ISSN: 1693-5241

JAM

Jurnal Aplikasi Manajemen



Volume 14	Nomor 4	DESEMBER 2016	Hal. 609-806

JURNAL APLIKASI MANAJEMEN (JAM)
JURUSAN MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA MALANG
Jl. Mayjen Haryono No. 165 Malang
Telp. 0341-7059414, 562154 Fax. 0341-556701
www.jurnaljam.ub.ac.id; e-mail: jurnaljam@gmail.com

KETUA PENYUNTING

Misbahuddin Azzuhri (Universitas Brawijaya, Indonesia)

ANGGOTA PENYUNTING

1. **Noermijati** (Universitas Brawijaya, Indonesia)
2. **Fatchur Rohman** (Universitas Brawijaya, Indonesia)
3. **Ainur Rofiq** (Universitas Brawijaya, Indonesia)
4. **Dimas Hendrawan** (Universitas Brawijaya, Indonesia)
5. **Yusuf Risanto** (Universitas Brawijaya, Indonesia)

PENYUNTING INTERNASIONAL

1. **Armanu Thoyib** (Universitas Brawijaya, Indonesia)
2. **Wynand Grobler** (North-West University Vaal Campus, South Africa)
3. **Nor Aznin Abu Bakar** (Universiti Utara Malaysia, Malaysia)
4. **Robert Mullings** (Nottingham Trent University, United Kingdom)
5. **Sylvain Baumann** (University of Le Havre, France)
6. **Arawati Agus** (University Kebangsaan Malaysia, Malaysia)
7. **Marthin Nanere** (La Trobe Business School - La Trobe University, Australia)
8. **Tung Wei** (National Chiayi University, Taiwan)
9. **Vimolwan Yukongdi** (Asian Institute of Technology, Thailand)
10. **Bernardo Redona** (Colegio de San Juan de Letran-Calamba, Philippines)
11. **Herman Budi Sasono** (Universitas Widya Kartika Surabaya, Indonesia)

PENYUNTING TEKNIS

1. **Eko Yuniarto**
2. **Dian Ari Nugroho**
3. **Agung Nugroho Adi**
4. **Lestari Wahyu Ristiani**
5. **Angga Endre Restianto**
6. **Satriya Candra Bondan Prabowo**

JURNAL APLIKASI MANAJEMEN (JAM)
Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Brawijaya Malang

Volume 14, Nomor 4, Desember 2016

DAFTAR ISI

Interpersonal Competence, Entrepreneurial Characteristics as Market Orientation Basis and Micro and Small Enterprises in Start-up Business Phase
Fenri Abraham, Stevi Tupamahu 609–618
The Influence of Social Media in Brand Awareness, Word of Mouth, Intention and Donation Decisionat Rumah Zakat
Dedi Mulyono, Muhammad Syamsun, Mukhamad Najib 619–628
The Role of Job Motivation and Job Satisfaction in Mediating theEffect of Teacher's Certification on The Teacher's Performance in Gorontalo Elementary Schools
Rezkiawan Tantawi, Armanu, Sudjatno 629–640
The Role of Women Merchants in Increasing Family's Income (A Case Study on Indigenous Papuan Women Merchants)
Selmi Dedi, Jein Sriana Toyib, Dani Erlis Waimbo 641–649
Perceived Information Technology in The Operational Region of PT Kereta Api Indonesia
Aneu Yulianeu, Wawan Sukmana, H. Asep Budiman 650–656
Hubungan Kualitas Pelayanan, Citra Sekolah, Kepuasan Siswa dan Loyalitas Siswa (Studi Empirik di SMK Negeri Rembang, Pasuruan, Jawa Timur)
Akhmad Khusaeni 657–666
Pengujian *Power Theory* pada Skema Remunerasi Pimpinan Puncak Perusahaan Publik di Indonesia
Wita Ramadhanti, Adi Indrayanto 667–674
Mentoring dan *Coaching* sebagai Strategi Pengembangan Pendidikan Kewirausahaan: Studi Fenomenologi
Oscarius Yudhi Ari Wijaya, Wirawan ED Radianto 675–682
Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kesuksesan Penerimaan Teknologi Sistem Informasi Manajemen Pemerintah dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Direktorat Jenderal Perbendaharaan)
Rino Radiansyah, Surachman, Sunaryo 683–696
Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Study pada Karyawan Pemerintah Kabupaten Malang)
Rahayu Widayanti, Eni Farida 697–704
Strategi Implementasi Produksi Bersih untuk Meningkatkan Kinerja Industri Gondorukem (Studi Kasus Nagreg Jawa Barat)
Dyah Kharismawati, Nastiti Siswi Indrasti, Suprihatin 705–713
Pengaruh Strategi *Resource-Based* terhadap Keunggulan Bersaing melalui Inovasi pada Usaha Mebel Kayu di Kota Pasuruhan
Kharisma Darojatin, Surachman, Andarwati 714–726
Pengelolaan Keuangan yang Efektif dan Efisien dalam Meningkatkan Kekuatan Ekonomi bagi Masyarakat Papua dan Papua Barat di Indonesia
John Agustinus 727–734
Strategi Peningkatan Daya Saing UKM Sektor Sapi Perah di Indonesia
Siti Rahmawati, Lindawati Kartika, Muhammad Syamsun dan Andita Sayekti 735–746

Peran Komitmen Organisasional dalam Memediasi Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB Islam (Studi pada BMT Maslahah Sidogiri)
Nur Ahmad Budi Yulianto, Noermijati, Achmad Sudiro 747–756
Pengaruh Kelengkapan *Handrub* & Poster terhadap Kemauan Perawat untuk Berubah Terkait *Hand Hygiene* pada Rawat Inap RS Ananda Blitar
Bramantya Surya Pratama, Mulyatim Koeswo, Tita Hariyanti 757–766
Perubahan Strategi Pemasaran Perguruan Tinggi Swasta (Studi kebijakan di Universitas Prof Dr. Hazairin Bengkulu)
Syaiful Anwar 767–777
Intervensi Manajemen Sumberdaya Manusia dan Dampaknya terhadap Kesiapan Sivitas Akademika untuk Berubah
Misbahuddin Azzuhri 778–787
Pengaruh Kualitas Kepuasan dan Pelayanan terhadap Loyalitas Pengguna Kawasan Industri
Hendra Lesmana 788–801
Analisis Kebangkrutan dengan Menggunakan Metode Altman *Z-score Springate* dan *Zmijewski* pada Perusahaan Semen yang Terdaftar di BEI Periode 2011-2015
Neneng Susanti 802–806

Mentoring dan *Coaching* sebagai Strategi Pengembangan Pendidikan Kewirausahaan: Studi Fenomenologi

JAM
14, 4
Diterima, Juli 2016
Direvisi, Agustus 2016
September 2016
Disetujui, Desember 2016

Oscarius Yudhi Ari Wijaya
Akademi Sekretari dan Manajemen Indonesia (ASMI), Surabaya
Wirawan ED Radianto
Universitas Ciputra, Surabaya

Abstract: *Entrepreneurship has been gained attention at the institutions of higher education in Indonesia. The entrepreneurship courses is a necessity for college student. The qualitative research with phenomenology was trying to explore the effectiveness of Mentoring and Coaching Strategy in the process of looking for ideas and transferring knowledge to the learners (students) during the Entrepreneurship education. Mentoring and Coaching have differences and similarities, briefly mentoring has a meaning giving direction and coaching meanslooking for ideas / opinions of students in solving problems that occur in the project based learning experienced by students.The problem occurs in the educator (facilitator) is to answer the question whether it should be mentoring or coaching.The findings in this study indicate that the facilitators have more difficulty in doing coaching than mentoring and in the process of coaching is not allowed to give advice to the studentbecause all the settlement ideas must come from their own and there are still many facilitators were doing more mentoring than coaching.*

Keywords: *mentoring,coaching, entrepreneurship education, project based learning, interactive control*

Abstrak: Pendidikan Entrepreneurship atau Kewirausahaan telah mendapatkan perhatian pada lembaga-lembaga pendidikan tinggi di Indonesia. Pembekalan kampus akan mata kuliah ini untuk para mahasiswa merupakan suatu keharusan. Penelitian kualitatif dengan model studi fenomenologi ini berusaha mengeksplorasi efektifitas dari Strategi *Mentoring* dan *Coaching* dalam proses menggali ide dan transfer ilmu kepada para peserta didik (Mahasiswa) selama mengikuti pendidikan *Entrepreneur*. *Mentoring* dan *Coaching* memiliki perbedaan dan sekaligus persamaan, secara singkat mentoring memiliki arti memberikan arahan dan *coaching* memiliki arti penggalian ide/pendapat peserta didik dalam memecahkan masalah yang terjadi dalam *project based learning* yang dialaminya. Masalah terjadi pada para pendidik (Fasilitator) yaitu untuk menjawab pertanyaan apakah harus melakukan *mentoring* atau melakukan *coaching*. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa para fasilitator lebih kesulitan dalam melakukan *coaching* daripada *mentoring* dan dalam proses *coaching* tidak diperkenankan memberikan saran kepada mahasiswa sebab semua ide penyelesaian harus berasal dari mereka sendiri dan ternyata masih banyak fasilitator yang lebih banyak melakukan mentoring daripada *coaching*.

Kata Kunci: pendidikan kewirausahaan, *mentoring,coaching, entrepreneurship education, project based learning, interactive control*

Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM) Vol 14 No 4, 2016 Terindeks dalam Google Scholar

Alamat Korespondensi: Oscarius Yudhi Ari Wijaya, Akademi Sekretari dan Manajemen Indonesia, Surabaya, *DOI: http://dx.doi.org/10.18202/jam23026332.14.4.08*

Pendidikan kewirausahaan yang saat ini begitu banyak bermunculan memberikan nafas segar bagi metode dan kurikulum pendidikan kewirausahaan. Pendidikan

kewirausahaan yang saat ini berjalan berbeda antara lembaga pendidikan dengan lembaga pendidikan lainnya. Hal ini dapat dipahami karena setiap perguruan tinggi memiliki ciri khas masing-masing bersamaan dengan latar belakang organisasi yang berbeda.

Setiap perguruan tinggi tentu mempunyai strategi khusus dalam pendidikan kewirausahaannya sesuai dengan profil lulusan masing-masing perguruan tinggi tersebut. Namun demikian konsep pendidikan kewirausahaan yang mampu untuk menghasilkan wirausaha adalah pendidikan yang tidak hanya mengandalkan konsep dan teori, tetapi juga dikombinasikan dengan praktek yang nyata atau bisnis yang nyata. Pendidikan tersebut tidak hanya mengandung aspek mengetahui *entrepreneurship* ("*to know*") namun juga harus sampai pada menjadi *entrepreneur* ("*to be*").

Dalam penerapan *experiential based learning* dua aspek yang penting yaitu *mentoring* dan *coaching* menjadi "andalan" bagi keberhasilan metode tersebut. Melalui dua proses tersebut mahasiswa dan fasilitator (dapat berperan sebagai *mentor* atau *coach*) akan selalu berinteraksi dengan terjadwal, berdiskusi dengan mendalam tentang berbagai hal misalnya ide bisnis, penyelesaian masalah, sampai dengan inovasi yang akan dilakukan dan kreativitas yang dikembangkan. Peran sebagai mentor maka fasilitator akan mengarahkan mahasiswa, sedangkan peran dosen sebagai coach akan memberdayakan mahasiswa sehingga mereka dapat mengembangkan dirinya sendiri. Dalam konsep akuntansi terutama dalam bidang pengendalian manajemen, konsep *mentoring* dan *coaching* merupakan salah satu konsep *interactive control system* yang dikembangkan oleh Simons (1995). Sistem pengendalian ini bertujuan untuk memastikan bahwa program pendidikan *entrepreneurship* berhasil melalui interaksi yang mendalam, konsisten, terjadwal sehingga memunculkan diskusi-diskusi yang pada akhirnya akan mengarah pada inovasi dan hal positif lain bagi bisnis mahasiswa.

Konsep Pengendalian Manajemen

Flamholtz, *et al.* (1985) menyatakan bahwa Pengendalian Manajemen sangat penting untuk mewujudkan tujuan organisasi. Sumberdaya termotivasi dan bekerja sesuai yang diharapkan oleh organisasi akan memampukan organisasi tersebut mencapai tujuannya. Selanjutnya Birnberg (1998) mempertajam konsep ini dengan menyatakan bahwa pengendalian sangat diperlukan karena melalui pengendalian (yang didalamnya ada pengarahan dan pengukuran kinerja) akan memastikan strategi organisasi dapat dicapai. Pengendalian manajemen adalah sistem yang diterapkan untuk memastikan bahwa sumberdaya manusia berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi (Merchant, 2007). Beberapa pendapat tersebut sepakat bahwa pengendalian manajemen dalam konteks pendidikan adalah sebuah sistem pengendalian yang memastikan bahwa pendidikan kewirausahaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien jika manajemen (dalam hal ini dosen yang berperan sebagai fasilitator) mampu mengelola mahasiswa dengan baik melalui beberapa pengendalian yang terdesain sebelumnya.

Dua mekanisme pengendalian yang dapat diterapkan adalah pengendalian formal dan informal. Pengendalian formal adalah pengendalian informal yang sudah ditetapkan oleh sebuah organisasi atau pengendalian yang lebih fokus pada "*hard control*". Contoh dari pengendalian formal misalnya keuangan (anggaran, target keuangan, dll), presensi, aturan-aturan organisasi, deskripsi pekerjaan. Sedangkan pengendalian informal disebut dengan "*Soft control*", meliputi budaya, kepemimpinan, dan aktivitas lain yang diterapkan dalam kondisi informal.

Konsep *Coaching* dan *Mentoring*

Salah satu aspek yang penting dalam meningkatkan kinerja grup bisnis mahasiswa adalah bagaimana meningkatkan kinerja mereka secara individu. Beberapa cara yang dapat dilakukan yaitu dengan melakukan *coaching* dan *mentoring*.

Mentor juga memberikan nasihat dan instruksi tentang bagaimana hal-hal yang telah dipelajari dapat dijalankan. *Mentoring* lebih sesuai dilakukan oleh orang yang sudah berpengalaman untuk bidang tertentu. Berbeda dengan *coaching*, *coach* akan membantu *coachee* melalui penemuan dirinya sendiri. *Coach* akan berusaha memberdayakan *coachee*, sehingga *coach* akan berusaha untuk menggali sedalam mungkin potensi-potensi *coachee* melalui "*powerful questions*" sehingga *coachee* akan menemukannya sendiri potensi mereka dan memberdayakan dirinya sendiri untuk mengembangkan dirinya.

METODE

Sesuai dengan tujuan penelitian mengeksplorasi dan mendeskripsikan maka peneliti menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini menggunakan model fenomenologi. Fenomenologi dipilih sebagai metode dalam penelitian ini karena bertujuan untuk mengetahui dunia dari sudut pandang individu yang mengalami langsung dan makna yang ditempelkan padanya. Terdapat empat tahap metodologi yang mendasari fenomenologi yaitu *bracketing*, *intuition*, *analysing*, dan *describing*. Sebagai konsekuensinya maka fenomenologi sebagai metode penelitian tidak mengenal hipotesis walau fenomenologi dapat memproduksi hipotesis yang bertujuan untuk diuji lebih lanjut. Disamping itu fenomenologi tidak bertujuan menguji teori dan tidak diawali oleh teori. Sebagai dampaknya maka fenomenologi cenderung menggunakan observasi dan wawancara serta analisis dokumen dalam metode penelitiannya. Dalam hal ini paradigma interpretif dan pendekatan kualitatif dan cenderung digunakan oleh fenomenologi sebagai landasan metodologisnya.

Peneliti menggunakan wawancara mendalam dan studi dokumentasi untuk mengumpulkan data. Wawancara dilakukan pada dosen pengampu matakuliah kewirausahaan pada Universitas Ciputra secara khusus pada Fakultas Manajemen dan Bisnis (FMB). FMB dijadikan lokasi penelitian karena merupakan fakultas terbesar di Universitas Ciputra. Dalam kurikulumnya FMB memiliki bobot kewirausahaan sebanyak 36 sks dan mulai dari semester pertama sampai akhir mahasiswa memperoleh matakuliah *entrepreneurship*. FMB menggunakan metode pengajaran *experiential based learning* dalam menerapkan metode pembelajaran *entrepreneurship*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengumpulan data dilakukan melalui beberapa tahapan. Tahapan pertama peneliti memilih siapa subyek penelitian yang sesuai untuk dijadikan informan dalam penelitian ini. Peneliti memilih dua informan yaitu informan pertama adalah fasilitator yang mempunyai prestasi dalam menjadi fasilitator proyek bisnis mahasiswa. Semua fasilitator yang dijadikan informan berhasil mengantarkan proyek bisnis yang dibimbingnya memperoleh *awards*.

Mentoring dan *Coaching* sebagai Strategi

Harus diakui bahwa meningkatkan kinerja kelompok jauh lebih sulit dibandingkan dengan strategi yang digunakan fasilitator untuk meningkatkan kinerja individu. Satu kelompok bisnis terdiri dari berbagai pemikiran, ide, gagasan, bahkan kepentingan dan ambisi yang harus disatukan untuk mencapai tujuan grup bisnis. Penelitian ini mengkaji bagaimanan peran *mentoring* dan *coaching* yang dilakukan oleh fasilitator.

Salah satu persamaan mendasar dari *coaching* dan *mentoring* adalah bahwa keduanya bertujuan sama yaitu memberdayakan potensi siswa. Perbedaan mendasar dari keduanya adalah *coaching* memberdayakan dari sisi internal mahasiswa sedangkan *mentoring* memberdayakan melalui pemberian materi dari pihak yang sudah pernah mengalami atau dari pihak yang ahli dibidangnya karena selama ini menggeluti bidang tersebut. Salah satu keunggulan *coaching* adalah mahasiswa akan mampu mengungkap apa yang menjadi masalah mereka melalui pertanyaan-pertanyaan yang tajam dan tepat dari *coach* sehingga *coachee* sendiri yang akan menyelesaikan masalah tersebut.

Studi empiris membuktikan bahwa melalui metode *coaching* mahasiswa dapat lebih mendalam mengungkap bagaimana mereka menjalani proses bisnis yang sedang mereka rintis. *Coach* harus mampu untuk memberikan pertanyaan-pertanyaan yang tajam ("*powerful questions*") dan menuntun para mahasiswa untuk mampu menemukan masalah yang terjadi di kelompok bisnis mereka atau bahkan masalah pribadi mahasiswa tersebut yang kemungkinan menjadi "batu besar" atau halangan terbesar baginya untuk maju. Setelah mahasiswa mengungkapkan masalah yang dihadapi maka *coach* harus mengajukan pertanyaan kembali mengenai bagaimana penyelesaian yang dapat dilakukan oleh mahasiswa tersebut. Setelah ada pertanyaan yang "menggugah" maka biasanya mahasiswa sendiri akan aktif untuk mencari solusi. Mahasiswa memiliki beberapa alternatif penyelesaian masalah maka *coach* harus menuntun mahasiswa menemukan mana alternative terbaik yang dapat menjadi solusi masalah tersebut.

Coaching juga dapat digunakan untuk mengeksplorasi aktivitas apa yang harus dilakukan oleh bisnis mahasiswa. Sebagai contoh ada grup bisnis

mahasiswa yang sedang kebingungan untuk merancang strategi marketing mereka. Kebetulan mereka menjual produk makanan. Mereka sudah melakukan promosi dengan berbagai cara misalnya membagi brosur, promosi via blackberry messenger , Instagram, facebook namun penjualan masih rendah. Beberapa tahapan yang digunakan untuk membantu grup bisnis tersebut adalah sebagai berikut.

Tahap pertama, Fasilitator meminta mereka untuk bercerita mengenai bagaimana proses pemasaran yang sudah dilakukan, setelah itu mereka diminta untuk mengungkap bagaimana hasil dari strategi pemasaran yang sudah mereka lakukan. Tahap kedua, Fasilitator mengajukan beberapa pertanyaan misalnya: "bagaimana fungsi pemasaran dijalankan?", "Strategi pemasaran apa yang paling baik untuk diterapkan?", "Mengapa strategi tersebut dianggap baik? lalu apa hasilnya?", "Apa yang menyebabkan strategi pemasaran gagal?". Pertanyaan terbuka tersebut biasanya akan dijawab mahasiswa apa adanya, terbuka tidak ada yang ditutupi dan jawaban mereka biasanya panjang. Namun *coach* harus tetap membatasi mereka agar tetap pada jawaban pertanyaan dan tujuan *coaching*.

Tahap ketiga, *coach* akan menyimpulkan bersama-sama dengan mahasiswa masalah apa yang akan dibahas pada sesi tersebut sehingga diskusi akan fokus dan lebih tajam serta mendalam. Setelah mencapai kesepakatan masalah apa yang akan dibahas maka selanjutnya pada tahapan keempat mahasiswa diminta untuk berpikir tentang strategi pemasaran yang akan mereka lakukan. Ketika mereka masih bingung mengenai strategi apa yang dilakukan maka *coach* memberikan pertanyaan lain yang bertujuan menggali potensi mereka. Beberapa pertanyaan yang dapat diajukan misalnya: "Kira-kira siapa target konsumennya?", "Di mana bisa menemukan mereka?", "Apa yang bisa membuat mereka tertarik dengan produk yang ditawarkan?", "Dapatkah strategi tersebut diterapkan?" dan beberapa pertanyaan lain. Beberapa pertanyaan tersebut bertujuan menggali lebih dalam apa yang bisa diperbuat oleh mahasiswa. Biasanya mereka dengan antusias akan menjawab pertanyaan demi pertanyaan yang selanjutnya dengan tidak mereka sadari mereka telah menemukan jawabannya. Secara singkat saja, jawaban mereka adalah merevisi brosur mereka menjadi lebih elegant, menarik dan tidak terkesan murahan kemudian mereka akan langsung mendatangi tempat-tempat tertentu untuk menemui target pelanggan mereka. Satu hal lagi yang penting dalam *coaching* adalah komitmen waktu. *Coach* harus memberikan pertanyaan mengenai kapan *action* tersebut akan dilakukan oleh *coachee*. Setelah ada kesepakatan maka *coach* akan bertemu lagi dengan *coachee* untuk membahas atau mengevaluasi pencapaian *coachee*.

Salah satu keunggulan dari *coaching* adalah *coach* tidak perlu menguasai keahlian tertentu, misalnya dalam kasus sebelumnya *coach* tidak perlu menjadi ahli marketing dahulu atau pernah bekerja sebagai marketer. Seorang *Coach* hanya perlu untuk memiliki wawasan yang luas sehingga dia bisa memberdayakan *coachee* dan yang paling penting *coach* harus dapat mengajukan pertanyaan penting. *Coach* memandu menemukan solusi melalui pertanyaan-pertanyaan yang *powerful*.

Proses *mentoring* berbeda seperti proses *coaching* dan pengalaman menunjukkan bahwa lebih mudah melakukan *mentoring* daripada *coaching*. Salah satu keunggulan *mentoring* adalah *mentee* akan memperoleh ilmu dari ahlinya. *Mentor* adalah orang yang ahli dalam bidangnya dan *mentoring* adalah proses *mentor* menstranfer ilmu dan pengalamannya kepada *mentee*. Namun demikian proses *mentoring* juga dapat dilakukan oleh orang yang mempunyai pengetahuan di bidang tersebut. Sebagai contoh orang yang mempelajari ekspor dan impor sehingga yang bersangkutan memiliki pengetahuan yang luas mengenai bidang tersebut akan dapat menjadi mentor bagi orang-orang yang akan mempelajari ekspor dan impor.

Mentoring dan *Coaching*: Mana yang lebih Sering dilakukan?

Proses *mentoring* dan *coaching* dilakukan setiap semester dalam kurun waktu minimal empat belas kali dalam setiap semester. Namun demikian pada faktanya jumlah pertemuan dapat dilakukan satu minggu beberapa kali bagi setiap proyek bisnis mahasiswa.

Fakta di lapangan menunjukkan bahwa ternyata banyak mahasiswa yang lebih menyukai *mentoring* dibandingkan *coaching*. Mahasiswa lebih senang

diberikan arahan, ide, gagasan, petunjuk dan nasehat oleh *mentor*. Para fasilitator menyatakan hal tersebut seringkali terjadi karena mahasiswa merasa tidak memiliki pengalaman bisnis, mereka kebanyakan masih bingung harus melakukan apa, mereka ragu-ragu dan takut gagal. Sehingga jika melalui *mentoring* maka bagi mereka ada "rasa aman" dalam menjalankan bisnisnya. Mereka juga merasa bahwa lebih mudah untuk para mahasiswa jika menjalankan perintah atau arahan dari fasilitator.

Namun demikian hasil penelitian lapangan menunjukkan karena seluruh ide atau gagasan berasal dari *mentor* maka biasanya mahasiswa menggantungkan dirinya kepada fasilitator. Mereka akan bersifat pasif dan beberapa nampak seperti "robot" yang hanya menjalankan apa yang diminta oleh fasilitator. Kebanyakan hal ini terjadi pada mahasiswa semester awal. Oleh karena itu jika fasilitator salah dalam memberikan "*treatment*" maka mereka akan menjadi mahasiswa yang manja, yang selalu ingin disuapi, miskin kreativitas dan inovasi. Di satu sisi fasilitator akan lebih senang menjadi seorang mentor karena biasanya fasilitator cenderung senang untuk memberikan pendapat, masukan, gagasan, ide kepada orang lain tidak terkecuali pada mahasiswa. Oleh karena itu kami berpendapat kombinasi antara *mentoring* dan *coaching* sangat ideal untuk dilakukan. Fasililtator harus mengetahui dengan tepat kapan menggunakan proses *mentoring* dan kapan menggunakan proses *coaching*. Salah satu mengapa *coaching* jarang digunakan oleh fasilitator karena *coaching* lebih pada mendengarkan dan memberikan pertanyaan, sedangkan fasilitator karena memiliki latar belakang profesi bermacam-macam cenderung untuk memberikan apa yang mereka miliki bukan mendengarkan apa yang menjadi masalah mahasiswa. Disamping itu juga sesuai dengan sifat manusia yaitu lebih ingin didengarkan daripada mendengarkan. Oleh karena itu peran sebagai *coach* lebih berat daripada sebagai *mentor.*

Pengalaman Menjadi Mentor dan Coach

Kombinasi antara *metoring* dan *coaching* dapat dilakukan dengan membuat desain awal sehingga tidak terjadi begitu saja. Proses *mentoring* dilakukan pada awal mahasiswa mempelajari *entrepreneurship*. Mahasiswa diberikan inspirasi melalui berbagai bentuk misalnya melalui pemutaran film, pemberian ceramah, melakukan permainan, dan kunjungan bisnis atau mendatangkan dosen tamu yang sudah berhasil dalam bisnisnya. Ketika mahasiswa sudah memiliki ide bisnis maka proses *mentoring* berjalan. Mahasiswa berkonsultasi dengan para *mentor* memberikan arahan apa saja yang harus dilakukan oleh mahasiswa untuk mengimplementasikan ide-ide mereka dalam tahapan perintisa bisnis. *Mentoring* dilakukan sesering mungkin sehingga ide dan gagasan siswa dapat terus mengerucut dan pada akhirnya mahasiswa membuat *business plan*. Pada proses tersebut fasilitator dapat berperan sebagai *coach* untuk menemukan ide-ide bisnis. Pengalaman fasilitator menunjukkan bahwa proses menemukan ide melalui *coaching* lebih "alami". Melalui pertanyaan-pertanyaan mahasiswa dapat dibimbing untuk menemukan kekuatan dan hobi mereka yang dapat mengerucut menjadi ide bisnis untuk mereka.

Ketika mahasiswa sudah menemukan ide bisnis maka selanjutnya mereka harus mengimplementasikan ide bisnis tersebut yang tertuang dalam *business plan*. Dalam proses membuat strategi dan menerapkannya seringkali fasilitator melakukan *mentoring* kepada mahasiswa. *Mentoring* yang dilakukan minimal seminggu sekali, namun biasanya *mentoring* yang dilakukan lebih dari satu kali selama seminggu dan biasanya tidak semua grup bisnis memanfaatkan kesempatan tersebut.

Penelitian menunjukkan bahwa grup bisnis yang rajin akan memanfaatkan kesempatan tersebut, sehingga grup bisnis yang rajin berkonsultasi akan memiliki kinerja yang lebih baik. Kinerja yang mereka miliki tidak hanya omset yang meningkat tetapi juga pencapaian lainnya antara lain mereka mampu membangun dan memiliki relasi yang lebih banyak, memiliki desain produk, merek produk yang lebih baik dibandingkan dengan rekan lainnya, tim menjadi lebih kompak dan mampu bertahan terhadap berbagai masalah baik internal maupun eksternal bahkan beberapa grup bisnis lebih cepat memiliki aspek legal seperti PIRT sehingga lebih luas pemasaran produk mereka. Hasil penelitian menunjukkan semakin sering mereka berdiskusi dengan fasilitator maka semakin mereka berhasil. *Coaching* dalam proses ini seringkali dilakukan ketika ada grup bisnis yang mengalami permasalahan. Biasanya permasalahan yang ditemui yaitu permasalahan antara anggota kelompok bisnis

jika bisnis mereka dalam satu kelompok. Tetapi jika mahasiswa menjalankan bisnisnya secara individu biasanya permasalahannya adalah pemasaran dan *vendor* mereka. Melalui *coaching* biasanya dapat ditemukan jalan keluar yang sesuai dengan potensi mahasiswa. Namun demikian ada kalanya juga *mentoring* merupakan jurus ampuh untuk menyelesaikan masalah mereka terutama jika bisnis yang mereka jalankan merupakan bisnis yang dijalankan *mentor* atau *mentor* tersebut pernah menjalankan bisnis tersebut. Komplemen *mentoring* dan *coaching* merupakan alat yang ampuh untuk membimbing bisnis siswa.

Proses *mentoring* dan *coaching* yang dilakukan dapat melalui *mentoring* dan *coaching* kelompok maupun *mentoring* individu. Pilihan tersebut tergantung pada apa yang menjadi isu pada bisnis mahasiswa dan juga keinginan dari mereka. Hasil penelitian menemukan bahwa *mentoring* kelompok dapat meningkatkan kekompakan mereka sekaligus dalam proses tersebut mereka saling menguatkan. *Mentoring* dan *Coaching* dalam kelompok bisnis dapat mengungkapkan persepsi-persepsi yang berbeda-beda dari setiap anggota kelompok dalam menanggapi persoalan yang muncul. Juga dapat melihat bagaimana sifat mereka masing-masing serta yang paling penting dapat dilihat masing-masing potensi mereka ketika mereka bekerjasama. Oleh karena itu proses *mentoring* dan *coaching* merupakan proses yang sangat penting dalam pendampingan.

Fasilitator mengalami bahwa *mentoring* dan *coaching* dalam kelompok sangat "*powerful*" untuk menemukan ide-ide/gagasan baru untuk kelompok tersebut. *Coaching* dan *Mentoring* individu biasanya dilakukan untuk seorang mahasiswa yang memiliki masalah dengan anggota kelompoknya. Sebagai contoh ada ketua grup bisnis yang "dimusuhi" oleh anggota-anggota kelompoknya. Mereka menilai ketua kelompoknya arogan, diktator-hanya main perintah tetapi tidak pernah bekerja. Setelah diobservasi lebih jauh ternyata memang benar bahwa ketua kelompok tersebut berperilaku yang cenderung mengganggu rekan lainnya dan oleh karena hal itu yang bersangkutan di-*coach* secara khusus beberapa kali. Walau tidak mudah akhirnya dalam beberapa hal yang bersangkutan berhasil mengubah perilakunya, namun demikian hal tersebut berdampak pada bisnis grup tersebut yang tidak berjalan dengan baik selama hampir satu semester.

Coaching dan *mentoring* yang dilakukan harus dipersiapkan dengan baik. Catatan harian atau *log book* untuk setiap kelompok bisnis harus selalu dicermati karena disitu nampak target dan bagaimana siswa mengimplementasi strategi yang sudah direncanakan. *Log book* juga berisi catatan-catatan penting tentang kemajuan siswa.

Mentoring dan *Coaching*: Bentuk Pengendalian Manajemen yang efektif

Pada hakekatnya proses *mentoring* dan *coaching* adalah proses interaksi antara dua pihak yang berujung pada kesepakatan. Konsep *interactive control system* dalam kasus ini adalah bagaimana fasilitator berinteraksi dengan para mahasiswa yang memiliki bisnis melalui diskusi mendalam yang terdesain sehingga menemukan berbagai ide bahkan inovasi di grup bisnis mereka. Melalui interaksi yang intens maka mereka akan dapat "dikendalikan" atau "dipengaruhi" sehingga para mahasiswa akan bekerja sesuai dengan apa yang mereka inginkan yaitu bisnis mereka maju. Di satu sisi fasilitator juga mencapai tujuannya yaitu mereka dapat mengembangkan bisnis anak didik mereka. Hal tersebut merupakan *goal congruence* yaitu semua pihak memiliki goal yang sama dan disitulah inti dari pengendalian manajemen.

Interaksi yang tepat dapat mengubah orang! Harus diakui beberapa mahasiswa dalam menjalankan proyek bisnis sebenarnya tidak memiliki motivasi. Mereka melakukan hal ini karena orang tua yang menginginkan mereka menjadi pebisnis atau meneruskan usaha orang tua mereka (bisnis keluarga). Menghadapi siswa yang seperti ini tidak mudah. Fasilitator harus mampu melakukan pendekatan yang tepat agar menemukan "klik" sehingga mereka dapat dimotivasi. Sekali lagi pendekatan yang tepat menjadi senjata ampuh untuk berinteraksi bukan memberikan aturan-aturan yang ketat dan sulit dipatuhi mahasiswa. Namun demikian peraturan tetap diperlukan agar ada kedisiplinan dan ketertiban. Disitulah kombinasi antara *formal control* dan *informal control* harus seimbang.

Membangun komunikasi sangat penting dilakukan. Penelitian menemukan bahwa komunikasi tidak hanya memungkinkan fasilitator dapat berhubungan

dengan mereka, tetapi yang lebih penting adalah alat untuk mengendalikan mahasiswa. Fasilitator akan sulit untuk mengendalikan mahasiswa jika tidak membangun komunikasi yang intens dengan mereka. Semakin fasilitator memiliki hubungan yang dekat dengan mahasiswa maka mereka akan percaya pada fasilitator. Ketika kepercayaan sudah diperoleh maka biasanya komunikasi menjadi cara yang ampuh untuk mengendalikan mereka. Itulah kunci dari pengendalian manajemen.

Proses membangun interaksi melalui komunikasi dapat dilakukan dengan berbagai cara, mulai cara yang konservatif sampai cara yang modern. Cara konservatif yang dilakukan adalah melalui tatap muka. Hasil penelitian menunjukkan proses komunikasi yang terjadi lebih sering menggunakan cara modern yaitu melalui media sosial (facebook, blackberry messenger, whatsapp, line, dll). Fasililtator berpendapat bahwa proses komunikasi melalui grup media sosial sangat bermanfaat terutama dalam memonitor para mahasiswa. Proses *mentoring* juga seringkali dilakukan melalui grup media sosial yang dapat dilakukakan tanpa dibatasi oleh jam kantor. Cukup melalui gadget dimanapun para fasilitator dapa melakukan *mentoring* dan *monitoring* grup bisnis mahasiswa.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Pengalaman para fasilitator menunjukkan bahwa *coaching* lebih sulit dilakukan daripada *mentoring*. Hal ini karena "paradigma" fasilitator masih sulit untuk melakukan *coaching*. Dalam proses *coaching*, seorang *coach* harus mampu untuk memberikan pertanyaan-pertanyaan tajam dalam rangka menggali apa yang menjadi masalah dan penyelesaiannya dari *coachee*. Dalam proses ini masih banyak fasilitator yang masih perlu belajar bagaimana merumuskan pertanyaan-pertanyaan tersebut. Terlebih lagi dalam proses *coaching* tidak diperkenankan *coach* memberikan saran kepada *coachee* (berbeda dengan *mentoring*).

Saran

Dalam *coaching* semua ide penyelesaian harus berasal dari *coachee*. Paradigma "lama" yaitu keinginan para fasilitator untuk memberikan saran, pendapat, jalan keluar dll ternyata masih menguasai perilaku fasilitator sehingga sulit sekali untuk menerapkan *coaching.* Oleh karena itu nampaknya *mentoring* lebih dapat dilakukan dan dijalankan dengan baik. Terlepas dari apakah yang dilakukan *mentoring* atau *coaching* namun konsep pembimbingan yang terstruktur sangat diperlukan.

DAFTAR RUJUKAN

Anthony, R.N., and Young, D.W. 2003. *Management Control in Nonprotif Organization* 7th. New York: McGraw-Hill.

Anthony, R.N., and Govindarajan, V. 2007. *Management Control System* 12th. New York: McGraw-Hill.

Birnberg, J.G. 1998. Some Reflections on The Evelution of Organizational Control. *Behavioral Research in Accounting*, suppl, pp. 27-46.

Bruining, H., Bonnet, M., Wright, M. 2004. Management control systems and strategy change in buyouts. *Management Accounting Research* , Vol. 15 , pp: 155–177

Campbell, A., Lindsay, D.H., Garner, D.E., Tan, K.B. 2010. "The Impact of Merit Pay on Researh Outcomes For Accounting Professors" *Contemporary Issues in Education Research,* vol. 3, no. 4, pp:55–62.

Davila, A., Foster, G., Li, M. 2009. Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 34, pp. 322–347.

Davila, T. 2000. An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25, pp: 383–409.

Flamholtz, E.G., Das, T.K., & Tsui, A. 1985. Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations & Society*, vol. 10, pp. 35–50.

Grant, H. 1998. "Academic contests?: Merit pay in Canadian universities", *Relations Industrielles,* Fall, vol. 53 no. 4, pp: 647–667.

Hallinger, P. 2010. "Using Faculty Evaluation to Improve Teaching Quality: A longitudinal case study of higher education in Southeast Asia", *Education Assessment Evaluation Accounting,* Vol. 22, pp: 253–274.

Hoque, Z., Chia, M. 2012. Competitive forces and the levers of control framework in a manufacturing setting A tale of a multinational subsidiary. *Qualitative Research in Accounting & Management.* Vol. 9 No. 2, pp. 123–145.

Horngren, C., Sundem, G., and Stratton, W. 2005. *Introduction to Management Accounting*. New Jersey: Pearson.

Irs, R. 2012. "Pay-for-performance in Estonian general educational schools: the situation for further development", *Baltic Journal of Management*, Vol. 7 Iss: 3 pp. 302–332.

Ismail, T. 2013. Formatting Strategy and Management Control System: Evidence from Indonesia. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 4 No. 1, pp. 196–205.

Kimura dan Mourdoukourtas. 2000. Effective Integration of Management Control Systems for Competing in Global Industries. *European Business Review*. Vol. 12, number. 1, pp. 41–45.

Lindsay, D.H., Campbell, A., Tan, K.B. 2009. "The Impact of Merit Pay on Teaching Outcomes", *Research in Higher Education Journal*, vol. 2, pp:1–10.

Marginson, D.E.W. 2002. Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: evidence from a U.K. organization. *Strategic Management Journal*, 23(11). pp. 1019–1031.

Merchant, Stedee. 2007. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*. 2nd edition. Prentice Hall.

Overell, S. 2004. "Academic Reward in The Firing Line". *Personnel Today*, November, pp: 20–21.

Schulz, E.R., Tanguay, D.M., (2006) "Merit Pay in a Public Higher Education Institution: Questions of Impact and Attitudes". *Public Personnel Management*, Spring, Vol. 35, no. 1, pp: 71–88.

Simons, R. 1995. *Levers of Control*, Boston: Harvard Business School Press.

Terpstra, D.E., Honoree, A.L. 2008. "Faculty Perceptions of Problems with Merit Pay Plans in Institutions of Higher Education", *Journal of Business and Management*, vol. 14, no. 1, pp: 44–59.

Terpstra, D.E., Honoree, A.L. 2009. "Merit Pay Plans in Higher Education Institutions: Characteristics and Effects", *Public Personnel Management*, vol. 38, no. 4, pp: 55–77.

Turk, K. 2007. "Performance Appraisal and the Compensation of Academic Staff in the University of Tartu", *Baltic Journal of Management*, vol. 3, no. 1, pp: 40–54

Wongkaew, W. 2013. Management Accounting and Control Systems-Unnecessary Evils to Innovation? Chulalongkorn Business Review. Vol. 34(3). Pp: 1–21.

View publication stats