

**ANALISIS PEMBENTUKAN
CONTINUOUS MENTORING
(STUDI KASUS PADA FERTO GROUP)**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro**

**Disusun Oleh :
Johan Soetanto, ST
NIM 12010113410101**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2018**



Sertifikasi

Saya, Johan Soetanto, ST, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ni adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggung jawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, 17 April 2018

Johan Soetanto, ST

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

Analisis Pembentukan *Continuous Mentoring* (Studi Kasus pada Ferto Group)

yang disusun oleh Johan Soetanto, ST, NIM 12010113410101
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 17 April 2018
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Pertama

Pembimbing Anggota

Dr. Suharnomo, SE, Msi.

Dr. Hj. Indi Djastuti, MS

Semarang, 17 April 2018

Ketua Program Pasca Sarjana

Magister Manajemen Universitas Diponegoro

Dr. H. Susilo Toto Raharjo, MT

ABSTRACT

The problem that occurred in Ferto Group was the lack of future generations that had the same DNA as the company's key employees indicated by the age range that is too far between managerial and staff positions. This is allegedly due to the transfer of knowledge from early employees is not going well that affects the less optimal sustainable mentoring component currently performed by the management of employees. Employees feel that the current mentoring is less consistent and unsustainable, making employee performance less than optimal. The purpose of this research is to analyze the continuous mentoring of Ferto Group employees.

The number of informants used in this study were 16 owners and employees of Ferto Group. The method of data collection is by using interview. Data analysis method used is qualitative analysis with interactive model.

Based on the research that has been done then it can be obtained the conclusion, for Ferto Group's survival in achieving its goal of becoming a true and trusted distributor company, it is needed a new generation that will be able to lead Ferto Group in the future. Structured and sustainable mentoring will make Ferto Group's company components to have the same consistency and vision of both employees and leaders and in the long run it is expected to change the principal as well. The company's new culture is based on the value of continuous mentoring to instill corporate values to employees.

Keywords: mentoring, continuous, value, culture, employees

ABSTRAK

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. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pembentukan *continuous mentoring* karyawan Ferto Group.

Jumlah informan yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 16 orang pemilik dan karyawan Ferto Group. Metode pengumpulan data adalah dengan menggunakan wawancara. Metode analisis data yang digunakan adalah analisa kualitatif dengan model interaktif.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka dapat diperoleh kesimpulan, untuk survival Ferto Group dalam mencapai tujuannya yaitu menjadi perusahaan distributor yang benar dan terpercaya, diperlukan generasi baru yang akan mampu memimpin Ferto Group di masa yang akan datang. Mentoring yang terstruktur dan berkelanjutan akan membuat komponen perusahaan Ferto Group untuk memiliki konsistensi dan visi yang sama baik karyawan maupun pimpinan dan dalam jangka panjang diharapkan dapat merubah principal juga. Budaya baru perusahaan ini dibentuk dengan berdasarkan nilai *continuous mentoring* untuk menanamkan nilai-nilai perusahaan kepada karyawan.

Kata kunci: *mentoring*, *continuous*, nilai, budaya, karyawan

KATA PENGANTAR

Dengan sepenuh hati yang tulus, penulis panjatkan syukur kepada Tuhan Yesus Kristus. Kemampuan penulis tidak mungkin dapat menyelesaikan penulisan tesis yang berjudul “**Analisis Pembentukan *Continuous Mentoring* (Studi Kasus pada Ferto Group)**” ini tanpa kekuatan dan kemudahan yang diberikan-Nya. Kesadaran sebagai seorang insan, penulis menyerahkan segala urusan kepada-Nya dan menerima segala keputusan yang telah digariskan.

Dalam kesempatan yang baik ini, saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu proses penyelesaian tesis, yaitu:

1. Bapak Rektor Universitas Diponegoro dan Bapak Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Bapak Dr. H. Susilo Toto Raharjo, SE, MT, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
3. Bapak Dr. Suharnomo, SE, Msi, selaku Pembimbing Utama. Kesabaran, petunjuk dan arahan yang diberikan selama proses konsultasi membuka cakrawala berpikir penulis sehingga memotivasi dalam penyelesaian penelitian ini. Bimbingan yang diberikan berdampak pada semakin baiknya penelitian ini dari hari ke hari. Disamping itu juga, sikap yang diperlihatkan beliau selama ini mengajarkan banyak hal yaitu bagaimana menjadi seorang intelektual.
4. Ibu Dr. Hj. Indi Djastuti, MS, selaku Pembimbing II. Bimbingan yang diberikan memudahkan penulis menterjemahkan hasil pemikiran kedalam tulisan. Sementara itu, kesabaran yang diperlihatkan menyebabkan penulis termotivasi untuk berusaha menyelesaikan penelitian ini.
5. Teman-teman di pasca sarjana Universitas Diponegoro, yang telah memberikan dukungan dan kesempatan kepada penulis untuk meneruskan pendidikan Strata 2 di Universitas Diponegoro Semarang.

6. Kepada seluruh pemilik dan staff Ferto Group atas kesempatan dan kemudahan dalam melakukan wawancara dan penyebaran kuesioner.
7. Kepada orang tua dan saudara saya, atas dukungan dan doanya, khususnya pada saat penulis mengalami kejenuhan dan kendala dalam penyelesaian penelitian ini. Cinta dan kasih sayang mereka yang diberikan menyebabkan penulis tidak mudah putus asa dan selalu berusaha terus melakukan yang terbaik demi keluarga.
8. Kepada pihak-pihak yang membantu proses pembuatan tesis ini, atas dukungan yang diberikan selama penulis menempuh pendidikan di Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini tak luput dari kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan kemampuan penulis. Namun, penulis mengharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi kepada pengembangan ilmu pengetahuan.

Semarang, 17 April 2018

Penulis,

(Johan Soetanto, ST)

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“The aim of education should be to teach us rather how to think,
than what to think - rather to improve our minds,
so as to enable us to think for ourselves,
than to load the memory with thoughts of other men.”

~Bill Beattie

The whole purpose of education is to turn mirrors into windows.

~Sydney J. Harris

Why should society feel responsible only for the education of children,
and not for the education of all adults of every age?

~Erich Fromm

**Tesis ini dipersembahkan kepada semua pihak yang telah
mendoakan, membantu, dan memotivasi penulis.**

DAFTAR ISI

	Halaman
SERTIFIKASI.....	ii
PENGESAHAN TESIS	iii
<i>ABSTRACT</i>	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vi
MOTO DAN PERSEMBAHAN	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	8
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	8
1.3.2 Kegunaan Penelitian	9
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	10
2.1 Telaah Pustaka	10
2.1.1 Teori Modal Manusia (<i>Human Capital Theory</i>)	10
2.1.2 <i>Mentoring</i>	12
2.1.3 Budaya Perusahaan.....	24
2.2 Dugaan Faktor Pembentuk Continuous Mentoring	28
2.3 Pengembangan Model Penelitian.....	31
BAB III METODE PENELITIAN.....	32
3.1 Perencanaan Penelitian	32
3.2 Definisi Operasional Variabel.....	32
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	34
3.4 Jenis dan Sumber Data.....	34
3.5 Populasi Dan Informan	35

3.5.1 Populasi	35
3.5.2 Sample	34
3.6 Metode Analisis Data.....	38
3.7 Keabsahan Data.....	41
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	44
4.1 Kondisi Ferto Group Saat Ini	45
4.2 Blueprint Pembentukan Budaya Perusahaan berdasarkan Budaya Bertani, Budaya Industri, dan Nilai Inti Perusahaan	52
4.3 Perusahaan sebagai Suatu Bentuk Keluarga	60
4.4 Budaya Perusahaan yang Dibangun secara Profesional	65
4.5 <i>Blueprint Continuous Mentoring</i>	68
4.6 Pembentukan <i>Continuous Mentoring</i> pada Ferto Group	74
BAB V PENUTUP.....	81
5.1 Kesimpulan	81
5.2 Implikasi Kebijakan	82
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	83
5.4 Agenda Penelitian Yang akan Datang	83
DAFTAR PUSTAKA	84
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Rata-Rata Usia dan Jabatan pada Ferto Group	5
---	---

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Penelitian	31
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Ferto Group	48
Gambar 4.2 Model Pembentukan <i>Continuous Mentoring</i>	73

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman wawancara	L-1
Lampiran 2 Hasil Wawancara	L-2

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

Jabatan	Rata-Rata Usia	Usia Termuda	Usia Tertua
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.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Teori Modal Manusia (*Human Capital Theory*)

Investasi bukan hanya dilakukan pada bidang usaha, Akan tetapi dapat juga dilakukan terhadap sumber daya manusia. Prinsip investasi dalam bidang sumber daya manusia adalah dengan mengorbankan sejumlah dana dan kesempatan memperoleh selama proses investasi, diperoleh sebagai imbalannya adalah tingkat penghasilan lebih tinggi untuk mencapai tingkat konsumsi lebih tinggi pula. Investasi ini adalah dalam bentuk pendidikan. Pengeluaran-pengeluaran untuk sumber daya manusia yang dikapitalisasi sebagai investasi atau aktiva bukan sebagai biaya dan diamortisasikan sesuai dengan masa manfaatnya sama seperti aktiva tak berwujud lainnya seperti dijelaskan dalam PSAK NO.19 (Revisi 2010) Akuntansi Aktiva Tak Berwujud mengenai amortisasi, yaitu adalah alokasi sistematis dari nilai aktiva tidak berwujud yang dapat didepresiasi selama masa manfaat aktiva tersebut. Menurut pendapat diatas maka investasi *human capital* merupakan pengeluaran-pengeluaran perusahaan seperti biaya pelatihan yang dikapitalisasi sebagai investasi dan diamortisasi sesuai dengan masa manfaat yang sama dengan masa jabatan yang diharapkan dengan tujuan memperoleh laba.

Sumber daya manusia adalah sumber daya yang penting bagi perusahaan disamping sumber daya lainnya, seperti teknologi dan modal. Sumber daya manusia merupakan penggerak aktivitas operasional suatu perusahaan. Untuk

memperjelas pengertian *human capital* (Gary Dessler, 2003:9) mendefinisikan *human capital* mengacu kepada pengetahuan, pendidikan, pelatihan, keterampilan, dan keahlian dari pekerja. Menurut Dess & Picken (2003), *human capital* adalah kemampuan individu, pengetahuan, keterampilan karyawan perusahaan dan manajer. seperti yang relevan untuk tugas ini serta kemampuan untuk menambahkan keterampilan. dan pengalaman belajar melalui individu. Ali et al (2013) mengartikan *human capital* sebagai suatu proses kerjasama untuk keuntungan dan kebajikan bersama yang didalamnya terdapat hubungan antar manusia yang ditopang oleh jaringan, norma-norma, dan kepercayaan sosial yang memungkinkan efisien dan efektifnya koordinasi. *Human capital* dapat diartikan sebagai kemampuan masyarakat untuk melakukan asosiasi satu sama lain dan selanjutnya menjadi kekuatan yang penting untuk setiap aspek eksistensi sosial yang lain

Berdasarkan dari faktor-faktor tersebut dapat disimpulkan bahwa semua yang melekat pada manusia baik itu karakteristik, kreativitas maupun pengetahuannya merupakan sumber daya yang sangat berguna bagi suatu perusahaan. Selain menghasilkan produk akhir berupa jasa, modal manusia (*human capital*) merupakan faktor penunjang tujuan perusahaan.

Menurut *PPM Management* (2010), kesuksesan organisasi ditentukan oleh SDM yang bertalenta tinggi. *Great organizations are always built by great people.* Dengan demikian, perusahaan harus mengelola manusia sebagai modal sehingga memberikan nilai tambah dan memberikan keunggulan kompetitif dibandingkan kompetitornya. Hal itulah yang menjadi program unggulan berbagai perusahaan

Indonesia dalam rangka meraih visi, misi, dan sasaran stratejik serta meningkatkan pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi (*growth sustainability*). Berangkat dari tujuan tersebut, maka upaya yang dilakukan untuk mendapatkan dan menjaga karyawan bertalenta tinggi (*talented people*) sebagai upaya meraih keunggulan kompetitif bagi perusahaan melalui *managemen talenta* menjadi salah satu sasaran stratejik perusahaan.

Modal manusia adalah akumulasi investasi yang terdapat pada seseorang (kecakapan, pendidikan dan pelatihan kerja). Modal (sumber daya) manusia dapat meningkatkan produktivitasnya dimasa mendatang (Mankiw, 2003:542).

2.1.2. Mentoring

2.1.2.1 Pengertian Mentoring

Mentor adalah kata Yunani yang berasal dari nama pelaku dalam karya sastra Homer yang berjudul *Odyssey*. *Mentor* adalah laki-laki lanjut usia yang diminta *Odyssey* menjaga anak laki-laknya, *Telemachus*, ketika *Odyssey* berangkat ke medan perang. Tidak diketahui banyak interaksi antara *Mentor* dengan *Odyssey*. Tetapi pada satu hal dewi *Athena* mengambil wujud sebagai *Mentor* dan membimbing *Odyssey* yang memohon agar dapat menemukan ayahnya. Dengan demikian, konsep *Mentoring* telah dimulai sejak karya Homer *Odyssey*. Pasangan *mentor-mentee* terkenal dapat dijumpai di hampir setiap profesi, yang meliputi *sains* (misalnya *Sigmund Freud* memberi *mentoring* kepada *Carl Jung*, *Henry Harlow* kepada *Abraham Maslow*), sastra (*Gertrude Strain* *mementor* *Ernest Hemingway*), politik (*George Wythe* *mementor* *Thomas Jefferson*) dan lain-lain. *Mentoring* ada

dimana-mana, dan setiap orang mengira bahwa mereka tahu apa itu *mentoring*, dan mereka memiliki keyakinan bahwa *mentoring* itu efektif. *Mentoring* dikaji sebagai cara untuk mengurangi tingkat intense untuk keluar, meningkatkan, prestasi kerja, meningkatkan produktivitas, meningkatkan identitas diri dan kepercayaan diri, mengurangi perilaku berisiko, dan memfasilitasi perkembangan karir (Roberts, 1999). *Mentoring* merupakan proses pembelajaran, dimana *mentor* mampu membuat *mentee* (peserta *mentoring*) yang tadinya tergantung menjadi mandiri (McKimm, Jolie & Hatter, 2007). *Mentoring* adalah proses umpan balik yang terus menerus dan dinamis antara dua individu untuk membangun hubungan antara individu yang memiliki pengetahuan, keterampilan, informasi dan dengan fokus pada pengembangan profesional dan pribadi (Olivero, 2014).

Orang saat ini mulai menyadari bahwa sebuah perusahaan, institusi, asosiasi, atau apapun namanya adalah sebaik orang-orang yang ada didalamnya. Mereka sangat menekankan ciri-ciri pribadi dalam menyeleksi dan mengembangkan staff. Akan tetapi, hal ini bukan berarti tanpa tantangan, setidaknya tantangan itu mungkin berupa kesenjangan (yang signifikan) di dalam pengalaman, pengetahuan, sikap, keterampilan, aspirasi, perilaku, atau kepemimpinan yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan yang semakin menumpuk.

Kursus pelatihan formal yang diadakan perusahaan tidak banyak mentransfer pengetahuan, keterampilan, sikap, atau yang lainnya yang diperoleh karyawan dari pelatihan di tempat kerja, atau mereka cenderung tidak mengembangkan potensi mereka sepenuhnya tanpa bimbingan yang berdedikasi

yang memberi inspirasi, memberi energi, dan memfasilitasi. Dalam milenium yang baru ini rencana *mentoring* yang baik dianggap cara yang sangat efektif membantu orang atau karyawan meningkatkan efektivitas dan kinerjanya melalui percakapan, pengarahan diri, dan peningkatan harga diri atau kepercayaan diri.

Menurut Crawford (2010), *mentoring* merupakan Hubungan interpersonal dalam bentuk kepedulian dan dukungan antara seseorang yang berpengalaman dan berpengetahuan luas dengan seseorang yang kurang berpengalaman maupun yang pengetahuannya lebih sedikit. Menurut Zachary (2005) *Mentoring* merupakan Hubungan pembelajaran timbal balik dan kolaborasi antara dua orang atau lebih yang memiliki tanggung jawab dan tanggung gugat / akuntabilitas yang sama untuk membantu *mentee* bekerja mencapai sasaran pembelajaran yang jelas dan didefinisikan bersama. Menurut Europe Region (2006) *Mentoring* merupakan Mendukung individu sehingga mereka berkembang lebih efektif. Ini merupakan kemitraan antara *mentor* (yang memberi bimbingan) dan *mentee* (yang menerima bimbingan) yang dirancang untuk membangun kepercayaan diri *mentee*. *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 (Abiddin, 2006). Pada dasarnya, *mentoring* digambarkan sebagai aktifitas yang dilakukan seseorang (*mentor*) untuk orang lain (*mentee*) dalam rangka membantu orang tersebut melakukan pekerjaannya lebih efektif dan/atau untuk kemajuan dalam karirnya (Swanson dan Watt, 2011).

Menurut Ingrid (2005), *Mentoring* merupakan Suatu proses yang hanya diberikan untuk proses penjenjangan karir. Namun seiring berjalannya waktu, *mentoring* hingga saat ini juga diterapkan dalam dunia pendidikan. Menurut Santrock (2007) *Mentoring* merupakan Bimbingan yang diberikan melalui demonstrasi, instruksi, tantangan dan dorongan secara teratur selama periode waktu tertentu. *Mentoring* biasanya dilakukan oleh individu yang lebih tua untuk meningkatkan kompetensi serta karakter individu yang lebih muda. Menurut Hidayana (2010), *mentoring* adalah kesadaran seseorang untuk mempelajari dan membimbing orang lain dengan kemampuannya yang lebih tinggi. *Mentoring* adalah perilaku-perilaku atau proses yang dipolakan dengan mana seseorang bertindak sebagai penasihat kepada orang lain (Hoy dan Forsyth, 2010).

Selama proses ini berlangsung, *pementor* dan *mentee* mengembangkan suatu ikatan komitmen bersama yang melibatkan karakter emosional dan diwarnai oleh sikap hormat serta kesetiaan. Menurut David (2002) *Mentoring* merupakan Suatu proses yang lebih mengarah kepada keinginan untuk saling berbagi ilmu pengetahuan khususnya kepada seseorang yang belum memiliki pengalaman sehingga meningkatkan hubungan kepercayaan diantara sesama. Menurut Belle & Rose (2007) *Mentoring* merupakan Membangun hubungan interpersonal yang berhubungan dengan konteks pekerjaan tertentu. Menurut McCreath (2000) *Mentoring* merupakan Sebuah pendekatan yang lebih bersifat persahabatan. Dimana dalam proses persahabatan tersebut ada visi untuk meningkatkan kualitas diri antara sesama baik secara pemikiran maupun emosional. Menurut Lubis (2010), *mentoring* adalah pendukung dan pendorong orang untuk mengatur metode

belajarnya sendiri agar memaksimalkan potensi, membangun ketrampilan, mengembangkan performa, dan menjadi sosok yang mereka inginkan.

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwasannya *mentoring* adalah suatu proses peningkatan kualitas diri yang dilakukan secara interpersonal baik dalam hal pendidikan dan pekerjaan melalui pendekatan emosional diantara *pementor* dengan para *mentee*-nya.

Terlepas dari pengertian-pengertian diatas, dapat dilakukan identifikasi beberapa ciri *mentoring* sebagai kerangka rujukan umum untuk memahami pengertian *mentoring* sebagai berikut:

1. *Mentoring* mencerminkan hubungan yang unik antar individu.
2. *Mentoring* merupakan kemitraan pembelajaran. Meskipun sasaran *mentoring* mungkin berbeda lintas latar belakang maupun hubungan, namun hampir semua hubungan *mentoring* melibatkan penguasaan pengetahuan.
3. *Mentoring* merupakan proses didefinisikan oleh jenis dukungan yang disediakan *mentor* kepada *mentee* atau protege.
4. *Mentoring* hubungannya bersifat timbal balik, namun tidak seimbang. Meskipun *mentor* mungkin mendapat manfaat dari hubungan itu, namun sasaran utamanya adalah pertumbuhan dan perkembangan *mentee*.
5. *Mentoring* hubungannya itu dinamis, hubungan itu berubah seiring perjalanan waktu dan dampak *mentoring* juga bertambah seiring dengan waktu.

2.1.2.2 Fasilitas yang disediakan perusahaan untuk berjalannya *Mentoring*

Penyediaan fasilitas merupakan salah satu syarat yang harus disediakan oleh perusahaan untuk berjalannya suatu kegiatan *mentoring*. Berikut merupakan fasilitas yang mendukung *mentoring* menurut Kaswan (2012)

1. Pimpinan menyediakan diri dan meluangkan waktu untuk menjadi *mentor* bagi karyawan guna mendapatkan saran aktual mengenai pekerjaan dan kesulitan yang dialami oleh karyawan.
2. Menyediakan beberapa para konseling dan *mentor* karir profesional guna untuk para karyawan bisa mendapatkan saran yang baik atas keluhan mereka.
3. Menyediakan seminar-seminar dengan berbagai topik menarik, yang sesuai dengan masalah-masalah karyawan yang sedang dihadapi diperusahaan. Dengan melihat data yang didapat dari karyawan bahwa apa saja masalah yang banyak dihadapi oleh mereka, kemudian menyesuaikan topik seminar yang ada.
4. Perusahaan menyediakan pelatihan-pelatihan khusus guna untuk meningkatkan kinerja para karyawan serta kreativitas yang dimiliki sehingga karyawan dapat menjadi karyawan yang memiliki kredibilitas.
5. Menyediakan layanan-layanan *mentoring* untuk berjalannya suatu kegiatan *mentoring*, agar karyawan bisa mendapat manfaat dari efek *mentoring* tersebut.

2.1.2.3 Manfaat *Mentoring*

Menurut Greenhouse dan Callanan (2006), ada beberapa manfaat *mentoring*, yaitu diantaranya:

1. *Mentoring* mempercepat pembelajaran
2. *Mentoring* mentransfer pengetahuan secara terpadu
3. *Mentoring* merupakan bonus
4. *Mentoring* meningkatkan karir
5. Kompetensi
6. Penetapan tujuan
7. Motivasi dan kepuasan
8. Kemampuan dipekerjakan (*employability*)
9. Dukungan psikososial
10. Kreativitas
11. Peluang jejaring
12. Perubahan organisasi
13. Perubahan personal
14. Efektivitas waktu
15. Meningkatnya kemungkinan sukses
16. Kurva belajar keterampilan teknis lebih singkat
17. Meningkatnya kesadaran terhadap organisasi

2.1.2.4 Pengaruh *Mentoring*

Greenhouse dan Callanan (2006) memberikan beberapa masukan tentang beberapa pengaruh yang didapat dari sebuah organisasi yang melakukan *mentoring*, berikut beberapa pengaruh dari *mentoring*:

1. Dapat mencapai kesuksesan karir seseorang atau karyawan.
2. Memberi manfaat kepada *mentee*, *mentor* dan juga perusahaan.
3. Memiliki kepuasan kerja baik bagi karyawan maupun atasan, karena dengan karyawan memiliki kepuasan kerja yang baik maka mereka akan selalu meningkatkan kualitas kerja mereka dan akan mendapatkan imbalan yang pas atau gaji yang lebih atau jabatan sehingga dapat mengurangi karir yang stuck (*Career Plateau*), dan atasan menerima hasil kerja mereka secara puas sehingga dapat memajukan perusahaan tersebut.
4. Menurunkan stress kerja yang dihadapi disebuah perusahaan.
5. Menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan atau pindah dari perusahaan (*Turnover Intention*).
6. Meningkatkan produktivitas karyawan.

2.1.2.5 Pentingnya *Mentoring*

Saat ini, tempat kerja yang menjadi lingkungan belajar berkelanjutan telah membuat *mentoring* sebagai alat yang semakin menarik untuk pengembangan karyawan. Perusahaan atau organisasi di mana *mentoring* sebagai strategi organisasi untuk mempromosikan pembelajaran berkelanjutan, dan mempromosikan sejumlah tujuan yang memadai organisasi modern, memiliki ciri-ciri sebagai berikut (Greenhouse dan Callanan, 2006):

1. Perbaikan dalam kinerja karyawan.

Mentoring menyediakan komunikasi yang lebih banyak dan lebih baik dengan manajer dan lebih banyak kesempatan bagi manajer untuk mengikuti kemajuan karir karyawan. Hubungan yang demikian itu juga, di antara semua pihak, menghasilkan keterkaitan yang lebih dalam dan bertanggung jawab kepada salah satu bagian dalam mencapai sasaran perusahaan.

2. Percepatan Pembelajaran.

Dengan *mentoring*, karyawan cenderung belajar dengan cepat dan akibatnya segera menjadi produktif. *Mentor* dapat menjadi model perilaku yang sesuai, memberi umpan balik yang spesifik, dan mengidentifikasi praktik-praktik yang terbaik.

3. Menurunnya Pergantian Karyawan.

Banyak perusahaan telah menemukan bahwa *mementor* karyawan baru membantu mereka merasa nyaman di pekerjaannya dan lingkungan perusahaan dan berkontribusi terhadap tingkat menurunnya keluar-masuknya karyawan (*turnover*). Menurut Bell (1999), yang melaporkan bahwa 35 persen dari karyawan yang tidak memperoleh rencana *mentoring* secara teratur mencari pekerjaan lain dalam waktu 12 bulan.

4. Pemberdayaan Karyawan.

Mentoring secara kuat dikaitkan dengan harga diri dan dengan ekspektasi sukses, karena *mentoring* diatas segalanya merupakan hubungan sosial, kekuatannya untuk meningkatkan harga atau kepercayaan diri seseorang

telah lama dikenal. Menurut Kelly (2007) mengungkapkan bahwa partisipasi aktif dalam *mentoring* kelompok yang terorganisir juga terkait kuat dengan harga atau kepercayaan diri dan harapan umum berhasil.

5. Motivasi karyawan yang meningkat.

Orang muda yang ambisius sering mengalami frustrasi dan ketidaksabaran ketika menyadari bahwa kemajuannya menuju tangga perusahaan berjalan amat lambat daripada yang pada awalnya mereka harapkan. Jika *mentee* memiliki *mentor* yang menaruh minat aktif terhadap karirnya dan menjelaskan alasannya untuk dan mencari cara mengatasi kendala yang dihadapi, mereka lebih cenderung bertahan. *Mentor* membantu mereka memahami dan mengenali rencana jangka panjang yang dimiliki perusahaan ataupun perusahaan untuk mereka, dan membantu mereka memanfaatkan pengalaman belajar yang ada dipekerjaannya. Dengan cara ini, *mentoring* menurunkan ancaman yang mungkin dilakukan perusahaan lain yang menjanjikan kemajuan karir. Hubungan *mentoring* juga memotivasi manajer menengah dan senior yang terlibat dan bisa menjadi sarana yang bernilai menunda “*plateau*” (puncak kemampuan dalam pekerjaan). Seorang manajer tidak menarik diri secara mental dipekerjaannya jika dihadapkan tantangan-tantangan segar dari hubungan *mentoring*. *Mentor* dipaksa memperjelas dan mengartikulasikan idenya mengenai perusahaan dan tujuan perusahaan agar dapat menjelaskan kepada *mentee*. Mereka merasa perlu meningkatkan kemampuannya untuk

mendapatkan penghargaan dari *mentee*. Mengembangkan potensi di dalam perusahaan menjadi kesempatan yang signifikan bagi *mentor* untuk menunjukkan bahwa orang tua masih mampu belajar dan menunjukkan kiat-kiat baru. Akibatnya, *mentor* mungkin menemukan tujuan dan minat baru dalam pekerjaannya.

6. Pengelolaan Budaya Perusahaan.

Daripada mempertahankan budaya perusahaan yang ada, perusahaan berusaha keras mengubahnya. Hal ini menimbulkan sejumlah masalah, setidaknya-tidaknya hal itu membuat semakin sulit menemukan *mentor* dengan nilai-nilai yang tepat. *Mentor* dan *mentee* dalam hubungan perkembangan yang efektif mampu mengeksplorasi perbedaan antara budaya perusahaan yang didukung dengan perilaku yang sebenarnya. Pada saat yang bersamaan, *mentor* membantu mengklarifikasi dalam pikiran *mentee* aspek-aspek budaya yang mana yang bersifat tetap dan tidak terbuka untuk diperdebatkan, dan aspek yang mana terbuka untuk didialogkan. Menyatukan *mentor* dan *mentee* dari waktu ke waktu untuk melanjutkan pengembangan keterampilan dan meninjau kemajuan hubungan (dalam batas-batas kerahasiaan) terbukti berharga dalam mengubah bagaimana perusahaan menangani isu-isu penting yang berkaitan dengan budaya.

7. Mempromosikan Perubahan Perusahaan.

Mentoring berfokus pada kolaborasi daripada perintah dan kendali (*command and control*). Hal itu menambah keseimbangan budaya nilai

yang terlalu *maskulin* yang telah menguasai banyak perusahaan selama bertahun-tahun. Bukti yang melimpah menunjukkan bahwa nilai-nilai yang terkait dengan feminisme menerima perusahaan-perusahaan dalam lingkungan yang ditandai oleh *chaos*, keterbukaan, dan fleksibilitas.

8. Meningkatkan Komunikasi.

Dalam hubungan *mentoring* senior-junior, posisi unik *mentee* di dalam perusahaan dapat membantu komunikasi informal karena dia berada di beberapa level. Misalnya, melalui hubungan dengan *mentor*, *mentee* manajemen junior memiliki akses terhadap dan diterima oleh manajemen menengah. Pada saat yang sama dia juga diterima di tingkat manajerial yang lebih rendah, karena *mentee* sudah familiar dengan bahasa dan cara keduanya, dia dapat dengan efisien gagasan dan pendapat masing-masing kelompok kepada yang lain. Jejaring komunikasi informal yang kaya itu meningkatkan produktivitas dan efisiensi di dalam perusahaan atau organisasi karena hal itu membawa kepada lebih banyak tindakan, lebih banyak inovasi, lebih banyak pembelajaran, dan penyesuaian lebih cepat terhadap kebutuhan bisnis yang berubah.

9. Meningkatkan Lini Dasar.

Dalam ekonomi berbasis-pengetahuan di mana permintaan terus-menerus berubah dan komunikasi lebih baik digambarkan sebagai web atau jejaring daripada serangkaian garis lurus yang bergerak dari pimpinan melalui peringkat atau hirarki sampai kepada alur dasar memerlukan partisipasi yang luas untuk menjamin kesuksesan perusahaan. *Mentoring* dapat

meningkatkan lini dasar (*bottom-line*). Menurut Mike Pegg (2004) yang mengimplementasikan program *mentoring* di Microsoft yang menempati peringkat ke-2 dalam daftar perusahaan terbaik *Times London pada tahun 2011*, *mentoring* menghasilkan perubahan positif terhadap bagaimana orang mengkomunikasikan strategi perusahaan jangka panjang dan membantu membentuk karyawan yang *engaged* yang memahami kemana perusahaan itu menuju dan peranannya di dalam perusahaan.

2.1.3 Budaya Perusahaan

2.1.3.1 Pengertian Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan merupakan suatu pola dasar dari pembagian asumsi-asumsi, nilai-nilai, dan keyakinan-keyakinan yang dipertimbangkan menjadi cara yang sesuai dalam cara berpikir dan bertindak tentang sesuatu, memecahkan masalah dan kemungkinan-kemungkinan yang dihadapi perusahaan (Robbins, 2009). Menurut Robbins (2009) budaya perusahaan merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu perusahaan dari perusahaan lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu perusahaan. Budaya perusahaan berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari suatu budaya perusahaan, bukan dengan apakah para karyawan menyukai budaya atau tidak.

Budaya perusahaan adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi. Schein (1981) dalam Gibson *et.al.*, (2006) mendefinisikan budaya sebagai suatu pola dari asumsi

dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapinya.

Definisi Schein menunjukkan bahwa budaya melibatkan asumsi, adaptasi, persepsi, dan pembelajaran. Lebih lanjut dijelaskan bahwa budaya perusahaan memiliki tiga lapisan, lapisan pertama mencakup artifak dan ciptaan yang tampak nyata tetapi seringkali tidak dapat diinterpretasikan. Di lapisan kedua terdapat nilai atau berbagai hal yang penting bagi orang. Nilai merupakan kesadaran, hasrat afektif, atau keinginan. Pada lapisan ketiga merupakan asumsi dasar yang diciptakan orang untuk memandu perilaku mereka. Termasuk dalam lapisan ini adalah asumsi yang mengatakan kepada individu bagaimana berpersepsi, berpikir, dan berperasaan mengenai pekerjaan, tujuan kinerja, hubungan manusia, dan kinerja rekan kerja.

2.1.3.2 Fungsi Budaya Perusahaan

Robbins (2009) menyatakan bahwa budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah perusahaan, yaitu:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapak batas, yang artinya budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lain.

2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota perusahaan.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang.
4. Budaya memantapkan sistem sosial, yang artinya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan suatu perusahaan dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Secara alami budaya sukar dipahami, tidak berwujud, implisit, dan dianggap biasa saja. Tetapi semua perusahaan mengembangkan seperangkat inti pengandaian, pemahaman, dan aturan implisit yang mengatur perilaku sehari-hari dalam tempat kerja. Peran budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan semakin penting bagi perusahaan.

Dengan dilebarkannya rentang kendali, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim, dikurangnya formalisasi, dan diberdayakannya karyawan oleh perusahaan, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua karyawan diarahkan kearah yang sama. Pada akhirnya budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan perusahaan.

2.1.3.3 Karakteristik Budaya Perusahaan

Menurut Robbins (2009), karakteristik budaya perusahaan terdiri dari :

a. *Innovation and risk taking*

Inovasi merupakan suatu ide baru yang ditetapkan untuk memperbaiki suatu produk, proses atau jasa. Hal ini akan membantu untuk mengetahui seberapa jauh karyawan didorong dalam menemukan cara-cara baru yang lebih baik dan mengembangkan kemampuannya dalam bekerja. Sementara itu, pengambilan resiko merupakan suatu dorongan terhadap anggota perusahaan untuk dapat melaksanakan gagasan baru dalam bekerja dan tanggap terhadap peluang yang ada.

b. *Attention to detail*

Seberapa besar karyawan diberikan wewenang untuk menjalankan tugasnya dengan cermat, analisis dan detail.

c. *Outcome orientation*

Bagaimana perusahaan memfokuskan pada hasil dan bukan pada teknik dan proses yang digunakan dalam mencapai hasil tersebut. Seperti tingkat efisiensi dan tingkat efektivitas.

d. *People orientation*

Sejauh mana keputusan perusahaan memperhitungkan efek pada karyawan-karyawannya.

e. *Team orientation*

Sejauh mana kegiatan dalam bekerja diorganisasikan secara bersama dalam kelompok.

f. *Aggressiveness*

Hal ini menggambarkan sejauh mana individu dalam perusahaan bersifat agresif dan kompetitif dalam pekerjaannya.

g. *Stability*

Bagaimana perusahaan menekankan pentingnya untuk mempertahankan budaya perusahaan dan bertindak sesuai dengan budaya perusahaan.

2.2 Dugaan Faktor Pembentuk Continuous Mentoring

Pelaksanaan *continuous mentoring* terutama sangat perlu memperhatikan faktor internal dari diri karyawan. Faktor internal yang sangat penting bagi karyawan adalah kebutuhan karyawan. Karyawan bekerja untuk memenuhi kebutuhannya, sehingga dalam menjalankan *continuous mentoring*, karyawan harus mampu memenuhi kebutuhannya sendiri dan setelah kebutuhannya dirasakan sudah cukup, baru karyawan dapat melakukan *continuous mentoring* pada karyawan lainnya.

Kebutuhan didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila karyawan kebutuhannya tidak terpengaruhi maka karyawan tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa, sebaliknya jika kebutuhannya terpenuhi maka karyawan tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasnya. Abraham Maslow mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2008:94-100):

- 1) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan paling dasar.
- 2) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
- 3) Kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- 4) Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- 5) Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan menggunakan kemampuan, *skill*, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Pelaksanaan *continuous mentoring* membutuhkan kerjasama yang penuh dan komitmen dari karyawannya. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku karyawan dalam perusahaan merupakan sebuah faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pelaksanaan *continuous mentoring* karena perilaku karyawan dalam memandang perusahaan dan kesuksesan perusahaan merupakan salah satu kunci kesuksesan *continuous mentoring*.

Menurut Robbins (2009), faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku karyawan dalam berorganisasi adalah terdiri dari lima faktor, sebagai berikut :

1. Faktor personal/individual, meliputi: motivasi kerja, pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, kepuasan akan pekerjaan, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.
3. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, upah kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh perusahaan, proses perusahaan, dan kultur prestasi kerja dalam perusahaan.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Untuk menjalankan *continuous mentoring* yang sukses, karyawan yang akan dipilih untuk menjadi *mentor* haruslah karyawan yang memiliki prestasi kerja dan mau untuk berperan menjadi *mentor* bagi karyawan lainnya. Sehingga membuat pemilihan karyawan berdasarkan aspek prestasi kerja penting untuk dilakukan.

Rivai (2008:50) menyatakan bahwa aspek-aspek prestasi kerja dapat dikelompokkan menjadi :

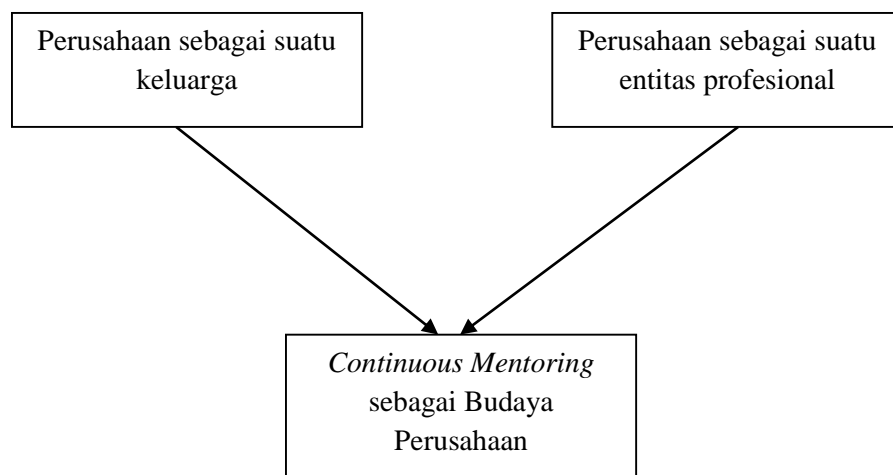
1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.

2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas lembaga pendidikan dan penyesuaian dari masing-masing tenaga pengajar, staf serta atasan ke dalam bidang operasional lembaga pendidikan secara menyeluruh, yang pada intinya individu – individu tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain dan memotivasi diri sendiri.

2.3 Pengembangan Model Penelitian

Dari uraian pemikiran tersebut diatas dapat diperjelas secara skematis digambarkan seperti pada gambar dibawah ini:

Gambar 2.1
Model Penelitian



Sumber : Soetanto, 2017

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Perencanaan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian yang bersifat kualitatif, yaitu penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diambil. Penelitian ini menggunakan penelitian yang bersifat kausal (sebab-akibat). Desain penelitian kausal digunakan untuk membuktikan hubungan sebab dan akibat dari beberapa variabel. Penelitian kausal menggunakan model penelitian yang menggunakan variabel bebas yang akan mempengaruhi variabel terikat pada situasi yang telah direncanakan dengan menggunakan sumber data-data primer (Sugiyono, 2007). Jenis Metode Penelitian Kualitatif yang banyak digunakan adalah Fenomenologi, adalah penelitian yang fokus terhadap fenomena dan realitas yang tampak untuk mengkaji penjelasan di dalamnya. Fenomenologi akan menggali data-data untuk menemukan arti dari hal-hal mendasar dan esensial dari fenomena, realitas, atau pengalaman yang dialami oleh objek penelitian.

3.2 Definisi Operasional Variabel

Variabel yang digunakan sebagai konstruk penelitian adalah variabel *continuous mentoring* yaitu transfer ilmu dan kepribadian perusahaan secara berkelanjutan dari satu karyawan lain yang lebih tinggi tingkatannya kepada

karyawan yang lebih rendah pemahamannya untuk menyamakan persepsi dan kemampuan karyawan (Riccardo, 1981).

Variabel berikutnya adalah budaya perusahaan. Budaya perusahaan adalah suatu pola dasar dari pembagian asumsi-asumsi, nilai-nilai, dan keyakinan-keyakinan yang dipertimbangkan menjadi cara yang sesuai dalam cara berpikir dan bertindak tentang sesuatu, memecahkan masalah dan kemungkinan-kemungkinan yang dihadapi organisasi (Robbins, 2009).

Keluarga perusahaan adalah orang-orang yang disatukan oleh ikatan adopsi yang hidup secara terpisah, namun tetap menganggap rumah tangga tersebut sebagai rumah mereka, berinteraksi, dan berkomunikasi satu dengan lainnya dalam peran sosial yang bertujuan untuk menciptakan, mempertahankan budaya, dan meningkatkan perkembangan fisik, mental, emosional serta sosial tiap anggota keluarga dalam suatu sistem yang terstruktur secara fungsional yang disebut budaya (Syafrudin, 2010).

Profesionalisme ialah sifat-sifat (kemampuan, kemahiran, cara pelaksanaan sesuatu dan lain-lain) sebagaimana yang sewajarnya terdapat pada atau dilakukan oleh seorang professional. Profesionalisme berasal daripada profesion yang bermakna berhubungan dengan profesion dan memerlukan kepandaian khusus untuk menjalankannya. Jadi, profesionalisme adalah tingkah laku, kepakaran atau kualitas dari seseorang yang professional (KBBI, 2016).

3.3 Metode Pengumpulan Data

Salah satu kegiatan yang penting dalam penelitian adalah pengumpulan data. Alat pengumpulan data dalam penelitian kualitatif disesuaikan dengan masalah, tujuan penelitian, dan sifat objek yang diteliti. Pada proses penelitian kualitatif, peneliti menjadi instrumen kunci interaksi. Interaksi peneliti dengan narasumber diharapkan memperoleh informasi yang mampu mengungkap permasalahan secara lengkap dan tuntas. Pengumpulan data merupakan langkah penting dalam rangkaian penelitian. Pengumpulan data akan berpengaruh pada langkah-langkah berikutnya sampai dengan tahapan penarikan kesimpulan. Oleh karena itu dalam proses pengumpulan data diperlukan metode yang benar untuk memperoleh data-data yang akurat, relevan, dan dapat dipercaya kebenarannya. Ciri khas dari penelitian kualitatif adalah tidak dapat dipisahkan dari pengamatan berperan serta. Hal tersebut dimana adanya peranan peneliti yang merangkap sebagai perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsir data, dan pada akhirnya sebagai pelapor hasil penelitiannya. Hal ini menunjukkan bahwa peneliti adalah instrumen penelitian yang utama, serta sebagai alat pengumpul data dalam suatu penelitian (Moleong, 2006: 163-164)

3.4 Jenis Dan Sumber Data

Pengumpulan data merupakan prosedur sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Data yang dikumpulkan untuk penelitian yang akan dilakukan adalah data primer dengan menggunakan wawancara mendalam

yang telah diperoleh dari hasil penyebaran pertanyaan yang berkaitan mengenai *continuous mentoring*.

3.5 Populasi Dan Sampel

3.5.1 Populasi

Populasi adalah jumlah dari keseluruhan obyek (satuan – satuan atau individu individu) yang karakteristiknya hendak diduga. Populasi sasaran adalah fokus sasaran besar seorang peneliti merupakan kumpulan atau elemen yang memiliki informasi yang dicari oleh peneliti dan hasil penelitiannya akan menunjukkan kesimpulan inferensial bagi kelompok atau populasi tersebut.

Dalam pelaksanaan penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan PT. Ferto Galang Bersama yang berjumlah 60 orang karyawan.

3.5.2 Sampel

Menurut Ferdinand (2014), sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Dengan meneliti sampel, seorang peneliti dapat menarik kesimpulan yang dapat digeneralisasikan untuk seluruh populasinya.

Penentuan jumlah sampel sangat dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain tujuan penelitian. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah pengambilan sampel berdasarkan kriteria tertentu (Sugiyono, 2007). Kriteria yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan yang menduduki jabatan penting dan berpengalaman sebagai pementor, dan karyawan junior baru yang dimentor di dalam perusahaan. Sehingga akan

terbentuk hubungan antar divisi dalam perusahaan, perusahaan sebagai suatu keluarga, perusahaan sebagai entitas profesional, dan Continuous Mentoring sebagai Budaya Perusahaan. sebagai berikut :

1. Ferry Hidayat Soetanto, Direktur Komisararis Ferto Group

Menjadi salah satu informan kunci, karena salah satu pendiri dari Ferto Group. Beliau memiliki peran penting dalam pemahaman filosofi awal berdirinya Ferto Group, mendelegasikan tugas dan tanggung jawab kepada Johan Soetanto dan Willy Soetanto sebagai generasi penerus. Beliau menjadi Bapak Pengayom Ferto Group.

2. Kho Giok Eng (Ibu Ferry), Direktur Ferto Group

Menjadi salah satu informan kunci, karena Filosofi dalam bekerja yang ditanamkan di Ferto Group dan Memiliki Visi terhadap Ferto Group sangat luar biasa. Ibu Ferry sudah dianggap menjadi Ibunda yang dihormati dan disegani di dalam perusahaan. Beliau menjadi Bunda Pengayom Ferto Group.

3. Willy Soetanto, Manager Ferto Group cabang Jogjakarta

Menjadi salah satu informan kunci, karena telah menjadi Manager Ferto Group cabang Jogjakarta sejak Soft Opening Januari 2013 sehingga sangat memahami perkembangan Ferto Group.

4. Rosianawati Lovendah, Staff Administrasi cabang Jogjakarta

Menjadi salah satu informan kunci, karena telah bekerja di Ferto Group sejak Juni 2015, dan telah melewati proses Mentoring di Ferto Group.

5. Sefa Nur Fendi, Staff Gudang cabang Jogjakarta

Menjadi salah satu informan kunci, karena telah bekerja di Ferto Group sejak Agustus 2014, dan telah melewati proses Mentoring di Ferto Group.

6. Yanuar Hartono Putra, Sales Marketing Senior Ferto Group

Menjadi salah satu informan kunci, karena telah bekerja di Ferto Group sejak Juni 2000, dan sangat memahami perkembangan Ferto Group.

7. Dwi Oktavianto, Supervisor Sales Marketing Ferto Group

Menjadi salah satu informan kunci, karena telah bekerja di Ferto Group sejak Desember 2003, sangat memahami perkembangan Ferto Group.

8. Oktariyanto, Sales Marketing Junior Ferto Group

Menjadi salah satu informan kunci, karena telah bekerja di Ferto Group sejak Januari 2017, dan telah melewati proses Mentoring di Ferto Group.

9. Setiyono, Supervisor Sales Marketing Ferto Group

Menjadi salah satu informan kunci, karena telah bekerja di Ferto Group sejak Desember 2013, dan telah melewati proses Mentoring di Ferto Group.

10. Maslahul Huda, Sales Marketing Junior Ferto Group

Menjadi salah satu informan kunci, karena telah bekerja di Ferto Group sejak April 2017, dan telah melewati proses Mentoring di Ferto Group.

11. Lina Haryanti, Staff Accounting Senior Ferto Group

Menjadi salah satu informan kunci, karena telah bekerja di Ferto Group sejak Februari 2009, dan telah melewati proses Mentoring di Ferto Group.

12. Ana Monica, Staff Accounting Junior Ferto Group

Menjadi salah satu informan kunci, karena telah bekerja di Ferto Group sejak Januari 2017, dan telah melewati proses Mentoring di Ferto Group.

13. Dwi Teguh Cahyono, Staff Gudang Senior Ferto Group

Menjadi salah satu informan kunci, karena telah bekerja di Ferto Group sejak November 2012, dan telah melewati proses Mentoring di Ferto Group.

14. Sidkhul Kafa, Staff Gudang Junior Ferto Group

Menjadi salah satu informan kunci, karena telah bekerja di Ferto Group sejak Juli 2017, dan telah melewati proses Mentoring di Ferto Group.

15. Achmad Yani, Staff Driver Senior Ferto Group

Menjadi salah satu informan kunci, karena telah bekerja di Ferto Group sejak September 2010, dan telah melewati proses Mentoring di Ferto Group.

16. Antonius Triyanto, Staff Driver Junior Ferto Group

Menjadi salah satu informan kunci, karena telah bekerja di Ferto Group sejak Januari 2017, dan telah melewati proses Mentoring di Ferto Group.

3.6 Metode Analisis Data

Setelah memperoleh data mengenai gambaran trans disosiatif pada karyawan maka dilakukan analisis data. Analisa data menurut Patton adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar (Moleong, 2006: 280). Bogdan dan Biklen (dalam Moleong, 2006: 248) mendefinisikan analisis data penelitian kualitatif sebagai: Upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-

milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari, dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Pedoman wawancara yang digunakan oleh peneliti terdiri dari sejumlah pertanyaan yang telah dipersiapkan sebelumnya untuk diajukan kepada subyek. Peneliti menggunakan pedoman wawancara dengan tujuan agar proses dan isi wawancara dapat terarah dan tetap sesuai dengan konteks yang seharusnya dibicarakan. Selain itu juga untuk memudahkan proses kategori saat melakukan analisis data. Selama wawancara berlangsung, peneliti terus mengembangkan pedoman wawancara ke dalam pertanyaan-pertanyaan turunan sebagai bentuk probing atas respon yang diberikan subyek.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan analisa kualitatif dengan model interaktif, yaitu komponen penyajian data dilakukan bersama dengan pengumpulan data, kemudian setelah data terkumpul maka tiga komponen tersebut berinteraksi dan bila kesimpulan dirasa kurang maka perlu ada verifikasi dan penelitian dan penelitian kembali mengumpulkan data di lapangan (H.B Sutopo, 2008:8). Menurut H.B Sutopo (2008: 91), ketiga komponen tersebut adalah :

a. Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan proses peneliti melakukan pengumpulan data baik dari sumber data primer maupun sumber data sekunder.

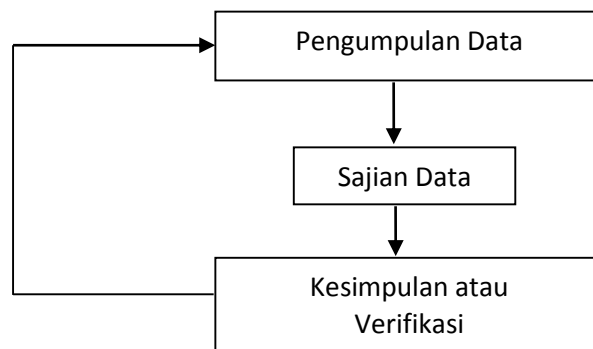
b. Sajian Data

Merupakan rakitan organisasi informasi, deskripsi dalam bentuk narasi yang memungkinkan simpulan research dapat dilakukan. Sajian ini merupakan rakitan kalimat yang disusun secara logis dan sistematis sehingga mudah dipahami. Sajian data dapat meliputi berbagai jenis matriks, gambar/skema, jaringan kerja, kaitan kegiatan dan juga table.

c. Penarikan Simpulan dan Verifikasi

Dalam pengumpulan simpulan data, peneliti harus memahami arti berbagai hal yang ditemui dengan melakukan pencatatan-pencatatan, peraturan-peraturan, pola-pola, pertanyaan-pertanyaan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, arahan sebab akibat, dan berbagai preposisi kesimpulan yang diverifikasi.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat melalui bagan berikut ini :



Bagan 3. Teknik Analisis Data
(Sumber : Sutopo, 2008: 91-96)

Ke tiga komponen tersebut saling interaktif yaitu saling mempengaruhi dan terkait, pertama-tama peneliti melakukan penelitian dilapangan dengan mengadakan wawancara atau observasi yang disebut tahap pengumpulan data. Kemudian akan diadakan penyajian data, selain itu pengumpulan data juga digunakan untuk penyajian data. Apabila ketiga tersebut dilakukan maka diambil suatu keputusan atau verifikasi.

3.7 Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan derajat kepercayaan data. Menurut Moleong (2006: 320-321), yang dimaksud dengan keabsahan data adalah setiap keadaan harus memenuhi persyaratan sebagai berikut :

1. Mendemonstrasikan nilai yang benar.
2. Menyediakan dasar agar hal itu dapat diterapkan.
3. Memperbolehkan keputusan luar yang dapat dibuat tentang konsistensi dari prosedur dan kenetralan dari temuan dan keputusan-keputusannya.

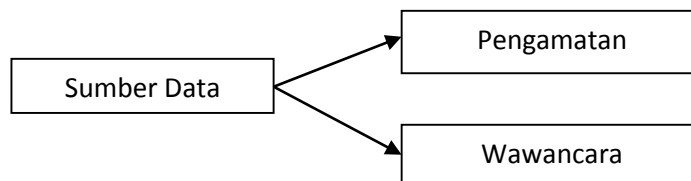
Dalam penelitian kualitatif, untuk menetapkan keabsahan data diperlukan triangulasi (Moleong, 2006: 327). Triangulasi merupakan teknis pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data inti untuk keperluan pengecekan atau sebagai suatu pembanding terhadap data itu. Terdapat empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik dan teori.

Triangulasi dengan sumber dapat ditempuh dengan jalan sebagai berikut :

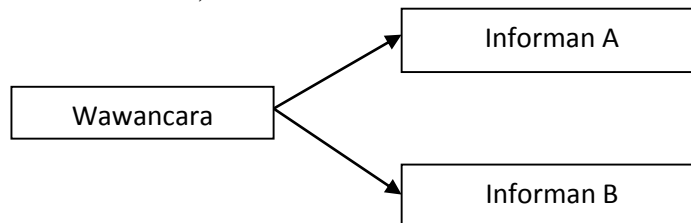
- a. Membandingkan data dokumentasi dengan data hasil wawancara.
- b. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi.
- c. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatannya sepanjang waktu.
- d. Membandingkan keadaan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa. Orang yang berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada, orang pemerintahan.
- e. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu pustaka yang berkaitan.

Triangulasi pada pengujian validitas dan keabsahan data dapat digambarkan sebagai berikut :

- a. Sumber sama, teknik berbeda.

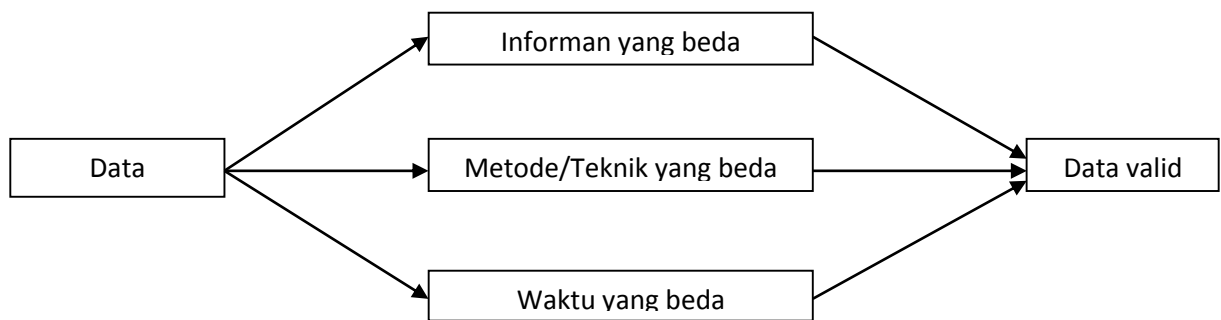


- b. Teknik sama, sumber berbeda.



Bagan 1. Triangulasi pada penguji Validitan dan Keabsahan Data

Berikut ini bagan triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini :



Sumber : Moleong, 2006:178

Bagan 2. Triangulasi Yang Dipergunakan dalam Penelitian Ini

Berdasarkan teknik-teknik pemeriksaan keabsahan data tersebut, penelitian ini hanya menggunakan teknik ketekunan pengamatan di lapangan dan teknik triangulasi. Menurut Moleong (2006: 329), ketekunan pengamatan bermaksud menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci. Triangulasi merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Peneliti membandingkan dengan data-data yang diperoleh melalui nara sumber dan informan dalam triangulasi tersebut. Moleong, (2006: 330) menjelaskan bahwa triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Patton (dalam Moleong, 2006: 330) menyatakan bahwa triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Continuous mentoring dilakukan kepada karyawan sebagai sumber daya manusia perusahaan. Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting dari suatu perusahaan. Perannya menjadi sangat vital dan strategis karena keberadaannya tidak bisa tergantikan oleh sumber daya yang lain. Betapapun kemajuan teknologi, atau seberapa pun sumber daya dana yang tersedia namun tanpa dukungan sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten, semuanya menjadi tidak bermakna.

Kondisi dinamis yang makin mudah berubah menuntut eksistensi dari sumber daya manusia agar mampu beradaptasi dengan keadaan tersebut. Sumber daya manusia dalam organisasi harus terus berorientasi pada tujuan perusahaan. Namun permasalahan yang terjadi di lapangan adalah kurang efisiennya kinerja karyawan terutama pada bawahan dan karyawan baru. Kurang efisiennya kinerja karyawan dengan tingkatan yang lebih rendah ini merupakan suatu concern bagi pihak manajemen, karena merupakan indikasi bahwa transfer ilmu dari karyawan senior kepada bawahannya kurang berjalan dengan baik. Karyawan senior yang seharusnya memberikan bimbingan kepada bawahannya terkesan pelit dalam berbagi ilmu, dan membawa dampak pada tidak berjalannya mentoring pada perusahaan.

Hal ini berhubungan dengan budaya perusahaan yang terdapat di lingkungan kerja perusahaan dan *stakeholder*. Untuk membentuk suatu budaya

perusahaan yang efektif harus didukung oleh struktur dan budaya diri yang jelas. Implementasi budaya perusahaan yang didukung oleh kebijakan yang mengatur mekanisme kerja dapat menciptakan budaya kerja profesional dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Untuk mencapai tujuan pribadi karyawan dan tujuan akhir perusahaan yaitu kinerja karyawan yang optimal dan mampu bertahan dalam waktu lama dengan basis *continuous mentoring*, maka hal yang perlu dilakukan sebelumnya adalah mencari solusi atas permasalahan yang terjadi pada perusahaan, dalam hal ini Ferto Group, serta mencari cara untuk mengatasi masalah tersebut.

4.1 Kondisi Ferto Group Saat Ini

Saat ini Indonesia mengalami krisis dalam hal jati diri negara. Indonesia yang saat ini adalah negara yang bukan merupakan negara industri, namun juga bukan negara agraris (Survei Ekonomi Indonesia oleh OECD, 2015). Hal ini berpengaruh pula pada budaya masyarakat di Indonesia, dimana budaya lokal yang merupakan kekuatan dari masyarakat Indonesia mulai bergeser ke arah lain, sehingga banyak nilai-nilai terdahulu yang sebenarnya sangat baik, namun sekarang mulai menghilang.

Manusia mempunyai kapasitas untuk menyerap apa yang terjadi di sekelilingnya, selanjutnya menganalisis dan menafsirkan baik sebagai hasil pengamatan maupun pengalaman, yang pada gilirannya dapat digunakan untuk meramalkan ataupun sebagai dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Jadi pengetahuan merupakan keluaran dari proses pembelajaran, penjelasan berdasarkan pemikiran dan persepsi mereka. Namun demikian dalam tataran

falsafah ilmu, pengetahuan bukanlah merupakan kebenaran yang bersifat mutlak atau hakiki. Pengetahuan sendiri tidak mengarah ke suatu tindakan nyata. Di balik pengetahuan atau di sisi pengetahuan dalam masyarakat ada norma budaya atau kewajiban yang dapat mempengaruhi arah keputusan yang diambil baik kemudian bersifat positif maupun negatif.

Menurut Johnson (1992) dalam Sunaryo dan Joshi (2003), pengetahuan *indigenous* adalah sekumpulan pengetahuan yang diciptakan oleh sekelompok masyarakat dari generasi ke generasi yang hidup menyatu dan selaras dengan alam. Pengetahuan seperti ini berkembang dalam lingkup lokal, menyesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan masyarakat. Pengetahuan ini juga merupakan hasil kreativitas dan inovasi atau uji coba secara terus-menerus dengan melibatkan masukan internal dan pengaruh eksternal dalam usaha untuk menyesuaikan dengan kondisi baru setempat. Oleh karena itu pengetahuan *indigenous* ini tidak dapat diartikan sebagai pengetahuan kuno, terbelakang, statis atau tak berubah.

Budaya lokal Indonesia sejak pemerintahan presiden RI pertama yaitu IR. Soekarno adalah bertani yang dilanjutkan pada pemerintahan Soeharto dengan program pembangunan waduk besar untuk irigasi, pembenihan, pengendalian hama dan swasembada beras untuk pemenuhan kebutuhan Indonesia. Budaya bertani memunculkan kultur masyarakat yang bercirikan :

1. Menjunjung tinggi norma-norma yang berlaku didaerahnya
2. Mempunyai sifat kekeluargaan
3. Lugas atau berbicara apa adanya
4. Menghargai orang lain

5. Demokratis dan religious
6. Suka gotong-royong
7. Tertutup dalam hal keuangan mereka
8. Perasaan tidak ada percaya diri terhadap masyarakat kota (atasan)
9. Mudah curiga

Namun nilai-nilai budaya di Indonesia sendiri saat ini telah mulai tergeser akibat era industri di Indonesia yang terdiri dari tahap padat karya, industri berat, dan industri telekomunikasi saat ini. Era industri ini memunculkan generasi dengan budaya sebagai berikut :

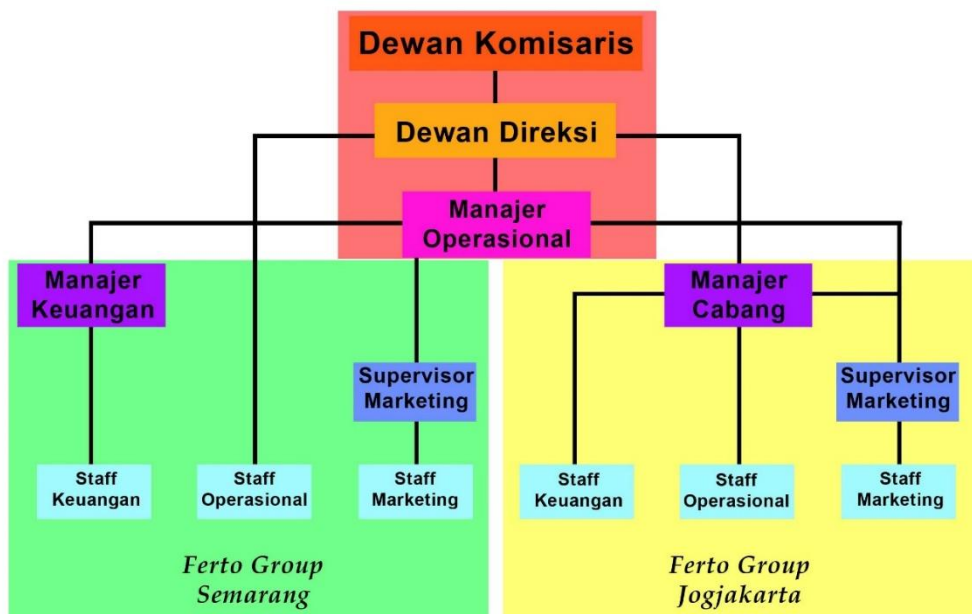
1. Individualisme
2. Perilaku yang dilandasi oleh konsep pengendalian diri dan kelembagaan
3. Perilaku yang berorientasi pada rasionalitas dan fungsi
4. Mobilitas sosial, sehingga dinamik
5. Kebauran dan diversifikasi kultural
6. Terbuka dalam hal keuangan

Dua konsep budaya yang ada di Indonesia ini membuat adanya krisis identitas terhadap budaya Indonesia. Hal ini berimbas pada diri karyawan yang bekerja pada perusahaan. Karyawan yang seharusnya dalam bekerja saling bergotong royong, justru saat ini berusaha untuk saling menjatuhkan. Kelugasan dalam hal berbicara menjadi kurang, karena karyawan lebih suka diam dan tidak memberikan pendapatnya sendiri. Karyawan perusahaan sebagai suatu keluarga dalam hal ini tidak bisa berfungsi secara maksimal karena kurang jelasnya budaya

yang berjalan dan status masing-masing karyawan dan stakeholder dalam sistem kekeluargaan tersebut.

Ferto Group sebagai perusahaan lokal di Jawa Tengah yang bergerak dalam distribusi bahan bangunan. Ferto Group memiliki tujuan di masa yang akan datang yaitu sebagai pemain distribusi bahan bangunan yang terkemuka di Indonesia. Hal ini membuat Ferto Group melakukan perubahan baik dalam hal tujuan perusahaan, proses kerja dan terutama adalah budaya perusahaan sehingga seluruh komponen perusahaan yaitu karyawan, pemilik, dan investor mampu memiliki kesamaan visi dan bergerak sebagai suatu keluarga menuju tujuan perusahaan serta dapat bertahan dalam jangka waktu lama.

Gambar 4.1
Struktur Organisasi Ferto Group



Berdasarkan hasil wawancara dengan Ferry Hidayat Soetanto, Komisaris Ferto Group, Ferto Group didirikan pada tahun 2000, pada awal pendiriannya Ferto Group masih belum memiliki visi yang jelas karena pada saat merintis tersebut, pekerjaan Bapak Ferry masih belum jelas dan tidak menentu karena perubahan dari orde baru ke reformasi. Hal ini membuat Bapak Ferry mau untuk menjadi distributor dari produk Vinilon dengan sistem pembayaran titip jual. Pada tahun awal, perusahaan mengalami kerugian terus menerus, sehingga Bapak Ferry memutuskan untuk menambah variasi barang selain produk-produk Vinilon Group. Pipa Murah merk Megalon, Master, dan menjual barang2 sanitary lain dari sesama kompetitor di Semarang. Hal ini membuat Ferto Group dapat kembali modal pada tahun ke tiga. Dengan adanya kemajuan jaman saat ini, Ferto Group saat ini telah mulai dimanage oleh generasi kedua dengan Johan Soetanto sebagai manajer operasional Ferto Group.

Pada awal memulai di Ferto Group, Johan Soetanto menyatakan bahwa pada 2008, dirinya mulai berkarier sebagai salesman untuk membantu marketing Ferto Group dan omset Ferto Group mengalami peningkatan hingga 200%, namun pada tahun 2010 hingga tahun 2011, omzet Ferto Group tidak mengalami peningkatan signifikan. Maka, pada awal tahun 2012, diputuskan untuk membantu operasional internal didalam gudang Ferto Group sehingga Johan Soetanto memberikan mentoring kepada salah satu marketing senior Ferto Group untuk menggantikan posisi marketing di daerah marketing sebelumnya. Dengan memberikan mentoring ini, Johan Soetanto menyadari adanya suatu hal yang masih kurang dalam perusahaannya.

Saat ini Ferto Group melakukan perubahan visi yaitu menjadi distributor bahan bangunan yang benar dan terpercaya di Indonesia. Dalam visi ini ada kata-kata “benar” yang berarti bahwa dalam mencapai visi yang diinginkan perusahaan, segala sesuatu yang dikerjakan oleh perusahaan harus benar. Segala sesuatu yang dikerjakan oleh perusahaan meliputi budaya, tatanan kerja, proses kerja bahkan nilai-nilai inti yang menjadi pedoman dan nilai hidup bagi karyawan serta pimpinan dari Ferto Group.

Nilai inti dari Ferto Group adalah JERUK dan GLORY. JERUK berarti :

1. Jujur
2. Eling
3. Rukun
4. Usaha
5. Komunikasi

Berdasarkan Kho Giok Eng (Ibu Ferry), sebagai Direktur Ferto Group, filosofi yang dimilikinya adalah JERUK, yang Artinya Jujur, Eling, Rukun, Usaha, Komunikasi. Filosofi ini didapatkan dari wayang ludruk di Pasar Karangayu dan pada saat itu hanya berpikir bahwa JERUK adalah pondasi yang kuat untuk perusahaan & Karyawan untuk mencapai sukses dalam bekerja.

GLORY adalah :

1. *God Centered*, Berpusatkan Allah
2. *Loyal to Process*, Belajar setia pada proses
3. *Obedient to truth*, Berani melakukan kebenaran
4. *Real Spirit of Excellence*, Beri yang terbaik

5. *Yielding Rights*, Penyerahan hak

Berdasarkan Johan Soetanto, pada 2012, Johan mengikuti Seminar Camp Sukses Sejati dan mendapatkan nilai GLORY. Arti GLORY sendiri adalah : (G)od Centered yang artinya “Berpusatkan Allah”, (L)oyal to Process yang artinya “Belajar Setia pada Proses”, (O)bedient to Truth yang artinya “Berani melakukan Kebenaran”, (R)eal Spirit of Excellent yang artinya “Beri yang Terbaik”, (Y)ielding Rights yang artinya “Berkorban untuk Orang Lain/Penyerahan Hak”.

Nilai-nilai inti Ferto Group ini adalah nilai yang akan ditanamkan sebagai bagian dari budaya perusahaan. Saat ini dalam Ferto Group masih terjadi disparitas antara karyawan senior dengan karyawan baru, kepemimpinan yang masih tersentralisasi, jangkauan kewenangan yang terlalu jauh dan berakibat pada inefisiensi kinerja karyawan. Hal ini membuat Ferto Group semakin jauh dari nilai inti yang diinginkannya, sehingga perlu dilakukan upaya perbaikan untuk membangun budaya Ferto Group.

Berdasarkan dua bentuk budaya di Indonesia baik budaya bertani dan budaya industri, serta nilai-nilai inti dari Ferto Group, didapatkan inti dari permasalahan yang terjadi dalam perusahaan adalah kurang berjalannya perusahaan sebagai satu bentuk keluarga yang harmonis. Pimpinan dan karyawan senior, sebagai anggota keluarga inti yang dituakan, masih belum dapat menjalankan fungsinya masing-masing sebagai sebuah komponen keluarga sehingga tidak mampu mendidik (melakukan mentoring) anak-anaknya (karyawan junior). Hal ini dinyatakan oleh Johan Soetanto, yang menyatakan bahwa

“Nilai GLORY ini saya bawa ke dalam perusahaan setelah saya pulang dari Seminar Camp Sukses Sejati. Hal yang Luar Biasa pun terjadi dalam

Perusahaan setelah saya masukan nilai GLORY ini. Masih pada bulan yang sama pada waktu saya mengikuti Seminar Camp Sukses Sejati yaitu bulan September 2012, Omzet Ferto Group pada bulan September 2012 ditutup dengan kenaikan Omzet Ferto Group yaitu 30%+ dari Omzet Ferto Group pada tahun 2011. Kenaikan Omzet Ferto Group 30%+ ini Melebihi target yang saya pribadi inginkan. Tetapi kenaikan Omzet Ferto Group pada bulan September 2012 ini pun tidak berlanjut lagi pada bulan-bulan berikutnya, maka pada bulan Mei 2013 saya memutuskan untuk melanjutkan study Magister Management di UNDIP Semarang. Jurusan study Magister Management yang saya ambil adalah Sumber Daya Manusia. Alasan dasar saya mengambil jurusan SDM adalah karena selama saya membantu Internal Perusahaan, SDM adalah sumber masalah yang saya tidak dapat selesaikan dengan baik.”

Sebagai akibat dari disfungsi ini adalah tidak ada transfer ilmu atau mentoring yang dilakukan dari pimpinan dan karyawan senior, sehingga tujuan perusahaan menjadi distributor bahan bangunan yang benar dan terpercaya di Indonesia serta dapat bertahan dalam jangka waktu lama terancam karena kurangnya regenerasi. Kondisi ini menegaskan penting adanya budaya perusahaan yang mampu mewujudkan nilai-nilai inti perusahaan sehingga mampu membentuk *continuous mentoring* dan pada akhirnya secara otomatis akan mewujudkan visi perusahaan.

4.2 Blueprint Pembentukan Budaya Perusahaan berdasarkan Budaya Bertani, Budaya Industri, dan Nilai Inti Perusahaan.

Perusahaan yang kuat, memiliki daya saing tinggi, mampu menciptakan kreativitas dan inovasi pasti dihasilkan melalui landasan yang kokoh. Landasan kokoh dapat diperoleh dari budaya perusahaan yang bertindak sebagai gambaran nyata yang mampu memberikan dampak pada intern dan ekstern perusahaan. Budaya perusahaan merupakan nilai-nilai yang dianut dan cara bertindak dalam

perusahaan terhadap hal-hal yang berhubungan dengan pihak dalam maupun luar perusahaan. Keberhasilan dalam memahami dan mengaplikasikan budaya perusahaan berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan.

Budaya perusahaan dimulai dari top-down, karena budaya perusahaan merupakan cermin perilaku eksekutif perusahaan. Selama ini, sebagian pebisnis terutama pemilik bisnis yang memulai bisnis dengan persepsi keuntungan semata, bersikap acuh pada budaya perusahaan padahal pemilik perusahaan yang memberi warna dominan dalam jalannya roda bisnis. Budaya perusahaan sebenarnya didefinisikan oleh perilaku para eksekutif di depan karyawan dan klien mereka. Karena meski tertulis di kartu identitas, dinding kantor, buku pedoman, tapi selama eksekutif tidak menjalankannya, maka karyawan tidak akan benar-benar mengerti inti dari budaya perusahaan karena mereka hanya melihat budaya yang dimunculkan dari sikap para petinggi.

Budaya perusahaan juga menjadi identitas perusahaan. Setiap organisasi membutuhkan identitas yang dapat memudahkan pihak intern dan ekstern untuk mengingatnya. Misalnya, budaya lokal pulau Bali yang kental berfungsi sebagai identitas yang kuat, tidak terpengaruh dengan budaya luar dan mampu bertahan dengan zaman. Selain sebagai identitas, budaya perusahaan juga merupakan salah satu modal perusahaan. Modal dalam bisnis sering identik dengan dana yang digunakan untuk mendukung pendirian dan berlangsungnya perusahaan. Namun, budaya perusahaan juga merupakan modal penting untuk mendorong kemajuan dan pertumbuhan secara stabil. Budaya perusahaan menjadi keunggulan dengan catatan

setiap pihak dalam lingkup perusahaan memahami dan menerapkan dalam setiap sendi perusahaan.

Ketika budaya perusahaan telah menjadi cerminan dari pimpinan, identitas perusahaan, dan modal perusahaan maka dengan sendirinya budaya perusahaan berperan sebagai kunci kinerja karyawan. Setiap karyawan dengan posisinya masing-masing memiliki peran sentral dalam kesuksesan bisnis. Budaya perusahaan yang terimplementasi dalam kinerja dan kehidupan karyawan, akan menjadikan mereka nyaman, tenteram, dan bahagia dalam bekerja.

Kinerja karyawan yang semakin baik karena adanya budaya perusahaan yang telah terimplementasi dalam kinerja dan kehidupan karyawan menyebabkan tercapainya tujuan perusahaan. Implementasi budaya perusahaan akan menjadikan perusahaan lebih transparan dalam laporan keuangan, produksi, dan lain-lain. Transparansi dalam setiap divisi didukung loyalitas, profesionalisme, kreativitas, dan ketekunan setiap pihak maka perusahaan akan sukses.

Budaya yang kuat tertanam di Indonesia sejak jaman dahulu adalah budaya bertani dengan berbagai karakteristiknya, namun perkembangan jaman ke era industri membuat terjadi pergeseran paradigma dan pada akhirnya menimbulkan jurang pemisah antara budaya bertani dengan budaya industrialisasi.

Ferto Group berupaya untuk dapat mengintegrasikan karakteristik pada budaya asli Indonesia yaitu bertani dengan budaya industri dan membungkusnya dengan nilai-nilai inti dari Ferto Group sendiri yang merupakan cerminan dari prinsip pemilik dan identitas perusahaan. Kondisi sosial dan ekonomi di Indonesia pada periode sebelumnya merupakan alasan utama bagi masyarakat dalam

terciptanya budaya bertani. Budaya bertani memanfaatkan sumber daya hayati yang diperlukan oleh manusia untuk menghasilkan bahan pangan yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan dirinya maupun untuk keperluan ekonomi.

Dalam budaya bertani, masyarakat masih menjunjung tinggi norma yang berlaku di daerahnya antara lain adat dan kebiasaan lama dipertahankan, mau berbicara apa adanya dan terbuka, menghargai orang lain serta mau untuk bertukar pendapat secara santun, dan saling menghargai namun tertutup soal keuangan, serta religius. Aspek yang terpenting dalam budaya bertani ini adalah adanya sifat kekeluargaan, menghargai orang lain terutama orang yang lebih tua, dan adanya kegotong royongan antar elemen.

Namun nilai-nilai budaya di Indonesia ini telah tergerus perubahan era industri di Indonesia. Nilai-nilai pada era industri ini bergeser ke arah individualism dengan mengandalkan diri sendiri. Selain itu dalam dunia industri dituntut agar dapat melakukan fungsinya secara tepat dan rasional. Dengan era industri ini juga kegiatan semakin mobile sehingga kehidupan menjadi semakin dinamis. Adanya era industri ini juga membuat terjadinya percampuran budaya karena tidak semua karyawan pada satu perusahaan berasal dari satu daerah sehingga memiliki persepsi dan tujuan yang berbeda-beda. Nilai yang juga menonjol dalam era industri ini adalah adanya keterbukaan dalam hal keuangan. Integrasi antara budaya bertani dengan budaya industri dilakukan dengan mengambil karakteristik yang unggul dari masing-masing budaya dan mengintegrasikannya sesuai dengan nilai-nilai inti Ferto Group.

Nilai-nilai yang akan diambil dari budaya bertani adalah sifat kekeluargaan, penghormatan kepada keluarga terutama orang yang lebih tua, mau berbicara apa adanya dan terbuka, religious, dan gotong royong. Sedangkan nilai yang akan diambil dari budaya industry adalah rasionalitas dan fungsional, dinamis, dan terbuka dalam hal keuangan. Nilai-nilai tersebut akan dibungkus dalam nilai inti Ferto Group yaitu Jujur, Eling, Rukun, Usaha, dan Komunikasi (JERUK) dan *God centered* (berpusatkan allah), *loyal to process* (belajar setia pada proses), *obedient to truth* (berani melakukan kebenaran), *real spirit of excellence* (beri yang terbaik) dan *yielding rights* (penyerahan hak) (GLORY).

Berdasarkan Kho Giok Eng (Ibu Ferry), sebagai Direktur Ferto Group, Jujur, yang berarti perusahaan harus jujur apa adanya terhadap seluruh internal perusahaan dan sebaliknya pula, seluruh internal perusahaan harus terbuka terhadap perusahaan. Internal perusahaan yang dimaksud adalah Direksi, Manager, Karyawan. **Jujur** dalam nilai inti meliputi kejujuran karyawan sebagai anggota keluarga yang akan jujur dan terbuka kepada orang tuanya dalam budaya bertani. Sebagai bagian dari keluarga, karyawan akan mau berbicara apa adanya tentang permasalahan yang dialami dan terbuka akan saran maupun kritikan dari rekan dan pimpinan. Selain itu dari budaya industry didapatkan kejujuran dalam hal keuangan. Keuangan dalam suatu perusahaan haruslah transparan dan akuntabel. Kejujuran dalam hal pelaporan maupun penggunaan keuangan dalam perusahaan haruslah dijaga oleh karyawan sehingga mampu menghasilkan pelaporan keuangan yang transparan dan akuntabel. Jujur juga berkolaborasi dengan *obedient to truth* karena dengan adanya sikap jujur maka karyawan akan berani untuk berbuat sesuatu yang

benar seperti jujur dalam hal jam kerja, jujur dalam melakukan kesalahan dan melaporkan terjadinya pelanggaran SOP yang dilakukan oleh dirinya sendiri maupun rekan sekerja.

Berdasarkan Kho Giok Eng (Ibu Ferry), sebagai Direktur Ferto Group, Eling, yang berarti Ingat. Ingat bahwa bekerja adalah ibadah, Ingat dengan keluarga, Ingat Orang tua, Ingat Istri & Anak, Ingat Saudara, Ingat pimpinan perusahaan, ingat rekan kerja. **Eling** dalam hal ini bersinergi dengan *God centered* dan *yielding rights*. Dalam budaya bertani ada aspek religious. Jika suatu perusahaan telah memasukan nilai religious didalam nilai inti perusahaan, maka sudah tidak ada lagi perbedaan derajat manusia di dalam perusahaan, karena Tuhan tidak membedakan derajat manusia, semua sama dihadapanNya. Nilai Religius ini membuat pemimpin perusahaan yang tertinggi adalah Tuhan dan semua manusia yang ada didalam perusahaan adalah karyawan. Eling mengingatkan bahwa dalam bekerja, karyawan harus mengetahui bahwa perbuatan yang dilakukan di dalam perusahaan merupakan ibadah karyawan. Dengan adanya selalu mengingat Tuhan dalam melakukan setiap pekerjaan, maka karyawan akan mengamalkan nilai-nilai agamanya dan takut akan Tuhan dalam setiap perbuatan. Selain itu dengan penyerahan hak berarti bahwa karyawan mengakui bahwa usaha yang dilakukannya saat ini merupakan berkat dari Tuhan karena manusia tidak pernah bisa selalu mengandalkan dirinya sendiri dalam melakukan suatu pekerjaan. Sedangkan budaya Industri memiliki nilai perbedaan derajat manusia yang sangat kuat. Dimana karyawan level bawah (bawahan) harus menghormati karyawan level yang lebih tinggi (atasan). Eling disini mengingatkan kita juga untuk selalu menghormati dan

patuh terhadap atasan karena adanya struktur organisasi perusahaan. Struktur organisasi perusahaan dibentuk hanya sebagai alat untuk membantu manajemen dalam mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan Kho Giok Eng (Ibu Ferry), sebagai Direktur Ferto Group, Rukun, yang berarti kita harus rukun satu dengan yang lain. Rukun antar pimpinan dengan Karyawan, Karyawan dengan Karyawan, dalam perusahaan agar budaya gotong royong yang baik pada jaman dahulu tetap terjaga didalam perusahaan. **Rukun** berarti bahwa karyawan sebagai suatu kelompok keluarga dalam perusahaan harus dapat rukun dengan saudaranya. Kerukunan akan menjamin bahwa karyawan memiliki ikatan yang kuat. Ikatan yang kuat antar rekan kerja ini akan membuat timbulnya budaya gotong royong dan bantu membantu tanpa syarat karena karyawan merasa bahwa karyawan lainnya adalah satu badan yang berada dalam perusahaan.

Berdasarkan Kho Giok Eng (Ibu Ferry), sebagai Direktur Ferto Group, Usaha, untuk mencapai keinginan bersama yaitu kesejahteraan dan mensejahterakan seluruh anggota perusahaan, perlu adanya usaha yang keras. Usaha dari pimpinan untuk terus sabar mengedukasi dan mengayomi karyawan, begitu pula sebaliknya karyawan berusaha untuk terus belajar & berusaha melakukan yang terbaik, sehingga karyawan dapat memberikan masukan untuk peningkatan kualitas perusahaan. **Usaha** dalam budaya bertani berfokus pada keluarga, dimana orang tua memiliki fungsi dan peran kepada anaknya antara lain menanamkan kehidupan beragama, memberikan pendidikan dalam masa perkembangan anak, menjadi penghubung dalam kehidupan sosial anak, dan

memberikan nafkah secara ekonomi demi keberlangsungan anak. Orang tua berusaha untuk melakukan yang terbaik untuk keluarga dan anak. Usaha dalam budaya industri berfokus pada pencapaian target kerja sebagai bagian dari penilaian kinerja. Usaha berarti adalah suatu proses yang dilakukan oleh karyawan sebagai bagian dari pencapaian target kerja. Namun usaha yang dilakukan oleh karyawan ini haruslah benar sehingga usaha ini harus bersinergi dengan nilai lainnya yaitu *loyal to process* dan *real spirit of excellence*. Karyawan haruslah terlebih dahulu menyadari bahwa tidak ada hasil yang instan dalam setiap pekerjaan. Untuk mencapai suatu hasil kerja dibutuhkan proses kerja yang harus dijalankan sesuai urutan yang benar. Sehingga jika karyawan ingin menghasilkan hasil yang baik, maka karyawan harus memiliki integritas tinggi, mental tidak mudah menyerah, dan menghargai kerja diri sendiri dan orang lain. Selain itu untuk mencapai hasil yang terbaik, maka dalam melakukan proses tersebut, karyawan haruslah memberikan yang terbaik dalam bekerja dan berusaha.

Berdasarkan Kho Giok Eng (Ibu Ferry), sebagai Direktur Ferto Group, Komunikasi, Semua nilai tersebut diatas bisa terjalin karena ada komunikasi yang baik. Saya merasa menjadi Ibu/orang tua kepada seluruh karyawan, yang bertugas mengayomi seluruh karyawan sebagai anak-anak saya. Tetapi saya sebagai orang tua tidak akan tau masalah anak-anak jika mereka tidak mengkomunikasikan nya dengan saya, dan sebaliknya, jika saya tidak menceritakan masalah saya dengan anak-anak saya, maka mereka tidak dapat membantu permasalahan saya. Komunikasi ini terlihat sangat mudah, tetapi pada kenyataannya di lapangan nya sangat susah sekali dilakukan karena berbagai macam alasan dan pertimbangan latar

belakang tiap individu. Tetapi susah bukan berarti tidak bisa, Semangat. **Komunikasi.** Nilai inti yang berfungsi sebagai pelumas yang dapat membuat semua nilai inti lainnya berjalan dengan lancar dan *smooth* adalah komunikasi. Semua proses, mentalitas, ingat pada Tuhan dan saling menghargai tidak ada artinya tanpa komunikasi. Komunikasi akan membentuk komunitas, adanya komunitas akan memperkuat hubungan dan perikatan. Perusahaan merupakan suatu komunitas dimana semua entitas yang tergabung di dalamnya adalah keluarga. Kunci untuk membangun keluarga yang harmonis adalah adanya komunikasi yang intens dan berkualitas. Komunikasi konstan perlu dilakukan sehingga karyawan merasa adanya dukungan yang menguatkan dari saudara (karyawan lain) dan orang tua (pimpinan) sehingga merasa tidak sendirian dalam menghadapi masalah dan memiliki rasa aman dalam bekerja karena mengetahui bahwa keluarganya mendukungnya dalam bekerja.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa Ferto Group mencoba untuk mengambil elemen-elemen budaya bertani dan budaya industri serta menggabungkannya dengan nilai inti perusahaan untuk membentuk budaya perusahaan yang menjadi identitas perusahaan.

4.3 Perusahaan sebagai Suatu Bentuk Keluarga

Teori *stakeholder* mengatakan bahwa perusahaan bukanlah entitas yang hanya beroperasi untuk kepentingan sendiri namun juga harus mampu memberikan manfaat bagi *stakeholdernya*. Dengan demikian, keberadaan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh dukungan yang diberikan oleh *stakeholder* perusahaan

tersebut (Friedman dalam Ghozali dan Chariri, 2007). Asumsi teori *stakeholder* dibangun atas dasar pernyataan bahwa perusahaan berkembang menjadi sangat besar dan menyebabkan karyawan dengan perusahaan menjadi sangat terkait, terikat dan memperhatikan perusahaan, sehingga perusahaan perlu menunjukkan akuntabilitas maupun responsibilitas secara lebih luas dan tidak terbatas hanya kepada pemegang saham namun juga kepada karyawan sebagai bagian dari perusahaan. Perusahaan dalam hal ini memiliki kontrak sosial dengan stakeholder perusahaan tersebut, termasuk di dalamnya adalah *inside stakeholder*. *Inside stakeholders*, terdiri dari orang-orang yang memiliki kepentingan dan tuntutan terhadap sumber daya perusahaan serta berada di dalam organisasi perusahaan. Yang termasuk ke dalam kategori *inside stakeholders* adalah pemegang saham, para manajer, dan karyawan.

Berdasarkan teori stakeholder, pemegang saham memberikan kontribusi ke perusahaan berupa uang dan modal, sedangkan perusahaan akan memberikan imbalan berupa dividen dan peningkatan harga saham. Manajer serta karyawan memiliki kontribusi ke perusahaan berupa kemampuan dan keahliannya, dan sudah menjadi kewajiban perusahaan untuk memberikan imbalan berupa gaji, bonus, status, power, promosi dan adanya jaminan akan pekerjaan yang stabil. Adanya teori *stakeholder* ini memberikan landasan bahwa suatu perusahaan harus mampu memberikan manfaat bagi *stakeholdernya* yang diharapkan akan meningkatkan kesejahteraan bagi karyawan sehingga diharapkan terjalin hubungan yang baik antara perusahaan dengan karyawan. Hubungan yang baik antara perusahaan dengan karyawan akan membentuk suatu sistem keluarga dalam perusahaan yang

menjadikan keterikatan antara karyawan dengan perusahaan dalam satu budaya yang sama.

Burgess et al (1963 dalam Syafrudin, 2010), menyebutkan bahwa (1) keluarga terdiri dari orang-orang yang disatukan oleh ikatan perkawinan, darah, dan ikatan adopsi. (2) para anggota sebuah keluarga biasanya hidup bersama dalam satu rumah tangga atau jika hidup secara terpisah, mereka tetap menganggap rumah tangga tersebut sebagai rumah mereka. (3) anggota keluarga berinteraksi dan berkomunikasi satu dengan lainnya dalam peran sosial. (4) keluarga sama-sama menggunakan kultur yang sama, yaitu kultur yang diambil dari masyarakat dengan beberapa ciri unik tersendiri. Bailon dan Maglaya (1989 dalam Syafrudin, 2010), mengatakan keluarga adalah dua atau lebih individu yang bergabung karena hubungan darah, perkawinan, dan adopsi dalam satu rumah tangga, yang berinteraksi satu dengan lainnya dalam peran dan menciptakan serta mempertahankan suatu budaya. Menurut Syafrudin (2010:41) keluarga adalah sekumpulan orang dengan ikatan perkawinan, kelahiran, dan adopsi yang bertujuan untuk menciptakan, mempertahankan budaya dan meningkatkan perkembangan fisik, mental, emosional serta sosial tiap anggota keluarga.

Berdasarkan pengertian keluarga menurut beberapa teori tersebut dan digabungkan dengan teori stakeholder, maka dapat dikatakan keluarga perusahaan adalah orang-orang yang disatukan oleh ikatan adopsi yang hidup secara terpisah, namun tetap menganggap rumah tangga tersebut sebagai rumah mereka, berinteraksi dan berkomunikasi satu dengan lainnya dalam peran sosial yang bertujuan untuk menciptakan, mempertahankan budaya dan meningkatkan

perkembangan fisik, mental, emosional serta sosial tiap anggota keluarga dalam suatu sistem yang terstruktur secara fungsional yang disebut budaya.

Dalam teori sistem, keluarga dipandang sebagai suatu sistem terbuka dengan batas-batasnya. Sebuah sistem didefinisikan sebagai suatu unit kesatuan yang diarahkan pada tujuan, dibentuk dari bagian-bagian yang berinteraksi dan bergantung satu dengan yang lainnya dan yang dapat bertahan dalam jangka waktu tertentu. Teori sistem merupakan suatu cara untuk menjelaskan sebuah unit keluarga sebagai sebuah unit yang berkaitan dan berinteraksi dengan sistem yang lain. Pendekatan perkembangan keluarga didasarkan pada observasi bahwa keluarga adalah kelompok berusia panjang dengan suatu sejarah alamiah, atau siklus kehidupan, yang perlu dikaji jika dinamika kelompok diinterpretasikan secara penuh dan akurat (Duvall, dan Miller, 1985). Sedangkan dalam teori struktural fungsional Friedman, keluarga dipandang sebagai sistem sosial, tapi lebih berorientasi pada hasil daripada proses, yang lebih merupakan karakteristik teori sistem. Perspektif struktural fungsional yang diterapkan pada keluarga bersifat komprehensif dan mengakui pentingnya interaksi antara keluarga dan lingkungan eksternal dan internal.

Model pengkajian keluarga menurut Friedman terdiri dari mengidentifikasi data keluarga, struktur keluarga, dan fungsi keluarga. Informasi identifikasi tentang anggota keluarga sangat diperlukan untuk mengetahui hubungan masing-masing anggota keluarga dan sebagai upaya untuk lebih mengenal masing-masing anggota keluarga. Data yang diperlukan meliputi nama keluarga, alamat, nomor telepon, dan komposisi keluarga. Komposisi keluarga menyatakan anggota keluarga yang

diidentifikasi sebagai bagian dari keluarga mereka. Friedman mengatakan bahwa komposisi keluarga tidak hanya terdiri dari penghuni rumah, tetapi juga keluarga besar lainnya atau keluarga fiktif yang menjadi bagian dari keluarga tersebut tetapi tidak tinggal dalam rumah tangga yang sama.

Pada komposisi keluarga, pencatatan dimulai dari anggota keluarga yang sudah dewasa kemudian diikuti anak sesuai dengan urutan usia dari yang tertua, bila terdapat orang lain yang menjadi bagian dari keluarga tersebut dimasukkan dalam bagian akhir dari komposisi keluarga. Strategi lain untuk memudahkan mengetahui keluarga adalah genogram keluarga atau pohon keluarga. Genogram merupakan sebuah diagram yang menggambarkan konstelasi keluarga atau pohon keluarga dan merupakan pengkajian informatif untuk mengetahui keluarga dan riwayat serta sumber-sumber keluarga. Diagram ini menggambarkan hubungan vertikal (lintas generasi) dan horisontal (dalam generasi yang sama) dan dapat membantu kita berfikir secara sistematis tentang suatu peristiwa dalam keluarga dilihat dari hubungan keluarga, sehingga dapat menciptakan hipotesis tentatif tentang apa yang sedang terjadi dalam keluarga. Genogram keluarga memuat informasi tentang generasi (keluarga inti dan keluarga asal masing-masing / orang tua keluarga inti). Genogram juga dapat menentukan tipe dari keluarga. Dalam perusahaan, genogram ini terbentuk dalam struktur perusahaan yang menggambarkan mengenai kedudukan setiap *stakeholder* dalam perusahaan, hubungan antar generasi dan tanggung jawab serta fungsi yang diembannya. Hal ini akan menentukan kedudukan, fungsi dan perkembangan anggota keluarga dalam perusahaan.

4.4 Budaya Perusahaan yang Dibangun secara Profesional

Saat sebuah perusahaan baru didirikan, budaya perusahaan akan langsung muncul secara otomatis dari pola perilaku orang-orang yang paling dominan. Budaya perusahaan tidak akan menunggu aturan, sistem, prosedur, nilai, pernyataan visi, misi, dan lain sebagainya; dia akan langsung muncul dari energi orang-orang yang paling berkuasa atau dominan. Budaya sangat tergantung pada moral dan kualitas perilaku. Bila budaya membawa isi moral dan kualitas perilaku yang buruk, maka budaya tersebut akan membuat lingkungan kerja menjadi kurang produktif dan stres tinggi. Dan sebaliknya, bila budaya membawa isi moral dan kualitas perilaku yang baik, maka lingkungan kerja akan menjadi sangat produktif dan harmonis.

Pola perilaku di dalam perusahaan tidak boleh asal-asalan. Sebab, pola perilaku yang asal-asalan, akan menghasilkan budaya perusahaan yang asal-asalan. Dampaknya, lingkungan kerja akan menciptakan suasana kerja yang tidak bersahabat, serta sikap dan perilaku kerja yang kurang profesional.

Dalam realitas, sering sekali ditemukan perusahaan yang dioperasionalkan oleh kekuatan dominan dari para pendiri. Energi dominan para pendiri akan melahirkan budaya perusahaan sesuai dengan mindset, emosi, kata, ucapan, pikiran, dan ambisi pribadi. Karena sikap dan perilaku tidak mudah menjadi konsisten, maka budaya perusahaan dari energi dominan ini, berpotensi membuat lingkungan kerja kehilangan profesionalisme. Di sini, perilaku kerja karyawan akan terpengaruh oleh perilaku pendiri atau pemimpin mereka.

Walaupun budaya perusahaan itu merupakan perilaku yang mengekspresikan kepribadian kerja, dan sangat normal bila dari dalam diri para pendiri dilahirkan budaya perusahaan yang unik dan kuat. Tetapi, keberadaan sebuah perusahaan pastinya tidak untuk para pendiri saja. Sangat banyak pemangku kepentingan yang hidup di sekitar perusahaan tersebut. Oleh karena itu, budaya perusahaan haruslah dibangun secara profesional, sadar akan keberadaan pemangku kepentingan, dan tidak membatasinya sebatas energi dominan seseorang atau sekelompok orang. Budaya perusahaan adalah alat bantu untuk setiap insan perusahaan agar dapat menjalani kehidupan di tempat kerja dengan profesional dan penuh integritas. Jadi, budaya akan menyerap kompleksitas kehidupan kerja, dan menjadikannya sebagai pola kehidupan kerja, untuk menciptakan kebiasaan kerja dengan cara-cara profesional dan etis. Dalam hal ini, budaya perusahaan yang kuat akan menghasilkan pengetahuan pola kerja, kepercayaan, seni komunikasi dan pengambilan keputusan, patuh hukum, patuh moral, patuh rutinitas, patuh tradisi perusahaan, patuh untuk menjalankan tata kelola yang sehat, norma, prinsip, dan nilai-nilai inti dengan sepenuh hati.

Budaya perusahaan yang kuat akan menjadi alat untuk meningkatkan daya saing bisnis. Untuk itu, perusahaan secara profesional wajib memiliki visi yang jelas dan sederhana, sehingga semua orang memahaminya dengan baik; menciptakan karakter kerja dari nilai-nilai dan keyakinan perusahaan; memiliki asumsi yang mendasari rencana bisnis, serta fokus pada tujuan; menjadikan pengalaman sebagai dasar untuk perbaikan; melakukan pendidikan dan pelatihan secara rutin dan berkelanjutan; serta membangun kebiasaan dan tradisi yang

membuat semua orang merasa satu dalam kesatuan emosi dan pikiran positif. Semakin mampu perusahaan untuk membangun budaya organisasi yang kuat dan unggul, semakin kuat ikatan kolaborasi untuk saling berkontribusi dan melayani. Intinya, budaya yang kuat akan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan optimis. Jadi, kesadaran untuk membangun budaya perusahaan yang kuat, akan menghasilkan lingkungan kerja yang menguatkan semangat dan motivasi karyawan di sepanjang waktu.

Budaya perusahaan haruslah dibangun dan dikembangkan secara berkelanjutan agar dapat menjalankan operasional perusahaan secara profesional. Membiarkan perilaku dominan yang kuat dengan selera pribadi, akan menjadikan operasional perusahaan acak-acakan, termasuk akan menjadi penghambat pencapaian kinerja terbaik. Dalam jiwa setiap perusahaan tersimpan gen yang merekam sejarahnya, semangatnya, pengetahuannya, nilai-nilainya, dan cara mencapai tujuannya. Gen tersebut haruslah diperkuat dengan energi positif agar perubahan tidak mematikan gen tersebut. Oleh karena itu, walaupun perusahaan sudah mewarisi budaya dari gen nya, tetapi sangatlah perlu untuk memberi ruang yang memudahkan perubahan dan perbaikan.

Budaya perusahaan haruslah mengekspresikan budaya universal, yang memungkinkan keragaman dan perbedaan hidup dalam satu ruang secara harmonis dan optimis. Dalam hal ini, pola perilaku kerja yang dimiliki oleh semua insan perusahaan sifatnya kolektif. Tidak peduli latar belakang atau dari budaya mana para karyawan berasal. Yang terpenting, setiap insan perusahaan berbagi sifat-sifat universal dan membentuk perilaku kerja dari sifat-sifat universal yang saling

menyatu di dalam kolaborasi, komunikasi, koordinasi, kontribusi, dan melayani dengan hati. Budaya adalah alat yang membentuk suasana kerja dan cara orang-orang untuk menikmati pekerjaannya dengan sepenuh hati. Kenikmatan bekerja dalam hubungan kerja dan proses kerja, akan meningkatkan moral dan menguatkan etos kerja. Walaupun selalu dikatakan bahwa budaya tidak bisa dilihat secara fisik. Tetapi, saat kesadaran dan pikiran terbuka untuk mencintai nilai-nilai perusahaan, saat itu akan muncul cahaya terang untuk menerangi jiwa setiap insan perusahaan, untuk melihat wujud asli dari budaya perusahaannya.

Kebudayaan perusahaan haruslah diciptakan dan ditularkan kepada setiap insan perusahaan, termasuk kepada semua pemangku kepentingan. Walau pola perilaku dan pola pikir dari orang-orang dominan, dan para pendiri mampu menciptakan budaya otomatis. Tetapi, budaya bukanlah produk otomatis dari maunya seseorang atau sekelompok orang. Budaya itu produk yang hidup; produk yang memiliki energi untuk terus berkembang dari pengalaman, wawasan, interaksi, pengetahuan, perubahan, kreativitas, kesadaran, dan kebutuhan. Jadi, budaya perusahaan harus dibuat hidup dan tumbuh berkembang untuk menjadi semakin kuat dan unggul, sehinggampu menjadi ruang interaksi bisnis yang meningkatkan kinerja dan membahagiakan setiap insan di dalamnya.

4.5 Blueprint Continuous Mentoring

Berdasarkan kondisi budaya di Indonesia yang dinamis, dimana sejak jaman IR. Soekarno, Indonesia adalah negara agraris yang memiliki budaya bertani. Kekuatan budaya bertani adalah sifat kekeluargaan yang dimilikinya. Namun nilai-

nilai budaya bertani di Indonesia sendiri saat ini telah mulai tergeser akibat era industri di Indonesia yang terdiri dari tahap padat karya, industri berat, dan industri telekomunikasi. Hal ini membuat terjadinya pergeseran paradigma dalam perusahaan di Indonesia saat ini dimana perusahaan harus memilih salah satu dari budaya bertani atau budaya industri sebagai budaya perusahaannya. Budaya pilihan perusahaan ini akan berinteraksi dengan nilai inti perusahaan sehingga membentuk visi dan misi perusahaan yang menentukan arah bagi perusahaan. Hal ini menciptakan sistem mentoring yang satu arah dan tidak berkelanjutan pada budaya industri karena berbagai alasan seperti turnover yang tinggi akibat tuntutan profesi bagi yang berprestasi ataupun masalah pengangguran yang timbul akibat kurang berprestasinya karyawan sehingga karyawan tersebut tersingkirkan akibat persaingan dengan generasi muda yang lebih mengikuti perkembangan jaman.

Pada perusahaan dengan budaya bertani, masalah yang timbul biasanya adalah tidak adanya suksesor dalam perusahaan keluarga. Perusahaan dengan budaya bertani biasanya memiliki lingkup usaha yang kecil sehingga karyawan yang diperhatikan tidak terlalu banyak. Pembelajaran yang dilakukan oleh karyawan hanya melihat panutan pimpinan sebagai role model dari karyawan secara terus menerus dan pimpinan tidak mementor karyawan secara aktif, karyawan hanya perlu mengikuti contoh dari pimpinan saja. Namun permasalahan dari hal ini adalah tidak adanya generasi penerus yang dimentor sehingga mentoring tidak dapat berjalan.

Nilai-nilai budaya bertani mementingkan adanya sifat kekeluargaan, menghargai orang lain terutama orang yang lebih tua, dan adanya kegotong

royongan antar elemen. Hal ini membuat nilai budaya bertani mengutamakan keluarga sebagai tujuan akhir dari segala aktivitas yang dilakukannya. Keluarga dalam budaya bertani terdiri dari anggota yang hidup bersama dalam satu rumah tangga, berinteraksi dan berkomunikasi satu dengan lainnya dalam peran sosial serta menggunakan kultur atau budaya yang sama.

Perusahaan sebagai satu bentuk keluarga juga memiliki struktur seperti keluarga umumnya. Struktur ini terdiri dari tingkatan orang yang dianggap sebagai orang tua, anak, saudara bahkan sepupu. Dalam suatu keluarga, seseorang yang lebih muda wajib menghargai, bersikap sopan dan mendengarkan orang yang lebih tua tingkatannya. Tua dalam hal ini adalah tingkatan seseorang dalam struktur perusahaan, sehingga walaupun secara usia seseorang lebih muda, namun secara struktur, orang tersebut dapat lebih tua tingkatannya dibandingkan dengan orang yang usianya lebih tua. Orang tersebut harus ditunjuk oleh pimpinan dan diakui oleh orang yang lebih muda tingkatannya. Orang yang lebih tua memiliki kewajiban untuk mengajarkan semua kemampuan yang dimilikinya ke generasi yang lebih muda. Hal ini dimaksudkan karena generasi yang lebih muda juga membawa nama keluarga (perusahaan) dalam kehidupannya, sehingga sudah menjadi kewajiban bagi orang yang lebih tua tingkatannya untuk tanpa syarat mengajarkan seluruh kemampuannya tersebut serta menjadi teladan bagi generasi muda yang membawa nama keluarga. Hal ini akan diturunkan secara turun temurun ke generasi selanjutnya secara kontinu sebagai suatu budaya.

Nilai budaya industri memiliki sifat yang berbeda dengan nilai budaya bertani. Nilai budaya industri menekankan pada profesionalitas dari seluruh elemen

perusahaan. Seluruh elemen perusahaan akan bergerak dengan dilandasi oleh orientasi untuk pemenuhan fungsi serta rasionalitas akan segala aktivitasnya. Pemenuhan dari aktivitas ini menimbulkan adanya kesadaran akan upaya untuk pemenuhan target individu yang dilakukan oleh karyawan, sehingga setiap karyawan mencoba berusaha memenuhi targetnya masing-masing. Rasionalitas karyawan akan membuat karyawan mampu berpikir secara logis dan benar sehingga karyawan akan dapat bertindak secara tepat sesuai dengan situasi yang dimilikinya. Pengalaman seorang karyawan dalam melakukan hal tersebut selama bertahun-tahun akan membuat karyawan mampu menjalankan hal tersebut secara otomatis. Seseorang yang dianggap berpengalaman dalam perusahaan pada suatu titik tertentu, biasanya menjelang akhir kariernya, akan diminta untuk membimbing seseorang untuk diproyeksikan mengisi posisinya. Hal ini akan menimbulkan suatu bentuk mentoring yaitu kemitraan antara *mentor* (yang memberi bimbingan) dan *mentee* (yang menerima bimbingan) yang dirancang untuk membangun kepercayaan diri *mentee*. Diharapkan setelah proses mentoring ini, karyawan tersebut akan dapat dipromosikan untuk mengisi pos yang ditinggalkan.

Nilai inti perusahaan merupakan DNA dari perusahaan yang dapat menjadi identitas serta arah dari perusahaan tersebut. Adanya nilai inti perusahaan tergantung dari pemilik, jenis industri, dan lingkup kerja. Nilai inti perusahaan adalah *added value* sebagai fondasi atau dasar perusahaan yang telah ditanamkan sejak perusahaan didirikan yang membedakan perusahaan dengan perusahaan lainnya. Nilai inti perusahaan merupakan pembentuk visi dan misi perusahaan.

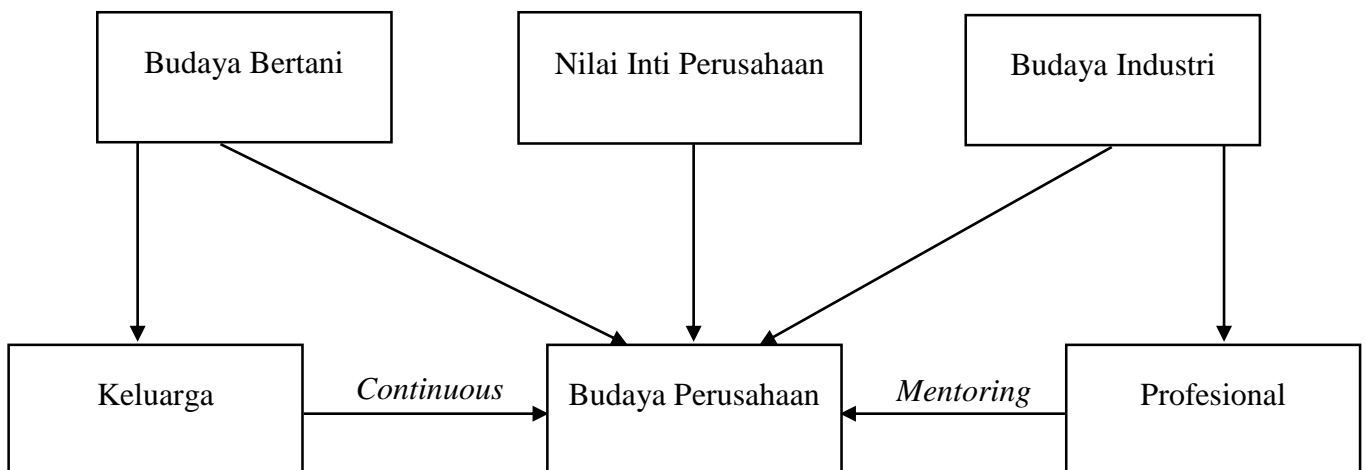
Berdasarkan kondisi perusahaan di Indonesia saat ini, budaya perusahaan yang ada hanya menggabungkan dua nilai saja yaitu nilai inti perusahaan dengan budaya bertani atau nilai inti perusahaan dengan budaya industri. Perusahaan yang menggabungkan nilai inti perusahaan dengan budaya bertani memiliki cakupan yang kurang besar, jumlah karyawan yang relative lebih sedikit namun memiliki ikatan kekeluargaan yang kuat. Dengan adanya nilai inti perusahaan, maka perusahaan akan mampu bertahan lebih lama karena memiliki panutan dengan visi dan misi yang jelas.

Perusahaan yang menggabungkan nilai inti perusahaan dengan budaya industri memiliki visi dan misi yang jelas, sistem meritokrasi dan profesionalitas yang tinggi. Perusahaan tersebut berorientasi pada hasil akhir. Karyawan yang mampu mencapai hasil yang diinginkan dalam waktu tertentu akan tetap bertahan sedangkan karyawan yang tidak memiliki kemampuan untuk mencapai hasil yang diinginkan perusahaan akan tereliminasi. Perusahaan akan secara berkala melakukan evaluasi terhadap hasil kerja karyawan. Jika karyawan mampu mencapai target secara konsisten, maka karyawan tersebut dianggap berpotensi untuk dimentor yang selanjutnya akan diproyeksikan untuk mengisi posisi tertentu dalam perusahaan.

Berdasarkan budaya bertani, budaya industri dan nilai inti perusahaan, terciptalah budaya perusahaan yang baru yang merupakan kombinasi antara ketiganya. Budaya perusahaan yang baru ini akan dapat menarik nilai keluarga dalam bentuk pembelajaran secara kontinu dari budaya bertani dan nilai professional dalam budaya industri yang dibungkus dengan nilai inti perusahaan

berupa visi dan misi yang jelas. Berdasarkan budaya bertani terjadi suatu rutinitas yang berkelanjutan dalam kehidupan keluarga (perusahaan) untuk menjaga nama keluarga (perusahaan), sedangkan dalam budaya industri, mentoring yang diberikan secara professional dibutuhkan untuk membuat seorang karyawan memiliki kemampuan yang sama dengan seniorinya. Penggabungan antara kedua budaya tersebut dalam budaya perusahaan yang baru akan menghasilkan *continuous mentoring*, dan dapat dibentuk diagram sebagai berikut :

Gambar 4.1
Model Pembentukan *Continuous Mentoring*



Nilai inti perusahaan membuat seluruh elemen perusahaan memiliki kesamaan visi sehingga hal ini akan memberikan arah bagi *continuous mentoring* perusahaan. Tujuan dari *continuous mentoring* sendiri adalah:

1. Bertahan dalam perkembangan jaman.
2. Menanamkan budaya perusahaan dalam setiap tingkatan elemen perusahaan.
3. Menolak pengaruh / nilai yang tidak sesuai dengan budaya perusahaan.

4. Menciptakan loyalitas lintas generasi.

4.6 Pembentukan *Continuous Mentoring* pada Ferto Group

Ferto Group sebagai perusahaan lokal di Jawa Tengah yang bergerak dalam distribusi bahan bangunan memiliki tujuan di masa yang akan datang yaitu sebagai pemain distribusi bahan bangunan yang terkemuka di Indonesia. Namun Ferto Group juga menyadari bahwa untuk menjadi perusahaan pemain distribusi bahan bangunan yang terkemuka di Indonesia, dibutuhkan waktu yang cukup panjang, bahkan kemungkinan melebihi siklus kerja maupun siklus hidup satu generasi. Adanya pemikiran tersebut membuat Ferto Group membutuhkan suatu nilai budaya perusahaan yang mampu menjaga perusahaan beroperasi *on the right track* konsisten dan dapat bertahan dalam jangka waktu yang panjang sehingga dibutuhkan suatu transfer ilmu dengan bentuk mentoring untuk mencapai tujuan tersebut.

Mentoring yang saat ini sudah berjalan telah dimulai oleh Johan Soetanto pada Ferto Group Yogyakarta yang saat ini dipegangnya sendiri.

“Kesibukan Ayah dan Ibu yang sangat tinggi membuat mereka tidak dapat membantu secara langsung untuk menyelesaikan masalah-masalah kantor cabang di Jogjakarta. Mulai dari masalah rekrutment, mengatur keuangan, mengatur SDM, menanamkan kepercayaan, dll. Dengan bekal Ilmu-ilmu Management UNDIP Semarang, perlahan-lahan masalah tersebut dapat dilewati dengan baik. Nilai yang saya dapatkan dengan membuka cabang Ferto Group di Jogjakarta ini adalah Nilai Keluarga yang sangat tinggi antara satu karyawan dengan karyawan yang lain. Sehingga perusahaan dapat berjalan dengan sangat dinamis, walau tetap ada kendala yang terjadi. Nilai Keluarga dari kantor Cabang Ferto Group di Jogjakarta ini saya bawa kepada Ferto Group di Semarang. Hasil yang sangat luar biasa pun banyak terjadi. Kenyamanan bekerja antara karyawan satu dengan yang lain pun terbentuk, sehingga kinerja perusahaan bisa maksimal. Kinerja perusahaan yang maksimal ini bisa membuat omzet Ferto Group pada tahun 2015 naik

hingga 100%+ dari omzet Ferto Group pada tahun 2013. Fenomena yang saya lihat selama 2 tahun (2013-2015) setelah saya memasukan nilai Keluarga adalah transfer ilmu antara satu karyawan dengan karyawan pun terjadi. Transfer ilmu yang pertama kali melakukan tentu saja saya sebagai pengelola mentransfer dahulu ilmu-ilmu kepada karyawan-karyawan lain, dan karyawan-karyawan melihat saya melakukan panutan yang baik, maka mereka dengan suka hati juga mentransfer ilmu mereka kepada teman-teman karyawan Ferto Grou. Antara karyawan satu dengan yang lain tidak ada rasa curiga dan saling menjatuhkan dalam berkarier di Ferto Group karena saya didalam perusahaan Ferto Group adalah sebagai Ayah yang harus memperlakukan semua karyawan sebagai anak, sehingga harus adil, tidak pilih kasih, & Benar. Saya tekankan kepada karyawan sebagai anak bahwa, saya sebagai Ayah akan bertindak dengan Benar bukan Baik. Karena Benar tentu pasti Baik, tetapi Baik belum tentu Benar.”

Dalam menjalankan perusahaan, pemilik Ferto Group memiliki nilai inti perusahaan yang menjadi dasar perusahaan untuk menjalankan bisnisnya. Nilai inti perusahaan ini adalah JERUK dan GLORY. Jeruk digunakan sebagai nilai inti karena sifat buah jeruk yang ketika kulitnya dikupas terlihat bahwa kepingan buah jeruk disatukan oleh banyak serat yang saling mengikat seluruh bagian buah jeruk menjadi dekat sehingga buah jeruk menjadi satu kesatuan. Pendiri Ferto Group menginginkan agar Ferto Group menjadi satu perusahaan yang terdiri dari berbagai komponen namun terikat menjadi satu kesatuan yang dekat dan tidak terpisahkan. Sedangkan GLORY digunakan sebagai nilai inti karena pendiri Ferto Group menginginkan agar dalam menjalankan usahanya, Ferto Group selalu ingat akan Tuhan. Dengan mengingat dan takut akan Tuhan dalam setiap proses kerjanya dan menjadi satu kesatuan dalam menjalankan bisnis perusahaan, maka diharapkan Ferto Group, dan semua komponennya akan mampu beroperasi secara benar dan dapat dipercaya oleh supplier dan konsumen. Nilai inti ini melahirkan visi bagi

Ferto Group yaitu menjadi distributor bahan bangunan yang benar dan terpercaya di Indonesia.

Kondisi Ferto Group saat ini adalah adanya dua budaya yang saling bertolak belakang namun harus disinergikan dalam satu wadah. Dalam satu sisi, pemilik yang merupakan keluarga pengelola menggunakan budaya bertani yang lebih mengutamakan pendekatan kekeluargaan dalam menjalankan perusahaan. Hal ini bertentangan dengan tuntutan principal sebagai penyedia produk yang akan didistribusikan yang menggunakan budaya industri yang berbasis pada pencapaian target dan profesionalitas.

Budaya bertani dalam Ferto Group sangat kuat dibentuk oleh pendiri yang merupakan generasi pertama yang saat ini masih mengelola Ferto Group. Budaya ini mengutamakan pendekatan kekeluargaan dari pemilik kepada karyawannya. Hasil dari budaya ini adalah adanya kedekatan secara personal dan emosional antara pemilik dengan karyawan hingga level paling bawah sekalipun seperti sopir. Hal ini dapat dibuktikan dengan para karyawan memiliki nomor handphone personal dari pemilik sehingga ketika mengalami masalah, karyawan dapat langsung menghubungi pemilik dan mengemukakan permasalahannya. Adanya kedekatan ini memiliki pengaruh positif karena dengan adanya kedekatan ini, karyawan menjadi merasa nyaman dan aman dalam bekerja di Ferto Group, terbukti dari banyaknya karyawan yang telah bekerja di Ferto Group selama lebih dari 10 bahkan 20 tahun. Karyawan-karyawan ini melihat pimpinan sebagai panutan, teladan dan contoh ideal dalam melakukan pekerjaannya sehari-hari.

Permasalahan dengan budaya bertani yang dilakukan dalam Ferto Group ini adalah adanya masalah antara karyawan dengan middle management yang merasa bahwa karyawan sering tidak menghargai manajer karena langsung melapor pada pimpinan. Selain itu karena adanya pendekatan kekeluargaan, maka perusahaan berjalan dengan lambat dan tidak mampu mencapai target yang diinginkan dalam jangka waktu tertentu. Sikap ini akan menghambat Ferto Group dalam mencapai target yang diinginkan sebagai pemain nasional. Selain itu karyawan saat ini hanya melihat contoh pimpinan dalam bekerja tanpa diberikan proper mentoring sehingga karyawan hanya meniru secara otodidak dan menafsirkan contoh tersebut secara berbeda antara satu karyawan dengan karyawan lain sehingga hasil kerja karyawan tidak memiliki standar yang sama dan kurang konsisten.

Permasalahan yang dialami dalam pendekatan kekeluargaan yang dilakukan oleh pemilik Ferto Group ini merupakan *conflict of interest* dengan principal dalam hal ini adalah Vinilon maupun penyedia produk bahan bangunan lainnya. Principal menginginkan adanya sikap yang professional dari Ferto Group untuk memasarkan produk-produk principal. Pendekatan professional dari principal kepada Ferto Group ini adalah dengan cara menetapkan target yang harus dicapai dalam satu jangka waktu tertentu dan menetapkan adanya reward serta punishment bagi tercapai atau tidaknya target tersebut. Adanya target dan punishment ini diharapkan mampu memacu Ferto Group dalam memenuhi target tersebut. Dalam pelaksanaan pendekatan tersebut, principal juga membantu Ferto Group dengan melakukan mentoring bagi karyawan-karyawannya yang terlibat dalam hal administrasi, persediaan, handling maupun pemasaran produk-produknya. Mentoring tersebut

dilakukan dengan cara mengadakan pelatihan, dan kunjungan ke pabrik untuk diberikan product knowledge, serta langkah-langkah SOP yang perlu diikuti untuk mencapai tujuannya yaitu pencapaian target penjualan.

Permasalahan dengan pendekatan professional ini adalah banyak karyawan dari Ferto Group yang telah terbiasa dengan pendekatan kekeluargaan merasa tertekan karena dituntut untuk memenuhi targetnya dan adanya kemungkinan mendapatkan punishment akibat target yang tidak terpenuhi. Hal ini membuat mentoring yang dijalankan untuk karyawan oleh principal tidak dapat berjalan secara maksimal.

Integrasi salah satu budaya bertani maupun industri dengan nilai inti Ferto Group untuk membentuk satu nilai budaya perusahaan akan membuat Ferto Group menjadi timpang atau ibarat kehilangan salah satu kakinya. Hal ini membuat Ferto Group akan melebur nilai budaya bertani yang berdasarkan nilai-nilai kekeluargaan dan pendekatan yang berkelanjutan serta budaya industri yang berlandaskan pendekatan pencapaian target dan mentoring yang terstruktur dengan nilai inti perusahaan sebagai kendali/stirnya untuk mengarahkan perusahaan dan komponen-komponen perusahaan dalam membentuk satu budaya perusahaan.

Mentoring yang terstruktur dan berkelanjutan akan membuat komponen perusahaan Ferto Group untuk memiliki konsistensi dan visi yang sama baik karyawan maupun pimpinan dan dalam jangka panjang diharapkan dapat merubah principal juga. Budaya baru perusahaan ini dibentuk dengan berdasarkan nilai *continuous mentoring* untuk menanamkan nilai-nilai perusahaan kepada karyawan, mengajarkan kemampuan yang dimilikinya ke generasi karyawan dan pimpinan

selanjutnya secara turun temurun sehingga didapatkan konsistensi kemampuan karyawan dalam perusahaan. Hal ini membuat ketika pimpinan dan karyawan yang saat ini telah berganti, namun nilai yang dimiliki maupun way of life perusahaan tetaplah sama dan berjalan terus secara otomatis.

Tujuan yang ingin dicapai oleh jajaran pimpinan Ferto Group adalah untuk survival perusahaan dalam mencapai tujuannya yaitu menjadi perusahaan distributor yang benar dan terpercaya, diperlukan generasi baru yang akan mampu memimpin Ferto Group di masa yang akan datang. Generasi baru ini akan muncul diberbagai lini baik dari karyawan maupun dari manajerial sesuai dengan hirarkinya. Hirarki dalam hal ini adalah urutan mentoring yang dibentuk oleh budaya perusahaan dalam diri karyawan sesuai dengan pemahaman karyawan terhadap nilai-nilai perusahaan. Hirarki terendah adalah hirarki pemula yaitu semua karyawan baru yang baru saja masuk ke Ferto Group. Semua karyawan baru tanpa memandang jabatan akan masuk dalam hirarki ini. Hirarki pemula akan dimentor secara langsung oleh hirarki menengah sesuai dengan jabatannya masing-masing, misalnya seorang manajer baru akan dimentor oleh manajer yang lebih senior, maupun teknisi baru akan dimentor oleh kepala teknisi. Hirarki menengah yang berisi karyawan yang cukup mengerti dan menguasai mengenai karakteristik dan nilai perusahaan akan dimantapkan pemahamannya oleh karyawan dengan hirarki tertinggi yaitu hirarki *advanced*. Hirarki ini berisi pimpinan Ferto Group, dewan direksi, dan karyawan yang telah menjadi bagian Ferto Group selama minimal dua generasi. Adanya mentoring yang berkelanjutan ini akan membentuk sistem regenerasi Ferto Group yang didasarkan pada budaya perusahaan.

Budaya perusahaan yang berasal dari budaya bertani dan budaya industri serta diarahkan oleh nilai inti perusahaan diharapkan akan dapat melahirkan generasi penerus Ferto Group, yang walaupun mungkin memiliki gaya berbeda sesuai dengan perkembangan jaman, namun memiliki DNA yang sama dengan pendahulunya. Hal ini akan membentuk keberlangsungan perusahaan secara kontinu karena setiap generasi akan mementor generasi selanjutnya sesuai dengan hirarki yang ada.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka dapat diperoleh kesimpulan, bahwa faktor pembentuk *continuous mentoring* adalah Budaya & Nilai nilai. Berdasar penelitian, Ferto Group dalam mencapai tujuannya yaitu menjadi perusahaan distributor yang benar dan terpercaya, diperlukan generasi baru yang akan mampu memimpin Ferto Group di masa yang akan datang. Generasi baru ini akan muncul diberbagai lini baik dari karyawan maupun dari manajerial sesuai dengan hirarkinya. Hirarki dalam hal ini adalah urutan mentoring yang dibentuk oleh budaya perusahaan dalam diri karyawan sesuai dengan pemahaman karyawan terhadap nilai-nilai perusahaan. Hirarki terendah adalah hirarki pemula yaitu semua karyawan baru yang baru saja masuk ke Ferto Group. Semua karyawan baru tanpa memandang jabatan akan masuk dalam hirarki ini. Hirarki pemula akan dimentor secara langsung oleh hirarki menengah sesuai dengan jabatannya masing-masing, misalnya seorang manajer baru akan dimentor oleh manajer yang lebih senior, maupun teknisi baru akan dimentor oleh kepala teknisi. Hirarki menengah yang berisi karyawan yang cukup mengerti dan menguasai mengenai karakteristik dan nilai perusahaan akan dimantapkan pemahamannya oleh karyawan dengan hirarki tertinggi yaitu hirarki *advanced*. Hirarki ini berisi pimpinan Ferto Group, dewan direksi, dan karyawan yang telah menjadi bagian Ferto Group selama minimal dua

generasi. Adanya mentoring yang berkelanjutan ini akan membentuk sistem regenerasi Ferto Group yang didasarkan pada budaya perusahaan.

Mentoring yang terstruktur dan berkelanjutan akan membuat komponen perusahaan Ferto Group untuk memiliki konsistensi dan visi yang sama baik karyawan maupun pimpinan dan dalam jangka panjang diharapkan dapat merubah principal juga. Budaya baru perusahaan ini dibentuk dengan berdasarkan nilai *continuous mentoring* untuk menanamkan nilai-nilai perusahaan kepada karyawan, mengajarkan kemampuan yang dimilikinya ke generasi karyawan dan pimpinan selanjutnya secara turun temurun sehingga didapatkan konsistensi kemampuan karyawan dalam perusahaan. Hal ini membuat ketika pimpinan dan karyawan yang saat ini telah berganti, namun nilai yang dimiliki maupun way of life perusahaan tetaplah sama dan berjalan terus secara otomatis.

5.2 Implikasi Kebijakan

Berdasarkan temuan penelitian, maka uraian implikasi kebijakan yang dapat diberikan sebagai masukan pada pihak manajemen dapat dijelaskan adalah dalam membuat hirarki urutan mentoring yang dibentuk oleh budaya perusahaan dalam diri karyawan sesuai dengan pemahaman karyawan terhadap nilai-nilai perusahaan, manajemen harus mampu mengedukasi karyawan bahwa kemampuan bukan hanya ditentukan oleh senioritas namun juga ditentukan oleh pemahaman karyawan terhadap budaya Ferto Group dan menerapkannya di dalam perusahaan.

Mentoring yang dilakukan oleh manajemen dan seluruh karyawan juga sebaiknya memiliki pedoman tertulis seperti standar operasional sehingga

mentoring yang dilakukan tidak menyimpang dari koridor yang ada. Selain itu dengan adanya SOP, maka loyalitas karyawan bukan pada mentornya namun pada perusahaan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini keterbatasan penelitian ini adalah penelitian ini hanya pada Ferto Group sehingga model yang dibuat belum tentu dapat diaplikasikan pada perusahaan lain.

5.4 Agenda Penelitian Yang Akan Datang

Atas dasar kesimpulan yang telah dikemukakan di atas, dapat diberikan beberapa saran dan diharapkan dapat berguna bagi penelitian yang akan datang. Adapun saran tersebut adalah memperluas penelitian, misalnya dengan melakukan uji coba pada perusahaan lain dengan menggunakan model penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Abiddin, N.Z. 2006. Mentoring and Coaching: The Roles and Practices. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, Vol.10 No 6.
- Agwu, Mba Okechukwu dan Godday Raymond Luke. 2015. Impact of Coaching and Mentoring in the Nigeria Liquefied Natural Gas Company Limited, Bonny. *European Journal of Sustainable Development* Vol. 4 No. 1. ISSN 2239-5938.
- Ali, M., Hussain, a, & Azim, a. (2013). Organizational Investment in Social Capital (OISC) and Employee Job Performance: Moderation by Employee Job Engagement. *International Review of Management and Business Research*, 2(2102), 250–258. Retrieved from <http://www.irnbrjournal.com/papers/1367573449.pdf>
- Belle & Rose, 2007, The Roots And Meaning Of Mentoring, *Journal Of Mentoring*, Vol 9 No 7.
- Crawford, Muchael. 2010. *A Fifth Discipline Resource: A Practitioner's Guide Using Team Learning within Mentoring Program*. The Union Institute and University Graduate College. Cincinnati, Ohio.
- David, Darrick. 2007. A Rapid Evidence Assessment Of The Impact Of Mentoring On Re-Offending: A Summary, *Online Report*, Home Office.
- Dess dan Picken. 2000. Creating Competitive (dis)advantage. *Academy of Management Executive* Vol.13 No.3.
- Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management*. Tenth Edition. New Jersey. Prentice Hall.
- Ferdinand, Augusty. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. Edisi Kelima. BP Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnely Jr. 2006. *Organisasi : Perilaku dan Struktur*. Jakarta : Erlangga.
- Greenhaus, Jeffrey H., Callanan Gerad A., and Godshalk, Veronica M, 2006. *Career Management*. Third Edition. The Dryden Press. Harcourt College Publishers.
- Hoy, W.K & Forsyth, P.B. 2010. *Effective Supervision: Theory into Practice*. England: Random House, Inc.
- Hudayana, Ridho. 2010. Pemaknaan Mentoring Keislaman untuk Internalisasi. Nilai Integritas Pegawai di DJP Kantor Wilayah III Jawa Timur. *IJIS* Vol 3 No 8.

- Irianto, Dwiyono dan Abduh, Agung Muhammad. 2010. *Sumber Daya Manusia : Pengantar Konsep Dua Aplikasi*. Pendidikan dan Komputer IMKI PRIMA Group Primagama Semarang.
- Kaswan. 2012. *Coaching dan Mentoring, Untuk Pengembangan SDM dan Peningkatan Kinerja Organisasi*. Alfabeta. Bandung.
- Lubis, Satria Hadi, 2010. *Aspek-Aspek Mentoring*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Mankiw, N. Gregory. 2003. *Teori Makro Ekonomi Terjemahan*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- McCreath, Amy. 2000, The Ministry Of Mentoring In The 21st Century Church. *Journal of Resourcing Christianity* Vol 3 No. 1.
- McKimm, K. C. Jolie dan M. Hatter. 2007. *Mentoring: Theory and Practice*. Deanery. London.
- Moleong, Lexy J. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif.*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mulyana, Farid. 2008. *Super Mentoring Senior*. Erlangga. Jakarta.
- Riccardo, Julius. 1981. *Mentoring Math*. Prentice Hall. New York.
- Robbins, Stephen. P. 2009. *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. PT Indeks Kelompok GRAMEDIA. Jakarta.
- Robert, Quinn. 1999. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Reading, Massachusetts: Addison Wesley
- Santrock, J.W. 2007. *Psikologi Pendidikan (edisi kedua)*. (Penerj. Tri Wibowo B.S). Jakarta: Kencana.
- Simamora, Henry. 2010. *Ekonomi Sumber Daya Manusia*, STIE YPKN, Yogyakarta
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. CV Alfabeta. Bandung.
- Sunaryo dan L. Joshi. 2003. *Peranan pengetahuan ekologi lokal dalam sistem agroforestri*. World Agroforestry Centre (ICRAF) Southeast Asia Regional Office. Bogor, Indonesia
- Sutopo, H.B. 2008. *Penelitian Kualitatif: Dasar Teori dan Terapannya Dalam Penelitian*. Surakarta : Universitas Sebelas Maret.
- Swanson, C.C & Watt, S. 2011. *Good Practice in the Supervision & Mentoring of Postgraduate Students. It Takes an Academy to Raise a Scholar*. Ontario: McMaster University.
- Syafrudin. 2010. *Manajemen Personalia*. LP3E. Jakarta.Sukirno.

Yinlove, Kathleen. 2011. A Model for Continuous Training and Mentoring of Adjunct Business Faculty. *Journal of Education for Business* Vol 77 No. 6.

Zachary, Lois J. 2005. *Creating a Mentoring Culture*. Paperback. USA.

LAMPIRAN

Lampiran A : Pertanyaan Panduan Wawancara

WAWANCARA UNTUK PENELITIAN
ANALISA PEMBENTUKAN *CONTINUOUS MENTORING*
(Studi Kasus pada Ferto Group)

Peneliti :

Johan Soetanto / 12010113410101

Mahasiswa Jurusan Magister Manajemen

Fakultas Ekonomika dan Bisnis

Universitas Diponegoro

A. Identitas Responden / Informan

1. Nama :
2. Tempat, Tanggal Lahir :
3. Jenis Kelamin :
4. Agama :
5. Alamat :
6. Telepon Rumah / HP :
7. Pendidikan Terakhir :
8. Status dalam Keluarga :
9. Jumlah Anak :
10. Status dalam perusahaan :
11. Masa Kerja :

B. Perusahaan sebagai suatu keluarga.

1. Apa yang memotivasi Anda bekerja di Ferto Group?
2. Apakah anda nyaman bekerja di Ferto Group? Mengapa?
3. Apa yang akan anda lakukan dalam pekerjaan bila teman kantor Ferto Group ada yang sakit? Sebutkan contohnya?
4. Apabila ada teman kantor Ferto Group yang melakukan kesalahan, apa yang akan anda lakukan? Menutupi kesalahan? Membantu? Dengan cara apa?
5. Apakah Atasan & teman kantor Ferto Group dapat dihubungi sewaktu-waktu jika anda memerlukan bantuan? Jelaskan bagaimana cara-cara nya? Apa saja bantuan yang biasanya Anda perlukan dari atasan dan teman kantor?

C. Perusahaan sebagai suatu entitas professional.

1. Apakah di dalam Ferto Group ada hukuman bagi karyawan jika melakukan kesalahan? Sebutkan contohnya?
2. Apakah di dalam Ferto Group ada penghargaan terhadap yang prestasi? Sebutkan contohnya?
3. Apakah di Ferto Group ada struktur Organisasi Perusahaan? Jelaskan jabatan Anda menurut struktur tersebut?
4. Jelaskan tentang Bp Ferry Hidayat Soetanto, Ibu Kho Giok Eng (Bu Ferry), & Johan Soetanto menurut Anda? Dan siapa sajakah yang anda anggap sebagai senior di Ferto Group?

5. Apakah anda saling mengenal terhadap teman-teman kerja Ferto Group sebelum bekerja di Ferto Group?
6. Apakah anda selama bekerja di Ferto Group mengerti perkembangan perusahaan Ferto Group?
7. Jelaskan menurut Anda perkembangan Ferto Group sejak Anda masuk hingga saat ini?

D. Continuous Mentoring sebagai budaya perusahaan.

1. Apa itu Visi, dan Misi Perusahaan? Jelaskan pendapat anda?
2. Apa visi dan misi Ferto Group? Jelaskan visi dan misi tersebut menurut pandangan Anda?
3. Apa nilai tambah Ferto Group yang membuat Anda tertarik untuk terus bekerja? Jelaskan pendapat anda?
4. Menurut anda, bagaimana kedekatan hubungan Anda dengan Teman-teman kantor Ferto Group dibandingkan dengan anda, Teman / Sahabat / Saudara / yang lain? Mengapa seperti itu? Jelaskan pendapat anda?
5. Menurut Anda apakah Anda mendapatkan bimbingan selama bekerja di Ferto Group? Bimbingan seperti apa yang Anda dapatkan? Jelaskan contohnya?
6. Siapa orang yang Anda anggap berperan langsung dalam membimbing Anda?

7. Apakah bimbingan yang dilakukan orang tersebut didalam Ferto Group dilakukan terus menerus dan berubah-ubah menyesuaikan perkembangan perusahaan?
8. Menurut Anda, bisakah Ferto Group menjadi perusahaan berskala internasional? Jelaskan pendapat anda?

Lampiran B : Foto Responden



Foto Keluarga Ferry Hidayat Soetanto

Dari kiri ke kanan : Willy Soetanto, Lilik Gunawan, Venus FG, Johan Soetanto, Venus XG, Ferry Hidayat Soetanto, Kho Giok Eng (Ibu Ferry), Holly Soetanto.



Foto Ferry Hidayat Soetanto & Kho Giok Eng (Ibu Ferry).



Foto Johan Soetanto & Willy Soetanto.



Foto : Gudang & Staff Ferto Group cabang Semarang.

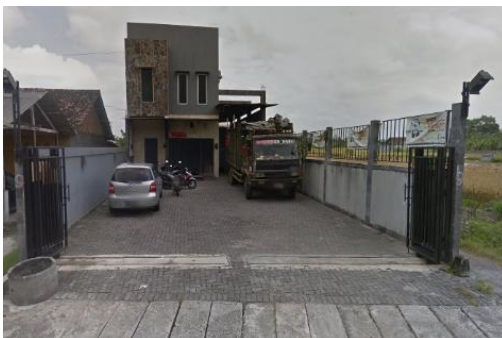
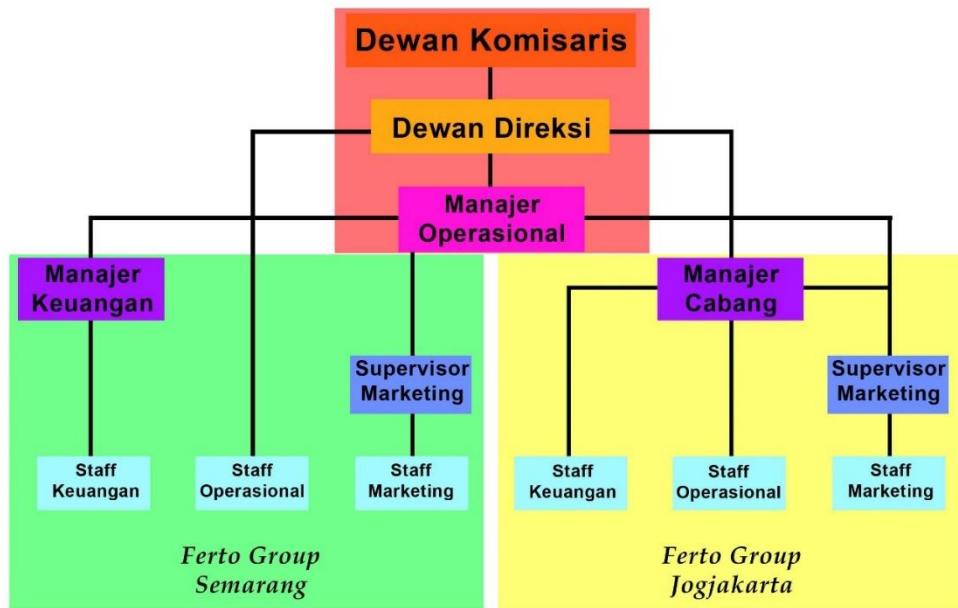


Foto : Gudang & Staff Ferto Group cabang Jogjakarta.



Nara Sumber (NS) 1 :

- Nama : Ferry Hidayat Soetanto
- Tempat/Tgl Lahir : Semarang, 27 Januari 1953
- Jabatan : Direktur Komisaris Ferto Group (Dewan Komisaris & Direksi)
- Pendidikan Terakhir : Sekolah Menengah Atas (SMA)

Pertanyaan :

1. Kapan Ferto Group didirikan?

Ferto didirikan pada Bulan Maret tahun 2000.

2. Mengapa Ferto Group didirikan?

Awal mula nya pada tahun 1998, Indonesia mengalami gejolak perekonomian, perekonomian Indonesia jatuh, dan beralihnya Orde Baru ke Orde Reformasi. Awal pekerjaan adalah Mebel & Kontraktor. Dan

pada Tahun 1999, kebetulan Vinilon Group membutuhkan Distributor untuk area Jawa Tengah.

3. Mengapa Vinilon Group mempercayakan pemasaran produknya kepada Bapak, padahal pengalaman Bapak sebelumnya adalah Mebel & Kontraktor?

Ceritanya pada Tahun 1993, dimana saya mulai mengembangkan usaha dari mebel ke kontraktor, saya memiliki kedekatan terhadap instansi pemerintah pada waktu itu sangat kuat. Instansi pemerintahan tersebut adalah PDAM kota Semarang. Kedekatan terhadap instansi pemerintahan ini, saya banyak mendapatkan relasi dan pekerjaan, dan salah satu relasi yang saya kenal adalah Direktur Pemasaran Vinilon Group yaitu Bapak Edwardus Priyadi. Saya beberapa kali membantu Bapak Edward untuk memasukan produk-produk Vinilon ke PDAM Kota Semarang. Hubungan pekerjaan yang sering itu, maka terjadi ikatan persahabatan yang sangat baik antara kami berdua hingga sekarang. Maka pada waktu Vinilon Group ingin mengembangkan pasar Retail yaitu dengan Menunjuk Distributor untuk area Jawa Tengah, maka Bapak Edward merekomendasikan saya untuk mengambil pekerjaan ini. Dan ada sedikit alasan kuat, mengapa saya menerima tawaran ini karena pada waktu saya bekerja di mebel, saya juga mensupply toko2 mebel untuk area Jawa Tengah.

4. Visi, Misi, & Nilai Inti Ferto Group pada awal didirikan apa y Pak?

Pada waktu itu sih simple saja, pada tahun 1999 pekerjaan saya tidak jelas dan tidak menentu. Karena pekerjaan saya sebelumnya berhubungan dengan Instansi Pemerintahan menjadi susah karena perubahan dari orde baru ke reformasi, maka ada tawaran pekerjaan untuk menjadi distributor, maka saya ambil saja. Visi, Misi, & Nilai Intinya tidak ada.

5. Jika tidak Ada Visi, Misi, & Nilai Inti, apakah kelebihan dari Ferto Group itu sendiri dibanding perusahaan kompetitor yang serupa?

Nilai lebih hanya support produk dari Vinilon Group, sistem pembayaran Titip Jual. Selebihnya tidak ada, hanya berpasrah saja. Pada tahun pertama, perusahaan merugi terus menerus, penolakan2 toko-toko sering terjadi, dan pada titik tertentu akhirnya beberapa hari tidak ada omzet (nihil) pada waktu itu.

6. Tidak ada Omzet selama beberapa hari, berarti Ferto Group mengalami kerugian? Dan bagaimana mencari solusi dari masalah tersebut Pak?

Tentu Ferto Group Mengalami kerugian. Solusi yang saya lakukan adalah menambah variasi barang selain produk-produk Vinilon Group. Pipa Murah merk Megalon, Master, menjual barang2 sanitary lain dari sesama kompetitor di Semarang.

7. Mengambil barang2 sanitary lain dari Kompetitor di Semarang? Apakah bisa bersaing harga di pasaran pak?

Harga tentu tidak bersaing jika dalam jumlah permintaan yang banyak, tapi jika permintaan sedikit masih mendapatkan keuntungan walau tidak banyak. Ferto Group saat itu hanya berpikir untuk melengkapi varian barang di pasaran saja, harga menjadi pemikiran kedua. Jika toko2 bisa menerima harga dari Ferto Group, maka mereka bisa pesan melalui Ferto Group, jika harga terlalu tinggi, maka toko2 dapat memesan di tempat lain.

8. Maaf, kalau boleh saya tahu, BEP (Balik Modal) untuk Ferto Group sendiri berapa tahun y Pak?

Pada tahun ke3, Ferto Group udah mengalami BEP (Balik Modal), pada tahun ke4 Ferto memperpanjang kontrakan 3thn kedepan lagi yang bertempat di Jalan Majapahit 236, Semarang. Baru berjalan sekitar 2 bulan, kontrak diputus sepihak oleh pemilik rumah (gudang) dengan alasan rumah (gudang) tersebut ingin dijual. Dalam waktu kurang dari 1 thn, Ferto Group diharuskan mencari Gudang Baru, dan akhirnya mendapatkan tanah dan dibangun dalam tempo dibawah 1 tahun. Dalam proses pembangunan banyak musibah yang terjadi, baik dari kecelakaan kerja, dana yang belum tersedia hingga terjadi hutang piutang, dll.

9. Maaf ada pertanyaan menyimpang tentang Pengalaman Kerja Bapak Ferry selama ini? Profesional / Wiraswasta?

Saya memulai bekerja diawali wiraswasta. Saya tidak pernah bekerja sebagai profesional.

Pada tahun 1973, Saya berwiraswasta di bidang mebel sekitar 20 tahun. Saya membuat & Mensupply mebel ke toko2 Jawa Tengah. Pada tahun 1993 saya mulai masuk ke instansi pemerintahan dan merambah bidang pekerjaan lain adalah kontraktor. Pada tahun 1997, saya total berhenti bekerja di bidang mebel.

Pada tahun 1993, saya mengembangkan usaha Kontraktor dengan mendirikan CV. Traju Mas untuk memborong pekerjaan dari pemerintahan, salah satunya di bidang perairan, hingga sekarang dan hanya kontraktor di bidang perairan saja.

Pada tahun 2000 hingga sekarang, mendirikan Ferto Group dengan awalnya mendirikan PT. Ferto Galang Bersama dengan pusat di Semarang, dan tahun 2014 mendirikan UD. Dwi Joyo Lestari dan sekarang menjadi PT. Dwijoyo Sentosa Adi dengan pusat di Jogjakarta. Ferto Group ini bergerak di bidang distributor bahan bangunan.

10. Dari pengalaman kerja bapak diatas, pekerjaan yang manakah yang bapak rasakan paling dapat dinikmati? Mengapa?

Dengan 3 pengalaman kerja yang saya alami, pekerjaan yang dapat saya nikmati adalah waktu bekerja di bidang mebel dan kontraktor, karena pada waktu era orde baru, semua terasa lebih mudah karena birokrasi yang tertutup dan tidak susah karena saya dekat dengan instansi pemerintahan, dan dalam instansi pemerintahan tersebut saya merasakan kekeluargaan yang sangat kuat walau kita tidak kenal sebelumnya.

Nara Sumber (NS) 2 :

- Nama : Kho Giok Eng (Ibu Ferry)
- Tempat/Tgl Lahir : Semarang, 23 Juli 1953
- Jabatan : Direktur Ferto Group (Dewan Direksi)
- Pendidikan Terakhir : Sekolah Menengah Atas (SMA)

Pertanyaan :

1. Apakah Ibu bergabung dengan Ferto Group sejak awal bersama Bapak?

Tidak, saya mulai bergabung pada bulan Agustus 2000. Pada awal berdirinya Ferto Group saya hanya membantu hal2 kecil di perusahaan tetapi tidak masuk kedalam perusahaan, semata-mata hanya membantu suami bekerja. Dan pada bulan Agustus, kepala Accounting dari Jakarta mengundurkan diri, perusahaan bingung mencari pengganti dan saya dipercaya untuk masuk kedalam perusahaan.

2. Apakah pengalaman Ibu Ferry bekerja di Ferto Group?

Saya pada waktu awal bekerja, saya melakukan segalanya, dari pembukuan, muatan barang, pembelian barang, mencari order, menagih toko, dll. Karena perusahaan masih baru dan blum bisa membayar orang banyak-banyak, maka harus dilakukan semuanya secara efisien.

3. Kendala Ibu & Bapak Ferry dalam mengembangkan Ferto Group apa saja ya Bu?

Saya pada waktu awal bekerja, saya melakukan segalanya, dari pembukuan, muatan barang, pembelian barang, dll. Karena perusahaan

masih baru dan blum bisa membayar orang banyak-banyak, maka harus dilakukan semuanya secara efisien.

4. Saya mendengar dari beberapa karyawan dari Ferto Group bahwa, Ibu Ferry memiliki filosofi dalam bekerja mengembangkan Ferto Group, bisa dijelaskan Bu?

Filosofi saya adalah JERUK, yang Artinya Jujur, Eling, Rukun, Usaha, Komunikasi. Saya dapet filosofi ini dari wayang ludruk di pasar karangayu. Dan pada saat itu saya hanya berpikir bahwa JERUK adalah pondasi yang kuat untuk perusahaan & Karyawan untuk mencapai sukses dalam bekerja.

5. Bisa dijelaskan arti filosofi JERUK menurut Ibu Ferry?

Jujur, yang berarti perusahaan harus jujur apa ada nya terhadap seluruh internal perusahaan dan sebaliknya pula, seluruh internal perusahaan harus terbuka terhadap perusahaan. Internal perusahaan yang dimaksud adalah Direksi, Manager, Karyawan.

Eling, yang berarti Ingat. Ingat bahwa bekerja adalah ibadah, Ingat dengan keluarga, Ingat Orang tua, Ingat Istri & Anak, Ingat Saudara, Ingat pimpinan perusahaan, ingat rekan kerja, dll.

Rukun, yang berarti kita harus rukun satu dengan yang lain. Rukun antar pimpinan dengan Karyawan, Karyawan dengan Karyawan, dalam perusahaan agar budaya gotong royong yang baik pada jaman dahulu tetap terjaga didalam perusahaan.

Usaha, untuk mencapai keinginan bersama yaitu kesejahteraan dan mensejahterakan seluruh anggota perusahaan, perlu adanya usaha yang keras. Usaha dari pimpinan untuk terus sabar mengedukasi dan mengayomi karyawan, begitu pula sebaliknya karyawan berusaha untuk terus belajar & berusaha melakukan yang terbaik, sehingga karyawan dapat memberikan masukan untuk peningkatan kualitas perusahaan.

Komunikasi, Semua nilai tersebut diatas bisa terjalin karena ada komunikasi yang baik. Saya merasa menjadi Ibu/orang tua kepada seluruh karyawan, yang bertugas mengayomi seluruh karyawan sebagai anak-anak saya. Tetapi saya sebagai orang tua tidak akan tau masalah anak-anak jika mereka tidak mengkomunikasikan nya dengan saya, dan sebaliknya, jika saya tidak menceritakan masalah saya dengan anak-anak saya, maka mereka tidak dapat membantu permasalahan saya. Komunikasi ini terlihat sangat mudah, tetapi pada kenyataannya di lapangan sangat susah sekali dilakukan karena berbagai macam alasan dan pertimbangan latar belakang tiap individu. Tetapi susah bukan berarti tidak bisa, Semangat.

6. Wow menarik sekali Bu, apa keinginan Bu Ferrry kedepan terhadap Ferto Group?

Keinginan saya sangat sederhana, saya ingin semua yang termasuk dalam Ferto Group bisa sejahtera dan makmur dari Orang tua, anak, cucu, cicit, canggah, dan seterusnya hingga generasi – generasi selanjutnya. Jiwa dan

Raga saya ada batasnya, tetapi saya ingin meninggalkan warisan untuk generasi-generasi berikutnya setelah saya melalui Ferto Group ini.

Nara Sumber (NS) 3 :

- Nama : Willy Soetanto, SE
- Tempat/Tgl Lahir : Semarang, 14 Januari 1987
- Jabatan : Manager Ferto Group Cabang Jogjakarta
- Pendidikan Terakhir : Strata 1 (Ekonomi Akuntansi)

Pertanyaan :

1. Kapan Bapak Bergabung dalam Ferto Group?

Saya bergabung dengan Ferto Group pada awal tahun 2014 bulan Januari. Pada waktu awal pembentukan Ferto Group Cabang Jogjakarta.

2. Sebelum Bapak membantu Ferto Group di Jogjakarta, apakah pernah sebelumnya membantu di Ferto Group cabang Semarang?

Membantu Ferto Group cabang Semarang secara langsung tidak pernah saya lakukan, tetapi mengetahui perkembangan Ferto Group iya, maka saya memberanikan diri resign dari perusahaan sebelumnya dan membantu Ferto Group cabang Jogjakarta.

3. Maaf, sebelumnya Bapak bekerja di mana dan bagian apa y?

Saya sebelum bergabung dengan Ferto Group, saya bekerja di PT. Erela bagian Audit selama 3 tahun.

4. Tolong jelaskan pengalaman bapak di Ferto Group selama lebih dari 3 tahun ini?

Pengalaman selama bekerja di Ferto Group luar biasa. Hanya berbekal pengalaman bekerja profesional di Erela menjadi Auditor selama 3 tahun, dan tiba2 mendapat tawaran dari Keluarga untuk mengelola

cabang baru Ferto Group di area Jogjakarta, WOW luar biasa. Pada awal mengelola Ferto Group cabang Jogjakarta, saya hanya baru mengatur internal perusahaan saja, seperti pembukuan, & gudang. Masalah Eksternal masih dibantu 100% pengelolannya oleh kakak saya Johan Soetanto. Saya belajar banyak sekali dengan kakak saya, terutama dalam pengelolaan sumber daya manusia. Saya belajar tentang mengenal karakter manusia, cara perlakuan terhadap karyawan, tindakan2 yang harus saya lakukan jika ada kesalahan, dll. Kakak saya pada 2 tahun pertama Ferto Group cabang jogjakarta berdiri, dia 3 hari di Jogjakarta, dan selebihnya di Semarang, mengingat dia juga masih mengelola Ferto Group cabang Semarang. Dengan cabang Jogja ini, hubungan kami kakak adik menjadi sangat baik sekali. Kami sering bercerita banyak tentang Visi, Misi, dan Nilai lebih dari Ferto Group. Pengetahuan dan pengalaman dari Orang Tua juga sangat membantu saya berkembang dan berani mengambil tanggung jawab mengelola cabang Jogjakarta. Orang tua saya mengajarkan nilai JERUK yaitu Jujur, Eling, Rukun, Usaha, Komunikasi. Kakak & saya menjalankan 2 nilai, yang pertama GLORY yaitu God Centered, Loyal to Process, Obedient to Truth, Real Spirit of Excellent, Yieling Right, dan yang kedua FAMILY yaitu keluarga. Kami sering banyak bercerita tentang keinginan untuk membungkus ketiga nilai tersebut diatas hingga tercipta kenyamanan dalam bekerja di dalam Ferto Group. Jika memang semua itu bisa berjalan dengan baik, maka pendapat saya bahwa Ferto Group bisa berjalan secara autopilot, dapat

diwariskan, dan stabilitas perusahaan tetap terjaga dengan sangat baik.
Maka menurut saya, inti dari kesimpulan saya diatas bisa terjadi jika ada
Continuous Mentoring (Pembelajaran yang berkelanjutan).

WAWANCARA UNTUK PENELITIAN
ANALISA PEMBENTUKAN *CONTINUOUS MENTORING*
(Studi Kasus pada Ferto Group)

E. Identitas Responden / Informan, Nara Sumber (NS) 4

- | | |
|-----------------------------|--|
| 12. Nama | : Rosianawati Lovendah |
| 13. Tempat, Tanggal Lahir | : Sleman, 02 Mei 1986 |
| 14. Jenis Kelamin | : Perempuan |
| 15. Agama | : Islam |
| 16. Alamat | : Sembur RT 04 RW 14 Tirtomartani, Kalasan,
Sleman,
Jogjakarta |
| 17. Telepon Rumah / HP | : 085 7432 003 69 |
| 18. Pendidikan Terakhir | : SMA |
| 19. Status dalam Keluarga | : Menikah / Istri |
| 20. Jumlah Anak | : 1 |
| 21. Status dalam perusahaan | : Staff Keuangan cabang Jogjakarta |
| 22. Masa Kerja | : 2 Tahun |

F. Identitas Responden / Informan, Nara Sumber (NS) 5

- a. Nama : Sefa Nur Fendi
- b. Tempat, Tanggal Lahir : Bantul, 12 September 1995
- c. Jenis Kelamin : Laki - laki
- d. Agama : Islam
- e. Alamat : Jombor RT 02, Srimulyo, Piyungan
Jogjakarta
- f. Telepon Rumah / HP : 0857 4300 9089
- g. Pendidikan Terakhir : SMA/K
- h. Status dalam Keluarga : Belum Menikah / Anak
- i. Jumlah Anak : -
- j. Status dalam perusahaan : Staff Operasional Gudang Cabang Jogjkarta
- k. Masa Kerja : 3 Tahun

G. Identitas Responden / Informan, Nara Sumber (NS) 6

- a. Nama : Yanuar Hartono Putra
- b. Tempat, Tanggal Lahir : Semarang, 22 Januari 1976
- c. Jenis Kelamin : Laki – laki
- d. Agama : Katolik
- e. Alamat : Jl. Mintojiwo Timur 19, Kelurahan Gisik
Drono,

Kec Semarang Barat RT 02 RW 07
- f. Telepon Rumah / HP : 081 326 5050 60
- g. Pendidikan Terakhir : SMA
- h. Status dalam Keluarga : Menikah / Suami
- i. Jumlah Anak : 1
- j. Status dalam perusahaan : Supervisor Marketing cabang Semarang
- k. Masa Kerja : 17 Tahun

H. Identitas Responden / Informan, Nara Sumber (NS) 7

- a. Nama : Dwi Oktavianto Kurniawan
- b. Tempat, Tanggal Lahir : Semarang, 31 Oktober 1984
- c. Jenis Kelamin : Laki – laki
- d. Agama : Islam
- e. Alamat : Jl. Sriwidodo Utara II/297, Semarang
- f. Telepon Rumah / HP : 0822 2554 2763
- g. Pendidikan Terakhir : SMA/K
- h. Status dalam Keluarga : Menikah / Suami
- i. Jumlah Anak : 2
- j. Status dalam perusahaan : Supervisor Marketing cabang Semarang
- k. Masa Kerja : 14 Tahun

I. Identitas Responden / Informan, Nara Sumber (NS) 8

- a. Nama : Oktariyanto
- b. Tempat, Tanggal Lahir : Semarang, 15 Oktober 1988
- c. Jenis Kelamin : Laki – laki
- d. Agama : Kristen
- e. Alamat : Jl. Ciliwung 2 no 673 B, Semarang
- f. Telepon Rumah / HP : 0857 2722 8528
- g. Pendidikan Terakhir : SMA
- h. Status dalam Keluarga : Belum Menikah / Anak
- i. Jumlah Anak : -
- j. Status dalam perusahaan : Staff Marketing cabang Semarang
- k. Masa Kerja : 9 Bulan

J. Identitas Responden / Informan, Nara Sumber (NS) 9

- a. Nama : Setiyono
- b. Tempat, Tanggal Lahir : Grobogan, 1 Mei 1977
- c. Jenis Kelamin : Laki – laki
- d. Agama : Islam
- e. Alamat : Jl. Suhada Barat IV No. 15 RT. 02 RW. 22
Tlogosari Kulon, Semarang
- f. Telepon Rumah / HP : 0857 1733 3087
- g. Pendidikan Terakhir : SMA
- h. Status dalam Keluarga : Menikah / Suami
- i. Jumlah Anak : 3
- j. Status dalam perusahaan : Supervisor Marketing cabang Semarang
- k. Masa Kerja : 4 Tahun

K. Identitas Responden / Informan, Nara Sumber (NS) 10

- a. Nama : Maslahul Huda
- b. Tempat, Tanggal Lahir : Wonosobo, 27 Maret 1985
- c. Jenis Kelamin : Laki – laki
- d. Agama : Islam
- e. Alamat : Jl. TMP Wiropati No 4 Ngaglik
Pancur Wening, Wonosobo
- f. Telepon Rumah / HP : 0857 8001 4066
- g. Pendidikan Terakhir : SMA/K
- h. Status dalam Keluarga : Menikah / Suami
- i. Jumlah Anak : 1
- j. Status dalam perusahaan : Staff Marketing cabang Semarang
- k. Masa Kerja : 6 Bulan

L. Identitas Responden / Informan, Nara Sumber (NS) 11

- a. Nama : Lina Haryanti
- b. Tempat, Tanggal Lahir : Jepara, 15 November 1982
- c. Jenis Kelamin : Perempuan
- d. Agama : Islam
- e. Alamat : Kalialang Baru RT 01 RW 07, Sukorejo,
Gunung Pati
Semarang
- f. Telepon Rumah / HP : 0857 8001 4066
- g. Pendidikan Terakhir : Strata 1
- h. Status dalam Keluarga : Menikah / Istri
- i. Jumlah Anak : 1
- j. Status dalam perusahaan : Staff Keuangan (Accounting) cabang
Semarang
- k. Masa Kerja : 8 Tahun

M. Identitas Responden / Informan, Nara Sumber (NS) 12

- a. Nama : Ana Monica Ratu Makin
- b. Tempat, Tanggal Lahir : Surabaya, 18 Mei 1989
- c. Jenis Kelamin : Perempuan
- d. Agama : Katholik
- e. Alamat : Tanah Merah 3/2, RT 28 RW 04, Tanah Kali
Kedinding
Kenjeran, Surabaya.
- f. Telepon Rumah / HP : 0813 3017 1112
- g. Pendidikan Terakhir : Strata 1
- h. Status dalam Keluarga : Menikah / Istri
- i. Jumlah Anak : -
- j. Status dalam perusahaan : Staff Keuangan (Accounting) Junior cabang
Semarang
- k. Masa Kerja : 9 Bulan

N. Identitas Responden / Informan, Nara Sumber (NS) 13

- a. Nama : Dwi Teguh Cahyono
- b. Tempat, Tanggal Lahir : Semarang, 8 September 1978
- c. Jenis Kelamin : Laki - Laki
- d. Agama : Katholik
- e. Alamat : Jl. Candi Pawon Selatan XIII RT 04 RW 01
Kalipancur, Semarang
- f. Telepon Rumah / HP : 0838 2161 0908
- g. Pendidikan Terakhir : SMA
- h. Status dalam Keluarga : Menikah / Suami
- i. Jumlah Anak : 1
- j. Status dalam perusahaan : Staff Operasional Gudang Senior cabang
Semarang
- k. Masa Kerja : 5 Tahun

O. Identitas Responden / Informan, Nara Sumber (NS) 14

- a. Nama : Sidkhul Kafa
- b. Tempat, Tanggal Lahir : Semarang, 8 Juli 1996
- c. Jenis Kelamin : Laki - Laki
- d. Agama : Islam
- e. Alamat : Ds. KedungJangan Purwosari RT 02 RW 03
Kecamatan Mijen, Semarang
- f. Telepon Rumah / HP : 0857 8674 9610
- g. Pendidikan Terakhir : SMP
- h. Status dalam Keluarga : Belum Menikah / Anak
- i. Jumlah Anak : -
- j. Status dalam perusahaan : Staff Operasional Gudang Junior cabang
Semarang
- k. Masa Kerja : 4 Bulan

P. Identitas Responden / Informan, Nara Sumber (NS) 15

- a. Nama : Achmad Yani
- b. Tempat, Tanggal Lahir : Semarang, 7 Agustus 1981
- c. Jenis Kelamin : Laki - laki
- d. Agama : Islam
- e. Alamat : Jl. Purwoyoso RT 09 RW 12
Purwoyoso, Ngaliyan, Semarang
- f. Telepon Rumah / HP : 0856 4010 6054
- g. Pendidikan Terakhir : SMP
- h. Status dalam Keluarga : Menikah / Suami
- i. Jumlah Anak : -
- j. Status dalam perusahaan : Staff Operaional Driver Senior cabang
Semarang
- k. Masa Kerja : 5 Tahun

Q. Identitas Responden / Informan, Nara Sumber (NS) 16

- a. Nama : Antonius Triyanto
- b. Tempat, Tanggal Lahir : Gunung Kidul, 5 Juli 1978
- c. Jenis Kelamin : Laki - laki
- d. Agama : Islam
- e. Alamat : Plumbon RT 02 RW 03
Wonosari, Ngaliyan, Semarang
- f. Telepon Rumah / HP : 0823 13311 7971
- g. Pendidikan Terakhir : SMA/K
- h. Status dalam Keluarga : Menikah / Suami
- i. Jumlah Anak : 2
- j. Status dalam perusahaan : Staff Operasional Driver Junior cabang
Semarang
- k. Masa Kerja : 9 Bulan

Lampiran C : Data Responden

No.	Nama	Tempat, Tanggal Lahir	L/P	Alamat	Telepon	Pendidikan	Status	Jabatan	Masa Kerja
1.	Ferry Hidayat Soetanto	Semarang, 27 Jan 1953	L	Jl. Kenconowungu 3 no 1, Semarang	0812 292 2227	SMA	Menikah	Direktur Komisaris Ferto Group	17 thn
2.	Kho Giok Eng (Ibu Ferry)	Semarang, 23 Juli 1953	P	Jl. Kenconowungu 3 no 1, Semarang	0812 292 7222	SMA	Menikah	Direktur Ferto Group	17 thn
3.	Willy Soetanto, SE	Semarang, 14 Jan 1987	L	Jl. Kenconowungu 3 no 1, Semarang	081 32626 1619	S1 Akuntansi	Menikah	Manager Ferto Group Cabang Jogjakarta	4 thn
4.	Rosianawati Lovendah	Sleman, 02 Mei 1986	P	Sembur RT 04 RW 14 Tirtomartani, Kalasan, Sleman, Jogjakarta	085 7432 003 69	SMA	Menikah	Staff Keuangan cabang Jogjakarta	2 thn
5.	Sefa Nur Fendi	Bantul, 12 Sept 1995	L	Jombor RT 02, Srimulyo, Piyungan, Jogjakarta	0857 4300 9089	SMA/K	Blum Menikah	Staff Operasional Gudang Cabang Jogjkarta	3 thn
6.	Yanuar Hartono Putra	Semarang, 22 Jan 1976	L	Jl. Mintojiwo Timur 19, Kelurahan Gisik Drono, Kec Semarang Barat RT 02 RW 07	081 326 5050 60	SMA	Menikah	Supervisor Marketing cabang Semarang	17 thn

7.	Dwi Oktavianto Kurniawan	Semarang, 31 Okt 1984	L	Jl. Sriwidodo Utara II/297, Semarang	0822 2554 2763	SMA/K	Menikah	Supervisor Marketing cabang Semarang	14 thn
8.	Oktariyanto	Semarang, 15 Okt 1988	L	Jl. Ciliwung 2 no 673 B, Semarang	0857 2722 8528	SMA	Belum Menikah	Staff Marketing cabang Semarang	9 bln
9.	Setiyono	Grobogan, 1 Mei 1977	L	Jl. Suhada Barat IV No. 15 RT. 02 RW. 22, Tlogosari Kulon, Semarang	0857 1733 3087	SMA	Menikah	Supervisor Marketing cabang Semarang	4 thn
10.	Maslahul Huda	Wonosobo, 27 Mar 1985	L	Jl. TMP Wiropati No 4 Ngaglik, Pancur Wening, Wonosobo	0857 8001 4066	SMA/K	Menikah	Staff Marketing cabang Semarang	6 bln
11.	Lina Haryanti	Jepara, 15 Nov 1982	P	Kalialang Baru RT 01 RW 07, Sukorejo, Gunung Pati, Semarang	0857 8001 4066	Strata 1	Menikah	Staff Keuangan (Accounting) cabang Semarang	8 thn
12.	Ana Monica Ratu Makin	Surabaya, 18 Mei 1989	P	Tanah Merah 3/2, RT 28 RW 04, Tanah Kali Kedinding, Kenjeran, Surabaya.	0813 3017 1112	Strata 1	Menikah	Staff Keuangan (Accounting) Junior cabang Semarang	9 bln

13.	Dwi Teguh Cahyono	Semarang, 8 Sep 1978	L	Jl. Candi Pawon Selatan XIII RT 04 RW 01, Kalipancur, Semarang	0838 2161 0908	SMA	Menikah	Staff Operasional Gudang Senior cabang Semarang	5 thn
14.	Sidkhul Kafa	Semarang, 8 Juli 1996	L	Ds. KedungJangan Purwosari RT 02 RW 03, Kecamatan Mijen, Semarang	0857 8674 9610	SMP	Belum Menikah	Staff Operasional Gudang Junior cabang Semarang	4 bln
15.	Achmad Yani	Semarang, 7 Agust 1981	L	Jl. Purwoyoso RT 09 RW 12, Purwoyoso, Ngaliyan, Semarang	0856 4010 6054	SMP	Menikah	Staff Operaional Driver Senior cabang Semarang	5 thn
16.	Antonius Triyanto	Gn Kidul, 5 Juli 1978	L	Plumbon RT 02 RW 03, Wonosari, Ngaliyan, Semarang	0823 1311 7971	SMA/K	Menikah	Staff Operaional Driver Junior cabang Semarang	9 bln

Nara Sumber (NS) 4 : Rosianawati Lovendah, Staff Administrasi cabang Jogjakarta

No.	Pertanyaan	Jawaban	Interpretasi Peneliti	Check
A. Perusahaan sebagai suatu keluarga.				
1.	Apa yang memotivasi Anda bekerja di Ferto Group?	Membantu keluarga membantu nafkah pada perusahaan yang mau memberikan solusi pada setiap permasalahan yang dihadapi dalam menjalankan tugas.	Kebutuhan akan penghasilan dan pendapatan yang stabil	
2.	Apakah anda nyaman bekerja di Ferto Group? Mengapa?	Saya nyaman bekerja di Ferto Group karena dalam perusahaan memiliki rasa kekeluargaan yang tinggi.	Karyawan merasa nyaman bekerja pada Ferto Group karena adanya semangat kekeluargaan	
3.	Apa yang anda lakukan dalam pekerjaan bila teman kantor Ferto Group ada yang sakit? Sebutkan contohnya?	Bila ada teman yang sakit, sebisa mungkin memback up pekerjaan yang penting untuk dikerjakan dahulu. Contoh : Bantu cek laporan tagihan salesman, membuat surat jalan.	Adanya tolong menolong antar karyawan	
4.	Apabila ada teman kantor Ferto Group yang melakukan kesalahan, apa yang akan anda lakukan? Menutupi kesalahan? Membantu? Dengan cara apa?	Bila ada yang melakukan kesalahan segera mengingatkan jika yang dilakukannya salah, jika kesalahan yang terjadi memerlukan wewenang yang lebih tinggi, segera meminta otoritas atasan.	Karyawan mau mengingatkan teman sekantor jika membuat kesalahan dan tidak segan untuk melaporkan kepada pimpinan jika kesalahan dianggap terlalu berat	
5.	Apakah atasan & teman kantor Ferto Group dapat dihubungi sewaktu-waktu jika anda memerlukan bantuan? Jelaskan bagaimana cara-caranya? Apa saja bantuan yang biasanya anda perlukan dari atasan dan teman kantor?	Atasan sangat mudah dihubungi dengan whatsapp, sms, atau telepon. Teman kantor juga mudah dihubungi kecuali jika sedang menjalankan tugas. Atasan dan teman kantor sangat membantu dalam pengambilan keputusan dalam administrasi.	Atasan dan teman sekantor mudah dihubungi dan selalu mau membantu dalam pengambilan keputusan	

No.	Pertanyaan	Jawaban	Interpretasi Peneliti	Check
B. Perusahaan sebagai suatu entitas professional.				
1.	Apakah di dalam Ferto Group ada hukuman bagi karyawan jika melakukan kesalahan? Sebutkan contohnya?	Di Ferto Group ada hukuman bagi yang melakukan kesalahan, hukuman tersebut bermaksud untuk meningkatkan tanggung jawab. Misal : konfirmasi ke toko jika ada kesalahan dalam memberitahukan harga, mengganti unit yang hilang.	Ferto Group memiliki aturan untuk menghukum karyawan yang melakukan kesalahan sehingga karyawan semakin bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaannya.	
2.	Apakah di dalam Ferto Group ada penghargaan terhadap yang berprestasi? Sebutkan contohnya?	Di Ferto Group ada penghargaan bagi yang berprestasi. Misal : Penghargaan prestasi tahunan.	Selain hukuman, Ferto juga memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi	
3.	Apakah di Ferto Group ada struktur Organisasi Perusahaan? Jelaskan jabatan anda menurut struktur tersebut?	Di Ferto Group sudah ada struktur organisasi (walaupun masih sederhana). Jabatan saya staff administrasi keuangan.	Ferto Group telah memiliki struktur organisasi	
4.	Jelaskan tentang Bp Ferry Hidayat Soetanto, Ibu Kho Giok Eng (Bu Ferry), & Johan Soetanto menurut Anda? Dan siapa sajakah yang ada anggap sebagai senior di Ferto Group?	Bp. Ferry Hidayat Soetanto sebagai Direktur, Ibu Ferry sebagai Direktur Accounting, Bp Johan Soetanto sebagai General Manager Operasional. Semua saya anggap senior, termasuk Bp. Willy Soetanto sebagai Manager Cabang Jogjakarta, dan teman-teman yang memiliki kemampuan yang baik.	Karyawan menganggap keluarga pemilik dan karyawan lain yang telah berpengalaman sebagai senior di Ferto Group.	
5.	Apakah anda saling mengenal terhadap teman-teman kerja Ferto Group sebelum bekerja di Ferto Group?	Saya tidak mengenal sama sekali teman-teman yang bekerja di Ferto Group sebelumnya.	Karyawan belum pernah mengenal teman-teman sekerjanya sebelum masuk bekerja di Ferto Group	
6.	Apakah anda selama bekerja di Ferto Group mengerti perkembangan perusahaan Ferto Group?	Sedikit banyak saya mengerti Ferto group semakin bertumbuh dan berkembang.	Karyawan mengerti perkembangan perusahaan Ferto Group	

No.	Pertanyaan	Jawaban	Interpretasi Peneliti	Check
7.	Jelaskan menurut Anda perkembangan Ferto Group sejak Anda masuk hingga saat ini?	Perkembangan Ferto Group dapat dilihat dari Omzet penjualan, jumlah toko, kesetiaan pelanggan, jumlah dan jenis barang dagangannya, loyalitas karyawan.	Karyawan menilai perkembangan Ferto Group dari omzet, jumlah toko, jumlah produk yang dijual serta jumlah dan loyalitas karyawan.	
C. Continuous Mentoring sebagai budaya perusahaan.				
1.	Apa itu visi, dan misi perusahaan? Jelaskan pendapat Anda?	Visi : Cara pandang perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Misi : Tindakan-tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut.	Menurut karyawan, visi adalah cara pandang perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan sedangkan misi adalah tindakan-tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut.	
2.	Apa visi dan misi Ferto Group? Jelaskan visi dan misi tersebut menurut pandangan anda?	Visi Ferto Group : Ingin menjadi distributor bahan bangunan yang benar dan terpercaya. Misi Ferto Group : Menjadi penyedia produk plumbing yang berkualitas dan service yang memuaskan.	Karyawan mengetahui Visi Ferto Group : Ingin menjadi distributor bahan bangunan yang benar dan terpercaya. Karyawan mengetahui Misi Ferto Group : Menjadi penyedia produk plumbing yang berkualitas dan service yang memuaskan.	
3.	Apa nilai tambah Ferto Group yang membuat anda tertarik untuk terus bekerja? Jelaskan pendapat anda?	Nilai tambah Ferto Group memiliki core value JERUK & GLORY.	Karyawan mengetahui Ferto Group memiliki core value JERUK & GLORY.	
4.	Menurut anda, bagaimana kedekatan hubungan anda dengan teman-teman kantor Ferto Group dibandingkan dengan anda, teman/sahabat/saudara/yang lain? Mengapa seperti itu? Jelaskan pendapat anda?	Hubungan antar teman di Ferto Group lebih dekat daripada teman pada lingkungan lain, karena kami di Ferto Group lebih sering bertemu & berinteraksi.	Karyawan merasa lebih dekat dengan sesama karyawan di Ferto Group dibandingkan dengan lingkungan lain karena sering bertemu dan berinteraksi	

No.	Pertanyaan	Jawaban	Interpretasi Peneliti	Check
5.	Menurut anda apakah anda mendapat bimbingan selama bekerja di Ferto Group? Bimbingan seperti apa yang anda dapatkan? Jelaskan contohnya?	Selama bekerja di Ferto Group saya banyak mendapat bimbingan untuk dapat menyelesaikan tugas, baik berupa arahan langsung dan tidak langsung.	Karyawan merasa mendapatkan bimbingan untuk menyelesaikan tugas secara langsung maupun tidak langsung	
6.	Siapakah orang yang anda anggap berperan langsung dalam membimbing anda?	Yang berperan langsung dalam membimbing saya adalah atasan yaitu Bp. Willy Soetanto dan rekan kerja baik kantor maupun gudang.	Karyawan merasa Bp. Willy Soetanto merupakan pembimbing yang berperan langsung	
7.	Apakah bimbingan yang dilakukan orang tersebut di dalam Ferto Group dilakukan terus menerus dan berubah-ubah menyesuaikan perkembangan perusahaan?	Bimbingan dilakukan terus menerus sesuai perkembangan perusahaan, apalagi saat ini untuk cabang Jogjakarta ada banyak perubahan dan perkembangan yang juga menurut kami untuk belajar bersama.	Bimbingan yang dilakukan Bp. Willy Soetanto dilakukan terus menerus dan sesuai dengan perkembangan perusahaan	
8.	Menurut anda, bisakah Ferto Group menjadi perusahaan berskala internasional? Jelaskan pendapat anda?	Ferto Group bisa menjadi perusahaan skala Internasional tentunya dengan banyak perbaikan dalam mengelola sumber dayanya.	Karyawan merasa Ferto Group mampu menjadi perusahaan berskala internasional jika mampu melakukan perbaikan dalam mengelola sumber dayanya	

Nara Sumber (NS) 5 : Sefa Nur Fendi, Staff Gudang cabang Jogjakarta

No.	Pertanyaan	Jawaban	Interpretasi Peneliti	Check
A. Perusahaan sebagai suatu keluarga.				
1.	Apa yang memotivasi Anda bekerja di Ferto Group?	Saya termotivasi oleh keinginan untuk melakukan yang terbaik dalam bekerja di Ferto Group, dengan hasil yang baik untuk saya dan pimpinan.	Kebutuhan akan prestasi	
2.	Apakah anda nyaman bekerja di Ferto Group? Mengapa?	Nyaman karena teman-teman di Ferto group saling membantu saat seseorang membutuhkan bantuan.	Karyawan merasa nyaman bekerja pada Ferto Group karena adanya saling tolong menolong antar karyawan	
3.	Apa yang anda lakukan dalam pekerjaan bila teman kantor Ferto Group ada yang sakit? Sebutkan contohnya?	Menjenguk, dating kerumahnya untuk melihat keadaannya dan mendoakan agar cepat sembuh.	Adanya kedekatan antar karyawan	
4.	Apabila ada teman kantor Ferto Group yang melakukan kesalahan, apa yang akan anda lakukan? Menutupi kesalahan? Membantu? Dengan cara apa?	Menegur jika ada yang salah, memberi tahu dan membantu untuk membenarkannya.	Karyawan mau mengingatkan teman sekantor jika membuat kesalahan dan tidak segan untuk melaporkan kepada pimpinan jika kesalahan dianggap terlalu berat	
5.	Apakah atasan & teman kantor Ferto Group dapat dihubungi sewaktu-waktu jika anda memerlukan bantuan? Jelaskan bagaimana cara-caranya? Apa saja bantuan yang biasanya anda perlukan dari atasan dan teman kantor?	Bisa, dengan telepon, Whatsapp, atau BBM. Contoh dari atasan dapat memberi keputusan jika saat kirim took tutup. Contoh dari teman dapat memberi tau jika saat kirim tidak tahu alamat tokonya.	Atasan dan teman sekantor mudah dihubungi melalui telepon, WA dan BBM.	
B. Perusahaan sebagai suatu entitas professional.				

1.	Apakah di dalam Ferto Group ada hukuman bagi karyawan jika melakukan kesalahan? Sebutkan contohnya?	Ada, jika merusakkan barang maka harus menggantinya.	Ferto Group memiliki aturan untuk menghukum karyawan yang melakukan kesalahan sehingga karyawan semakin bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaannya.
2.	Apakah di dalam Ferto Group ada penghargaan terhadap yang berprestasi? Sebutkan contohnya?	Ada, Tunjangan Prestasi dan hadiah setiap tahun.	Selain hukuman, Ferto juga memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi
3.	Apakah di Ferto Group ada struktur Organisasi Perusahaan? Jelaskan jabatan anda menurut struktur tersebut?	Ada, jabatan orang gudang, menata gudang, mengecek barang keluar dan masuk gudang.	Ferto Group telah memiliki struktur organisasi
4.	Jelaskan tentang Bp Ferry Hidayat Soetanto, Ibu Kho Giok Eng (Bu Ferry), & Johan Soetanto menurut Anda? Dan siapa sajakah yang ada anggap sebagai senior di Ferto Group?	Bp. Ferry Hidayat Soetanto orangnya tidak banyak bicara tapi tegas, Ibu Ferry orangnya sabar saat memberi tau pada karyawan tentang pekerjaan yang harus dilakukan, Bp Johan Soetanto orang yang memberi pengetahuan yang bagus tentang cara kerja. Senior saya adalah Bp. Johan & Bp. Willy.	Karyawan menganggap keluarga pemilik sebagai senior di Ferto Group.
5.	Apakah anda saling mengenal terhadap teman-teman kerja Ferto Group sebelum bekerja di Ferto Group?	Tidak saling mengenal.	Karyawan belum pernah mengenal teman-teman sekerjanya sebelum masuk bekerja di Ferto Group
6.	Apakah anda selama bekerja di Ferto Group mengerti perkembangan perusahaan Ferto Group?	Hanya mengerti perkembangan di Ferto Group cabang Jogjakarta. Perkembangan saat bagus.	Karyawan mengerti perkembangan perusahaan Ferto Group
7.	Jelaskan menurut Anda perkembangan Ferto Group sejak Anda masuk hingga saat ini?	Mengenai kinerja di gudang lebih efisien tenaga & waktu dari pada saat pertama masuk di Ferto Group. Untuk Ferto Group cabang	Karyawan menilai perkembangan Ferto Group dari aset Ferto Group.

		Jogjakarta, sekarang bias membangun gudang sendiri yang sebelumnya menyewa.		
C. Continuous Mentoring sebagai budaya perusahaan.				
1.	Apa itu visi, dan misi perusahaan? Jelaskan pendapat Anda?	Visi adalah serangkaian kata yang menunjukkan impian / nilai inti perusahaan. Misi adalah tahapan yang harus dilalui untuk mencapai visi tersebut. Menurut saya Visi dan Misi perusahaan adalah motivasi untuk bekerja dengan baik.	Menurut karyawan, visi adalah serangkaian kata yang menunjukkan impian / nilai inti perusahaan sedangkan misi adalah tahapan yang harus dilalui untuk mencapai visi tersebut.	
2.	Apa visi dan misi Ferto Group? Jelaskan visi dan misi tersebut menurut pandangan anda?	Visi Ferto Group : Menjadi distributor bahan bangunan yang benar dan terpercaya di Indonesia. Misi Ferto Group : Menyediakan dan menjual bahan bangunan yang berhubungan dengan plumbing yang memiliki kualitas terbaik dengan service memuaskan. Menurut saya Ferto Group dapat berkembang dengan Visi dan Misi tersebut.	Karyawan mengetahui Visi Ferto Group : Ingin menjadi distributor bahan bangunan yang benar dan terpercaya di Indonesia. Karyawan mengetahui Misi Ferto Group : Menjadi penyedia produk plumbing yang berkualitas dan service yang memuaskan.	
3.	Apa nilai tambah Ferto Group yang membuat anda tertarik untuk terus bekerja? Jelaskan pendapat anda?	Karena Ferto Group selalu berusaha yang terbaik untuk menjadi distributor yang terbaik. Ada Nilai JERUK, GLORY, dan FAMILY.	Karyawan mengetahui Ferto Group selalu berusaha yang terbaik untuk menjadi distributor yang terbaik. Ada Nilai JERUK, GLORY, dan FAMILY.	
4.	Menurut anda, bagaimana kedekatan hubungan anda dengan teman-teman kantor Ferto Group dibandingkan dengan anda, teman/sahabat/saudara/yang lain?	Kedekatan dengan teman-teman Ferto Group sudah seperti keluarga karena hampir setiap hari bertemu dan mengerti karakter masing-masing orang.	Karyawan merasa lebih dekat dengan sesama karyawan di Ferto Group dibandingkan dengan lingkungan lain karena sering bertemu dan berinteraksi	

	Mengapa seperti itu? Jelaskan pendapat anda?			
5.	Menurut anda apakah anda mendapat bimbingan selama bekerja di Ferto Group? Bimbingan seperti apa yang anda dapatkan? Jelaskan contohnya?	Mendapat bimbingan cara kerja yang benar. Contoh menyiapkan barang dengan teliti.	Karyawan merasa mendapatkan bimbingan cara kerja yang benar	
6.	Siapaakah orang yang anda anggap berperan langsung dalam membimbing anda?	Yang berperan langsung dalam membimbing saya adalah atasan yaitu Bp. Willy Soetanto.	Karyawan merasa Bp. Willy Soetanto merupakan pembimbing yang berperan langsung	
7.	Apakah bimbingan yang dilakukan orang tersebut di dalam Ferto Group dilakukan terus menerus dan berubah-ubah menyesuaikan perkembangan perusahaan?	Ya, selalu mengingatkan dan mengajarkan saat ada kesalahan dan selalu berkembang sesuai perkembangan perusahaan.	Bimbingan yang dilakukan Bp. Willy Soetanto dilakukan terus menerus dan sesuai dengan perkembangan perusahaan	
8.	Menurut anda, bisakah Ferto Group menjadi perusahaan berskala internasional? Jelaskan pendapat anda?	Bisa, karena Ferto Group memiliki usaha yang keras untuk menjadi yang terbaik.	Karyawan merasa Ferto Group mampu menjadi perusahaan berskala internasional	

Nara Sumber (NS) 6 : Yanuar Hartono Putra, Sales Marketing Senior Ferto Group

No.	Pertanyaan	Jawaban	Interpretasi Peneliti	Check
A. Perusahaan sebagai suatu keluarga.				
1.	Apa yang memotivasi Anda bekerja di Ferto Group?	Karena merasa ikut serta merintis Ferto Group dan ingin Ferto Group menjadi lebih maju.	Kebutuhan akan prestasi dan pengakuan	
2.	Apakah anda nyaman bekerja di Ferto Group? Mengapa?	Ya, karena sudah merasa menyatu.	Karyawan merasa nyaman bekerja pada Ferto Group karena adanya rasa keterikatan dengan perusahaan	
3.	Apa yang anda lakukan dalam pekerjaan bila teman kantor Ferto Group ada yang sakit? Sebutkan contohnya?	Membantu pekerjaan teman yang sedang sakit. Contoh: ikut mengganti di rayon/ membantu sales di wilayah teman yang sedang sakit.	Adanya kedekatan antar karyawan	
4.	Apabila ada teman kantor Ferto Group yang melakukan kesalahan, apa yang akan anda lakukan? Menutupi kesalahan? Membantu? Dengan cara apa?	Jika teman Ferto Group melakukan kesalahan maka yang saya lakukan mencoba memahami kenapa bisa terjadi melakukan kesalahan, memberikan masukan solusi.	Karyawan mencoba memberikan solusi bagi teman sekantor yang membuat kesalahan	
5.	Apakah atasan & teman kantor Ferto Group dapat dihubungi sewaktu-waktu jika anda memerlukan bantuan? Jelaskan bagaimana cara-caranya? Apa saja bantuan yang biasanya anda perlukan dari atasan dan teman kantor?	Atasan dan teman kantor dapat dihubungi sewaktu-waktu. Caranya bisa lewat Whatsapp, atau telepon langsung. Bantuan untuk mendapatkan kebijakan hal marketing, ijin sakit, dll	Atasan dan teman sekantor mudah dihubungi sewaktu waktu lewat telepon maupun Whatsapp	
B. Perusahaan sebagai suatu entitas professional.				
1.	Apakah di dalam Ferto Group ada hukuman bagi karyawan jika melakukan kesalahan? Sebutkan contohnya?	Ada hukuman, contoh : penyalahgunaan BBM transportasi. Hukuman nya berupa	Ferto Group memiliki aturan untuk menghukum karyawan yang melakukan kesalahan sehingga karyawan semakin	

		peringatan, bahkan sampai pemutusan hubungan kerja.	bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaannya.	
2.	Apakah di dalam Ferto Group ada penghargaan terhadap yang berprestasi? Sebutkan contohnya?	Ada penghargaan, contoh: karyawan terbaik mendapat hadiah.	Selain hukuman, Ferto juga memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi	
3.	Apakah di Ferto Group ada struktur Organisasi Perusahaan? Jelaskan jabatan anda menurut struktur tersebut?	Ada, jabatan salesman supervisor.	Ferto Group telah memiliki struktur organisasi	
4.	Jelaskan tentang Bp Ferry Hidayat Soetanto, Ibu Kho Giok Eng (Bu Ferry), & Johan Soetanto menurut Anda? Dan siapa sajakah yang ada anggap sebagai senior di Ferto Group?	Mereka adalah pimpinan dan managerial. Yang saya anggap senior adalah Pak Ferry dan Bu Ferry.	Karyawan menganggap keluarga pemilik sebagai senior di Ferto Group.	
5.	Apakah anda saling mengenal terhadap teman-teman kerja Ferto Group sebelum bekerja di Ferto Group?	Tidak saling kenal sebelumnya.	Karyawan belum pernah mengenal teman-teman sekerjanya sebelum masuk bekerja di Ferto Group	
6.	Apakah anda selama bekerja di Ferto Group mengerti perkembangan perusahaan Ferto Group?	Ya, saya sangat mengerti perkembangan dari awal sejak tahun 2000.	Karyawan mengerti perkembangan perusahaan Ferto Group	
7.	Jelaskan menurut Anda perkembangan Ferto Group sejak Anda masuk hingga saat ini?	Perkembangan Ferto Group sangat maju.	Karyawan menilai perkembangan Ferto Group dari omzet, jumlah toko, jumlah produk yang dijual serta jumlah dan loyalitas karyawan.	
C. Continuous Mentoring sebagai budaya perusahaan.				
1.	Apa itu visi, dan misi perusahaan? Jelaskan pendapat Anda?	Visi: Tujuan suatu perusahaan didirikan. Misi : Cara-cara untuk mencapai Visi.	Menurut karyawan, visi adalah cara tujuan suatu perusahaan didirikan sedangkan misi adalah cara untuk mencapai Visi.	

2.	Apa visi dan misi Ferto Group? Jelaskan visi dan misi tersebut menurut pandangan anda?	Visi menjadi distributor bahan bangunan yang benar dan terpercaya di Indonesia. Misi menyediakan bahan bangunan yang berhubungan dengan plumbing yang memiliki kualitas baik dan service memuaskan.	Karyawan mengetahui Visi Ferto Group : Ingin menjadi distributor bahan bangunan yang benar dan terpercaya. Karyawan mengetahui Misi Ferto Group : Menjadi penyedia produk plumbing yang berkualitas dan service yang memuaskan.
3.	Apa nilai tambah Ferto Group yang membuat anda tertarik untuk terus bekerja? Jelaskan pendapat anda?	Nilai tambahnya yaitu adanya kerjasama antara perusahaan dan karyawan dengan nilai sebagai mitra kerja yang saling mengisi. Nilai JERUK & GLORY.	Karyawan mengetahui Ferto Group memiliki core value JERUK & GLORY.
4.	Menurut anda, bagaimana kedekatan hubungan anda dengan teman-teman kantor Ferto Group dibandingkan dengan anda, teman/sahabat/saudara/yang lain? Mengapa seperti itu? Jelaskan pendapat anda?	Kedekatan dengan teman Ferto sama seperti teman di luar Ferto. Karena bagi saya teman sahabat dari tempat kerja atau tidak sama aja karena hubungan pertemanan bagi saya tidak ada syarat dan perbedaan	Karyawan merasa tidak lebih dekat dengan sesama karyawan di Ferto Group dibandingkan dengan lingkungan lain karena karyawan tidak membedakan.
5.	Menurut anda apakah anda mendapat bimbingan selama bekerja di Ferto Group? Bimbingan seperti apa yang anda dapatkan? Jelaskan contohnya?	Mendapatkan bimbingan. Bimbingan yang saya dapatkan tentang bagaimana menjual atau memasarkan produk yang baik dan benar kepada para mitra kerja atau outlet toko.	Karyawan merasa mendapatkan bimbingan untuk menyelesaikan pekerjaannya
6.	Siapakah orang yang anda anggap berperan langsung dalam membimbing anda?	Dalam hal marketing Pak Johan.	Karyawan merasa Bp. Johan Soetanto merupakan pembimbing yang berperan langsung
7.	Apakah bimbingan yang dilakukan orang tersebut di dalam Ferto Group dilakukan terus menerus dan berubah-ubah	Terus menerus sesuai keadaan dan perkembangan kemajuan jaman dan era.	Bimbingan yang dilakukan Bp. Johan Soetanto dilakukan terus menerus dan sesuai dengan perkembangan perusahaan

	menyesuaikan perkembangan perusahaan?			
8.	Menurut anda, bisakah Ferto Group menjadi perusahaan berskala internasional? Jelaskan pendapat anda?	Bisa. Dengan saling mendukung antar komponen di dalam Ferto Group.	Karyawan merasa Ferto Group mampu menjadi perusahaan berskala internasional	

Nara Sumber (NS) 7 : Dwi Oktavianto, Supervisor Sales Marketing Ferto Group

No.	Pertanyaan	Jawaban	Interpretasi Peneliti	Check
A. Perusahaan sebagai suatu keluarga.				
1.	Apa yang memotivasi Anda bekerja di Ferto Group?	Teman perkerjaan yang bisa untuk berbagi ilmu supaya menjadi lebih baik lagi, dan atasan yang bisa menjadi mentor saya untuk menjadi lebih baik dalam pekerjaan dan rumah tangga.	Kebutuhan akan prestasi dan pendapatan yang stabil	
2.	Apakah anda nyaman bekerja di Ferto Group? Mengapa?	Sudah nyaman, karena dalam Ferto Group mengusung pola kekeluargaan, jadi kita kerja bisa lebih terbuka dan transparan.	Karyawan merasa nyaman bekerja pada Ferto Group karena adanya semangat kekeluargaan	
3.	Apa yang anda lakukan dalam pekerjaan bila teman kantor Ferto Group ada yang sakit? Sebutkan contohnya?	Menjenguk apabila sempat. Disaat Pak Yanuar masuk rumah sakit saya sempatkan hari Minggu untuk jenguk ke rumah sakit.	Adanya kedekatan antar karyawan	
4.	Apabila ada teman kantor Ferto Group yang melakukan kesalahan, apa yang akan anda lakukan? Menutupi kesalahan? Membantu? Dengan cara apa?	Membantu menyelesaikan, memberi masukan kepada teman yang sedang bermasalah. Dengan pengalaman yang saya punya, saya memberi masukan yang menurut saya bisa menyelesaikan masalah tersebut.	Karyawan mau mencoba menyelesaikan dan memberikan solusi bagi teman sekantor yang membuat kesalahan sesuai dengan kemampuannya	
5.	Apakah atasan & teman kantor Ferto Group dapat dihubungi sewaktu-waktu jika anda memerlukan bantuan? Jelaskan bagaimana cara-caranya? Apa saja bantuan yang biasanya anda perlukan dari atasan dan teman kantor?	Bisa dihubungi, dengan telepon atau bisa langsung ke rumahnya. Memberi masukan yang bisa menyelesaikan masalah yang sedang saya hadapi.	Atasan dan teman sekantor mudah dihubungi sewaktu-waktu dan mau memberikan masukan bagi masalah yang dihadapi karyawan	

B. Perusahaan sebagai suatu entitas professional.			
1.	Apakah di dalam Ferto Group ada hukuman bagi karyawan jika melakukan kesalahan? Sebutkan contohnya?	Ada, disaat driver melakukan tindakan tidak terpuji akan diberi peringatan dari atasan.	Ferto Group memiliki aturan untuk menghukum karyawan yang melakukan kesalahan sehingga karyawan semakin bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaannya.
2.	Apakah di dalam Ferto Group ada penghargaan terhadap yang berprestasi? Sebutkan contohnya?	Ada, disaat acara akhir tahun saya mendapatkan baju batik sebagai penghargaan karena satu tahun jarang absen dari kerjaan.	Selain hukuman, Ferto juga memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi
3.	Apakah di Ferto Group ada struktur Organisasi Perusahaan? Jelaskan jabatan anda menurut struktur tersebut?	Ada, Sales Supervisor bertanggung jawab kepada tim dibawah supaya omset dapat tercapai dan tagihan baik.	Ferto Group telah memiliki struktur organisasi
4.	Jelaskan tentang Bp Ferry Hidayat Soetanto, Ibu Kho Giok Eng (Bu Ferry), & Johan Soetanto menurut Anda? Dan siapa sajakah yang ada anggap sebagai senior di Ferto Group?	Bapak Ferry Hidayat adalah direktur yang selalu saya minta bantuan jika ada permasalahan mobil/truk. Ibu Ferry Hidayat wakil yang selalu membantu kiriman dan stok gudang. Johan Soetanto atasan yang selalu saya minta bantuan soal harga dan program buat toko. Yang paling senior Bapak Ferry Hidayat Soetanto	Karyawan menganggap keluarga pemilik yang telah berpengalaman sebagai senior di Ferto Group.
5.	Apakah anda saling mengenal terhadap teman-teman kerja Ferto Group sebelum bekerja di Ferto Group?	Sebagian besar tidak kenal.	Karyawan belum pernah mengenal teman-teman sekerjanya sebelum masuk bekerja di Ferto Group
6.	Apakah anda selama bekerja di Ferto Group mengerti perkembangan perusahaan Ferto Group?	Ya, Mengerti.	Karyawan mengerti perkembangan perusahaan Ferto Group

7.	Jelaskan menurut Anda perkembangan Ferto Group sejak Anda masuk hingga saat ini?	Semakin omset tinggi dan aset perusahaan semakin banyak dan semakin banyak teman yang membantu tumbuh kembang Ferto Group menjadi lebih maju.	Karyawan menilai perkembangan Ferto Group dari omzet, aset perusahaan dan jumlah karyawan.	
C. Continuous Mentoring sebagai budaya perusahaan.				
1.	Apa itu visi, dan misi perusahaan? Jelaskan pendapat Anda?	Visi: Cara Pandang Perusahaan terhadap masa depan. Misi : Tahapan-tahapan mencapai Visi.	Menurut karyawan, visi adalah cara pandang perusahaan terhadap masa depan sedangkan misi adalah tahapan mencapai Visi.	
2.	Apa visi dan misi Ferto Group? Jelaskan visi dan misi tersebut menurut pandangan anda?	Visi : menjadi distributor bahan bangunan yang benar dan terpercaya di Indonesia Misi : menyediakan dan menjual bahan bangunan yang berhubungan dengan plumbing yang memiliki kualitas terbaik dan servis memuaskan.	Karyawan mengetahui Visi Ferto Group : Ingin menjadi distributor bahan bangunan yang benar dan terpercaya. Karyawan mengetahui Misi Ferto Group : Menjadi penyedia produk plumbing yang berkualitas dan service yang memuaskan.	
3.	Apa nilai tambah Ferto Group yang membuat anda tertarik untuk terus bekerja? Jelaskan pendapat anda?	Keluarga yang selalu terjaga, kerja bukan hanya materi tapi keluarga yang dapat membantu disaat kita ada masalah (Family).	Karyawan mengetahui Ferto Group memiliki nilai keluarga.	
4.	Menurut anda, bagaimana kedekatan hubungan anda dengan teman-teman kantor Ferto Group dibandingkan dengan anda, teman/sahabat/saudara/yang lain? Mengapa seperti itu? Jelaskan pendapat anda?	Cukup dekat, karena setiap hari kita bertemu, terkadang kita saling bertukar pendapat tentang masalah yang kita hadapi.	Karyawan merasa lebih dekat dengan sesama karyawan di Ferto Group dibandingkan dengan lingkungan lain karena sering bertemu dan berinteraksi	
5.	Menurut anda apakah anda mendapat bimbingan selama bekerja di Ferto	Dapat, menjadi orang tua yang lebih sabar berkat masukan dari Ibu Ferry.	Karyawan merasa mendapatkan bimbingan dan masukan dari Ibu Ferry	

	Group? Bimbingan seperti apa yang anda dapatkan? Jelaskan contohnya?			
6.	Siapakah orang yang anda anggap berperan langsung dalam membimbing anda?	Ibu Ferry yang saya anggap berperan langsung dalam membimbing saya.	Karyawan merasa Ibu Ferry Soetanto merupakan pembimbing yang berperan langsung	
7.	Apakah bimbingan yang dilakukan orang tersebut di dalam Ferto Group dilakukan terus menerus dan berubah-ubah menyesuaikan perkembangan perusahaan?	Terus menerus sehingga saya menjadi lebih baik.	Bimbingan yang dilakukan Ibu Ferry Soetanto dilakukan terus menerus dan sesuai dengan perkembangan perusahaan	
8.	Menurut anda, bisakah Ferto Group menjadi perusahaan berskala internasional? Jelaskan pendapat anda?	Bisa, selama kita mendapat team yang hebat, pemimpin yang pantang menyerah dan doa kepada Allah SWT.	Karyawan merasa Ferto Group mampu menjadi perusahaan berskala internasional	

Nara Sumber (NS) 8 : Oktariyanto, Sales Marketing Junior Ferto Group

No.	Pertanyaan	Jawaban	Interpretasi Peneliti	Check
A. Perusahaan sebagai suatu keluarga.				
1.	Apa yang memotivasi Anda bekerja di Ferto Group?	- Mencari penghasilan - Menambah pengalaman - Belajar skill	Kebutuhan akan penghasilan dan pengembangan diri	
2.	Apakah anda nyaman bekerja di Ferto Group? Mengapa?	Nyaman, hubungan antara karyawan baik, suasana kondusif.	Karyawan merasa nyaman bekerja pada Ferto Group karena suasana kondusif	
3.	Apa yang anda lakukan dalam pekerjaan bila teman kantor Ferto Group ada yang sakit? Sebutkan contohnya?	Mendoakan supaya cepat sembuh, contohnya pernah karyawan bernama Yuli sakit saya bantu menagih tagihan beberapa toko.	Adanya kedekatan antar karyawan	
4.	Apabila ada teman kantor Ferto Group yang melakukan kesalahan, apa yang akan anda lakukan? Menutupi kesalahan? Membantu? Dengan cara apa?	Saya bantu, dengan cara memberikan saran yang benar.	Karyawan mau membantu teman sekantor yang membuat kesalahan dengan memberikan saran yang benar.	
5.	Apakah atasan & teman kantor Ferto Group dapat dihubungi sewaktu-waktu jika anda memerlukan bantuan? Jelaskan bagaimana cara-caranya? Apa saja bantuan yang biasanya anda perlukan dari atasan dan teman kantor?	Ya, dengan cara telepon dan media sosial. Yang saya butuhkan dari atasan adalah petunjuk, bimbingan dan data.	Atasan dan teman sekantor mudah dihubungi dari telepon dan media sosial	
B. Perusahaan sebagai suatu entitas professional.				
1.	Apakah di dalam Ferto Group ada hukuman bagi karyawan jika melakukan kesalahan? Sebutkan contohnya?	Ada, bentuk hukumannya: - Peringatan secara lisan - Dikeluarkan surat peringatan I, II, III - Dikeluarkan dari perusahaan	Ferto Group memiliki aturan untuk menghukum karyawan yang melakukan kesalahan dengan urutan peringatan lisan, SP 1,2,3 dan dikeluarkan dari perusahaan	

2.	Apakah di dalam Ferto Group ada penghargaan terhadap yang berprestasi? Sebutkan contohnya?	Ada, seperti kenaikan jabatan, insentif dan bonus bagi yang berprestasi.	Selain hukuman, Ferto juga memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi yaitu kenaikan jabatan, insentif dan bonus
3.	Apakah di Ferto Group ada struktur Organisasi Perusahaan? Jelaskan jabatan anda menurut struktur tersebut?	Ada, saya sekarang salesman, diatas saya Pak Dwi Okta sebagai Supervisor. Pekerjaan saya cari orderan dan tagihan, saya bertanggung jawab kepada Supervisor.	Ferto Group telah memiliki struktur organisasi
4.	Jelaskan tentang Bp Ferry Hidayat Soetanto, Ibu Kho Giok Eng (Bu Ferry), & Johan Soetanto menurut Anda? Dan siapa sajakah yang ada anggap sebagai senior di Ferto Group?	Bapak Ferry adalah komisaris utama Ibu Kho Giok Eng adalah direktur operational perusahaan Bapak Johan Soetanto adalah manager pemasaran perusahaan Pak Yanuar, Pak Okta, dan Pak Setiyono sebagai supervisor Pak Tomo, Dwi Utomo, Gadang, Yani sebagi salesman	Karyawan menganggap keluarga pemilik dan karyawan lain yang telah berpengalaman sebagai senior di Ferto Group.
5.	Apakah anda saling mengenal terhadap teman-teman kerja Ferto Group sebelum bekerja di Ferto Group?	Tidak mengenal sama sekali.	Karyawan belum pernah mengenal teman-teman sekerjanya sebelum masuk bekerja di Ferto Group
6.	Apakah anda selama bekerja di Ferto Group mengerti perkembangan perusahaan Ferto Group?	Tidak terlalu mengerti.	Karyawan tidak terlalu mengerti perkembangan perusahaan Ferto Group
7.	Jelaskan menurut Anda perkembangan Ferto Group sejak Anda masuk hingga saat ini?	- Bertambahnya tenaga marketing untuk perluasan area. - Munculnya jabatan supervisor Untuk perkembangan lain saya tidak tahu dikarenakan saya masih baru di perusahaan.	Karyawan menilai perkembangan Ferto Group dari jumlah karyawan, dan penambahan jabatan.

C. Continuous Mentoring sebagai budaya perusahaan.				
1.	Apa itu visi, dan misi perusahaan? Jelaskan pendapat Anda?	Visi : gambaran masa depan yang akan diwujudkan oleh perusahaan. Misi : tindakan-tindakan yang dilakukan untuk memenuhi visi.	Menurut karyawan, visi adalah gambaran masa depan yang akan diwujudkan oleh perusahaan sedangkan misi adalah tindakan-tindakan yang dilakukan untuk memenuhi visi.	
2.	Apa visi dan misi Ferto Group? Jelaskan visi dan misi tersebut menurut pandangan anda?	Visi : menjadi distributor bahan bangunan yang benar dan terpercaya di Indonesia. Misi : menyediakan bahan bangunan yang berhubungan dengan plumbing yang memiliki kualitas terbaik dan service memuaskan.	Karyawan mengetahui Visi Ferto Group : Ingin menjadi distributor bahan bangunan yang benar dan terpercaya. Karyawan mengetahui Misi Ferto Group : Menjadi penyedia produk plumbing yang berkualitas dan service yang memuaskan.	
3.	Apa nilai tambah Ferto Group yang membuat anda tertarik untuk terus bekerja? Jelaskan pendapat anda?	Rasa kekeluargaan, dan gaji sesuai, manajemen bagus, teman-teman lingkungan baik, saya dibayar sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan, tidak pernah ada masalah dalam pengiriman dan pembagian tugas.	Karyawan mengetahui Ferto Group memiliki kekeluargaan, dan gaji sesuai, manajemen bagus, teman-teman lingkungan baik.	
4.	Menurut anda, bagaimana kedekatan hubungan anda dengan teman-teman kantor Ferto Group dibandingkan dengan anda, teman/sahabat/saudara/yang lain? Mengapa seperti itu? Jelaskan pendapat anda?	Teman-teman secara prinsip dekat, namun kebanyakan dalam urusan pekerjaan.	Karyawan merasa lebih dekat dengan sesama karyawan di Ferto Group dalam urusan pekerjaan	
5.	Menurut anda apakah anda mendapat bimbingan selama bekerja di Ferto	Dapat, bimbingan dalam hal teknis pekerjaan saya mendapat bimbingan: - Cara masuk ke toko	Karyawan merasa mendapatkan bimbingan untuk menyelesaikan tugas secara langsung	

	Group? Bimbingan seperti apa yang anda dapatkan? Jelaskan contohnya?	- Cara menawarkan barang - Cara pendekatan persuasive ke toko		
6.	Siapakah orang yang anda anggap berperan langsung dalam membimbing anda?	Dwi Oktavianto sebagai Supervisor Johan Soetanto sebagai General Manager pemasaran	Karyawan merasa Dwi Oktavianto sebagai Supervisor dan Johan Soetanto sebagai General Manager pemasaran merupakan pembimbing yang berperan langsung	
7.	Apakah bimbingan yang dilakukan orang tersebut di dalam Ferto Group dilakukan terus menerus dan berubah-ubah menyesuaikan perkembangan perusahaan?	Ya, dilakukan terus menerus.	Bimbingan dilakukan terus menerus dan sesuai dengan perkembangan perusahaan	
8.	Menurut anda, bisakah Ferto Group menjadi perusahaan berskala internasional? Jelaskan pendapat anda?	Ya, jika dalam perusahaan struktur organisasi dan operasional sudah stabil.	Karyawan merasa Ferto Group mampu menjadi perusahaan berskala internasional jika mampu melakukan perbaikan dalam mengelola sumber dayanya	

Nara Sumber (NS) 9 : Setiyono, Supervisor Sales Marketing Ferto Group

No.	Pertanyaan	Jawaban	Interpretasi Peneliti	Check
A. Perusahaan sebagai suatu keluarga.				
1.	Apa yang memotivasi Anda bekerja di Ferto Group?	Memenuhi kebutuhan hidup keluarga, dan mengejar karier.	Kebutuhan akan penghasilan dan prestasi	
2.	Apakah anda nyaman bekerja di Ferto Group? Mengapa?	Nyaman, rasa memiliki dan kekeluargaannya terbentuk.	Karyawan merasa nyaman bekerja pada Ferto Group karena adanya semangat kekeluargaan	
3.	Apa yang anda lakukan dalam pekerjaan bila teman kantor Ferto Group ada yang sakit? Sebutkan contohnya?	Saling mengunjungi dan memberi support. Membantu backup pekerjaan sales jika ada yang ijin tidak masuk kerja.	Adanya tolong menolong antar karyawan	
4.	Apabila ada teman kantor Ferto Group yang melakukan kesalahan, apa yang akan anda lakukan? Menutupi kesalahan? Membantu? Dengan cara apa?	Saya bantu, dengan memberikan saran.	Karyawan mau memberikan saran bagi teman sekantor yang membuat kesalahan	
5.	Apakah atasan & teman kantor Ferto Group dapat dihubungi sewaktu-waktu jika anda memerlukan bantuan? Jelaskan bagaimana cara-caranya? Apa saja bantuan yang biasanya anda perlukan dari atasan dan teman kantor?	Ya, dengan cara telepon, dan media social seperti Whatsapp, BBM, dll. Yang saya butuhkan dari atasan adalah petunjuk dan arahan untuk melakukan kegiatan saya sebagai supervisor.	Atasan dan teman sekantor mudah dihubungi	
B. Perusahaan sebagai suatu entitas professional.				
1.	Apakah di dalam Ferto Group ada hukuman bagi karyawan jika melakukan kesalahan? Sebutkan contohnya?	Ada, bentuk hukumannya: - Peringatan secara lisan - Dikeluarkan surat peringatan I, II, III - Dikeluarkan dari perusahaan	Ferto Group memiliki aturan untuk menghukum karyawan yang melakukan kesalahan dengan urutan peringatan lisan, SP 1,2,3 dan dikeluarkan dari perusahaan	

2.	Apakah di dalam Ferto Group ada penghargaan terhadap yang berprestasi? Sebutkan contohnya?	Ada, seperti kenaikan jabatan, insentif dan bonus bagi yang berprestasi. Setiap akhir tahun ada penghargaan terhadap karyawan berprestasi.	Selain hukuman, Ferto juga memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi	
3.	Apakah di Ferto Group ada struktur Organisasi Perusahaan? Jelaskan jabatan anda menurut struktur tersebut?	Ada, saya seorang supervisor Ferto Group.	Ferto Group telah memiliki struktur organisasi	
4.	Jelaskan tentang Bp Ferry Hidayat Soetanto, Ibu Kho Giok Eng (Bu Ferry), & Johan Soetanto menurut Anda? Dan siapa sajakah yang ada anggap sebagai senior di Ferto Group?	Bp Ferry, adalah Komisaris Utama Ibu Kho Giok Eng (Ibu Ferry), adalah Direktur Bpk Johan Soetanto adalah General Manager Yang saya anggap senior adalah mereka yang bekerja lebih lama dan mengetahui seluk beluk perusahaan dengan baik	Karyawan menganggap keluarga pemilik sebagai senior di Ferto Group.	
5.	Apakah anda saling mengenal terhadap teman-teman kerja Ferto Group sebelum bekerja di Ferto Group?	Beberapa mengenalnya.	Karyawan mengenal beberapa teman-teman sekerjanya sebelum masuk bekerja di Ferto Group	
6.	Apakah anda selama bekerja di Ferto Group mengerti perkembangan perusahaan Ferto Group?	Mengikuti perkembangan Ferto Froup selama 5 tahun terakhir.	Karyawan mengerti perkembangan perusahaan Ferto Group	
7.	Jelaskan menurut Anda perkembangan Ferto Group sejak Anda masuk hingga saat ini?	- Bertambahnya tenaga marketing untuk perluasan area. - munculnya jabatan Supervisor Dalam bidang armada: - Bertambahnya armada pengiriman untuk menunjang jalannya distribusi.	Karyawan menilai perkembangan Ferto Group dari penambahan jumlah karyawan, armada dan penambahan jabatan.	

C. Continuous Mentoring sebagai budaya perusahaan.				
1.	Apa itu visi, dan misi perusahaan? Jelaskan pendapat Anda?	Visi : Orientasi jangka panjang perusahaan Misi : Orientasi jangka pendek perusahaan dan action plan perusahaan.	Menurut karyawan, visi adalah Orientasi jangka panjang perusahaan sedangkan misi adalah Orientasi jangka pendek perusahaan dan action plan perusahaan.	
2.	Apa visi dan misi Ferto Group? Jelaskan visi dan misi tersebut menurut pandangan anda?	Visi : menjadi distribusi bahan bangunan yang benar dan terpercaya di Indonesia. Misi : menyediakan bahan bangunan yang berhubungan dengan plumbing yang memiliki kualitas tebaik dan service memuaskan.	Karyawan mengetahui Visi Ferto Group : Ingin menjadi distributor bahan bangunan yang benar dan terpercaya. Karyawan mengetahui Misi Ferto Group : Menjadi penyedia produk plumbing yang berkualitas dan service yang memuaskan.	
3.	Apa nilai tambah Ferto Group yang membuat anda tertarik untuk terus bekerja? Jelaskan pendapat anda?	Rasa kekeluargaan adalah nilai plus utama di dalam perusahaan (Family).	Karyawan mengetahui Ferto Group memiliki semangat kekeluargaan.	
4.	Menurut anda, bagaimana kedekatan hubungan anda dengan teman-teman kantor Ferto Group dibandingkan dengan anda, teman/sahabat/saudara/yang lain? Mengapa seperti itu? Jelaskan pendapat anda?	Teman-teman Ferto Group cukup dekat, lebih banyak urusan pekerjaan. Bahkan ada yang sebagai tetangga rumah saya.	Karyawan merasa lebih dekat dengan sesama karyawan di Ferto Group dibandingkan dengan lingkungan lain karena sering bertemu dan berinteraksi	
5.	Menurut anda apakah anda mendapat bimbingan selama bekerja di Ferto Group? Bimbingan seperti apa yang anda dapatkan? Jelaskan contohnya?	Ya, saya mendapat bimbingan, baik mentoring langsung maupun penyusunan jadwal kerja. Seminar-seminar motivasi.	Karyawan merasa mendapatkan bimbingan untuk menyelesaikan tugas secara langsung maupun tidak langsung	
6.	Siapakah orang yang anda anggap berperan langsung dalam membimbing anda?	Bp Johan sebagai General Manager pemasaran	Karyawan merasa Bp. Johan Soetanto dan Ibu Kho Giok Eng merupakan pembimbing yang berperan langsung	

		Ibu Kho Giok Eng yang selalu memberi nasehat		
7.	Apakah bimbingan yang dilakukan orang tersebut di dalam Ferto Group dilakukan terus menerus dan berubah-ubah menyesuaikan perkembangan perusahaan?	Ya, dilakukan terus menerus.	Bimbingan dilakukan terus menerus dan sesuai dengan perkembangan perusahaan	
8.	Menurut anda, bisakah Ferto Group menjadi perusahaan berskala internasional? Jelaskan pendapat anda?	Ya, bisa dengan selalu menyesuaikan diri dengan perkembangan dunia pemasaran dan marketing, selalu up to date dan upgrade sistem.	Karyawan merasa Ferto Group mampu menjadi perusahaan berskala internasional	

Nara Sumber (NS) 10 : Maslahul Huda, Sales Marketing Junior Ferto Group

No.	Pertanyaan	Jawaban	Interpretasi Peneliti	Check
A. Perusahaan sebagai suatu keluarga.				
1.	Apa yang memotivasi Anda bekerja di Ferto Group?	Motivasi saya berkerja di Ferto memperluas ilmu dan pengetahuan tentang pemasaran atau marketing dan untuk mendapatkan kesejahteraan untuk menunjang kebutuhan keluarga.	Kebutuhan akan penghasilan dan pengembangan diri	
2.	Apakah anda nyaman bekerja di Ferto Group? Mengapa?	Saya merasa nyaman bekerja di Ferto karena aturan-aturan perusahaan yang sifatnya mengikat bagi karyawan tidak membebani dan bisa dilakukan ditambah dengan terbentuknya kekeluargaan dalam perusahaan yang sangat bagus.	Karyawan merasa nyaman bekerja pada Ferto Group karena adanya semangat kekeluargaan dan aturan tidak membebani	
3.	Apa yang anda lakukan dalam pekerjaan bila teman kantor Ferto Group ada yang sakit? Sebutkan contohnya?	Apabila rumahnya tidak jauh berusaha untuk menjenguk, apabila rumah jauh menanyakan kabar dan mendoakan.	Saling memperhatikan antar karyawan	
4.	Apabila ada teman kantor Ferto Group yang melakukan kesalahan, apa yang akan anda lakukan? Menutupi kesalahan? Membantu? Dengan cara apa?	Membantu dengan cara memberikan masukan atau arahan yang sifatnya bisa menjadikan solusi.	Karyawan mau membantu memberikan masukan bagi teman sekantor yang membuat kesalahan	
5.	Apakah atasan & teman kantor Ferto Group dapat dihubungi sewaktu-waktu jika anda memerlukan bantuan? Jelaskan bagaimana cara-caranya? Apa saja bantuan yang biasanya anda perlukan dari atasan dan teman kantor?	Sewaktu-waktu bisa dihubungi dengan cara komunikasi melalui telepon, Wahtsapp. Saya seringnya meminta bantuan atasan yaitu pak Setiyono sebagai Supervisor saya atau teman kantor kaitannya dengan masalah pengiriman barang dan administrasi toko/pelanggan.	Atasan dan teman sekantor mudah dihubungi	

B. Perusahaan sebagai suatu entitas professional.			
1.	Apakah di dalam Ferto Group ada hukuman bagi karyawan jika melakukan kesalahan? Sebutkan contohnya?	Hukuman berupa sanksi peringatan lisan maupun tertulis, apabila diberi sanksi peringatan tidak bisa selesai maka jalan keluarnya karyawan tersebut diberhentikan dari perusahaan.	Ferto Group memiliki aturan untuk menghukum karyawan yang melakukan kesalahan dengan urutan peringatan lisan, SP 1,2,3 dan dikeluarkan dari perusahaan
2.	Apakah di dalam Ferto Group ada penghargaan terhadap yang berprestasi? Sebutkan contohnya?	Apabila ada karyawan yang berprestasi maka perusahaan akan memberikan penghargaan berupa komisi atau bonus.	Selain hukuman, Ferto juga memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi
3.	Apakah di Ferto Group ada struktur Organisasi Perusahaan? Jelaskan jabatan anda menurut struktur tersebut?	Ada, Jabatan saya sebagai sales marketing pemasaran yang mana tugasnya adalah mengenalkan dan menjual produk perusahaan Ferto.	Ferto Group telah memiliki struktur organisasi
4.	Jelaskan tentang Bp Ferry Hidayat Soetanto, Ibu Kho Giok Eng (Bu Ferry), & Johan Soetanto menurut Anda? Dan siapa sajakah yang ada anggap sebagai senior di Ferto Group?	Bapak Ferry Hidayat Soetanto: owner perusahaan Ibu Ferry Hidayat Soetanto: pengelola perusahaan Bapak Johan Soetanto: pengelola perusahaan Yang saya anggap senior: - Bapak Yanuar - Bapak Setiyono - Bapak Okta	Karyawan menganggap keluarga pemilik dan karyawan lain yang telah berpengalaman sebagai senior di Ferto Group.
5.	Apakah anda saling mengenal terhadap teman-teman kerja Ferto Group sebelum bekerja di Ferto Group?	Sebelum bekerja di Ferto saya hanya mengenal Pak Setiyono.	Karyawan pernah mengenal teman sekerjanya sebelum masuk bekerja di Ferto Group
6.	Apakah anda selama bekerja di Ferto Group mengerti perkembangan perusahaan Ferto Group?	Mengerti.	Karyawan mengerti perkembangan perusahaan Ferto Group

7.	Jelaskan menurut Anda perkembangan Ferto Group sejak Anda masuk hingga saat ini?	Perkembangan Ferto selama saya masuk sampai saat ini dalam memenuhi kebutuhan pelanggan sangat baik dan pelayanan ke pelanggan terus meningkat.	Karyawan menilai perkembangan Ferto Group dari pemenuhan kebutuhan pelanggan.
C. Continuous Mentoring sebagai budaya perusahaan.			
1.	Apa itu visi, dan misi perusahaan? Jelaskan pendapat Anda?	Visi : tujuan yang akan diraih perusahaan dalam waktu yang telah ditentukan Misi : apa yang dilakukan perusahaan untuk memenuhi visi perusahaan	Menurut karyawan, visi adalah c tujuan yang akan diraih perusahaan dalam waktu yang telah ditentukan sedangkan misi adalah apa yang dilakukan perusahaan untuk memenuhi visi perusahaan.
2.	Apa visi dan misi Ferto Group? Jelaskan visi dan misi tersebut menurut pandangan anda?	Visi: - menjadi distributor plumbing bahan bangunan yang benar dan terpercaya di Indonesia - berusaha menjadi distributor plumbing untuk toko bangunan yang memberikan kemudahan bahkan keuntungan untuk pelanggan dan dapat dipercaya oleh pelanggan Misi: - menyediakan dan menjual bahan bangunan yang berubungan dengan plumbing yang memiliki kualitas terbaik dan service memuaskan - menjadi penyedia dan penjual bahan bangunan yang berhubungan dengan perairan yang memprioritaskan produk berkualitas terbaik untuk jangka panjang dan	Karyawan mengetahui Visi Ferto Group : Ingin menjadi distributor bahan bangunan yang benar dan terpercaya. Karyawan mengetahui Misi Ferto Group : Menjadi penyedia produk plumbing yang berkualitas dan service yang memuaskan.

		memberikan pelayanan yang maksimal untuk pelanggan.		
3.	Apa nilai tambah Ferto Group yang membuat anda tertarik untuk terus bekerja? Jelaskan pendapat anda?	Ada / terbentuknya rasa kebersamaan dan kekeluargaan yang maksimal untuk pelanggan.	Karyawan mengetahui Ferto Group memiliki rasa kebersamaan dan kekeluargaan yang maksimal untuk pelanggan.	
4.	Menurut anda, bagaimana kedekatan hubungan anda dengan teman-teman kantor Ferto Group dibandingkan dengan anda, teman/sahabat/saudara/yang lain? Mengapa seperti itu? Jelaskan pendapat anda?	Sangat erat sebagaimana hubungan keluarga.	Karyawan merasa lebih dekat dengan sesama karyawan di Ferto Group dibandingkan dengan lingkungan lain karena sering bertemu dan berinteraksi	
5.	Menurut anda apakah anda mendapat bimbingan selama bekerja di Ferto Group? Bimbingan seperti apa yang anda dapatkan? Jelaskan contohnya?	Selama berkerja di Ferto saya mendapatkan bimbingan dari pimpinan perusahaan dan para senior . Bimbingan berupa bagaimana caranya agar supaya bisa menjadi pekerja yang baik dan benar dan bisa memberikan manfaat bagi pelanggan khususnya dan umumnya untuk sesama.	Karyawan merasa mendapatkan bimbingan untuk menyelesaikan pekerjaannya	
6.	Siapakah orang yang anda anggap berperan langsung dalam membimbing anda?	Pak Setiyono sebagai Supervisor membimbing saya, Pimpinan perusahaan, dan senior lainnya.	Karyawan merasa Bp. Setiyono sebagai Supervisor merupakan pembimbing yang berperan langsung	
7.	Apakah bimbingan yang dilakukan orang tersebut di dalam Ferto Group dilakukan terus menerus dan berubah-ubah menyesuaikan perkembangan perusahaan?	Terus menerus dan menyesuaikan perkembangan perusahaan.	Bimbingan yang dilakukan Bp. Setiyono dilakukan terus menerus dan sesuai dengan perkembangan perusahaan	

8.	Menurut anda, bisakah Ferto Group menjadi perusahaan berskala internasional? Jelaskan pendapat anda?	Bisa. karena Ferto Group sudah memenuhi standar perusahaan/distributor yang profesional baik dalam menyediakan produk-produk berkualitas terbaik dan pelayanan yang maksimal dan memuaskan khususnya bagi pelanggan.	Karyawan merasa Ferto Group mampu menjadi perusahaan berskala internasional	
----	--	--	---	--

Nara Sumber (NS) 11 : Lina Haryanti, Staff Accounting Senior Ferto Group

No.	Pertanyaan	Jawaban	Interpretasi Peneliti	Check
A. Perusahaan sebagai suatu keluarga.				
1.	Apa yang memotivasi Anda bekerja di Ferto Group?	Motivasi bekerja karena mencari uang.	Kebutuhan akan penghasilan dan pendapatan yang stabil	
2.	Apakah anda nyaman bekerja di Ferto Group? Mengapa?	Nyaman, karena di Ferto sudah seperti keluarga sendiri.	Karyawan merasa nyaman bekerja pada Ferto Group karena adanya semangat kekeluargaan	
3.	Apa yang anda lakukan dalam pekerjaan bila teman kantor Ferto Group ada yang sakit? Sebutkan contohnya?	Menanyakan keadaannya, membesuknya. Membantu mengerjakan pekerjaan teman yang ijin misal membuat surat jalan.	Adanya tolong menolong antar karyawan	
4.	Apabila ada teman kantor Ferto Group yang melakukan kesalahan, apa yang akan anda lakukan? Menutupi kesalahan? Membantu? Dengan cara apa?	Membantu menyelesaikannya, dengan catatan diketahui atasan.	Karyawan mau membantu memberikan masukan bagi teman sekantor yang membuat kesalahan	
5.	Apakah atasan & teman kantor Ferto Group dapat dihubungi sewaktu-waktu jika anda memerlukan bantuan? Jelaskan bagaimana cara-caranya? Apa saja bantuan yang biasanya anda perlukan dari atasan dan teman kantor?	Dapat dihubungi sewaktu-waktu, biasanya lewat telepon & Whatsapp. Bantuan untuk masalah project seperti harga, diskon, dll.	Atasan dan teman sekantor mudah dihubungi dan selalu mau membantu dalam pengambilan keputusan	
B. Perusahaan sebagai suatu entitas professional.				
1.	Apakah di dalam Ferto Group ada hukuman bagi karyawan jika melakukan kesalahan? Sebutkan contohnya?	Belum ada hukuman yang berat menurut saya, tetapi jika ada kesalahan fatal, umumnya karyawan keluar dengan sendirinya tanpa dikeluarkan.	Ferto Group memiliki aturan untuk menghukum karyawan yang melakukan kesalahan dengan urutan peringatan lisan, SP 1,2,3 dan dikeluarkan dari perusahaan	

2.	Apakah di dalam Ferto Group ada penghargaan terhadap yang berprestasi? Sebutkan contohnya?	Ada penghargaan: - Setiap tahun diadakan wisata - Ada uang prestasi yang dibagi setiap akhir tahun.	Selain hukuman, Ferto juga memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi	
3.	Apakah di Ferto Group ada struktur Organisasi Perusahaan? Jelaskan jabatan anda menurut struktur tersebut?	Ada struktur organisasi sebagai accounting staff senior.	Ferto Group telah memiliki struktur organisasi	
4.	Jelaskan tentang Bp Ferry Hidayat Soetanto, Ibu Kho Giok Eng (Bu Ferry), & Johan Soetanto menurut Anda? Dan siapa sajakah yang ada anggap sebagai senior di Ferto Group?	Bp Ferry : pemimpin yang disiplin Ibu Ferry : pemimpin yang keibuan Bp Johan : pemimpin yang selalu belajar dari hal-hal baru Yang dianggap senior Ibu Ferry.	Karyawan menganggap keluarga pemilik sebagai senior di Ferto Group.	
5.	Apakah anda saling mengenal terhadap teman-teman kerja Ferto Group sebelum bekerja di Ferto Group?	Tidak saling mengenal.	Karyawan belum pernah mengenal teman-teman sekerjanya sebelum masuk bekerja di Ferto Group	
6.	Apakah anda selama bekerja di Ferto Group mengerti perkembangan perusahaan Ferto Group?	Mengerti.	Karyawan mengerti perkembangan perusahaan Ferto Group	
7.	Jelaskan menurut Anda perkembangan Ferto Group sejak Anda masuk hingga saat ini?	- Omset yang semakin besar - Karyawan semakin banyak - Teknologi yang semakin maju - Tingkat kesejahteraan yang semakin meningkat	Karyawan menilai perkembangan Ferto Group dari omzet, jumlah karyawan, teknologi dan kesejahteraan karyawan yang semakin meningkat.	
C. Continuous Mentoring sebagai budaya perusahaan.				
1.	Apa itu visi, dan misi perusahaan? Jelaskan pendapat Anda?	Visi : pandangan jauh ke depan kemana perusahaan akan dibawa. Misi : menjelaskan mengapa harus ada, apa yang dilakukan dan bagaimana melakukan.	Menurut karyawan, visi adalah pandangan jauh ke depan kemana perusahaan akan dibawa sedangkan misi adalah	

			menjelaskan mengapa harus ada, apa yang dilakukan dan bagaimana melakukannya.	
2.	Apa visi dan misi Ferto Group? Jelaskan visi dan misi tersebut menurut pandangan anda?	Visi : menjadi distributor bahan bangunan yang benar dan terpercaya di Indonesia. Misi : menyediakan dan menjual bahan bangunan yang berhubungan dengan plumbing yang berkualitas tinggi & service memuaskan.	Karyawan mengetahui Visi Ferto Group : Ingin menjadi distributor bahan bangunan yang benar dan terpercaya. Karyawan mengetahui Misi Ferto Group : Menjadi penyedia produk plumbing yang berkualitas dan service yang memuaskan.	
3.	Apa nilai tambah Ferto Group yang membuat anda tertarik untuk terus bekerja? Jelaskan pendapat anda?	Keluargaan (Family).	Karyawan mengetahui Ferto Group memiliki nilai keluarga.	
4.	Menurut anda, bagaimana kedekatan hubungan anda dengan teman-teman kantor Ferto Group dibandingkan dengan anda, teman/sahabat/saudara/yang lain? Mengapa seperti itu? Jelaskan pendapat anda?	Sangat erat sebagaimana hubungan keluarga.	Karyawan merasa lebih dekat dengan sesama karyawan di Ferto Group sudah seperti keluarga sendiri	
5.	Menurut anda apakah anda mendapat bimbingan selama bekerja di Ferto Group? Bimbingan seperti apa yang anda dapatkan? Jelaskan contohnya?	Selalu dibimbing, untuk masalah pembukuan, diskon, pembayaran, dll.	Karyawan merasa mendapatkan bimbingan untuk menyelesaikan pekerjaan	
6.	Siapakah orang yang anda anggap berperan langsung dalam membimbing anda?	Saya Selalu dibimbing oleh Ibu Ferry.	Karyawan merasa Ibu Ferry merupakan pembimbing yang berperan langsung	
7.	Apakah bimbingan yang dilakukan orang tersebut di dalam Ferto Group dilakukan terus menerus dan berubah-ubah	Terus menerus dan berubah-ubah.	Bimbingan yang dilakukan Ibu Ferry dilakukan terus menerus dan sesuai dengan perkembangan perusahaan	

	menyesuaikan perkembangan perusahaan?			
8.	Menurut anda, bisakah Ferto Group menjadi perusahaan berskala internasional? Jelaskan pendapat anda?	Bisa berskala internasional, karena perusahaan selalu melakukan inovasi-inovasi baru.	Karyawan merasa Ferto Group mampu menjadi perusahaan berskala internasional	

Nara Sumber (NS) 12 : Ana Monica, Staff Accounting Junior Ferto Group

No.	Pertanyaan	Jawaban	Interpretasi Peneliti	Check
A. Perusahaan sebagai suatu keluarga.				
1.	Apa yang memotivasi Anda bekerja di Ferto Group?	- Mencari penghasilan - Menambah pengalaman bekerja - Bisa memiliki teman-teman baru	Kebutuhan akan penghasilan dan prestasi	
2.	Apakah anda nyaman bekerja di Ferto Group? Mengapa?	Nyaman, teman-teman dan para pimpinan yang baik.	Karyawan merasa nyaman bekerja pada Ferto Group karena adanya semangat kekeluargaan	
3.	Apa yang anda lakukan dalam pekerjaan bila teman kantor Ferto Group ada yang sakit? Sebutkan contohnya?	Membantu apa yang bisa dikerjakan Contoh: membantu mengerjakan mengisi tanda terima barang, jika ada kurang datang dari supplier.	Adanya tolong menolong antar karyawan	
4.	Apabila ada teman kantor Ferto Group yang melakukan kesalahan, apa yang akan anda lakukan? Menutupi kesalahan? Membantu? Dengan cara apa?	Memberitahu kalau itu salah, dengan cara yang baik dan dibicarakan bagaimana yang benar dan bagaimana solusinya.	Karyawan mau membantu memberikan masukan dan solusi bagi teman sekantor yang membuat kesalahan	
5.	Apakah atasan & teman kantor Ferto Group dapat dihubungi sewaktu-waktu jika anda memerlukan bantuan? Jelaskan bagaimana cara-caranya? Apa saja bantuan yang biasanya anda perlukan dari atasan dan teman kantor?	Bisa. cara menghubungi bisa lewat WA atau Telepon. Bantuan yang saya perlukan dari atasan dan teman kantor berupa bimbingan dari mereka, karena saya masih baru dan masih harus banyak belajar dari para atasan dan teman-teman kantor.	Atasan dan teman sekantor mudah dihubungi melalui WA atau telepon dan selalu mau membantu dalam pengambilan keputusan	
B. Perusahaan sebagai suatu entitas professional.				
1.	Apakah di dalam Ferto Group ada hukuman bagi karyawan jika melakukan kesalahan? Sebutkan contohnya?	Ada. contoh: orang gudang, jika barang datang tidak dihitung teliti dan tidak sesuai	Ferto Group memiliki aturan untuk menghukum karyawan yang melakukan kesalahan seperti mengganti kerugian	

		dengan surat jalan, maka diminta untuk mengganti barang yang kurang tersebut.	sehingga karyawan semakin bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaannya dan tidak mengulangi kesalahannya.	
2.	Apakah di dalam Ferto Group ada penghargaan terhadap yang berprestasi? Sebutkan contohnya?	Ada. contoh: kenaikan jabatan dari marketing -supervisor.	Selain hukuman, Ferto juga memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi	
3.	Apakah di Ferto Group ada struktur Organisasi Perusahaan? Jelaskan jabatan anda menurut struktur tersebut?	Ada. jabatan saya di Ferto Group sebagai staff accounting.	Ferto Group telah memiliki struktur organisasi	
4.	Jelaskan tentang Bp Ferry Hidayat Soetanto, Ibu Kho Giok Eng (Bu Ferry), & Johan Soetanto menurut Anda? Dan siapa sajakah yang ada anggap sebagai senior di Ferto Group?	Bp Ferry Hidayat Soetanto adalah pemilik perusahaan Ferto Group dan juga sebagai pengawas dibidang kendaraan Ferto Group. Ibu Giok Eng adalah pemilik perusahaan Ferto Group dan juga mengawasi, memimpin, mengelola keluar masuknya barang di Ferto Group. Pak Johan Soetanto adalah pemilik perusahaan Ferto Group yang sangat berperan dalam perkembangan perusahaan Ferto Group.	Karyawan menganggap keluarga pemilik sebagai senior di Ferto Group.	
5.	Apakah anda saling mengenal terhadap teman-teman kerja Ferto Group sebelum bekerja di Ferto Group?	Tidak saling mengenal.	Karyawan belum pernah mengenal teman-teman sekerjanya sebelum masuk bekerja di Ferto Group	
6.	Apakah anda selama bekerja di Ferto Group mengerti perkembangan perusahaan Ferto Group?	Ya, Mengerti.	Karyawan mengerti perkembangan perusahaan Ferto Group	

7.	Jelaskan menurut Anda perkembangan Ferto Group sejak Anda masuk hingga saat ini?	Perkembangan Ferto Group dari saya masuk hingga sekarang yaitu naiknya omset tiap bulan, bertambahnya marketing baru dan ada kenaikan jabatan.	Karyawan menilai perkembangan Ferto Group dari omzet, jumlah dan peningkatan jabatan karyawan.	
C. Continuous Mentoring sebagai budaya perusahaan.				
1.	Apa itu visi, dan misi perusahaan? Jelaskan pendapat Anda?	Visi : suatu gambaran dan tujuan yang ingin dicapai/didapatkan. Misi : bagaimana cara yang dilakukan agar tujuan tersebut dapat dicapai.	Menurut karyawan, visi adalah suatu gambaran dan tujuan yang ingin dicapai/didapatkan sedangkan misi adalah bagaimana cara yang dilakukan agar tujuan tersebut dapat dicapai.	
2.	Apa visi dan misi Ferto Group? Jelaskan visi dan misi tersebut menurut pandangan anda?	Visi Ferto Group : menurut saya menjadi perusahaan besar yang berkembang hingga skala nasional bahkan internasional. Misi Ferto Group : - Memaksimalkan penjualan - Membuka cabang baru di kota-kota besar Indonesia.	Karyawan tidak mengetahui Visi dan misi Ferto Group.	
3.	Apa nilai tambah Ferto Group yang membuat anda tertarik untuk terus bekerja? Jelaskan pendapat anda?	Prinsip kekeluargaan dalam menjalankan perusahaan.	Karyawan mengetahui Ferto Group memiliki nilai kekeluargaan.	
4.	Menurut anda, bagaimana kedekatan hubungan anda dengan teman-teman kantor Ferto Group dibandingkan dengan anda, teman/sahabat/saudara/yang lain? Mengapa seperti itu? Jelaskan pendapat anda?	Sahabat, karena intensitas waktu bertemu lebih lama dengan teman-teman kantor Ferto Group.	Karyawan merasa lebih dekat dengan sesama karyawan di Ferto Group dibandingkan dengan lingkungan lain karena sering bertemu dan berinteraksi	

5.	Menurut anda apakah anda mendapat bimbingan selama bekerja di Ferto Group? Bimbingan seperti apa yang anda dapatkan? Jelaskan contohnya?	Ya, jika saya kesulitan dalam pekerjaan yang diberikan, teman-teman Ferto bersedia membantu.	Karyawan merasa mendapatkan bantuan untuk menyelesaikan pekerjaan secara langsung maupun tidak langsung	
6.	Siapakah orang yang anda anggap berperan langsung dalam membimbing anda?	Mbak Lina.	Karyawan merasa Mbak Lina merupakan pembimbing yang berperan langsung	
7.	Apakah bimbingan yang dilakukan orang tersebut di dalam Ferto Group dilakukan terus menerus dan berubah-ubah menyesuaikan perkembangan perusahaan?	Ya.	Bimbingan yang dilakukan Mbak Lina dilakukan terus menerus dan sesuai dengan perkembangan perusahaan	
8.	Menurut anda, bisakah Ferto Group menjadi perusahaan berskala internasional? Jelaskan pendapat anda?	Bisa, setiap perusahaan memiliki peluang untuk berkembang hingga skala internasional dengan memaksimalkan kerjasama karyawan.	Karyawan merasa Ferto Group mampu menjadi perusahaan berskala internasional jika mampu memaksimalkan kerjasama karyawan.	

Nara Sumber (NS) 13 : Dwi Teguh Cahyono, Staff Gudang Senior Ferto Group

No.	Pertanyaan	Jawaban	Interpretasi Peneliti	Check
A. Perusahaan sebagai suatu keluarga.				
1.	Apa yang memotivasi Anda bekerja di Ferto Group?	Motivasi saya berkerja di Ferto adalah letak tempat kerja yang dekat dari rumah dan kenyamanan dalam situasi kerja. Dan juga ingin tahu dan belajar tentang produk-produk yang dijual di Ferto.	Kebutuhan akan penghasilan dan prestasi	
2.	Apakah anda nyaman bekerja di Ferto Group? Mengapa?	Sangat nyaman sekali, karena banyak fasilitas yang diberikan oleh perusahaan Ferto.	Karyawan merasa nyaman bekerja pada Ferto Group ada fasilitas yang diberikan perusahaan	
3.	Apa yang anda lakukan dalam pekerjaan bila teman kantor Ferto Group ada yang sakit? Sebutkan contohnya?	Membantu dan menyelesaikan sesuai tugas yang diberikan, contohnya menyiapkan barang dan accessories.	Adanya tolong menolong antar karyawan	
4.	Apabila ada teman kantor Ferto Group yang melakukan kesalahan, apa yang akan anda lakukan? Menutupi kesalahan? Membantu? Dengan cara apa?	Memberikan pengertian dan masukan supaya tidak melakukan kesalahan lagi.	Karyawan mau membantu memberikan masukan bagi teman sekantor yang membuat kesalahan sehingga tidak mengulangi kesalahannya	
5.	Apakah atasan & teman kantor Ferto Group dapat dihubungi sewaktu-waktu jika anda memerlukan bantuan? Jelaskan bagaimana cara-caranya? Apa saja bantuan yang biasanya anda perlukan dari atasan dan teman kantor?	Dengan adanya alat komunikasi berupa handphone untuk telepon dan dibuatnya grup Whatsapp, maka segala informasi dapat segera diketahui oleh semua karyawan Ferto, jadi kalau seandainya ada suatu permasalahan langsung bisa diketahui oleh semua karyawan.	Atasan dan teman sekantor mudah dihubungi dan selalu mau membantu dalam pengambilan keputusan	

B. Perusahaan sebagai suatu entitas professional.			
1.	Apakah di dalam Ferto Group ada hukuman bagi karyawan jika melakukan kesalahan? Sebutkan contohnya?	Ada, sebagai contoh apabila ada barang yang hilang maka karyawan harus menggantinya dan apabila ada yang mencuri maka karyawan yang bersangkutan dikeluarkan dari perusahaan Ferto.	Ferto Group memiliki aturan untuk menghukum karyawan yang melakukan kesalahan.
2.	Apakah di dalam Ferto Group ada penghargaan terhadap yang berprestasi? Sebutkan contohnya?	Ada, adanya bonus dan tunjangan yang diberikan disetiap tahunnya.	Selain hukuman, Ferto juga memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi
3.	Apakah di Ferto Group ada struktur Organisasi Perusahaan? Jelaskan jabatan anda menurut struktur tersebut?	Ada, jabatan saya adalah staff gudang.	Ferto Group telah memiliki struktur organisasi
4.	Jelaskan tentang Bp Ferry Hidayat Soetanto, Ibu Kho Giok Eng (Bu Ferry), & Johan Soetanto menurut Anda? Dan siapa sajakah yang ada anggap sebagai senior di Ferto Group?	Bapak Ferry dan Bu Ferry adalah beliau pemegang/pemimpin di perusahaan Ferto dan managernya adalah Pak Johan Soetanto.	Karyawan menganggap keluarga pemilik sebagai senior di Ferto Group.
5.	Apakah anda saling mengenal terhadap teman-teman kerja Ferto Group sebelum bekerja di Ferto Group?	Tidak saling mengenal.	Karyawan belum pernah mengenal teman-teman sekerjanya sebelum masuk bekerja di Ferto Group
6.	Apakah anda selama bekerja di Ferto Group mengerti perkembangan perusahaan Ferto Group?	Ya, saya Mengerti.	Karyawan mengerti perkembangan perusahaan Ferto Group
7.	Jelaskan menurut Anda perkembangan Ferto Group sejak Anda masuk hingga saat ini?	Perkembangannya sangat pesat sekali dengan adanya permintaan barang area DIY maka dibukalah cabang di Yogyakarta yang diberi nama Dwi Joyo Lestari, jadi permintaan barang bisa langsung teratasi.	Karyawan menilai perkembangan Ferto Group dari omzet,.

C. Continuous Mentoring sebagai budaya perusahaan.				
1.	Apa itu visi, dan misi perusahaan? Jelaskan pendapat Anda?	Visi adalah tujuan yang hendak dicapai dan misi adalah tugas yang harus diemban untuk memuaskan konsumen sehingga visi bisa tercapai.	Menurut karyawan, visi adalah tujuan yang hendak dicapai dan misi adalah tugas yang harus diemban untuk memuaskan konsumen sehingga visi bisa tercapai.	
2.	Apa visi dan misi Ferto Group? Jelaskan visi dan misi tersebut menurut pandangan anda?	Visi : menjadi distributor bahan bangunan yang benar dan terpercaya di Indonesia. Misi : menyediakan dan menjual bahan bangunan yang memiliki kualitas terbaik dan service memuaskan konsumen.	Karyawan mengetahui Visi Ferto Group : menjadi distributor bahan bangunan yang benar dan terpercaya di Indonesia. Karyawan mengetahui Misi Ferto Group : menyediakan dan menjual bahan bangunan yang memiliki kualitas terbaik dan service memuaskan konsumen.	
3.	Apa nilai tambah Ferto Group yang membuat anda tertarik untuk terus bekerja? Jelaskan pendapat anda?	Semakin maju dan bertambahnya besar suatu perusahaan dan semakin bagus struktur organisasinya.	Karyawan merasa Ferto Group maju dan bertambahnya besar suatu perusahaan dan semakin bagus struktur organisasinya.	
4.	Menurut anda, bagaimana kedekatan hubungan anda dengan teman-teman kantor Ferto Group dibandingkan dengan anda, teman/sahabat/saudara/yang lain? Mengapa seperti itu? Jelaskan pendapat anda?	Kedekatan hubungan harus selalu ada, karena kita bekerja dalam satu team harus adanya suatu komunikasi yang bagus, jadi kalau ada suatu permasalahan langsung bisa diatasi bersama.	Karyawan merasa lebih dekat dengan sesama karyawan di Ferto Group dibandingkan dengan lingkungan lain karena sering bertemu dan berinteraksi	
5.	Menurut anda apakah anda mendapat bimbingan selama bekerja di Ferto Group? Bimbingan seperti apa yang anda dapatkan? Jelaskan contohnya?	Ya, sangat banyak bimbingan yang diberikan oleh Ferto. Sebagai contoh bisa tahu berbagai macam ukuran pipa, bisa tahu jenis-jenis sambungan/accesories yg berhubungan dengan air dan tata cara berhitung yang benar.	Karyawan merasa mendapatkan bimbingan untuk menyelesaikan pekerjaannya.	

6.	Siapaakah orang yang anda anggap berperan langsung dalam membimbing anda?	Yang berperan langsung dalam membimbing saya adalah Bu Ferry yang tiap hari selalu ada untuk mengatur dan menyelesaikan tugas muatan.	Karyawan merasa Bu Ferry Soetanto merupakan pembimbing yang berperan langsung	
7.	Apakah bimbingan yang dilakukan orang tersebut di dalam Ferto Group dilakukan terus menerus dan berubah-ubah menyesuaikan perkembangan perusahaan?	Iya saya mendapatkannya sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan tersebut.	Bimbingan yang dilakukan Bu Ferry Soetanto dilakukan terus menerus dan sesuai dengan perkembangan perusahaan	
8.	Menurut anda, bisakah Ferto Group menjadi perusahaan berskala internasional? Jelaskan pendapat anda?	Bisa, karena dengan produknya yang beraneka ragam yang sudah digunakan oleh konsumen dan terkirim di seluruh wilayah Indonesia.	Karyawan merasa Ferto Group mampu menjadi perusahaan berskala internasional	

Nara Sumber (NS) 14 : Sidkhul Kafa, Staff Gudang Junior Ferto Group

No.	Pertanyaan	Jawaban	Interpretasi Peneliti	Check
A. Perusahaan sebagai suatu keluarga.				
1.	Apa yang memotivasi Anda bekerja di Ferto Group?	Motivasi saya bekerja di Ferto Group, saya selama bekerja di sini saya merasakan nyaman dan semua karyawannya saling bekerjasama dan saling memberi tahu satu sama lain.	Kebutuhan akan kenyamanan dalam bekerja	
2.	Apakah anda nyaman bekerja di Ferto Group? Mengapa?	Nyaman, karena saya merasakan karyawan itu saya anggap sebagai keluarga saya.	Karyawan merasa nyaman bekerja pada Ferto Group karena adanya semangat kekeluargaan	
3.	Apa yang anda lakukan dalam pekerjaan bila teman kantor Ferto Group ada yang sakit? Sebutkan contohnya?	Yang harus saya lakukan adalah menjenguk dan mendoakan semoga cepat sembuh.	Adanya rasa kedekatan antar karyawan	
4.	Apabila ada teman kantor Ferto Group yang melakukan kesalahan, apa yang akan anda lakukan? Menutupi kesalahan? Membantu? Dengan cara apa?	Saya akan mengingatkan teman saya dan saya akan membantu, memberitahu secara pelan-pelan dan ucapan yang baik agar tidak mengulangi kesalahan lagi.	Karyawan mau membantu memberikan masukan bagi teman sekantor yang membuat kesalahan	
5.	Apakah atasan & teman kantor Ferto Group dapat dihubungi sewaktu-waktu jika anda memerlukan bantuan? Jelaskan bagaimana cara-caranya? Apa saja bantuan yang biasanya anda perlukan dari atasan dan teman kantor?	Ya bisa dihubungi melalui telepon & whatsapp. Saya inginkan pembimbingan kepada saya, karena saya masih baru bergabung dengan Ferto Group. Atasan dan teman kantor saya adalah pembimbing saya.	Atasan dan teman sekantor mudah dihubungi dan selalu mau membantu dalam membimbing karyawan	

B. Perusahaan sebagai suatu entitas professional.				
1.	Apakah di dalam Ferto Group ada hukuman bagi karyawan jika melakukan kesalahan? Sebutkan contohnya?	Setahu saya seorang karyawan melakukan kesalahan di Ferto Group belum ada hukuman.	Karyawan belum mengetahui adanya aturan di Ferto Group untuk menghukum karyawan yang melakukan kesalahan.	
2.	Apakah di dalam Ferto Group ada penghargaan terhadap yang berprestasi? Sebutkan contohnya?	Karena mungkin saya masih baru jadi saya belum tahu penghargaan karyawan yang berprestasi.	Selain hukuman, Ferto juga memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi	
3.	Apakah di Ferto Group ada struktur Organisasi Perusahaan? Jelaskan jabatan anda menurut struktur tersebut?	Ada, jabatan saya adalah staff gudang baru.	Ferto Group telah memiliki struktur organisasi	
4.	Jelaskan tentang Bp Ferry Hidayat Soetanto, Ibu Kho Giok Eng (Bu Ferry), & Johan Soetanto menurut Anda? Dan siapa sajakah yang ada anggap sebagai senior di Ferto Group?	Bp Ferry Hidayat Soetanto: baik, bertanggung jawab Ibu Ferry: baik, tulus, penyayang Bp Johan Soetanto: baik, tulus, penyayang Ketiganya adalah senior saya, dan Bp Dwi Teguh adalah senior saya dalam pekerjaan.	Karyawan menganggap keluarga pemilik sebagai senior di Ferto Group.	
5.	Apakah anda saling mengenal terhadap teman-teman kerja Ferto Group sebelum bekerja di Ferto Group?	Belum saling mengenal.	Karyawan belum pernah mengenal teman-teman sekerjanya sebelum masuk bekerja di Ferto Group	
6.	Apakah anda selama bekerja di Ferto Group mengerti perkembangan perusahaan Ferto Group?	Menurut saya Ferto Group berkembang	Karyawan mengerti perkembangan perusahaan Ferto Group	
7.	Jelaskan menurut Anda perkembangan Ferto Group sejak Anda masuk hingga saat ini?	Menurut saya pemesanan (orderannya) tambah berkembang.	Karyawan menilai perkembangan Ferto Group dari omzet.	

C. Continuous Mentoring sebagai budaya perusahaan.				
1.	Apa itu visi, dan misi perusahaan? Jelaskan pendapat Anda?	Visi adalah tujuan perusahaan dan Misi adalah cara untuk mencapai tujuan.	Menurut karyawan, visi adalah tujuan perusahaan sedangkan misi adalah cara untuk mencapai tujuan.	
2.	Apa visi dan misi Ferto Group? Jelaskan visi dan misi tersebut menurut pandangan anda?	Menurut saya kita ini bekerja sistemnya bersama, dengan cara bersama-sama kita akan bisa meningkatkan perusahaan Ferto Group ini.	Karyawan tidak mengetahui Visi Ferto Group.	
3.	Apa nilai tambah Ferto Group yang membuat anda tertarik untuk terus bekerja? Jelaskan pendapat anda?	Selain menambah pengalaman, juga menambah keluarga menurut saya.	Karyawan mengetahui Ferto Group memiliki nilai kekeluargaan.	
4.	Menurut anda, bagaimana kedekatan hubungan anda dengan teman-teman kantor Ferto Group dibandingkan dengan anda, teman/sahabat/saudara/yang lain? Mengapa seperti itu? Jelaskan pendapat anda?	Menurut saya, teman-teman kantor dan teman, sahabat saya seperti keluarga sendiri, saya tidak suka membeda-bedakan teman kantor sama teman sendiri.	Karyawan merasa sama dekat dengan sesama karyawan di Ferto Group dibandingkan dengan lingkungan lain	
5.	Menurut anda apakah anda mendapat bimbingan selama bekerja di Ferto Group? Bimbingan seperti apa yang anda dapatkan? Jelaskan contohnya?	Selama saya bekerja di Ferto Group ini saya merasakan bimbingan yang baik, seperti awalnya saya tidak tahu jenis pipa dan accesoris, sekarang jadi tahu.	Karyawan merasa mendapatkan bimbingan dalam hal product knowledge	
6.	Siapakah orang yang anda anggap berperan langsung dalam membimbing anda?	Bp. Dwi Teguh dan teman kantor, itu semua sangat berperan bagi saya.	Karyawan merasa Bp. Dwi Teguh merupakan pembimbing yang berperan langsung	
7.	Apakah bimbingan yang dilakukan orang tersebut di dalam Ferto Group dilakukan terus menerus dan berubah-ubah	Ya pasti berubah-ubah, kita kan bisa mengikuti apa yang bimbingan perintah.	Bimbingan yang dilakukan Bp. Dwi Teguh dilakukan terus menerus dan sesuai dengan perkembangan perusahaan	

	menyesuaikan perkembangan perusahaan?			
8.	Menurut anda, bisakah Ferto Group menjadi perusahaan berskala internasional? Jelaskan pendapat anda?	Bisa, karena selama kita bekerja, kita ingin perusahaan Ferto Group harus bisa menjadi internasional karena kita kerja tim, satu keluarga, bersama-sama untuk membangun Ferto Group menjadi perusahaan internasional.	Karyawan merasa Ferto Group mampu menjadi perusahaan berskala internasional	

Nara Sumber (NS) 15 : Achmad Yani, Staff Driver Senior Ferto Group

No.	Pertanyaan	Jawaban	Interpretasi Peneliti	Check
A. Perusahaan sebagai suatu keluarga.				
1.	Apa yang memotivasi Anda bekerja di Ferto Group?	Bekerja sepenuh hati untuk dapat memenuhi kebutuhan hidup keluarga sehari-hari.	Kebutuhan akan penghasilan	
2.	Apakah anda nyaman bekerja di Ferto Group? Mengapa?	Saya sangat nyaman. Suasana kerja nyaman antara teman dan pimpinan bisa bekerja sama dengan team.	Karyawan merasa nyaman bekerja pada Ferto Group karena adanya semangat kekeluargaan	
3.	Apa yang anda lakukan dalam pekerjaan bila teman kantor Ferto Group ada yang sakit? Sebutkan contohnya?	Dapat meluangkan waktu untuk menjenguk dan memberi support.	Adanya kedekatan antar karyawan	
4.	Apabila ada teman kantor Ferto Group yang melakukan kesalahan, apa yang akan anda lakukan? Menutupi kesalahan? Membantu? Dengan cara apa?	Saya bantu dengan cara memberikan solusi jalan keluar yang terbaik.	Karyawan mau membantu memberikan masukan bagi teman sekantor yang membuat kesalahan	
5.	Apakah atasan & teman kantor Ferto Group dapat dihubungi sewaktu-waktu jika anda memerlukan bantuan? Jelaskan bagaimana cara-caranya? Apa saja bantuan yang biasanya anda perlukan dari atasan dan teman kantor?	Ya saya rasa bisa, yaitu dengan cara telepon dan chat di Whatsapp group. Apa yang saya butuhkan dari atasan adalah saran dan masukan apa yang saya butuhkan.	Atasan dan teman sekantor mudah dihubungi lewat WA dan telepon dan selalu mau membantu dalam pengambilan keputusan	
B. Perusahaan sebagai suatu entitas professional.				
1.	Apakah di dalam Ferto Group ada hukuman bagi karyawan jika melakukan kesalahan? Sebutkan contohnya?	Di setiap perusahaan pasti ada hukuman bagi karyawan yang melakukan kesalahan tergantung besar kecilnya kesalahan itu. - Diperingati secara lisan dan terarah - Diberikan surat peringatan.	Ferto Group memiliki aturan untuk menghukum karyawan yang melakukan kesalahan dengan urutan peringatan lisan, SP 1,2,3 dan dikeluarkan dari perusahaan	

2.	Apakah di dalam Ferto Group ada penghargaan terhadap yang berprestasi? Sebutkan contohnya?	Ada, ada tambahan bonus dan intensif dari perusahaan bagi karyawan yang berprestasi.	Selain hukuman, Ferto juga memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi	
3.	Apakah di Ferto Group ada struktur Organisasi Perusahaan? Jelaskan jabatan anda menurut struktur tersebut?	Di setiap perusahaan pasti ada struktur organisasi, mulai dari atasan sampai bawahan dan jabatan saya sekarang adalah salesman dan sebelumnya menjadi staff Driver.	Ferto Group telah memiliki struktur organisasi	
4.	Jelaskan tentang Bp Ferry Hidayat Soetanto, Ibu Kho Giok Eng (Bu Ferry), & Johan Soetanto menurut Anda? Dan siapa sajakah yang ada anggap sebagai senior di Ferto Group?	Pak Ferry adalah komisaris di Ferto Group Ibu Ferry adalah direktur keuangan di Ferto Group Bapak Johan adalah manager marketing di Ferto Group Dan yang saya anggap senior adalah mereka yang bekerja lebih lama dan mengerti akan latar belakang dan seluk beluk perusahaan.	Karyawan menganggap keluarga pemilik sebagai senior di Ferto Group.	
5.	Apakah anda saling mengenal terhadap teman-teman kerja Ferto Group sebelum bekerja di Ferto Group?	Belum saling mengenal. Yang jelas sekarang kita semua saling mengenal satu sama yang lainnya.	Karyawan belum pernah mengenal teman-teman sekerjanya sebelum masuk bekerja di Ferto Group	
6.	Apakah anda selama bekerja di Ferto Group mengerti perkembangan perusahaan Ferto Group?	Mengerti, mulai dari awal saya masuk sampai sekarang banyak sekali perkembangan mulai dari penambahan karyawan sampai aset-aset seperti armada mobil yang semakin bertambah.	Karyawan mengerti perkembangan perusahaan Ferto Group	
7.	Jelaskan menurut Anda perkembangan Ferto Group sejak Anda masuk hingga saat ini?	Pertama kali saya masuk karyawan Ferto Group cuma segelintir orang dan armada cuma ada 5, tapi sekarang karyawan pt ferto sudah lebih dari 20 orang dan armada sekitar	Karyawan menilai perkembangan Ferto Group dari jumlah karyawan dan jumlah armada truk.	

		ada 9 armada dan Alhamdulillah bisa buka cabang baru di Yogyakarta.		
C. Continuous Mentoring sebagai budaya perusahaan.				
1.	Apa itu visi, dan misi perusahaan? Jelaskan pendapat Anda?	Visi adalah tujuan perusahaan dan Misi adalah cara untuk mencapai visi tersebut.	Menurut karyawan, visi adalah tujuan perusahaan dan Misi adalah cara untuk mencapai visi tersebut	
2.	Apa visi dan misi Ferto Group? Jelaskan visi dan misi tersebut menurut pandangan anda?	Visi : menjadi distributor bahan bangunan yang benar dan terpercaya di Indonesia. Misi : menyediakan bahan bangunan yang berhubungan dengan plumbing yang memiliki kualitas terbaik dan service memuaskan.	Karyawan mengetahui Visi Ferto Group : menjadi distributor bahan bangunan yang benar dan terpercaya. Karyawan mengetahui Misi Ferto Group : Menjadi penyedia produk plumbing yang berkualitas dan service yang memuaskan.	
3.	Apa nilai tambah Ferto Group yang membuat anda tertarik untuk terus bekerja? Jelaskan pendapat anda?	Rasa kekeluargaan dan saling menghargai adalah yang utama di perusahaan.	Karyawan mengetahui Ferto Group memiliki nilai kekeluargaan.	
4.	Menurut anda, bagaimana kedekatan hubungan anda dengan teman-teman kantor Ferto Group dibandingkan dengan anda, teman/sahabat/saudara/yang lain? Mengapa seperti itu? Jelaskan pendapat anda?	Hanya sebatas teman kerja, karena karakter kita beda-beda.	Karyawan merasa hubungan dengan sesama karyawan di Ferto Group adalah sebatas hubungan kerja saja	
5.	Menurut anda apakah anda mendapat bimbingan selama bekerja di Ferto Group? Bimbingan seperti apa yang anda dapatkan? Jelaskan contohnya?	Iya saya mendapat bimbingan, contohnya dibimbing, diarahkan cara kerja yang benar dan baik.	Karyawan merasa mendapatkan bimbingan untuk menyelesaikan pekerjaan	
6.	Siapakah orang yang anda anggap berperan langsung dalam membimbing anda?	Ibu Ferry dan Pak Johan.	Karyawan merasa Ibu Ferry dan Pak Johan Soetanto merupakan pembimbing yang berperan langsung	

7.	Apakah bimbingan yang dilakukan orang tersebut di dalam Ferto Group dilakukan terus menerus dan berubah-ubah menyesuaikan perkembangan perusahaan?	Iya bimbingan itu diberikan secara terus menerus sampai sekarang.	Bimbingan yang dilakukan Ibu Ferry dan Pak Johan Soetanto dilakukan terus menerus dan sesuai dengan perkembangan perusahaan	
8.	Menurut anda, bisakah Ferto Group menjadi perusahaan berskala internasional? Jelaskan pendapat anda?	Bisa. Karena prinsip kita adalah untuk bekerja secara baik dan benar.	Karyawan merasa Ferto Group mampu menjadi perusahaan berskala internasional	

Nara Sumber (NS) 16 : Antonius Triyanto, Staff Driver Junior Ferto Group

No.	Pertanyaan	Jawaban	Interpretasi Peneliti	Check
A. Perusahaan sebagai suatu keluarga.				
1.	Apa yang memotivasi Anda bekerja di Ferto Group?	Ingin mencoba hal yang baru dan pengalaman yaitu menjadi seorang driver distributor Vinilon se Jawa Tengah.	Kebutuhan akan prestasi	
2.	Apakah anda nyaman bekerja di Ferto Group? Mengapa?	Nyaman, karena disini tidak ada perbedaan antara satu dengan yang lain dan saling mengingatkan di saat ada kekeliruan dalam pekerjaan.	Karyawan merasa nyaman bekerja pada Ferto Group karena adanya semangat kekeluargaan	
3.	Apa yang anda lakukan dalam pekerjaan bila teman kantor Ferto Group ada yang sakit? Sebutkan contohnya?	Jika dalam 3 hari / 1 minggu tidak masuk kerja, kita akan berusaha untuk menjenguknya, misalkan di saat salah satu teman kami mengalami kecelakaan.	Adanya kedekatan antar karyawan	
4.	Apabila ada teman kantor Ferto Group yang melakukan kesalahan, apa yang akan anda lakukan? Menutupi kesalahan? Membantu? Dengan cara apa?	Dengan cara berusaha mengingatkan dan menasehatinya.	Karyawan mau membantu memberikan masukan dan mengingatkan bagi teman sekantor yang membuat kesalahan	
5.	Apakah atasan & teman kantor Ferto Group dapat dihubungi sewaktu-waktu jika anda memerlukan bantuan? Jelaskan bagaimana cara-caranya? Apa saja bantuan yang biasanya anda perlukan dari atasan dan teman kantor?	Bisa, dan sangat bisa sekali. Kita bisa berkomunikasi dengan mereka lewat Whatsapp Group yang disediakan. Misalkan disaat kita mendadak berhalangan tidak bisa masuk kerja atau konfirmasi masalah di jalan dan disaat mengirim barang.	Atasan dan teman sekantor mudah dihubungi melalui Whatsapp Group dan selalu mau membantu dalam pengambilan keputusan	

B. Perusahaan sebagai suatu entitas professional.			
1.	Apakah di dalam Ferto Group ada hukuman bagi karyawan jika melakukan kesalahan? Sebutkan contohnya?	Sebenarnya kalau masalah hukuman berat tidaklah ada menurut saya, namun kita harus dituntut untuk mempertanggung jawabkan kesalahan dan tindakan yang kita perbuat. Maaf walau terkadang keras dan tegas tetapi saya pribadi sadar akan hal tersebut, itu untuk membuat kita menjadi pribadi yang lebih baik.	Ferto Group memiliki aturan untuk menghukum karyawan yang melakukan kesalahan sehingga karyawan semakin bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaannya.
2.	Apakah di dalam Ferto Group ada penghargaan terhadap yang berprestasi? Sebutkan contohnya?	Jujur, yang disebut berprestasi, saya pribadi belum pernah mengalami terkecuali disaat hendak hari raya kemarin, saya sempat menerima THR/angpau.	Selain hukuman, Ferto juga memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi
3.	Apakah di Ferto Group ada struktur Organisasi Perusahaan? Jelaskan jabatan anda menurut struktur tersebut?	Ada, saya sebagai staff Driver.	Ferto Group telah memiliki struktur organisasi
4.	Jelaskan tentang Bp Ferry Hidayat Soetanto, Ibu Kho Giok Eng (Bu Ferry), & Johan Soetanto menurut Anda? Dan siapa sajakah yang ada anggap sebagai senior di Ferto Group?	Yang saya anggap senior di Ferto Group adalah Ibu Ferry dan Bapak Ferry. Maaf itu menurut pengamatan saya pribadi, lalu untuk Bapak Johan sendiri, saya anggap selain menjadi senior dan atasan saya, beliau adalah sebagai pembimbing kami (saya).	Karyawan menganggap keluarga pemilik sebagai senior di Ferto Group.
5.	Apakah anda saling mengenal terhadap teman-teman kerja Ferto Group sebelum bekerja di Ferto Group?	Tidak ada selain Bapak Yani.	Karyawan belum pernah mengenal teman-teman sekerjanya sebelum masuk bekerja di Ferto Group
6.	Apakah anda selama bekerja di Ferto Group mengerti perkembangan perusahaan Ferto Group?	Maaf saya tidak mengetahui dengan pasti sebagaimana perkembangan yang ada di dalam Ferto Group.	Karyawan belum mengerti perkembangan perusahaan Ferto Group

7.	Jelaskan menurut Anda perkembangan Ferto Group sejak Anda masuk hingga saat ini?	Tidak mengetahui dengan pasti.	Karyawan tidak terlalu mengerti perkembangan Ferto Group.	
C. Continuous Mentoring sebagai budaya perusahaan.				
1.	Apa itu visi, dan misi perusahaan? Jelaskan pendapat Anda?	Visi adalah tujuan perusahaan jangka panjang. Misi adalah cara untuk mencapai visi tersebut.	Menurut karyawan, visi adalah tujuan perusahaan jangka panjang sedangkan misi adalah cara untuk mencapai visi tersebut.	
2.	Apa visi dan misi Ferto Group? Jelaskan visi dan misi tersebut menurut pandangan anda?	Menjadi distributor pipa dan plumbing se Jawa Tengah, pendapat saya, sangatlah baik dan luar biasa lebih lagi bila bisa go internasional.	Karyawan belum mengetahui visi dan misi Ferto Group	
3.	Apa nilai tambah Ferto Group yang membuat anda tertarik untuk terus bekerja? Jelaskan pendapat anda?	Nilai tambah dari Ferto Group menurut saya adalah disini saya diajarkan untuk bekerja berdisiplin tinggi dan mempertanggung jawabkan atas apa yang saya perbuat dan lakukan di dalam perusahaan.	Karyawan mengetahui Ferto Group memiliki nilai kekeluargaan.	
4.	Menurut anda, bagaimana kedekatan hubungan anda dengan teman-teman kantor Ferto Group dibandingkan dengan anda, teman/sahabat/saudara/yang lain? Mengapa seperti itu? Jelaskan pendapat anda?	Sebatas teman kerja yang dekat satu sama lain.	Karyawan merasa lebih dekat dengan sesama karyawan di Ferto Group dibandingkan dengan lingkungan lain karena sering bertemu dan berinteraksi	
5.	Menurut anda apakah anda mendapat bimbingan selama bekerja di Ferto Group? Bimbingan seperti apa yang anda dapatkan? Jelaskan contohnya?	Ya. Bimbingan disaat kita berada di jalan atau mengenai jenis-jenis barang dan tata cara bekerja yang baik dan benar.	Karyawan merasa mendapatkan bimbingan dalam hal product knowledge	

6.	Siapakah orang yang anda anggap berperan langsung dalam membimbing anda?	Bapak Yani dan semua teman-teman di Ferto Group.	Karyawan merasa Bapak Yani merupakan pembimbing yang berperan langsung	
7.	Apakah bimbingan yang dilakukan orang tersebut di dalam Ferto Group dilakukan terus menerus dan berubah-ubah menyesuaikan perkembangan perusahaan?	Ya.	Bimbingan yang dilakukan Bapak Yani dilakukan terus menerus dan sesuai dengan perkembangan perusahaan	
8.	Menurut anda, bisakah Ferto Group menjadi perusahaan berskala internasional? Jelaskan pendapat anda?	Inshaallah bisa dan sangatlah bisa selama kita yakin. Pendapat saya, karena di Ferto Group sudah mengadopsi teknik pemasaran modern, selalu mengikuti perkembangan yang ada dan berusaha untuk menyediakan dan mencukup barang-barang yang dibutuhkan oleh masyarakat luas bahkan mungkin masyarakat Internasional modern.	Karyawan merasa Ferto Group mampu menjadi perusahaan berskala internasional	