

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Saat ini, persaingan dalam *marketplace* semakin ketat, perusahaan harus memiliki kinerja yang lebih baik, yang bergantung seberapa keunggulan perusahaan dikelola oleh para manajer dan para pengambil keputusan puncak agar dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. Untuk mencapai kinerja yang lebih baik, perusahaan harus dapat memanfaatkan *resource* yang ada di dalamnya termasuk memaksimalkan fungsi sumber daya manusia. Secara umum pengelolaan sumber daya manusia dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, maka pembentukan sumber daya manusia yang handal merupakan suatu keharusan (Infobisnis, 2015).

Perusahaan sebagai suatu organisasi dapat berkembang dengan cepat apabila dipicu oleh perubahan lingkungan eksternalnya. Kemajuan sebuah perusahaan akan berdampak pada peningkatan intensitas persaingan antar perusahaan. Untuk merespon persaingan antar perusahaan tersebut menuntut peningkatan kualitas dan kemampuan sumber daya manusia di samping sumber daya yang lain seperti teknologi dan proses produksi. Sumber daya manusia yang berkualitas dari segi *skill* maupun ekspertise, dapat membuat perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang tidak dimiliki oleh pesaing yang lain. Dengan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas tersebut, *sustainable* serta daya kreatifitas dan inovasi perusahaan dapat dipertahankan (Irianto, 2010).

Dalam era kompetisi yang kian ketat saat ini, setiap organisasi bisnis dituntut untuk meningkatkan kinerjanya, agar dapat memenangkan persaingan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengurangi pengeluaran, melakukan inovasi proses, dan produk, serta meningkatkan kualitas dan produktivitas (Simamora, 2010).

Keberhasilan perusahaan tidak sepenuhnya bergantung pada manajer perusahaan, tetapi juga pada tingkat keterlibatan karyawan terhadap aktivitas dan pencapaian tujuan perusahaan. Untuk membangun loyalitas nasabah yang kuat dalam perusahaan jasa perbankan, diperlukan keterlibatan karyawan yang lebih banyak dalam memberikan image positif, serta untuk membangun keberhasilan perusahaan diperlukan dukungan organisasi eksternal dan internal yang diharapkan akan meningkatkan kinerja individu dalam mendukung kinerja organisasi. Salah satu cara yang ditempuh oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya, misalnya dengan melalui pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi yang layak, pemberian motivasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (Irianto, 2010).

Adanya penambahan kompetensi untuk karyawan ini membuat banyak karyawan memiliki peningkatan kemampuan dan menjadi karyawan kunci atau panutan di perusahaan serta berperan dalam perkembangan perusahaan dan keberlangsungan perusahaan. Perkembangan perusahaan membutuhkan orang-orang di posisi yang tepat untuk melakukan mentoring atau pembentukan karakter penerus dengan transfer ilmu kepada orang tersebut.

*Mentoring* merupakan salah satu sarana yang di dalamnya terdapat proses belajar. Orientasi dari *mentoring* itu adalah pembentukan karakter dan kepribadian seseorang sebagai *mentee* (peserta *mentoring*) karena adanya seorang *mentor* dalam suatu wadah atau organisasi. Mulyana (2008) mendefinisikan *mentor* sebagai konselor atau pemandu yang dapat dipercaya. *Mentor* dianggap sebagai pembimbing sekaligus pelatih yang setia, dimana *mentor* adalah pembinaan dari orang-orang yang dianggap sudah ahli atau lebih senior, yang bertujuan untuk memindahkan atau mentransfer nilai-nilai hidup, konsep pikir dan keahlian, untuk memunculkan para ‘*successor*’ atau penerus kesuksesan.

*Mentoring* dapat diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan secara terprogram akan membantu ke arah pengembangan dan pencapaian tujuan suatu organisasi. Hubungan-hubungan yang dibangun antara *mentor* dan *mentee* akan membuat suatu organisasi itu berkinerja tinggi (Mulyana, 2008). *Mentoring* dapat diterapkan pada berbagai jenis perusahaan, salah satunya adalah pada perusahaan distribusi yang memerlukan duplikasi pola pemikiran pimpinan untuk diaplikasikan pada seluruh karyawannya sehingga seluruh karyawan memiliki pola pikir dan tujuan yang sama.

Ferto Group, merupakan perusahaan distribusi bahan bangunan dengan produk-produk *plumbing*, salah satu produk unggulan adalah produk-produk Vinilon, antara lain pipa dan *fitting* PVC, PE, Conduit, PPR, PERT. Produk pendukung *plumbing* lainnya adalah produk Langgeng, produk Master, tangki air Pennyu, Onda Sanitary, dan produk *plumbing* lain-lain. Ferto Group saat ini

memiliki dua cabang yaitu di Semarang dan Jogjakarta dengan jumlah karyawan total sekitar 60 orang karyawan.

Perusahaan distribusi saat ini semakin berkembang di Indonesia. Produsen atau pabrik saat ini menggunakan perusahaan distribusi untuk memasarkan produk mereka sehingga produsen sudah tidak terlalu memikirkan sisi pemasaran dan dapat berkonsentrasi pada produksi. Perusahaan distribusi biasanya melakukan pembelian produk dari produsen, lalu melakukan stock barang dan memasarkan produk tersebut ke *vendor* atau *end user*. Kinerja perusahaan distribusi sangat ditentukan oleh kinerja karyawannya sehingga bagi perusahaan distribusi sangatlah penting untuk memperhatikan karyawannya untuk keberlangsungan hidup perusahaan.

Permasalahan yang timbul dari perkembangan dan keberlangsungan perusahaan adalah dalam suatu periode, ketika karyawan kunci, manajer maupun karyawan panutan tersebut pensiun, perusahaan akan mengalami kekosongan jabatan, terkadang juga perusahaan mengisi jabatan tersebut dengan orang yang kurang tepat sehingga terjadi penurunan kinerja perusahaan. Kesulitan yang dialami oleh perusahaan biasanya adalah melakukan pemetaan SDM yang ada pada setiap jenjang jabatan sehingga sulit untuk mencari pengganti terhadap jabatan strategis yang kosong yang membuat regenerasi jabatan terhambat. Permasalahan lainnya adalah ketika regenerasi jabatan berlangsung baik ataupun ada orang luar baru yang mengisi jabatan tersebut, orang baru tersebut tidak memiliki DNA yang tepat bagi perusahaan karena belum ada sistem mentoring di perusahaan. Permasalahan ini

terjadi juga pada Ferto Group yang terbukti dengan adanya data Tabel 1.1 sebagai berikut :

**Tabel 1.1**  
**Rata-Rata Usia dan Jabatan pada Ferto Group**

<b>Jabatan</b>	<b>Rata-Rata Usia</b>	<b>Usia Termuda</b>	<b>Usia Tertua</b>
Direktur	49 tahun	33 tahun	65 tahun
Manajer	36 tahun	30 tahun	42 tahun
Supervisor	37 tahun	33 tahun	41 tahun
Karyawan lainnya	30 tahun	18 tahun	42 tahun

Sumber : Ferto Group, 2017

Berdasarkan hasil observasi pada Ferto Group, terlihat bahwa selisih usia antara karyawan dengan jabatan direktur, manajer, dan supervisor secara rata-rata berbeda jauh dengan karyawan di level lebih rendah. Hal ini membuat adanya kekhawatiran mengenai regenerasi dimana ketika karyawan dengan usia lebih tua pensiun, tidak ada generasi selanjutnya yang akan menggantikannya. Jika melihat pada selisih antara usia termuda dan tertua pada jabatan direktur, manajer, dan supervisor, maka dapat dikatakan selisih usia tersebut tidak terlalu jauh, kecuali posisi direktur. Hal ini menunjukkan bahwa rentang usia jabatan manajer dan supervisor rentan akan regenerasi dan kurang siapnya karyawan pada level di bawahnya untuk naik ke posisi tersebut.

Regenerasi pemegang jabatan disetiap strata dalam perusahaan merupakan hal yang pasti terjadi dan merupakan salah satu point yang harus diperhatikan dalam pengembangan SDM sehingga permasalahan akibat adanya regenerasi jabatan tidak terjadi, hal ini dapat menjadi masalah dikarenakan untuk mencari pengganti pemegang jabatan yang kosong tidak semudah membalikan telapak tangan. Disebabkan pada kenyataan dilapangan sangat sulit menentukan calon pengganti

dan walaupun ada, maka calon pengganti yang diusulkan cenderung dianggap masih belum mampu bekerja dan menggantikan pemegang jabatan sebelumnya, karena untuk mengisi jabatan yang terjadi kekosongan seorang pengganti harus setidaknya memiliki kompetensi yang sama dengan pemegang jabatan sebelumnya, hal ini dimaksudkan agar tidak terjadinya permasalahan-permasalahan dalam pekerjaan yang berakibat menghambat kegiatan perusahaan.

Tidak adanya regenerasi jabatan membuat kinerja karyawan tidak optimal. Kinerja yang optimal menurut Agwu dan Luke (2015) dapat timbul sebagai akibat dari adanya *continuous mentoring* yang baik. Kinerja juga dapat timbul akibat adanya *mentoring* yang berkelanjutan sehingga proses *mentoring* ini tidak berhenti di tengah jalan, namun mampu diteruskan sehingga mampu membentuk sinergi yang baik (Cahyono, 2005). Menurut Kalen et al (2012), *continuous mentoring* yang dilakukan akan membuat karyawan mampu untuk melakukan refleksi terhadap dirinya dan memiliki kesadaran akan kemajuan dan perkembangan dirinya.

Menurut Agwu dan Luke (2015), untuk mencapai tingkat *mentoring* yang optimal dan berkelanjutan, dibutuhkan komponen-komponen *mentoring* yang dapat diaplikasikan dan memuaskan bagi karyawan. Menurut Yinlove (2011), elemen dasar *continuous mentoring* adalah focus tujuan, kepemimpinan mentor yang ahli, akses kepada mentor, adanya pembentukan komunitas yang interaktif dan kecukupan dukungan dari manajemen. Namun menurut Yinlove (2011) terdapat faktor non teknis lainnya sebagai pembentuk *continuous mentoring* antara lain **waktu**, karena *mentoring* yang dilakukan secara berkelanjutan adalah aktivitas

yang membutuhkan waktu baik dari pihak mentor maupun dari karyawan (mentee); **proses**, karena dalam bentuk berkelanjutan, maka ada proses yang terlihat dari berjalannya waktu; **motivasi**, karena baik mentor maupun mentee harus memiliki kemampuan untuk terus belajar, bertanya dan juga mau untuk memberikan pengarahannya terus menerus.

Saat ini Ferto Group telah melakukan proses mentoring namun tidak dilaksanakan secara sistematis dan belum sebagai suatu budaya. Mentoring yang dilakukan adalah karyawan senior memberikan mentoring kepada karyawan junior berupa nasehat maupun deskripsi pekerjaan yang harus dilakukan oleh karyawan junior secara sederhana. Kendala yang ada saat ini dalam melaksanakan proses mentoring yang berkelanjutan adalah selain manajer, karyawan senior lainnya merasa bahwa melakukan mentoring terus menerus kepada karyawan junior merupakan proses yang membosankan karena sesuai budaya di Indonesia yang diajarkan sejak taman kanak-kanak, bertanya merupakan tanda kebodohan. Karyawan senior juga sering menganggap bahwa kemampuan yang dimilikinya saat ini karena telah bekerja lebih lama merupakan suatu keunggulan, sehingga menularkan ilmu kepada karyawan junior merupakan sesuatu yang akan melemahkan keunggulan kompetitifnya dan menciptakan persaingan bagi dirinya sendiri. Faktor lain yang tidak kalah penting adalah aktivitas melakukan mentoring terus menerus ini tidak mendapatkan kompensasi dari perusahaan seperti biaya pengajaran, sehingga aktivitas ini dirasakan tidak bermanfaat bagi karyawan senior.

Berdasarkan latar belakang yang penulis pelajari dari fenomena, prasurvei dan penelitian terdahulu, penelitian ini akan menguji apa saja pembentukan

*mentoring* yang berkelanjutan pada karyawan Ferto Group dalam bentuk penelitian yang berjudul “**Analisa Pembentukan *Continuous Mentoring* (Studi Kasus pada Ferto Group)**”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Permasalahan yang terjadi di Ferto Group adalah kurangnya generasi penerus yang memiliki DNA yang sama dengan karyawan kunci perusahaan yang terindikasi dari rentang usia yang terlalu jauh antara posisi manajerial dan staff. Hal ini terjadi diduga karena transfer ilmu dari karyawan awal tidak berjalan dengan baik yang berdampak pada kurang optimalnya komponen *mentoring* yang berkelanjutan yang saat ini dilakukan oleh pihak manajemen terhadap karyawan. Karyawan merasa bahwa *mentoring* yang dilakukan saat ini kurang konsisten dan tidak berkelanjutan sehingga membuat kinerja karyawan kurang optimal. Sehingga perumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana bentuk *continuous mentoring* yang dapat diimplementasikan pada kinerja karyawan Ferto Group. Berdasarkan permasalahan tersebut, maka pada penelitian ini merumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut : Bagaimana pembentukan *continuous mentoring* karyawan Ferto Group?

## **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pembentukan *continuous mentoring* karyawan Ferto Group.

### **1.3.2. Kegunaan Penelitian**

1. Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan akan menghasilkan informasi yang bermanfaat sebagai masukan dan pertimbangan bagi perusahaan untuk mengetahui arti pentingnya *continuous mentoring* sehingga dapat mendorong kinerja karyawan.
2. Bagi karyawan, diharapkan dari hasil penelitian ini dijadikan sebagai penambah wawasan tentang pentingnya memiliki *continuous mentoring* yang lebih mengarah pada perbaikan kinerja dalam perusahaan.
3. Bagi penelitian selanjutnya, diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan yang sangat berharga dalam menganalisis persoalan-persoalan penerapan teori yang diperoleh saat perkuliahan dengan praktek nyata. Disamping itu dapat dijadikan masukan penelitian-penelitian selanjutnya.