

PROSES SUKSESI PT. PRADIPTA PERKASA MAKMUR, GRESIK

Agnes Sutjianto

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: agnessutjianto94@gmail.com

Abstrak- Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui proses suksesi yang dilakukan oleh PT. Pradipta Perkasa Makmur. Suksesi pada PT. Pradipta Perkasa Makmur sedang dilakukan dari generasi pertama kepada generasi kedua. Penulis membahas proses suksesi yang terjadi pada PT. Pradipta Perkasa Makmur dengan penelitian kualitatif deskriptif yang menggunakan metode wawancara. Teknik pengumpulan data menggunakan *purposive sampling*. Untuk menguji keabsahan data, penulis menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Hasil temuan menyatakan bahwa PT. Pradipta Perkasa Makmur telah menjalani proses suksesi yang meliputi tahap persiapan, melakukan penilaian, mengembangkan profil suksesor, dan membuat perencanaan. Sedangkan proses implementasi dan evaluasi yang sesungguhnya akan dilakukan dalam waktu dekat.

Kata Kunci- Perusahaan keluarga, suksesi, proses suksesi.

I. PENDAHULUAN

Adanya perusahaan keluarga menjadi sebuah fenomena yang menarik dalam bidang bisnis. Menurut survey yang dilakukan oleh *Price Waterhouse Cooper (PwC)* pada bulan Mei 2015, di Indonesia lebih dari 95 persen perusahaan merupakan bisnis keluarga (*.cnnindonesia* diakses pada 27 Agustus 2015). Namun tak dapat dipungkiri bahwa perusahaan keluarga memiliki tantangan yang rumit untuk dapat terus bertahan. Salah satu tantangan terbesar dalam bisnis keluarga adalah masalah suksesi.

Para peneliti dan konsultan bisnis keluarga pada umumnya menemukan beberapa permasalahan dalam perusahaan keluarga, antara lain: (1) Pembagian sistem kepemilikan bisnis dalam keluarga; (2) Suksesi kepemimpinan generasi berikutnya; (3) Pembagian aset-aset dalam bisnis; (4) Waktu terbaik untuk mentransfer kepemilikan; (5) Cara meminimalkan pajak; (6) Pengambilan keputusan mengenai isu-isu terkait dalam bisnis. Untuk menjawab masalah-masalah tersebut, dibutuhkan komunikasi yang terbuka dan efektif dari seluruh sistem yang terlibat, serta pemahaman mengenai isu-isu kompleks mengenai keuangan dan manajemen kekayaan (Carsrud & Brannback, 2012).

Berdasarkan survey oleh *Labuan International Business and Financial Centre (Labuan IBFC)*, Indonesia menempati posisi terdepan di Asia Tenggara dalam perencanaan dan persiapan alih kepemimpinan atau suksesi kepemimpinan. Sebanyak 78 persen usaha keluarga di Indonesia telah menyiapkan rencana suksesi. Diantara angka itu, 57 persen telah menyiapkan struktur pengelolaan kekayaan seperti yayasan dan 53 persen menyiapkan perwalian mengelola suksesi dan pengalihan kekayaan antar generasi kepemimpinan usaha keluarga.

Kesiapan rencana suksesi akan menentukan keberhasilan suksesi itu sendiri.

Salah satu contoh perusahaan keluarga di Indonesia yang berhasil melakukan proses suksesi adalah *Martha Tilaar Group*. Langkah-langkah suksesi secara umum terdiri dari tiga tahap. Tahap pertama adalah melakukan transfer pengetahuan dan jejaring, serta pengembangan sikap yang benar. Kedua, adalah melakukan transfer kharisma, nilai-nilai dan mulai memanfaatkan jejaring yang dimiliki. Ketiga, pengembangan keahlian, kharisma dan reputasi (Susanto, 2007). Dalam perusahaan *Martha Tilaar Group*, ketiga langkah tersebut telah diterapkan oleh Martha Tilaar dalam mempersiapkan Wulan Tilaar untuk menjadi penerus dalam bisnis keluarga, sehingga proses suksesi berjalan dengan lancar dan saat ini Wulan telah siap untuk memimpin *Martha Tilaar Group*.

Dalam penelitian ini, penulis akan meneliti perencanaan suksesi yang dilakukan dalam PT. Pradipta Perkasa Makmur. PT. Pradipta Perkasa Makmur adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur, yaitu memproduksi sandal. Layaknya perusahaan keluarga lainnya, PT. Pradipta Perkasa Makmur juga melakukan proses suksesi. Sebagai bisnis yang dimiliki dan dikendalikan oleh keluarga maka manajemen maupun kinerja perusahaan, baik yang berskala kecil maupun besar, banyak dipengaruhi oleh visi maupun misi keluarga (Simanjuntak, 2010). PT. Pradipta Perkasa Makmur didirikan oleh Liem Poo Tung pada tahun 1986. Liem Poo Tung memiliki dua orang anak laki-laki yang bernama Liem Long Hwa dan Liem Long Kwan. Saat ini Liem Poo Tung menjabat sebagai komisaris utama, Liem Long Hwa sebagai direktur, dan Liem Long Kwan sebagai komisaris.

Sejak pabrik dibangun, Liem Long Hwa memang telah dipersiapkan oleh ayahnya untuk menjadi penerus bagi perusahaan keluarga tersebut karena ia merupakan anak laki-laki tertua dalam keluarga. Liem Long Hwa sendiri memiliki minat yang besar dalam bisnis ayahnya tersebut karena sejak kecil ia merupakan seorang pekerja keras dan telah terlihat memiliki bakat manajerial yang bagus. Terbukti dalam hanya kurun waktu kurang dari 10 tahun, Liem Long Hwa telah mampu melakukan berbagai pengembangan pada PT. Pradipta Perkasa Makmur dan melakukan perluasan pabrik.

Proses suksesi pada PT. Pradipta Perkasa Makmur dari generasi pertama kepada generasi kedua telah selesai. Liem Poo Tung telah menyerahkan perusahaan yang telah dipimpinnnya selama 29 tahun tersebut kepada Liem Long Hwa, tepatnya pada awal tahun 2015 silam. Saat ini keluarga hanya menunggu tahap perubahan struktur organisasi perusahaan secara formal (akte perusahaan). Hal ini

merupakan sebuah fenomena yang menarik bagi peneliti untuk mengetahui bagaimana proses suksesi yang telah dilakukan pada perusahaan keluarga PT. Pradipta Perkasa Makmur.

Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, bagaimanakah proses suksesi yang terjadi pada PT. Pradipta Perkasa Makmur?

Tujuan Penelitian

Untuk mendeskripsikan proses suksesi yang dilakukan dalam perusahaan keluarga PT. Pradipta Perkasa Makmur dan proses keberlangsungan bisnis selanjutnya.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif, yaitu penelitian yang memanfaatkan wawancara terbuka untuk menelaah dan memahami sikap, pandangan, perasaan, dan perilaku individu atau sekelompok orang (Moleong, 2011). Penulis memilih untuk melakukan penelitian jenis ini agar dapat memahami secara lebih mendalam fenomena yang terjadi pada subyek penelitian.

Metode pengumpulan data yang akan digunakan oleh penulis adalah metode wawancara. Wawancara adalah sebuah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan responden atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa pedoman wawancara (Bungin, 2007). Dengan melakukan wawancara, maka peneliti akan mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang partisipan dalam menginterpretasikan situasi dan fenomena yang terjadi yang tidak bisa ditemukan melalui observasi (Sugiyono, 2010).

Wawancara yang akan dilakukan oleh penulis bersifat semi-terstruktur, dimana alur wawancaranya akan lebih bebas. Hal ini memudahkan penulis untuk menggali informasi secara lebih luas dan mendalam, serta akan membuat narasumber merasa lebih nyaman dalam mengutarakan dan menyampaikan informasi yang dibutuhkan oleh penulis..

Subjek penelitian adalah sesuatu yang diteliti, baik itu orang, benda, maupun lembaga (organisasi). Subjek penelitian yang dipakai oleh penulis untuk diteliti adalah PT. Pradipta Perkasa Makmur yaitu perusahaan yang bergerak di bidang produksi sandal dan beralamat di Wringin Anom km 33.2, Gresik, Jawa Timur. Sedangkan objek penelitian adalah sesuatu yang menjadi pemusatan pada kegiatan penelitian, atau dengan kata lain segala sesuatu yang menjadi sasaran penelitian (Sugiyono, 2010). Objek yang akan diteliti adalah proses suksesi pada PT. Pradipta Perkasa Makmur.

Sumber data yang digunakan adalah melalui sumber data primer dan sumber data sekunder. Data primer adalah data yang langsung diperoleh dari sumber pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian (Bungin, 2007). Data primer akan dikumpulkan oleh penulis dengan melakukan wawancara pada pihak-pihak yang terlibat proses suksesi dalam PT. Pradipta Perkasa Makmur.

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder dari data yang kita butuhkan (Bungin, 2007). Data sekunder akan berupa dokumentasi perusahaan PT. Pradipta Perkasa Makmur.

Teknik penetapan narasumber yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah metode *purposive sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2010, p.122). Pertimbangan yang digunakan oleh penulis adalah memilih informan yang dianggap paling mengerti mengenai obyek yang diteliti sehingga akan mempermudah penulis untuk mendapatkan data yang dibutuhkan.

Dalam penelitian ini, penulis menetapkan tiga narasumber yang mewakili untuk memberikan data yang diperlukan. Ketiga narasumber tersebut adalah:

1. Liem Poo Tung

Liem Poo Tung merupakan pendiri PT. Pradipta Perkasa Makmur. Liem Poo Tung dianggap menguasai seluruh informasi mengenai PT. Pradipta Perkasa Makmur dan juga memahami proses suksesi yang dilakukan terhadap suksesornya untuk melanjutkan kepemimpinan pada PT. Pradipta Perkasa Makmur.

2. Liem Long Hwa

Liem Long Hwa merupakan suksesor dari PT. Pradipta Perkasa Makmur. Liem Long Hwa ditetapkan sebagai narasumber karena juga dianggap telah menguasai informasi mengenai PT. Pradipta Perkasa Makmur dan mampu memberikan informasi mengenai proses suksesi yang dijalankannya.

3. Liem Long Kwan

Liem Long Kwan merupakan anak kedua Liem Poo Tung yang saat ini menjabat sebagai komisaris dalam PT. Pradipta Perkasa Makmur. Liem Long Kwan ditetapkan sebagai narasumber karena Liem Long Kwan juga terlibat dalam perusahaan yang akan disukseskan kepada kakaknya, sehingga ia juga dianggap mengetahui berbagai informasi dalam perusahaan serta proses suksesi yang terjadi.

Teknik analisis data menggunakan teknik analisis menurut Moleong (2011) yang terdiri dari: menelaah data dari berbagai sumber, reduksi data, kategorisasi, sintesisasi, dan menyusun hipotesis kerja.

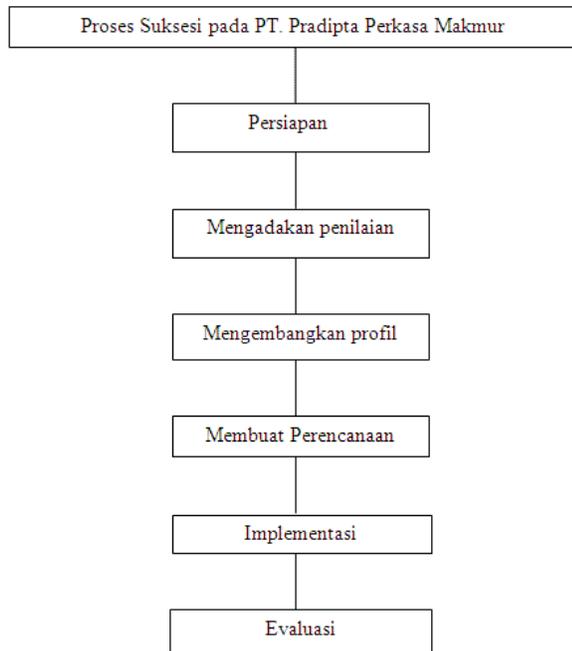
Uji keabsahan data menggunakan triangulasi teknik dan triangulasi sumber. Triangulasi teknik berarti peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber data yang sama. Penulis akan melakukan wawancara terhadap beberapa narasumber dan juga melakukan dokumentasi.

Triangulasi sumber dilakukan untuk mengecek kredibilitas data dengan mengecek data yang telah didapatkan dari beberapa sumber yang berbeda. Penulis akan melakukan wawancara dengan narasumber yang berbeda, kemudian hasil wawancara akan dianalisis hingga menghasilkan suatu kesimpulan yang akan dimintakan kesepakatan (*member check*) dengan sumber data.

Kerangka Berpikir

Penulis menganalisa proses suksesi pada PT. Pradipta Perkasa makmur dengan menggunakan teori proses suksesi yang dikemukakan oleh Atwood (2007). Proses suksesi terdiri dari enam tahap, yaitu: persiapan, mengadakan penilaian, mengembangkan profil, melakukan perencanaan, implementasi, dan evaluasi.

Gambar 1. Kerangka Berpikir



Sumber: Atwood (2007), diolah oleh penulis

Tahap persiapan dimulai dengan pendiri menentukan calon suksesor dan mempersiapkan tim suksesi untuk membantu dalam proses suksesi.

Tahap kedua yaitu mengadakan penilaian, dimana pendiri melakukan penilaian terhadap calon suksesor yang telah ditentukan berkaitan dengan minat, kemampuan, dan komitmen yang dimiliki suksesor terhadap perusahaan.

Tahap ketiga mengembangkan profil, yaitu pendiri mengembangkan profil suksesornya dengan melakukan transfer pengetahuan serta memberikan program-program pelatihan dan pengembangan yang berguna untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan suksesornya.

Tahap keempat membuat perencanaan, yaitu pendiri membuat perencanaan meliputi meliputi waktu transisi kepemimpinan, rencana pembagian tugas dalam perusahaan, dan pembagian kepemilikan dalam keluarga.

Tahap kelima adalah implementasi, dimana pendiri telah menyerahkan kepemimpinannya pada suksesor untuk dijalankan.

Tahap keenam adalah evaluasi, yaitu pendiri mengevaluasi kinerja suksesor setelah memimpin perusahaan.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisa proses suksesi PT. Pradipta Perkasa Makmur yang terbagi dalam enam tahapan:

1. Persiapan

Kriteria yang dibuat oleh pendiri dalam menentukan suksesor adalah suksesor harus memiliki kemauan dan kemampuan untuk memimpin perusahaan dengan baik. Kemampuan yang diperlukan meliputi kemampuan untuk mengelola perusahaan dalam bidang produksi, sumber daya manusia, keuangan, dan pemasaran. Menurut ketiga narasumber, suksesor yang telah dipilih saat ini telah memenuhi kriteria yang ditetapkan oleh pendiri tersebut

Pendiri mulai memikirkan masalah suksesi untuk perusahaan ini sejak tahun 2000. Namun hal tersebut masih tersimpan dalam benak pendiri, sehingga baru dapat terealisasi pada tahun 2010 silam ketika suksesor dirasa telah siap. Pada tahun itu juga, suksesor pertama kali diberitahu mengenai persiapan suksesi yang akan dilakukan tersebut. Ketika itu, suksesor telah mencapai usia 35 tahun.

Ketika suksesor pertama kali diberitahu, ia menerima dengan senang hati keputusan ayahnya tersebut. Sejak muda, suksesor memang memiliki minat yang besar pada bisnis ayahnya tersebut. Suksesor juga memiliki semangat dan jiwa kerja keras yang diturunkan oleh ayahnya. Maka dari itu, semua keluarga juga telah siap dan tidak kaget dengan keputusan yang diambil oleh pendiri tersebut. Bahkan, adik kandung dari suksesor pun mengakui gairah bisnis kakaknya tersebut dan ikut mendukung kakaknya dalam memimpin perusahaan keluarga mereka. Adik kandung suksesor, yaitu Liem Long Kwan, diberikan kepercayaan lain oleh ayahnya. Liem Long Kwan akan menjadi penerus bisnis pabrik plastik yang juga telah dibangun oleh ayahnya. Pabrik plastik ini bernama Subur Industri Plastik yang berlokasi di Surabaya.

Suksesor telah terlibat dalam perusahaan sejak pertama kali perusahaan dibangun pada tahun 2001. Saat itu suksesor hanya sebatas belajar dan mencari pengalaman dalam perusahaan karena ia masih muda. Namun justru dari sanalah pendiri semakin mantap untuk menetapkan Liem Long Hwa sebagai suksesor karena melihat Liem Long Hwa memiliki minat dan etos kerja yang bagus.

Proses persiapan suksesi yang panjang ini juga tidak lepas dari campur tangan beberapa orang, diantaranya adalah istri pendiri (Liem Giok Ting), adik kandung suksesor dan istrinya, dan istri suksesor (Indrawaty Ongko). Persiapan suksesi ini melibatkan anggota keluarga tersebut mulai dari proses diskusi, pemberian dukungan, hingga pengambilan keputusan dalam menentukan suksesor bagi PT. Pradipta Perkasa Makmur hingga akhirnya suksesor resmi terpilih.

2. Mengadakan Penilaian

Pada tahap ini, pendiri melakukan penilaian terhadap calon suksesor yang telah ditentukan berkaitan dengan minat, kemampuan, dan komitmen yang dimiliki suksesor terhadap perusahaan keluarga. Minat dan kemauan suksesor untuk meneruskan perusahaan keluarga termasuk dalam 9 elemen penting yang mendukung kesuksesan sebuah perusahaan keluarga (Fishman, 2009). Suksesor PT. Pradipta Perkasa Makmur memiliki minat yang besar dalam perusahaan tersebut. Suksesor menyatakan bahwa ia mau menjalankan PT. Pradipta Perkasa Makmur karena benar-benar memiliki minat dan sama sekali bukan atas paksaan dari pihak manapun. Baik pendiri maupun adik suksesor mengetahui bahwa suksesor mau meneruskan bisnis ini atas dasar keinginannya sendiri, tidak hanya sekedar karena ini merupakan perusahaan keluarga sehingga ia bertanggung jawab untuk meneruskan.

Menurut pendiri, bakat terpenting yang harus dimiliki oleh suksesor untuk menjalankan perusahaan adalah minat dan adanya kemauan untuk bekerja keras. Menurut suksesor yang terpenting adalah minat, karena ketika telah ada minat, maka bakat akan secara otomatis mengikuti karena ada rasa mau

belajar. Menurut adik suksesor, bakat penting yang dimiliki kakaknya adalah kemampuan manajerial yang sangat bagus. Bakat manajerial ini mengalir dari sang pendiri, yaitu Liem Poo Tung.

Penilaian terhadap komitmen suksesor juga telah dilakukan. Komitmen suksesor adalah akan bersungguh-sungguh, konsentrasi, dan punya motivasi untuk membangun perusahaan terus maju kedepan. Komitmen tersebut juga telah disampaikan kepada pendiri dan adik suksesor, sehingga hal ini juga merupakan janji dari suksesor terhadap keluarganya.

3. Mengembangkan Profil

Menurut teori Atwood (2007), pada tahap ini, pendiri akan mengembangkan profil suksesornya dengan memberikan program-program pelatihan dan pengembangan yang berguna untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan suksesornya agar nantinya dapat memimpin perusahaan dengan baik. Pendidikan formal merupakan tahap awal seseorang untuk belajar. Ketiga narasumber setuju bahwa pendidikan formal sangat penting bagi seseorang untuk dapat berkembang. Pendidikan formal akan membuka wawasan, menambah pengetahuan, dan mengasah kemampuan suksesor. Suksesor PT. Pradipta Perkasa Makmur menempuh pendidikan formal terakhirnya di bidang manajemen Universitas Surabaya.

Selain pendidikan formal, suksesor juga perlu diajarkan kemampuan dasar yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan. Kemampuan dasar yang diajarkan oleh pendiri PT. Pradipta Perkasa Makmur kepada suksesornya adalah kemampuan manajerial dalam perusahaan. Suksesor diajarkan mengelola produksi, keuangan, pemasaran, dan sumber daya manusia dalam perusahaan. Kemampuan manajerial tidak dapat hanya diajarkan secara teoritis. Oleh karena itu, pendiri mengajari suksesornya dengan dua metode, yaitu pemberian informasi secara langsung dan juga dengan praktek langsung dalam perusahaan.

Suksesor memulai pembelajarannya dalam perusahaan PT. Pradipta Perkasa Makmur sebagai pengawas produksi. Tugasnya adalah mengawasi mesin dan *output* sandal yang diproduksi. Dengan cara ini, suksesor mengamati dan belajar mengenai sistem produksi dalam perusahaan. Kemudian suksesor bekerja sebagai *sales marketing*. Tugasnya adalah memasarkan produk sandal yang telah diproduksi tersebut kepada konsumen. Suksesor bercerita bahwa ketika itu ia pernah berjualan sandal di Pasar Turi Surabaya. Pengalaman kerja tersebut membuat suksesor mengerti keadaan pasar yang sesungguhnya karena ia terjun langsung di lapangan. Dari pengalaman ini suksesor memiliki wawasan yang lebih terbuka tentang sistem-sistem dalam perusahaan PT. Pradipta Perkasa Makmur yang akan dipimpinya kelak.

Dalam mengembangkan profil suksesor, penting bagi pendiri untuk melakukan transfer pengetahuan kepada suksesor. Transfer pengetahuan meliputi pengetahuan tentang industri, pengetahuan tentang perusahaan, dan pengetahuan tentang kepemilikan (Lipman, 2010), berikut penjabarannya:

1) Pengetahuan tentang industri

Pendiri PT. Pradipta Perkasa Makmur telah melakukan transfer pengetahuan tentang industri kepada suksesornya. Suksesor telah memiliki pengetahuan tentang kode etik

produksi, regulasi pemerintah pada industri sandal, kompetitor yang bersaing pada industri yang sama, serta peluang dan ancaman yang ada dalam industri tersebut.

Kode etik produksi di dalam industri manufaktur, antara lain adalah: menggunakan bahan-bahan produksi yang aman bagi konsumen, mengolah limbah sisa produksi agar tidak merusak lingkungan, menciptakan persaingan yang sehat, dan menjaga informasi-informasi penting terkait dengan pihak-pihak yang bekerjasama dengan perusahaan seperti *supplier*, distributor, dan konsumen.

Regulasi pemerintah terkait dengan ketenagakerjaan juga telah dipahami dan dijalankan oleh suksesor, misalnya dengan menjamin keselamatan pekerja dengan membuat prosedur keamanan dalam pabrik untuk mencegah terjadinya kecelakaan kerja dan mengikut sertakan seluruh karyawan dalam program asuransi Jamsostek.

Menurut analisa suksesor, peluang yang ada dalam industri sandal saat ini adalah masih luasnya pasar, baik di pasar domestik maupun internasional. Ancaman yang mungkin muncul adalah pergeseran tren yang semakin cepat.

2) Pengetahuan tentang perusahaan

Pendiri PT. Pradipta Perkasa Makmur telah melakukan transfer pengetahuan tentang perusahaan kepada suksesornya. Pengetahuan ini meliputi pembagian divisi dalam perusahaan, sistem operasional yang dijalankan, *supplier* dan distributor perusahaan, dan masalah yang mungkin terjadi dalam perusahaan beserta cara mengatasinya.

Menurut suksesor, masalah yang terjadi dalam PT. Pradipta Perkasa Makmur cukup beragam. Pendiri mengajarkan kepada suksesor ketika menemui masalah, yang pertama kali harus dilakukan adalah mencari akar masalahnya terlebih dahulu sehingga akan lebih mudah penyelesaiannya.

3) Pengetahuan tentang kepemilikan

Pendiri PT. Pradipta Perkasa Makmur telah melakukan transfer pengetahuan tentang kepemilikan kepada suksesornya. Dalam hal ini, suksesor telah mengetahui mengenai jajaran direksi dalam perusahaan beserta tugas masing-masing dan pembagian sahamnya.

Dalam PT. Pradipta Perkasa Makmur terdapat Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) yang diadakan setiap tahun sekali. Dalam rapat ini, seluruh direksi dan komisaris akan hadir bersama-sama untuk membahas performa perusahaan.

4. Membuat Perencanaan

Setelah pendiri melakukan pengembangan profil suksesor, maka pendiri akan membuat perencanaan. Perencanaan ini meliputi waktu transisi kepemimpinan, rencana pembagian tugas dalam perusahaan, dan pembagian kepemilikan dalam keluarga. Perencanaan suksesi adalah sebuah proses pengembangan bakat yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan baik saat ini maupun di masa mendatang (Rothwell, 2010).

PT. Pradipta Perkasa Makmur saat ini telah membuat perencanaan waktu transisi kepemimpinan dari pendiri kepada suksesor. Menurut pendiri dan suksesor, waktu transisi kepemimpinan ini akan dilaksanakan dalam waktu dekat segera setelah akta perusahaan resmi diubah. Perubahan yang dilakukan terletak pada struktur organisasi perusahaan, dimana posisi Liem Poo Tung yang tertera sebagai direktur akan

bertukar posisi dengan Liem Long Hwa sebagai komisaris utama.

Dalam perencanaan suksesi ini, suksesor juga telah diberi informasi mengetahui tugas-tugas yang akan dihadapinya ketika telah resmi memimpin perusahaan. Tugasnya sebagai direktur utama adalah mengelola perusahaan dalam semua bidang, mengambil keputusan di dalam menjalankan perusahaan, dan sebagai penanggung jawab keseluruhan dalam PT. Pradipta Perkasa Makmur. Suksesor juga menyatakan kesanggupannya atas tugas yang akan dijalankannya tersebut.

Dalam tahapan perencanaan suksesi ini, pendiri mulai menanamkan nilai-nilai penting yang perlu terus dipegang oleh suksesor ketika nantinya memimpin perusahaan. Nilai-nilai tersebut diantaranya adalah kejujuran, tanggung jawab, semangat kerja, keuletan, ketekunan, dan selalu berpandangan kedepan. Sebagai produsen sandal, PT. Pradipta Perkasa Makmur harus mampu memprediksi preferensi pasar beberapa tahun kedepan agar terus dapat mengikuti tren yang ada. Oleh karena itu, pendiri selalu menanamkan kepada suksesor untuk memiliki pandangan kedepan agar dapat terus berinovasi sesuai dengan permintaan pasar.

Rencana yang saat ini dimiliki oleh suksesor dalam pengembangan perusahaan kedepan adalah suksesor ingin menambah diversifikasi usaha di bidang lain, yaitu di bidang properti dan membangun sebuah pabrik kayu. Hal ini juga telah diketahui oleh pendiri dan adik suksesor, dan mereka menyetujui gagasan tersebut asalkan suksesor tetap mampu untuk memimpin perusahaan keluarga PT. Pradipta Perkasa Makmur ini dengan baik.

Setelah suksesor telah resmi memimpin nantinya, pendiri tidak berencana untuk segera pensiun. Pendiri ingin tetap mengawasi perusahaan dalam posisi sebagai komisaris utama. Meskipun telah memasuki usia 72 tahun, pendiri masih memiliki semangat kerja yang tinggi dan masih memiliki kemampuan untuk menganalisa dengan baik. Pembagian kepemilikan saham dalam keluarga adalah sebagai berikut: Liem Poo Tung sebesar 50%, Liem Long Hwa sebesar 25%, dan Liem Long Kwan sebesar 25%.

5. Implementasi

Menurut Atwood (2007), tahapan implementasi ini berarti pendiri telah menyerahkan kepemimpinan perusahaan sepenuhnya untuk dijalankan oleh suksesor. Implementasi pergantian kepemimpinan akan dilakukan dalam waktu dekat. Segera setelah akta perusahaan resmi diubah, suksesor akan langsung menggantikan posisi pendiri sebagai direktur utama PT. Pradipta Perkasa Makmur.

Selama suksesor memimpin dalam masa pendampingan oleh pendiri yang terjadi sejak Januari 2015 hingga saat ini, suksesor dirasa telah mampu menjalankan perannya dengan baik. Suksesor bahkan telah berhasil membuat perluasan pabrik PT. Pradipta Perkasa Makmur yang semula berada pada Wringin Anom kilometer 33,2 hingga saat ini menjadi kilometer 34,6. Di kilometer 34,6 tersebut dibangun sebuah pabrik yang baru untuk menambah kapasitas produksi perusahaan.

6. Evaluasi

Proses suksesi yang telah berjalan dalam PT. Pradipta Perkasa Makmur telah selesai dengan baik. Liem Long Hwa sebagai suksesor telah siap meneruskan kepemimpinan pendiri karena ia telah membuktikan kinerja yang bagus. Seluruh keluarga pun ikut mendukung suksesor selama proses suksesi yang telah berjalan.

Di penghujung kepemimpinannya, pendiri memiliki harapan kepada suksesor agar suksesor mampu mengembangkan perusahaan PT. Pradipta Perkasa Makmur dengan semaksimal mungkin dan mampu mencapai pasar yang lebih luas lagi.

IV. KESIMPULAN/SARAN

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan terhadap proses suksesi PT. Pradipta Perkasa Makmur, maka penulis akan menarik kesimpulan serta memberikan saran yang kiranya dapat menjadi pertimbangan untuk PT. Pradipta Perkasa Makmur dalam menjalankan proses suksesi selanjutnya.

Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian dan pembahasan mengenai proses suksesi PT. Pradipta Perkasa Makmur, Gresik di antaranya adalah sebagai berikut:

1. PT. Pradipta Perkasa Makmur telah menjalani proses suksesi yang meliputi persiapan, melakukan penilaian, mengembangkan profil suksesor, membuat perencanaan, implementasi dan evaluasi. Saat ini keluarga sedang menunggu struktur organisasi dalam akta perusahaan PT. Pradipta Perkasa Makmur resmi diubah.
2. Suksesor PT. Pradipta Perkasa Makmur saat ini telah siap untuk menggantikan kepemimpinan pendiri. Suksesor memiliki minat yang besar terhadap bisnis ini dan telah mempelajari semua pengetahuan, nilai-nilai, dan cara manajemen dalam perusahaan. Sejak tahun 2010, suksesor telah dibimbing dan berhadapan dengan beberapa masalah dalam perusahaan dan dari sana suksesor juga diajarkan untuk mengatasinya.
3. Keluarga telah mengetahui dan menyetujui suksesi yang akan dilakukan terhadap PT. Pradipta Perkasa Makmur dengan suksesor yang telah ditentukan, yaitu Liem Long Hwa. Sedangkan adik kandung dari suksesor, yaitu Liem Long Kwan akan menjadi suksesor dari usaha lain milik keluarga yaitu Subur Industri Plastik.
4. Komposisi pembagian saham pada PT. Pradipta Perkasa Makmur telah diatur oleh pendiri, tetapi tidak ada perjanjian tertulis yang dibuat untuk pengaturan saham tersebut.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian proses suksesi pada PT. Pradipta Perkasa Makmur, maka penulis akan memberikan saran yang kiranya dapat menjadi pertimbangan bagi PT. Pradipta Perkasa Makmur dalam menjalankan proses suksesi selanjutnya. Saran yang dapat penulis berikan, antara lain:

1. Selama ini pendiri belum pernah membuat perjanjian tertulis dengan keluarga, semua hanya dibicarakan secara lisan. Oleh karena itu, pendiri bersama dengan keluarga

sebaiknya membuat perjanjian tertulis dalam keluarga yang dapat berisi, antara lain: perjanjian pembagian saham dalam keluarga, kriteria suksesor yang dapat memimpin perusahaan, kriteria anggota keluarga yang diijinkan bekerja di dalam perusahaan, dsb. Perjanjian tertulis ini dibuat dengan tujuan untuk menghindari konflik dalam keluarga di kemudian hari.

2. Struktur organisasi pada PT. Pradipta Perkasa Makmur sebaiknya mengacu pada struktur organisasi menurut UU. No. 40 tahun 2007 sebagai berikut:
Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) sebagai posisi tertinggi dalam struktur organisasi. Kemudian pada tingkat kedua dilanjutkan dengan kedudukan dewan komisaris dan direksi yang sejajar. Pada tingkat ketiga terdapat komite audit, komite resiko usaha, komite nominasi, dan komite remunerasi. Pada tingkat berikutnya adalah kedudukan *General Manager* perusahaan. Kemudian yang terakhir adalah kedudukan manajer-manajer pada divisi-divisi dalam perusahaan yang dilanjutkan dengan karyawan dalam berbagai divisi tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Atwood, C.G. (2007). *Succession planning basics*. USA: American Society for Training and Development.
- Bungin, B. (2007). *Penelitian kualitatif: Komunikasi, ekonomi, kebijakan publik, dan ilmu sosial lainnya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Carsrud, A. (2012). *Understanding family business*. (Malin Brannback, Eds). New York: Springer.
- Fishman, A.E. (2009). *9 Elements of family business success*. USA: McGraw-Hill.
- Labuan IBFC. (2015). *Perusahaan keluarga di Indonesia paling siap rencanakan suksesi kepemimpinan*. Jakarta: Tribunnews. Retrieved August 27, 2015. From: <http://www.tribunnews.com/bisnis/2015/01/30/perusahaan-keluarga-di-indonesia-paling-siap-rencanakan-suksesi-kepemimpinan>.
- Lipman, F.D. (2010). *The family business guide: Everything you need to know to manage your business from legal planning to business strategies*. United States: Palgrave Macmillan.
- MarthaTilaar. (2015). *Sejarah*. Retrieved August 27, 2015 from <http://www.marthatilaargroup.com/id/perusahaan/sejarah.html>.
- Moleong, J.L. (2011). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Poza, E.J. (2010). *Family business (3rd ed.)*. USA: South-Western Cengage Learning.
- PwC. (2015). *95 Persen perusahaan Indonesia adalah bisnis keluarga*. Jakarta: CNN Indonesia. Retrieved August 27, 2015. from <http://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20141202100356-92-15176/pwc-95-persen-perusahaan-indonesia-adalah-bisnis-keluarga>.
- Rothwell, W. (2010). *Effective succession planning 4th ed.: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. USA: Amacom American Management Association.
- Simanjuntak, A. (2010). *Prinsip-prinsip manajemen bisnis keluarga (family business) dikaitkan dengan kedudukan mandiri perseroan terbatas (PT)*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 12(2), 113-120.
- Sugiyono. (2010). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Susanto et al. (2007). *The Jakarta Consulting Group on family business*. Jakarta : The Jakarta Consulting Group.