



@Hak cipta milik IPB University

IPB University

STRATEGI MENTORING UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIVITAS PERENCANAAN SUKSESI DI PT MULTIMAS NABATI ASAHAN – SERANG

SABAM FRANDO SINAGA



MAGISTER MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2024

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA*

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Strategi Mentoring Untuk Meningkatkan Efektivitas Perencanaan Suksesi di PT Multimas Nabati Asahan – Serang “ adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Desember 2024

Sabam Frando Sinaga
NIM K1501202188

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



RINGKASAN

SABAM FRANDO SINAGA. Strategi Mentoring Untuk Meningkatkan Efektivitas Perencanaan Suksesi di PT Multimas Nabati Asahan – Serang. Dibimbing oleh MOHAMAD SYAMSUL MA'ARIF dan YUNUS TRIYONGGO.

@Hak cipta milik IPB University

Pergerakan karyawan di PT Multimas Nabatai Asahan - Serang untuk mengisi kekosongan, pengembangan bisnis, *turn over*, mutasi, promosi. Dimana organisasi dirasa perlu melakukan pergantian SDM dan menentukan ketersediaan sumber daya manusia / talent. Regenerasi kepemimpinan perlu dijalankan dalam organisasi, karena tidak selamanya karyawan senior dapat menduduki jabatannya. Data yang ditunjukkan usia dan lama bekerja karyawan senior dengan karyawan junior terpaut cukup jauh. Rencana suksesi tidak hanya bermanfaat untuk mengisi posisi / jabatan strategis perusahaan namun guna meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian bertujuan untuk menganalisa pengaruh mentoring terhadap proses rencana suksesi di PT Multimas Nabati Asahan – Serang dan menyusun strategi mentoring untuk meningkatkan efektivitas perencanaan suksesi di PT Multimas Nabati Asahan - Serang.

Penelitian dilakukan pada bulan September 2024 sampai November 2024 yang melibatkan seluruh anggota populasi (233 karyawan) sebagai responden penelitian. Populasi pada penelitian ini merupakan karyawan tetap dan aktif dari level asisstant manager hingga level foreman di 22 departemen di PT MNA Serang. Data berasal dari kuesioner yang didistribusikan secara online melalui google form lalu diisi dengan jawaban preferensi responden terhadap aktivitas mentoring dan jawaban preferensi responden terhadap efektivitas perencanaan suksesi. Analisis statistik yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). Sedangkan metode perumusan strategi, data diperoleh secara kuantitatif yang berasal dari hasil wawancara kepada tujuh orang pakar untuk menentukan nilai bobot pada lembar kerja *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mentoring berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektifitas perencanaan suksesi di PT Multimas Nabati Asahan – Serang. Sedangkan penilaian para pakar menunjukkan faktor kompetensi karyawan merupakan faktor yang paling berpengaruh pada perencanaan suksesi. Aktor yang paling berpengaruh dalam peningkatan efektifitas perencanaan suksesi di PT Multimas Nabati Asahan – Serang adalah kepala departemen dengan tujuan untuk meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan dilakukan dengan strategi pembelajaran kolaboratif. Strategi ini akan terimplementasi dengan baik jika dibarengi dengan alternatif lainnya seperti pengayaan dan perluasan pekerjaan, penugasan proyek, rotasi kerja dan pembelajaran formal.

Kata kunci : Strategi Mentoring, Perencanaan Suksesi, Manajemen Sumber Daya Manusia, Effektivitas Organisasi, PT Multimas Nabati Asahan

SUMMARY

SABAM FRANDO SINAGA. Mentoring Strategy to Improve the Effectiveness of Succession Planning. Supervised by MOHAMAD SYAMSUL MA'ARIF dan YUNUS TRIYONGGO.

Employee movement at PT Multimas Nabati Asahan – Serang to fill vacancies, business development, turn over, mutation, promotion. Where the organization is deemed necessary to make HR changes and determine the availability of human resources / talent. Leadership regeneration needs to be carried out in the organization, because senior employees cannot always occupy their positions. The data shows that the age and length of service of senior employees and junior employees are quite far apart. Succession planning is not useful for filling strategic positions but also for improving organizational performance. The research aims to analyse the influence of mentoring on the succession planning process at PT Multimas Nabati Asahan – Serang and develop a mentoring strategy to improve the effectiveness of succession planning at PT Multimas Nabati Asahan – Serang.

The research was conducted from September 2024 to November 2024 involving all members of the population (233 employees) as research respondents. The population in this study are permanent and active employees from assistant manager level to foreman level in 22 departments at PT MNA Serang. Data came from questionnaires distributed online via google form and filled in with answers to respondents preferences for mentoring and answers to respondents preferences for the effectiveness of succession planning. The statistical analysis used in Structural Equation Model (SEM) with Partial Least Square approach. While the strategy formulation method, the data obtained quantitatively derived from results of interviews with seven experts to determine the weight value on the Analytical Hierarchy Process (AHP) worksheet.

The result showed that mentoring has a positive and significant effect on the effectiveness of succession planning at PT Multimas Nabati Asahan – Serang. While the experts assessment shows that the employee competency factor is the most influential factor in succession planning. The most influential actor in increasing the effectiveness of succession planning at PT Multimas Nabati Asahan – Serang is the head of the department with the aim of increasing employee motivation and involvement with collaborative learning strategies. This strategy will be well implemented if accompanied by other alternative such as job enrichment and expansion, project assignments, job rotation and formal learning.

Keyword : Strategy Mentoring, Succession Planning, Human Resources Management, Effektivitas Organizational Effectiveness, PT Multimas Nabati Asahan



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2024
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.

STRATEGI MENTORING UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIVITAS PERENCANAAN SUKSESI DI PT MULTIMAS NABATI ASAHAN – SERANG

SABAM FRANDO SINAGA

Tesis
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen
pada
Program Studi Manajemen dan Bisnis

**MAGISTER MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2024**





@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Tim Penguji pada Ujian Tesis:

1. Dr. Arry Ekananta, S.T., M.Si.
2. Dr. Nur Hasanah, S.Kom, M.Eng.

Judul Tesis : Strategi Mentoring untuk Meningkatkan Efektivitas
Perencanaan Suksesi di PT Multimas Nabati Asahan –
Serang
Nama : Sabam Frando Sinaga
NIM : K1501202188

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Prof. Dr. Ir. M. Syamsul Ma'arif, M.Eng.



Pembimbing 2:
Dr. Ir. Yunus Triyonggo, M.M.

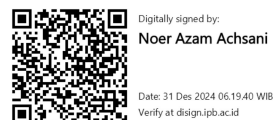


Diketahui oleh

Ketua Program Studi Pascasarjana
Manajemen dan Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.
NIP. 196009161986011001



Dekan Sekolah Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S.
NIP. 196812291992031016



Tanggal Ujian: 24 Desember 2024

Tanggal Lulus:



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala kasih karunia dan pernyertaan - Nya sehingga karya Ilmiah dengan judul "Strategi Mentoring untuk Meningkatkan Efektivitas Perencanaan Suksesi di PT Multimas Nabati Asahan - Serang" ini berhasil diselesaikan. Tesis ini disusun sebagai bagian dari tugas akhir untuk menyelesaikan studi di Program Magister Sekolah Bisnis Institut Pertanian Bogor dengan peminatan Manajemen Pengetahuan dan Inovasi. Dalam proses penulisan makalah ini, penulis banyak mendapatkan bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Syamsul Ma'arif, M. Eng dan Bapak Dr. Ir. Yunus Triyonggo, MM selaku dosen pembimbing yang telah banyak membantu penulis dengan memberikan ide, saran, dan kritik yang membangun.
2. Ibu Erlina Panitri, Bapak Iman Setyaji dan Bapak Haryono Reksoyuwono selaku atasan saya dan rekan – rekan kerja saya di Divisi Human Capital yang sudah memberikan izin dan memberikan dukungan dalam penyelesaian studi magister saya.
3. Bapak Tenang Sembiring selaku Head Business PT Multimas Nabati Asahan - Serang beserta seluruh staf dan jajarannya yang telah memberikan izin dan dukungan selama kegiatan pengumpulan data.
4. Bapak / Ibu moderator dan penguji untuk support dan masukannya dalam penyempurnaan tesis ini.
5. Kedua orangtua saya yang sudah bahagia di surga Bapak Edward Sinaga dan Mama Dumaria Tampubolon sebagai motivasi dan inspirasi terbesar, mendedikasikan tulisan, kelulusan dan gelar yang raih sebagai mewujudkan impian selama hidup mereka.
6. Keluarga tercinta, istri Geovani Elisabeth Simarmata dan putri saya Eleanor Hillary, mertua, kakak dan adik yang selalu memberikan dukungan, doa dan cinta kasihnya, sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.
7. Teman-teman Manajemen Bisnis angkatan E77, E78 dan R65 di Program Magister di Sekolah Bisnis IPB atas kebersamaan dan dukungannya selama menempuh pendidikan.
8. Seluruh civitas akademika dan staff Sekolah Bisnis IPB atas bantuan dan fasilitas yang diberikan kepada penulis selama menjalani perkuliahan hingga penyusunan tesis ini.

Semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pembaca dan dapat menjadi referensi yang berguna di masa depan.

Bogor, Desember 2024

Sabam Frando Sinaga

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan	5
1.4 Manfaat	5
1.5 Ruang Lingkup	5
II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Mentoring	7
2.2 Perencanaan Sukses	10
2.3 Kajian Penelitian Terdahulu	13
2.4 Kerangka Pemikiran	14
III METODE PENELITIAN	17
3.1 Waktu dan Lokasi Penelitian	17
3.2 Jenis dan Sumber Data	17
3.3 Teknik Pengambilan Sampel	17
3.4 Teknik Pengumpulan Data	17
3.5 Variabel Operasional	18
3.6 Variabel Penelitian	18
3.7 Uji Validitas Dan Reliabilitas	22
3.8 Pengelolaan dan Teknis Analisis Data	22
3.9 Analytical Hierarchy Process (AHP)	24
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	30
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	30
4.2 Karakteristik Umum Responden	31
4.3 Deskripsi Indikator Variabel	35
4.4 Hasil Analisa SEM – PLS Second Order	42
4.5 Perumusan Alternatif Strategi melalui Pendekatan AHP	56
4.6 Implikasi Manajerial	68
V SIMPULAN DAN SARAN	70
5.1 Simpulan	70
5.2 Saran	70
DAFTAR PUSTAKA	72
LAMPIRAN	76
RIWAYAT HIDUP	105



DAFTAR TABEL

1. 1	<i>Man power report</i> PT MNA Serang tahun 2023	1
1. 2	<i>Man power report</i> PT MNA Serang tahun 2024	1
1. 3	Usia dan masa kerja karyawan PT MNA serang tahun 2024	3
1. 4	Hiring rate PT MNA serang tahun 2019 - 2024	4
2. 1	Kajian penelitian terdahulu	14
3. 1	Level Jabatan responden penelitian	17
3. 2	Skala likert & bobot penilaian alternatif jawaban responden	18
3. 3	Definisi operasional variabel	18
3. 4	Skala dasar tingkat kepentingan	26
3. 5	Pakar penilai kuesioner AHP	29
4. 1	Karakteristik umum responden	31
4. 2	Sebaran responden berdasarkan indikator membangun hubungan	36
4. 3	Sebaran respon berdasarkan indikator memotivasi	37
4. 4	Sebaran responden berdasarkan indikator mengembangkan	38
4. 5	Sebaran responden berdasarkan indikator mengevaluasi	39
4. 6	Sebaran responden berdasarkan efektifitas perencanaan	40
4. 7	Kriteria penilaian SEM - PLS	42
4. 8	Nilai <i>loading factor</i> - stage 1	45
4. 9	Nilai <i>Average Varian Extracted (AVE)</i> - stage 1	46
4. 10	Nilai <i>cross loading</i> - stage 1	46
4. 11	Nilai <i>fornell larcker criterion</i> - stage 1	47
4. 12	Nilai <i>heteroit - monotrait ratio (HTMT)</i> - stage 1	48
4. 13	Nilai <i>cronbach alpha & composite realibilty</i> - stage 1	48
4. 14	Nilai <i>loading factor</i> - stage 2	49
4. 15	Nilai <i>Average Varian Extracted (AVE)</i> - Stage 2	51
4. 16	Nilai <i>cross loading</i> - stage 2	52
4. 17	Nilai <i>fornell larcker criterion</i> - stage 2	52
4. 18	Nilai <i>heterotrait - monotrait ratio (HTMT)</i> - stage 2	53
4. 19	Nilai <i>cronbach's alpha dan composie realibility</i> - stage 2	53
4. 20	Nilai <i>R -Square dan R - Square Adjusted</i>	54
4. 21	Nilai F - Square	54
4. 22	Nilai pengujian hipotesis	55
4. 23	Hasil pengujian hipotesis	55
4. 24	Nilai bobot unsur faktor	57
4. 25	Nilai bobot horizontal unsur aktor	57
4. 26	Nilai bobot horizontal unsur tujuan	58
4. 27	Nilai bobot horizontal unsur alternatif strategi	60
4. 28	Bobot dan prioritas unsur faktor terhadap fokus	62
4. 29	Bobot dan prioritas unsur aktor terhadap faktor	63
4. 30	Bobot dan prioritas unsur tujuan terhadap aktor	65
4. 31	Bobot dan prioritas unsur alternatif strategis terhadap tujuan	66
4. 32	Ringkasan hasil penelitian	68

@Hak cipta milik IPB University



DAFTAR GAMBAR

2. 1	Kerangka berpikir penelitian	15
2. 2	Model analisis penelitian	16
3. 1	Skema hirarki menyelesaikan masalah	26
3. 2	Matriks perbandingan berpasangan	27
3. 3	Unsur diagonal sama dengan 1	27
3. 4	Matriks perbandingan preferensi	28
4. 1	Konstruk <i>loading factor</i> - stage 1	44
4. 2	Konstruk <i>loading factor</i> - stage 2	49
4. 3	Nilai pengolahan vertikal dalam kerangka AHP	61



DAFTAR LAMPIRAN

1	Pengisian Kuesioner SEM PLS	77
2	Pengisian Kusioner AHP	83

@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.