitas Ciputra, Surabaya

E-mail: [diahdarmayanti95@gmail.com](mailto:diahdarmayanti95@gmail.com)<sup>1</sup>, [tonyantonio@ciputra.ac.id](mailto:tonyantonio@ciputra.ac.id)<sup>2</sup>

**Abstract:** *Family bussines is a business which is owned and run by a family or majority the stocks is owned by a family. This research is based on phenomena which the family business can survive across generations, especially in the succession process to the next generation. Mentoring process becomes the important thing for family business regeneration. Mentoring culture in family business from each ethnic will be different because of the influence of tradition, religion and local culture. The purpose of this research is due to the mentoring process that is applied in family business of Balinese culture. This research used descriptive qualitative approach which is done with triangulation source method through interviews with experts, senior generations, and future generations, this determination uses purposive sampling. The result of this research indicate mentoring process in family bussines of Balinese culture that is universal, but in some phases are less maximum. Activities that occur in mentoring process of Balinese family culture business is setting measurable goals, clarifying a measurable goal, build ways in which mentee can be responsible, training mentoring practices in family business, and following the footsteps of succesful mentor by telling success stories, evaluating the performance of future generations, and providing facilities to future generations. There are several striking point from family business of Balinese culture that is strongly seniority.*

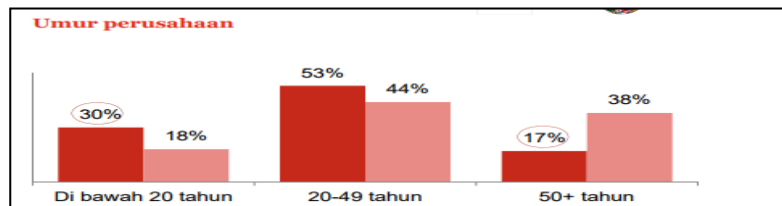
**Keyword:** *Balinese culture, family business, mentoring, regeneration, succesion*

**Abstrak:** Bisnis keluarga adalah bisnis yang dimiliki dan dijalankan oleh keluarga, atau mayoritas sahamnya dimiliki keluarga. Penelitian ini dilatar belakangi oleh fenomena dimana family business untuk bertahan lintas generasi terutama pada proses suksesi kepada generasi penerus. Proses mentoring menjadi hal yang penting untuk regenerasi bisnis keluarga. Budaya mentoring dalam bisnis keluarga dari setiap etnis akan berbeda karena pengaruh dari tradisi, agama, dan budaya setempat. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui proses mentoring yang diterapkan dalam bisnis keluarga budaya Bali. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang dilakukan dengan metode triangulasi sumber melalui wawancara kepada pakar, generasi senior, dan generasi penerus, penentuan ini menggunakan purposive sampling. Hasil dari penelitian ini menunjukkan proses mentoring dalam bisnis keluarga budaya Bali bersifat universal namun dalam beberapa tahap kurang maksimal. Aktivitas-aktivitas yang terjadi pada proses mentoring bisnis keluarga budaya Bali adalah menetapkan sasaran yang terukur, Mengklarifikasi suatu sasaran yang terukur, membangun cara yang membuat mentee dapat bertanggung jawab, melatih penerapan mentoring dalam bisnis keluarga, dan mengikuti jejak sukses mentor dengan cara menceritakan kisah-kisah sukses, mengevaluasi kinerja generasi penerus, dan memberikan fasilitas kepada generasi penerus. Terdapat beberapa hal yang mencolok dari bisnis keluarga budaya Bali yaitu senioritas kuat.

**Kata kunci :** bisnis keluarga, budaya Bali, mentoring, regenerasi, suksesi

### PENDAHULUAN

Bisnis keluarga memiliki peranan yang sangat penting bagi perekonomian suatu negara. PDB Indonesia setara dengan Turki dan Belanda, serta tingkat pertumbuhan pertahun Indonesia yang berada pada kisaran 5.8 – 6.4%, Indonesia diprediksikan sebagai kekuatan ekonomi terbesar ke-4 di dunia pada 2050. Indonesia memiliki industrialisasi yang pesat, dan semakin menarik dengan dijuluki sebagai negara bisnis keluarga.



**Grafik 1 Umur Bisnis Keluarga di Indonesia dan Dunia**

Sumber : Survey bisnis keluarga 2014, PricewaterhouseCoopers

Grafik 1 menunjukkan persentase umur bisnis keluarga di Indonesia dan di dunia. Indonesia memiliki banyak bisnis keluarga namun hanya sedikit bisnis keluarga yang memiliki umur lebih dari 50 tahun. Lebih dari setengah dari total jumlah bisnis keluarga yang ada di Indonesia berencana untuk menyerahkan kepemilikan kepada generasi berikutnya (PricewaterhouseCoopers, 2014). Berdasarkan data dari Family Business Institute, hanya 30% dari bisnis keluarga di dunia yang dapat bertahan sampai dengan generasi kedua, 12% lainnya hanya mampu bertahan sampai generasi ketiga, dan sisanya sebanyak 3% yang dapat bertahan hingga generasi keempat dan seterusnya (James, Gunawan, & Mustamu, 2015). Dalam survey tersebut, hanya 33% bisnis keluarga di Indonesia yang bertahan hingga generasi ke-3 dan bahkan belum ada yang bertahan hingga 4 generasi. Hal ini menunjukkan adanya kesulitan dalam proses regenerasi bisnis keluarga. Kesulitan dapat muncul karena karakter dan gaya kepemimpinan antara pendiri dan penerus berbeda. Lingkungan, pengalaman, dan pendidikan merupakan faktor yang memengaruhi cara berpikir dan perilaku pendiri atau penerus (Pramono & Esmaningtyas, 2012).

Mentoring dapat menjadi cara untuk memberdayakan kemampuan, berbagi pengetahuan, informasi dan keterampilan lintas generasi, dan merupakan cara yang paling sering digunakan untuk meningkatkan persiapan penerus (Duh & Letonja, 2014). Aspek utama peran mentor adalah pengembangan hubungan yang mendukung dengan setiap praktisi dan mampu mengidentifikasi dan merespons kebutuhan masing-masing. Menariknya, tujuan dan hasil mentoring yang sesuai sejalan dengan fokus bisnis keluarga saat ini pada pengembangan kepemimpinan generasi mendatang (Distelberg & Schwarz, 2015). Proses mentoring dan komunikasi antara generasi senior dan generasi penerus sangat dipengaruhi oleh budaya dan konteks setempat. Nilai-nilai keluarga pemilik perusahaan sangatlah mempengaruhi budaya perusahaan dari sebuah bisnis keluarga, sehingga latar belakang pemilik, termasuk latar belakang etnik juga sering memberi nilai-nilai pada budaya perusahaan yang diperantarai oleh nilai yang diyakini oleh pemilik (Martini, 2017).

Barth (dalam Astawa, 2016) menjelaskan bahwa budaya dalam keluarga etnis Bali dikenal dengan penekanan ideologis yang sangat kuat pada rasa hormat dan wewenang dalam hubungan antara para senior dan junior dalam keluarga, dan khususnya antara orang tua dan anak-anak, tekanan semacam itu mudah dialami. Keluarga juga menerapkan tekanan sosial yang terus-menerus terhadap kesesuaian, kesopanan, dan ungkapan keramahan. Kombinasi aseptif, penegakan hukum dan interdependensi mendalam dalam keluarga dapat dengan mudah memperparah tekanan (Barth; dalam Astawa, 2016). Tekanan ini dapat menciptakan kesenjangan antara orang tua dan anak dan dapat menghambat proses regenerasi penerus dalam bisnis keluarga di Bali. Penelitian ini ingin mengetahui proses mentoring yang terjadi dalam bisnis keluarga budaya Bali.

## **LANDASAN TEORI**

### **Bisnis Keluarga**

Definisi umum bisnis keluarga adalah sebuah bisnis yang dimiliki, dan dijalankan oleh anggota keluarga. Menurut Poza & Daugherty (2014:7), pengertian unik dari bisnis keluarga adalah saham kepemilikan (15% atau lebih) dari dua atau lebih anggota keluarga, pengaruh strategi dalam bisnis dari member keluarga yang berada di manajemen perusahaan, sebagai penasihat atau dewan perusahaan, ataupun pemilik perusahaan, fokusnya pada hubungan keluarga, impiannya dapat diteruskan hingga generasi

selanjutnya. Sedangkan, karakteristik yang menjadi khas dari bisnis keluarga adalah kehadiran keluarga dalam bisnis, tumpang tindih antara keluarga, manajemen, dan kepemilikan bisnis dalam pengelolaannya sehingga selama proses perpindahan generasi/suksesi akan menjadi rentan, keunggulan bisnis keluarga yang unik seperti investasi jangka panjang yang berasal dari interaksi antara keluarga, manajemen, dan pemilik, terutama apabila persatuan keluarganya tinggi, mimpi dari pemilik untuk memiliki bisnis dari generasi ke generasi, dan strategi dipengaruhi oleh tujuan dan nilai dari keluarga yang tidak bersifat kekayaan.

### **Mentoring**

Seorang mentor adalah seseorang yang bersedia membantu *mentee*nya belajar. Setidaknya begitulah teorinya. Dalam prakteknya seorang mentor akan menjadi 'guru' yang ditugaskan seorang individu. Ada variasi harapan yang luar biasa dalam fungsi dan perilaku orang. Beberapa peran mengarah pada perbedaan berikut: mentoring adalah proses di mana satu individu senior tersedia bagi junior (MacLennan, 2017). Mentoring sering kali disebut upaya satu lawan satu. Mentoring yang sangat baik adalah bersifat informal, oleh seseorang yang ingin belajar dari seseorang lainnya, seseorang yang dipercaya memiliki pengetahuan lebih luas atau lebih ahli dalam suatu hal tapi mentoring juga bisa terorganisir. Memang, banyak pemimpin organisasi ingin membangun kompetensi pemimpin masa depan (mentransformasikan pengetahuan yang didapat dari pengalaman pekerja pengetahuan) melalui program mentoring. Untuk mengeksekusi jenis transformasi ini membutuhkan langkah-langkah yang terorganisir. Setiap usaha yang baik memiliki perencanaan. Budaya berubah tidak terjadi dengan sendirinya, harus melakukan perencanaan, implementasi, dan *follow up*. Terdapat beberapa langkah yang membantu mengarahkan implementasi dari rencana program mentoring di sebuah organisasi (Rothwell & Chee, 2013).

Langkah pertama adalah klarifikasi alasan bisnis yang terukur untuk usaha dan menciptakan sasaran terukur untuk program mentoring, langkah kedua yaitu klarifikasi peran tanggung jawab mentor dan *mentee*, langkah ketiga adalah membangun cara untuk membuat orang bertanggung jawab untuk mencapai program mentoring, langkah keempat adalah melatih mentor dan *mentee*, yang kelima yaitu membantu perkembangan dalam pertemuan mentoring. Langkah keenam adalah memastikan program mentoring ditindaklanjuti, lalu tahap ketujuh adalah menyediakan alat dan sumber-sumber untuk mendukung mentor dan *mentee*nya, langkah kedelapan yaitu mengimplementasikan program mentoring, dan langkah terakhir adalah mengikuti jejak hasil terhadap sasaran yang terukur dan mengkomunikasikan kisah-kisah sukses mengikuti hasil terhadap tujuan yang terukur untuk program.

### **Budaya Bali**

Kewirausahaan dan bisnis keluarga tidak terlepas dari lingkungan sosial dimana perusahaan itu didirikan. Lingkungan sosial menurunkan sebuah budaya yang akan dianut dan dijalankan secara sadar dalam masyarakat berinteraksi. Di Bali berkembang budaya yang mengedepankan keselarasan hubungan dengan Tuhan, manusia, dan lingkungan alam. Konsep budaya ini dikenal dengan budaya Tri Hita Karana. Budaya THK merupakan budaya yang bersumber dari kearifan lokal. THK dapat diartikan sebagai tiga penyebab kebahagiaan. THK dapat memberikan panduan bagaimana manusia bersikap terhadap tiga hal yaitu hubungan manusia dengan manusia (*pawongan*), dengan lingkungan (*palemahan*), dengan Tuhan (*parahyangan*) agar manusia dapat mencapai kesejahteraan.

Menurut Sobirin dalam Astawa (2015), budaya nasional terbentuk oleh alasan-alasan yang berbeda karena munculnya sebuah negara memiliki latar belakang yang berbeda. Oleh karena itu, berbagai faktor (seperti etnis, ekonomi, politik, agama, ataupun bahasa) memberikan kontribusi dalam pembentukan budaya nasional. Relevansi konsep Tri Hita Karana dalam bisnis keluarga dapat dijelaskan seperti yang pertama adalah harmoni antara manusia dengan Tuhan (*parahyangan*). Dalam aspek ini, pengelola bisnis keluarga harus memperhatikan adanya eksistensi Tuhan dalam aktivitas bisnis. Kedua, harmoni antara manusia dengan manusia (*pawongan*), menekankan pada hak individu sesama manusia, memandang sesama manusia sebagai individu yang setara dan sepadan. Ketiga, harmoni antara manusia dengan

lingkungan (*palemahan*). Menekankan pada pengelolaan bisnis seharusnya memperhatikan lingkungan internal dan eksternal.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

### **Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena peneliti perlu mengumpulkan data melalui wawancara untuk menganalisis proses mentoring dalam bisnis keluarga dari sudut pandang bisnis keluarga budaya Bali. Penggunaan jenis penelitian kualitatif deskriptif ini bertujuan untuk memberikan pemahaman kepada peneliti terhadap apa yang terjadi di lingkungan. Kriteria pada penelitian kualitatif adalah data yang pasti, dimana data yang pasti ini adalah data yang sebenarnya terjadi sebagaimana adanya, bukan data yang sekedar terlihat, terucap, tetapi data yang mengandung makna dibalik yang terlihat dan terucap tersebut (Sugiyono, 2015:1).

### **Subjek Penelitian**

Penentuan subjek penelitian menggunakan teknik purposive sampling. Purposive sampling adalah teknik yang digunakan pada penelitian-penelitian yang lebih mengutamakan tujuan penelitian daripada sifat populasi dalam menentukan sampel penelitian (Bungin, 2013:118). Peneliti menetapkan dan menjelaskan subjek penelitian adalah sebagai target narasumber untuk memperkuat data laporan penelitian ini. Adapun beberapa narasumber yang akan diwawancarai yaitu generasi senior ini adalah pemimpin bisnis keluarga, generasi penerus bisnis keluarga, pakar akademisi dan pakar pelaku manajemen bisnis keluarga.

### **Metode Pengumpulan Data**

Menurut Sugiyono (2014:224), terdapat empat teknik dalam pengumpulan data penelitian kualitatif yaitu studi teoritis, wawancara, dokumentasi/angket, dan gabungan/triangulasi. Penelitian ini menggunakan wawancara dalam metode pengumpulan data. Metode wawancara dilakukan terhadap pemilik bisnis keluarga lebih spesifiknya adalah pemimpin bisnis keluarga yang akan mewariskan bisnis keluarga tersebut kepada anak, generasi penerus bisnis keluarga, pakar bisnis keluarga.

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu, yang melibatkan dua pihak, yaitu pewawancara (interviewer) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (interviewee) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu (Moleong; dalam Sugiyono.2014:88). Menurut Sugiyono (2014) wawancara adalah pertemuan diantara dua orang untuk bertukar informasi dan pendapat melalui tanya jawab, sehingga menghasilkan konstruksi makna tentang topik tertentu. Menggunakan pertanyaan terbuka memungkinkan untuk memperoleh jawaban yang bervariasi sesuai dari pikiran narasumber yang lebih terperinci. Tujuan dari wawancara semiterstruktur ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dengan begitu pihak narasumber dapat ditanyakan mengenai ide-ide maupun opini dari pewawancara (Sugiyono, 2015).

### **Validitas dan Reliabilitas**

Pada penelitian kualitatif, data yang dikumpulkan harus diuji validitas dan reliabelnya dengan menggunakan triangulasi sumber. Validasi adalah keabsahan alat ukur. Triangulasi sumber dilakukan untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data-data dengan sumber-sumber yang berbeda didapatkan dideskripsikan, dikategorikan, pandangan yang sama dan berbeda, dan mana spesifik dari sumber-sumber data tersebut (Sugiyono, 2015:275).

Pengertian reliabilitas dalam penelitian kualitatif berbeda dengan penelitian kuantitatif. Hal ini terjadi karena terdapat paradigma dalam melihat realitas. Suatu realitas dalam penelitian kualitatif bersifat dinamis atau saling berubah, sehingga tidak ada yang konsisten. Oleh karena itu tidak ada suatu data yang

tetap atau konsisten. Selain itu, dalam pengumpulan data, pencatatan hasil wawancara terkandung unsur individualistik. Proses penelitian sendiri selalu bersifat personalistik dan tidak ada dua peneliti yang menggunakan dua cara yang sama persis (Sugiyono, 2015).

### **Metode Analisis Data**

Menurut Creswell dalam (Sugiyono, 2014:347) mengatakan penelitian kualitatif adalah proses eksplorasi dan memahami makna perilaku individu dan kelompok. Tahapan analisis data kualitatif yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Mempersiapkan data untuk diolah dan dianalisis. Langkah ini melibatkan transkrip wawancara, memindai (*scanning*) materi, mengetik data lapangan, menyusun data ke dalam jenis yang berbeda tergantung pada sumber informasi.
2. Membaca keseluruhan data untuk membangun pendapat (*general sense*) atas informasi yang diperoleh.
3. Mengklasifikasi data dalam kode-kode (*coding*). Coding merupakan proses mengolah materi atau informasi menjadi segmen-segmen tulisan sebelum memaknainya.
4. Menerapkan proses *coding* untuk mendeskripsikan latar, orang-orang dan kategori yang akan dianalisis.
5. Menunjukkan bagaimana deskripsi dan tema ini akan disajikan kembali dalam narasi atau laporan kualitatif.

## **PEMBAHASAN**

### **Bisnis Keluarga**

Sebuah perusahaan dapat digolongkan sebagai bisnis keluarga apabila terdapat paling sedikit dua atau lebih anggota keluarga yang terlibat dalam kegiatan operasional perusahaan dan keberadaan beberapa anggota keluarga tersebut dapat mempengaruhi kebijakan perusahaan (Nurwantoro & Sobirin, 2013). Bisnis yang memiliki setidaknya dua generasi atau lebih yang mengawasi keuangan perusahaan juga dapat disebut sebagai bisnis keluarga (Nurwantoro & Sobirin, 2013).

Pengertian tersebut menjelaskan bahwa anggota keluarga dalam sebuah bisnis keluarga selalu memegang posisi vital sehingga dapat mempengaruhi kebijakan perusahaan. Ciri-ciri dari perusahaan keluarga menurut Bizri (2016) adalah saham dominan dimiliki oleh kelompok keluarga tunggal dengan nilai persentase lebih dari 50% dan perusahaan dikelola oleh mayoritas anggota keluarga dari pemilik saham mayoritas. Menurut Aronoff & Ward (2011:2) untuk menjadi pemilik atau pemimpin bisnis keluarga, harus memenuhi suatu kriteria yang memuaskan dan memiliki pengalaman yang baik.

### **Bisnis Keluarga Budaya Bali**

Keluarga Bali memiliki tujuan hidup yang merupakan landasan utama bagi setiap orang, baik sebagai individu maupun sebagai seorang anggota atau pemimpin organisasi. Menurut Adhiputra (2016), tujuan hidup tersebut akan menjadi pedoman terpenting dalam menerapkan kebijakan yang akan dijadikan landasan atau haluan untuk bertindak (berkarma) dalam menjalani kehidupan di dunia ini. Hakekat dan tujuan hidup tersebut akan menjadi faktor utama dalam pengambilan keputusan dari beberapa kemungkinan yang ada, misalnya : dalam melaksanakan persembahan (yajna), dalam memberi dana punia, dalam pengendalian diri (tapa brata), atau didalam menentukan sarana untuk mencapai tujuan hidup atau organisasi (Adhiputra, 2016). Hal ini yang mendukung terjaganya tradisi gotong royong di dalam budaya Bali

Dalam bisnis keluarga budaya Bali pun masih diterapkan tradisi gotong royong tersebut. Gotong royong adalah suatu praktik yang dilakukan sekelompok masyarakat untuk melakukan pekerjaan secara

bersamaan tanpa mendapat imbalan dalam bentuk tertentu. Masyarakat Hindu Bali yang berada di perantauan ternyata juga masih menerapkan sistem gotong royong dan ikatan masyarakat yang digunakan di Bali. Banjar, adalah ikatan sekelompok masyarakat yang tingkatannya berbeda di bawah desa adat (Haryawan, 2015)

Seperti yang dibahas dalam latar belakang, keluarga etnis Bali dikenal dengan penekanan ideologis yang sangat kuat pada rasa hormat dan wewenang dalam hubungan antara para senior dan junior dalam keluarga, dan khususnya antara orang tua dan anak-anak, tekanan semacam itu mudah dialami. Keluarga juga menerapkan tekanan sosial yang terus-menerus terhadap kesesuaian, kesopanan, dan ungkapan keramahan (Bart; dalam Astawa 2016).

### Mentoring Bisnis Keluarga Budaya Bali

Hasil wawancara menunjukan bahwa proses mentoring dalam bisnis keluarga budaya Bali relatif kurang maksimal, Menurut Rothwell dan Chee (2013) terdapat beberapa langkah yang membantu mengarahkan implementasi dari rencana program mentoring di sebuah organisasi. Teori menyesuaikan teori tersebut agar sesuai untuk diterapkan di dalam bisnis keluarga. Jadi, ada beberapa langkah yang kurang sesuai atau tidak memungkinkan diterapkan di bisnis keluarga telah dieliminasi. Berikut adalah hasil penyesuaian dari teori Rothwell dan Chee:

1. Mengklarifikasi suatu sasaran yang terukur
2. Membangun cara yang membuat *mentee* dapat bertanggung jawab
3. Melatih penerapan mentoring dalam bisnis keluarga
4. Mengikuti jejak sukses mentor dengan cara menceritakan kisah-kisah sukses.

Bisnis keluarga budaya Bali kurang maksimal dalam menerapkan tahap klarifikasi sasaran yang terukur. Generasi senior cenderung hanya menyampaikan pencapaian akhir saja. Namun untuk tiga tahap lainnya sudah berjalan dengan baik. Diluar empat tahap dari teori Rothwell dan Chee tersebut ada beberapa aktivitas lain yang terlihat dalam bisnis keluarga budaya Bali yaitu geenrasi senior memberikan fasilitas yang mendukung persiapan suksesi dan adanya evaluasi dari kinerja generasi penerus.

Adapun teori yang mendukung proses mentoring adalah pendapat Aronoff dalam Saputra *et al.* (2014) yang menyatakan bahwa aktivitas yang dijalankan mentoring terdiri dari 6 aktivitas, yaitu mentor membantu memetakan karir mentee, mentor memberikan motivasi dan nasihat kepada mentee, mentor memfasilitasi kegiatan pengembangan, mentor memberikan pengenalan mentee kepada organisasi, mentor memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada mentee dalam perusahaan, serta mentor mengevaluasi *mentee*. Aktivitas memetakan karir *mentee* dan memberi pengenalan kepada organisasi masih belum ditemukan dalam bisnis keluarga budaya Bali.

Tabel 1 Tahap Mentoring

Tahap Mentoring	Penerapan dalam Bisnis Keluarga Budaya Bali
Mengklarifikasi suatu sasaran yang terukur	Tercerminkan dari generasi senior berpendapat bahwa memberikan sasaran yang terukur adalah langkah awal yang sangat penting dan dapat dimulai dari yang ringan ke berat namun hal tersebut belum dilakukan secara maksimal dalam bisnis keluarga budaya Bali.
membangun cara yang membuat <i>mentee</i> dapat bertanggung jawab	Memberi tanggung jawab yang mudah terlebih dahulu sebelum memberikan tanggung jawab besar. Biasanya generasi senior akan menempatkan generasi junior dalam divisi tertentu dan mempertanggung jawabkan divisi tersebut.
Melatih penerapan mentoring dalam bisnis keluarga	Baik generasi senior maupun generasi penerus lebih memilih untuk melatih program mentoring dengan cara terjun langsung dalam bisnis keluarga. Dengan terjun langsung dalam bisnis keluarga secara tidak langsung generasi senior akan melatih cara mentoringnya ke generasi penerus.
Mengikuti jejak sukses mentor dengan cara menceritakan kisah-kisah sukses	Menerapkan cara memotivasi generasi penerus dengan cara menceritakan kisah-kisah yang dialami generasi senior. Mayoritas narasumber menjawab waktu yang tepat untuk menceritakannya adalah saat berkumpul dengan keluarga atau disaat santai.
Mentor melakukan evaluasi	Generasi senior melakukan evaluasi terhadap kinerja generasi penerus agar dapat

terhadap <i>mentee</i>	mengetahui kesiapan generasi penerus untuk diberi tanggung jawab yang lebih besar lagi.
Mentor memfasilitasi kegiatan pengembangan	Generasi senior juga telah menyiapkan fasilitas untuk generasi penerus agar dapat belajar dan membekali diri sebagai penerus bisnis keluarga. Fasilitas tersebut adalah pendidikan formal maupun pelatihan dalam operasional bisnis keluarga masing-masing.

## KONTRIBUSI PENELITIAN

Indikator	Kontribusi	Pernyataan Responden
Bisnis keluarga	Sebuah perusahaan dapat disebut sebagai bisnis keluarga apabila ada keterlibatan paling sedikit dua atau lebih anggota keluarga dalam kegiatan operasional perusahaan dan kehadiran beberapa anggota keluarga tersebut dapat mempengaruhi kebijakan perusahaan. Sebagian besar pemilik bisnis keluarga ingin bisnis keluarga yang telah dijalani akan bertahan hingga generasi ke generasi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Eemm, kalau satu perusahaan dinamakan perusahaan keluarga itu sudah pasti ada <b>keterlibatan anggota keluarganya</b>, pasti. Entah istrinya, atau entah anaknya ya.” (C-TS-3)</li> <li>• “.....Kita buat yayasan, yayasan itu ya <b>semuanya dari keluarga</b> jadi ada saya sebagai ekheem ee ketua yayasan ee jadi, ibu saya sebagai pembina, ekheem anak saya sebagai wakil ketua yayasan sebagai eee sekretaris dan juga ee.. bendahara ekhem.” (C-PS-1)</li> <li>• “saya disini sebagai penanggung jawab usaha. Berarti ada bapak ada kakak berarti siap saya bertanggung jawab kepada dia. Artinya kita semua apapun yang kita lakukan kepada bisnis <b>keluarga itu harus melibatkan semua</b>.” (C-AA-2)</li> <li>• “....setiap orang tua itu ingin anaknya <b>melanjutkan</b> itu mayoritas ada. perlu dicatat bahwa ketika perusahaan itu dinamakan perusahaan keluarga berarti anaknya itu udah terlibat.....” (C-TS-4)</li> <li>• “Yaaa.. memang itu kan <b>keinginan orang tua</b> kan kebetulan juga anak-anak saya eee mau mengikuti sesuai dengan bisnis yang saya punya.” (C-PS-3)</li> <li>• “Kita sih maunya, terhadap <b>pewaris kita yaitu anak</b>, entah anak itu anak kakak atau adik, anak siapa emm di keluarga ini..anak saya yang mau.” (C-AA-3)</li> </ul>
Bisnis keluarga budaya bali	Tradisi, agama, dan budaya setempat dapat mempengaruhi kebiasaan dalam bisnis keluarga. Cara bisnis setiap etnis juga akan berbeda. Ditemukan beberapa hal yang mencolok dari bisnis keluarga budaya Bali. Yang pertama, dalam bisnis keluarga budaya Bali lebih menekankan kepada keluarga inti. Dalam bisnis keluarga budaya Bali pun masih diterapkan tradisi gotong royong tersebut. Gotong royong adalah suatu praktik yang dilakukan sekelompok masyarakat untuk melakukan pekerjaan secara bersamaan tanpa mendapat imbalan dalam bentuk tertentu. Selain itu etnis Bali dikenal dengan penekanan ideologis yang sangat kuat pada rasa hormat dan wewenang dalam hubungan antara para senior dan junior dalam keluarga.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “..banyak sekali nih, kalau <b>yang tradisi berarti ee... berkaitan dengan daerahnya ya</b>.” (C-TS-26)</li> <li>• “...<b>adat Chinese</b> yang berkaitan dengan tradisinya itu contohnya anak ini harus melalui proses yang mereka namakan ya, orang Chinese tu menamakan proses pencelupan....Salah satu yang diharamkan sama <b>agama Muslim</b> itu pinjem uang..” (C-TS-27)</li> <li>• “.....Kita buat yayasan, yayasan itu ya <b>semuanya dari keluarga</b> jadi ada saya sebagai ekheem ee ketua yayasan ee jadi, ibu saya sebagai pembina, ekheem anak saya sebagai wakil ketua yayasan sebagai eee sekretaris dan juga ee.. bendahara ekhem.” (C-PS-1)</li> <li>• “saya disini sebagai penanggung jawab usaha. Berarti <b>ada bapak ada kakak</b> berarti siap saya bertanggung jawab kepada dia. Artinya kita semua apapun yang kita lakukan kepada bisnis keluarga itu harus melibatkan semua.” (C-AA-2)</li> <li>• “Tapi <b>anak-anak bantu pulang sekolah</b>. Ketut</li> </ul>

		<p>bantu ngirim waktu pulang sekolah, ee.. Made kalo kebetulan dia di rumah dia yang agak ngirim.” (C-KR-10)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “...disini karena <b>ada tradisi, adat budaya agama</b>. Berarti kita, saya yang punya bisnis ini, pasti yang bekerja disana itu adalah kerabat-kerabat kita yang ada disekitar sini yang butuh pekerjaan. Tidak bisa kita betul-betul mencari orang yang betul-betul professional.” (C-AA-10)</li> <li>• “kalo bisa ya <b>sodara-sodara tetangga atau kerabat aja</b> yang dijadiin karyawan dulu, jangan orang jauh-jauh.” (C-KR-22)</li> <li>• “...mereka sudah tau apa jalannya tapi sekarang ini kan segala <b>keputusan ya tetep ada di eee tangan orang tua</b>” (C-PB-18)</li> <li>• “kalo yang kiang liat ee... dalam keluarga tu tanamkan nilai berbakti dan hormat pada orang tua ya tapi kadang-kadang tu jadinya <b>anak itu tunduk sama orang tua</b>. Banyak yang seperti itu” (C-KR-3)</li> </ul>
Mentoring bisnis keluarga budaya bali	<p>Generasi senior berpendapat mentoring sangat penting karena generasi penerus dianggap kurang berpengalaman dan masih membutuhkan pendampingan dari generasi senior.</p> <p>Terdapat beberapa langkah yang membantu mengarahkan implementasi dari rencana program mentoring di sebuah organisasi yaitu mengklarifikasi suatu sasaran yang terukur, membangun cara yang membuat <i>mentee</i> dapat bertanggung jawab, melatih penerapan mentoring dalam bisnis keluarga, mengikuti jejak sukses mentor dengan cara menceritakan kisah-kisah sukses, generasi senior melakukan evaluasi terhadap kinerja generasi penerus, generasi senior memfasilitasi generasi penerus dengan sebaik mungkin agar siap menjadi penerus bisnis keluarga.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “(<b>mentoring</b>) itu penting, bapaknya ni punya punya pengetahuan. Ini mesti ditularin ke anak nih. lewat mentoring atau ada istilahnya <i>story telling</i>”(C-TS-9)</li> <li>• “...menurut saya, (<b>mentoring</b>) penting juga karena dari segi pengalaman dan situasi yang ada di areal bisnisnya kami...” (C-WN-4)</li> <li>• “kehadiran dan pendampingan anggota keluarga di bisnis keluarga ini <b>itu penting</b> menunjang terutama mental ketika mengambil keputusan” (C-PB-7)</li> <li>• “...program yang terukur, penting, dan mulai dari kecil dan ada ukurannya, ada targetnya ukurannya biasanya berupa angka gitu.” (C-TS-14)</li> <li>• “kalo target dipekerjaan kayaknya ndak sih, biar dia aja yang berusaha bahkan mengembangkan. Kalau <b>target cuma bayangan</b> untuk pembelajaran aja dari segi keuangan...” (C-WN-6)</li> <li>• “Ya kalau masalah sasaran eee.. ya liat gimana niatnya dia kerja aja sih. Kalo <b>sudah niat pasti</b> nantinya dia ada hasil.” (C-MS-5)</li> <li>• “karena <b>dengan target itu mau nggak mau</b> memaksa kita untuk ikut terjun di bisnis keluarga itu. Jadi kalau umisalnya emang ngak ada target itu malah kita kayak aduh, aduh males” (C-NP-12)</li> <li>• “...ada sih sedikit <b>tanggung jawab tak beri</b> sama dia, dalam, lebih banyak sih ke marketingnya pemasarannya.” (C-WN-9)</li> <li>• “Awal-awal saya <b>kasi tanggung jawab</b> yang gampang-gampang lah.” (C-MS-8)</li> <li>• “bicarakan dulu dengan orang tua, sedikit tidaknya kalau orang tua pasti melihat kan perkembangan anaknya seperti apa, apa yang bisa <b>anaknya kerjain dan tanggung jawabin</b>.” (C-PB-13)</li> <li>• “...terjun langsung dia kadang-kadang, <b>ajak terjun langsung</b> terus tak awasi gimana, situasi di lapangan tu bagaimana..” (C-WN-10)</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• “<i>Ajak dia langsung praktek kerja aja sih ya. biar bisa contoh saya gitu. Biar tau beratnya kerja itu seperti apa.</i>” (C-MS-9)</li> <li>• “<i>Kalau menurut saya, yang pasti mulainya dari bawah, dari yang kecil di damping nya. Gimana caranya biar sampai itu berhasil.</i>” (C-NP-16)</li> <li>• “<i>Kalau cerita-cerita sukses Bapak biasanya suka cerita kalau lagi kumpul keluarga,</i>” (C-NP-17)</li> <li>• “<i>Ya, kita bercerita seperti itu ke yang mana namanya anak-anak seperti itu ya, pas lagi makan, lagi jalan-jalan,</i>” (C-AA-9)</li> <li>• “<i>itu dimana nantinya kisah pentingnya bisa saya ikuti untuk menerapkan gininya apa namanya ide yang digunakan.</i>” (C-LW-11)</li> <li>• “<i>...diawasi mungkin berapa bulan mungkin ya, maksimal setahun diawasi mana yang perlu ditekankan sama dia.</i>” (C-WN-5)</li> <li>• “<i>...kasi jabatan yang gampang dulu tapi masih saya awasi. Nanti waktu udah mulai keliatan tanggung jawab dan hasil kerjanya ya bisa lah ee.. di beri tugas yang lebih berat ya..</i>” (C-MS-9)</li> <li>• “<i>...disini kan kita sudah dibuatkan dia wadah, dari semua wadah yang saya sampaikan tadi itu kan udah point 1, point 2, point 3,...</i>” (C-AA-3)</li> <li>• “<i>...bayangan untuk pembelajaran aja dari segi keuangan,... anak lebih tinggi dari tingkat pendidikannya untuk menjalani bisnis ini,...</i>” (C-WN-6)</li> <li>• “<i>...Kita tetep rangsang mereka tu supaya eee... apa namanya eee... mau sekolah. Jadi, sementara ini anak-anak saya baru sampai S2 semua.</i>” (C-PS-23)</li> </ul>
--	--	---

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan.

Proses mentoring dalam bisnis keluarga budaya Bali berlangsung lancar dan bersifat universal meskipun dalam beberapa tahap kurang maksimal. Aktivitas-aktivitas yang terjadi pada proses mentoring bisnis keluarga budaya Bali adalah menetapkan sasaran yang terukur, Mengklarifikasi suatu sasaran yang terukur, membangun cara yang membuat *mentee* dapat bertanggung jawab, melatih penerapan mentoring dalam bisnis keluarga, dan mengikuti jejak sukses mentor dengan cara menceritakan kisah-kisah sukses, mengevaluasi kinerja generasi penerus, dan memberikan fasilitas kepada generasi penerus. Terdapat beberapa hal yang mencolok dari bisnis keluarga budaya Bali yaitu senioritas kuat sehingga proses mentoring harus memperhatikan cara berkomunikasi, berdiskusi, dan bertukar pikiran. Mayoritas bisnis keluarga budaya Bali lebih menekankan pada keluarga inti. Selain itu bisnis keluarga budaya bali masih sangat erat dengan tradisi gotong royong yang membuat perusahaan berorientasi ke dalam maka proses mentoring harus dapat mendorong agar dapat berorientasi keluar.

### Saran

#### Bisnis Keluarga Budaya Bali

Baik generasi senior maupun generasi junior sebaiknya memperhatikan tahapan-tahapan mentoring karena akan sangat penting untuk mempersiapkan generasi penerus. Tahapan yang harus lebih diperhatikan

adalah menetapkan sasaran yang terukur dan pemberian tanggung jawab yang jelas karena mayoritas bisnis keluarga Bali kurang maksimal dalam tahap tersebut.

### Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya dapat menerapkan teori penelitian ini pada bisnis keluarga budaya bukan Bali. Selain itu penelitian selanjutnya dapat mengembangkan aspek senioritas yang kuat dalam bisnis keluarga budaya Bali sebagaimana dihasilkan dalam penelitian ini.

### Keterbatasan Penelitian

Latar belakang budaya bisnis keluarga sangat menentukan proses mentoring yang terjadi sehingga hasil dari penelitian ini bersifat subjektif.

### DAFTAR PUSTAKA

- Adhiputra, M. W. (2016). Kewirausahaan Mandiri Perempuan Berbasis Kearifan Lokal dan Filosofi Hindu di Bali. *JOURNAL of RESEARCH in ECONOMICS and MANAGEMENT (Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen) Volume 16, No. 2*, .
- Astawa, I. P. (2016). Studi Kasus Kewirausahaan Sosial Di Bali Dalam Pendekatan Konseptual. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan Vol 12* .
- Bungin, B. (2013). *Metodologi Penelitian Sosial & Ekonomi*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Distelberg, B. J., & Schwarz, T. V. (2015). Mentoring Across Family-Owned Business. *Family Business Review 2015, Vol. 28(3) 193 –210* .
- Duh, M., & Letonja, M. (2014). Knowledge Creation in Family Businesses and Its Importance for Building and Sustaining Competitive Advantage during and after Succession. *Strategic Management and Business Policy, Faculty of Economics and Business, University of Maribor, Maribor, Slovenia* .
- Haryawan, I. (2015). *Kompasiana*. Diambil kembali dari Kompasiana9: [https://www.kompasiana.com/geje/organisasi-dan-sistem-gotong-royong-masyarakat-bali\\_5508eb41a33311e8432e3962](https://www.kompasiana.com/geje/organisasi-dan-sistem-gotong-royong-masyarakat-bali_5508eb41a33311e8432e3962)
- James, D., Gunawan, & Mustamu, R. H. (2015). Studi Deskriptif Kriteria Pemilihan Suksesor Dan Proses Mentoring Pada Perusahaan Air Minum Dalam Kemasan. *AGORA Vol. 3, No. 2* .
- Khorlina, M. M., & Mustamu, R. H. (2015). Analisis Proses Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan Yang Bergerak di Bidang Transportasi. *AGORA Vol. 3, No. 1* .
- Klinge, C. M. (2015). A Conceptual Framework for Mentoring in a Learning Organization. *ADULT LEARNING Vol. 26 No. 4* .
- MacLennan, N. (2017). *Coaching and Mentoring*. New York: Routledge.
- Martini, L. K. (2017). Suksesi Perusahaan Keluarga untuk Meningkatkan Kinerja Suksesor (Studi pada Perusahaan Keluarga di Provinsi Bali). *Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* .
- Poza, E. J., & Daugherty, M. S. (2014). *Family Business Fourth Edition*. South-Western: Cengage Learning.
- Pramono, P. R., & Esmaningtyas, W. (2012). *Ketangguhan Perusahaan Keluarga Bertahan Lebih Satu Abad*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- PricewaterhouseCoopers. (2014). *PricewaterhouseCoopers*. Diambil kembali dari PricewaterhouseCoopers.com: <https://www.pwc.com/id/en/media-centre/press-release/2014/english/family-business-survey-indonesia.html>
- Rothwell, W. J., & Chee, P. (2013). *Becoming an Effective Mentoring Leader: Proven Strategies for Building Excellence in Your Organization*. New York: McGraw-Hill Education.
- Saputra, J. E., & Haryadi, B. (2014). Mentoring dalam Proses Suksesi Kepemimpinan Bisnis Keluarga pada PT SS. *AGORA Vol. 2, No. 2*, .
- Sexton, J. M., Lord, J. A., Brenner, C. J., Curry, C. E., Shyn, S. I., & Cowley, D. S. (2015). Peer Mentoring Process for Psychiatry Curriculum Revision: Lessons Learned from the “Mod Squad”. *Academic Psychiatry* .
- Soegijono, A. N., & Haryadi, B. (2014). Peran Pendiri Dalam Proses Suksesi Kepemimpinan. *AGORA Vol. 2, No. 2* .
- Sugiyono. (2015). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian*. Bandung: Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI).