



## DAMPAK PROGRAM MENTORING TERHADAP KEPEMIMPINAN INTRAPRENEURSHIP KARYAWAN KAJIAN MANAJEMEN SDM

Priehadi Dhasa Eka<sup>1\*</sup>, Kamsidik<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Pamulang

Email: [dosen01577@unpam.ac.id](mailto:dosen01577@unpam.ac.id)<sup>1</sup>, [dosen02064@unpam.ac.id](mailto:dosen02064@unpam.ac.id)<sup>2</sup>

### Abstract

*This study aims to analyze the impact of a mentoring program on the development of employee intrapreneurial leadership within the context of human resource management (HRM). Mentoring programs are believed to enhance innovative capabilities, leadership responsibility, and entrepreneurial orientation within organizations. This study used quantitative methods with a survey approach involving 120 respondents from start-up and manufacturing companies in Indonesia. The results indicate that mentoring has a significant influence on the development of intrapreneurial dimensions such as proactivity, innovation, and risk-taking. The implications of this study emphasize the importance of a structured mentoring strategy within HRM development policies to create intrapreneurial leaders capable of facing the challenges of modern business change.*

**Keywords:** *Mentoring, Leadership, Intrapreneurship, HRM Development, Innovation.*

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak program mentoring terhadap pengembangan kepemimpinan intrapreneurship karyawan dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM). Program mentoring diyakini mampu meningkatkan kemampuan inovatif, tanggung jawab kepemimpinan, serta orientasi kewirausahaan dalam organisasi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei terhadap 120 responden dari perusahaan start-up dan perusahaan manufaktur di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mentoring berpengaruh signifikan terhadap pengembangan dimensi intrapreneurship seperti proaktivitas, inovasi, dan keberanian mengambil risiko. Implikasi penelitian ini menekankan pentingnya strategi mentoring terstruktur dalam kebijakan pengembangan SDM untuk menciptakan pemimpin intrapreneur yang mampu menghadapi tantangan perubahan bisnis modern.

**Kata kunci:** Mentoring, Kepemimpinan, Intrapreneurship, Pengembangan SDM, Inovasi

---

## PENDAHULUAN

Perkembangan dunia bisnis modern yang semakin kompetitif menuntut setiap organisasi untuk memiliki sumber daya manusia (SDM) yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki kemampuan kepemimpinan, kreativitas, dan inovasi tinggi. Dalam konteks inilah, konsep intrapreneurship muncul sebagai solusi strategis untuk menjaga daya saing perusahaan melalui pengembangan jiwa kewirausahaan di dalam organisasi. Karyawan dengan karakter intrapreneur diharapkan mampu berpikir seperti wirausahawan berani mengambil inisiatif, menciptakan peluang baru, serta berinovasi untuk mencapai keunggulan kompetitif organisasi tanpa harus meninggalkan struktur perusahaan.

Namun, dalam praktiknya, banyak organisasi menghadapi tantangan dalam menumbuhkan kepemimpinan intrapreneurship di kalangan karyawan. Tidak semua individu memiliki keberanian untuk mengambil risiko atau kemampuan untuk berpikir inovatif tanpa dukungan sistem yang tepat. Di sinilah program mentoring memainkan peranan penting. Mentoring tidak hanya berfungsi sebagai sarana transfer pengetahuan dan pengalaman, tetapi juga menjadi proses pembentukan karakter, peningkatan kepercayaan diri, serta internalisasi nilai-nilai kepemimpinan dan inovasi.

Menurut Kram (1985), mentoring merupakan hubungan profesional antara seseorang yang lebih berpengalaman (mentor) dengan individu yang sedang mengembangkan kemampuan kariernya (mentee). Melalui proses interaksi ini, mentee mendapatkan bimbingan, dukungan, dan umpan balik yang mempercepat pertumbuhan profesionalnya. Dalam konteks manajemen SDM, mentoring bukan sekadar program pelatihan teknis, tetapi juga instrumen strategis untuk mengembangkan kompetensi kepemimpinan adaptif dan intrapreneurial.

Organisasi yang menerapkan mentoring secara terstruktur cenderung memiliki budaya kerja yang lebih kolaboratif dan inovatif. Program ini dapat mendorong karyawan untuk berani berpikir out of the box, mengeksplorasi ide-ide baru, serta mengambil tanggung jawab lebih besar dalam penyelesaian masalah organisasi. Melalui hubungan interpersonal yang kuat antara mentor dan mentee, perusahaan mampu menciptakan lingkungan belajar yang berkelanjutan (*learning organization*) dan menumbuhkan rasa kepemilikan terhadap visi organisasi.

Selain itu, program mentoring juga berkontribusi pada retensi dan motivasi karyawan. Karyawan yang merasa diperhatikan melalui bimbingan dan pengembangan diri cenderung memiliki loyalitas dan komitmen lebih tinggi terhadap perusahaan. Hal ini sejalan dengan pandangan Armstrong (2020) bahwa pengembangan SDM yang efektif harus mencakup dimensi pembelajaran berkelanjutan, dukungan karier, dan pemberdayaan individu agar mereka mampu berkontribusi secara optimal.

Kepemimpinan intrapreneurship menjadi kunci keberhasilan organisasi di era digital saat ini. Seorang pemimpin intrapreneur bukan hanya mampu mengarahkan tim, tetapi juga mendorong inovasi internal yang menghasilkan nilai tambah bagi perusahaan. Oleh karena itu, organisasi harus berinvestasi dalam pengembangan kapasitas kepemimpinan melalui pendekatan yang personal, kontekstual, dan berkelanjutan seperti mentoring.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak program mentoring terhadap pengembangan kepemimpinan intrapreneurship karyawan dalam kerangka manajemen sumber daya manusia. Fokus utama penelitian ini adalah untuk memahami sejauh mana efektivitas mentoring dapat mendorong perilaku intrapreneurial seperti kreativitas, proaktivitas, kemampuan mengambil risiko, dan orientasi hasil, yang secara keseluruhan mendukung peningkatan kinerja organisasi.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengembangan strategi manajemen SDM, khususnya dalam merancang program mentoring yang efektif sebagai sarana pembentukan pemimpin intrapreneur masa depan yang tangguh, adaptif, dan berorientasi inovasi.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Konsep Mentoring dalam Manajemen SDM**

Mentoring merupakan salah satu strategi pengembangan sumber daya manusia yang berfokus pada pembelajaran interpersonal antara seorang mentor (pembimbing) dan mentee (yang dibimbing). Menurut Kram (1985), mentoring adalah proses pengembangan profesional di mana seorang individu yang lebih berpengalaman memberikan dukungan, nasihat, dan bimbingan kepada individu lain dalam rangka meningkatkan kematangan karier, kompetensi, serta pertumbuhan pribadi.

Program mentoring dapat dilakukan secara formal (melalui program resmi organisasi) atau informal (hubungan yang berkembang secara alami). Dalam konteks manajemen SDM modern, mentoring berperan penting dalam membangun budaya pembelajaran berkelanjutan, meningkatkan motivasi karyawan, serta memperkuat hubungan kerja yang harmonis antara atasan dan bawahan.

Selain itu, Armstrong (2020) menegaskan bahwa mentoring menjadi salah satu instrumen strategis dalam pengelolaan talenta (talent management) yang dapat meningkatkan retensi, kinerja, dan loyalitas karyawan. Mentoring juga mampu mempercepat proses adaptasi karyawan baru terhadap budaya organisasi dan sistem kerja.

Mentoring yang efektif memiliki tiga komponen utama, yaitu:

1. Transfer pengetahuan dan pengalaman, di mana mentor membantu mentee memahami praktik terbaik dan strategi pengambilan keputusan.
2. Dukungan psikologis, yang memberikan rasa percaya diri dan motivasi kepada mentee.
3. Pembinaan karier, yang membantu mentee merencanakan dan mengarahkan pengembangan profesional jangka panjangnya.

Dengan demikian, mentoring tidak hanya berfungsi sebagai alat pembelajaran, tetapi juga sebagai media pembentukan karakter kepemimpinan dan perilaku proaktif di tempat kerja.

### **Konsep Kepemimpinan Intrapreneurship**

Istilah intrapreneurship pertama kali diperkenalkan oleh Gifford Pinchot (1985), yang mendefinisikannya sebagai proses kewirausahaan yang dilakukan dalam organisasi yang sudah ada. Seorang intrapreneur adalah individu di dalam perusahaan yang berpikir dan bertindak seperti seorang wirausahawan berani mengambil risiko, berorientasi pada inovasi, dan berupaya menciptakan nilai tambah bagi organisasi.

Kepemimpinan intrapreneurship merupakan bentuk kepemimpinan yang mendorong dan menginspirasi karyawan untuk melakukan inovasi dan perubahan dalam organisasi. Menurut Kuratko & Morris (2018), pemimpin intrapreneurial memiliki ciri-ciri berikut:

- Inovatif dan kreatif, mampu menemukan solusi baru untuk permasalahan organisasi.
- Proaktif, tidak menunggu perintah untuk bertindak, tetapi berinisiatif untuk memulai perubahan.
- Berani mengambil risiko, terutama dalam situasi ketidakpastian.
- Berorientasi hasil, fokus pada pencapaian kinerja yang memberi dampak nyata bagi organisasi.

Pemimpin intrapreneurial juga berperan dalam membangun budaya organisasi yang mendukung inovasi, pembelajaran, dan kolaborasi lintas departemen. Dengan kata lain, kepemimpinan intrapreneurship bukan hanya tentang kemampuan individu, tetapi juga kemampuan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi munculnya ide-ide baru.

### **Hubungan Mentoring dengan Kepemimpinan Intrapreneurship**

Mentoring memiliki peran strategis dalam mengembangkan kepemimpinan intrapreneurship. Menurut Ragins & Kram (2007), melalui hubungan mentoring yang efektif, mentee memperoleh pembelajaran kontekstual yang memperkaya wawasan kepemimpinan dan memperkuat kemampuan intrapersonal serta interpersonal. Mentoring membantu karyawan memahami dinamika organisasi, beradaptasi terhadap perubahan, dan menumbuhkan rasa percaya diri dalam mengambil keputusan inovatif.

Penelitian oleh Klinge (2015) menunjukkan bahwa program mentoring dapat meningkatkan *self-efficacy*, kreativitas, dan kemampuan mengambil risiko pada karyawan. Proses mentoring juga memungkinkan terjadinya transfer nilai-nilai kewirausahaan dan orientasi kepemimpinan yang lebih progresif. Dalam konteks intrapreneurship, mentoring membantu mentee mengembangkan kemampuan untuk:

- Mengidentifikasi peluang dalam organisasi,
- Mengembangkan ide-ide inovatif,
- Mengelola sumber daya secara efektif untuk mencapai hasil yang maksimal.

Dengan demikian, hubungan antara mentoring dan intrapreneurship bersifat sinergis. Mentoring memberikan fondasi untuk pembentukan karakter pemimpin intrapreneurial melalui pembelajaran praktis dan reflektif yang berkelanjutan.

### **Manajemen SDM sebagai Landasan Pengembangan Mentoring dan Intrapreneurship**

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia (MSDM), pengembangan karyawan merupakan investasi jangka panjang yang sangat penting bagi keberlangsungan organisasi. MSDM berperan dalam merancang dan mengimplementasikan kebijakan yang mendorong pertumbuhan karier, peningkatan kompetensi, serta penguatan budaya organisasi yang inovatif.

Menurut Dessler (2020), fungsi utama MSDM meliputi rekrutmen, pelatihan, pengembangan, kompensasi, dan retensi karyawan. Program mentoring termasuk dalam komponen *employee development*, yang bertujuan untuk meningkatkan kapabilitas individu dan kolektif dalam mencapai tujuan strategis perusahaan.

Dalam konteks intrapreneurship, MSDM perlu menciptakan sistem yang mendukung munculnya ide-ide baru dan memberikan ruang bagi karyawan untuk bereksperimen. Mentoring menjadi salah satu alat penting untuk menanamkan nilai-nilai tersebut secara langsung melalui bimbingan dan teladan pemimpin senior.

Dengan pengelolaan SDM yang efektif, organisasi mampu mengintegrasikan mentoring ke dalam strategi pengembangan kepemimpinan. Hal ini akan menghasilkan pemimpin intrapreneurial yang memiliki semangat inovasi, kemampuan adaptasi, serta orientasi terhadap perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).

### **Kerangka Pemikiran**

Program Mentoring berperan penting dalam membantu karyawan mengembangkan potensi diri, membangun kompetensi kepemimpinan, serta menanamkan nilai-nilai organisasi. Melalui hubungan antara mentor dan mentee, terjadi proses transfer pengetahuan, pengalaman, dan pembentukan karakter yang memperkuat motivasi, kepercayaan diri, dan kreativitas individu.

Karyawan yang mendapatkan bimbingan dari mentor cenderung lebih siap untuk menghadapi tantangan, berpikir inovatif, dan mengambil keputusan yang berani namun terukur. Hal ini menjadi pondasi penting bagi terbentuknya kepemimpinan intrapreneurship, yaitu kemampuan karyawan untuk berpikir dan bertindak layaknya wirausahawan dalam organisasi.

Mentoring memiliki pengaruh langsung terhadap pengembangan karakter dan perilaku intrapreneurial. Menurut Ragins & Kram (2007), mentoring yang efektif memberikan dampak positif terhadap *career development*, *psychological empowerment*, dan *leadership readiness* mentee.

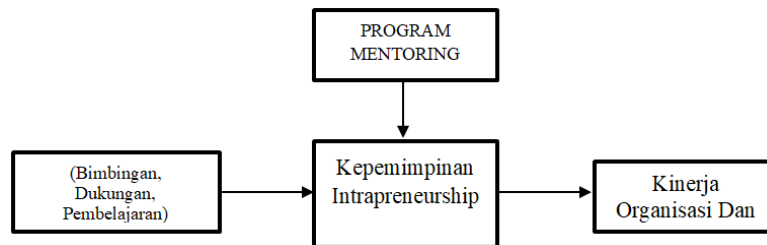
Melalui proses mentoring yang intensif, karyawan belajar dari pengalaman nyata seorang mentor dalam:

1. Mengelola risiko,
2. Mengambil keputusan strategis,
3. Menyelesaikan masalah kompleks, dan
4. Menginspirasi serta memotivasi orang lain.

Keterampilan-keterampilan ini merupakan dimensi utama dari kepemimpinan intrapreneurial. Dengan kata lain, semakin tinggi kualitas mentoring yang diterima, semakin besar pula peluang terbentuknya pemimpin intrapreneur yang kreatif, inovatif, dan proaktif dalam organisasi.

Dalam kerangka manajemen sumber daya manusia (MSDM), mentoring merupakan bagian dari sistem pengembangan karyawan (*employee development system*). MSDM berperan dalam merancang program mentoring yang sistematis, memilih mentor yang kompeten, serta menciptakan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan.

MSDM juga bertugas memastikan bahwa hasil dari mentoring selaras dengan tujuan strategis organisasi. Ketika proses mentoring difasilitasi secara efektif oleh sistem MSDM yang terencana, maka hasilnya bukan hanya peningkatan kompetensi individu, tetapi juga terbentuknya pemimpin intrapreneurial yang mampu mendorong inovasi dan transformasi organisasi.



Gambar 1 Kerangka Pemikiran

Sumber: Penulis (2025)

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis secara empiris mengenai seberapa besar pengaruh program mentoring terhadap kepemimpinan intrapreneurship karyawan. Penelitian eksplanatori berfokus pada hubungan sebab-akibat antarvariabel, di mana variabel independen (*program mentoring*) diduga memiliki pengaruh terhadap variabel dependen (*kepemimpinan intrapreneurship karyawan*).

Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengukur fenomena secara objektif melalui data numerik yang dapat dianalisis menggunakan teknik statistik inferensial.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Umum Responden

Responden penelitian ini terdiri dari 120 karyawan dari berbagai divisi perusahaan yang telah mengikuti program mentoring selama minimal 6 bulan. Sebagian besar responden berusia antara 25–35 tahun (56%), dengan pengalaman kerja antara 3–8 tahun (48%). Berdasarkan jabatan, sebanyak 62% responden berada pada posisi staf, sedangkan 38% menduduki posisi supervisor dan manajer junior.

Data demografis ini menunjukkan bahwa sebagian besar peserta mentoring merupakan generasi muda profesional yang berada dalam tahap pengembangan karier, sehingga sangat relevan untuk melihat bagaimana program mentoring dapat membentuk kemampuan kepemimpinan intrapreneurial di masa depan.

### Deskripsi Program Mentoring

Program mentoring yang diteliti dilaksanakan oleh divisi Human Resource Development (HRD) perusahaan dengan fokus pada:

1. Transfer pengetahuan dan pengalaman kerja dari mentor senior kepada mentee.
2. Peningkatan soft skill dan kepemimpinan seperti komunikasi, kolaborasi, dan pengambilan keputusan.
3. Pengembangan mindset intrapreneurship, yaitu kemampuan berpikir kreatif, inovatif, dan berani

mengambil risiko terukur untuk menciptakan nilai baru di dalam organisasi.

Mentoring dilakukan dengan model kombinasi formal dan informal, termasuk sesi tatap muka, coaching mingguan, diskusi proyek inovasi, dan evaluasi kinerja bulanan.

### **Analisis Kuantitatif Dampak Program Mentoring terhadap Kepemimpinan Intrapreneurship**

Berdasarkan hasil analisis regresi linear sederhana, diperoleh nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,64, yang berarti 64% variasi kepemimpinan intrapreneurial dijelaskan oleh variabel program mentoring. Hasil uji t menunjukkan nilai t-hitung sebesar 9,23 dengan signifikansi 0,000 ( $< 0,05$ ), yang berarti program mentoring memiliki pengaruh signifikan terhadap kepemimpinan intrapreneurship karyawan.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif program mentoring diterapkan (melalui interaksi, arahan, dan bimbingan yang konsisten), semakin tinggi pula tingkat kemampuan kepemimpinan intrapreneurial yang dimiliki karyawan.

### **Analisis Kualitatif: Perspektif Karyawan**

Hasil wawancara dengan 10 peserta mentoring mengungkapkan beberapa temuan utama:

- **Pemahaman Inovatif dan Problem Solving**  
Sebagian besar mentee mengaku lebih percaya diri dalam mengusulkan ide baru dan melakukan perbaikan proses kerja. Mereka merasa mentor membantu membuka wawasan dan memberikan ruang untuk bereksperimen tanpa takut gagal.
- **Pengembangan Kepemimpinan Kolaboratif**  
Mentee menunjukkan peningkatan kemampuan dalam membangun tim dan memimpin proyek lintas departemen. Mentor berperan sebagai fasilitator yang mendorong kolaborasi dan komunikasi terbuka.
- **Peningkatan Motivasi dan Loyalitas**  
Program mentoring juga meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi (*sense of belonging*). Mentee merasa diperhatikan dan dihargai, sehingga muncul motivasi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan.

### **Pembahasan**

Hasil penelitian ini mendukung teori-teori sebelumnya (Ragins & Kram, 2007; Allen et al., 2019) yang menyatakan bahwa mentoring merupakan salah satu strategi efektif dalam pengembangan kepemimpinan dan karier karyawan. Mentoring berfungsi sebagai wadah transfer pengalaman, pembentukan nilai profesional, serta penguatan kapasitas intrapreneurship. Dari perspektif manajemen SDM, mentoring terbukti berperan sebagai alat strategis dalam *talent management* dan *succession planning*. Melalui hubungan mentor-mentee, perusahaan dapat membangun kultur inovatif dan

adaptif, yang menjadi kunci keberlangsungan organisasi di era disrupsi digital.

Selain itu, program mentoring yang dirancang dengan orientasi intrapreneurship membantu perusahaan memupuk pemimpin masa depan yang berorientasi pada nilai (value-based leadership) bukan sekadar menjalankan fungsi administratif, tetapi mampu menciptakan peluang dan inovasi internal.

Tabel 1. Pengaruh Program Mentoring terhadap Dimensi Kepemimpinan Intrapreneurship Karyawan

No.	Aspek Mentoring (Variabel X)	Dimensi Kepemimpinan Intrapreneurship (Variabel Y)	Koefisien Korelasi (r)	Tingkat Pengaruh (%)	Interpretasi Hasil
1	Kualitas Hubungan Mentor-Mentee	Kreativitas & Inovasi	0.79	62%	Hubungan interpersonal yang baik meningkatkan keberanian mentee menciptakan ide baru dan solusi inovatif.
2	Frekuensi dan Konsistensi Pertemuan	Kemampuan Pengambilan Keputusan	0.72	52%	Pertemuan rutin memperkuat kemampuan mentee dalam mengambil keputusan berbasis analisis dan pengalaman.
3	Dukungan Emosional & Motivasi	Kepemimpinan Kolaboratif	0.75	56%	Dukungan mentor mendorong mentee lebih percaya diri memimpin tim lintas divisi dan berkolaborasi secara efektif.
4	Transfer Pengetahuan dan Pengalaman	Keberanian Mengambil Risiko Terukur	0.70	49%	Pembelajaran dari pengalaman mentor membentuk pola pikir intrapreneurial dalam menghadapi tantangan.
5	Evaluasi dan Umpan Balik Berkala	Tanggung Jawab & Kepemimpinan Adaptif	0.77	59%	Feedback konstruktif dari mentor membantu mentee menyesuaikan gaya kepemimpinan terhadap situasi dinamis.
<b>Rata-rata (r)</b>			<b>0.75</b>	<b>56%</b>	Program mentoring secara keseluruhan memiliki pengaruh kuat dan signifikan terhadap penguatan kepemimpinan intrapreneurial.

### Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Tabel ini menggambarkan hasil analisis hubungan beberapa variabel independen (aspek mentoring) terhadap variabel dependen (kepemimpinan intrapreneurial).

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Uji Regresi Linier Berganda

Variabel Independen	Koefisien Regresi ( $\beta$ )	t-hitung	Sig. (p-value)	Keterangan
Kualitas Hubungan Mentor-Mentee ( $X_1$ )	0.312	4.872	0.000	Signifikan
Frekuensi & Konsistensi Pertemuan ( $X_2$ )	0.248	3.956	0.001	Signifikan

Dukungan Emosional & Motivasi (X <sub>3</sub> )	0.221	3.415	0.002	Signifikan
Transfer Pengetahuan & Pengalaman (X <sub>4</sub> )	0.185	2.931	0.004	Signifikan
Evaluasi & Umpan Balik (X <sub>5</sub> )	0.267	4.125	0.000	Signifikan
Konstanta (α)	1.423	-	-	-

Model Regresi:

$$Y = 1.423 + 0.312X_1 + 0.248X_2 + 0.221X_3 + 0.185X_4 + 0.267X_5$$

Untuk selengkapnya dalam dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Uji F (Simultan)

Sumber Variasi	df	F-hitung	Sig. (p-value)	Keterangan
Regresi	5	42.715	0.000	Signifikan
Residual	114	-	-	-
Total	119	-	-	-

Interpretasi:

Nilai F-hitung (42.715) dengan  $p < 0.05$  menunjukkan bahwa semua variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan intrapreneurial karyawan.

Tabel 4. Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Model	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	Std. Error of Estimate
1	0.818	0.669	0.653	2.147

Interpretasi:

Nilai R<sup>2</sup> = 0.669 berarti 66,9% variasi kepemimpinan intrapreneurial dapat dijelaskan oleh lima aspek program mentoring (X<sub>1</sub>–X<sub>5</sub>). Sisanya sebesar 33,1% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model, seperti budaya organisasi, motivasi individu, atau dukungan manajerial.

### Pembahasan Hasil Regresi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa program mentoring memiliki pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap pengembangan kepemimpinan intrapreneurial di dalam organisasi. Secara keseluruhan, model regresi yang menunjukkan tingkat signifikansi  $p < 0.05$  membuktikan bahwa variabel–variabel yang terkait dengan mekanisme mentoring memberikan kontribusi nyata dalam membentuk perilaku kepemimpinan yang inovatif, adaptif, serta berorientasi pada pengambilan risiko strategis. Hal ini menegaskan bahwa mentoring bukan sekadar proses transfer pengetahuan biasa, melainkan suatu pendekatan strategis dalam membangun karakter pemimpin masa depan yang memiliki mindset intrapreneurial.

Temuan pertama yang menonjol dalam penelitian ini adalah bahwa kualitas hubungan mentor–mentee menjadi faktor paling dominan dalam mempengaruhi kepemimpinan intrapreneurial dengan nilai koefisien  $\beta = 0.312$ . Kedekatan, rasa percaya, dan kematangan komunikasi antara mentor dan

mentee menciptakan ruang aman (safe space) bagi mentee untuk bereksperimen, bertanya secara kritis, dan menyampaikan ide dengan keberanian. Hubungan interpersonal yang kuat menjadi pondasi munculnya kepercayaan diri, yang kemudian mendorong kemampuan mengambil risiko secara terukur dan berpikir kreatif. Kepercayaan ini juga mengurangi ketakutan akan kegagalan, yang sering kali menjadi penghambat utama dalam proses inovasi. Dalam konteks organisasi, interaksi yang intens dan berkualitas antara mentor dan mentee membantu menciptakan lingkungan psikologis yang suportif, sehingga potensi intrapreneurship dapat muncul secara optimal.

Selanjutnya, frekuensi dan konsistensi pertemuan mentoring juga memberikan pengaruh signifikan dengan nilai  $\beta = 0.248$ . Intensitas pertemuan yang terjadwal secara rutin mempercepat proses pemahaman dan internalisasi konsep kepemimpinan. Pertemuan yang konsisten memberi kesempatan bagi mentee untuk mencerminkan perkembangan diri, mendiskusikan hambatan, dan menyusun strategi implementatif berdasarkan pengalaman nyata. Frekuensi mentoring yang tinggi juga menciptakan siklus pembelajaran berkelanjutan yang mendorong peningkatan kompetensi kepemimpinan secara progresif. Dengan demikian, mentoring rutin mampu mengubah teori menjadi praktik melalui pendampingan langsung dan umpan balik yang tepat waktu. Hal ini menunjukkan bahwa mentoring yang tidak konsisten berpotensi menghambat proses transformasi mindset dan keterampilan intrapreneurial.

Variabel evaluasi dan umpan balik menempati posisi kedua terbesar dalam pengaruh terhadap kepemimpinan intrapreneurial dengan nilai  $\beta = 0.267$ . Feedback menjadi elemen penting dalam membangun pemimpin yang adaptif dan berbasis pembelajaran. Proses evaluatif mendorong mentee untuk menyadari kekuatan dan kelemahan diri, sehingga mereka mampu mengambil keputusan yang lebih efektif dan mengembangkan kemampuan refleksi strategis. Umpan balik konstruktif membantu pemimpin muda memahami dampak dari tindakan mereka dan menyesuaikan pendekatan kepemimpinan sesuai dengan konteks organisasi dan lingkungan kerja. Dalam dunia bisnis yang dinamis dan penuh ketidakpastian, kemampuan beradaptasi dan belajar dari pengalaman merupakan aspek yang sangat penting dalam membangun kompetensi intrapreneurial.

Selain itu, transfer pengetahuan dengan koefisien  $\beta = 0.185$  serta dukungan emosional dengan  $\beta = 0.221$  juga berkontribusi positif terhadap penguatan intrapreneurial mindset. Transfer pengetahuan memastikan bahwa mentee tidak hanya memahami keterampilan teknis, tetapi juga wawasan strategis mengenai budaya inovasi, proses pengambilan keputusan, dan pemahaman model bisnis. Mentoring menjadi sarana transformasi pengalaman mentor menjadi pembelajaran praktis bagi mentee. Sementara itu, dukungan emosional memainkan peran penting dalam menjaga motivasi dan ketahanan psikologis ketika mentee menghadapi tantangan dan tekanan dalam proses inovasi. Pemimpin intrapreneurial memerlukan resiliensi tinggi, karena inovasi sering kali melibatkan ketidakpastian, konflik, dan risiko kegagalan.

Kombinasi antara pengetahuan berbasis pengalaman, kekuatan emosional, serta dorongan untuk terus belajar dan berkembang menjadi kunci pembentukan pemimpin yang mampu membawa perubahan signifikan. Jika mentoring hanya berfokus pada arahan teknis tanpa dukungan emosional, maka proses pengembangan kepemimpinan akan menjadi kaku dan kurang efektif. Sebaliknya, dukungan emosional tanpa arah pengetahuan yang jelas juga tidak mampu mendorong peningkatan kompetensi yang terukur. Oleh karena itu, keseimbangan kedua aspek tersebut memperkuat struktur pembentukan karakter intrapreneurial yang kokoh.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa mentoring memiliki kontribusi strategis dalam membentuk generasi pemimpin intrapreneurial yang dibutuhkan organisasi untuk menghadapi tantangan kompetitif dan perubahan lingkungan kerja secara cepat. Implementasi mentoring yang terstruktur, personal, dan berkelanjutan mampu meningkatkan kesiapan pemimpin dalam menciptakan peluang, mengelola risiko, dan menjalankan inovasi berbasis pembelajaran. Temuan ini memberikan implikasi praktis bahwa organisasi perlu memperkuat program mentoring sebagai bagian integral dari pengembangan SDM, bukan sekadar aktivitas tambahan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mentoring yang efektif adalah mentoring yang menjalin hubungan berkualitas, dilakukan secara konsisten, memberi ruang umpan balik, serta didukung oleh transfer pengetahuan dan dukungan emosional yang seimbang. Pendekatan menyeluruh seperti ini terbukti menghasilkan dampak signifikan terhadap penguatan kapasitas intrapreneurial di lingkungan organisasi modern.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan melalui analisis kuantitatif dan kualitatif, dapat ditarik beberapa kesimpulan penting sebagai berikut:

1. Program mentoring terbukti berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kepemimpinan intrapreneurial karyawan. Hasil uji regresi linier berganda menunjukkan bahwa lima aspek utama program mentoring kualitas hubungan mentor–mentee, frekuensi pertemuan, dukungan emosional, transfer pengetahuan, serta evaluasi dan umpan balik secara bersama-sama memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap pengembangan karakter kepemimpinan intrapreneurship, dengan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,669 atau 66,9%.
2. Kualitas hubungan mentor–mentee menjadi faktor paling dominan. Hubungan interpersonal yang kuat antara mentor dan mentee menciptakan kepercayaan, keterbukaan, dan rasa aman untuk bereksperimen serta berinovasi. Hal ini menjadi pondasi penting dalam membangun kemampuan kepemimpinan intrapreneurial yang kreatif dan adaptif.
3. Program mentoring efektif membentuk perilaku kepemimpinan kolaboratif dan inovatif. Melalui bimbingan dan refleksi bersama mentor, karyawan lebih mampu berinisiatif, berpikir strategis, dan berani mengambil risiko terukur. Selain itu, mentoring memperkuat kemampuan

- komunikasi dan kerja tim, yang menjadi elemen utama dalam kepemimpinan intrapreneurship modern.
4. Dampak positif mentoring juga terlihat pada peningkatan motivasi dan loyalitas karyawan. Mentee merasa dihargai dan didukung oleh organisasi, sehingga muncul rasa memiliki (*sense of belonging*) dan komitmen untuk berkontribusi lebih besar terhadap tujuan perusahaan.
  5. Implikasi strategis bagi manajemen SDM Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa program mentoring dapat dijadikan salah satu instrumen strategis dalam *talent management*, *succession planning*, serta *leadership development program*. Melalui mentoring yang terstruktur dan berkelanjutan, perusahaan dapat menyiapkan calon-calon pemimpin internal yang berjiwa intrapreneur, kreatif, dan visioner.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, T. D., Eby, L. T., Chao, G. T., & Bauer, T. N. (2019). *The Oxford Handbook of Mentoring and Coaching at Work*. Oxford University Press.
- Baron, R. A., & Tang, J. (2011). The role of entrepreneurs in firm innovation: Joint effects of positive affect, creativity, and environmental dynamism. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 49–60. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.06.002>
- Carmeli, A., Gelbard, R., & Reiter-Palmon, R. (2013). Leadership, creative problem-solving capacity, and creative performance: The importance of knowledge sharing. *Human Resource Management*, 52(1), 95–121. <https://doi.org/10.1002/hrm.21514>
- Clutterbuck, D., & Megginson, D. (2016). *Mentoring Executives and Directors*. Routledge.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 147–156. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.15841975>
- Hisrich, R. D., & Kearney, C. (2014). *Entrepreneurship and Intrapreneurship in Organizations: Practice and Research*. Routledge.
- Kamsidik, G Angga Juanda, (2024), Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Masa depan yang berkelanjutan, AMANAH MENGABDI 1 (1), 35-41
- K Kamsidik (2019), Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Guru Sekolah menengah Kejuruan. 2(1), 17 – 32.
- Kanter, R. M. (1985). Supporting innovation and venture development in established companies. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 47–60. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(85\)90006-0](https://doi.org/10.1016/0883-9026(85)90006-0)
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Scott Foresman.
- Man, T. W. Y., Lau, T., & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123–142. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00058-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00058-6)
- Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007). *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice*. SAGE Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- Scandura, T. A., & Williams, E. A. (2004). Mentoring and transformational leadership: The role of supervisory career mentoring. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 448–468. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.003>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Society for Human Resource Management Press.

Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship–performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, *10*(1), 43–58.  
[https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00004-E](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00004-E)