

***Mentoring* bagi para Mediator Hubungan Industrial sebagai suatu Intervensi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia**

Wustari L. Mangundjaya

Fakultas Psikologi Universitas Bhayangkara, Jl. Raya Perjuangan No.81, RT.003/RW.002, Marga Mulya, Kec. Bekasi Utara,
Kota Bks, Jawa Barat 17143

wustari.larasati@dsn.ubharajaya.ac.id

Abstract

In business, a harmonious relationship among the owner, management, and employees is ideal and needed by all parties. However, in reality, this condition cannot always be achieved. Many variables might hinder this harmonious relationship, such as misunderstanding, different perceptions, and different needs that consequently affect the relationship, and even this relationship needs a mediator to mediate the relationship. In this regard, mediator play an essential role and consequently require special skills to conduct their roles professionally. Meanwhile, not every mediator has mastered the roles that need an intervention program to develop the needy skills. In this regard, mentoring was chosen as the intervention program for the Industrial Relation Mediator who works at the Ministry of Manpower Republic Indonesia from many regions in Indonesia. This mentoring program was done in three stages with different objectives and methods. Evaluation results showed that participants were satisfied with the program.

Keywords: Mediator, Mentoring, Competency development, Organizational development intervention.

Abstrak

Dalam dunia usaha hubungan yang harmonis antara pemilik, manajemen dan karyawan adalah merupakan kondisi yang ideal serta diinginkan oleh semua pihak. Meskipun demikian, pada kenyataannya kondisi ini tidak dapat selalu tercapai. Berbagai variabel antara lain kesalah pahaman, perbedaan persepsi maupun perbedaan kebutuhan dapat muncul yang mengganggu keharmonisan hubungan tersebut. Hubungan yang kurang harmonis tersebut bahkan ada yang memerlukan mediator untuk menjembatani hubungan keduanya. Dalam hal ini, seorang mediator memiliki peran penting dalam membangun hubungan yang harmonis tersebut, untuk itu mediator memerlukan keterampilan tertentu supaya dapat menjalankan perannya dengan baik. Meskipun demikian, tidak semua yang berperan sebagai mediator memiliki keterampilan yang diperlukan sehingga memerlukan adanya program intervensi yang tujuannya mengembangkan keterampilan yang tersebut. Dalam hal ini, program intervensi yang dilakukan adalah melalui program *mentoring* bagi para Mediator Hubungan Industrial yang bekerja pada Kementrian Ketenagakerjaan RI di berbagai daerah di Indonesia. Program mentoring ini terdiri dari 3 (tiga) tahap dengan tujuan dan metode yang berbeda. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa partisipan secara umum merasa puas dengan kegiatan mentoring yang dilakukan.

Kata kunci: Mediator, Mentoring, Pengembangan kompetensi, Intervensi pengembangan organisasi.

Copyright (c) 2024 Wustari L. Mangundjaya

✉ Corresponding author: Wustari L. Mangundjaya

Email Address: wustari.larasati@dsn.ubharajaya.ac.id (Jl. Raya Perjuangan No.81, RT.003/RW.002, Marga Mulya, Kec. Bekasi Utara, Kota Bks, Jawa Barat 17143)

Received 12 June 2024, Accepted 20 June 2024, Published 25 June 2024

PENDAHULUAN

Perkembangan yang cepat dalam teknologi dan ilmu pengetahuan memengaruhi perkembangan dunia usaha. Hal ini berdampak pada lingkungan industri maupun hubungan antara pemilik usaha, manajemen dan karyawan. Dalam hal ini, terdapatnya hubungan yang harmonis diantara mereka merupakan hal yang diinginkan oleh semua pemangku kepentingan. Meskipun demikian, kondisi tersebut tidak selalu dapat tercapai yang disebabkan oleh berbagai hal, yang antara lain disebabkan oleh adanya kebutuhan dan keinginan dari para pihak yang tidak dapat terpenuhi, maupun yang disebabkan karena adanya persepsi yang berbeda atau karena adanya hambatan dalam berkomunikasi.

Hal ini semua, dapat menyebabkan konflik yang kadangkala tidak dapat terselesaikan dengan mudah oleh manajemen, bahkan mungkin harus diselesaikan melalui pihak ketiga, yaitu melibatkan Kementerian Ketenagakerjaan RI untuk dapat melakukan mediasi pada pihak-pihak yang mengalami konflik sehingga dapat memperoleh hasil yang memuaskan bagi para pihak yang sedang berkonflik.

Mereka yang melakukan mediasi tersebut disebut sebagai mediator yang tugasnya menjembatani penyelesaian permasalahan yang berhubungan dengan hubungan industrial. Menjadi seorang mediator tidaklah mudah, karena ia harus memiliki keterampilan tertentu untuk dapat menjalankan perannya dengan efektif dan profesional. Dalam hal ini, tidak semua staf dapat langsung menjadi seorang mediator meskipun memiliki pengetahuan yang memadai dalam bidang hukum dan ketenagakerjaan, sehingga memerlukan pembekalan berbagai keterampilan yang sifatnya soft-skills yang diperlukan untuk menjalankan perannya sebagai mediator secara lebih efektif dan profesional. Menyadari mengenai hal tersebut, maka Kementerian Ketenagakerjaan RI menyelenggarakan program mentoring bagi para Mediator Hubungan Industrial dengan tujuan untuk memberikan pembekalan keterampilan bagi mereka, yaitu untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi para mediator dalam menyelesaikan konflik yang terjadi antara pemilik usaha dan karyawannya.

Program mentoring yang dilakukan diharapkan akan dapat meningkatkan kualitas kinerja dan efektivitas kerja dari anggota organisasi melalui lokakarya, diskusi intensif, pengarahan, dan penguatan yang tujuannya untuk peningkatan keterampilan dan kepercayaan diri karyawan dalam memberikan kontribusi positif pada organisasi. Hal ini diperkuat oleh pakar mengenai hubungan interpersonal antara lain de Janasz et al., (2022) yang menyatakan bahwa tren yang terdapat dalam dunia bisnis dan usaha yang berkembang saat ini menjadikan kegiatan mentoring menjadi suatu kegiatan yang tidak hanya diperlukan tetapi menjadi hal yang pokok dalam mencapai kesuksesan, baik bagi karyawan (sumber daya manusia) maupun bagi organisasi secara keseluruhan.

Mentoring adalah sebuah proses untuk membantu seseorang untuk belajar mengenai pengetahuan dan keterampilan baru dari orang lain yang lebih berpengalaman. Dalam bahasa Indonesia, mentoring dikenal juga dengan sebutan pendampingan. Dalam hal ini, sesuai dengan namanya, fungsi seorang mentor adalah mendampingi mentee (orang yang mengikuti mentoring). Lebih lanjut, menurut Association for Talent Development (2024), mentoring bisa dilakukan secara formal atau informal. Pada pendampingan formal, biasanya hubungan antara mentor dan mentee lebih terstruktur. Sementara, pendampingan informal biasanya berjalan lebih santai dan tidak ada sistem penilaian atau proses kemajuan yang terencana.

Mentoring adalah suatu hubungan kolaboratif yang timbal balik, yang biasanya terjadi antara karyawan senior dengan karyawan yang lebih junior sebagai mentee dengan tujuan pembelajaran dan pengembangan diri yang dapat berdampak pada pengembangan karirnya kemudian. Seringkali terjadi bahwa mentor dan mentee berasal dari internal organisasi dan menekankan pada tujuan organisasi, budaya organisasi, pengembangan karir, dan pengembangan diri secara profesional sehingga dapat tercapai keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (*work-life balance*). Dalam hal ini,

seorang mentor yang handal berperan sebagai panutan (role model) dan papan pantul (sounding boards) bagi mentee serta memberikan arahan dan bimbingan untuk membantu mentee dalam mencapai tujuannya.

Secara umum terdapat beberapa teknik mentoring, yaitu: a) Mentoring satu persatu (One-on-One Mentoring). Tipe mentoring ini adalah tradisional dan konvensional dari semua tipe mentoring. Dalam hal ini hanya mentor dan mentee yang terlibat dan pada umumnya karyawan yang lebih senior dan berpengalaman sebagai mentor yang dipasangkan dengan karyawan yang lebih junior sebagai mentee; b) Mentoring secara berkelompok (Group mentoring). Pada model ini beberapa mentor akan bekerja bersama-sama untuk membantu satu atau beberapa mentee. Sekolah atau program pemuda seringkali menerapkan model ini karena adanya kelangkaan sumberdaya, baik waktu maupun mentor; c) Mentoring sesama rekan (Peer mentoring) pada jenis ini partisipan biasanya berasal dari departemen atau divisi yang sama, atau jenis pekerjaan yang sama dimana mereka akan berbagi pengalaman mengenai pekerjaan maupun kehidupan pribadi yang relatif mirip dengan apa yang dialami oleh peserta yang lain. Tujuan peer mentoring ini adalah untuk dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh masing-masing partisipan. Para partisipan dalam grup ini saling memberikan dukungan satu sama lain. Kegiatan ini dapat dilakukan dengan mentoring secara satu per satu atau dilakukan secara berkelompok; d) Mentoring jarak jauh (Distance or E-mentoring), dengan kemajuan teknologi mentoring tidak harus dilakukan secara tatap muka, tetapi dapat juga dilakukan dengan media online secara virtual; dan e) Mentoring berlawanan (Reverse mentoring). Mentoring jenis ini berbeda dari jenis konvensional dimana senior profesional yang akan melakukan mentoring pada staf junior, tetapi justru staf yang lebih junior yang akan menjadi mentor bagi staf yang lebih senior.

Sementara itu, Hartley (2006) dalam bukunya menyebutkan bahwa proses mentoring terdiri dari 3 tahap yaitu: 1) Eksplorasi, pemahaman dan aksi. Melalui eksplorasi maka pemahaman dapat diperoleh dan aksi yang dilakukan dapat berhubungan dengan pemahaman tersebut. Pada tahap ini mentor menggunakan strategi memfasilitasi antara lain dengan cara: a) membuka diskusi dan percakapan terlebih dahulu; b) membangun hubungan interpersonal; c) mengklarifikasi tujuan yang ingin dicapai; d) mendiskusikan aturan main yang disepakati bersama maupun memberikan dukungan dan konseling (bila diperlukan). Mentor juga mengajukan pertanyaan, mendengarkan, dan menegosiasikan agenda yang akan dilakukan. 2) Pemahaman dan pengetahuan baru. Pada tahap ini mentor dapat menerapkan berbagai strategi supaya mentee dapat memperoleh pemahaman baru. Hal yang dapat dilakukan disini antara lain adalah: a) memberikan dukungan; b) melakukan konseling (bila diperlukan); c) memberikan umpan balik; d) membantu mengidentifikasi kebutuhan pengembangan dan proses pembelajaran serta pengembangan; e) memberikan informasi, nasehat, serta kisah berbagai pengalaman, dan cerita (story telling). 3) Aksi. Pada tahap ini yang dilakukan antara lain adalah: a) mempelajari berbagai opsi dan konsekuensi dari tindakan yang dapat dilakukan; b) membangun kedekatan relasi; c) melakukan negosiasi dan mengembangkan rencana tindakan; d)

menstimulus timbulnya ide-ide baru dan kreativitas; e) membantu dalam menyelesaikan masalah dan pengambilan keputusan; dan f) melakukan monitoring dan evaluasi.

Lebih lanjut, Megginson dan Clutterbuck (2005a, 2005b) menyatakan bahwa sebagai seorang mentor terdapat beberapa keterampilan yang perlu dimiliki, yaitu memiliki perhatian pada orang lain, mampu memberikan dukungan, memiliki keterampilan berkomunikasi dan mendengarkan yang baik, memiliki kemampuan untuk mendiagnosis isu dan mencari solusi, menyadari mengenai kondisi diri serta kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, memiliki kemampuan untuk menjalin hubungan dengan orang lain serta memotivasinya, memiliki kemampuan observasi dan dapat berperan sebagai konselor. Selain itu pula, seorang mentor juga perlu untuk membangun kepercayaan dari mentee, memberikan umpan balik konstruktif, menginspirasi, mengelola risiko maupun membuka diri untuk dapat dijangkau oleh mentee (Phillips-Jones, 2003).

METODE

Peserta program mentoring adalah para staf Kementerian Ketenagakerjaan yang tugasnya saat ini dan/atau yang akan ditugaskan sebagai mediator hubungan industrial yang berasal dari seluruh Indonesia yang berjumlah 39 orang. Pendekatan yang dilakukan merupakan kombinasi dari pembekalan yang merupakan: a) pembelajaran, yaitu setiap peserta akan mengikuti kelas secara luring di mana peserta dapat berinteraksi dengan narasumber secara berkelompok terkait materi yang disampaikan. Pada setiap materi pembelajaran peserta akan diberikan *pre-test & post-test* dan di akhir peserta akan diberikan tugas praktek untuk mengasah kemampuan terkait dengan materi program mentoring; b) program mentoring secara berkelompok dimana setiap peserta akan memiliki Mentor sebagai tempat konsultasi jika menemui kesulitan dalam mempraktekkan materi yang telah dipelajari; c) pada akhir program setiap peserta akan melakukan presentasi di depan Mentor serta bila dimungkinkan dihadiri oleh pimpinan di mana mereka melaksanakan kegiatan program mentoring tersebut.

HASIL DAN HASIL

Kegiatan ini dilakukan selama 3 (tiga) tahap, yaitu:

1. Tahap pertama, para peserta diberikan pelatihan dasar mengenai pengetahuan yang berhubungan dengan keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan tugas-tugasnya sebagai Mediator Hubungan Industrial. Pelatihan dasar ini berfokus pada empat topik utama, yaitu Pemecahan Masalah yang Kompleks (*Complex Problem Solving*), Desain proses berpikir (*Design Thinking*), Pengaruh Sosial (*Social Influence*), dan Kecerdasan Emosi (*Emotional Intelligence*). Kegiatan tahap pertama ini dilakukan selama 2 (dua) hari. Dalam hal ini, topik kecerdasan emosi memperoleh durasi yang lebih lama dari topik lainnya karena dianggap kecerdasan emosional di tempat kerja merupakan salah satu topik yang signifikan bagi para *mentee*. Pelatihan tersebut dilakukan dengan pendekatan pembelajaran dengan pengalaman (*experiential learning*) dengan

menggunakan prinsip belajar orang dewasa (Mangundjaya, 2017; Mangundjaya, 2019). Dalam pelatihan ini, untuk dapat lebih mempercepat pemahaman dari para peserta maupun untuk membuat pelatihan menyenangkan, maka digunakan berbagai metode penyampaian, antara lain diskusi kelompok, pengisian *self-inventory*, permainan, seminar dan studi kasus. Secara umum, partisipan menyukai pelatihan yang diberikan. Untuk mengetahui apakah peserta mengikuti proses pembelajaran dengan baik, maka diberikan *pre-test* dan *post test* untuk semua topik yang diajarkan.

2. Tahap kedua, melakukan mentoring selama 2 (dua) bulan, yaitu para mentor diminta untuk membimbing dan memberikan pembekalan bagi para *mentee* dalam hal menerapkan teori dan konsep yang telah diberikan dalam menangani kasus-kasus yang melibatkan hubungan industrial. Disini para mentor melakukan bimbingan setiap minggu serta memberikan umpan balik maupun memberikan berbagai materi yang diperlukan para *mentee*. Kegiatan ini dilakukan melalui media Zoom untuk memudahkan dilakukannya pemberian materi bagi seluruh peserta yang berada di berbagai daerah di Indonesia. Selain itu, para mentor juga memberikan *template* yang dapat dijadikan acuan bagi para *mentee* dalam mempresentasikan kasus-kasus yang ditanganinya. *Template* tersebut terdiri dari informasi mengenai: a) Pengantar, yaitu menerangkan secara singkat pengantar mengapa membahas kasus apa yang akan dibahas dengan menggunakan metode tertentu; b) Menerangkan secara singkat permasalahan yang dihadapi; c) Aksi yang dilakukan; dan d) Evaluasi dari hasil aksi yang telah dilakukan sebagai mediator.
3. Tahap ketiga, melakukan evaluasi dari kegiatan yang telah dilakukan dengan cara para peserta melakukan presentasi dari tulisan yang telah dibuatnya dalam hubungannya dengan kasus memediasi hubungan industrial. Pada waktu peserta melakukan presentasi mereka juga diberi penilaian baik dari cara melakukan presentasi maupun dari konten yang dibahas. Selain itu pula, pada akhir dari kegiatan ini dipilih peserta terbaik, yaitu peserta yang dapat mempresentasikan hasil mediasi yang telah dilakukan secara efektif.

Hasil Evaluasi

Untuk dapat mengetahui efektifitas dari pelaksanaan program mentoring ini, maka dilakukan evaluasi level 1 (satu) yaitu evaluasi yang mengukur reaksi dari peserta mengenai penyelenggaraan program (Mangundjaya, 2017), dan evaluasi level 2 (dua) untuk mengukur hasil proses pembelajaran. Evaluasi level 1 (satu) dilakukan pada akhir program *mentoring* selesai dilakukan, dan evaluasi level 2 (dua) dilakukan setelah tahap pertama pemberian pembekalan secara luring selama dua hari. Hasil dari evaluasi mengenai reaksi peserta terhadap kegiatan mentoring tersebut tercermin pada Tabel 1 di bawah ini, dengan jumlah peserta sebanyak 39 orang.

Tabel 1. Hasil Evaluasi Kegiatan

No	Variabel yang dinilai	Sangat Kurang	Kurang	Cukup	Baik	Sangat Baik
1	Kesesuaian hasil kegiatan dengan tujuan (manfaat).			1	19	19
2	Durasi (lama kegiatan)	-	4	11	15	9
3	Materi/ <i>handout</i> /perlengkapan			22	17	-
4	Metode penyelenggaraan				14	25
5	Fasilitator/mentor				10	29

Dari hasil yang terdapat pada Tabel 1 terlihat bahwa hasil kegiatan tersebut adalah sesuai dengan tujuan dan dirasakan memiliki manfaat bagi para peserta yang terlihat dari pada umumnya jawaban terkumpul pada nilai Baik dan Sangat baik (97.43%). Hasil yang relatif sama terlihat pada hasil evaluasi metode penyelenggaraan yang nilainya terkumpul pada Baik dan Sangat Baik (100%), maupun pada Fasilitator/Mentor yang nilainya berkisar pada Baik dan Sangat Baik (100%). Sementara itu, durasi kegiatan ada yang menyatakan Kurang, karena merasa bahwa durasi yang dialokasikan untuk kegiatan ini kurang lama.

Dari hasil analisis dan evaluasi kegiatan mentoring tersebut dapat disimpulkan bahwa program *mentoring* memiliki peran penting dalam pengembangan kompetensi, baik pengetahuan, keterampilan maupun perilaku. Hal ini selaras dengan apa yang dinyatakan oleh Martoredjo (2015) yaitu *mentoring* berperan untuk pengembangan kompetensi dan kualitas karyawan. Hasil ini juga mendukung penelitian terdahulu (Baumeister & Leary, 1995; Eby, et al., 2008) yang menunjukkan bahwa kegiatan *mentoring* secara signifikan berkorelasi positif dengan berbagai kinerja *mentee*. Hal ini selaras dengan anggapan konvensional para pakar terdahulu yang menyatakan bahwa kedekatan hubungan dengan orang lain adalah penting sepanjang hidup seseorang. Berdasarkan analisis hasil tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa *mentoring* dapat dijadikan salah satu bentuk intervensi pengembangan sumber daya manusia. Hal ini selaras dengan apa yang dinyatakan oleh Cummings dan Worley (dalam Mangundjaya, 2020) bahwa *mentoring* adalah satu bentuk intervensi pengembangan organisasi.

Sementara itu, disamping sisi positif sebagai suatu bentuk hubungan interpersonal, *mentoring* juga dapat juga memiliki aspek disfungsi. Aspek itu dapat dialami oleh semua pihak, baik itu mentor, *mentee*, maupun organisasi, bahkan dapat pula terjadi bahwa proses *mentoring* yang efektif ditandai dengan pengalaman negatif (Gravells & Wallace, 2002). Dengan perkataan lain, *mentoring* tidak dapat menjadi solusi untuk penyelesaian semua masalah.

KESIMPULAN

Kegiatan mentoring sebagai salah satu intervensi pengembangan organisasi melalui manajemen SDM terlihat terbukti dapat dilakukan. Program mentoring dapat menjadi salah satu program pengembangan tenaga kerja secara terencana dan berkesinambungan. Hal ini terbukti dengan hasil evaluasi yang memperlihatkan bahwa program *mentoring* meningkatkan pengetahuan, keterampilan,

perilaku, serta meningkatkan kualitas untuk menjadi mediator hubungan industrial yang handal. Dalam hal ini, tindak lanjut program diperlukan untuk dapat memelihara kompetensi yang telah dimiliki melalui program ini,

DAFTAR PUSTAKA

- ATD (2024). What is mentoring?, di unduh pada tanggal 21 May 2024 dari: <https://www.td.org/talent-development-glossary-terms/what-ismentoring#:~:text=Mentoring%20is%20a%20reciprocal%20and,%2C%20learning%2C%20and%20-career%20development.>
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human emotion. *Psychological Bulletin*, 117, 497–529.
- Eby, L.T., . Allen, T. D., Sarah, C., Evans, S. C., Ng, T., & DuBois, D. (2008). Does Mentoring Matter? A Multidisciplinary Meta-Analysis Comparing Mentored and Non-Mentored Individuals. *J Vocat Behav.*, 72(2), 254–267. doi:10.1016/j.jvb.2007.04.005. Di unduh dari <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2352144/>.
- de Janasz, S., Dowd, & Schneider, B. (2022) *Interpersonal skills in Organizations*, 7th Edition. McGraw Hill.
- Gravells, J. & Wallace, S. (2002). Mentoring in further education: Meeting the National Occupational Standards. www.learningmatters.co.id.
- Hartley, S. (2006). *Mentoring and coaching skills development*. http://www.tpct-tvcd.nhs.uk/what_we_do/Mentoring.php.
- Mangundjaya, W. L. (2017). *Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia*. Jakarta: Swascita Publishing Company.
- Mangundjaya, W. L. (2019). *Seminar, workshop dan pelatihan sebagai intervensi pengembangan kompetensi SDM*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Mangundjaya, W. L. H. (2020). *Pengembangan organisasi: Diagnosis dan intervensi*. Surabaya: CV Jakad Media Publishing.
- Martoredjo, T. N. (2015). Peran dimensi mentoring dalam upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia. *Humaniora*, 6(4), 444-45.
DOI:<https://doi.org/10.21512/humaniora.v6i4.3373>
<https://journal.binus.ac.id/index.php/Humaniora/article/view/3373>
- Megginson, D. & Clutterbuck, D. (2005a). *Making coaching work: Creating a coaching culture*. London: CIPD.
- Megginson, D. & Clutterbuck, D. (2005b). *Techniques for coaching and mentoring*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Phillips-Jones, L. (2003). Skills for successful mentoring: Competencies of outstanding mentors and

mentees. Dalam *The mentoring coordinator's guide: The mentor's guide, and the mentee's guide*. Grass Valley: CA CCC/The Mentoring Group.