

## PERENCANAAN SUKSESI PADA PERUSAHAAN KELUARGA PT GADING MURNI

Vionita Septiani dan Ronny H. Mustamu

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: vionitaseptiani14@gmail.com ; mustamu@petra.ac.id

**Abstrak.** Perencanaan suksesi menjadi faktor penting agar perusahaan keluarga dapat bertumbuh dan berkembang dengan baik. Penelitian ini membahas perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga PT Gading Murni yang sedang mencari suksesor untuk menjadi penerus generasi keempat. Penelitian ini mengidentifikasi perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga PT Gading Murni. Penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi dan studi pusaka. Setelah itu kemudian data diuji keabsahannya dengan metode triangulasi sumber.

Dari penelitian disimpulkan bahwa perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga PT Gading Murni sudah dilakukan dengan menentukan tujuan, menentukan kebutuhan finansial, menentukan pengendali perusahaan dan tim manajemen, dan meminimalkan pajak perpindahan kepemilikan. Calon suksesor dipersiapkan agar dapat mengetahui visi misi perusahaan sebagai proses menuju posisi puncak, sebagai penerus generasi keempat.

**Kata Kunci :** Perencanaan Suksesi, Perusahaan Keluarga, Suksesor, PT Gading Murni

### I. PENDAHULUAN

Bisnis keluarga memiliki peranan penting dalam mendukung perekonomian negara bahkan dunia. Sedikit dari kita yang menyadari bahwa perekonomian di dunia ini besar pengaruhnya oleh perusahaan keluarga atau bisnis keluarga. Banyak yang sering memandang sebelah mata atas keberadaan perusahaan atau bisnis keluarga. Pandangan manajemen modern telah secara tegas memisahkan urusan bisnis dengan urusan keluarga. Seolah-olah perusahaan keluarga tidak memiliki arti penting bagi perekonomian dunia. Ernesto J. Posa (2007) mengatakan bahwa 80%-98% bisnis di dunia merupakan usaha keluarga. Dia juga mengatakan bahwa perusahaan keluarga menciptakan 64% GDP di Amerika Serikat dan diperkirakan perusahaan keluarga mempunyai andil dalam penciptaan GDP di Negara-negara lain sebesar 75%.

Perusahaan keluarga juga mempekerjakan sekitar 80% tenaga kerja di Amerika Serikat dan menampung lebih dari 85% pekerja di seluruh dunia dan di Amerika Serikat 85% peluang kerja baru diciptakan oleh perusahaan keluarga. Sedangkan 60% dari perusahaan-perusahaan yang *go public* di Amerika Serikat merupakan perusahaan yang juga dikendalikan oleh keluarga. Lebih dari 80% bisnis di Eropa dan Amerika Serikat merupakan bisnis yang dilakukan perusahaan keluarga. Dari 24 juta perusahaan keluarga di Amerika Serikat, 55% perusahaan yang CEO-nya berusia lebih dari 61 tahun dan diharapkan untuk pensiun, dalam lima tahun terakhir belum memilih seorang penerus (Flintoff, 2002).

Saat Eropa masih berjuang dengan krisis dan Amerika Serikat tengah menghadapi ketidakpastian dalam pertumbuhannya, Asia mulai menunjukkan pertumbuhan ekonomi dengan negara Cina dan India sebagai kunci kekuatan untuk kawasan Asia. Hasil riset *Credit Suisse Emerging Markets Research Institute* atas 3.568 bisnis

keluarga di 10 negara di Asia, memperlihatkan bisnis keluarga menguasai 50 persen dari semua perusahaan yang terdaftar. Bisnis keluarga ini menguasai 32 persen dari total sumber dana di pasar modal. Hasil riset yang diumumkan tahun 2011 tersebut menyebutkan bahwa bisnis keluarga merupakan sumber penting bagi penciptaan kekayaan pribadi di Asia. Kondisi ini menekankan bahkan bisnis keluarga menjadi pilar penting bagi perekonomian regional. Dari riset juga ditemukan bahwa 57 persen dari jumlah keseluruhan karyawan perusahaan terdaftar di Asia Selatan dan 32 persen karyawan di Asia Utara bergabung dalam bisnis keluarga ini (Gero, 2011).

Sementara itu, Biro Pusat Statistik juga menemukan data bahwa perusahaan keluarga di Indonesia mempunyai kontribusi besar terhadap Produk Domestik Bruto yaitu mencapai 82,44 persen (Swara Karya, 28 Juni 2007). Fakta juga menyebutkan bahwa 96% atau sekitar lebih dari 159.000 dari 165.000 perusahaan yang ada di Indonesia merupakan perusahaan keluarga (Pikiran Rakyat, 16 November 2006). Banyaknya perusahaan keluarga di Indonesia jelas memberikan dampak yang signifikan bagi perkembangan perekonomian di Indonesia.

Menurut Tjondrorahardja (2005), *family business* sendiri merupakan perusahaan yang dimiliki oleh keluarga baik saham maupun kepemilikan dan yang menjalankan atau mengoperasikan perusahaan keluarga sehari-hari adalah salah satu dari pihak keluarga yang telah dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang ditentukan bersama dalam perusahaan keluarga tersebut. Sebagai sebuah perusahaan yang dimiliki, dikontrol dan dijalankan oleh anggota sebuah atau beberapa keluarga, meskipun demikian bukan berarti bahwa semua pekerja dalam perusahaan harus semua anggota keluarga. Banyak perusahaan keluarga, terutama perusahaan-perusahaan kecil yang mempekerjakan orang lain untuk menempati posisi rendah, sementara posisi tinggi (*top management*) dipegang oleh orang dari dalam keluarga pemilik perusahaan. Partisipasi keluarga dalam perusahaan dapat memperkuat perusahaan tersebut karena biasanya anggota keluarga sangat *loyal* dan berdedikasi tinggi terhadap perusahaan milik keluarganya. Meskipun demikian, seringkali timbul masalah-masalah dalam perusahaan keluarga terutama yang berkaitan dengan pergantian kepemimpinan. Oleh karena itu dibutuhkan perencanaan suksesi yang efektif agar dapat mempertahankan keberlangsungan hidup dari perusahaan keluarga yang sudah susah payah dibangun.

Perusahaan keluarga itu sendiri bisa dikategorikan ke dalam dua jenis tipe. Yang pertama adalah *Family Owned Enterprise* (FOE), yaitu perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar keluarga. Dalam hal ini keluarga berperan sebagai pemilik dan tidak melibatkan diri dalam operasi di lapangan agar pengelolaan perusahaan berjalan secara profesional. Dengan pembagian peran ini, anggota keluarga sebagai pemilik perusahaan dapat mengoptimalkan diri dalam fungsi pengawasan. Sering kali terjadi, perusahaan keluarga tipe ini merupakan bentuk lanjutan dari usaha yang semula dikelola oleh keluarga yang mendirikannya. Jenis perusahaan keluarga yang kedua adalah *Family Business Enterprise* (FBE), yaitu perusahaan yang

dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya. Baik kepemilikan maupun pengelolaannya dipegang oleh pihak yang sama, yaitu keluarga. Perusahaan keluarga tipe ini dicirikan oleh dipegangnya kunci dalam perusahaan oleh anggota keluarga (Susanto, 2007).

Untuk keberlanjutan jalannya roda perusahaan, maka suksesi adalah suatu keharusan karena tidak mungkin seseorang mengendalikan atau memiliki suatu perusahaan selamanya. Rencana suksesi merupakan kebutuhan organisasi karena tidak selamanya manajemen senior dapat menduduki jabatannya. Ada saat dimana harus dilakukannya regenerasi dan mencari penggantinya atau dengan kata lain suksesor. Akan tetapi dibutuhkan rencana suksesi yang efektif agar tetap menjaga visi dan misi yang ingin dicapai dapat diemban oleh calon penerus selanjutnya. Rencana suksesi juga penting demi meningkatkan kinerja organisasi di tengah persaingan yang makin ketat. Rencana suksesi tidak hanya bermanfaat bagi pemimpin di posisi pucuk saja melainkan juga penting untuk membekali calon-calon suksesor dengan *skill* dan kompetensi yang dibutuhkan. Hanya saja dengan perencanaan suksesi yang tidak efektif maka suksesor tidak mampu untuk melakukan kewajiban yang sesuai dengan visi misi perusahaan dan akhirnya menyebabkan perusahaan jatuh (Rinella, 2004).

Masalah-masalah yang mungkin dihadapi disaat perencanaan suksesi ada berbagai hal, antara lain: ketidakmampuan dari suksesor untuk menjadi pemimpin, tidak adanya motivasi suksesor untuk melanjutkan dan atau memimpin perusahaan dengan alasan apapun, hilangnya calon suksesor secara mendadak yang disebabkan oleh berbagai hal seperti kematian, cacat, dan lain sebagainya, hal yang sama juga berlaku pada hilangnya orang tua secara mendadak, dan adanya perceraian orang tua atau orang tua menikah lagi. Masalah lainnya adalah adanya ketidakharmonisan. Masalah ketidakharmonisan hubungan antara para pihak, seperti halnya adanya konflik persaingan antara orang tua dan anak, konflik di antara para anggota keluarga, konflik antara suksesor-orang tua dan para profesional di dalam perusahaan, adanya kurangnya kepercayaan terhadap suksesor dari para profesional perusahaan, kurangnya dukungan dan atau komitmen dari para profesional terhadap calon suksesor, serta ketidak harmonisan lainnya antara suksesor dengan *stakeholder* lainnya. Yang tidak kalah pentingnya yang harus diperhatikan adalah masalah proses dari suksesi itu sendiri, hal ini me-nyangkut ketidakjelasan peran dari pimpinan lama dan suksesor, tidak ter-komunikasinya dengan baik keputusan-keputusan suksesi kepada para anggota keluarga, kesalahan dalam mengevaluasi kesenjangan antara kemampuan dari suksesor dengan kebutuhan perusahaan, kurang handalnya kriteria dalam pemilihan calon suksesor. Kegagalan dalam suksesi kepemimpinan bisa berdampak pada banyak hal seperti meluasnya konflik, baik di dalam perusahaan maupun pada internal keluarga, kurangnya dukungan kepada pemimpin baru dari semua *stakeholder* yang berakibat pada penurunan kinerja yang menjurus pada han-curnya perusahaan.

Berdasarkan hasil survei *The Jakarta Consulting Group*, perusahaan-perusahaan keluarga di Indonesia ternyata belum semuanya mempersiapkan penerus melalui perencanaan suksesi untuk memimpin perusahaan. Responden yang telah mempersiapkan penerus melalui perencanaan suksesi sebanyak 67,8% sedangkan yang lain 32,2% tidak atau belum mempersiapkannya. Hasil survei juga menunjukkan, penerus perusahaan keluarga diutamakan satu anak kandung 45% atau beberapa anak kandung 31%. Kriteria lain adalah anggota keluarga yang kompeten sebanyak 8%, anggota keluarga pemegang saham sebanyak 7%, anggota keluarga lain sebanyak 3%, non-anggota keluarga profesional sebanyak 2%, sesuai keputusan pemegang saham sebanyak 2%, dan yang sebanyak 2% belum memikirkan bahkan merencanakan suksesi. Mereka menyiapkan perencanaan suksesi dengan, sebanyak 40% responden menyekolahkan calon penerus hingga ke jenjang S1 atau S2, 34% mulai melibatkan calon penerus dalam aktivitas perusahaan, 12%

mengikutsertakan dalam *job training* di perusahaan. Persiapan lainnya adalah dengan mengikutkan mereka dalam *internship* atau magang di perusahaan lain dan informal training masing-masing sebanyak 6%, dan ada yang hanya berdasarkan dukungan senior sebanyak 1% dan kharisma atau kompetensi yang bersangkutan sebanyak 1% (jakartaconsulting.com).

Dalam perusahaan keluarga yang menjadi perhatian bagi pemimpin adalah melakukan langkah-langkah yang diperlukan untuk menjamin keberlangsungan perusahaan setelah dia tidak lagi berada di perusahaan tersebut karena menyerahkannya kepada suksesornya. Menurut Giarmarco, Julius, dkk. (2008) ada lima level dalam proses suksesi sebuah perusahaan keluarga. Lima level tersebut adalah:

1. Level pertama, adalah menentukan tujuan jangka panjang dari perusahaan dan memilih perusahaan
2. Level kedua, menentukan kebutuhan finansial pemilik dan pasangannya (suami atau istri pemilik)
3. Level level ketiga, menentukan siapa yang akan menjadi pemimpin perusahaan keluarga dan mengembangkan tim manajemen. Penting untuk diketahui bahwa kepemilikan dan manajemen tidaklah sama
4. Pada level keempat, menentukan siapa yang akan memiliki perusahaan dan bagaimana proses regenerasi berlangsung. Untuk proses regenerasi terdapat beberapa pilihan, antara lain: diberikan kepada generasi kedua (suksesor), dijual kepada pihak lain atau memikirkan rencana lain
5. Pada level kelima, bagaimana caranya meminimalisasi pajak dan mempersiapkan rencana lain.

Dalam perusahaan keluarga yang diutamakan adalah perusahaan dapat berkembang dan hubungan yang baik antar anggota keluarga dapat beriring sejajar dan dapat memperoleh sukses. Tidak banyak perusahaan keluarga yang membawa masuk saudara-saudara, anak-anak, keponakan bahkan cucu untuk bergabung dan mengembangkan perusahaan sesuai dengan visi misi. Salah satu contoh perusahaan keluarga yang telah melakukan suksesi ke generasi kedua dan akan melakukan suksesi ke generasi ketiga adalah PT Gading Murni. Perusahaan yang dikenal masyarakat dengan sebutan PT GM mengklaim dalam website resminya sebagai perusahaan keluarga yang tertua dan terbesar sebagai distributor tunggal alat-alat tulis dan peralatan kantor di Indonesia. Lebih dari lima puluh tahun PT Gading Murni bergerak di empat lini bisnis, antara lain: alat-alat tulis, peralatan kantor, otomatisasi kantor, dan dalam bidang IT perkantoran.

Dalam web resminya yang beralamat di [www.gadingmurni.co.id](http://www.gadingmurni.co.id), bisa ditemukan sejarah singkat perkembangan perusahaan keluarga tersebut. Pada tahun 1948, perusahaan keluarga ini merupakan bisnis dari tiga bersaudara Soen Kie Soei, Sandhi Soenardi dan Djoni Soenardi yang berlokasi di Jalan Kembang Jepun Surabaya yang awalnya menjadi kantor. PT Gading Murni kemudian memiliki lima pabrik yang berlokasi di Surabaya dan Jakarta dan hampir dari setengah dari produk lokal seperti Tiger kursi kantor, kertas OCE Diazo, peralatan sekolah dan peralatan kantor adalah produksi sendiri dari PT Gading Murni.

Sejarah singkat dari PT Gading Murni, berawal dari sebuah toko kecil yang sekarang tumbuh dan berkembang untuk menjadi yang terbaik dalam dengan berbagai macam produk dari alat sederhana untuk peralatan industri yang paling kompleks. PT Gading Murni merupakan perusahaan keluarga yang paling lengkap sebagai distributor peralatan kantor di Indonesia. Untuk mencukupi saluran distribusi secara keseluruhan, PT Gading Murni memiliki dua fungsi bisnis utama, kantor cabang Surabaya dan Jakarta bertanggung jawab untuk mengontrol akti-tas *supply chain*, juga dengan menggunakan media elektronik dan *e-marketing*.

Misi dari PT Gading Murni adalah tidak hanya menjual produk-produk berkualitas tinggi tetapi kami juga dengan bangga berkomitmen dala memberikan pelayanan yang terbaik dan dapat

diandalkan untuk memberi solusi dalam kebutuhan kantor. Ini adalah semangat kami untuk membangun hubungan jangka panjang dengan *customer* kami. “*We create value to your business*”, pernyataan ini membentuk perilaku kita untuk memberikan kinerja yang konsisten dan sangat baik bagi para pemangku kepentingan. Dan visi dari perusahaan keluarga PT Gading Murni adalah untuk memimpin dalam membawa nilai dan kesederhanaan untuk pekerjaan sehari-hari kantor anda. Kami peduli untuk memberikan solusi yang terbaik dengan biaya terbaik yang bisa kami tawarkan.

PT Gading Murni adalah perusahaan keluarga yang sedang mencari suksesor untuk menjadi penerus generasi ketiga. PT Gading Murni dipilih sebagai tempat penelitian karena perusahaan ini memiliki omzet yang besar dan jumlah karyawan yang tidak sedikit sehingga diperlukan pertimbangan-pertimbangan yang matang untuk menjamin keberlangsungan perusahaan di masa mendatang dengan perencanaan suksesi yang tepat. Apalagi owner sudah mempunyai rencana untuk pensiun dan melakukan regenerasi sehingga sudah saatnya untuk membuat perencanaan suksesi. Karena itu peneliti tertarik untuk meneliti tentang perencanaan suksesi di perusahaan keluarga ini.

Untuk memberikan penegasan pada permasalahan yang dibahas pada penelitian ini, maka perlu diberikan rumusan masalah. Rumusan masalah pada penelitian ini adalah: Bagaimana perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga PT Gading Murni? Untuk memperjelas arah dari penelitian tentang perencanaan suksesi pada PT Gading Murni ini, maka diperlukan tujuan penelitian. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menjelaskan perencanaan pemilihan suksesor serta persiapan suksesor PT Gading Murni

Ada beberapa manfaat yang diharapkan bisa diambil dari penelitian ini bagi penulis. Manfaat-manfaat tersebut diantaranya adalah:

1. Mendapatkan wawasan dan juga pengalaman yang berharga yang diharapkan akan berguna bagi penulis untuk diterapkan dalam dunia kerja
2. Memberikan pemahaman kepada penulis tentang proses pemilihan dan persiapan suksesor dalam suatu perusahaan keluarga secara nyata di luar pengetahuan yang penulis dapatkan di bangku kuliah.

Sementara itu, tentu saja penelitian ini juga diharapkan memberi manfaat bagi perusahaan yang menjadi subjek dari penelitian. Manfaat penelitian bagi perusahaan diantaranya adalah memberikan masukan yang kiranya akan dipertimbangkan dalam pengimplementasian perencanaan suksesi di kemudian hari demi menjaga keberlangsungan hidup perusahaan dalam jangka waktu yang lama serta agar perusahaan keluarga PT Gading Murni dapat dikenal oleh masyarakat luas lebih daripada sebelumnya karena terpublikasikan oleh adanya penelitian ini.

Secara akademis, penelitian ini juga diharapkan memiliki manfaat. Manfaat penelitian bagi akademis yang diharapkan adalah dapat menambah jumlah referensi tentang perencanaan suksesi sehingga akan berguna bagi pembelajaran yang terkait dengan tema di atas dan memberikan kontribusi pemikiran hasil penelitian kepada dunia akademis yang diharapkan bisa menjadi acuan untuk penelitian-penelitian lanjutan tentang perencanaan suksesi perusahaan keluarga.

Agar penelitian mempunyai fokus dan berlangsung secara efektif dan efisien dan tidak melebar serta bias, maka diperlukan pembatasan masalah. Batasan masalah pada penelitian ini adalah bahwa area penelitian hanya khusus di Surabaya, Jawa Timur, analisa data hanya dalam ruang lingkup PT Gading Murni dan narasumber hanya pada pengurus aktif di Perusahaan keluarga PT Gading Murni.

Penelitian ini mengacu pada definisi tentang perusahaan keluarga yang diberikan oleh Ward dan Aronoff (2002) karena perusahaan keluarga didirikan atau dijalankan oleh dua atau lebih anggota keluarga dan dengan adanya proses manajemen untuk mengontrol dan memimpin perusahaan keluarga sehingga dapat melakukan

regenerasi dan tetap menjalankan visi dan misi perusahaan. Definisi ini digunakan karena dinilai lebih komprehensif dalam menjelaskan mengenai pengertian dari perusahaan keluarga.

Menurut Barney (1991) dan Wright (1994) perencanaan suksesi adalah perencanaan yang dibuat oleh perusahaan untuk mengisi posisi-posisi penting. Aktifitas inti dalam perencanaan suksesi adalah mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan dan menyediakan pengalaman belajar untuk mengembangkan kompetensi.

Menurut Miller dan Steier (2004) perencanaan suksesi merupakan suatu proses untuk mendapatkan kepemimpinan keluarga yang berkompeten pada seluruh generasi. Pada fase ini perencanaan suksesi dibutuhkan agar terjadi transfer nilai-nilai yang telah tertanam sebagai budaya keluarga dan akan menjadi suatu hal yang efektif untuk persiapan generasi berikutnya.

Untuk menghindari kecacauan akibat *incumbent* meninggalkan perusahaan tanpa adanya perencanaan suksesi dan supaya perusahaan tidak kehilangan arah, oleh karena itu perencanaan suksesi diperlukan agar dapat menjaga visi dan misi yang ingin dicapai turut diemban oleh pemimpin selanjutnya.

Perencanaan suksesi juga dianggap penting agar meningkatkan kinerja organisasi di tengah persaingan yang makin ketat. Rencana suksesi tidak hanya bermanfaat pada posisi puncak perusahaan, namun juga membekali calon-calon pemimpin lainnya di segenap bagian perusahaan dengan *skill* dan kompetensi yang dibutuhkan ([managementfile.com](http://managementfile.com)).

Menurut Giarmarco, dkk. (2008), ada lima level dalam proses suksesi sebuah perusahaan keluarga. Lima level tersebut adalah:

1. Level pertama, adalah menentukan tujuan jangka panjang dari perusahaan dan memilih perusahaan
2. Level kedua, menentukan kebutuhan finansial pemilik dan pasangannya (suami atau istri pemilik)
3. Level level ketiga, menentukan siapa yang akan menjadi pemimpin perusahaan keluarga dan mengembangkan tim manajemen. Penting untuk diketahui bahwa kepemilikan dan manajemen tidaklah sama
4. Pada level keempat, menentukan siapa yang akan memiliki perusahaan dan bagaimana proses regenerasi berlangsung. Untuk proses regenerasi terdapat beberapa pilihan, antara lain: diberikan kepada generasi kedua (suksesor), dijual kepada pihak lain atau memikirkan rencana lain
5. Pada level kelima, bagaimana caranya meminimalisasi pajak dan mempersiapkan rencana lain.

## II. METODE PENELITIAN

Penelitian tentang perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga PT Gading Murni ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Sugiyono (2012) menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan penelitian kualitatif deskriptif adalah suatu penelitian yang menggunakan proses analisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul. Penelitian kualitatif deskriptif ini merupakan metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisa data bersifat induktif atau kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Obyek yang alamiah adalah obyek yang berkembang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti dan kehadiran peneliti tidak mempengaruhi dinamika pada obyek tersebut.

Penelitian ini akan menggunakan definisi dari Ward dan Aronoff (2002) apabila perusahaan tersebut terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan. Dari definisi konseptual yang disampaikan oleh Ward dan Aronoff (2002) tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa perusahaan dapat dikatakan sebagai perusahaan keluarga apabila perusahaan tersebut didirikan atau dijalankan oleh dua atau lebih anggota keluarga terkait dengan

adanya proses manajemen perusahaan yang berguna untuk mengontrol dan memimpin perusahaan sehingga dapat melahirkan generasi baru yang kompeten agar regenerasi dapat berjalan dengan baik dan agar visi dan misi perusahaan juga dapat berjalan dengan baik.

Giarmarco, Julius, dkk. (2008) memberikan lima level dalam proses suksesi sebuah perusahaan keluarga yang perlu dalam melakukan perencanaan suksesi, yaitu:

1. Level pertama, adalah menentukan tujuan jangka panjang dari perusahaan dan pemilik perusahaan. Indikator yang dipakai untuk menganalisa perencanaan suksesi level pertama ini adalah dengan melihat tujuan perusahaan dan tujuan *incumbent* yang dijabarkan dalam sub-indikator jangka pendek perusahaan, tujuan jangka panjang perusahaan, tujuan jangka pendek *incumbent* dan tujuan jangka panjang *incumbent*.
2. Level kedua, menentukan kebutuhan finansial pemilik dan pasangannya. Untuk menganalisa level kedua perencanaan suksesi ini, indikator yang digunakan adalah kebutuhan finansial *incumbent* dan kebutuhan finansial pasangan *incumbent* yang dijabarkan dalam sub-indikator kebutuhan finansial *incumbent* saat ini, kebutuhan dan keamanan finansial *incumbent* setelah suksesi, kebutuhan finansial pasangan *incumbent* saat ini dan kebutuhan dan keamanan finansial pasangan *incumbent* setelah suksesi
3. Level ketiga, menentukan siapa yang akan menjadi pemimpin perusahaan keluarga dan mengembangkan tim manajemen. Penting untuk diketahui bahwa kepemilikan dan manajemen tidaklah sama. Indikator untuk perencanaan suksesi level ketiga ini adalah suksesor dan tim manajemen dengan sub-indikator kesiapan suksesor, program pengembangan suksesor, dan kesiapan tim manajemen dan program pengembangan bersama suksesor.
4. Pada level keempat, menentukan siapa yang akan memiliki perusahaan dan bagaimana proses regenerasi berlangsung. Untuk proses regenerasi terdapat beberapa pilihan, antara lain: diberikan kepada generasi kedua (suksesor), dijual kepada pihak lain atau memikirkan rencana lain. Indikator perencanaan suksesi untuk level ini adalah menentukan pemilik berikutnya dan menentukan kepentingan *incumbent* dengan sub-indikator cara peralihan kepemilikan, posisi suksesor dalam kepemilikan perusahaan, posisi *incumbent* dalam perusahaan dan kepentingan finansial *incumbent* pada perusahaan.
5. Pada level kelima, bagaimana caranya meminimalisasi pajak dan mempersiapkan rencana lain. Untuk level terakhir dari perencanaan suksesi ini, indikator yang digunakan adalah menentukan cara perpindahan kepemilikan untuk meminimalkan pajak dengan sub-indikator cara peralihan kepemilikan yang direncanakan untuk digunakan untuk meminimalkan kebutuhan dana berkaitan dengan perpajakan.

Pada penelitian tentang perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga PT Gading Murni ini, tentu saja subjek penelitiannya adalah PT Gading Murni, sebuah perusahaan keluarga yang bergerak di bidang ATK dan IT Supplies dan yang menjadi objek penelitian adalah perencanaan suksesi.

Penelitian menggunakan teknik penetapan narasumber *non-probability sampling* yang berarti tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik *non-probability sampling* yang digunakan adalah jenis *purposive sampling* dimana teknik pengambilan sampel sumber datanya menggunakan pertimbangan tertentu. Penelitian ini menggunakan dua jenis data, yaitu data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data tersebut adalah melalui observasi dan wawancara. Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber untuk uji keabsahan data.

### III. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada tahun 1948 PT Gading Murni masih menggunakan nama

Leeven yang bertempat di Jalan Kembang Jepun kemudian berubah nama menjadi PT Gading Murni yang berlokasi di Jalan Tunjungan Nomor 27. berdiri dan dibesarkan oleh Soen Kie Soei sebagai generasi pertama kemudian diserahkan kepada Sandhi Soenardi dan Djoni Soenardi. Sandhi dan Djoni Soenardi berjalan berdampingan dalam mengembangkan PT Gading Murni. Terdapat dua suksesor untuk menjadi penerus generasi ketiga yaitu Aruwan Soenardi dan Rudy Soenardy, namun Aruwan Soenardi dilihat lebih mampu untuk memimpin dan mengelola perusahaan keluarga Gading Murni, walaupun secara usia Aruwan Soenardi lebih muda satu tahun daripada Rudy Soenardi. Saat ini Aruwan Soenardi juga sedang mencari penerus generasi keempat yang akan menggantikannya untuk meneruskan dan mengembangkan Gading Murni. Perusahaan keluarga Gading Murni sudah mempunyai beberapa calon yang akan ditunjuk sebagai pengganti dari Aruwan Soenardi dan menjadi penerus generasi keempat.

Gading Murni bergerak dalam empat kategori besar yaitu *stationary*, *office equipment*, *office automation* dan teknologi computer (IT). Dari mulanya dimana perusahaan keluarga PT Gading Murni hanya sebuah toko kecil di Jalan Kembang Jepun namun dengan kerja keras dan keuletan maka PT Gading Murni sekarang tersebar dan dikenal mencakup seluruh Indonesia. Sebagai perusahaan keluarga PT Gading Murni tergolong sebagai *Family Business Enterprise* (FBE) karena perusahaan dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya dan kepemilikan maupun pengelolaan masih dipegang oleh keluarga pendiri (generasi ketiga).

Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh penulis, Presiden Direktur PT Gading Murni mengatakan bahwa mereka sudah mempersiapkan *succession* dengan membuat perencanaan-perencanaan untuk melancarkan bila nanti sudah datang waktunya untuk melakukan suksesi. Hal yang sama juga dikatakan oleh Suratih sebagai sekretaris perusahaan dan juga Oktavia Soenardi sebagai generasi penerus PT Gading Murni lapis keempat.

#### Rencana Suksesi Level 1: Menentukan Tujuan

Aruwan Soenardi, Presiden Direktur PT Gading Murni mengatakan bahwa tujuan jangka pendek dari perusahaan adalah ingin tetap mendapatkan *market share* yang tinggi, terutama untuk wilayah Surabaya, Jawa Timur sampai dengan Indonesia Timur. Untuk mencapai tujuan jangka pendek ini, PT Gading Murni selalu melihat kondisi market yang sekarang dan PT Gading Murni akan selalu mengusahakan semua keinginan dari customer, baik bersaing dalam hal harga, service maupun dalam pengadaan barang. Semua harus diutamakan agar PT Gading Murni tetap dinggap oleh customer sebagai perusahaan yang eksis, kalau tidak siap semua dari ketiga hal diatas lama-kelamaan loyalitas customer akan hilang.

Yang menjadi hambatan untuk mencapai tujuan jangka pendek tersebut adalah SDM (sumber daya manusia). Menurut Aruwan Soenardi, permintaan dari customer banyak tetapi jika SDM tidak siap maka tetap akan mubazir. SDM harus betul-betul mencari orang-orang yang baik walaupun sulit tetapi harus bisa. Untuk itu, berkaitan dengan perencanaan suksesi pada PT Gading Murni ini, suksesor yang akan menempati posisi pimpinan di perusahaan tersebut harus memiliki kemampuan untuk mengelola hambatan dalam mencapai tujuan jangka pendek ini. Suksesor nanti diharapkan memberikan nilai tambah agar bisa menutupi kelemahan dalam pengelolaan sumber daya manusia ini.

Oktavia Soenardi, generasi lapis keempat dari pengelola PT Gading Murni mempunyai pendapat yang sama dengan ayahnya, Aruwan Soenardi. Bahkan dia secara tidak langsung juga mengatakan bahwa dia juga sudah memikirkan solusi dari hambatan perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek tersebut. Oktavia Soenardi menambahkan bahwa tujuan jangka pendek tersebut adalah untuk jangka waktu sekitar 5 tahun. Untuk jangka pendek ini dia juga mempunyai ide bahwa seharusnya PT Gading Murni memperkuat *branding*, membenahi sistem internal, dan sekarang sedang bergerak

kearah retail agar diperbanyak. Hal yang bisa dilakukannya untuk mengelola hambatan pencapaian tujuan jangka pendek perusahaan menurutnya adalah yang pertama membenahi terlebih dahulu sistem dari dalam, struktur dan orang-orangnya, melakukan *training-training* yang sejalan dengan pemikiran Aruwan Soenardi tentang hambatan pada SDM untuk mencapai tujuan jangka pendek perusahaan. Sedangkan dari sisi customer PT Gading Murni perlu mempunyai dan merawat database customer, memberi program-program khusus seperti membership.

Oktavia Soenardi juga menambahkan keterangan bahwa perusahaan sudah lama berdiri dan banyak yang bekerja lebih dari 20 tahun ada *gap* dan kebanyakan kaku jika ada perubahan, selalu berkatut dengan aktivitas sehari-hari. Dari sisi customer, PT Gading Murni mempunyai cabang banyak sehingga kalau semua berjalan sendiri-sendiri mengakibatkan database customer menjadi tidak kuat sehingga tidak bisa maksimal. Tetapi jika bisa jadi satu maka hasilnya akan menjadi bagus.

Suratih, yang juga merupakan sekretaris dari perusahaan keluarga PT Gading Murni juga menambahkan keterangan bahwa PT Gading Murni perlu rajin-rajin untuk tetap menjalankan operasional perusahaan seperti marketing dll. Karena kendala untuk memenuhi kebutuhan jangka pendek yang sudah dikatakan oleh Aruwan dan Oktavia Soenardi berkatut pada masalah SDM (Sumber Daya Manusia), sebagai contoh jika sedang membutuhkan tenaga SDM untuk menyelesaikan masalah tetapi justru muncul masalah dengan kurangnya SDM atau SDM tidak dapat memenuhi hal yang dibutuhkan. Oleh karena itu perusahaan keluarga PT Gading Murni perlu memikirkan solusi untuk memecahkan masalah yang juga merupakan momok bagi perusahaan ini.

Menurut analisa penulis, ini bisa dijelaskan dengan teori dari Donnelley (2002) yang mengatakan bahwa suatu perusahaan dapat dikatakan sebagai perusahaan keluarga apabila adanya keterlibatan paling sedikit dua generasi dalam keluarga dan pada perusahaan keluarga PT Gading Murni sendiri sudah melibatkan dua generasi yang dapat mempengaruhi kebijakan dan memberikan solusi kepada perusahaan, yaitu Aruwan Soenardi sebagai presiden direktur dan Oktavia Soenardi sebagai *general manager*. Donelley (2002) menambahkan pentingnya keterlibatan sedikitnya dua generasi dalam keluarga pada definisi di atas didasarkan atas asumsi adanya suksesi yang berjalan, yaitu suksesi yang tegas memperlihatkan kesinambungan peran keluarga dalam perusahaan yang dapat membantu dalam mencari cara dan solusi guna mencapai tujuan jangka pendek dari perusahaan keluarga PT Gading Murni.

Selain tujuan jangka pendek yang ingin dicapai oleh perusahaan keluarga PT Gading Murni, presiden direktur dari perusahaan ini juga mengatakan bahwa ada tujuang yang bersifat jangka panjang yang juga ingin dicapai oleh perusahaan keluarga PT Gading Murni. Aruwan Soenardi mengatakan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai oleh perusahaan keluarga PT Gading Murni adalah perusahaan ingin tetap eksis di dunia alat-alat perkantoran, karena sekarang sudah banyak kondisi dimana alat perkantoran sudah tidak dipakai dan digantikan oleh peralatan eletronik dan teknologi. Pada masa sekarang perusahaan keluarga PT Gading Murni tetap berusaha agar dapat terus mengikuti perkembangan zaman dan asar agar perusahaan keluarga PT Gading Murni dapat tetap eksis.

Agar perusahaan keluarga PT Gading Murni dapat mencapai tujuan jangka panjangnya, Aruwan Soenardi menambahkan agar dari awal PT Gading Murni menyiapkan program-program untuk jangka panjang, seperti menentukan arah perusahaan mau dibawa kemana dan mempersiapkan sistemnya, SDM (sumber daya manusia), dari segi fasilitasnya dan masih banyak lagi. Namun, dalam mencapai tujuan jangka panjang Aruwan Soenardi menyadari ada beberapa kendala yang perlu dibereskan agar dapat mencapai tujuan jangka panjangnya, antara lain kendala yang harus dihadapi adalah dari permodalan karena harus cukup dan sistem yang harus tepat agar dapat bersaing dengan saingan-saingan yang sudah ada. Perusahaan

keluarga PT Gading Murni juga harus tepat dalam memilih lokasi-lokasi yang strategis untuk pengembangan selanjutnya.

Pengembangan-pengembangan yang dibutuhkan oleh perusahaan keluarga PT Gading Murni juga disadari oleh Oktavia Soenardi yang juga merupakan general manager dari perusahaan tersebut. Tidak tanggung-tanggung pengembangan yang harus dilakukan oleh perusahaan keluarga PT Gading Murni guna mencapai tujuan jangka panjangnya adalah perusahaan seharusnya bisa sampai IPO atau *go public*. Demi mencapai tujuan jangka panjang yang akan dikejar dalam kurun waktu sampai sepuluh tahun kedepan adalah perusahaan keluarga PT Gading Murni harus mempunyai kinerja yang harus sudah bagus, karena kalau perusahaan sudah dibiayai *public* itu berarti harus sudah jelas ROI-nya berapa dan sudah harus dihitung semua. Oktavia juga menambahkan kalau sebagian besar pengaruhnya berasal dari internal, oleh karena itu harus dibenahi terlebih dahulu dan dengan cara membangun brand juga merupakan salah satu langkah konkrit. Karena masalah yang dihadapi oleh perusahaan keluarga PT Gading Murni menurut Oktavia adalah brand belum cukup kuat untuk Indonesia secara keseluruhan karena sistem yang belum baku. Suratih yakin dengan tetap bekerja keras dan membenahi sistem internal seperti sistem perekrutan karyawan maka tujuan jangka panjang dari perusahaan ini dapat tercapai.

Sesuai dengan teori yang digunakan penulis untuk penelitian ini, menurut Giarmarco, Julius, dkk. (2008), terdapat lima level untuk perencanaan suksesi pada perusahaan. Paparan diatas menggunakan level tahap satu dengan tujuan untuk menentukan tujuan dari *incumbent* perusahaan maupun bagi perusahaan keluarga itu sendiri. Selain menentukan tujuan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan, juga tentang tujuan hidup dari *incumbent* dan suksesor karena ada perencanaan suksesi. Tujuan hidup jangka pendek dari *incumbent* yang sampai sekarang masih menjabat sebagai presiden direktur dari perusahaan keluarga PT Gading Murni adalah sebagai kepala dari perusahaan yang mempunyai banyak staff dan pegawai, Aruwan Soenardi ingin membahagiakan orang di sekitarnya dan juga turut merasakan kebahagiaan tersebut. Karena beliau menganggap sebagai pimpinan perusahaan harus senang sendiri, tetapi karyawan dan staff susah itu sudah bukan zamannya lagi. Bila perlu, jika memang karyawan atau staff mempunyai kinerja yang bagus maka akan dijadikan sebagai partner agar mencapai tujuan dari perusahaan keluarga PT Gading Murni.

Aruwan Soenardi mengatakan bahwa kepuasan manusia itu sulit dibicarakan karena kepuasan manusia itu adalah sesuatu yang tidak bisa diukur. Yang narasumber rasa penting adalah bisa tidur nyenyak, makan enak dan badan sehat itu terutama, semuanya sudah cukup maka sudah mencapai titik klimaks dan harus disyukuri. Beliau juga menambahkan agar terus menjalin komunikasi antara narasumber dan pegawai dan staff dan harus tau bagaimana kesulitan mereka dan diusahakan untuk meembantu jika bisa dan memungkinkan agar para staff dan pegawai bisa bekerja secara maksimal untuk perusahaan ini. Untuk tujuan jangka panjang setelah suksesi narasumber hanya ingin menambah cucu dan tetap sehat dan tetap mengerjakan apa yang bisa dikerjakan guna mengawasi perusahaan keluarga PT Gading Murni.

Sedangkan Oktavia Soenardi sebagai calon suksesor di perusahaan keluarga PT Gading Murni juga mempunyai tujuan hidup yang hendak dicapai. Sebagai wanita muda yang masih produktif dan yang baru berkeluarga Oktavia ingin menambah anak lagi dan masih akan tetap fokus pada pekerjaan. Dia juga menambahkan keinginannya bagi perusahaan keluarga PT Gading Murni untuk mempunyai *franchise* setidaknya lima puluh toko. Oleh karena itu sekarang Oktavia sedang melakukan *trial* dan *error* kepada sembilan sampai sepuluh toko untuk menemukan sistem yang pas untuk kedepannya jika ingin membuat franchise agar dapat running dan melakukan duplikasi sendiri karena hanya menjalankan sistem yang paling tepat, tetapi sekarang perlu pengawasan terus menerus secara berkala.

Oktavia secara pribadi mengatakan ingin sukses kedepannya. Ukuran sukses menurut Oktavia adalah lebih kearah waktu karena sekarang tidak mempunyai waktu untuk keluarga dan anak karena sekarang masih focus dan giat untuk pekerjaan. Kalau dari sisi pekerjaan, dia ingin menjadi komisaris dan mencoba bidang lain. Oleh karena itu Oktavia sedang bekerja keras sekarang, karena menurutnya sekaranglah waktu yang tepat untuk serius bekerja. Karena sebagai seorang istri dan ibu, dia juga ingin membagi waktunya untuk anak-anaknya sebelum anaknya mulai besar.

### Rencana Suksesi Level 2: Menentukan Kebutuhan Finansial

Narasumber juga menceritakan kebutuhan finansial dan jaminan finansialnya pada masa sebelum dan setelah suksesi. Aruwan Soenardi yang juga *incumbent* dari perusahaan keluarga PT Gading Murni mengatakan bahwa untuk perusahaan tidak ada masalah finansial yang berarti, karena sudah stabil dan hanya perlu dikembangkan. Berbeda dengan perusahaan baru yang masih memerlukan permodalan tetapi berbeda dengan PT Gading Murni yang sudah berkembang dan masih eksis dari tahun 1948, sehingga modal sudah berputar dengan sendirinya dan mengikuti alur. Kebutuhan finansial incumbent tidak hanya didapat dari perusahaan keluarga PT Gading Murni karena narasumber juga mencoba peruntungan di bidang lain, tepatnya di bidang *property*.

Beliau menambahkan jika ada pemasukan finansial yang lebih besar maka narasumber juga akan mengambil kesempatan tersebut untuk kelangsungan perusahaan. Dan jika ada kesempatan maka akan diraih dan sebagai manusia tidak boleh merasa cepat puas. Dan yang beliau butuhkan dari perusahaan keluarga PT Gading Murni setelah suksesi adalah setiap orang kalau sudah ada yang menggantikan itu berarti orang itu sukses, karena orang yang sukses itu berarti harus bisa mendelegasikan kepemimpinannya untuk *next generation* untuk memimpin. Tetapi jika tidak bisa mendelegasikan kepada generasi berikutnya untuk memimpin itu berarti bukan generasi yang sukses, itu berarti pemimpin yang mau menang sendiri. Karena power kekuasaan selalu ada di pemimpin, tetapi jika pemimpin tidak mau memberikan power kekuasaan bagaimana pemimpin yang selanjutnya bisa meneruskan. Dan beliau masih akan mengerjakan apa yang masih bisa narasumber, karena jika sudah terjadi peralihan kepemimpinan tidak semua masalah bisa di handle olehnya. Karena jika sudah ada penerus yang menggantikan, maka beliau akan mengerjakan hal lain agar perusahaan dapat terus jalan dan berkembang.

Untuk kebutuhan finansial setelah suksesi Aruwan Soenardi menambahkan bahwa perusahaan keluarga PT Gading Murni harus tetap berkembang baik secara financial, bagaimanapun kondisinya harus tetap berkembang dan bila perlu harus leih baik lagi dari sebelumnya. Aruwan Soenardi juga menceritakan mengenai kebutuhan finansial pasangannya tidak hanya didapat dari PT Gading Murni (bagian dari suami) tetapi sang stri juga mempunyai kesibukan dan pekerjaan lain yaitu usaha salon dan usaha laundry. Beliau juga mengatakan bahwa jika seorang istri harus bisa menyesuaikan dengan suami. Kalau pendapatan suami kurang dari yang diharapkan maka seorang istri harus bisa mengaturnya, jika tidak bisa disarankan agar sang istri bisa mencari penghasilan sendiri. Narasumber juga menambahkan jika sang istri sedang pada masa menyimpan dan menabung untuk cadangan hari tua dan menuimpan untuk program anak-anak menikah (*incumbent* masih mempunyai dua orang anak laki-laki yang belum menikah).

Untuk calon penerus dari perusahaan keluarga PT Gading Murni juga mempunyai kebutuhannya tersendiri, baik bagi perusahaan maupun bagi pribadinya. Oktavia mengatakan sedang banyak membutuhkan finansial saat ini, karena hendak mempersiapkan sekolah dan masa depan bagi anaknya dan dia juga mengatakan membutuhkan *passive income*. Oktavia juga mengatakan tidak hanya mendapat pemasukan finansial hanya dari tempat ia bekerja (PT Gading Murni) karena juga mendapat dari suami dan juga sedang

belajar bekerja di bidang lain yaitu *property* bersama sang ayah. Yang dibutuhkan oleh Oktavia pasca suksesi adalah agar tim menejemen dari Gading Murni lebih kompak karena untuk menyatukan dari zaman bahu la dan anak muda sangat susah. Dan untuk kebutuhan finansialnya pasca suksesi adalah, dia berharap akan mendapat saham karena sekarang masih belum mempunyai saham.

Menurut teori yang sama yang telah dijelaskan oleh Giarmarco, Julius, dkk. (2008), saat ini sedang menjelaskan mengenai tahapan suksesi pada level yang kedua, yaitu menentukan kebutuhan finansial pemilik dan pasangannya. Tentunya dengan adanya pergantian kepemimpinan maka pendapatan dari incumbent dan suksesor akan berubah. Pada level ini akan dibahas mengenai kesiapan akan perubahan finansial yang mungkin akan dialami dan apakah sudah menyiapkan solusinya. Terlihat bahwa incumbent siap dengan perubahan finansial karena telah menyimpan dan mempersiapkan dari jauh hari dan mempunyai pekerjaan yang lain.

### Rencana Suksesi Level 3: Menentukan Pengendali Perusahaan dan Tim Menejemen

Dalam menentukan siapa yang akan menjadi pengendali perusahaan dan bagaimana sistem untuk mengembangkan tim menejemen diperlukan kesadaran akan perencanaan suksesi yang juga merupakan suatu proses untuk mendapatkan kepemimpinan keluarga yang berkompeten pada seluruh generasi menurut Le Breton-Miller dan Steier, L.P. (2004). Pada fase ini perencanaan suksesi dibutuhkan agar terjadi transfer nilai-nilai yang telah tertanam sebagai budaya keluarga dan akan menjadi suatu hal yang efektif untuk persiapan generasi berikutnya.

Sebagai generasi ketiga dari perusahaan keluarga PT Gading Murni, Aruwan Soenardi juga menyadari akan pentingnya perencanaan suksesi demi menjaga kelangsungan hidup dari Gading Murni. Beliau mengatakan perencanaan suksesi penting agar perusahaan keluarga PT Gading Murni yang berdiri dari tahun 1948 dan sudah mempunyai nama baik dan dikenal banyak orang maka perusahaan harus melakukan regenerasi selama mungkin untuk generasi selanjutnya karena perusahaan ini juga merupakan sejarah bagi keluarga karena perusahaan keluarga PT Gading Murni tergolong perusahaan yang cukup besar, oleh karena itu sangat dibutuhkan kesiapan suksesor agar dapat memimpin, menggantikan dan melanjutkan estafet dari pemimpin sebelumnya. Aruwan Soenardi sendiri mempunyai target karena perlu waktu bagi suksesornya untuk masuk secara bertahap dan membuktikan diri jika anak muda (suksesor) bisa kerja dan bersamaa dengan itu pergeseran akan terjadi dalam waktu siklus 10 tahun. Bisa dilihat dalam kurun waktu 10 tahun ini bisa tidaknya suksesor membawa perusahaan pada jenjang yang lebih baik dan harus bisa memanfaatkan momentum ini dengan baik. Dan kesiapan dalam perusahaan sendiri menurut Aruwan adalah sesuatu yang tidak bisa diukur karena tergantung dari kondisi perusahaan dan butuh proses.

Perusahaan keluarga PT Gading Murni tergolong perusahaan yang cukup besar oleh karena itu suksesor harus mengetahui seluk beluk dan karakter budaya dalam perusahaan. Kalau tidak menguasai seluk beluk dan karakter budaya dari perusahaan tersebut maka bahaya karena belum tentu cocok dengan gaya kepemimpinannya, karena seperti yang dikatakan oleh Le Breton-Miller dan Steier, L.P. (2004) diatas bahwa perencanaan suksesi dibutuhkan agar terjadi transfer nilai-nilai yang telah tertanam sebagai budaya keluarga dan akan menjadi suatu hal yang efektif untuk persiapan generasi berikutnya.

Sedangkan menurut calon suksesor sendiri perencanaan suksesi juga merupakan hal yang penting karena menurut Oktavia Soenardi, suksesi sendiri itu merupakan peralihan dan membutuhkan orang yang peka untuk mengatur peralihan untuk menghindari adu domba dari pihak yang baru dan yang lama agar perusahaan tetap dapat berjalan beriringan seperti biasa. Sebagai suksesor Oktavia memerlukan kesiapan diri. Menurutnya pada masa sekarang ia menilai dirinya sendiri belum siap, karena ia berpendapat kalau

pengalaman kerja selama lima tahun masih belum cukup untuk mengatur perusahaan yang begitu besar. Hal yang dipelajarinya untuk memastikan kesiapannya adalah dengan cara tetap *“curious”* agar dapat mengetahui dan mempelajari hal-hal yang harus dilakukan sebagai siksesor dari perusahaan keluarga PT Gading Murni, karena menurutnya sang ayah tidak mengajari secara kusus selain hanya memberikan kesempatan kepada calon siksesor untuk melakukan apa yang hendak dilakukan untuk kedepannya.

Menurut Suratih sebagai sekretaris perusahaan yang sudah bekerja lebih dari dua puluh tahun yang tentu sudah mengenal baik dan mengetahui kemampuan dari calon siksesor, ia mengatakan bahwa calon siksesor diberi kesempatan untuk masuk ke dalam perusahaan tetapi hanya sebagian kecil yang dirasa siksesor punya cukup kemampuan untuk handle hal tersebut.

Aruwan Soenardi menyadari pentingnya perencanaan siksesi mengatakan bahwa setiap perusahaan harus mempersiapkan siksesor. Jika dirasa tidak ada orang dalam atau keluarga yang siap maka harus dipersiapkan dari orang luar (tenaga kerja *professional*). Tetapi jika ada orang dalam akan lebih baik orang dalam, untuk orang dalam sendiri juga harus dipilih yang mempunyai jiwa dalam perusahaan. Kalau tidak mempunyai jiwa dalam perusahaan, jika dipaksapun tetap tidak akan bisa.

Perusahaan keluarga PT Gading Murni sudah memiliki beberapa calon namun sampai detik ini belum memutuskan siapa yang menjadi siksesor. Karena Aruwan Soenardi masih ingin melihat perkembangannya dan dirasa masih memerlukan waktu untuk melihat siapa yang lebih menonjol dan siapa yang lebih bijaksana. Aruwan Soenardi mengatakan bahwa dia sudah mendidik anak-anaknya untuk menjadi siksesor. Dengan kandidat terkuat Oktavia Soenardi, namun masih banyak pertimbangan karena ada pengaruh dari luar (suami) dan anak kedua (laki-laki) bisa dilihat ada atau tidaknya jiwanya dalam perusahaan. Dan juga beliau mengatakan juga melihat perkembangan dan kepiawaian dari keponakan. Ia tidak menutup kemungkinan, karena merasa siapa tahu mendapat siksesor yang menjiwai, namun sampai saat ini narasumber masih membina terus kesiapan dari calon-calon siksesor.

Menurut Oktavia sebagai calon siksesor ia sendiri merasa bahwa pada prinsipnya sang ayah sangat mempunyai jiwa *professional* dan masih ingin PT Gading Murni terus berkembang, oleh karena itu ia merasa siksesor bisa dari internal keluarga dan eksternal. Karena Aruwan Soenardi merupakan sosok yang sangat memperdulikan PT Gading Murni maka ia berharap jika siksesor harus mempunyai kesungguhan, hasil kerja, kepedulian terhadap perusahaan. Oleh karena itu siksesor harus mempelajari sebagian besar dari manajemen perusahaan dan harus tau seluk beluk perusahaan dan terjun langsung sebelum pimpinan peralihan perusahaan untuk dapat terjun langsung di dalam perusahaan maka siksesor diberikan satu divisi dalam perusahaan dan diberi kuasa dan wewenang untuk mengotrol dan mencari pegawai. Narasumber merasa jika bisa mengerjakan tugas kecil maka juga akan bisa mengerjakan tugas yang besar. Dan dilihat bagaimana siksesor tersebut dapat membesarkan divisinya tersebut. Oktavia Soenardi merasa sebagai *general manager* (GM) fungsinya lebih kearah bisa tau kanan kiri

Aruwan Soenardi mengatakan bahwa tim manajemen harus siap dengan penggantian pimpinan, karena perusahaan keluarga PT Gading Murni selalu menyiasatinya dengan selalu mencari tenaga kerja muda. Tenaga muda dianggap lebih mempunyai kesamaan visi dengan calon siksesor. Namun menurut Oktavia tim manajemen sendiri baru ada sejak narasumber ada karena beliau yang mengusulkan hal tersebut karena merasa sistem yang komandonya top down tidak efektif, karena semakin lama perusahaan juga berkembang. Oleh karena itu Oktavia mengusulkan untuk membentuk tim manajemen. Namun menurut Suratih, manajemen masih mengharapkan Aruwan Soenardi untuk tetap sehat dan memimpin perusahaan sambil melakukan estafet secara bertahap.

Untuk level ketiga pada perencanaan siksesi pada perusahaan keluarga PT Gading Murni diketahui siapa yang akan mengendalikan perusahaan dan bagaimana kesiapan dari tim manajemen sesuai dengan teori menurut Giarmarco, Julius, dkk. (2008) mengenai lima level proses siksesi dalam perusahaan. Berdasarkan data yang disampaikan di atas berdasarkan wawancara dengan narasumber, nantinya perusahaan akan dikendalikan sepenuhnya oleh siksesor dengan pengawasan dari *incumbent*.

#### **Rencana Siksesi Level 4: Menentukan Pemilik Perusahaan**

Menurut Suratih tidak akan terjadi peralihan kepemilikan perusahaan akan tetap menjadi milik keluarga Soenardi. Aruwan Soenardi juga membenarkan pernyataan dari sekretarisnya, dengan mengatakan bahwa akan tetap terjadi peralihan pengendalian perusahaan namun kepemilikan sendiri tidak. Karena kepemilikan sendiri hanya akan berubah dengan memberikan saham paling besar kepada siksesor dan saham yang lain juga masih dipegang oleh keluarga. Oktavia sendiri mengatakan bahwa peralihan kepemilikan yang tepat menurutnya adalah dilakukannya pembagian saham.

Paska siksesi posisi siksesor akan tetap diawasi dan dimonitori oleh Aruwan Soenardi selama kondisi fisik tidak terganggu agar dapat memastikan perusahaan tidak berjalan terbalik dengan tujuan dari perusahaan keluarga PT Gading Murni. Dan Oktavia sebagai siksesor menyadari akan hal itu karena sang ayah akan menjadi komisaris guna melakukan *monitoring* terhadap dirinya dan perusahaan.

Pada tahap yang keempat menurut Giarmarco, Julius, dkk. (2008), perlu ditentukan siapa yang akan memiliki perusahaan. Perusahaan keluarga PT Gading Murni yang sedang merencanakan pergantian kepemimpinan namun tidak dengan kepemilikan. Perusahaan ini akan tetap menjadi perusahaan keluarga Soenardi.

#### **Rencana Siksesi Level 5: Meminimalkan Pajak Perpindahan Kepemilikan**

Aruwan Soenardi menyadari semua hal yang berpengaruh di dalam perusahaan baik itu pajak, marketing, manajemen, hukum dan lain-lain harus dipertimbangkan dan penerus juga harus banyak mempertimbangkan. Beliau mengatakan bahwa pajak itu bukan momok, ia menyadari bahwa pajak itu untuk mengatur supaya perusahaan atau pribadi lebih teratur. Untuk meminimalkan pajak maka Aruwan Soenardi akan membagikan saham kepada generasi keempat setelah menjadi siksesor. Pajak bukan sesuatu hal yang harus ditakuti, justru hal ini harus jadi sesuatu yang harus dipikirkan dan diselesaikan oleh perusahaan. Untuk perusahaan keluarga PT Gading Murni telah menyiapkan auditor khusus untuk mengurus hal perpajakan dan agar supaya perusahaan keluarga PT Gading Murni tetap memenuhi aturan yang sudah ditetapkan oleh pemerintah. Selain itu juga ketika hal ini dilakukan dan dipenuhi maka ada manfaat juga untuk suksesornya, karena siksesor tidak perlu merasakan rasa takut, was-was dan kuatir sehingga menghambat pengembangan dari perusahaan.

Berdasarkan peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia nomor 258/PMK.03/2008 Tanggal 31 Desember 2008 pemotongan pajak penghasilan pasal 26 atas penghasilan dari penjualan atau pengalihan saham sebagaimana dimaksud dalam pasal 18 ayat 3c Undang-Undang Pajak Penghasilan yang diterima atau diperoleh wajib pajak, maka berdasarkan ketentuan Pasal 26 ayat (2a) Undang-Undang nomor 7 tahun 1983 tentang Pajak Penghasilan sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 36 Tahun 2008, atas penghasilan dari penjualan atau pengalihan saham sebagaimana dimaksud dalam Pasal 18 ayat (3c) Undang-Undang nomor 7 Tahun 1983 tentang Pajak Penghasilan sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Undang-undang nomor 36 tahun 2008 dipotong pajak sebesar 20 % (dua puluh persen) dari perkiraan penghasilan neto.

Pada tahap terakhir yang harus ditentukan jika sesuai dengan teori Giarmarco, Julius, dkk. (2008) adalah bagaimana acara meminimalkan pajak dan perpindahan kepemilikan. Perusahaan Keluarga PT Gading Murni sendiri tidak mempunyai kesulitan dan ketakutan akan pajak karena menyadari kewajibannya untuk membayar pajak dan telah mempunyai auditor khusus yang berkaitan dengan proses pembayaran pajak

#### IV. KESIMPULAN / RINGKASAN

Dari hasil analisis pada bab empat, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga PT Gading Murni sudah dilakukan dengan menyiapkan calon-calon suksesor sejak dini. Calon suksesor dipersiapkan agar dapat mengetahui visi misi perusahaan sebagai proses menuju posisi puncak, sebagai penerus generasi keempat. Berdasarkan hasil analisa dari penulis terdapat lima level yang menjadi dasar untuk menyimpulkan hasil penelitian. Lima level dalam perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga yang perlu dilakukan dalam melakukan perencanaan suksesi, yaitu: Menentukan tujuan, dimana perusahaan ingin tetap eksis dan sampai *go public* (IPO); Menentukan kebutuhan finansial, dimana perusahaan mempunyai kondisi keuangan yang baik dan mengikuti sistem regulasi yang sudah berjalan; Menentukan siapa yang akan mengendalikan perusahaan dan mengembangkan tim manajemen dimana perusahaan akan dikendalikan secara penuh oleh suksesor dengan kepemilikan saham paling besar dan *incumbent* tetap mengawasi suksesor agar tetap berjalan dengan visi misi perusahaan; menentukan siapa yang akan memiliki perusahaan dimana perusahaan akan tetap dimiliki oleh keluarga Soenardi, hanya saja suksesor mendapat saham terbesar sebanyak 42,5%; meminimalkan pajak perpindahan kepemilikan dengan cara memberikan saham kepada suksesor

Terkait mengenai perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga PT Gading Murni sebaiknya suksesor dibekali oleh pendidikan formal yang sesuai dengan bidangnya karena pendidikan formal juga memberikan pengaruh dan mempunyai peran penting untuk memberikan informasi dan pengetahuan yang tidak hanya didapat melalui pendidikan informal. Selain mempersiapkan suksesor dengan pendidikan formal, sebaiknya suksesor sudah diperkenalkan sejak dini (magang) untuk mengetahui seluk beluk perusahaan dan untuk mempersiapkan dirinya untuk menjadi penerus dari perusahaan keluarga PT Gading Murni. Perusahaan keluarga PT Gading Murni juga sebaiknya melakukan perencanaan keuangan terkait dengan kebutuhan biaya untuk aktivitas dari perencanaan suksesi pada perusahaan tersebut agar tidak mengganggu aktivitas keuangan operasional perusahaan.

Melalui penelitian ini, penulis hendak memberi saran agar suksesor yang akan dipilih harus mempunyai kompetensi, potensi serta passion terhadap perusahaan ini agar perusahaan keluarga PT Gading Murni dapat berkembang dan tetap eksis sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan. Apabila perusahaan tidak mempunyai suksesor dari dalam keluarga dan memutuskan untuk menggunakan profesional untuk menjadi penerus perusahaan, maka sebaiknya tetap ada orang dari dalam keluarga yang ditunjuk untuk mengawasi jalannya perusahaan agar tetap sesuai dengan tujuan dari perusahaan keluarga PT Gading Murni.

Saran dari penulis jika ingin melakukan penelitian lanjutan kiranya dapat diteliti apakah ada konflik di dalam keluarga Soenardi dalam suksesi generasi keempat dan bagaimana penerapan dari perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga PT Gading Murni.

#### DAFTAR REFERENSI

Adizes. (2004). *Managing Corporate Lifecycles*. California: The Adizes Institute Publishing.  
 Adrian. (2014). *Confucianism Value dalam Succession Plan pada*

*Family Business di PT Jayasentosa Subur Terus*, Skripsi UK Petra Surabaya  
 Azwar. (1998). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.  
 Barney (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, 17, 99-120  
 Donnelley. (2002). *The Family Business dalam Aranoff et al (ed). "Family Business Sourcebook"*. Marietta: Family Enterprise Publishers.  
 Fishman. (2009) *9 Elements of Family Business Success*. United States of America: McGraw-Hill  
 Flintoff. (2002). *Managing to Leap the Family Happy*. Financial Times  
 Gading Murni. March 24, 2014 from <http://www.gadingmurni.co.id/>  
 Gero. (2011). *Bisnis Keluarga Pilar Penting Bagi Perekonomian Asia*, retrieved March 24, 2014 from [www.bisniskeuangan.kompas.com](http://www.bisniskeuangan.kompas.com)  
 Giomarco, dkk. (2014). *Practical Succession Planning for the Family-Owned Business*, <http://search.proquest.com/docview/215385095>  
 Halim. (2013). Penerapan *Succession Plan* pada Perusahaan Keluarga PT Usaha Sekawan Farmasi. Skripsi UK Petra Surabaya.  
 Jakarta Consulting Group. (2014). *Suksesi dalam Perusahaan Keluarga*, retrieved March 24, 2014 from [www.jakartaconsulting.com/publications/articles/family-business/suksesi-dalam-perusahaan-keluarga](http://www.jakartaconsulting.com/publications/articles/family-business/suksesi-dalam-perusahaan-keluarga)  
 Kabar Bisnis, (2009). *Gading Murni Kejar Penjualan Rp 10 Miliar*, retrieved March 24, 2014 <http://kabarbisnis.com/perdagangan/28462-Gading-Murni-kejar-penjualan-Rp10-miliar.html>  
 Khomar. (2014). *Penerapan Succession Plan pada Perusahaan Keluarga PT Mustika Buana Sejahtera di Lumajang*. Skripsi UK Petra Surabaya  
 Moleong. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.  
 Morris, Allen & Avila. (1997). *Correlates of Success in Family Business Transitions*. Journal of Business Venturing  
 Miller dan Steier. (2004). *Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession*.  
 Pikiran Rakyat. (16 November 2006). *Perusahaan Keluarga sebagai Kekuatan Ekonomi Nasional*.  
 Poza. (2007). *Family Business, 2nd Edition*. United States of America: Thomson South-Western  
 Rinella. (2009). *Rencana Suksesi yang Efektif*, retrieved March 24, 2014 from <http://www.managementfile.com/journal.php?id=167&sub=journal&page=strategic&awal=10>  
 Sharma, Chrisman, dan Chua. (2003). *Predictors of satisfaction with the succession process in family firms*. Journal of Business  
 Sharon. (2014). *Perencanaan Suksesi pada PT Sido Jodo*, Skripsi UK Petra Surabaya  
 Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.  
 Susanto. (2007). *World Class Family Business, Membangun Perusahaan Keluarga Berkelas Dunia*. Yogyakarta: Mizan  
 Swara Karya (28 Juni 2007). *Kontribusi Perusahaan Keluarga terhadap Produk Domestik Bruto Indonesia*.  
 Tjondrorahardja. (2005). *The Greatest Family Business Inspiration On Earth, Mewujudkan Inspirasi Menjadi Tindakan*. Jakarta: Graha Ilmu  
 Ward dan Aronof. (2002). *Family Business Succession: The Final Test of Greatness (Family Business Leadership)*. London: MacMillan  
 Wright (1994). *Human resources as a source of sustained competitive advantage*. International Journal of Human Resource Management, 5, 299- 324.