

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Objek Penelitian

PD. Bina Pratama Putra merupakan perusahaan keluarga yang didirikan di kota Bandung. PD. Bina Pratama Putra beralamat di komplek Sumber Nanjung 1, kota Bandung, Jawa Barat. Perusahaan ini bergerak di bidang farmasi, yaitu sebagai distributor obat golongan bebas bagi beberapa Apotik dan Toko Obat di Bandung, Jawa Barat. Perusahaan ini dikelola oleh keluarga Budhi Wiyono sebagai pendiri dari perusahaan beserta istri. Perusahaan ini awalnya adalah pecahan dari PBF yang bernama Combi Putera. Awalnya, Bapak Budhi merupakan seorang *salesman* dari Combi Putera yang bergerak di bidang farmasi. Awalnya perusahaan ini mencari pasarnya ke beberapa toko swalayan modern, seperti Indogrosir, Beberapa Yogya Group, dan lain-lain. Setelah beberapa lama menjadi *salesman*, pada tahun 1993 perusahaan tersebut dipecah menjadi dua bagian karena melihat pasar yang ada banyak membutuhkan obat resep dokter yang semakin naik. Bapak Budhi dipercaya untuk mengelola Bina Pratama Putra pada tahun 1996. Diawal kepemimpinannya, beliau tetap mempertahankan penyuplaian barang seperti operasional sebelumnya.

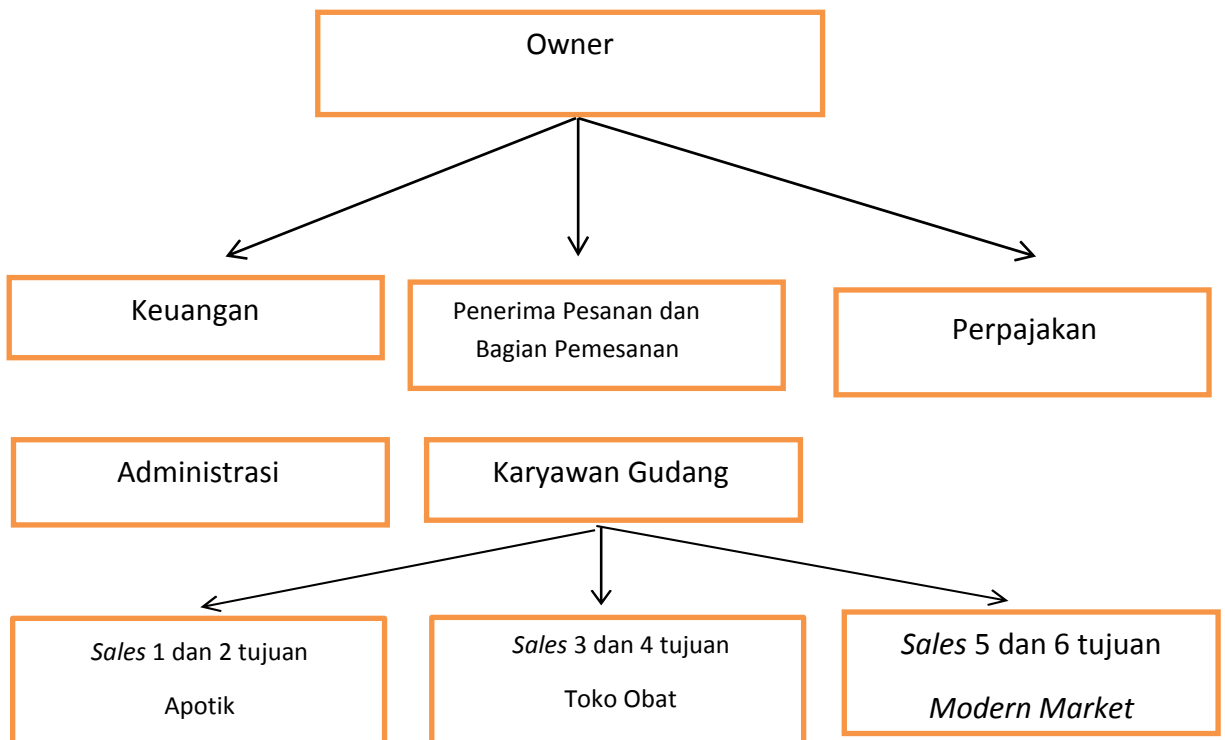
Selain mempertahankan penyuplaian kepada toko modern yang lain, beliau menjabarkan usahanya dengan cara memasuki beberapa apotik dan toko obat yang ada disekitar kota Bandung. Setelah berjalan lama sistem ini dijalankan, pada tahun 2008 toko swalayan modern mulai berkurang dalam permintaan barangnya. Hal ini dikarenakan mereka meminta barang langsung dari pabriknya, tidak lagi melewati distributor. Saat ini Bina Pratama Putra hanya berfokus kepada beberapa apotik dan toko obat yang berada di kota dan kabupaten Bandung, dan juga toko swalayan modern yang hanya berfokus di Borma dan Tokma seluruh Jawa Barat.

Pada saat ini, Bina Pratama Putra masih dikendalikan langsung oleh Bapak Budhi Wiyono selaku pendiri dari perusahaan tersebut dan dibantu oleh istri dan adik iparnya. Saat ini perusahaan tersebut berstatus PD atau Perusahaan Dagang. Bina Pratama Putra memiliki 13 karyawan tetap yang terbagi dari beberapa tugas, 6 *salesman* yang bertugas berkeliling sesuai rayonnya masing-masing, 2 orang sebagai

pengirim barang, 2 di bagian gudang, dan 2 dibagian administrasi, dan 1 lagi adalah supir pribadi dari Bapa Budhi Wiyono. Struktur tertinggi dalam perusahaan masih dikendalikan oleh para anggota keluarga. Pemimpin perusahaan dipegang oleh Bapa Budhi Wiyono, bagian keuangan dan perpajakan dipegang oleh istri dan anak dari pemimpin, dan juga kepala gudang dipegang oleh adik ipar dari pemimpin perusahaan. Produk-produk yang dijual oleh perusahaan ini adalah obat-obat yang memiliki status golongan bebas jual. Perusahaan tidak menyediakan obat-obatan yang golongan obat keras yang harus menggunakan resep dokter.

Hingga saat ini, PD Bina Pratama Putra sudah bekerja sama dengan lebih dari 100 apotik dan toko obat yang ada di Bandung dan sekitarnya, dan bekerja sama dengan Borma *Group* diseluruh Jawa Barat sebagai toko swalayan modern yang masih bekerja sama dengan Bina Pratama Putra hingga saat ini. Perusahaan ini juga bekerja sama dengan beberapa supplier dari berbagai pabrik obat yang menjual obat golongan bebas. Jam operasional perusahaan ini dimulai pada pukul 08.00 s/d 17.00 WIB setiap hari Senin s/d Sabtu.

1.1.1 Struktur Organisasi Perusahaan



Gambar 1.1 Struktur Organisasi Perusahaan PD. Bina Pratama Putra

Sumber : Data diolah, 2020.

Gambar diatas merupakan struktur organisasi perusahaan hingga saat ini yang sedang berlangsung.



Gambar 1.2 Persiapan Pemesanan Untuk Konsumen

Sumber : Data diolah, 2020.

Gambar diatas merupakan persiapan untuk mengemas barang yang dipesan oleh konsumen baik secara langsung maupun secara telepon.



Gambar 1.3 Persiapan Faktur Penjualan Untuk Konsumen

Sumber : Data diolah, 2020.

Gambar diatas merupakan persiapan dalam pembuatan faktur jual beli. Faktur penjualan dibutuhkan untuk konsumen maupun perusahaan untuk mengetahui harga dari sebuah produk dan tanda bukti dari penjualan.

1.2 Latar Belakang

Family business merupakan sebuah fenomena yang terjadi selama ini dalam dunia bisnis. Hampir seluruh perusahaan yang ada di dunia maupun di Indonesia merupakan *family business*. *Family business* merupakan bisnis yang dijalankan oleh semua anggota keluarga. Hal ini membuat *family business* menjadi sesuatu yang sangat penting bagi kemajuan dan membantu perekonomian bagi suatu negara di dunia. Penelitian yang dilakukan oleh Lee dan Li pada tahun 2009 menunjukkan bahwa 40% dari 500 perusahaan besar yang ada di dunia adalah perusahaan keluarga. Di negara-negara berkembang, hampir semua perusahaan yang ada adalah perusahaan keluarga. Perkembangan *family business* di luar negeri maupun didalam negeri sangat berkembang pesat. Bahkan beberapa *Family business* di dunia sudah memiliki pangsa pasar nya tersendiri. Di Jerman, ada perusahaan yang bergerak di bidang otomotif yaitu BMW.

BMW singkatan dari *Bavarian Motor Works* berdiri pada tahun 1916 oleh Franz Josef Popp. BMW terkenal dengan sederet mobil mewah, elegan, dan bertenaga sangat tinggi. BMW pada awalnya bergelut pada bisnis pembuatan mesin pesawat terbang. Saat ini, BMW dipegang oleh keluarga Quandt yang dikelola oleh Stefan Quandt. Sejak awal 2018, Stefan Quandt menjadi pemegang saham terbesar di BMW sebagai warisan dari ibunya Johanna Quandt. Dibawah kendalinya juga BMW tidak hanya semakin mendunia juga mampu menaikkan jumlah kepemilikan saham di perusahaan yang saat ini mencapai 25,83% dengan nilai USD 16,6 Miliar. Kini BMW pun memiliki anak perusahaan seperti Rolls Royce dan Mini yang selama bertahun-tahun dikontrol oleh keluarga Quandt tidak kurang 46% saham dari perusahaan tersebut. Pada tahun 1950-an, keluarga Quandt memiliki lebih dari 200 perusahaan yang termasuk diantaranya saham besar di industri otomotif Jerman dengan hampir 10% di Daimler Benz dan 30% di BMW. (<https://m.detik.com> diakses tanggal 20 Januari 2020)

Selanjutnya perusahaan keluarga yang sukses di dunia dalam bidang teknologi ada perusahaan Samsung *Group*. Samsung pertama kali didirikan oleh Lee Byung Chull pada tahun 1938. Pada awalnya perusahaan ini lahir dari perusahaan perdagangan makanan yang memproduksi mie di Korea Selatan. Pada tahun 1954, Samsung melebarkan sayap bisnis dengan membangun pabrik pakaian wol terbesar di Korea Selatan. Kemudian pada tahun 1960, Samsung terjun ke bisnis elektronik yang produk pertamanya adalah TV hitam putih. Saat ini Samsung sudah dikendalikan oleh generasi ketiga, yaitu Lee Jae-yong. Dia adalah cucu dari sang pendiri Samsung *Group*, Lee Byung Chull.

Selain BMW dan Samsung *Group* yang sukses di dunia, ada perusahaan keluarga yang sukses di dunia yang bergerak di bidang kesehatan, yaitu Roche. Perusahaan ini memproduksi sirup yang saat ini mengembangkan beberapa obat kanker terbaik di dunia. Roche didirikan oleh Fritz Hoffman-La Roche pada tahun 1896 di Switserland. Keluarga Hoffman-oer mengendalikan perusahaan Roche sesuai dari voting mereka. Setidaknya delapan anggota keluarga Hoffman adalah miliader, termasuk Dr. Andreas Oeri dan Andre Hoffman yang menduduki dewan direksi obat.

Ada beberapa *family business* yang hingga saat ini masih bertahan dan sukses di Indonesia. Contoh dari perusahaan yang sukses di Indonesia yaitu Sampoerna. Perusahaan ini bergerak dalam industri rokok dan menjadi perusahaan rokok terbesar di Indonesia. Sampoerna didirikan oleh Liem Seeng Tae yang merupakan imigran asal China memulai usaha pembuatan rokok kretek linting tangan rumahan di Surabaya, Jawa Timur. Pada tahun 1978, perusahaan ini beralih generasi kepada generasi ketiga yang dipimpin oleh Putera Sampoerna. Sampoerna berkembang pesat dan menjadi Perseroan Terbatas pada tahun 1990 dan memiliki struktur usaha modern dengan investasi dan ekspansi. Perusahaan ini sudah terdaftar dalam Bursa Efek Indonesia (BEI) dan memiliki pangsa pasar sebanyak 35,6% pada tahun 2012.

Lalu ada perusahaan Bakrie *Group* yang hingga saat ini masih bertahan dan sekarang memiliki beberapa anak perusahaan. Bakrie *Group* berdiri sejak 1942 oleh almarhum Achmad Bakrie. Perusahaan ini diawali dengan kisah usaha niaga yang terus berkembang, dan selama lebih 70 tahun bergerak dibidang usaha investasi dan divestasi perusahaan-perusahaan lain. Pada tahun 1986-1989, Bakrie Group

mengakuisisi PT Bakrie Sumatera Plantations. Pada tahun 1990-1996, PT Bakrie Group mendirikan PT Bakrieland Development, mendapatkan lisensi pengoperasian *fixed wireless services*, dan IPO UNSP. Pada saat krisis moneter tahun 1997, Bakrie Group pernah di ambang kebangkrutan. Mereka melepas 55% saham yang dimiliki dan menyisakan 2,5% saja. Melalui kerja keras, Bakrie Group bisa melewati masa sulit tersebut dan kembali berjaya hingga saat ini. (<https://kompas.com> diakses tanggal 20 Januari 2020)

Perusahaan keluarga selanjutnya yang sukses hingga saat ini adalah PT. Kalbe yang bergerak di bidang farmasi. Didirikan pada tanggal 10 september 1966 oleh 6 orang bersaudara. Usaha ini dimulai dari bekas garasi mobil di daerah Jakarta Utara dan hanya berbasis kerja di daerah Jakarta dan sekitarnya. Perusahaan ini didirikan oleh Boenjamin Setiawan dan F. Bing Aryanto dan 4 saudara lainnya. Perusahaan ini berkembang menjadi perusahaan besar dan memiliki beberapa cabang di Indonesia. Produk-produk yang ada saat ini menguasai pangsa pasar yang ada di Indonesia. PT. Kalbe sudah masuk dalam daftar Bursa Efek Indonesia (BEI) pada tahun 1991. Perusahaan ini sudah mengeksport produk-produknya ke luar negeri dan menjadi pemasukan tambahan bagi perusahaan dan semakin banyak yang mengenal perusahaan Kalbe di dunia. (www.idntimes.com diakses tanggal 20 Januari 2020)

Selain perusahaan keluarga yang sukses di Indonesia, ada juga perusahaan keluarga yang gulung tikar akibat tidak bisa bertahan dalam keadaan bisnis saat ini. perusahaan jamu ternama di Indonesia yang berasal dari Semarang, Nyonya Meneer yang dinyatakan bangkrut pada tahun 2017. Perusahaan ini dinyatakan bangkrut karena memiliki hutang sebesar Rp 267 Miliar kepada beberapa partner kerjanya. Penyebab lain dari bangkrutnya Nyonya Meneer adalah konflik kepentingan antar anggota keluarga yang memperebutkan kekuasaan dalam perusahaan dan berjalan cukup lama dari kurun waktu 1984 sampai tahun 2000. Perusahaan jamu tersebut diwariskan turun-temurun kepada anak cucunya. Konflik internal dalam perusahaan yang berlangsung lama membuat Nyonya Meneer terguncang. Puncaknya pada tahun 2017, perusahaan ini dinyatakan bangkrut oleh pengadilan negeri Semarang karena terlilit hutang dengan rekan kerjanya. (<https://merdeka.com> diakses 20 Januari 2020)

Kemudian ada perusahaan Kodak yang bangkrut pada tahun 2012. Perusahaan yang pertama kali menemukan film gulung dan fotografi itu bangkrut karena gagal berinovasi dalam bersaing. Kodak hanya bertahan dengan produk kamera sederhananya, sedangkan pesaingnya melakukan inovasi yaitu dengan menciptakan digital. Inovasi yang terlambat dari Kodak membuat kemelut didalam perusahaan dan membuat perusahaan tersebut bangkrut pada 2012. (<https://liputan6.com> diakses 20 Januari 2020)

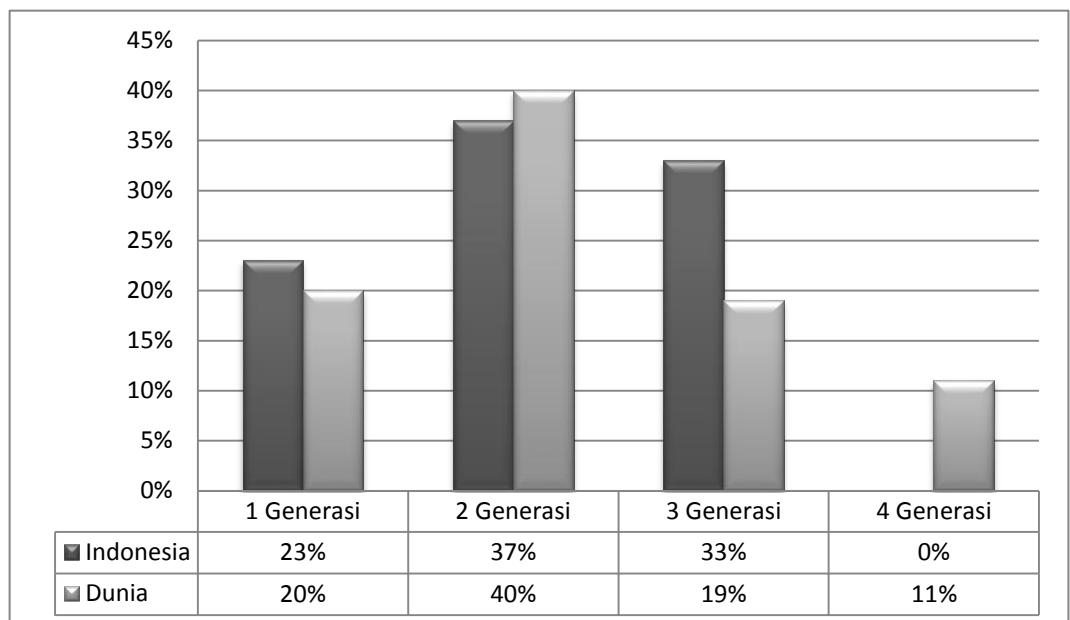
Selain itu, kegagalan dalam bisnis keluarga bisa berdampak kepada terpecahnya keutuhan dan keharmonisan anggota keluarga seperti yang terjadi pada perusahaan sepatu Gucci asal Italia. Perusahaan ini mengalami kegagalan dan keluarganya pun mengalami keretakan hubungan antar anggota. Skandal keuangan yang terjadi dalam perusahaan ini yang dilakukan oleh salah satu anggota keluarga berujung konflik yang berkepanjangan. Konflik tersebut berujung pada tuntutan ke pengadilan dan pada akhirnya 50% saham Gucci dijual ke sebuah perusahaan di Timur Tengah, dan anggota keluarga tidak menemukan solusi untuk berdamai kembali. (<https://majalah.tempo.co> diakses tanggal 20 Januari 2020)

Menurut hasil survey yang dilakukan oleh Pricewaterhouse Coopers perusahaan audit yang berasal dari Amerika Serikat pada tahun 2014, menunjukkan bahwa 95% bisnis di Indonesia adalah dimiliki atau dikelola oleh anggota keluarga. Sedangkan survey yang dilakukan Pricewaterhouse Coopers pada tahun 2016, menyebutkan bisnis keluarga di Indonesia optimistis tentang masa depan. Sebanyak 88% responden menargetkan pertumbuhan dan 44% memperkirakan pertumbuhan yang pesat dan agresif. Dengan hasil ini, bisnis keluarga memberikan peranan penting bagi lapangan pekerjaan di Indonesia. (<https://m.cnnindonesia.com> diakses tanggal 15 Januari 2020)

Pada tahun 2018, Pricewaterhouse Coopers perusahaan audit asal Amerika Serikat melakukan *study* yang bertajuk *Family Business Survey* dan menyebutkan ada beberapa nilai yang mampu memperkuat bisnis keluarga didalam ketakutan gagalnya bisnis tersebut. Nilai-nilai tersebut yaitu Kesetaraan gender, Keyakinan dan Ambisi bahwa bisnis akan sukses, dan Perencanaan Strategis dan Prospek Pertumbuhan yang Kuat. Dalam penemuan kali ini, Indonesia menjadi negara ketiga setelah India dan Nigeria dalam hal ambisi pertumbuhan bisnis keluarga.

Hal ini menunjukkan bahwa bisnis keluarga di Indonesia memiliki keyakinan yang besar dan akan bertumbuh dalam satu tahun kedepan. (www.liputan6.com diakses tanggal 15 Januari 2020)

Hasil dari *Family Business Survey* lainnya yang berjudul *Leading Woman in Family Business* yaitu kehadiran wanita didalam bisnis baik di Indonesia maupun secara global masih rendah, dengan presentase 24% di Indonesia dan 21% secara global. Di Indonesia masih sedikit wanita yang ikut terjun dalam suatu bisnis dengan presentase 18%, sedangkan secara global 23% wanita ikut terjun dalam suatu bisnis. (www.pwc.com diakses tanggal 15 Januari 2020)



Gambar 1.4 Survei Jumlah Generasi Perusahaan Keluarga di Indonesia dan Dunia

Sumber : www.pwc.com

Grafik diatas menunjukkan bahwa perusahaan keluarga di Indonesia lebih banyak yang bertahan di generasi kedua. 37% perusahaan keluarga di Indonesia bertahan di generasi kedua, lalu generasi ketiga berada di urutan kedua dengan angka 33%, kemudian generasi pertama diangka 23% dan tidak ada perusahaan keluarga yang dapat bertransisi kepemimpinan hingga generasi keempat.

Hanya sedikit perusahaan keluarga di dunia yang hanya bisa bertahan hingga generasi ketiga. Banyak perusahaan keluarga yang hanya bertahan hingga generasi kedua, bahkan hanya di generasi pendiri. Banyak survey yang dilakukan oleh para peneliti tentang berapa lama perusahaan keluarga bisa bertahan. Lansberg dalam Soedibyo (2012:69) melakukan survey pada tahun 1999 mengatakan bahwa hanya 30% perusahaan keluarga di dunia hanya dapat bertahan hingga generasi kedua. Pada tahun 2003, hasil yang dilakukan *Family Business Review* dalam Soedibyo (2012:69) 71% perusahaan dimiliki oleh generasi pertama, 20% generasi kedua, dan hanya 9% perusahaan keluarga dimiliki oleh generasi ketiga.

Perusahaan keluarga tidak akan jauh dengan adanya beberapa masalah. Masalah yang sering timbul menurut Dr. B.R.A Mooryati Soedibyo dalam *Family Business Responses to Future Competition* yaitu, Pertama perusahaan keluarga sulit berubah dan bertransformasi karena pada umumnya para pendiri perusahaan sangat dominan. Kedua, adanya konflik kepentingan antaranggota keluarga sangat signifikan. Ketiga, suksesi yang memunculkan masalah nonteknis dan muatan emosional yang tinggi dalam pelaksanaannya.

Hal ini menyebabkan umur dari perusahaan keluarga tidak panjang. Masalah ini sering menjadi keresahan bagi para pendiri dan pemilik perusahaan keluarga. Keadaan ekonomi yang semakin pesat saat ini dan kemunculan teknologi yang memberi pengaruh terhadap ekonomi juga menjadi sebuah sebab akan kegagalan dalam bisnis keluarga. Tetapi, ada perusahaan yang sudah menyiapkan generasi berikutnya untuk bertahan dalam bisnisnya.

Perusahaan keluarga memiliki karakteristik yang unik yang membedakan perusahaan keluarga dengan perusahaan lain. Perusahaan keluarga tidak lepas dari andil dan peran anggota keluarga dalam perusahaan. Perusahaan keluarga memiliki keterkaitan dan memiliki pertalian darah anggota keluarga. Kepemilikan dan keterlibatan secara langsung oleh keluarga dalam sebuah manajemen perusahaan merupakan contoh dari ciri perusahaan keluarga. Semua kegiatan yang dilakukan dalam bisnis perusahaan merupakan hasil dari masukan anggota keluarga walaupun ada sebagian yang tidak memiliki hubungan keluarga memberi masukan terhadap jalannya bisnis tersebut. Suksesi merupakan situasi yang tak mungkin dapat dihindari dari perusahaan keluarga. Generasi awal harus mempersiapkan suksesi di generasi

penerusnya agar perjalanan dari sebuah perusahaan yang dijalankan akan berjalan dengan baik dan tidak berhenti ditengah jalan. Peran pendiri dalam proses suksesi sangat dibutuhkan agar tujuan dari perusahaan yang sudah dirancang dari awal bisa dijalankan dengan baik.

Perencanaan suksesi dalam perusahaan keluarga sebaiknya dilakukan lebih dini kepada suksesor untuk meningkatkan mental dan sudah mengenal lebih dahulu tentang bisnis yang dijalankan agar saat pelaksanaan bisnis tersebut suksesor siap menjalankan semuanya dalam perusahaan. Perusahaan keluarga tidak akan bisa menghindari dari perencanaan suksesi. Suksesi didefinisikan sebagai pergantian kepemimpinan antara generasi yang berurutan, melibatkan anggota keluarga dan non anggota keluarga (Ramadani et al, 2017). Suksesi merupakan suatu proses demi keberlangsungan hidup dari perusahaan. Dalam survey yang dilakukan oleh *The Jakarta Consulting Group* pada tahun 2014 tentang penerus dari perusahaan keluarga menunjukkan, 45% perusahaan ingin diteruskan kepada satu anak kandung, 31% kepada beberapa anak kandung, 8% anggota keluarga yang berkompeten, 7% anggota keluarga pemegang saham, 3% anggota lain tapi masih dalam satu saudara, 2% non-anggota keluarga profesional dalam mengendalikan perusahaan, 2% sesuai pemegang saham, dan 2% lainnya belum memikirkan dan belum merencanakan suksesi perusahaan. Faktor utama yang membuat rendahnya hal ini adalah perencanaan suksesi yang masih lemah dan dianggap tidak penting.



Gambar 1.5 Perusahaan PD. Bina Pratama Putra

Sumber :Data diolah, 2020

Di kota Bandung banyak perusahaan yang berbasis perusahaan keluarga. PD. Bina Pratama Putra adalah contoh perusahaan keluarga yang ada di Bandung. Perusahaan ini bergerak di bidang farmasi sebagai distributor obat golongan bebas. Bapak Budhi Wiyono sebagai pemimpin perusahaan pada awalnya adalah *salesman* dari Combi Putra. Perusahaan tersebut dibagi menjadi dua bagian pada tahun 1993, dan Bapak Budhi dipercaya menjadi pemimpin dalam perusahaan bagian tersebut. PD. Bina Pratama Putra awalnya diisikan oleh anggota combi putra yang awalnya rekan kerja Bapak Budhi. Selama berjalannya waktu, Bapak Budhi mengajak istri dan adik iparnya untuk terlibat dalam bisnis dikarenakan banyaknya rekan kerja dari Bapak Budhi mengundurkan diri dari perusahaan. Hingga saat ini struktur organisasi dikendalikan langsung oleh keluarga Bapak Budhi. Awalnya perusahaan ini memasuki toko swalayan modern terlebih dahulu dan mulai merambat ke apotik dan toko obat sejak tahun 2000. Seiring berjalannya waktu toko swalayan modern mulai menghentikan distribusinya dari perusahaan ini karena mulai mengambil barang langsung dari pabrik. Sejak tahun 2015, anak pertama dari Bapak Budhi sudah dilibatkan dalam perusahaan untuk menjalankan bisnis tersebut.

Hingga saat ini, PD. Bina Pratama Putra masih dikendalikan oleh generasi pertama yaitu Bapak Budhi Wiyono. Pemilihan perusahaan ini dikarenakan hingga saat ini kendali masih dipegang oleh pendirinya, yaitu bapa Budhi Wiyono, dan sedang melakukan perencanaan suksesi dan proses *mentoring* untuk melakukan alih transisi kepemimpinan kepada generasi penerus. Pemimpin perusahaan ingin melakukan pergantian kepemimpinan karena dirasa sudah cukup untuk memimpin perusahaan. Selain itu perusahaan juga ingin melakukan pengembangan bisnis untuk agar bisa bersaing kedepannya. Pentingnya perencanaan suksesi bagi perusahaan karena pemimpin perusahaan sudah cukup umur dan sudah seharusnya beristirahat menikmati masa tua. Selain itu pentingnya perencanaan suksesi menjadi penting untuk mengembalikan pelanggan yang hilang dari berbagai sektor karena semakin berkembangnya teknologi saat ini. Banyak masalah yang dihadapi oleh pemimpin perusahaan selain

tentang suksesor dari perusahaan yang memiliki kemampuan dalam bekerja akan tetapi tidak memiliki kedisiplinan dalam absensi. Selain itu, kesiapan dari suksesor untuk meneruskan perusahaan masih menjadi batu sandungan pemimpin perusahaan untuk memberikanya kepada sang anak. Hasil wawancara kepada pemimpin perusahaan menyatakan bahwa dengan tidak kedisiplinan dalam absensi seperti masuk jam kerja yang masih tidak sesuai dengan jam operasional yang berlaku, dan berdampak pada kinerja perusahaan terkait dengan faktor pajak yang akan diberikan kepada pelanggan. Banyak beberapa faktor pajak untuk pelanggan berantakan akibat suksesor tidak tepat waktu dalam mengerjakannya yang mengakibatkan kinerja perusahaan sedikit terganggu. Tetapi dibalik hal-hal tersebut, suksesor selalu mengerjakan surat-surat yang berkaitan dengan perpajakan selalu dikerjakan dengan baik, tepat waktu, dan tidak pernah membayar lebih dari tenggat waktu yang telah ditentukan.



Gambar 1.6 Grafik pendapatan perusahaan

Sumber : Data Diolah, 2020

Grafik diatas menunjukkan pendapatan yang diperoleh perusahaan setelah melibatkan calon suksesor dalam perusahaan hasil dari wawancara

kepada pemimpin perusahaan. Pendapatan perusahaan yang didapat oleh perusahaan terbilang stabil cenderung meningkat selama suksesor dilibatkan dalam perusahaan. Pendapatan perusahaan rata-rata naik sekitar 15-20% setiap tahunnya. Walaupun secara pendapatan perusahaan meningkat, tetapi tidak terlalu signifikan peningkatannya. Target perusahaan menurut pemimpin perusahaan setiap tahunnya adalah meningkatkan kembali pangsa pasar dibidang Apotik dan Toko Obat minimal sebanyak 30% Apotik dan Toko Obat yang ada di kota Bandung. Akan tetapi target tersebut tidak dapat terpenuhi cenderung menurun pangsa pasarnya karena permintaan pasar yang membuat apotik dan toko obat harus menyediakan obat dengan resep dokter yang membuat pelanggan PD. Bina Pratama Putra beralih ke perusahaan lain. Kemampuan suksesor dalam membaca peluang pasar menurut pemimpin perusahaan kurang baik sehingga membuat pelanggan setia perusahaan tidak melanjutkan kerjasama dengan PD. Bina Pratama Putra. Secara tidak langsung hal tersebut berdampak pada kinerja perusahaan dalam segi pendapatan walaupun stabil tetapi tidak terlalu optimal kenaikan dalam setiap tahunnya karena kurangnya suksesor membantu membaca peluang pasar.

Perencanaan suksesi dalam perusahaan menjadi hal yang harus diperhatikan secara seksama oleh pendiri dari perusahaan. Perencanaan suksesi dalam perusahaan keluarga sebaiknya dilakukan lebih dini kepada suksesor untuk meningkatkan mental dan sudah mengenal lebih dahulu tentang bisnis yang dijalankan agar saat pelaksanaan bisnis tersebut suksesor siap menjalankan semuanya dalam perusahaan. Perencanaan suksesi yang dilaksanakan oleh pemimpin PD. Bina Pratama Putra tidak diimbangi dengan kesiapan dari suksesor. Perencanaan suksesi yang dilakukan oleh PD. Bina Pratama Putra sudah dilakukan sejak tahun 2015. Anak kandung dari Bapak Budhi disiapkan dalam perencanaan suksesi untuk meneruskan kepemimpinan perusahaan. Dalam survey yang dilakukan oleh *The Jakarta Consulting Group* pada tahun 2014 tentang penerus dari perusahaan keluarga menunjukkan, 45% perusahaan ingin diteruskan kepada satu anak kandung, 31% kepada beberapa anak kandung, 8% anggota keluarga yang berkompeten, 7% anggota keluarga pemegang

saham, 3% anggota lain tapi masih dalam satu saudara, 2% non-anggota keluarga profesional dalam mengendalikan perusahaan, 2% sesuai pemegang saham, dan 2% lainnya belum memikirkan dan belum merencanakan suksesi perusahaan. Hasil survey tersebut sesuai dengan apa yang terjadi dalam PD. Bina Pratama Putra. Wawancara yang dilakukan kepada adik ipar dan asisten dari pemimpin perusahaan Bapak Yanto, secara kinerja suksesor sangat membantu perusahaan dalam mengerjakan tugasnya di bagian perpajakan, akan tetapi kurang disiplinnya dalam absensi berdampak pada perusahaan. Hal ini dibuktikan saat karyawan perusahaan yang lain ada yang izin tidak masuk pada hari tertentu, suksesor baru sampai di perusahaan pada siang hari disaat pesanan dari pelanggan sedang menumpuk. Suksesor sebenarnya mengetahui ada karyawan perusahaan yang tidak masuk, akan tetapi suksesor tidak memiliki inisiatif untuk membantu karyawan lain yang ada dalam perusahaan menyiapkan pesanan pelanggan yang menumpuk. Bapak Yanto pun menilai dengan ketidaksiplinan suksesor, maka ia belum siap atau kurang serius dalam menjalankan perusahaan keluarga. Kesiapan dan keseriusan suksesor yang membuat ketakutan pemimpin perusahaan untuk melepas kepemimpinannya kepada sang anak.

Pergantian kepemimpinan didalam perusahaan keluarga adalah salah satu yang pelik, krusial, dan membuat pendiri enggan untuk melakukannya. Banyak kekhawatiran yang muncul dari pendiri perusahaan yaitu akan matinya perusahaan, menyerahkan kendali perusahaan, dan kehilangan identitas diri sehingga pendiri tidak mau melakukan suksesi (*The Jakarta Consulting Group*, 2014). Tingkat kesiapan dari calon suksesor untuk meneruskan bisnis merupakan kunci dari perencanaan suksesi yang baik (Chaimahawong & Sakulsripasert, 2013). Selain itu, *mentoring* bisa dijadikan sebagai cara perusahaan dalam pelaksanaan suksesinya untuk memberdayakan kemampuan, berbagi pengetahuan, informasi, dan keterampilan lintas generasi. Selain itu, *mentoring* sering digunakan perusahaan keluarga untuk meningkatkan persiapan generasi penerus (Duh & Letonja, 2014). Tujuan dan hasil dari *mentoring* yang sesuai sejalan dengan fokus bisnis keluarga saat ini dalam pengembangan

kepemimpinan untuk generasi mendatang (Distelberg & Schwarz, 2015). *Mentoring* merupakan pembelajaran, dimana *mentor* membuat *mentee* yang tadinya bergantung menjadi mandiri. (Kurniawati, 2015).

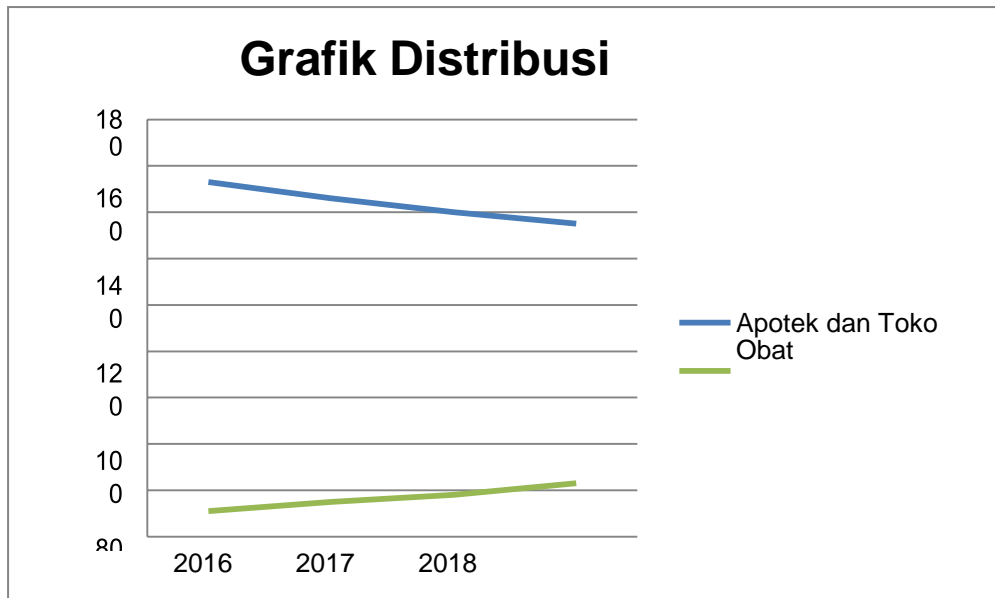
Program *mentoring* dalam perusahaan pun sudah diberikan oleh sang pemimpin perusahaan. Hasil wawancara kepada pemimpin perusahaan, program *mentoring* sudah diberikan kepada sang anak sebagai suksesor mulai dari pemesanan barang, penerimaan barang dari *supplier*, penerimaan pesanan dari pelanggan, menyiapkan barang yang dipesan pelanggan, menyiapkan faktur pembelian dan penjualan, laporan perpajakan dan pendapatan perusahaan, memberikan arahan kepada para *salesman* yang bertugas, pemberian diskon harga dari suatu barang, hingga laporan keuangan. Suksesor pada dasarnya sudah mengerti dan sudah melaksanakan hal yang diberikan oleh pemimpin perusahaan terkait program *mentoring*, tetapi suksesor tidak memperlihatkan kemauan dan antusias dalam meneruskan bisnis keluarga. Wawancara yang dilakukan kepada pemimpin perusahaan menjelaskan bawa program *mentoring* sudah diberikan jauh-jauh hari disaat suksesor sudah masuk dalam perusahaan. Tetapi kemauan dan antusias dari suksesor tidak terlihat untuk meneruskan bisnis perusahaan karena apabila diperintah oleh pemimpin perusahaan untuk membantu proses kerja dan karyawan lainnya, suksesor menolaknya karena jika suksesor langsung turun tangan menangani pekerjaan tersebut karyawan yang ada di posisi itu dalam benak pikirannya karyawan yang ada dalam posisi itu tidak akan mendapatkan pekerjaan.

Program *mentoring* yang diberikan pemimpin perusahaan kepada suksesor memberikan dampak pada kinerja perusahaan seperti pendapatan yang stabil cenderung meningkat dan juga kepuasan karyawan perusahaan yang merasa terbantu oleh pekerjaan dari suksesor. Lalu menurut salah satu karyawan, citra perusahaan di mata pelanggan dan relasi perusahaan pun semakin baik dengan program *mentoring* tersebut karena suksesor ramah terhadap para relasi dan membantu keluhan yang dialami oleh pelanggan perusahaan seperti tentang harga barang, dan tanggal kadaluarsa produk. Akan tetapi walaupun begitu, ketidaksiplinanannya dalam soal absensi membuat karyawan lain mulai banyak yang mengikuti suksesor untuk

terlambat masuk jam kerja dan banyaknya karyawan yang sering izin tidak masuk kerja. Menurut Bapak Budhi, banyak karyawan yang mulai masuk jam kerja tidak sesuai, banyaknya izin yang dilakukan oleh karyawan disaat perusahaan sedang banyak pesanan. Hal ini dikarenakan mereka sering melihat suksesor perusahaan terlambat masuk kerja, izin keluar saat jam kerja berlangsung, dan tidak masuk kedalam perusahaan. Dengan seperti ini dapat berdampak kepada kinerja perusahaan

sehingga banyak beberapa pesanan menumpuk dan tidak dapat dikirim saat itu juga. Tidak banyak juga banyak pelanggan yang kesal dengan keadaan seperti diatas.

Tantangan lain bagi perusahaan adalah mengembangkan kembali pangsa pasar dan kembali masuk ke toko swalayan modern selain Borma *group*. Menurut data dari perusahaan hasil wawancara dengan pemimpin perusahaan, pelanggan yang berasal dari apotek dan toko obat cenderung menurun. Pergantian dan kemauan dari *salesman* perusahaan dianggap pemimpin perusahaan menjadi penyebab menurunnya pangsa pasar yang berasal dari apotik dan toko obat. Disaat para *salesman* keluar dari perusahaan, banyak pesaing yang masuk untuk merebut tempat di pasar dan perusahaan kalah saing dengan perusahaan lain. Selain itu, permintaan pasar yang banyak menerima resep dokter membuat perusahaan kalah saing karena mereka tidak menyediakan obat yang bergolongan obat keras atau menggunakan resep dokter. Permintaan ini terjadi karena program pemerintah seperti BPJS yang memudahkan masyarakat berobat ke rumah sakit dan diberikan resep dokter, sehingga apotik dan toko obat harus menyediakan obat golongan keras dengan resep dokter.



Gambar 1.7 Grafik Jumlah Pelanggan Perusahaan

Sumber : Data diolah, 2020

Grafik diatas menunjukkan pelanggan perusahaan selama empat tahun terakhir. Pelanggan perusahaan terdiri dari apotik, toko obat, dan modern. Selama empat tahun terakhir, pelanggan yang berasal dari apotik dan toko obat mengalami

penurunan. Peningkatan terjadi di toko modern karena Borma *group* membuka cabang di beberapa bagian di Jawa Barat selama empat tahun terakhir. Kemampuan yang kurang baik dari suksesor membuat penurunan di pelanggan sektor apotik dan toko obat. Hal ini diakibatkan oleh permintaan pasar yang meningkat disektor obat dengan golongan keras atau yang menggunakan resep dokter. Selain itu, pergantian *salesman* dan keluar masuk *salesman* dalam perusahaan mengganggu kinerja dari perusahaan. Penurunan pelanggan menyebabkan kinerja perusahaan dalam sektor pendapatan tidak optimal. Walaupun pendapatan stabil cenderung meningkat, akan tetapi pendapatan tersebut dinilai kurang optimal karena banyaknya pelanggan yang tidak meneruskan kerjasama dengan PD. Bina Pratama Putra akibat dari program *mentoring* yang tidak maksimal kepada suksesor untuk memberikan perintah kepada para *salesman* yang bekerja di

lapangan.

Kaitannya dengan suksesi dan *mentoring* membuat Bapak Budhi harus mempersiapkan suksesor agar bisa memiliki minat untuk meneruskan perusahaan dan memberikan semangat dan motivasi yang lebih kepada suksesor agar perusahaan dapat tetap bertahan pada generasi berikutnya. Dengan semakin lanjutnya usia Bapak Budhi membuat beliau harus mempersiapkan sang anak untuk melanjutkan perusahaan dan membawa perubahan yang baik bagi perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Yonathan Halim pada perusahaan di bidang Developer di kota Surabaya (2013) menunjukkan bahwa proses suksesi dari pendiri kepada suksesor memberikan peningkatan dampak yang positif terhadap perusahaan dalam hal produksi dan efisiensi perusahaan PT. Fajar Artasari yang berada di Sidoarjo. Berbanding dengan hasil penelitian Bertyna Cynta dan Ratih Indriyani pada perusahaan kayu (2014) yang menunjukkan perencanaan suksesi yang dilakukan sudah baik dan bertahap sesuai dengan kebutuhan dasar dan kompetensi suksesor tersebut.

Kemudian penelitian tentang proses *mentoring* dalam perencanaan suksesi yang dilakukan oleh James Damar HC Gunawan dan Ronny H. Mustamu (2015) pada perusahaan Air Minum dalam Kemasan yaitu menunjukkan bahwa proses *mentoring* yang dilakukan berdampak pada kinerja perusahaan karena suksesor dapat beradaptasi secara baik dengan lingkungan perusahaan termasuk para karyawan.

Pada proses *mentoring* dalam penelitian yang dilakukan oleh Felicia Gunawan dan Ronny H. Mustamu (2015) pada sebuah perusahaan distribusi kimia menjelaskan calon suksesor yang dipilih pada awalnya tidak memiliki motivasi terhadap bisnis keluarga yang dijalankan. Tetapi, calon suksesor berhasil menjalankan apa yang diperintahkan oleh *mentor* dan menghasilkan kinerja yang positif selama proses *mentoring*. Calon suksesor juga berhasil memberikan kinerja yang baik terhadap perusahaan dengan mencapai target yang diusung oleh perusahaan.

Berdasarkan uraian yang tertera diatas, maka kali ini peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “IDENTIFIKASI PERENCANAAN SUKSESI DAN *MENTORING* PADA PERUSAHAAN KELUARGA Di PD. BINA PRATAMA PUTRA”

1.3 Fokus Penelitian

Fokus pada penelitian ini adalah bagaimana perencanaan suksesi dan program *mentoring* yang dilaksanakan pada perusahaan keluarga PD. Bina Pratama Putra.

1.4 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah disusun diatas, maka identifikasi masalahnya adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana perencanaan suksesi di perusahaan keluarga PD. Bina Pratama Putra?
2. Bagaimana proses *mentoring* diperusahaan keluarga PD. Bina Pratama Putra?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang sudah dipaparkan, maka tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui perencanaan suksesi di perusahaan keluarga PD. Bina Pratama Putra.
2. Untuk mengetahui proses *mentoring* di perusahaan keluarga PD. Bina Pratama Putra.

1.6 Kegunaan Penelitian

Kegunaan yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Aspek Teoritis.

Penulis berharap hasil dari penelitian ini berguna bagi keilmuan khususnya di bidang *entrepreneurship* dan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

2. Aspek Praktis.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan referensi bagi perusahaan untuk pemecahan masalah dalam

perusahaan agar tetap melanjutkan jalannya perusahaan dan tetap bersaing di pasar.