

PERENCANAAN SUKSESI PADA PERUSAHAAN KELUARGA PT MANDALASENA PERKASA MOTOR

Christian Chandra

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: christianc.13th@gmail.com

Abstrak— Bisnis keluarga memiliki pengaruh yang sangat besar dalam perekonomian di dunia termasuk di Indonesia, oleh karena itu bisnis keluarga harus memiliki perencanaan suksesi yang tepat untuk menjaga eksistensinya dari generasi awal ke generasi berikutnya. Oleh karena itu peneliti ingin mengetahui apakah PT Mandalasena Perkasa Motor telah memilih calon suksesor sesuai dengan kriteria dan bagaimana proses *mentoring* yang terjadi kepada calon suksesornya. Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan menggunakan metode wawancara dan untuk menguji keabsahannya dengan menggunakan metode triangulasi sumber. Dalam penelitian yang telah dilakukan, dapat dinyatakan bahwa: (1) PT Mandalasena Perkasa Motor telah memiliki calon suksesor yang sesuai dengan kriteria; (2) proses *mentoring* yang dilakukan oleh *incumbent* telah berjalan dengan baik dan sesuai dengan kebutuhan.

Kata Kunci— Kriteria, *Mentoring*, Perencanaan Suksesi

I. PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga di Indonesia memiliki peran yang cukup besar dalam dunia perekonomian, sekitar 96% perusahaan yang ada di Indonesia merupakan perusahaan keluarga. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2001, *Family owned Business* memberikan sumbangan bagi perekonomian Indonesia sebesar 82,44% dari *PDB* Indonesia. Dari data tersebut bisa kita simpulkan bahwa *family business* di Indonesia memberikan pengaruh yang besar bagi perekonomian di Indonesia.

Dengan signifikannya pengaruh bisnis keluarga dalam pertumbuhan ekonomi di Indonesia, maka sangat penting untuk memastikan bahwa bisnis keluarga di Indonesia dapat terus menjaga eksistensinya dari generasi ke generasi. Fox (2011) mengatakan bahwa kesuksesan suatu bisnis keluarga tidak lepas dari berhasil atau tidaknya proses suksesi yang dijalankan. Hanya 30% dari bisnis keluarga yang berhasil dilanjutkan sampai generasi ke dua, 12% yang berhasil berlanjut sampai generasi ke tiga, dan hanya 3% bisnis keluarga yang sukses berlanjut hingga generasi ke empat. Perencanaan suksesi adalah salah satu permasalahan yang paling kompleks dan emosional yang akan dihadapi dalam *family business*. Partisipasi dari seluruh anggota keluarga yang terlibat langsung dalam kegiatan operasional sehari hari meskipun hanya sangat minim, sangat membantu kegiatan perencanaan suksesi yang sedang berjalan (Burke, 2003).

Succession Planning memberikan tantangan lebih dari sekedar menyerahkan kepemimpinan pada generasi berikutnya.

Karena harapan seumur hidup, impian, ambisi, hubungan, bahkan perjuangan pribadi dengan kematian, semua terdapat dalam bagaimana kita menangani suksesi dalam perusahaan keluarga (Aronoff, McClure, & Ward, 2003). Salah satu penghambat dari perencanaan suksesi adalah karena pemilik menganggap suksesi berkaitan dengan kematian. Sedangkan anak-anaknya memiliki kekhawatiran akan kemampuan mereka menghadapi situasi tanpa adanya orang tua. Sebagian anak khawatir akan pecahnya konflik sepeninggal orang tua mereka (Susanto, 2007).

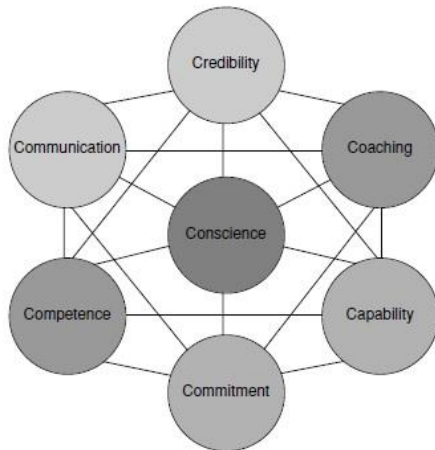
PT Mandalasena Perkasa Motor adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang industri otomotif, baik penjualan maupun bengkel. Industri otomotif lebih tepatnya kendaraan roda empat selama beberapa tahun terakhir terus mengalami peningkatan. Pada tahun 2011 penjualan mobil di Indonesia sebesar 894.164 unit, pada tahun 2012 sebesar 1.116.230 unit, dan pada tahun 2013 meningkat menjadi sebesar 1.229.916 unit. Oleh karena itu penting bagi PT Mandalasena Perkasa Motor untuk mempertahankan eksistensinya demi memperoleh pangsa pasar yang lebih besar dan bersaing dengan berbagai perusahaan lain di bidang industri yang sama.

PT Mandalasena Perkasa Motor didirikan pada tanggal 28 Maret 1989 oleh Muljanto Pribadi dan istrinya Linggasari Sutandar. Pada awalnya Muljanto menjabat sebagai Direktur Utama, akan tetapi seiring usia bertambah dan beliau merasa sudah tidak sanggup menangani bisnis keluarga, maka Ibu Linggasari diberikan tanggung jawab sebagai Direktur Utama menggantikan dirinya. Saat ini Ibu Linggasari menjabat sebagai Direktur Utama dan kedua anak perempuannya dilibatkan dalam bisnis sebagai calon suksesor. Dalam memilih calon suksesor pastinya ada berbagai kriteria yang nantinya menjadi bahan pertimbangan bagi founder untuk menentukan siapakah diantara kedua calon suksesor ini yang akan diangkat sebagai direktur utama.

Dalam melakukan suksesi pasti ada proses *mentoring* yang terjadi, antara generasi pertama dan berikutnya. Proses tersebut merupakan hal yang signifikan yang dapat membantu generasi pertama untuk mengetahui minat dan bakat dari masing – masing calon suksesornya dan sebaliknya sang suksesorpun nantinya tidak akan mengalami kesulitan ketika dirinya diserahi tongkat kepemimpinan secara penuh oleh pemimpin bisnis keluarga generasi sebelumnya. Hal ini yang membuat penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian di PT Mandalasena Perkasa Motor, yaitu untuk mengetahui

kriteria apa saja yang menjadi pertimbangan untuk memilih salah satu dari dua calon suksesor dan mengamati proses *mentoring* yang terjadi di perusahaan keluarga ini.

Menurut Carlock dan Ward (2001) terdapat 7 karakteristik dan perilaku yang dapat dijadikan panduan untuk menemukan orang yang pantas untuk mengambil peran sebagai pemimpin perusahaan.



Gambar 1. Karakteristik dan Perilaku Pemimpin

1. *Conscience* (suara hati), harus dapat dipercaya dan dapat menunjukkan itikad baik bahwa ia memiliki keinginan untuk membawa perusahaan menjadi berkembang dan semakin baik.
2. *Credibility* (kredibilitas), harus mendapatkan rasa hormat / penghargaan yang didasarkan dari hasil kerja atau tindakannya.
3. *Coaching* (pelatihan), harus memiliki kemampuan sebagai orang yang mampu memberi contoh, memberikan masukan dan mengembangkan kemampuan orang lain.
4. *Capability* (kapabilitas), harus memiliki kemampuan yang baik dalam bidang moral dan kecerdasan yang dibutuhkan dalam bisnis keluarga
5. *Commitment* (komitmen), memiliki rasa bertanggung jawab dan setia terhadap bisnis keluarga
6. *Competence* (kompetensi), harus memiliki pengetahuan yang baik dan menyeluruh dalam hal-hal teknis dalam bisnis keluarga

Dalam bagan tersebut, Conscience berada di tengah karena pada umumnya keluarga akan memberikan posisi pemimpin pada mereka yang dapat dipercaya serta menunjukkan integritas. Commitment, competence, dan credibility dapat dilihat dari kinerja orang tersebut dalam perusahaan. Sementara coaching, capability, dan communication dapat dilihat dari kegiatan diluar perusahaan, atau kepribadian orang tersebut. Faktanya sangat jarang ada calon suksesor yang dapat memenuhi semua kriteria yang ada di atas, oleh karena itu hal ini menjadi keputusan dari keluarga dan manajemen untuk memprioritaskan kriteria yang mana sebagai hal yang terpenting untuk dimiliki calon suksesor.

Dalam dimensi *Mentoring*, penelitian ini menggunakan teori

milik Grady (2002) yang mengatakan bahwa terdapat 6 hal yang dapat membantu para *mentor* dalam membentuk generasi selanjutnya menjadi pemimpin dari bisnis keluarga, yaitu :

1. Pengembangan Karir

Sebagai seorang orang tua dan seorang *mentor*, kita harus memberikan kebebasan kepada calon suksesor untuk mengejar karir yang mereka inginkan. Pada umumnya seorang anak tidak akan tahu apa yang ia inginkan dalam hidupnya sampai sekitar umur 20-30 an. Jika ia terus diberi desakan untuk menentukan arah, maka ia tidak akan berpikir kemungkinan lain akan karir dalam hidupnya selain apa yang diinginkan oleh orang tua (*mentor*) mereka. Sebaiknya kita memberi kebebasan akan pilihan sang calon suksesor karena pada akhirnya jika ia memilih untuk melanjutkan bisnis keluarga maka ia akan membawa pengalaman yang lebih luas untuk memperkuat perusahaan

2. Pengetahuan Tentang Bisnis

Tugas utama dari seorang *mentor* adalah memberikan sebanyak mungkin informasi mengenai bisnis keluarga, misalnya sejarahnya, visi, dan warisannya kepada generasi selanjutnya selama masa pengembangan karir. Jika sang generasi selanjutnya terlihat tertarik untuk terjun lebih dalam bisnis keluarga maka *mentor* bisa memberikan pengalaman kerja sedini mungkin seperti magang, kursus mengenai bisnis dan keuangan, serta mengikuti pendidikan pemegang saham secara rutin. Jika memang perlu sang orang tua bisa meminta bantuan dari *mentor* lainnya baik dalam lingkaran keluarga ataupun bukan seperti paman atau bibi, atau manajer berpengalaman, karena lebih mudah untuk belajar dengan orang yang disukai atau dihormati oleh sang calon suksesor.

3. Komite Pengembangan Karir

Cara lain untuk mendidik calon suksesor mengenai bisnis keluarga agar ia dapat mengambil keputusan karir yang lebih baik adalah dengan membentuk komite pengembangan karir. Komite ini bisa beranggotakan eksekutif senior dari keluarga, pemimpin dari divisi *human resources*, anggota dewan, konsultan dari luar, dan anggota senior keluarga dari luar lingkaran bisnis. Hal yang paling penting dari pemilihan anggota komite ini adalah kemampuan dan kemauan dari anggotanya untuk menjauhi prasangka mereka terhadap calon suksesor, meskipun mereka telah mengenal calon suksesor ini sejak kecil, serta berpikiran terbuka untuk memungkinkan kebebasan eksplorasi. Dari pertemuan yang rutin dengan komite ini, sang calon suksesor dapat memperoleh perhatian pribadi dan pertimbangan berdasarkan karir para anggota yang berbeda-beda dan pada akhirnya membantu calon suksesor mengenai pilihan pendidikan, pengalaman kerja, dan masa depannya.

4. Kesetaraan

Sementara proses *mentoring* sedang berjalan, tidak sedikit kemungkinan munculnya anggota keluarga lain yang berminat dengan tulus untuk mengejar karir di perusahaan keluarga. *Mentor* sebagai seorang senior di bisnis keluarga tidak boleh mengikutkan pandangan pribadinya untuk menilai anggota keluarga yang berminat ikut dalam bisnis keluarga. Oleh

karena itulah harus ada kriteria yang jelas dan diberlakukan kepada siapa saja yang akan masuk ke dalam bisnis keluarga, baik itu anggota keluarga maupun profesional lain. Hal ini dilakukan demi menghindari perspektif negatif mengenai penerimaan dan jenjang karir yang cepat bagi anggota keluarga yang kurang berkualifikasi dibandingkan profesional diluar kalangan keluarga.

5. Komite Modal Ventura

Seiring berjalannya proses *mentoring*, ada kemungkinan bahwa sang calon suksesor akan memiliki pandangan lain terhadap masa depannya. Bukan berarti proses *mentoring* ini gagal, akan tetapi sang calon suksesor telah mewarisi semangat dan bakat wirausaha dari sang *mentor* dan memutuskan untuk menghadapi tantangan baru dalam karirnya. Kita sebagai pemimpin bisnis keluarga harus mendukung keputusan tersebut, akan tetapi tetap memperhatikan dan menilai manfaat apa yang bisa diambil dari keputusan sang calon suksesor, dengan cara membentuk sebuah komite modal ventura yang beranggotakan baik keluarga dan diluar keluarga yang telah senior.

6. Partisipasi Keluarga

Tanpa arahan yang jelas maka banyak baik anggota keluarga maupun calon suksesor akan berpikir bahwa mereka hanya mempunyai pilihan untuk masuk atau keluar dari bisnis keluarga. Tugas dari seorang *mentor* adalah menyediakan jalan lain bagi pemegang saham tersebut untuk berpartisipasi dalam perusahaan keluarga dalam rangka mengembangkan rasa tanggung jawab pribadi terhadap warisan mereka sendiri. Contohnya seorang anak yang tidak memiliki keinginan untuk menjadi suksesor bisa didorong untuk melayani di dewan direksi.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah jenis penelitian dengan metode kualitatif deskriptif, yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel yang lain (Sugiyono, 2003). Penulis memilih metode kualitatif karena *succession plan* berhubungan langsung dengan tindakan manusia, antara lain keluarga sebagai pemilik bisnis, pemimpin bisnis keluarga generasi awal, dan calon suksesor yang akan memimpin *family business* di masa depan.

Dalam penelitian tentang perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga PT Mandalasena Perkasa Motor ini penulis menggunakan teknik pengumpulan data melalui wawancara tidak terstruktur, meskipun dilakukan dengan panduan wawancara yang telah disiapkan sebelumnya, akan tetapi proses wawancara sendiri disesuaikan dengan perkembangan di lapangan sehingga memungkinkan adanya pengembangan pertanyaan untuk menggali data secara lebih mendalam.

Sumber data yang digunakan adalah sumber data primer dan sekunder. Menurut Silalahi (2006), data primer adalah suatu objek ataupun dokumen asli yang berupa material mentah dari perlakuan utamanya yang disebut *first-hand information*,

sedangkan data sekunder adalah data yang dikumpulkan berasal dari tangan kedua atau sumber-sumber lain yang telah tersedia sebelum penelitian dilakukan.

Penelitian dengan subjek penelitian perusahaan keluarga PT Mandalasena Perkasa Motor dan objek penelitian perencanaan suksesi ini mengambil empat orang narasumber yang dianggap dapat mewakili untuk memberikan data yang diperlukan dalam penelitian ini. Narasumber yang dipilih dalam penelitian ini adalah :

1. Narasumber 1, penulis akan mewawancarai dan melakukan observasi terhadap CEO dari perusahaan keluarga PT Mandalasena Perkasa Motor yang merupakan generasi pertama atau founder dari bisnis keluarga ini.
2. Narasumber 2, penulis akan mewawancarai dan melakukan observasi kepada anak ke 2 dari pemimpin PT Mandalasena Perkasa Motor yang menjadi calon suksesor pertama perusahaan keluarga ini.
3. Narasumber 3, penulis akan mewawancarai dan melakukan observasi kepada suami dari anak ke 3 pemimpin PT Mandalasena Perkasa Motor yang menjadi calon suksesor kedua dari perusahaan keluarga ini.
4. Narasumber 4, penulis akan mewawancarai dan melakukan observasi pada karyawan PT Mandalasena Perkasa Motor yang telah mengabdikan diri selama minimal 10 tahun dan diharapkan memahami kondisi internal perusahaan yang berhubungan dengan suksesi.

Aktivitas dalam analisis data menurut Miles dan Huberman (1984) dalam Emzir (2010) adalah :

1. Reduksi Data
Mereduksi berarti : merangkum, memilih hak-hak pokok, memfokuskan pada hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu.
2. Penyajian Data
Menyajikan data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan dalam bentuk : uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sebagainya.
3. Penarikan Kesimpulan
Kesimpulan awal yang disajikan masih bersifat sementara dan dapat berubah, akan tetapi bila didukung dengan bukti yang kuat, maka kesimpulan yang dikemukakan dapat dipercaya.

Setelah data disajikan, peneliti dapat menarik kesimpulan dari data-data yang telah disajikan tersebut. Untuk menguji keabsahan data digunakan teknik triangulasi. Wiersma (1986) dalam Sugiyono (2008) mengatakan bahwa triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dalam penelitian perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga PT Mandalasena Perkasa Motor ini dilakukan triangulasi sumber dengan membandingkan hasil wawancara yang telah dilakukan kepada 4 orang narasumber kemudian dideskripsikan dan dikelompokkan sesuai kebutuhan sehingga dapat ditarik kesimpulan.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Profil Perusahaan

PT Mandalasena Perkasa Motor adalah perusahaan keluarga

yang bergerak dalam industri otomotif yaitu menjual mobil baru merek H serta melayani jasa *service*, dan didirikan pada tahun 1976 di kota Malang. Perusahaan keluarga ini dapat dikategorikan sebagai *Family Business Enterprise (FBE)*, yang berarti perusahaan ini didirikan dan dikelola oleh keluarga dan dicirikan dengan adanya anggota keluarga yang memegang posisi kunci / penting di perusahaan tersebut. (Susanto, 2007). PT Mandalasena Perkasa Motor yang memiliki lingkup pemasaran seluruh kota Malang Raya dan sekitarnya ini didirikan oleh Muljanto Pribadi kemudian diserahkan kepada istrinya Linggasari Sutandar yang hingga saat ini memimpin perusahaan keluarga sebagai direktur utama.

Kriteria Pemilihan Suksesor

Conscience

Menurut Carlock dan Ward (2001), salah satu kriteria yang harus dimiliki oleh calon suksesor adalah *conscience* atau suara hati, seorang calon suksesor yang tepat untuk memimpin perusahaan keluarga di masa depan harus dapat dipercaya dan dapat menunjukkan itikad baik bahwa sang calon suksesor memiliki keinginan untuk membawa perusahaan menjadi berkembang dan semakin baik. Kedua calon suksesor memiliki motivasi yang kuat untuk membuat perusahaan menjadi semakin baik, yaitu karena keterlibatannya yang sudah lama dengan perusahaan dan juga minatnya yang besar dalam dunia otomotif. Tidak hanya itu, pihak keluarga juga mendukung penuh kedua calon suksesor untuk maju sebagai pengganti dari *Incumbent* di PT Mandalasena Perkasa Motor karena memiliki itikad baik dan selalu bersemangat dalam melakukan pekerjaannya.

Hal ini juga didukung oleh pernyataan dari Narasumber 1 dan 4 yang membuktikan bahwa Narasumber 2 sudah terlibat dan menunjukkan minatnya untuk bergabung dalam perusahaan keluarga PT Mandalasena Perkasa Motor sejak menempuh pendidikan tinggi dan akhirnya melibatkan diri dengan perusahaan keluarga ini setelah Narasumber 2 lulus dari kuliahnya. Narasumber 2 juga didukung sepenuhnya oleh pihak keluarga untuk maju menggantikan Narasumber 1 sebagai direktur utama. Sementara Narasumber 1 dan 4 juga memberikan pernyataan mengenai Narasumber 3 bahwa yang bersangkutan telah membuktikan motivasinya untuk membawa perusahaan menjadi lebih baik lagi dengan bekal pengalaman dan minatnya di industri otomotif yang besar. Kedua calon suksesor tersebut telah menunjukkan itikad baiknya melalui motivasi mereka yang sangat baik untuk membawa perusahaan menjadi lebih baik lagi.

Dari hasil wawancara dengan keempat narasumber dapat disimpulkan bahwa kedua calon suksesor telah memenuhi kriteria *conscience* milik Carlock dan Ward (2001). Kedua calon suksesor telah membuktikan bahwa dirinya memiliki motivasi yang kuat dan memiliki itikad yang baik untuk membuat PT Mandalasena Perkasa Motor menjadi lebih berkembang jika mereka menempati posisi direktur utama di kemudian hari.

Credibility

Menurut Carlock dan Ward (2001), salah satu kriteria yang

harus dimiliki oleh calon suksesor adalah *Credibility* yang berarti seorang calon suksesor yang nantinya akan menjadi pemimpin tertinggi suatu perusahaan keluarga harus mendapatkan rasa hormat maupun penghargaan yang didasarkan dari hasil kerja atau tindakannya. Kedua calon suksesor telah memberikan berbagai hal yang membawa dampak positif baik bagi perusahaan maupun keluarga. Tidak hanya itu, kedua calon suksesor juga telah membuktikan bahwa dirinya mengetahui apa yang menjadi target dari perusahaan tempatnya sekarang meniti karir, baik target jangka pendek maupun jangka panjang yang dapat kita bandingkan dengan pernyataan Narasumber 1, hal ini membuktikan bahwa Narasumber 2 dan 3 sebagai calon suksesor mengerti apa yang menjadi tujuan utama perusahaan dan mendapatkan apresiasi dari Narasumber 1 dan 4.

Narasumber 1 dan 4 juga mengatakan hal yang sama yang dapat membantu menegaskan bahwa Narasumber 2 dan 3 adalah calon suksesor yang kredibel untuk menjadi pemimpin PT Mandalasena Perkasa Motor di masa depan. Sebagai *Incumbent*, Narasumber 1 telah menyaksikan sendiri berbagai macam perubahan yang diberikan oleh kedua calon suksesor demi membuat PT Mandalasena Perkasa Motor mampu bersaing dengan kompetitornya dengan lebih baik lagi. Narasumber 4 sebagai karyawan yang telah bekerja lebih lama dari kedua calon suksesor juga menyebutkan bahwa dengan keterlibatan kedua calon suksesor di perusahaan, banyak hal baru yang diterapkan seperti pembaharuan peralatan di bengkel dan juga pelayanan pelanggan pasca jual yang ditingkatkan demi membuat PT Mandalasena Perkasa Motor menjadi lebih baik lagi.

Dari hasil wawancara dengan keempat narasumber dapat disimpulkan bahwa kedua calon suksesor memenuhi salah satu kriteria dari teori Carlock dan Ward (2001), yaitu sub dimensi *Credibility*. Kedua calon suksesor telah menyumbangkan banyak hal positif dan memahami target perusahaan sehingga mendapatkan pengakuan atau penghargaan dari rekan kerjanya.

Coaching

Menurut Carlock dan Ward (2001), salah satu kriteria yang harus dimiliki oleh calon suksesor adalah *Coaching* yang berarti sebagai calon pemimpin perusahaan keluarga yang akan memberikan pengaruh dan pengajaran bagi anak buahnya, calon suksesor harus memiliki kemampuan sebagai orang yang mampu memberi contoh, memberikan masukan, dan mengembangkan kemampuan orang lain. Kedua calon suksesor selama ini hanya melakukan bimbingan dan bantuan kepada karyawan baru atau karyawan yang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya. Narasumber 2 sebagai manajer operasional bagian sales selalu ambil bagian untuk memberikan pelatihan kepada baik anggota baru dalam tim kerjanya maupun kepada anak buahnya yang mengalami kesulitan. Sedangkan Narasumber 3 sebagai manajer operasional bagian service setiap hari selalu turun ke bengkel untuk melakukan pengecekan dan memberikan bantuan ketika anak buahnya mengalami kesulitan dalam mengerjakan

tugasnya.

Pernyataan kedua calon suksesor tersebut dikonfirmasi oleh informasi yang diberikan oleh Narasumber 1 dan 4. Narasumber 1 sebagai *Incumbent* mengatakan bahwa kedua calon suksesor selalu memberikan bantuan kepada anak buahnya yang mengalami kebingungan atau mendapat masalah dalam pekerjaannya. Hal ini didukung oleh Narasumber 4 yang sering kali menyaksikan dan mengalami sendiri bantuan yang dilakukan oleh Narasumber 2 dan 3, ia dan rekan-rekannya mengatakan bahwa kedua calon suksesor selalu siap memberikan bantuan kepada mereka jika mengalami kesulitan dan membutuhkan bimbingan dari pihak atasan.

Dari hasil wawancara dengan keempat narasumber dapat disimpulkan bahwa Narasumber 2 dan 3 sebagai calon suksesor keduanya hanya melakukan sebagian dari salah satu kriteria pemilihan suksesor milik Carlock dan Ward (2001), yaitu *Coaching*. Kedua calon suksesor hanya memberikan bantuan kepada karyawannya yang mengalami kesulitan dan membutuhkan bantuan, tetapi belum dapat melakukan *Coaching* secara maksimal yaitu mengembangkan kemampuan orang lain.

Capability

Menurut Carlock dan Ward (2001), salah satu kriteria yang harus dimiliki oleh calon suksesor adalah *Capability* yang berarti sebagai pemimpin perusahaan keluarga di masa depan yang penuh dengan hal-hal yang rumit harus memiliki kemampuan yang baik dalam bidang moral dan kecerdasan yang dibutuhkan dalam bisnis keluarga. Kedua calon suksesor dapat membuktikan kapabilitasnya untuk menjadi pemimpin di perusahaan keluarga. Narasumber 2 dan 3 keduanya telah memiliki pengalaman memimpin rapat perusahaan, hal ini menunjukkan bahwa keduanya memiliki kemampuan yang baik dalam bidang moral sebagai pemimpin dan kecerdasan mengenai bisnis yang dia tangani. Selain itu kedua calon suksesor tersebut juga mengatakan bahwa selama ini tidak pernah mengalami permasalahan yang melibatkan urusan keluarga dan perusahaan, hal ini membuktikan bahwa kedua calon suksesor dapat mengatur berbagai hal seperti jadwal dan kepentingan pribadi dan keluarga agar tidak menjadi masalah bagi perusahaan.

Pernyataan yang disampaikan oleh Narasumber 2 dan 3 tersebut juga dipertegas oleh informasi yang diberikan oleh Narasumber 1 dan 4. Narasumber 1 yang merupakan *Incumbent* mengkonfirmasi bahwa kedua calon suksesor telah berhasil menjaga hubungan yang baik dengan rekan kerja dan karyawan melalui agenda pertemuan antara atasan dan bawahan setiap bulannya. Narasumber 1 juga membenarkan bahwa selama ini berkat kepintaran Narasumber 2 dan 3 dalam membagi waktu dan urusan antara keluarga dan perusahaan, selama ini tidak pernah ada permasalahan mengenai hal tersebut. Narasumber 4 sebagai orang yang pernah mengikuti dan menyaksikan kedua calon suksesor memimpin sebuah rapat mengatakan bahwa keduanya memiliki kemampuan sebagai calon pemimpin di masa depan, didukung juga dengan fakta tidak adanya permasalahan mengenai keluarga dan

perusahaan selama ini.

Dari hasil wawancara keempat narasumber dapat disimpulkan bahwa kedua calon suksesor PT Mandalasena Perkasa Motor memiliki kemampuan yang baik di bidang moral dan kecerdasan yang dibutuhkan oleh calon suksesor dan memenuhi kriteria dari calon suksesor oleh Carlock dan Ward (2001), yaitu *Capability*. Keduanya mampu membuktikan kapabilitasnya dengan mampu mengatur sebuah rapat dan urusan antara keluarga dan perusahaan.

Commitment

Menurut Carlock dan Ward (2001), salah satu kriteria yang harus dimiliki oleh calon suksesor adalah komitmen yang berarti sebagai calon pemimpin perusahaan keluarga di masa depan yang penuh dengan kuasa atas perusahaannya, calon suksesor harus memiliki rasa bertanggung jawab dan setia terhadap bisnis keluarga. Kedua calon suksesor memiliki komitmen yang sangat kuat terhadap perusahaan. Narasumber 2 adalah putri dari Narasumber 1 yang telah memiliki ikatan emosional yang kuat sejak Narasumber 2 kecil yang sering dibawa oleh orang tuanya ke perusahaan, Narasumber 2 mengatakan bahwa PT Mandalasena Perkasa Motor adalah bagian dari hidupnya, dan dirinya ingin ikut bagian dalam mengembangkan perusahaan menjadi lebih maju lagi. Sementara itu Narasumber 3 mengatakan bahwa minat dan keahliannya berada dalam bidang industri otomotif sehingga pilihan karirnya pun berada dalam bidang yang sama. Ditambah lagi setelah menjadi bagian keluarga *Incumbent*, Narasumber 3 merasa berterima kasih dan berjanji akan membuat PT Mandalasena Perkasa Motor menjadi lebih baik lagi.

Pernyataan kedua calon suksesor tersebut didukung oleh informasi dari Narasumber 1 dan 4, Narasumber 1 yang merupakan *Incumbent* dan kepala keluarga mengatakan bahwa kedua calon suksesor memiliki komitmen dan motivasi yang kuat untuk mengembangkan bisnis dan mempersiapkan perusahaan untuk menghadapi suksesor, didukung dengan minat kedua calon suksesor yang besar dan pengalaman bekerja dan internal mengenai perusahaan keluarga ini. Narasumber 4 yang merupakan pegawai yang telah bekerja lama di PT Mandalasena Perkasa Motor membenarkan hal ini, bahwa kedua calon suksesor adalah orang yang sangat bersemangat untuk membuat perusahaan menjadi lebih baik lagi, keduanya telah menyumbangkan ide dan gagasan yang dianggap mampu mengembangkan perusahaan.

Dilihat dari hasil wawancara dengan keempat narasumber dapat disimpulkan bahwa kedua calon suksesor memenuhi salah satu kriteria dari calon suksesor sesuai dengan teori Carlock dan Ward (2001) yaitu *Commitment*. Kedua calon suksesor menunjukkan minat dan komitmen yang besar untuk membawa perusahaan menjadi lebih baik di masa depan.

Competence

Menurut Carlock dan Ward (2001), salah satu kriteria yang harus dimiliki oleh calon suksesor adalah kompetensi yang berarti calon pemimpin perusahaan keluarga di masa depan yang mendapatkan laporan dari setiap divisi di perusahaannya

harus memiliki pengetahuan yang baik dan menyeluruh dalam hal-hal teknis dalam bisnis keluarga. Kedua calon suksesor mengaku mendapatkan pengetahuan mengenai hal-hal teknis yang ada dalam perusahaan keluarga PT Mandalasena Perkasa Motor melalui bantuan rekan kerjanya yang berada di divisi yang bersangkutan, tentu saja hal ini sangat penting karena orang yang mengetahui segala hal yang penting yang ada dalam suatu divisi, melebihi sang pemimpin sendiri, adalah orang yang bekerja dalam divisi itu sendiri. Narasumber 2 dan 3 mengaku diberikan pengetahuan oleh divisi yang bersangkutan atas dasar perintah dari Narasumber 1 sendiri. Tidak hanya mengetahui hal teknis, kedua narasumber juga memahami dengan baik kekuatan dan kelemahan perusahaan yang bila dibandingkan akan sesuai dengan pernyataan mengenai kekuatan dan kelemahan perusahaan menurut sang *Incumbent* sendiri.

Pernyataan kedua calon suksesor tersebut didukung oleh informasi yang diberikan oleh Narasumber 1 dan 4. Narasumber 1 mengakui bahwa kedua calon suksesor diharuskan untuk mengetahui seluk beluk perusahaan, termasuk hal-hal teknisnya, dengan diajarkan langsung oleh mereka yang berada di divisi yang bersangkutan, dengan begitu maka calon suksesor akan lebih memahami kondisi yang sebenarnya dibandingkan hanya teori dari sang *Incumbent* sendiri. Narasumber 4 juga mengakui bahwa kedua calon suksesor pada awal masuk kedalam PT Mandalasena Perkasa Motor diberikan perintah oleh Narasumber 1 untuk belajar langsung mengenai keadaan dan hal-hal teknis perusahaan pada divisi yang bersangkutan, Narasumber 4 sendiri pernah diminta bantuan oleh sang *Incumbent* untuk memberikan pengajaran kepada Narasumber 3 yang berkaitan dengan Spare Parts milik perusahaan.

Dilihat dari hasil wawancara yang dilakukan kepada keempat narasumber maka dapat disimpulkan bahwa kedua calon suksesor telah memiliki salah satu dari kriteria pemilihan calon suksesor milik Carlock dan Ward (2001), yaitu *Competence*. Kedua calon suksesor telah mendapat pengajaran secara langsung dari divisi yang bersangkutan demi memahami hal-hal teknis tentang perusahaan.

Communication

Menurut Carlock dan Ward (2001), salah satu kriteria yang harus dimiliki oleh calon suksesor adalah komunikasi yang berarti sebagai calon pemimpin perusahaan keluarga di masa depan yang pasti berhubungan dengan berbagai macam orang, calon suksesor harus memiliki kemampuan untuk membina hubungan yang baik tidak hanya kepada rekan kerja saja tetapi juga kepada bawahan sehingga terjadi pertukaran informasi yang baik. Kedua calon suksesor selalu menjaga komunikasi sebagai salah satu faktor utama kunci keberhasilan bisnis dengan baik. Narasumber 2 merasa bahwa dengan menjaga komunikasi terhadap mereka yang berada di lapangan maka kita akan dapat mengerti kondisi pasar yang sebenarnya, karena mereka yang berada di lapanganlah yang mengerti situasi dan kondisi pasar. Narasumber 3 mengatakan bahwa ia selalu menjaga komunikasi dengan pihak bawahan dengan cara

mengadakan pertemuan rutin dengan para bawahan di setiap akhir bulan. Pertemuan ini menurutnya bertujuan untuk membuat komunikasi antara atasan dan bawahan menjadi terjaga sehingga tidak ada informasi penting yang terlupakan.

Pernyataan oleh Narasumber 2 dan 3 juga diperkuat oleh informasi yang didapat dari Narasumber 1 dan 4. Narasumber 1 yang merupakan *Incumbent* membenarkan bahwa kedua calon suksesor mampu menjaga hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, bahkan melebihi dirinya, dengan cara selalu menjaga komunikasi tetap lancar setiap waktu. Narasumber 1 juga turut berperan dalam kegiatan rapat bulanan yang dilakukan oleh Narasumber 3 dengan cara ikut hadir dalam rapat tersebut meskipun tidak setiap saat Narasumber 1 dapat mengahadirinya. Narasumber 4 merupakan saksi nyata yang menegaskan bahwa kedua calon suksesor mampu menjaga hubungan komunikasi antara atasan dan bawahan tetap terjaga dengan baik, menurutnya kedua calon suksesor tidak pernah keberatan ketika salah satu rekan kerja Narasumber 4 membutuhkan waktu untuk berkonsultasi mengenai pekerjaannya. Narasumber 4 juga merupakan bagian dari rapat bulanan yang dijadwalkan Narasumber 3 setiap bulannya.

Dilihat dari hasil wawancara yang dilakukan terhadap keempat narasumber maka dapat disimpulkan bahwa kedua calon suksesor memenuhi salah satu kriteria dari teori pemilihan calon suksesor oleh Carlock dan Ward yaitu *Communication*. Kedua calon suksesor mennganggap bahwa komunikasi adalah salah satu faktor penting yang harus dijaga untuk memperlancar bisnis, dan mereka berdua telah melakukan hal tersebut dengan segala kegiatan yang ada dengan hasil yang memuaskan.

Mentoring

Pengembangan Karir

Menurut Grady (2002), salah satu hal yang sangat penting yang harus diperhatikan oleh para *mentor* dalam membentuk generasi selanjutnya atau calon suksesor menjadi pemimpin dari sebuah perusahaan keluarga adalah memahami pengembangan karir. Sebagai seorang *Incumbent* dan *Mentor* yang baik harus memahami perkembangan karir dari calon suksesor, yang artinya seorang *mentor* tidak boleh memaksakan kehendak bahwa calon suksesor harus menjadi orang yang nantinya menggantikannya tanpa memberi kesempatan calon suksesor untuk meniti karir dalam bidang lain.

Jika kita melihat dari informasi yang diberikan oleh Narasumber 1 dan 4, kedua calon suksesor tidak pernah menyampaikan bahwa mereka memiliki keinginan untuk berkarir di bidang usaha lain selain bekerja di PT Mandalasena Perkasa Motor. Narasumber 1 sebagai *Incumbent* dan ibu dari kedua calon suksesor mengatakan bahwa ia tidak pernah mendengar kedua calon suksesor untuk berkarir di bidang yang lain karena memang sejak awal kedua calon suksesor menunjukkan minatnya untuk bekerja di perusahaan keluarga miliknya. Hal ini dapat dibuktikan dengan pernyataan oleh Narasumber 2 dan 3 yang mengaku tidak pernah memiliki

keinginan untuk berkarir di tempat lain selain perusahaan keluarganya sendiri. Hal ini disebabkan karena mereka merasa memiliki dan terpanggil untuk mengembangkan bisnis tersebut. Akan tetapi Narasumber 1 menambahkan bahwa dirinya akan mendukung penuh jika memang kedua calon suksesor memilih untuk berkarir di bidang lain, dengan kondisi bahwa karir tersebut bisa membawa dampak positif bagi kedua calon suksesor.

Dilihat dari hasil wawancara yang dilakukan kepada keempat narasumber maka dapat disimpulkan bahwa kedua calon suksesor tidak memiliki keinginan untuk berkarir di bidang lain bukan karena tidak disetujui oleh *Incumbent*, akan tetapi karena kedua calon suksesor memiliki minat yang besar terhadap perusahaan keluarga PT Mandalasena Perkasa Motor. Sang *Incumbent* juga menyatakan bahwa dirinya siap mendukung jika calon suksesor berminat untuk mengembangkan karir di bidang yang lain, sehingga sang *mentor* yaitu Narasumber 1 bisa disimpulkan telah memenuhi teori Grady (2002) mengenai *mentoring* dengan sub dimensi pengembangan karir dengan baik.

Komite Pengembangan Karir

Menurut Grady (2002), salah satu hal yang sangat penting yang harus diperhatikan oleh para *mentor* dalam membentuk generasi selanjutnya atau calon suksesor menjadi pemimpin dari sebuah perusahaan keluarga adalah pembentukan komite atau tim pengembangan karir. Komite ini bertujuan agar sang calon suksesor dapat menerima ilmu dari berbagai macam anggotanya yang berasal dari berbagai macam profesi di perusahaan tersebut.

Jika kita melihat informasi yang diberikan oleh Narasumber 2 dan 3, kedua calon suksesor mengatakan bahwa selama mereka bekerja di PT Mandalasena Perkasa motor tidak pernah ada pembentukan suatu tim yang bertujuan untuk membantu mereka mengarahkan diri memilih dan mengembangkan karir mereka. Hal ini juga dibenarkan oleh Narasumber 4 sebagai salah satu karyawan yang telah bekerja selama puluhan tahun di perusahaan ini, bahwa Narasumber 1 tidak pernah membentuk komite atau tim apapun yang bertujuan untuk mengembangkan karir kedua calon suksesor. Narasumber 1 juga mengakui bahwa dirinya sebagai *Incumbent* tidak pernah terpikirkan dan membentuk komite pengembangan karir sebab Narasumber 1 merasa kedua calon suksesor sudah cukup menerima pengetahuan mengenai bisnis dan karirnya melalui bantuan sang *Incumbent* sendiri serta bantuan dari divisi yang bersangkutan ketika memang diperlukan, akan tetapi tidak pernah ada sebuah tim yang ditujukan khusus untuk membantu mengembangkan karir sang calon suksesor secara rutin.

Dilihat dari hasil wawancara dengan keempat narasumber dapat disimpulkan bahwa Narasumber 1 sebagai *mentor* tidak pernah membentuk komite pengembangan karir seperti yang disarankan oleh teori milik Grady (2002). Narasumber 1 merasa bahwa kedua calon suksesor cukup diberi bimbingan olehnya sendiri dan bantuan dari rekan kerja jika memang diperlukan.

Pengetahuan Tentang Bisnis

Menurut Grady (2002), salah satu hal yang sangat penting yang harus diperhatikan oleh para *mentor* dalam membentuk generasi selanjutnya atau calon suksesor menjadi pemimpin dari sebuah perusahaan keluarga adalah memberikan pengetahuan tentang bisnis kepada calon suksesor. Tugas dari *mentor* kepada sang calon suksesor adalah menyediakan informasi mengenai bisnis keluarga sebanyak mungkin ketika calon suksesor menunjukkan ketertarikannya terhadap bisnis keluarga tersebut.

Jika kita melihat dari informasi yang diberikan oleh Narasumber 2 dan 3, kedua calon suksesor mengatakan bahwa keduanya telah mendapatkan pengetahuan tentang bisnis yang diberikan oleh Narasumber 1. Narasumber 2 mengatakan bahwa sejak kecil ia telah diberikan pengetahuan dan pengalaman mengenai perusahaan keluarganya hingga akhirnya Narasumber 2 berminat untuk bekerja di perusahaan tersebut dan menempuh pendidikan yang diperlukan sebagai modal untuk mengembangkan bisnis keluarganya. Narasumber 3 juga mengatakan sejak ia secara resmi bergabung dengan perusahaan keluarganya setelah menikah dengan putri dari Narasumber 1, dia diberikan pengajaran secara langsung oleh Narasumber 1 sendiri mengenai sejarah perusahaan, visi, dan apa yang akan diwariskan oleh sang *Incumbent* jika nantinya mundur dari jabatan direktur utama. Hal ini dikonfirmasi oleh Narasumber 1 yang merupakan mentor kedua calon suksesor, Narasumber 1 mengatakan bahwa dirinya lah yang selalu memberikan informasi mengenai perusahaan kepada kedua calon suksesor agar nantinya jika menjadi pengganti dirinya, sang calon suksesor sudah menguasai segala informasi yang dibutuhkan untuk mengembangkan bisnis. Narasumber 4 juga mengatakan hal yang sama bahwa kedua calon suksesor saat ini telah memahami informasi penting mengenai bisnis keluarga berkat bimbingan dari Narasumber 1 sebagai mentornya.

Dilihat dari hasil wawancara dengan keempat narasumber dapat disimpulkan bahwa kedua calon suksesor telah mendapatkan pengetahuan tentang bisnis dengan baik yang diberikan oleh Narasumber 1 sehingga pengalaman yang diberikan dapat menjadi modal bagi perkembangan calon suksesor. Narasumber 1 telah membuktikan bahwa proses mentoring dalam sub dimensi pengetahuan tentang bisnis telah ia jalankan dengan baik.

Kesetaraan

Menurut Grady (2002), salah satu hal yang sangat penting yang harus diperhatikan oleh para *mentor* dalam membentuk generasi selanjutnya atau calon suksesor menjadi pemimpin dari sebuah perusahaan keluarga adalah prinsip kesetaraan. Kesetaraan disini adalah adanya kriteria yang jelas bagi siapa saja yang memiliki keinginan untuk bergabung dengan perusahaan keluarga, baik dari anggota keluarga maupun profesional lain, agar mengikuti standar peraturan perusahaan yang sudah ditetapkan. Hal ini penting dilakukan agar menghindari adanya anggota keluarga yang kurang berkompoten yang masuk kedalam bisnis keluarga

dibandingkan profesional lain yang lebih berkompeten. Dengan adanya kriteria dan standar yang jelas ini maka kita bisa memastikan hanya orang yang berkompeten saja yang akan mendampingi calon suksesor di masa depan.

Jika kita melihat informasi yang diberikan oleh keempat narasumber, semua calon karyawan baru yang akan masuk ke PT Mandalasena Perkasa Motor harus mengikuti standar dan peraturan yang ada. Narasumber 1 sebagai direktur utama mengatakan selama ini tidak pernah ada anggota keluarga lain yang masuk ke dalam perusahaan, akan tetapi sang *Incumbent* memastikan bahwa semua calon pegawai baru akan menerima perlakuan yang sama, sebab yang akan menyeleksi adalah kedua calon suksesor sendiri bersama tim kerjanya masing-masing. Hal ini dibenarkan oleh Narasumber 2 dan 3 yang merupakan calon suksesor di perusahaan keluarga PT Mandalasena Perkasa Motor, semua calon pegawai baru akan melalui berbagai tahapan sebelum akhirnya diterima masuk di perusahaan, sekalipun calon karyawan tersebut adalah anggota keluarga. Narasumber 4 juga mendukung informasi tersebut dengan mengatakan bahwa dirinya bersama dengan calon Narasumber 3 pernah melakukan salah satu prosedur rekrutmen yaitu interview kepada calon karyawan baru, Narasumber 4 menambahkan bahwa selama bekerja di perusahaan ini, tidak pernah ada karyawan yang masuk tanpa mengikuti prosedur rekrutmen yang ada terlebih dahulu, semua orang yang berminat untuk bergabung dalam perusahaan harus mengikuti berbagai prosedur standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan keluarga ini.

Dilihat dari hasil wawancara dengan keempat narasumber maka dapat disimpulkan bahwa proses mentoring dengan sub dimensi kesetaraan telah berjalan dengan sempurna sesuai dengan teori Grady (2002). Semua calon karyawan yang akan bekerja di PT Mandalasena Perkasa Motor akan selalu mengikuti berbagai prosedur yang ada tanpa pengecualian terhadap anggota keluarga sekalipun.

Komite Modal Ventura

Menurut Grady (2002), salah satu hal yang sangat penting yang harus diperhatikan oleh para *mentor* dalam membentuk generasi selanjutnya atau calon suksesor menjadi pemimpin dari sebuah perusahaan keluarga adalah pembentukan modal ventura. Komite modal ventura perlu dibentuk jika memang kedua calon suksesor tidak berminat untuk melanjutkan karir menggantikan *Incumbent* atau bila sang calon suksesor memiliki keinginan untuk mengembangkan karir di bisnis yang baru. Komite modal ventura dibentuk bertujuan untuk membantu sang calon suksesor menilai potensi bisnis baru yang akan dibuatnya.

Jika kita melihat informasi yang diberikan oleh Narasumber 1 dan 4, sang *Incumbent* tidak pernah menerima pernyataan dan kedua calon suksesor bahwa mereka ingin tidak tertarik untuk melanjutkan perusahaan keluarga atau memiliki keinginan untuk membentuk usaha atau bisnis sendiri. Oleh karena itu Narasumber 1 merasa tidak perlu membentuk komite modal ventura yang bertujuan untuk membantu calon suksesor mengevaluasi calon bisnis mereka. Narasumber 4

juga mengkonfirmasi bahwa kedua calon suksesor selama ini tidak memiliki keinginan untuk membuka bisnis baru karena keduanya menunjukkan minat yang besar terhadap bisnis keluarganya. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Narasumber 2 dan 3, kedua calon suksesor mengatakan bahwa tidak pernah dibentuk komite modal ventura karena memang kedua calon suksesor tidak memiliki minat untuk membuka bisnis baru dan hanya berfokus kepada pengembangan perusahaan keluarga PT Mandalasena Perkasa Motor.

Dilihat dari hasil wawancara kepada keempat narasumber maka dapat disimpulkan bahwa komite modal ventura tidak pernah dibentuk dan tidak sesuai dengan teori milik Grady (2002) mengenai *mentoring* dengan sub dimensi komite modal ventura, dengan alasan kedua calon suksesor tidak memiliki niat untuk membuka usaha baru dan hanya memiliki keinginan untuk membawa perusahaan keluarga

Partisipasi Keluarga

Menurut Grady (2002), salah satu hal yang sangat penting yang harus diperhatikan oleh para *mentor* dalam membentuk generasi selanjutnya atau calon suksesor menjadi pemimpin dari sebuah perusahaan keluarga adalah partisipasi keluarga. Yang dimaksud dengan partisipasi keluarga disini adalah memberikan kesempatan bagi kedua calon suksesor untuk tetap menjadi bagian dalam bisnis keluarga meskipun tidak memiliki minat untuk meneruskan *Incumbent* menjadi direktur utama, maupun kepada anggota keluarga yang lain untuk mengambil bagian dalam bisnis keluarga meskipun tidak secara langsung.

Jika kita melihat informasi yang diberikan oleh Narasumber 2 dan 3, kedua calon suksesor mengatakan bahwa PT Mandalasena Perkasa Motor membuka kesempatan bagi anggota keluarga untuk ikut berpartisipasi dan ambil bagian dari perusahaan keluarga meskipun tidak secara langsung. Narasumber 4 juga mengkonfirmasi pernyataan tersebut dengan mengatakan bahwa ada anggota keluarga yang ikut ambil bagian dalam PT Mandalasena Perkasa Motor walaupun tidak secara langsung. Ada 3 orang anggota keluarga yang ikut berpartisipasi meskipun tidak secara langsung yaitu suami dan kedua anak laki-laki dari Narasumber 1. Narasumber 1 menambahkan bahwa sang suami yang dahulu adalah direktur utama PT Mandalasena Perkasa Motor ikut menjadi komisaris karena sudah tidak mampu menjalankan tugas sebagai direktur dengan maksimal karena halangan usia, sementara kedua anak laki-lakinya menjadi komisaris pula karena mereka telah memiliki bisnis sendiri yang terlepas dari perusahaan keluarganya dan hanya berkecimpung dalam bisnis keluarga sebagai komisari saja.

Dilihat dari hasil wawancara kepada keempat narasumber maka dapat disimpulkan bahwa proses mentoring yang dilakukan oleh sang *Incumbent* berjalan sesuai salah satu sub dimensi milik Grady (2002) yaitu partisipasi keluarga telah dilakukan dengan baik. *Incumbent* sebagai *mentor* telah membuka kesempatan bagi anggota keluarga lain untuk ikut ambil bagian dari perusahaan keluarga dengan berpartisipasi dalam perusahaan walaupun secara pasif.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Sesuai dengan rumusan masalah penelitian dan didasarkan pada hasil pembahasan di bab sebelumnya, maka kesimpulan yang dapat diambil pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pada sub dimensi *Conscience*, kedua calon suksesor dapat memperlihatkan itikad baik yang dapat dilihat dari dukungan dari pihak keluarga serta motivasinya yang ingin membuat perusahaan keluarganya menjadi lebih baik dan berkembang di masa depan.
2. Pada sub dimensi *Credibility*, kedua calon suksesor mampu membuktikan bahwa mereka telah membawa perubahan bagi perusahaan ke arah yang positif dan berhasil mendapatkan rasa hormat dan pengakuan dari rekan kerjanya.
3. Pada sub dimensi *Coaching*, kedua calon suksesor telah melakukan sebagian dari teori yaitu memberikan contoh dan masukan kepada karyawan, akan tetapi belum fokus kepada upaya mengembangkan kemampuan karyawan.
4. Pada sub dimensi *Capability*, kedua calon suksesor mampu membuktikan bahwa mereka mampu menjaga dan meningkatkan hubungan dengan sesama rekan kerja dan juga menjaga keseimbangan antara kebutuhan keluarga dan perusahaan sehingga tidak pernah terjadi permasalahan.
5. Pada sub dimensi *Commitment*, kedua calon suksesor memperlihatkan komitmen yang kuat untuk menjadikan pengalaman dan minatnya sebagai modal serta rasa tanggung jawab yang ada pada kedua calon suksesor untuk membawa perusahaan menjadi lebih baik lagi.
6. Pada sub dimensi *Competence*, kedua calon suksesor mampu membuktikan bahwa mereka memahami kelebihan dan kekurangan perusahaan, serta hal-hal teknis perusahaan yang didapatnya dari bimbingan Incumbent dan beberapa rekan kerjanya.
7. Pada sub dimensi *Communication*, kedua calon suksesor memperlihatkan pengakuannya terhadap berbagai usaha kedua calon suksesor untuk meningkatkan dan mempertahankan komunikasi sebagai sarana untuk mengembangkan bisnis.

Kriteria pemilihan suksesor pada perusahaan keluarga PT Mandalasena Perkasa Motor dengan menggunakan indikator 7C secara umum telah berhasil diterapkan dengan baik, hanya saja indikator *Coaching* yang belum dilakukan secara lengkap.

8. Pada sub dimensi Pengembangan Karir, *mentor* atau sang *incumbent* mampu membuktikan bahwa kedua calon suksesor diberikan kebebasan untuk memilih karir dimana saja dan tidak dipaksakan harus menjadi calon suksesor di perusahaan keluarga milik Incumbent.
9. Pada sub dimensi Komite Pengembangan Karir, *mentor* atau sang *incumbent* menyatakan bahwa tidak pernah membentuk suatu tim yang bertujuan untuk mengembangkan karir kedua calon suksesor.

10. Pada sub dimensi Pengetahuan Tentang Bisnis, *mentor* atau sang *incumbent* mampu membuktikan bahwa kedua calon suksesor telah diberikan pengetahuan tentang bisnis mengenai sejarah perusahaan, visi, dan warisan perusahaan agar bisa dijadikan modal intelektual demi mengembangkan perusahaan.
11. Pada sub dimensi Kesetaraan, *mentor* atau sang *incumbent* membuktikan bahwa selalu menerapkan prosedur rekrutmen kepada semua calon karyawan baru termasuk kepada anggota keluarga yang berminat untuk berkarir di PT Mandalasena Perkasa Motor.
12. Pada sub dimensi Komite Modal Ventura, *mentor* atau sang *incumbent* menyatakan bahwa tidak pernah membentuk suatu tim yang bertujuan untuk membantu mengevaluasi calon suksesor seandainya ingin membuka bisnis baru.
13. Pada sub dimensi Partisipasi Keluarga, *mentor* atau sang *incumbent* membuktikan bahwa selalu membuka kesempatan bagi anggota keluarga yang ingin mengambil bagian dalam perusahaan keluarga walaupun secara pasif.

Proses *mentoring* kepada calon suksesor telah dilakukan dengan baik dan sesuai dengan kebutuhan di PT Mandalasena Perkasa Motor. Sang *mentor* yaitu direktur utama Lingasari Sutandar telah memberikan berbagai hal yang dibutuhkan oleh calon suksesor sebagai modal untuk menjadi pemimpin perusahaan keluarga berikutnya.

Saran

Berikut ini adalah saran-saran untuk perencanaan suksesi pada PT Mandalasena Perkasa Motor :

1. Disarankan kepada *Incumbent* untuk segera mencari tantangan dan tujuan baru selain mengelola perusahaan keluarga yang telah didirikan dan dikembangkan selama puluhan tahun.
2. Disarankan kepada calon suksesor ketika sudah menjalankan perusahaan agar dapat membentuk komite pengembangan karir ketika di masa depan melakukan proses suksesi.
3. Disarankan kepada *Incumbent* untuk menerapkan teori pemilihan calon suksesor 7C demi menyempurnakan proses suksesi dan juga kepada kedua calon suksesor ketika sudah menjalankan perusahaan di masa depan dan mulai mengalami proses *succession planning*.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, R.C., Mansi, S.A., Reeb, D.M., (2003). *Founding family ownership and the agency cost of debt*. Journal of Financial Economics 68 (2), 263–285.
- Arikunto, Suharsimi. (1989). *Prosedur Penelitian Suatu Praktek*. Surabaya: Bina Aksara.
- Azwar, Saifuddin. (2010). *Metode Penelitian*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar)
- Barontini, R., Caprio, L., (2005). *The effect of family control on firm value and performance—evidence from continental Europe*. ECGI Working Paper Series in Finance, pp. 1–58.
- Boyd J, Wircenski M, Upton N. (1999). *Mentoring in Family Firms: A Reflective Analysis of Senior Executives' Perceptions*.

- Bradley D, Burroughs L, (2010). *A Strategy For Family Business Succession Planning*. *Journal of Small Business Institute* Vol. 34, No.1
- Burke F, (2003). *Succession planning for small to medium-sized family businesses: A succession planning model*, February 2003
- Carlock, R. Dan Ward, J. (2001). *Strategic Planning for the family business: Parallel planning to unify the family and the business*. Houndsmill.
- Charles D. Fox IV, *Keeping it in the Family: Business Succession Planning*, SS039 A.L.I.- A.B.A.2009, 2013 (2011).
- Claessens, S., Djankov, S., Fan, J.P.H., Lang, L.H.P., (2002). *Disentangling the incentive and entrenchment effects of large shareholdings*. *Journal of Finance* 57, 2741–2771.
- Donnelley, Robert G. *The Family Business*. dalam Aronoff et. all. (ed). "Family Business Sourcebook". Marietta: Family Enterprise Publisher, 2002
- Emzir. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Friedman, Michael and Scott, Friedman.. (1994). *How to Run a Family Business*. Ohio: Betterway Books.
- Grady K. (2002). "Mentoring the Next Generation", *Family Business Know-How*.
- Lansberg, I. (2005). *Succeeding generations: realizing the dream of families in business*. Boston: Harvard Business School Press
- Maury, B., (2006). *Family ownership and firm performance: empirical evidence from Western European corporations*. *Journal of Corporate Finance* 12, 321–341.
- Miller, Le-Breton Miller, Lester, Canella, (2007). "Are Family Firms Really Superior Performers," *Journal of Corporate Finance*, Vol. 13, Issue 5.
- Moleong, Lexy. J. (2004). *Metode Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Poza, Ernesto j. (2010). *Family Business: Third Edition*. Cengage Learning Academic Resource Center
- Robbins Stephen P., (2001). *Organizational Behavior*. PT Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
- Silalahi, Ulber. (2006). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Unpar Press.
- Sugiyono. (2003). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung. Pusat Bahasa Depdiknas.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Cetakan ke-17. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, A.B. (2007). *The Jakarta consulting group on family business*. Jakarta : The Jakarta Consulting Group.
- Umar, Husein. (2003). *Metode Riset Perilaku Organisasi*. Jakarta : Gramedia
- Ward, John L. (2002). *The Special Role of Strategic Planning for Family Business*, dalam Aronoff et. al. (ed). *Family Business Sourcebook*. Marietta : Family Enterprise Publishers)