

**IDENTIFIKASI PERENCANAAN SUKSESI DAN MENTORING PADA PERUSAHAAN
KELUARGA DI PD. BINA PRATAMA PUTRA**
**IDENTIFICATION OF SUCCESSION PLANNING AND MENTORING IN FAMILY BUSINESS
IN PD. BINA PRATAMA PUTRA**

¹ Muhamad Luthfi Aulia, ² Cut Irna Setiawati

¹Mahasiswa Prodi S1 Administrasi Bisnis, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom

²Dosen Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom

¹mluthfiaulia@students.telkomuniversity.ac.id, ²irnacut@telkomuniversity.ac.id

ABSTRAK

Banyak perusahaan keluarga yang gagal dan hanya bertahan hingga generasi kedua, bahkan generasi pertama saja. Kegagalan keberlanjutan bisnis keluarga tidak lepas dari banyaknya perusahaan yang tidak melakukan perencanaan suksesi dengan baik. Perencanaan suksesi yang baik didukung oleh program *mentoring* yang dilakukan pemimpin perusahaan kepada calon suksesor. Keberhasilan dalam program *mentoring* dapat berdampak positif bagi perusahaan dan kinerja dari calon suksesor demi mendukung perencanaan suksesi yang dijalankan oleh pemimpin perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana perencanaan suksesi yang dilakukan oleh perusahaan PD. Bina Pratama Putra dan bagaimana program *mentoring* yang diberikan kepada calon suksesor perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan wawancara dan observasi sebagai teknik pengumpulan data. Hasil dari penelitian ini menunjukkan PD. Bina Pratama Putra sudah melakukan perencanaan suksesi seperti pemilihan suksesor, pengenalan bisnis kepada calon suksesor, dan melibatkan calon suksesor pada bisnis perusahaan. Guna mendukung perencanaan suksesi yang baik, perusahaan melakukan program *mentoring* pada calon suksesor terkait pekerjaan yang ada didalam perusahaan. Hasil dari penelitian ini juga menunjukkan bahwa calon suksesor menunjukkan kinerja kerja yang baik dan berdampak positif pada perusahaan, akan tetapi kesiapan calon suksesor dalam menjalankan bisnis dan kedisiplinannya dalam bekerja membuat perusahaan ini masih belum melaksanakan peralihan kepemimpinan.

Kata Kunci : Perusahaan Keluarga, Perencanaan Suksesi, Suksesor, *Mentoring*.

ABSTRACT

Many family businesses failed and only last into the second generation, even the first generation. The failure of the sustainability of the family business cannot be separated from the number of companies that do not carry out a succession planning well. Good succession planning is supported by a mentoring program conducted by company leaders to prospective successors. Success in mentoring programs can have a positive impact on the company and the performance of prospective successors in order to support the succession planning carried out by company leaders. This research aims to find out how succession planning is carried out by PD companies. Bina Pratama Putra and how the mentoring program is given to prospective company successors. This research uses qualitative methods with interviews and observations as data collection techniques. The results of this research indicate PD. Bina Pratama Putra has carried out succession planning such as selecting successors, introducing business to prospective successors, and involving prospective successors in the company's business. In order to support good succession planning, the company conducts mentoring programs for prospective successors related to work within the company. The results of this study also indicate that the prospective successor shows good work performance and has a positive impact on the company, but the readiness of the prospective successor in running a business and discipline in working to make this company has not yet implemented a leadership shift.

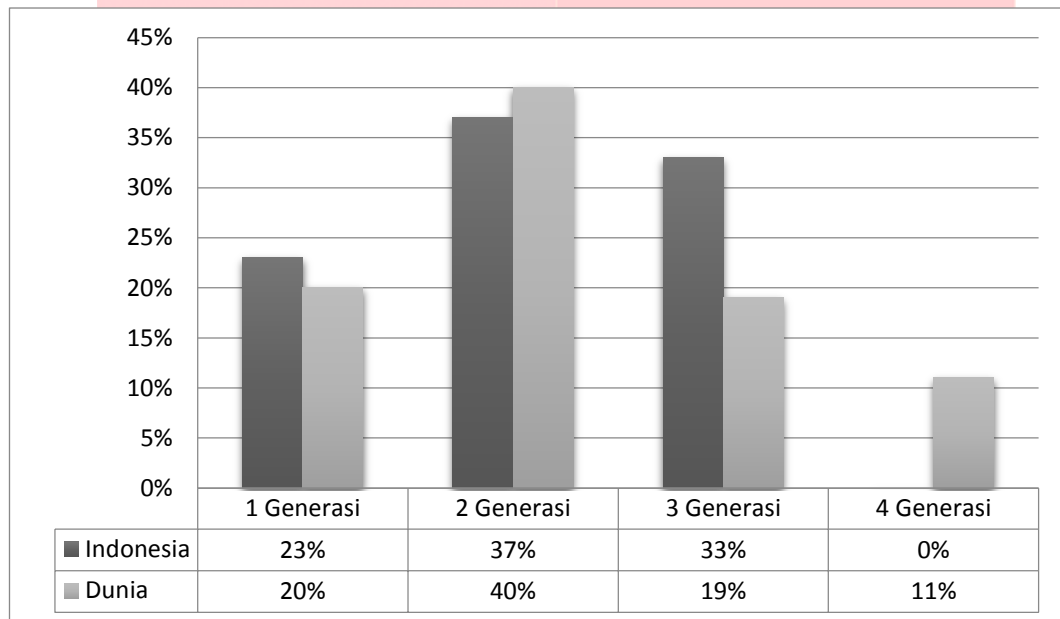
Keywords: *Family Business, Succession Planning, Successor, Mentoring.*

I. PENDAHULUAN

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 pasarnya tersendiri.

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.



Gambar 1.4 Survei Jumlah Generasi Perusahaan Keluarga di Indonesia dan Dunia

Sumber : www.pwc.com

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

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 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.

PD. Bina Pratama Putra masih dikendalikan oleh generasi pertama yaitu Bapak Budhi Wiyono. Perusahaan ini sedang dihadapkan oleh masa transisi kepemimpinan dari generasi pertama kepada generasi kedua. 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.

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.

II. KAJIAN TEORI

2.1 Kewirausahaan

Kewirausahaan menurut Marbun dalam Kewirausahaan dan Manajemen Bisnis Kecil (2017:31) adalah kemampuan mengorganisasi dan mengelola usaha dengan penuh daya cipta.

2.2 Family Business

Menurut Luh Kadek Budi Martini dalam bukunya Suksesi Perusahaan Keluarga (2018), perusahaan keluarga merupakan perusahaan yang dimiliki, dikontrol, dan dijalankan oleh satu atau beberapa keluarga yang dikelola oleh anggota-anggotanya. Ada dua tipe jenis *family business* menurut Sutanto et al dalam Suksesi Bisnis Keluarga (2018:19), yaitu *Family Owned Enterprise* adalah perusahaan yang dimiliki oleh keluarga, namun dikelola oleh profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga. Peran keluarga hanya sebagai pemilik dan tidak melibatkan diri dalam operasi di lapangan. Sedangkan *Family Business Enterprise* adalah perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga pendirinya. Ciri tipe perusahaan ini adalah posisi- posisi kunci dalam perusahaan dipegang oleh anggota keluarga.

2.3 Perencanaan Suksesi

Suksesi didefinisikan sebagai proses perpindahan kepemimpinan antara generasi yang berurutan, melibatkan anggota keluarga dan non-keluarga (Ramadani et al 2017). Handler dalam Suksesi Perusahaan Keluarga (2018:25) mendeskripsikan suksesi sebagai transisi yang terdiri dari empat tahap yang terjadi pada karir suksesor.

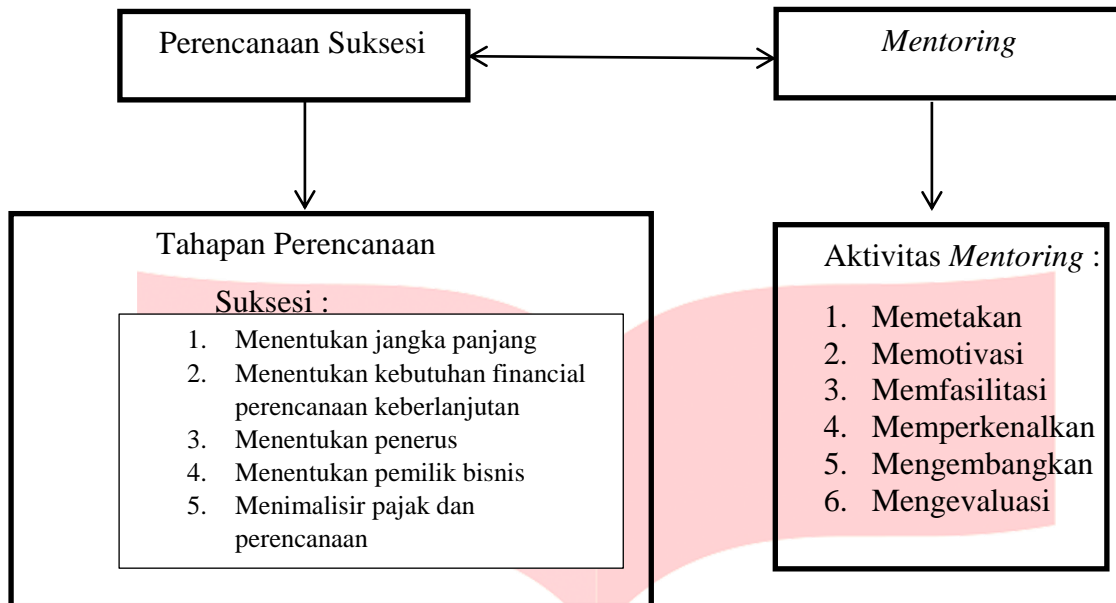
Kata suksesor dalam pengertian luas yang biasa digunakan adalah orang yang pantas menggantikan tokoh terdahulu yang berhasil di segala hal. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, suksesor dikenal dengan suksesi, yang memiliki arti penggantian, terutama dilingkungan pimpinan tertinggi negara, karena pewarisan. Makna lainnya adalah proses pergantian kepemimpinan sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2.4 Mentoring

Mentoring adalah suatu hubungan antara dua orang (*mentor* dan *mentee*) yang memberikan kesempatan untuk berdiskusi menghasilkan refleksi, melakukan kegiatan/tugas dan pembelajaran untuk keduanya (Rolfe-Flett dalam Peningkatan Kualitas Personal dan Profesional Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan, 2017:84).

2.5 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini berfokus kepada perencanaan suksesi dan program *mentoring* yang dilakukan oleh perusahaan keluarga yaitu PD. Bina Pratama Putra. Perencanaan suksesi dan program *mentoring* dilakukan dengan berbagai tahapan dan aktivitas. Untuk mensukseskan keberlanjutan bisnis keluarga, diperlukan tahapan dalam perencanaan suksesi. Perencanaan suksesi yang baik didukung oleh aktivitas *mentoring* yang diberikan kepada calon suksesor. Berikut adalah kerangka pemikiran penelitian ini.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Sumber : Bradley dan Burroughs (2010), dan Klasen & Clutterbuck (2002) dan Aronoff (2011).

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan teknik triangulasi, yaitu studi observasi non partisipatif, wawancara semiterstruktur, dan dokumentasi. Analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan data, mereduksi data, menyajikan data, dan menarik kesimpulan. Data yang telah dikumpulkan disesuaikan dengan hasil observasi yang dilakukan didalam perusahaan untuk disamakan dan dianalisis sesuai tahapan perencanaan suksesi dan program mentoring. Setelah terkumpul data dan hasil observasi, data tersebut disajikan dengan hasil observasi dan ditarik kesimpulan dari penelitian tersebut. Uji keabsahan data yang telah diperoleh dari penelitian ini menggunakan teknik triangulasi. Dalam pengujian kredibilitas ini dilakukan dengan melakukan pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Triangulasi merupakan teknik keabsahan data yang melalui proses penggabungan tahapan penelitian seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Karakteristik Informan

Dalam penelitian ini peneliti memilih beberapa informan untuk mengumpulkan beberapa informasi dan data sebagai bahan dari penelitian ini sehingga dapat menghasilkan data yang diperlukan untuk mengidentifikasi perencanaan suksesi dan program mentoring. Informan yang dipilih oleh peneliti berdasarkan karakteristik yang sudah ditentukan oleh peneliti sebelumnya. Informan yang dibutuhkan merupakan orang yang sudah mengenal betul perusahaan, orang yang sudah lama bekerja didalam perusahaan, informan yang mengetahui permasalahan yang ada didalam perusahaan. Informan yang tahu seluk beluk perusahaan diharapkan dapat mengetahui tahapan perencanaan suksesi dan program mentoring yang ada dalam perusahaan demi keberlangsungan bisnis perusahaan. Berikut adalah identitas dari informan didalam perusahaan :

Tabel 4.1

Identitas Informan

| No. | Informan | Usia | Keterangan |
|-----|--------------|----------|---|
| 1. | Narasumber 1 | 66 Tahun | Pemimpin Perusahaan PD. Bina Pratama Putra. |
| 2. | Narasumber 2 | 50 Tahun | Karyawan Perusahaan PD. Bina Pratama Putra, adik ipar pemimpin perusahaan. |
| 3. | Narasumber 3 | 45 Tahun | Karyawan Perusahaan PD. Bina Pratama Putra Bagian Sales dan Pngirim Barang. |
| 4. | Narasumber 4 | 43 Tahun | Karyawan Perusahaan PD. Bina Pratama Putra Bagian Gudang. |
| 5. | Narasumber 5 | 32 Tahun | Karyawan Perusahaan PD. Bina Pratama Putra Bagian Administrasi. |

4.2 Hasil Penelitian

Data ini didapat dari hasil wawancara kepada informan dari pertanyaan yang diajukan oleh peneliti mengenai perencanaan suksesi dan program *mentoring* didalam perusahaan. Peneliti menggunakan TagCrowd untuk mencari poin-poin penting setiap jawaban yang diucapkan oleh informan. Berikut adalah hasil wawancara kepada informan dan poin-poin penting dari setiap jawaban :

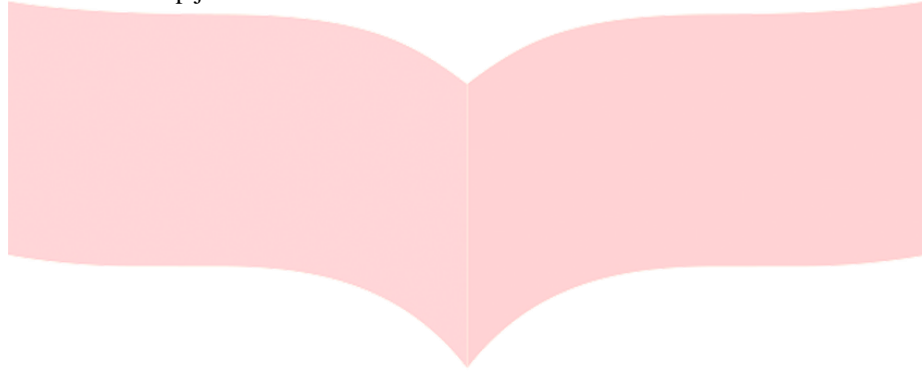
Tabel 4.2 Analisis Data Hasil Wawancara

| No. | Pertanyaan | Tag Crowd | Konklusi |
|-----|---|--|--|
| 1. | Apakah sudah ada perencanaan suksesi dalam perusahaan? | A. Sudah Menyiapkan B. Sudah dilibatkan C. Perencanaan D. Penerus | Berdasarkan poin penting yang dihasilkan dari Tag Crowd, informan mengatakan bahwa sudah ada persiapan perencanaan suksesi didalam perusahaan dan sudah dilibatkannya suksesor dalam bisnis di perusahaan. |
| 2. | Apakah sudah menentukan kebutuhan <i>financial</i> kedepannya dan meminimalisir pajak dalam perencanaan suksesi? | A. Sudah menyiapkan B. Modal C. Pengembangan bisnis D. Ikuti aturan | Berdasarkan poin penting yang dihasilkan dari Tag Crowd, informan mengatakan bahwa sudah menyiapkan perencanaan <i>financial</i> untuk perencanaan suksesi sebagai modal dan pengembangan bisnis bagi suksesor. Sedangkan untuk minimalisir pajak, perusahaan mengikuti aturan perpajakan yang ada. |
| 3. | Bagaimana kriteria suksesor yang dibutuhkan oleh perusahaan? | A. Jujur B. Disiplin C. Tegas D. Berani E. Bertanggung jawab. | Berdasarkan poin penting yang dihasilkan dari Tag Crowd, informan mengatakan bahwa kriteria suksesor yang dibutuhkan oleh perusahaan yaitu jujur, disiplin, tegas, berani ambil risiko, dan bertanggung jawab. |
| 4. | Apakah sudah menyiapkan suksesor dan pemilik bisnis perusahaan kedepannya? | A. Sudah B. Suksesor C. Dilibatkan | Berdasarkan poin penting yang dihasilkan dari Tag Crowd, informan mengatakan bahwa pemimpin perusahaan sudah menyiapkan calon suksesor dan pemilik bisnis kedepannya yaitu anak dari pemimpin perusahaan yang sudah dilibatkan didalam perusahaan. |
| 5. | Apakah suksesor sudah pernah bekerja diluar sebelum masuk perusahaan? | A. Pernah B. Pengalaman | Berdasarkan poin penting yang dihasilkan dari Tag Crowd, informan mengatakan bahwa calon suksesor sudah pernah bekerja terlebih dahulu di luar perusahaan yang bergerak di bidang yang sama dan memiliki pengalaman yang cukup untuk dibawa ke perusahaan. |
| 6. | Bagaimana cara mengkomunikasikan kepada suksesor perusahaan bahwa dia akan dijadikan pemimpin dalam perusahaan di masa depan? | A. Ngobrol B. Keterlibatan C. Koordinasi D. Arahan | Berdasarkan poin penting yang dihasilkan dari Tag Crowd, informan mengatakan bahwa dengan mengobrol, melibatkan suksesor dalam perusahaan, memberikan arahan dan koordinasi menjadi salah satu cara yang dilakukan untuk memberi tahu suksesor bahwa suatu saat ia akan memimpin perusahaan keluarganya dan mensukseskan apa yang sudah dijalankan selama ini. |

| | | | |
|-----|--|--|--|
| 7. | Bagaimana cara <i>mentor</i> memperkenalkan bisnis keluarga kepada suksesor? | <ul style="list-style-type: none"> A. Diajak B. Sekolah C. Kuliah D. Tugas perusahaan | Berdasarkan poin penting yang dihasilkan dari Tag Crowd, informan dalam perusahaan memberikan informasi bahwa pada saat calon suksesor masih kuliah, pemimpin perusahaan mengajak calon suksesor ke perusahaan dan memperkenalkannya. Setelah masuk kedalam perusahaan calon suksesor diperkenalkan lebih mendalam tentang tugas didalam perusahaan. |
| 8. | Mengapa hingga saat ini belum memberikan kepercayaan kepada suksesor memegang kendali bisnis sepenuhnya? | <ul style="list-style-type: none"> A. Belum siap B. Kedisiplinan | Berdasarkan poin penting yang dihasilkan dari Tag Crowd, informan dalam perusahaan memberikan informasi bahwa calon suksesor perusahaan tidak disiplin dalam hal jam operasional kerja seperti masuk dan pulang tidak sesuai dengan jam operasional perusahaan, sehingga suksesor belum bisa dipercaya dalam meneruskan bisnis, dan juga belum menunjukkan kesiapan dalam melanjutkan bisnis keluarga ini. |
| 9. | Apakah sudah ada program <i>mentoring</i> yang diberikan kepada calon suksesor? | <ul style="list-style-type: none"> A. Sudah diberikan B. Sudah dilakukan C. Sejak lama Masih dilakukan | Berdasarkan poin penting yang dihasilkan Tag Crowd, informan dalam perusahaan memberikan informasi bahwa program <i>mentoring</i> sudah dilakukan dan diberikan sejak lama dan masih berlanjut kepada calon suksesor dari perusahaan. |
| 10. | Bagaimana cara <i>mentor</i> dalam memberikan dan menyampaikan informasi dan pembelajaran kepada suksesor? | <ul style="list-style-type: none"> A. Komunikasi B. Arahkan C. Melibatkan Suksesor D. Mengoreksi E. Memotivasi Nasihat | Berdasarkan poin penting yang dihasilkan Tag Crowd, informan dalam perusahaan memberikan informasi bahwa penyampaian informasi oleh <i>mentor</i> ke suksesor dilakukan dengan cara komunikasi yang baik, memberikan arahan, melibatkan langsung ke suksesor, mengoreksi apa saja yang salah dari suksesor. Selain itu <i>mentor</i> memberikan motivasi dan nasihat kepada suksesor agar dapat memahami dan mengerjakan sebuah tugas. |

| | | | |
|-----|--|---|--|
| 11. | Program <i>mentoring</i> apa saja yang diberikan kepada calon suksesor? | <ul style="list-style-type: none"> A. Mengelola Karyawan B. Mengelola keuangan C. Mengelola perusahaan D. Mengelola pekerjaan E. Penerimaan barang F. Penerimaan pesanan G. Strategi perusahaan H. Peraturan perusahaan | Berdasarkan poin penting yang dihasilkan Tag Crowd, informan dalam perusahaan memberikan informasi bahwa pemimpin perusahaan memberikan <i>mentoring</i> seperti mengelola keuangan, mengelola perusahaan, mengelola pekerjaan, penerimaan barang, dan penerimaan pesanan. Selain itu diberikan pengarahannya terkait strategi dan peraturan perusahaan. |
| 12. | Setelah proses <i>mentoring</i> , apakah suksesor dapat mengaplikasikannya dengan baik didalam pekerjaannya? | <ul style="list-style-type: none"> A. Baik B. Membantu Adaptasi | Berdasarkan poin penting yang dihasilkan dari Tag Crowd, informan dalam perusahaan memberikan informasi bahwa hasil <i>mentoring</i> yang didapat oleh suksesor dapat diaplikasikan dengan baik dan bisa beradaptasi dan membantu perusahaan. |
| 13. | Apakah terlihat motivasi dan minat yang baik dari suksesor selama program <i>mentoring</i> dijalankan? | <ul style="list-style-type: none"> A. Minat tinggi B. Kurang Motivasi | Berdasarkan poin penting yang dihasilkan dari Tag Crowd, informan dalam perusahaan memberikan informasi bahwa sebenarnya informan memiliki minat yang tinggi tetapi tidak sebanding dengan motivasinya yang biasa saja. |
| 14. | Bagaimana kinerja dari suksesor selama ini didalam perusahaan? | <ul style="list-style-type: none"> A. Bagus B. Kinerja positif C. Baik D. Membantu perusahaan | Berdasarkan poin penting yang dihasilkan dari Tag Crowd, informan dalam perusahaan mengatakan bahwa kinerja suksesor sangat membantu jalannya bisnis didalam perusahaan. |
| 15. | Apakah suksesor memberikan dampak yang positif pada kinerja perusahaan? | <ul style="list-style-type: none"> A. Positif B. Membantu C. Cepat Tepat | Berdasarkan poin penting yang dihasilkan dari Tag Crowd, informan mengatakan bahwa suksesor memberikan dampak yang positif bagi perusahaan. Dia mengerjakan tugasnya dengan baik dan dapat membantu bagi tugas lainnya yang kekurangan orang dan mempercepat pekerjaan lain agar barang pesanan dapat sampai lebih cepat ke pelanggan. |

Berdasarkan tabel diatas, dapat ditemukan poin-poin penting dari setiap jawaban yang diajukan oleh peneliti. Poin-poin penting akan menghasilkan konklusi dari setiap jawaban dan dapat diidentifikasi berdasarkan perencanaan suksesi, program mentoring, kinerja suksesor, dan dampak pada perusahaan. Berdasarkan konklusi jawaban di tabel 4.2, dapat ditemukan poin-poin penting yang ada dari setiap jawaban dan dapat diidentifikasi berdasarkan perencanaan suksesi, program *mentoring*, kinerja suksesor, dampak terhadap perusahaan. Poin-poin menjadi hal yang penting untuk ditemukan jawaban dari perencanaan suksesi dan program *mentoring* yang dijalankan oleh perusahaan PD. Bina Pratama Putra. Pada tabel 4.3 akan menjelaskan intisari dari setiap jawaban narasumber. Berikut adalah intisari dari seriap jawaban.



TABEL 4.3
INTISARI JAWABAN

| No | Variabel | Tahapan | Pengaplikasian | Teori |
|----|---------------------|---|---|---|
| 1. | Perencanaan Suksesi | Menentukan Jangka Panjang | Perusahaan sudah menentukan jangka panjang dalam menentukan keberlangsungan bisnis di masa depan apabila bapa Budhi sudah tidak ada lagi perusahaan, yaitu menentukan penerus dan pemilik dari perusahaan . Selain itu rencana jangka panjang selanjutnya adalah suksesor bisa mengembangkan perusahaan dan bisa diteruskan sampai ke beberapa generasi dan tidak berhenti ditengah jalan . | Menentukan pemilik bisnis dan penerus dari bisnis keluarga dan tujuan dari bisnis keluarga. (Bradley dan Burroughs, 2010). |
| 2 | Perencanaan Suksesi | Menentukan kebutuhan <i>financial</i> dan perencanaan keberlanjutan | Perusahaan sudah melakukan dan menyiapkan perencanaan <i>financial</i> untuk perencanaan suksesi sebagai modal dan pengembangan bisnis bagi suksesor. Modal ini nantinya diharapkan dapat membantu suksesor agar bisa bersaing dengan para pesaing di pasar dan mengembangkan perusahaan untuk ke depannya . | Menentukan keuangan kebutuhan untuk mengembangkan bisnis dalam perencanaan suksesi. (Bradley dan Burroughs, 2010). |
| 3. | Perencanaan Suksesi | Menentukan Penerus | Untuk keberlangsungan perusahaan, pemimpin perusahaan sudah menyiapkan calon penerus pemimpin perusahaan, yaitu anak dari bapa Budhi . Dipilihnya anak dari bapa Budhi karena sudah mengenal perusahaan dan pengalaman bekerja diluar perusahaan setelah lulus dari perguruan tinggi . Selain itu bapa Budhi juga sudah merencanakannya sejak lama ketika sang anak mulai dilibatkan didalam perusahaan karena sang anak merupakan anak pertama beliau . | Menentukan penerus sangat penting untuk mengelola bisnis agar berkembang dan mengetahui manajemen kepemilikan. (Bradley dan Burroughs, 2010). |
| 4. | Perencanaan Suksesi | Menentukan pemilik bisnis | Pemimpin perusahaan sudah menyiapkan pemilik bisnis kedepannya yaitu kepada sang anak . Dipilihnya sang anak untuk menjadi pemimpin perusahaan karena sang anak sudah mengenal perusahaan dan memiliki keluarga yang harus dinafkahi . Tetapi keinginan bapa Budhi belum dapat tercapai karena bapa Budhi menilai sang anak belum siap memimpin perusahaan sehingga perusahaan masih dipimpin oleh bapa Budhi. | Menentukan apakah pendiri perusahaan akan tetap menjadi pemilik bisnis perusahaan setelah suksesi dilaksanakan. Dan apakah pendiri perusahaan akan mendapatkan pendapatan. (Bradley dan Burroughs, 2010). |

| | | | | |
|----|----------------------------|-----------------------------------|---|---|
| 5. | Perencanaan Suksesi | Menimalisir pajak dan perencanaan | Dalam pelaksanaan perencanaan suksesi didalam perusahaan, perusahaan tidak melakukan tahapan menimalisir pajak dan perencanaan. Perusahaan mengikuti aturan tentang pajak yang berlaku dan tidak melakukan minimalisir pajak dalam perencanaan suksesi. Selama ini perusahaan selalu tepat waktu dan jumlah dalam membayar pajak. | Memperkecil transfer pajak untuk mempersiapkan perencanaan suksesi yang baik. (Bradley dan Burroughs, 2010) |
| 6. | Aktivitas <i>Mentoring</i> | Memetakan | Pada saat mulai dilibatkan dalam bisnis, calon suksesor diberikan tugas dalam perpajakan perusahaan melengkapi posisi inti keluarga didalam perusahaan. Selain perpajakan, calon suksesor diberikan arahan tentang tugas-tugas yang ada didalam perusahaan. Nantinya calon suksesor akan diarahkan sebagai pemimpin perusahaan di masa yang akan datang. | Menentukan tujuan karir dari <i>mentee</i> didalam perusahaan. (Aronoff, 2011). |
| 7. | Aktivitas <i>Mentoring</i> | Memotivasi | Pemimpin perusahaan selalu memberikan motivasi kepada calon suksesor agar mau dan siap meneruskan bisnis. Selain motivasi, pemimpin perusahaan selalu memberi nasihat kepada suksesor untuk disiplin dalam bekerja dan tepat waktu untuk datang ke kantor. Selain pemimpin perusahaan, paman dari suksesor juga sering memberikan nasihat agar mau membantu dan disiplin dalam bekerja. Walau sudah sering diberikan motivasi dan nasihat, tetap saja sang anak masih sering terlambat datang ke perusahaan sehingga menjadi faktor bahwa bapa Budhi belum mau melepas perusahaannya saat ini. | Memberikan arahan kepada <i>mentee</i> untuk meneruskan bisnis dari perusahaan keluarga. (Aronoff, 2011). |
| 8. | Aktivitas <i>Mentoring</i> | Memfasilitasi | Sebelum masuk perusahaan, calon suksesor diberikan kesempatan untuk mencari ilmu di perguruan tinggi di sebuah universitas jurusan manajemen bisnis. Setelah lulus kuliah, pemimpin perusahaan memberikan kesempatan sang anak untuk mencari pengalaman bekerja diluar perusahaan keluarga. Setelah berapa lama bekerja dan mencari pengalaman bekerja diluar, sang anak lalu dibawa ke perusahaan untuk bekerjasama dengan orang tuanya dan dilibatkan didalam perusahaan untuk dijadikan penerus dalam perusahaan. Dari aktivitas ini, diharapkan pengalaman dari suksesor dan ilmu pengetahuannya bisa dibawa ke dalam perusahaan dan bisa meneruskan bisnis perusahaan. | Memberikan kesempatan kepada <i>mentee</i> untuk mendapatkan ilmu pengetahuan. (Aronoff, 2011). |

| | | | | |
|-----|-------------------------------|----------------|--|---|
| 9. | Aktivitas <i>Mentoring</i> | Memperkenalkan | Suksesor sudah diperkenalkan tentang perusahaan sejak masih sekolah hingga. Pemimpin perusahaan sering membawanya ke perusahaan sambil memperlihatkan pekerjaan yang ada dan karyawan dalam perusahaan. Suksesor dibawa ke perusahaan saat sedang libur sekolah dan libur kuliah. Pada saat itu masih hanya perkenalan kecil yang dilakukan oleh pemimpin perusahaan dan belum sampai ke aktivitas lebih detail didalam perusahaan. Setelah mulai masuk dan terlibat dalam bisnis perusahaan, baru lah suksesor diperkenalkan aktivitas dalam perusahaan hingga peraturan dalam perusahaan. Perkenalan mengenai bisnis perusahaan ini untuk mengenalkan perusahaan kepada calon suksesor agar mau menjalankan bisnis perusahaan. | Mengenalkan bisnis perusahaan kepada <i>mentee</i> agar mengenal tentang perusahaan. (Aronoff, 2011). |
| 10. | Aktivitas <i>Mentoring</i> | Mengembangkan | Setelah diberi arahan oleh pemimpin perusahaan, suksesor mulai mengaplikasikan hasil <i>mentoring</i> dalam pekerjaan di perusahaan, terutama tugasnya di perpajakan. Selain itu, calon suksesor juga mengerjakan pekerjaannya diluar tugasnya untuk membantu karyawan ketika sedang ada yang absen. Tetapi untuk mengerjakan sesuatu diluar tugasnya, suksesor harus diperintah terlebih dahulu walaupun sebenarnya secara kinerja dia bisa mengerjakannya. Disini suksesor masih kurang mengembangkan tanggung jawabnya dalam perusahaan dan hanya memikirkan tugasnya saja. | Memberikan <i>mentee</i> kesempatan untuk memimpin perusahaan dengan memberikan wewenang dan pekerjaan dalam perusahaan. (Aronoff, 2011). |
| 11. | Aktivitas <i>Mentoring</i> | Mengevaluasi | Setelah melihat pekerjaan dari suksesor, bapa Budhi memberikan evaluasi dan penilaian terhadap kinerja suksesor yang dibantu oleh bapa Yanto. Mereka beranggapan bahwa sebenarnya kinerja dari suksesor menunjukan hasil yang baik dalam mengerjakan tugasnya. Dia bisa mengerjakan pekerjaan dan tugas yang diberikan dan diluar dari tugasnya. Walaupun secara keseluruhan suksesor menunjukan kinerja yang baik dalam tugasnya, akan tetapi tanggung jawab dalam mengerjakan pekerjaan diluar tugasnya menjadi evaluasi yang harus dipikirkan oleh bapa Budhi agar perusahaan bisa melakukan pergantian pemimpin dengan cepat. | Menilai kinerja dari <i>mentee</i> selama bekerja di perusahaan. (Aronoff, 2011). |

4.3. Pembahasan

Menurut Ghee, et al (2013) keberlanjutan bisnis keluarga ditentukan oleh suksesi dan pengalaman dari mediator atau pihak eksternal. Keberlanjutan dalam bisnis keluarga ini dilihat dari kepemimpinan yang otoriter, masalah komunikasi antara saudara dalam satu turunan, pengalaman suksesi, motivasi akan keberhasilan bisnis keluarga yang ditekuni, penentuan pengambilan keputusan, dan cara pengambilan keputusan.

Keberlanjutan bisnis keluarga akan berhasil jika melalui dua tahapan ini yaitu, perencanaan suksesi dan program *mentoring*. Perencanaan suksesi diperlukan untuk menunjang kehidupan bisnis tersebut. Banyak perusahaan keluarga yang tidak mampu bertahan lama karena gagalnya dan kurangnya perencanaan suksesi yang baik dan matang. Apabila perencanaan suksesi dilakukan secara baik dan matang, perusahaan keluarga dapat bertahan dan bersaing di pasar. Perencanaan suksesi dalam perusahaan PD. Bina Pratama Putra pada saat ini sedang dilakukan. Identifikasi mengenai perencanaan suksesi meliputi tentang tahapan perencanaan suksesi yaitu menentukan jangka panjang, menentukan kebutuhan *financial* dan perencanaan keberlanjutan, menentukan penerus, menentukan pemilik bisnis, dan menimalisir pajak dan perencanaan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan peneliti didalam perusahaan, pemimpin perusahaan sudah menentukan bagaimana jalannya perusahaan kedepannya dan memikirkan untuk meneruskan perusahaannya ke suksesor yang merupakan anaknya. Pemilihan suksesor ini berdasarkan keinginan dan kriteria dari pemimpin perusahaan bahwa sang anak dipercaya bisa memimpin perusahaan. Lalu pengalaman yang dimiliki oleh suksesor ketika mencari pekerjaan setelah selesai pendidikan formal dan bekerja di perusahaan besar yang industrinya sama menjadi tolak ukur dalam perencanaan suksesi. Komunikasi yang baik antara calon suksesor dan pemimpin dan melibatkan langsung suksesor dalam pekerjaan menjadi cara yang baik untuk memberi tahu suksesor bahwa kelak ia akan memimpin perusahaan keluarga. Pemimpin perusahaan juga telah menentukan kebutuhan *financial* dan perencanaan keberlanjutan di perusahaan sebagai modal untuk berusaha calon suksesornya dimasa yang akan datang. Tetapi pemimpin perusahaan tidak melakukan tahapan minimalisir pajak dan perencanaan lain karena pajak hasil wawancara dengan pemimpin perusahaan mengatakan bahwa pajak akan selalu ada bagaimanapun keadaannya.

Perencanaan suksesi yang baik tidak lepas juga dari program *mentoring* yang diberikan kepada suksesor perusahaan. Program *mentoring* yang baik diberikan kepada suksesor ketika sudah memasuki dan dilibatkan dalam pekerjaan di perusahaan. *Mentoring* menjadi penting untuk memberikan informasi kepada suksesor mengenai operasional perusahaan. Pada perusahaan PD. Bina Pratama Putra program *mentoring* dilakukan guna mendukung perencanaan suksesi. Identifikasi program *mentoring* seperti memetakan, memotivasi, memfasilitasi, mengembangkan, memperkenalkan dan mengevaluasi.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan peneliti didalam perusahaan, pemimpin perusahaan dibantu beberapa karyawan sudah melakukan program *mentoring* ketika calon suksesor mulai terlibat didalam perusahaan. Program *mentoring* yang diberikan seperti pengelolaan keuangan, pengelolaan karyawan, memesan barang ke supplier dan menerima pesanan dari pelanggan, peraturan perusahaan, strategi perusahaan. Pemimpin perusahaan melakukan program *mentoring* dengan memberi arahan dan petunjuk bagaimana suatu tugas dikerjakan dan memperlihatkan secara langsung. Calon suksesor diberikan tugas diperusahaan dibagian perpajakan. Nantinya calon suksesor akan diarahkan oleh pemimpin perusahaan sebagai pemimpin perusahaan di masa yang akan datang. Hasil dari wawancara dan observasi pada perusahaan, calon suksesor selalu diberi nasihat dan motivasi oleh pemimpin perusahaan untuk tetap semangat dalam bekerja walaupun hanya perusahaan keluarga. Motivasi dan nasihat ini dilakukan agar calon suksesor mau bekerja dengan semangat untuk kelangsungan perusahaan keluarga.

Sebelum masuk ke perusahaan keluarga, calon suksesor diberikan kegiatan dan difasilitasi pengembangan oleh pemimpin perusahaan yaitu pendidikan formal sampai tingkat sarjana, dan dibebaskan terlebih dahulu mencari pekerjaan diluar perusahaan keluarga. Dari hasil wawancara dengan pemimpin perusahaan, calon suksesor pernah bekerja di perusahaan terkenal di bidang farmasi setelah menyelesaikan pendidikan sarjananya. Setelah keluar dari perusahaan tersebut, calon suksesor direkrut oleh pemimpin perusahaan untuk masuk ke bisnis keluarga dan mengenalkan secara lebih dalam tentang bisnis keluarga. Dari hasil observasi yang dilakukan pada perusahaan, aktifitas pengenalan tentang bisnis dilakukan dalam program *mentoring* yang diberikan seperti cara mengelola karyawan, mengelola keuangan, mengelola perusahaan, mengelola pekerjaan penerimaan barang,

penerimaan pesanan, strategi perusahaan, dan peraturan perusahaan. Aktivitas memperkenalkan ini dilakukan agar calon suksesor terbiasa dalam kehidupan diperusahaan dan jalannya bisnis di perusahaan.

Aktivitas selanjutnya yaitu mengembangkan apa yang sudah dipelajari dalam proses *mentoring* dan mengaplikasikannya dalam pekerjaan. Calon suksesor diberikan tugas dalam perusahaan khususnya di bidang perpajakan. Selain perpajakan, hasil wawancara dengan bapa Yanto mengatakan calon suksesor juga sering diperintah untuk membantu tugas lain yang membutuhkan bantuan disaat tugas tersebut kekurangan orang. Setelah melakukan beberapa pekerjaan tersebut, calon suksesor dievaluasi oleh pemimpin perusahaan tentang kinerjanya selama bekerja diperusahaan. Evaluasi ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana calon suksesor bisa mengerjakan tugasnya selama ini. Hasil dari wawancara dengan pemimpin perusahaan mengatakan bahwa kinerja suksesor cukup baik dan berdampak positif bagi kinerja perusahaan.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, perusahaan PD. Bina Pratama Putra maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, perusahaan PD. Bina Pratama Putra maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Perusahaan sudah melakukan perencanaan suksesi sejak terlibatnya anak dari pemimpin didalam perusahaan. Perusahaan sudah melakukan beberapa tahapan dalam perencanaan suksesi. Pemimpin perusahaan juga sudah menentukan penerus dan pemilik bisnis kedepannya kepada anaknya. Belum terlaksananya peralihan kepemimpinan dalam waktu dekat karena kesiapan, kedisiplinan, dan motivasi dari calon suksesor untuk memimpin bisnis belum terlihat sehingga bapa Budhi enggan melepaskan bisnis tersebut.
2. Perusahaan juga sudah melakukan proses *mentoring* dalam perencanaan suksesinya. Beberapa aktivitas juga sudah dilakukan oleh perusahaan dan diberikan kepada calon suksesor. Hasil dari proses *mentoring* yang diberikan menunjukkan kinerja yang baik pada diri calon suksesor dan dapat mengerjakan tugas didalam perusahaan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, ada beberapa saran dari peneliti untuk peneliti selanjutnya dan perusahaan yaitu sebagai berikut :

1. Bagi Peneliti Selanjutnya
 - A. Peneliti selanjutnya diharapkan bisa lebih dalam lagi mengidentifikasi perencanaan suksesi yang akan dilakukan oleh perusahaan keluarga dengan menggunakan metode selain *mentoring* dalam mendukung perencanaan suksesi seperti menggunakan metode *training*, *coaching*, dan *counselling*. Selain itu bisa menggunakan metode kuantitatif untuk mengetahui adanya pengaruh di *mentoring* dalam perencanaan suksesi perusahaan keluarga.
 - B. Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.
2. Bagi Perusahaan PD. Bina Pratama Putra
Saran bagi perusahaan adalah tingkatkan kembali motivasi dan berikan kembali penjelasan kepada calon suksesor tentang pentingnya perusahaan bagi keluarga agar muncul rasa keinginan dalam diri pada calon suksesor untuk meneruskan bisnis keluarga tersebut, sehingga perusahaan bisa melakukan peralihan kepemimpinan dan dapat bertahan hingga generasi yang lebih banyak lagi.

DAFTAR PUSTAKA

1. Dr. B.R.A. Mooryati Soedibyo. (2012). *Family Business Responses to Future Competition* Jakarta: Gramedia,
2. Dr. H.A.Rusdiana. (2018). *Kewirausahaan Teori dan Praktik*, Bandung: CV Pustaka Setia,
3. Emerald.com | Ramadani, V Hisrich, RD, Anggadwita,G. & Alamanda D,T (2017) “*Gender and succession planning: opprotunities for females to lead Indonesia family business*,”. Diambil dari journal : <https://www.emerald.com/insight/content>
4. Ghee, W.Y. (2013) *Determinants of family business performance: Sucession issues and experiences the potential mediators*. *Conference paper*: Universitas Malaysia Klantan
5. Ike Puspitaningrum & Tri Hartiti. (2017). *Peningkatan Kualitas Personal dan Profesional Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan*. Sleman: CV Budi Utama
6. Kamus Besar Bahasa Indonesia. [Online]. Tersedia di kbbi.kemdikbud.go.id. Diakses Tanggal 20 Juli 2020
7. Martini, Dr. Luh Kadek Budi. (2018). *Suksesi Perusahaan Keluarga*. Denpasar: Idemedia Pustaka Utama.
8. PWC.com (2019) | *Leading Women in Family Business*, dimana nilai-nilai yang kuat menggerakkan pertumbuhan bisnis keluarga di tengah ketakutan akan dirupsi, menurut hasil survei PwC global dan Indonesia. Diambil dari : <https://www.pwc.com/id/en/media-centre/press-release/2019/indonesian/survei-bisnis-keluarga-html>. Diakses pada tanggal 15 Januari 2020.
9. Rachmat Pambudy, Wahyu Budi Priatna, & Burhanuddin. (2017). *Kewirausahaan dan Manajemen Bisnis Kecil*. Bogor: Idemedia Pustaka Utama.