

BAB II

LANDASAN TEORI

Bab dua membahas karya ilmiah, karakteristik mentor, hasil dari kegiatan *mentoring* terhadap pertumbuhan bisnis wirausaha, dan penelitian terdahulu. Di sisi lain, bab ini juga menjabarkan tentang model kerangka pikir yang digunakan, beserta uraian hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini.

II.1 Wirausaha

Entrepreneur merupakan terjemahan dari wirausaha ke dalam bahasa Inggris. Awal mula diperkenalkannya wirausaha secara historis dilakukan oleh Richard Cantillon pada tahun 1755, dan mulai dikenal di Indonesia pada akhir abad 20. Wirausaha merupakan proses dimana terbentuknya identifikasi, pengembangan, serta pembentukan visi yang dibawa kedalam kehidupan yang berujung dengan dibentuknya sebuah usaha (Rahma, 2022). Wirausaha berkaitan dengan hal-hal seperti inovasi, kreativitas, keberanian, dan menciptakan peluang untuk mendapatkan keuntungan (Sendari, 2021). Drucker (2014) mendefinisikan *entrepreneurship* sebagai proses penciptaan sesuatu yang berbeda dan baru. Menurut Schumpeter (2011) seseorang dikatakan sebagai seorang wirausaha apabila masuk kedalam golongan sebagai seorang individu yang mempunyai kepekaan dan naluri yang tinggi dalam menganalisa sekitarnya, inovator, memiliki semangat tinggi, dan pola pikir untuk melawan rasa malas.

Wirausaha digunakan seseorang yang sedang melakukan inovasi, sedangkan mereka yang tidak atau meskipun pernah melakukan inovasi, sudah tidak dianggap sebagai wirausaha. Karena wirausaha merupakan suatu peran bukanlah sebuah jabatan. Ciri-ciri seseorang memiliki karakter sebagai wirausaha menurut Meredith dalam Pusposutardjo (1999) yaitu mereka yang memiliki: (1) rasa percaya diri; (2) berani mengambil resiko atau tantangan; (3) keorisinilan; (4) berorientasi tugas dan hasil; (5) berjiwa kepemimpinan; (6) berorientasi ke depan.

II.2 Edukasi dalam Wirausaha

Salah satu penyebab terbesar kegagalan seorang wirausaha dalam berbisnis adalah tidak memiliki arah yang jelas kemana bisnis yang dijalankan akan mengalir. Kemudian masih kurangnya pengalaman serta kompetensi dalam menjalankan bisnis yang masih di bawah standar, terutama dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi (Hadhari, 2019). Maka dari itu dibutuhkan adanya pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan seorang wirausaha. Siregar (2020) terdapat 4 edukasi wirausaha yaitu :

- Konsultasi (*Consulting*)

Consulting merupakan suatu proses dimana seorang wirausaha meminta bantuan seorang ahli (konsultan) dalam membantu memecahkan masalah yang dihadapi atau biasanya disebut sebagai pemecahan masalah (Ivandhana, 2020). Zins mengatakan *consulting* merupakan suatu proses yang berdasarkan karakteristik rasa saling percaya dan keterbukaan dalam komunikasi antara klien dengan konsultan, saling bekerja sama dalam memecahkan masalah. Sedangkan menurut Wijaya (2019) mendefinisikan *consulting* sebagai sebuah dialog yang mengarah pada pengambilan keputusan. Definisi tersebut menunjukkan beberapa aspek terdapat dalam konsultasi, yaitu: (1) konsultasi adalah dialog yang mencakup berbagai jenis kegiatan dan pertukaran informasi untuk membantu pihak yang berkonsultasi mempelajari lebih lanjut tentang suatu masalah; (2) *consulting* merupakan sesuatu yang bersifat edukatif, inklusif, interaktif, dan berorientasi pada hasil; (3) selama proses konsultasi penting untuk mempertimbangkan apakah pihak yang dikonsultasikan memahami dan mengarah pada pengambilan keputusan. Konsultasi adalah tentang tindakan dan hasil yang dicapai.

- Pendampingan (*Mentoring*)

Istilah *Mentoring* mulai diketahui pada zaman *Greek*, dimana mentor diartikan sebagai orang tua yang telah memiliki banyak pengalaman dan kata *mentee* diartikan sebagai orang muda yang masih awam atau memiliki sedikit pengalaman hidup yang memerlukan bimbingan (Kaswan, 2012). Definisi *mentoring* menurut Wirjono (2011) adalah seorang pembimbing,

pemberi arahan, dan penasihat. Sedangkan Merriem mendefinisikan, interaksi yang terdapat di dalam *mentoring* yaitu interaksi antara seseorang yang lebih tua (mentor) dengan orang yang lebih muda (*mentee*) dimana dalam hubungan tersebut akan terbentuk ikatan emosional yang kuat yang akan meningkatkan rasa kepercayaan, dan bertukar pengalaman antara kedua individu tersebut. Di *mentoring* inilah nantinya seorang mentor akan mengenali dan membentuk *mentee* tersebut untuk bisa bertumbuh dan berkembang sesuai dengan potensi yang dimiliki.

- Pelatihan (*Training*)

Pengertian pelatihan didefinisikan oleh Riniwati (2016) sebagai: “Suatu aktivitas atau pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan keahlian, mutu, keterampilan, serta kemampuan yang dimiliki setiap individu”. Edwin (2018) mendefinisikan pelatihan sebagai upaya untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan seorang karyawan untuk melakukan kegiatan tertentu. Seperti yang diutarakan oleh Rachmawati (2018) “Pelatihan adalah tempat karyawan memperoleh pengetahuan dan mempelajari sikap serta keahlian tertentu, supaya karyawan tersebut semakin terampil dan memiliki sikap tanggung jawab yang semakin baik, sesuai dengan standar yang dibutuhkan”. Dari sini dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah proses peningkatan keterampilan dan pengetahuan karyawan, yang didapatkan melalui serangkaian prosedur yang sistematis dari seorang ahli.

- Pembinaan (*Coaching*)

Coaching dikenal sebagai suatu proses pembelajaran untuk mengembangkan kapasitas setiap individu yang bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan, perilaku, dan peningkatan kemampuan organisasi dalam meningkatkan perusahaannya (Hameed & Waheed, 2011). *Coaching* adalah metode dan perilaku yang telah terbukti mampu meningkatkan kesadaran individu dan tim untuk mencapai hasil yang memuaskan (Allenbaugh, 1983). Tujuan *coaching* adalah sebagai acuan dalam menggalakkan dan memberi pencerahan kepada para wirausaha maupun pekerja dalam memperoleh kemampuan dalam mengenal pasti

masalah yang akan datang kedepannya dan memiliki kemampuan dalam penyelesaian masalah (Matsuo, 2016).

Menurut Pranata (2015) terdapat perbedaan antara *Consulting*, *Mentoring*, *Training*, *Coaching*. Sebagai berikut:

- Konsultasi (*Consulting*)

Yang menjadi kata kunci dari *consulting* adalah pemecahan masalah. Dimana *consulting* ini sangat cocok bagi individu yang menginginkan bantuan dari seorang ahli (konsultan) untuk membantu memecahkan masalah yang dihadapi. Yang diartikan bahwa dengan adanya bantuan konsultan maka mereka yang mengerjakan keseluruhan pekerjaannya tanpa perlu campur tangan dari klien.

- Pendampingan (*Mentoring*)

Mentoring merupakan tempat untuk berbagi pengalaman dan pengetahuan dengan orang yang sudah berpengalaman yang berfokus pada pengembangan diri dan karir. Dengan kata kuncinya adalah berbagi pengalaman dan pengetahuan. Dalam kegiatan *mentoring mentee* bisa mendapatkan banyak ilmu mengenai usahanya dari mentor yang sudah lebih berpengalaman sehingga bisa menuntun mereka dan mempercepat proses belajarnya.

- Pelatihan (*Training*)

Training merupakan tempat untuk meningkatkan keahlian dan keterampilan atau yang biasanya disebut sebagai *workshop*. Dengan kata kunci yaitu proses penguasaan kemampuan/skill. *Training* sangat cocok bagi individu yang ingin meningkatkan keahliannya di bidang tertentu yang sebelumnya belum dikuasai secara teknikal.

- Pembinaan (*Coaching*)

Kata kunci dari *coaching* itu adalah mencapai goal. Didalam proses *coaching* ini biasanya akan dibantu oleh seorang *coach* yang bertugas untuk membantu *coachee* untuk mendapatkan jalan keluar untuk permasalahan yang dihadapi. Akan tetapi tugas seorang *coach* bukan memberikan saran atau masukan kepada *coachee* tetapi mereka hanya akan bertanya dan menggali saja sehingga semua ide dan pemikiran berasal dari *coachee*.

II.3 *Mentoring*

II.3.1 Pengertian dan Fungsi *Mentoring*

Dalam dunia wirausaha terutama sebagai pengusaha pemula sangat membutuhkan adanya bantuan dari orang yang lebih berpengalaman untuk menuntun dan membimbing mereka dalam mewujudkan bisnisnya. *Mentoring* adalah salah satu hubungan yang paling penting pada tahap awal pembentukan karir individu serta tempat individu meningkatkan pengembangan diri dan profesionalisme sepanjang karir mereka (Levinson, 2005). *Mentoring* adalah kunci sukses bagi wirausaha muda disinilah terjadi proses pembentukan karakteristik yang kuat bagi para wirausaha muda (Sullivan, 2020). Menurut Allen *et al.* (2009) & Jones (2012) *mentoring* merupakan tempat penting untuk mendapatkan transfer ilmu secara diam-diam. *Mentoring* merupakan suatu proses umpan balik dan dinamis antar satu individu dengan individu lain yang lebih terampil, memiliki pengetahuan yang luas, banyak informasi dan fokus dalam pengembangan profesionalitas dan kepribadian (Simmonds & Dick, 2018). Singkatnya, *mentoring* adalah suatu kegiatan bimbingan yang melibatkan seseorang yang memiliki keterampilan, pengetahuan yang lebih banyak (mentor) dengan individu yang kurang berpengalaman (*mentee*). Melalui kegiatan *mentoring* para *mentee* bisa memperoleh keterampilan dan pengetahuan dengan berinteraksi dengan mentor yang lebih berpengalaman (Deale *et al.*, 2020).

Selanjutnya Castro & Scandura (2004) mendefinisikan beberapa indikator dari *mentoring* yaitu nilai kesamaan, dukungan kerja, kepuasan kerja, dan pembelajaran pribadi. *Mentoring* jika dilakukan dengan benar, bisa memberikan pemahaman kepada *mentee* tentang industri atau bidang mereka dan membantu membangun kepercayaan diri (Gannon & Maher, 2012). Fungsi utama *mentoring* dimaksudkan untuk mendukung pertumbuhan individu yang termotivasi untuk menghasilkan pengembangan keterampilan, memaksimalkan potensi mereka, dan evolusi karir (Simmonds & Lupi, 2010). Kegiatan *mentoring* dapat diterapkan pada semua aspek perkembangan, hal ini tergantung dari tujuan atau kesepakatan awal mengikuti kegiatan *mentoring*.

II.3.2 Tipe Mentoring

Terdapat 2 tipe jenis *mentoring* yaitu *mentoring* formal dan informal (Cahyono, 2005).

1) *Mentoring* Formal

Merupakan suatu hubungan dimana terjadi kesepakatan antara mentor dan mentee disahkan oleh pihak ketiga (biasanya organisasi), dimana *mentee* harus mempercayai mentor selama kegiatan *mentoring* atau bimbingan agar mereka dapat mencapai potensi mereka. Dan *Mentoring* formal hanya berlaku dalam jangka waktu yang pendek berbeda dengan *mentoring* informal yang bisa berlangsung selama beberapa tahun atau bahkan puluhan tahun. Hal penting yang harus diperhatikan dalam *mentoring* formal adalah keahlian dan kesungguhan mentor dalam memberikan bimbingan dan berbagai ilmu. Dalam *mentoring* formal *mentee* juga diperbolehkan untuk berpartisipasi dalam acara yang diikuti oleh mentor mereka.

2) *Mentoring* Informal

Merupakan suatu hubungan yang dibangun setelah mentor dan *mentee* melakukan kesepakatan bahwa *mentee* bersedia untuk menempatkan kepercayaan dirinya, dan mentor adalah untuk membimbing dan mengajarkan. Definisi lain dari *mentoring* informal adalah pementoran yang dipilih sendiri dimana hubungan tersebut bebas dari intervensi formal dalam organisasi. *Mentoring* informal tidak dibangun dibawah naungan pihak ketiga, melainkan minat dari mentor dan *mentee* yang terjadi secara spontan. Artinya, *mentoring* informal memungkinkan mentor dan *mentee* secara bebas menetapkan tujuan dan rencana tanpa diganggu oleh peraturan yang mengikat dari pihak ketiga.

II.3.3 Unsur - Unsur *Mentoring*

Mentoring merupakan sebuah kemitraan yang terdiri dari mentor dan *mentee* (Kaswan, 2015). Sedangkan Sulistiyowati (2009) menjelaskan bahwa pelaksanaan kegiatan *mentoring* terdiri dari dua pelaku utama yaitu mentor dan *mentee* dimana mentor sebagai penasehat utama dan *mentee* sebagai peserta *mentoring*. Martoredjo (2015) menjelaskan bahwa program *mentoring* merupakan suatu hubungan interpersonal yang dicerminkan dalam bentuk kepedulian dan

dukungan dari seseorang yang berpengalaman serta berpengetahuan luas dengan seseorang yang minim pengalaman maupun pengetahuannya. Selain itu *mentoring* juga didefinisikan sebagai hubungan timbal balik dimana mentor dapat menggali pengetahuan dari *mentee*, sehingga terjadi pertukaran ilmu pengetahuan yang menguntungkan bagi kedua belah pihak. Meskipun terjadi timbal balik akan tetapi dinilai tidak seimbang, dikarenakan mentor bisa saja memperoleh keuntungan akan tetapi yang menjadi sasaran utama dari kegiatan *mentoring* adalah pertumbuhan dan perkembangan *mentee*.

II.3.4 Karakter Mentor yang Baik

Secara historis, dalam dunia akademik mentor merupakan orang yang terpilih karena keahlian mereka dalam spesialisasi klinis mereka dalam mempengaruhi para profesional muda melalui iklim politik yang menantang. Seperti yang dikatakan oleh seorang ahli “Mentor yang baik membimbing, mentor yang buruk mengkritik” (Joanne, 2018). Berdasarkan pengalaman Kilo (2017) yang merupakan seorang CEO dari GreenField Health, Portland OR menyatakan bahwa “Mentor terbaik adalah mereka yang memiliki wawasan yang tajam tentang perilaku pribadi dan kemampuan untuk mengamati dan mengkritik, sepenuhnya dengan kemampuan yang dimiliki. Mentor yang baik menyampaikan pendapat atau umpan balik secara langsung kepada *mentee*”. Menemukan seorang mentor yang bersedia untuk mengatakan kejujuran bisa menjadi sebuah tantangan. Tian (2014) terdapat 4 karakteristik yang membedakan mentor baik dan efektif: (1) mengutamakan hubungan antar *mentee* dibandingkan dengan bimbingan; (2) fokus terhadap pembentukan karakter dibandingkan dengan kompetensi; (3) mengatakan hal yang bersifat membangun / optimis tidak dengan kritikan (karena seorang mentor harus bisa memberikan energi positif); (4) mereka lebih setia kepada *mentee* dibandingkan dengan perusahaannya.

Kegiatan *mentoring* bisa sukses apabila, mentor memiliki kualitas dan keterampilan tertentu yang akan membantunya memenuhi perannya dalam melakukan *mentoring*. Definisi yang tepat tetapi sulit untuk diterapkan, tetapi karakteristik umum dari seorang mentor yang baik termasuk kecerdasan, dan integritas, kemampuan, profesional, standar pribadi yang tinggi, antusiasme, dan kemauan untuk berbagi pengetahuan (Fisher, 1994). Sedangkan menurut Parsloe

(1992) mentor yang baik adalah: (1) seorang motivator yang baik, yang dapat merespon dengan cepat, mendukung tujuan program, dan bertanggung jawab kepada mentee; (2) berkinerja tinggi, memiliki kedudukan yang aman dalam suatu organisasi dan tidak mudah mereka terancam, atau membenci peluang *mentee*; (3) mampu menunjukkan bahwa tanggung jawab sebagai mentor adalah bagian dari pekerjaannya; (4) menjalin hubungan yang baik dan profesional, simpatik, mudah ditemui dan peka terhadap apa yang menjadi minat mentee; (5) memiliki jaringan dan aksesibilitas yang luas berhubungan dengan struktur perusahaan, berbagai nilai-nilai perusahaan dan mampu memberikan *mentee* akses sumber daya dan informasi; (6) sebagai seorang guru yang bisa memberikan bimbingan dan nasihat tanpa merasa terganggu; (7) seorang negosiator yang handal. Carter & Lewis (1994) meskipun kualitas dan keterampilan yang dimiliki seorang mentor sangat berpengaruh terhadap efektivitas hubungan, kualitas dari seorang *mentee* juga dipengaruhi oleh kualitas, keterampilan dan karakteristik dari seorang mentor.

II.4 Proses Mentoring

Dalam kegiatan *mentoring* proses yang paling penting adalah tahap penyamaan nilai-nilai / persepsi yang dianut oleh kedua belah pihak mentor dan *mentee*, dalam proses ini mentor berperan dalam memberikan pengetahuan dan wawasan positif kepada *mentee*, yang nantinya mendukung kesuksesan bisnis *mentee* (Latuihamallo *et al.*, 2022). Penting adanya dalam proses *mentoring* itu dimiliki oleh mentor yang memiliki karakteristik yang sesuai karena akan mempengaruhi jalan proses *mentoring* kedepannya. Stern (2004) menggambarkan 6 karakteristik mentor yang mempengaruhi kesuksesan proses *mentoring*, yaitu: (1) kejujuran; (2) memiliki pengalaman; (3) profesional; (4) berpikir positif; (5) solid; (6) ramah. Eby & Lockwood (2005) mengemukakan bahwa dalam proses *mentoring* masalah yang sering ditemui adalah harapan tidak terpenuhi dan pengabaian dari mentor karena kurangnya komitmen dari seorang mentor. Maka bisa disimpulkan bahwa komitmen termasuk karakteristik atau kriteria yang wajib diterapkan oleh seorang mentor.

Selanjutnya Kram (1985) & Cahyono (2005) terdapat dua fungsi dalam proses *mentoring* yaitu fungsi karir dan psikososial. **Fungsi karir** yang terdiri dari memberikan **dukungan** dengan cara membantu *mentee* untuk mendapatkan

pengetahuan (*exposure*) dan pandangan (*visibility*) dan melihat peluang (*opportunity*); **pelatihan** dengan cara membimbing *mentee* dalam melihat peluang dan pengakuan; **perlindungan** dengan menjauhi *mentee* dari situasi berbahaya; **penugasan** dengan cara membantu *mentee* dalam mengembangkan kompetensi melalui berbagai jenis pelatihan. **Fungsi psikososial** yang terdiri dari **pembentukan karakter** yang dapat meningkatkan kemampuan *mentee* dalam menghadapi masalah; **penerimaan (*acceptance*)** dengan cara memberikan dukungan dan dorongan; **konseling** dengan cara memberikan bantuan kepada *mentee* jika menghadapi suatu permasalahan; **persahabatan (*friendship*)** dengan cara membangun hubungan atau ikatan dengan *mentee* karena dapat meningkatkan rasa kompetensi.



Gambar II.1 Proses *Mentoring*
 (Sumber :Kram (1985) dan Cahyono (2005))

II.5 Pertumbuhan Bisnis

Kewirausahaan merupakan kumpulan orang yang memiliki kemampuan dalam mengelola, mengenali peluang bisnis masa depan, dan memanfaatkannya dengan ide - ide kreatif dan inovatif (Supartha, 2005). Oleh karena itu, perlu ditingkatkan jiwa kewirausahaan agar dapat berkontribusi dalam pembangunan perekonomian Indonesia. Untuk menunjang hal tersebut pemerintah membuat serangkaian program pelatihan salah satunya itu adalah *mentoring* (pendampingan) terhadap wirausaha-wirausaha di Indonesia agar kelak dapat menjadi pebisnis yang handal dan bermanfaat bagi Indonesia. Menurut Ting *et al* (2017) dari keberhasilan kegiatan *mentoring* ini pada akhirnya terbentuk hasil yang berhubungan dengan indikator pertumbuhan bisnis, yaitu :

1. *Experience level*

Merupakan suatu pengukuran yang diukur berdasarkan tingkat kepuasan dan hasil yang diperoleh oleh wirausaha selama mengikuti kegiatan *mentoring* mencakup umpan balik (*feedback*), pengalaman, pengembangan potensi diri wirausaha.

2. *Utility level*

Merupakan suatu pengukuran yang diukur berdasarkan pertumbuhan pribadi dan pertumbuhan bisnis mencakup komprehensif pribadi, pengembangan karir kewirausahaan, pencapaian tujuan dan pengembangan usaha yang berkelanjutan.

II.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Setyawati (2016) menganalisis dampak pada keberhasilan *Start-up Business*: studi kasus pada *Start-up Business* di Indonesia. Jumlah sampel pada penelitian ini adalah 100 sampel yang dipilih secara random pada pemilik *start-up* bisnis mahasiswa di beberapa universitas di Surabaya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kegiatan *mentoring* mempengaruhi keberhasilan *start-up* bisnis dari mahasiswa beberapa universitas di Surabaya. Dan peran seorang mentor dalam kegiatan *mentoring* tersebut adalah melatih tiap individu dalam bisnis, menjadi panutan, serta pemberi dukungan sosial kepada mahasiswa yang menjadi *mentee*. Penelitian ini berfokus pada peran mentor dalam kegiatan

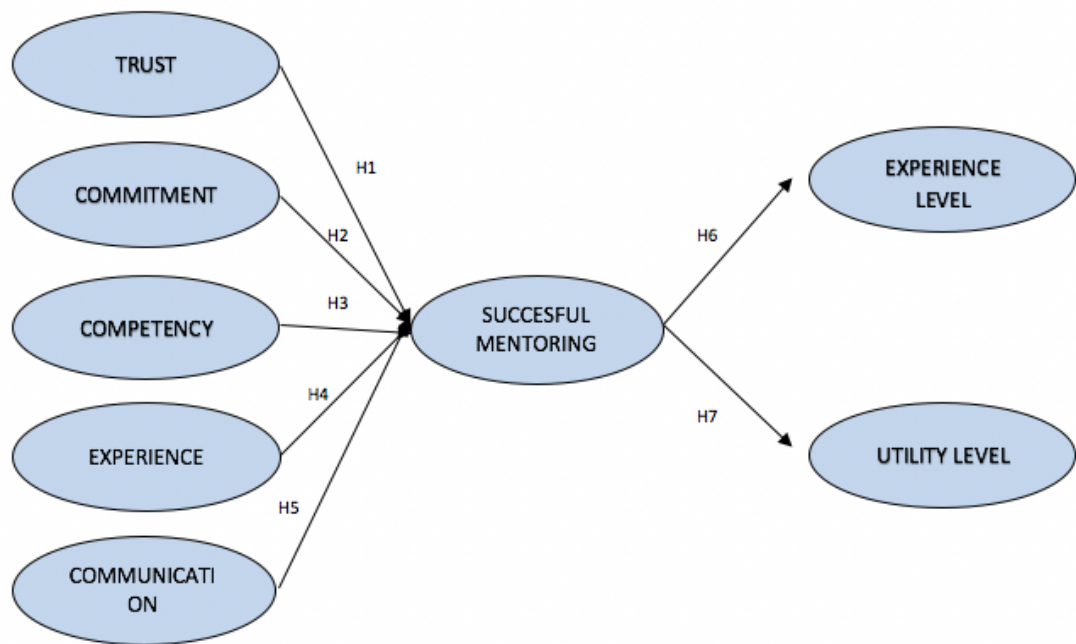
mentoring akan tetapi mentor tidak dilibatkan pada penelitian ini. Sehingga penelitian hanya terbatas pada seberapa besar peran *mentoring* pada keberhasilan *start-up* bisnis.

Penelitian yang dilakukan oleh Hindarto (2021), menguji pengaruh penilaian dan *mentoring* terhadap peningkatan kinerja karyawan rumah sakit Islam Nasrul Ummah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *mentoring* mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan yang diimplementasikan dalam bentuk dorongan, pendampingan, serta pemberian dukungan kepada karyawannya. Dengan kesimpulan yaitu penilaian dan *mentoring* yang dilaksanakan memberikan hasil yang positif berupa peningkatan pada kinerja karyawan RSI NU.

Penelitian Hadhari (2019) menganalisis pengembangan sumber daya manusia menggunakan *coaching* dan *mentoring* pada komunitas Tangan di Atas Wilayah Semarang. Hasil penelitian ini menjelaskan permasalahan yang dihadapi oleh Komunitas TDA yaitu banyaknya anggota yang hanya fokus mengikuti program *coaching* dan tidak memiliki waktu mengikuti kegiatan *mentoring* dikarenakan pembagian waktu yang kurang optimal, kurangnya kesadaran akan pentingnya *mentoring* bisnis. Pada akhirnya, ketika menghadapi masalah dalam bisnis, banyak orang berhenti karena tidak bisa menyelesaikan masalah. Selain itu kurangnya imbalan untuk mentor mempengaruhi hasil dari kegiatan *mentoring*.

II.7 Kerangka Konseptual

Melihat dari penelitian-penelitian yang sudah ada sebelumnya yang lebih fokus pada pengaruh *mentoring* secara umum. Penelitian ini akan fokus untuk mengetahui karakteristik dari mentor yang dinilai bisa mempengaruhi suksesnya kegiatan *mentoring* dan pengaruhnya terhadap pertumbuhan bisnis. Semua konstruksi dibahas lebih lanjut di bagian berikutnya.



Gambar II.2 Kerangka Konseptual
(Sumber: Olahan Data Pribadi, 2022)

II.8 Pengembangan Hipotesis

II.8.1 Kepercayaan (*Trust*)

Tindakan dari seorang mentor sangat mempengaruhi harapan dan kepercayaan dari *mentee* kepada mentor tersebut dalam membantu membimbing dan mengembangkan karirnya (Hunt & Michael, 1983; kram, 1983). Rasa saling percaya antara satu sama lain terbentuk dari adanya dukungan penuh saat kegiatan *mentoring* (Grocutt *et al*, 2022). Tuchinsky (1996) menemukan bahwa kepercayaan cenderung menjadi penentu yang berpengaruh antara kualitas interaksi masa depan di semua tahap *mentoring*.

Sedangkan Jean & Tremblay (2011) menyatakan bahwa kepercayaan *mentee* dalam kemampuan mengidentifikasi peluang meningkat ketika mentor bisa menjadi *role model* mereka dalam berwirausaha. Kegiatan *mentoring* melibatkan kerjasama antar mentor yang lebih berpengalaman dengan *mentee* yang kurang berpengalaman dalam suatu hubungan yang ditandai dengan rasa saling percaya,

pertumbuhan, dan perkembangan *mentee* (Farruggia *et al.*, 2010) . Dari ulasan diatas bisa disimpulkan bahwa:

H1: *Trust* berpengaruh positif terhadap *successful mentoring*.

II.8.2 Komitmen (*Commitment*)

Eby & Lockwood (2005) mengungkapkan bahwa, komitmen dari seorang mentor memiliki pengaruh yang sangat penting dalam suatu hubungan kegiatan *mentoring*. Keberhasilan dari program *mentoring* baik di suatu organisasi ataupun akademik pasti mencakup adanya komitmen antara mentor dengan *mentee* (Laura *et al.*, 2009). Komitmen memiliki pengaruh terhadap keberlanjutan program *mentoring* dan memperkuat hubungan (Rusbult, 1980).

Komitmen dari seorang mentor itu terbentuk dari kepuasan terhadap hubungan dengan *mentee* dalam kegiatan *mentoring* (Spencer *et al.*, 2017; 2020). Komitmen mentor memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan hubungan *mentee* dan efektivitas dalam *mentoring* (Allen & Ebby *et al.*, 2008). Sehingga bisa disimpulkan bahwa:

H2: *Commitment* berpengaruh positif terhadap *successful mentoring*.

II.8.3 Kompetensi (*Competency*)

Kegiatan *mentoring* meningkatkan kompetensi dan kemampuan diri (*self-efficacy*) wirausaha muda dalam memperoleh keunggulan hasil dan kompetensi kewirausahaan (Baluku *et al.*, 2020). Lau *et al* (2016) mengatakan bahwa, pengembangan kegiatan *mentoring* harus disertakan dengan adanya kepercayaan dan kompetensi diri. Kompetensi merupakan suatu perilaku, atribut atau pengetahuan yang dapat diamati dan menjadi suatu keharusan atau kebiasaan yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan (Woodruffe *et al.*, 1993).

Kompetensi merupakan suatu karakteristik yang terdapat dalam diri setiap individu berhubungan dengan superior *performance* dalam situasi kerja (Spencer, 1993). Sedangkan menurut Untari *et al* (2015) kompetensi merupakan keahlian dan keterampilan dasar yang didasari dari pengalaman seseorang. Oleh karena itu, agar kegiatan *mentoring* bisa berjalan dengan lancar merupakan suatu prasyarat bahwa mentor yang diakui sebagai orang yang memiliki pengalaman dan pengetahuan harus memiliki keterampilan yang sesuai dengan bidang yang menjadi spesialisasinya sehingga kegiatan *mentoring* bisa berjalan dengan lancar. Dari

ulasan diatas bisa disimpulkan bahwa:

H3: *Competency* berpengaruh positif terhadap *successful mentoring*.

II.8.4 Pengalaman (*Experience*)

Pemilihan mentor yang berpengalaman dengan rekam jejak yang terbukti dalam kegiatan pendampingan dapat meningkatkan kualitas dan hasil dari kegiatan *mentoring* (Areephanthu *et al.*, 2015). Terkait dengan ini, faktanya seorang mentor idealnya juga membutuhkan pengalaman atau pengetahuan tentang organisasi dimana kegiatan *mentoring* berlangsung (Brank & Bailey, 1992).

St-Jean *et al* (2017) menyatakan bahwa mentor yang berpengalaman lebih dibutuhkan dalam suatu bisnis dikarenakan dapat melihat peluang, serta sebagai manifestasi perubahan. Oleh karena itu, agar bimbingan dengan *mentee* bisa berjalan dengan efektif, mentor harus memperkuat pelatihan (Ann-Louise *et al.*, 2015) untuk meningkatkan pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan kewirausahaan (Baron & Ensley, 2006; Baron, 2009). Dari ulasan diatas bisa disimpulkan bahwa :

H4: *Experience* berpengaruh positif terhadap *successful mentoring*

II.8.5 Komunikasi (*Communication*)

Kunci utama dari kegiatan *mentoring* adalah komunikasi yang efektif, komunikasi yang efektif dianggap sebagai ciri dari hubungan *mentoring* yang efektif. Jika komunikasi berhasil, akan berdampak pada kualitas hubungan antar mentor dan *mentee* dan menjadi dasar dalam menjalin hubungan dalam proses *mentoring* (Sadowska *et al.*,2022). Supaya bisa berhasil dan efektif seorang mentor harus memiliki kepercayaan diri dalam keterampilan komunikasinya (Wilkin, 1992).

Dalam kegiatan *mentoring* hubungan komunikasi yang baik antara mentor dan *mentee* akan sangat membantu dalam menciptakan kepercayaan dan melakukan pembinaan sehingga dampak yang diperoleh yaitu menjadi semakin produktif (Martoredjo, 2015). Seorang mentor harus memahami dan mengetahui informasi tentang *mentee*-nya, agar bisa membantu mentor dalam menggunakan komunikasi yang tepat saat proses *mentoring* (Jokelainen, 2013). Dari ulasan diatas bisa disimpulkan bahwa :

H5: *Communication* berpengaruh positif terhadap *successful mentoring*.

II.8.6 Keberhasilan *Mentoring* (*Successful Mentoring*)

Sullivan (2000) menyatakan bahwa keberhasilan dalam *mentoring* memiliki dampak yang besar terhadap keberhasilan dalam menjalankan bisnis bagi wirausaha muda terutama dalam pembentukan karakteristik yang kuat dari para wirausaha muda. Keberhasilan program *mentoring* sangat bergantung pada hubungan antara mentor dan *mentee* (Yuanyuan, 2015) . Mentor dan *mentee* yang cocok adalah kunci untuk hubungan *mentoring* yang sukses. Dalam banyak hal, konteks hubungan *mentoring* yang sukses ditentukan oleh program *mentoring* (Keller, 2005) dan Keberhasilan *mentoring* berpengaruh penting untuk kesuksesan karir dan kepuasan bagi mentor dan *mentee* (Sharon *et al.*, 2012). Dengan demikian:

H6: *Successful mentoring* berpengaruh terhadap *mentoring effect: experience level*.

H7: *Successful mentoring* berpengaruh terhadap *mentoring effect: utility level*.

