

PERENCANAAN SUKSESI PADA PERUSAHAAN KELUARGA PT WIJAYA PANCA SENTOSA FOOD

Nanang Puji Antoro

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail : nanang9915@gmail.com

ABSTRAK - Penelitian ini bertujuan untuk melihat perencanaan suksesi yang ada di perusahaan PT Wijaya Panca Sentosa Food. Dalam penelitian ini, menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif, dan pengumpulan data menggunakan metode wawancara dan observasi. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini pemilik perusahaan sudah membuat perencanaan suksesi, yaitu: melakukan perencanaan awal, mendorong kerjasama antar generasi, membuat rencana suksesi secara tertulis, melibatkan keluarga dan rekan kerja, mengambil keuntungan dari bantuan luar, membangun suatu proses pelatihan, rencana untuk pensiun, dan melakukan pensiun secara tepat dan tegas.

Hasil pembahasan dari perencanaan suksesi, perusahaan sudah melakukan 6 perencanaan suksesi, yaitu: melakukan perencanaan awal, mendorong kerjasama antar generasi, membuat rencana suksesi secara tertulis, melibatkan keluarga dan rekan kerja, mengambil keuntungan dari bantuan luar, membangun suatu proses pelatihan. Perusahaan juga merencanakan 2 perencanaan suksesi selanjutnya, yaitu: rencana untuk pensiun, dan melakukan pensiun secara tepat dan tegas.

Kata Kunci : Perusahaan keluarga, Perencanaan Suksesi

I. PENDAHULUAN

Sebuah *family business* atau bisnis keluarga memiliki peranan yang penting dalam mendukung perekonomian suatu negara. Sekitar 80% – 98% bisnis di dunia merupakan usaha keluarga dan memiliki kontribusi dalam menciptakan 64% *Gross Domestic Product* (GDP) di Amerika Serikat serta diperkirakan memiliki andil dalam penciptaan GDP di negara lain sebesar 75% (Poza, 2007, p. 2). Saat ini sebagian besar perusahaan keluarga merupakan salah satu bisnis yang inovatif dalam pertumbuhan, serta daya tahan perusahaan yang menjadi sangat penting bagi dampak terhadap perekonomian. Selain itu *The Jakarta Consulting Group* menunjukkan 88% perusahaan swasta nasional berada di tangan keluarga. Ini membuktikan bahwa perusahaan keluarga berperan besar dalam perekonomian (Susanto, 2014, para. 2).

Perencanaan suksesi menjadi bagian penting dalam keberlangsungan sebuah perusahaan keluarga untuk mempertahankannya. Dari hasil penelitian, kurang dari 30% perusahaan keluarga sampai pada generasi kedua dan hanya 10% perusahaan keluarga yang bisa mencapai pada generasi ketiga (Lansberg, 2005, p. 1). *Family Business Institute* (2009) mengatakan bahwa 88% dari pemilik perusahaan keluarga saat ini percaya bahwa keluarga akan mengendalikan perusahaan keluarga dalam lima tahun.

Fenomena tentang perpindahan penerus keluarga dalam bisnis keluarga menjadikan titik kunci untuk kesuksesan bisnis yang dapat bertahan dari waktu ke waktu. Ketika perencanaan suksesi yang efektif dalam perusahaan keluarga akan memberikan kesiapan dari calon suksesor tentang pemahaman terhadap perusahaan, yang diberikan oleh generasi sebelumnya dalam komunikasi, pendidikan, dan pembinaan yang menjadi peranan untuk perencanaan suksesi. Maka dari itu peneliti tertarik dengan salah satu perusahaan keluarga yang berada di Indonesia, tepatnya berada di Sidoarjo, Jawa Timur yaitu perusahaan yang bernama PT Wijaya Panca Sentosa Food. Perusahaan ini bergerak pada bidang pangan yaitu industri mie. Pendiri perusahaan ini adalah Widyo Resmono sebagai generasi pertama. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1977 yang berlokasi di Jalan Raya Kletek, No 96A, Taman Sidoarjo, Jawa Timur. Perusahaan PT Wijaya Panca Sentosa Food saat ini telah dikenal masyarakat sebagai pabrik penghasil mie, brand dari mie sendiri antara lain Mie Kuda Menjangan, Mie Ikan Terbang, ACI, Extra Mie.

Perencanaan suksesi telah di rencanakan oleh Widyo Resmono dan anggota keluarga untuk meneruskan perusahaan keluarga tersebut. Untuk calon suksesor pada PT Wijaya Panca Sentosa Food adalah Eri Santosa yang merupakan anak ke tiga dari Widyo Resmon, karena anak dari Widyo Remono yang memiliki keterlibatan dalam perusahaan adalah Eri Santosa maka dengan pertimbangan tersebut Widya Resmono melakukan perencanaan suksesi kepada Eri Santosa.

Menurut Donneley (2002) yang mendefinisikan perusahaan keluarga itu sebagai suatu perusahaan yang dikelola paling sedikit ada keterlibatan antara dua generasi dalam keluarga dan mempengaruhi kebijakan perusahaan (dalam Susanto, 2007, p.5).

Menurut Poza (2010, p. 5) bisnis keluarga adalah sebuah perusahaan yang menyatu dengan pendirinya atau *Chief Executive Officer* (CEO) pada generasi mendatang dan satu atau lebih anggota keluarga secara signifikan mempengaruhi atau memiliki pengaruh atas perusahaan tersebut.

Menurut Aronoff (2003, p. 4) suksesi adalah proses seumur hidup dalam perencanaan dan manajemen yang meliputi langkah-langkah dari keseluruhan proses bisnis dengan tujuan untuk memastikan kelanjutan bisnis dari generasi ke generasi. Sebagian besar pekerjaan untuk mempersiapkan pengalihan kekuasaan dan kontrol dapat dilakukan dalam jangka waktu 5 sampai 15 tahun.

Suksesi adalah proses transisi manajemen dan kepemilikan bisnis untuk generasi berikutnya dari anggota keluarga. Transisi mungkin juga termasuk aset keluarga sebagai bagian dari proses. Anggota keluarga biasanya sebagai pengendali peran baik dalam suksesi manajemen serta kepemilikan suksesi. Dengan demikian, integrasi yang efektif dan pengelolaan keluarga komponen akan memiliki efek menentukan pada keberhasilan proses suksesi. (Walsh, 2011, p. 7)

Menurut Walsh (2011, p. 20-51) dimensi dalam perencanaan suksesi dibagi menjadi dua:

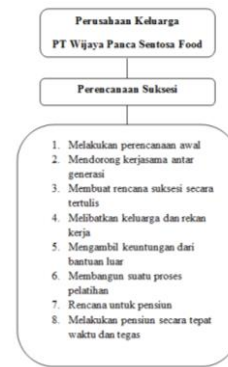
1. *Management Succession*

Management Succession (suksesi manajemen) berkaitan dengan pemimpin eksekutif yang profesional dan kompeten, memiliki keterampilan serta komitmen dalam mengelola bisnis. Bertujuan untuk dipersiapkan menjadi generasi selanjutnya dalam posisi manajemen dan dengan pengelolaan yang berkaitan dengan komponen keluarga. Bertujuan agar memberikan pengaruh pada kemampuan bisnis keluarga dalam transisi manajemen. Proses-proses *management succession* melalui *family communication, grooming successors, dan Management Process*

2. *Ownership Succession*

Ownership Succession (suksesi kepemimpinan) berhubungan dengan pengambilalihan kepemilikan perusahaan kepada generasi selanjutnya. Pemimpin harus mengetahui nilai-nilai bisnis yang sudah ditanam dalam perusahaan. Proses penting dalam *ownership Succession* berkaitan dengan anggota keluarga untuk menetapkan aturan didalam bisnis keluarga melalui *family communication, family governance dan shareholder agreement*.

Gambar 1 Kerangka Kerja Penelitian



Sumber : Leach (2007, p. 153-161)

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif untuk memperoleh informasi dan gambaran secara mendalam tentang fenomena didalam perusahaan keluarga, yaitu perencanaan suksesi pada PT Wijaya Panca Sentosa Food. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dimaksud untuk mengumpulkan informasi mengenai subyek penelitian (Mukhtar, 2013, p.10).

Penelitian tentang perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga PT Wijaya Panca Sentosa Food dengan menggunakan metode *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber datanya dengan menggunakan pertimbangan tertentu. Tertentu dimaksudkan misalnya orang tersebut dianggap paling mengetahui tentang informasi apa yang kita harapkan atau dia sebagai seorang pemimpin sehingga memudahkan peneliti untuk menjelajahi objek atau situasi sosial yang sedang diteliti. Menurut Patton (2006, p. 81) kekuatan dalam pengambilan sampel dengan maksud tertentu terletak pada penyeleksian kasus yang kaya informasi untuk dikaji secara mendalam. Pihak yang akan dijadikan narasumber harus dipastikan mengetahui tentang informasi yang diperlukan dalam penelitian ini sehingga tidak semua pihak bisa menjadi narasumber.

Dalam penelitian ini, telah menetapkan 3 narasumber yaitu:

1. Widyo Resmono yang merupakan Direktur PT Wijaya Panca Sentosa Food
2. Eri Santosa yang merupakan calon suksesor
3. Lilik Hidayati yaitu salah satu karyawan sebagai personalia pada perusahaan

Data dan informasi penelitian dikumpulkan melalui proses wawancara dan observasi. Bertujuan untuk mendapatkan informasi melalui data-data yang berupa kata maupun gambar dan bukan angka-angka sehingga dapat memperoleh informasi secara mendalam. Ada dua sumber data yang dikumpulkan oleh penulis, yaitu:

Menurut Azwar (2005, p. 91) data primer atau data tangan pertama adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian dengan mengenakan alat pengukuran atau alat pengambilan data langsung pada subjek sebagai sumber informasi yang dicari. Berdasarkan dari definisi tersebut peneliti menggunakan data primer dalam penelitian ini yang berasal dari hasil wawancara dengan narasumber pada PT Wijaya Panca Sentosa Food.

Menurut Azwar (2005, p.91) data sekunder disebut juga data tangan kedua yaitu data yang diperoleh dari pihak lain, tidak langsung diperoleh dari subyek penelitiannya, data ini biasanya berupa data dokumentasi atau data laporan yang tersedia. Dalam definisi tersebut, maka dalam penelitian ini data sekunder berupa sumber-sumber dokumentasi tertulis yaitu mengenai sejarah perusahaan dan struktur organisasi yang ada di perusahaan dengan tema penelitian yang digunakan untuk menunjang data primer dalam analisa fenomena yang terjadi dengan melakukan observasi selama penelitian pada PT Wijaya Panca Sentosa Food.

Menurut Sugiyono (2013, p. 224) teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Dalam penelitian ini penulis melakukan penelitian dengan dua teknik pengumpulan data yaitu:

1. Teknik Wawancara

Menurut Esterberg dalam Sugiyono (2013, p. 231) wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Dalam penelitian ini, wawancara akan dilakukan dengan mewawancarai pemilik, suksesor dan karyawan PT Wijaya Panca Sentosa Food yang telah bekerja dengan waktu lama sekitar 35 tahun dan memiliki keterlibatan sebagai personalia. Proses wawancara dilakukan dengan panduan wawancara yang telah dipersiapkan. Dengan ini diharapkan pengumpulan data dengan metode wawancara mampu menggambarkan fakta sebenarnya untuk dianalisa lebih lanjut.

2. Teknik Pengamatan/Observasi

Menurut Sutrisno Hadi dalam Sugiyono (2013, p. 145) mengemukakan bahwa, observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua di antara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan. Observasi dari perilaku melihat bagaimana hubungan yang terjadi antara calon suksesor baik dengan pendiri, pemilik maupun dengan anggota lain. Penelitian tentang perencanaan suksesi pada PT Wijaya Panca Sentosa Food ini juga menggunakan observasi karena bagian yang

cukup penting dalam proses pengumpulan data. Karena untuk mendapatkan data berupa sumber-sumber dokumentasi tertulis yaitu mengenai sejarah perusahaan dan struktur organisasi yang ada di perusahaan.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber untuk uji keabsahan data. Triangulasi sumber dilakukan dengan memeriksa dan membandingkan data hasil wawancara yang dilakukan dalam mengumpulkan data dengan berusaha mencari informasi dari berbagai sumber yang telah ditetapkan pada PT Wijaya Panca Sentosa Food.

Menurut Bogdan dalam Sugiyono (2013, p. 244) Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Menurut Moleong (2009, p.288), berikut adalah beberapa teknik analisis data, antara lain :

1. Pengumpulan data

Data akan dikumpulkan dan diperiksa yang didapat dari beberapa sumber. Seluruh data yang diperoleh dari observasi, wawancara dan pencatatan yang ada di lapangan serta dokumen-dokumen yang ada di perusahaan berkaitan satu sama lain.

2. Reduksi data

Reduksi merupakan cara untuk membuat rangkuman inti, proses serta pernyataan sesuai tujuan penelitian.

3. Kategorisasi

Kategorisasi adalah proses lanjutan dengan memberikan hasil-hasil dari seluruh proses penelitian dan disusun berdasarkan pemikiran, institusi, pendataan dan kriteria tertentu.

4. Pemeriksaan keabsahan data

Dalam penilaian kuliatif pemeriksaan keabsahan data dilakukan agar memastikan data benar-benar alamiah dengan menggunakan teknik pemeriksaan triangulasi.

5. Penafsiran data

Tahap ini berguna untuk menjawab rumusan masalah yang dilakukan dengan pengembangan kategori-kategori yang ditemukan dan mencari hubungan yang disarankan.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perencanaan Suksesi

Perencanaan Suksesi pada PT Wijaya Panca Sentosa Food ini memiliki 8 perencanaan suksesi, yaitu:

1. Melakukan perencanaan awal, pada perencanaan ini menjelaskan persiapan yang di lakukan oleh pendiri dengan mempersiapkan keluarga.

2. Mendorong kerjasama antar generasi, pada perencanaan ini bertujuan untuk membina dan membangun kerjasama dalam keluarga.
 3. Membuat rencana suksesi secara tertulis yang bertujuan agar menghindari ketegangan dan perpecahan.
 4. Melibatkan rekan kerja dan keluarga, pada perencanaan ini menjelaskan keterlibatan anggota keluarga dan rekan kerja dalam perencanaan suksesi.
 5. Mengambil keuntungan dari luar, pada perencanaan ini menjelaskan apakah memiliki bantuan dari luar untuk menunjang perencanaan suksesi.
 6. Membangun suatu proses pelatihan, pada perencanaan ini menjelaskan proses pelatihan apa yang di jalani.
 7. Rencana untuk pensiun, pada perencanaan ini menjelaskan bahwa direktur sudah membuat rencana apa saja pada saat pensiun.
 8. Melakukan pensiun secara tepat dan tegas, dimana direktur sudah memberikan kepercayaan kepada calon suksesor untuk menjalankan perusahaan.
- 8 perencanaan suksesi pada PT Wijaya Panca Sentosa Food, yaitu:

1. Melakukan Perencanaan Awal

Widyo Resmono sebagai pendiri sekaligus pemilik dari PT Wijaya Panca Sentosa Food ini melakukan perencanaan awal untuk menemukan calon suksesor dari anggota keluarga. Widyo Resmono menekankan pemberian informasi bisnis keluarga kepada ke 5 anaknya yaitu empat anak laki-laki dan satu anak perempuan yang salah satunya adalah Eri santosa yang merupakan anak laki-laki ketiga dalam keluarga. Mempersiapkan keluarga Widyo Resmono sebagai pendiri dari PT Wijaya Panca Sentosa Food berpedoman bahwa perusahaan mie ini merupakan perusahaan keluarga yang sebisa mungkin harus di teruskan oleh generasi berikutnya dari pihak keluarga, maka Widyo Resmono melakukan pencarian calon suksesor yang berpotensi yaitu calon suksesor Eri Santosa. Widyo Resmono mencari calon suksesor yang memiliki sikap yang baik terhadap perusahaan, memiliki komitmen tinggi memiliki dan kemauan terhadap mengelola perusahaan keluarga yang berpendapat sangat penting agar terciptanya kepribadian baik dalam setiap anggota keluarga adalah sikap pemimpin, bertanggung jawab atas peran sitiap anggota keluarga.

Widyo Resmono mencari anggota yang memiliki keinginan untuk melanjutkan perusahaannya dengan memberikan arahan dan juga memberi kesempatan kepada semua anggota keluarga yaitu anak-anaknya yang di utarakan oleh Eri Santosa dengan cara menanyakan kepada semua anak-anaknya yang memiliki keinginan untuk melanjutkan.

Didalam keluarga Widyo Resmono sejak dini sudah diperkenalkan bisnis yang dijalankan oleh keluarganya yaitu bisnis mie. Adanya proses pemberian informasi mengenai perusahaan keluarga sangat penting untuk pengetahuan terhadap bisnis keluarga. Dengan melakukan proses melalui cara mengajak anak-anaknya ke perusahaan untuk mengenal perusahaan mulai dari sejarah-sejarahanya agar mengetahui bisnis apa yang di jalankan oleh keluarganya.

Dengan adanya cara untuk memberikan informasi mengenai perusahaan dengan cara mengajak anggota keluarganya untuk mengenal perusahaan yang dijalankan oleh keluarga akan memberikan tambahan pengetahuan dan juga akan memunculkan keinginan dan memotivasi untuk melanjutkan perusahaan keluarga Widyo Resmono dan juga anggota keluarga mempelajari fungsi dari peralatan yang dipakai untuk memproduksi mie dan kedepannya akan memperdalam pengetahuan dengan ikut berkecimbung pada perusahaan.

Sebagai salah satu karyawan di perusahaan PT Wijaya Panca Sentosa Food dan menjabat di bagian personalia Lilik Hidayati mengetahui adanya perencanaan suksesi yang di lakukan oleh pemilik perusahaan dan juga mengetahui calon suksesor tersebut adalah anak ketiga dari lima bersaudara yang bernama Eri Santosa.

Lilik Hidayati saat bekerja di perusahaan mengetahui bahwa pemilik perusahaan memberikan pengetahuan atau informasi mengenai perusahaan kepada calon suksesor, Lilik Hidayati berpendapat mengenai informasi yang di berikan oleh pemimpin perusahaan dengan pemberian informasi atau pengetahuan tentang perusahaan kepada calon suksesor untuk menambah pengetahuan yang nantinya di gunakan di perusahaan.

2. Mendorong Kerjasama Antar Generasi

Dalam perusahaan keluarga PT Wijaya Panca Sentosa Food ini juga melakukan sebuah pertemuan anggota keluarga (*family meeting*) yang membahas tentang masalah bisnis keluarga. Pertemuan keluarga bersifat tidak resmi hanya di lakukan saat waktu tertentu dan tidak pasti hanya untuk formalitas tetapi tetap di lakukan oleh Widyo Resmono sebagai pemilik perusahaan sekaligus kepala keluarga sebagai untuk memberikan informasi mengenai masalah yang ada di perusahaan

Di dalam perusahaan keluarga PT Wijaya Panca Sentosa Food ini melakukan *family meeting*, juga untuk menentukan calon penerus perusahaan keluarga yang memiliki potensi untuk meneruskannya.

Eri Santosa yang di persiapan oleh Widyo Resmono untuk meneruskan perusahaan dan yang memiliki kemauan untuk melanjutkan mengatakan bahwa *family meeting* biasanya di lakukan oleh Widyo Resmono di saat senggang tetapi tidak ada hari pasti, dan pembahasan yang

di lakukan tidaklah lama hanya sekedar pembahasan sederhana dan Widyo Resmono melakukan pembahasan saat berada di perusahaan saat terjadi permasalahan yang terjadi saat itu juga.

Adanya sebuah *value* atau nilai-nilai yang dianut oleh keluarga Widyo Resmono, bahwa *value* yang ada pada keluarga untuk membentuk kepribadian yang baik dalam setiap anggota keluarga yaitu menanamkan kedisiplinan, kejujuran, tanggung jawab, rendah hati dan menghargai semua orang yang nantinya akan berdampak pada setiap keputusan yang di ambil. *Value* yang ditanamkan pada anggota keluarga juga di bawa kedalam bisnis yang di jalankan keluarga Widyo Resmono yaitu perusahaan keluarga PT Wijaya Panca Sentosa Food prinsip kedisiplinan, kejujuran, bertanggung jawab sangat ditanamkan pada pekerjaan yang di lakukan untuk mendapatkan hasil yang baik.

Merutut Widyo Resmono menanamkan *value* sangat penting dan juga sebagai calon suksesor yaitu Eri Santosa, Eri santosa mengetahui adanya *value* yang di tanamkan kepadanya oleh orangtuanya yaitu menanamkan nilai kedisiplinan, kejujuran, bertanggung jawab, dan juga rendah hati.

Lilik Hidayati berangapan nilai *value* ada dalam keluarga, salah satu karyawan PT Wijaya Panca Sentosa Food ini berpendapat atas *value* yang di tanamkan menurutnya di dalam keluarga yang di tanamkan oleh pemilik perusahaan sangatlah bagus karena memiliki sifat disiplin, memiliki kejujuran, rendah hati dan sopan santun.

3. Membuat Rencana Suksesi Secara Tertulis

PT Wijaya Panca Sentosa Food memikirkan perencanaan suksesi kedepanya dengan menggunakan laporan-laporan secara tertulis dengan menunjang kelancaran perencanaan suksesi yang di lakukan.

Widyo Resmono mengatakan bahwa laporan yang di maksud berupa laporan mengenai kinerja organisasi perusahaan dengan data untuk menyikapi masalah atau kendala yang ada di perusahaan. Dikarenakan perusahaan ini adalah perusahaan keluarga jadi untuk menentukan juga harus bersama keluarga dan juga sama halnya mengenai masalah yang ada di dalam perusahaan.

Eri Santosa mangatakan bahwa kerangka kerja tertulis menambah laporan yang di gunakan untuk mendalami perencanaan suksesi yang di lakukan oleh orang tuanya. Dengan adanya laporan tertulis maka dapat di gunakan untuk meneliti sebuah permasalahan yang ada di dalam perusahaan dengan memiliki laporan tertulis di harapkan adanya kriteria adalah melakukan perencanaan suksesi yang akan di lakukan dengan menambah informasi yang di sepakati oleh keluarga dan untuk menunjang keberhasilan di dalam perusahaan keluarga.

Dalam membuat perencanaan suksesi yang di lakukan di perusahaan Widyo Resmono mengatakan bahwa berkomunikasi terhadap keluarga mengenai permasalahan apa saja mengenai keluarga dan perusahaan sangatlah penting, bahwa perlunya adanya komunikasi akan mendorong motivasi dan menentukan calon suksesor untuk menjalankan bisnis keluarga. Seandainya adanya kesalahan yang terjadi saat mengkomunikasikan bisa saja berdampak terhadap perencanaan suksesi mengenai keberlangsungan perusahaan kedepanya.

Eri Santosa sendiri mengatakan bahwa orangtuanya juga mengkomunikasikan mengenai permasalahan yang ada dan sebagai calon suksesor Eri Santosa dengan pengarahan atau komunikasi yang di berikan oleh orangtuanya mengenai *sharing* permasalahan yang nyata yang pernah di alami oleh orangtuanya dengan mengembangkan potensi yang dimiliki dan agar terus berkembang.

Sebagai salah satu karyawan di perusahaan Lilik Hidayati mengetahui adanya komunikasi terhadap calon penerus perusahaan yang diketahui di dalam perusahaan.

4. Melibatkan Keluarga dan Rekan Kerja

Dalam keberlangsungan hidup perusahaan, Widyo Resmono sebagai pemilik perusahaan keluarga PT Wijaya Panca Sentosa Food sekaligus sebagai orangtua dari calon suksesor sudah memikirkan calon penerus yang kelak menggantikan posisi pemimpin di perusahaan yang dimana kesepakatan untuk menentukan adalah kesepakatan didalam keluarga dengan tepat untuk perusahaan.

Keterlibatan di dalam keluarga dan rekan kerja sangat membantu dalam perkembangan potensi yang di miliki oleh calon suksesor, keterlibatan dalam melibatkan keluarga dengan arahan yang diberikan dalam pengawasan dan pengontrolan terhadap kegiatan yang di upayakan untuk membantu dalam perencanaan suksesi.

Dengan adanya *sharing* di alam keluarga menurut Widyo Resmono sangat penting dalam memotivasi calon penerus perusahaan, adanya motivasi dan juga memberikan pengetahuan yang diperoleh oleh generasi sebelumnya berharap akan memberikan dampak positif mengenai penegambilan keputusan yang akan di ambil dikemudian hari.

Kesempatan dalam menyampaikan pendapat di lakukan untuk memberikan motivasi terhadap calon suksesor yaitu Eri Santosa, yang berpendapat bahwa tidak pemberian motivasi, dukungan tidak hanya saat di perusahaan melainkan juga pada saat di dalam keluarga yaitu pada saat *family meeting* yang digunakan untuk mendiskusikan ataupun untuk mengambil suatu keputusan yang ada kaitanya dengan keluarga karena saran atau gagasan dapat di disharingkan dan di ambil keputusanya di dalam sebuah keluarga yaitu pada saat *family meeting*.

Adanya sebuah dukungan dari keluarga dan rekan kerja dapat membantu untuk melakukan proses perencanaan suksesi, yang di utarakan oleh Eri Santosa yang dimana pernyataan tersebut membantu menemukan calon suksesor dengan menanyakan kepada setiap anggota keluarga yang berkeinginan untuk meneruskan perusahaan dan usulan-usulan di diberikan oleh rekan kerja dapat membantu juga karena bukan hanya sosok keluarga yang harus di dengarkan melainkan juga sosok rekan kerja juga.

Lilik Hidayati mengetahui adanya proses pemberian dukungan dan memberi dukungan tidak hanya sekedar dari keluarga melainkan juga dari rekan kerja yaitu staf dari perusahaan.

Dengan adanya keterlibatan anggota keluarga dan rekan kerja akan mendapatkan tambahan wawasan yang di butuhkan untuk anggota keluarga maupun perusahaan yang dimana didapat melalui *sharing* di dalam keluarga dengan pembahasan-pembahasan yang di utarakan oleh setiap anggota keluarga dan juga memiliki tujuan untuk membentuk karakter yang baik di dalam keluarga, yang di sampaikan oleh Widya Resmono yang berpendapat yaitu keeratan di dalam keluarga pasti akan menjadi lebih baik tidak ada saling menyalahkan tetapi akan ada komitmen yang sama dalam keluarga.

Menurut Eri Santosa *sharing* yang ada di dalam keluarga akan memberikan motivasi dan ide-ide kepada seluruh anggota keluarga, dalam hal ini maka berdiskusi di dalam keluarga memberikan suatu keinginan untuk menambah wawasan yang di dapat oleh setiap anggota keluarga dan juga kepada calon suksesor.

5. Mengambil Keuntungan dari Bantuan Luar

Bantuan dari luar yang di maksud oleh widyo Resmono adalah bantuan dari saudaranya maupun saudara istrinya dan juga bantuan dari luar keluarga adalah bantuan dari karyawan yang bekerja di dalam perusahaan dengan adanya bantuan tersebut dapat menjadi tambahan untuk memberikan bimbingan dan arahan dalam mengelola bisnis keluarga termasuk juga melakukan bantuan untuk mensukseskan perencanaan suksesi.

Pihak dari luar menurut Eri Santosa adalah bantuan yang di berikan dari saudara keluarganya dan juga bantuan dari karyawan yang bekerja di dalam perusahaan untuk membantu dalam mendapatkan atau mensukseskan perusahaan.

6. Membangun Suatu Proses Pelatihan

Proses pendidikan tidak hanya diperoleh melalui pendidikan formal saja, tetapi juga dapat melalui pendidikan informal dimana pendidikan tersebut adalah pelatihan dan pengalaman yang berupa pemberian informasi mengenai perusahaan secara umum maupun lebih dalam namun tidak hanya itu juga pembelajaran dapat di

lakukan juga dengan cara terjun langsung ke perusahaan yang di lakukan oleh calon suksesor dengan menjalani di setiap bagian dan posisi dengan harapan dapat memahami apa yang sebenarnya dikerjakan oleh bisnis keluarganya dan dengan membimbing diharapkan akan mendapatkan kebutuhan yang diharapkan termasuk juga kemampuan dalam berbahasa juga sangat penting.

Sebagai calon penerus perusahaan yang di harapkan oleh bapak Widyo Resmono dengan adanya pelatihan terhadap calon penerus yang di lakukan di dalam perusahaan dengan menjadikannya sebagai karyawan, hal ini dinyatakan oleh Eri Santosa sebagai calon penerus yaitu dengan menjadi karyawan dan menjadi salah satu bagian di dalam perusahaan maka akan mendapat pengetahuan maupun pengalaman yang tidak hanya teori saja dengan merasakan tahap demi tahap yang di lakukan oleh orangtuanya akan mempengaruhi pola pikir yang belum matang menjadi matang yang nantinya berguna untuk mengambil keputusan yang dibuat dan juga untuk mengembangkan potensi dan kemampuan calon suksesor yang di miliki.

Pertama kali adanya keterlibatan calon suksesor di perusahaan tidak langsung menempati posisi atas maupun tengah melainkan mulai dari bawah tahap demi tahap dengan adanya setiap tahap calon suksesor akan menemukan potensi yang mana nantinya penting untuk menunjang keberlangsungan hidup perusahaan, hal ini dinyatakan oleh salah satu karyawan di perusahaan PT Wijaya Panca Sentosa Food yaitu Lilik Hidayati.

7. Rencana Untuk Pensiun

Pemilik perusahaan PT Wijaya Panca Sentosa Food yaitu Widyo Resmono berfikir mengenai rencana pensiun kedepannya dengan melakukan hal-hal yang berhubungan dengan keluarga dan ada kalanya berurusan dengan perusahaan terkait dengan motivasi kepada pemimpin yang baru, sehingga selama proses membimbing anggota keluarga menjadi salah satu yang memimpin perusahaan Widyo Resmono sudah memikirkan rencana pensiunya.

Sebagai seorang pemimpin perusahaan Widyo Resmono memikirkan mengenai rencana untuk pensiun dengan memikirkan kapan waktu yang tepat untuk pensiun agar dapat menjadikan calon suksesor menjadi lebih mandiri dalam mengambil keputusan.

Sebagai calon suksesor Eri Santosa baru mendapatkan informasi mengenai masalah pensiun yang akan di lakukan oleh orangtuanya yang di utarakan dalam wawancara pada lampiran ke 3.

8. Melakukan Pensiun Secara Tepat dan Tegas

Untuk melakukan pensiun secara tepat membutuhkan komitmen diri yang kuat untuk melepas kepercayaan kepada calon suksesor atau pada generasi berikutnya untuk menjalankan perusahaan. Kepercayaan

akan tumbuh ketika calon suksesor mulai memiliki figure pemimpin yang mampu memimpin perusahaan dengan berjalanya waktu namun masih secara anggan-angga.

Eri Santosa sebagai calon suksesor yang nantinya menjalankan perusahaan baru mengetahui apa perencanaan yang akan di lakukan oleh pemimpin perusahaan yang lama kepada pemimpin perusahaan yang baru untuk memberikan kepercayaan penuh untuk menjalankan perusahaan.

Analisis Perencanaan Sukses

1. Melakukan Perencanaan Awal

Perencanaan pertama dalam buku Leach (2007, p. 153-161) mengenai melakukan perencanaan lebih awal dimana perencanaan tersebut untuk dasar dari pemberi pengetahuan agar dapat mempertahankan keberlangsungan perusahaan, dari hasil wawancara dengan narasumber perencanaan dan persiapan yang di lakukan yaitu mempersiapkan generasi kedua pada perusahaan PT Wijaya Panca Sentosa Food dengan memberi pengetahuan dan informasi mengenai perusahaan terhadap semua anggota keluarga termasuk Eri Santosa yang akan menjadi penerus perusahaan. Widyo Resmono mempertimbangkan calon suksesor dengan cara melakukan pencarian yang berpotensi memiliki sikap yang baik terhadap perusahaan, memiliki komitmen, memiliki kemauan untuk mengelola perusahaan. Widyo Resmono memberikan pengetahuan mulai dari pengalaman bisnis, visi misi perusahaan, serta sikap yang diterapkan di dalam keluarga yaitu sikap kepemimpinan, bertanggung jawab atas keputusan yang diambil dan mendorong kerja sama dalam keluarga. Dengan pemberian pengetahuan terhadap calon suksesor tersebut sama dengan pernyataan dari Leach (2007, p. 153) dengan melakukan perencanaan awal harus hati-hati dengan tujuan agar mempersiapkan generasi selanjutnya dengan siap, agar mendapat rasa hormat dan kepercayaan dari pendiri dan pemangku kepentingan lainnya. Dengan memberikan arahan, pengalaman dan juga informasi mengenai perusahaan dengan cara memperkenalkan perusahaan secara langsung ke perusahaan sejak dini yang mana mengenai sejarah perusahaan dan mengajak ke perusahaan langsung.

2. Mendorong Kerjasama Antar Generasi

Kerjasama antar generasi dalam perusahaan keluarga PT Wijaya Panca Sentosa Food terlihat adanya hubungan antara generasi pertama dan keduanya mana generasi pertama mendukung generasi kedua terbukti dengan adanya kegiatan yang di lakukan dalam keluarga dengan melakukan *family meeting* dan memberikan informasi mengenai perusahaan kepada generasi selanjutnya. Mengenai adanya dukungan dari generasi sebelumnya hal ini sesuai dengan pernyataan yang di berikan oleh Leach (2007, p. 153-161) bahwa generasi sebelumnya harus saling

mendukung dan menjadi pelatih atau *mentor* untuk generasi selanjutnya.

Pada tahap ini calon suksesor atau Eri Santosa sudah mendapatkan arahan mengenai informasi yang berkaitan dengan perusahaan dengan pemberian nilai-nilai atau *value* yang dianut oleh keluarga dan perusahaan dengan upaya membentuk kepribadian yang baik terhadap calon suksesor maupun anggota keluarga yang lainnya, nilai-nilai tersebut antara lain kedisiplinan, kejujuran, bertanggung jawab, rendah hati, dan menghargai semua orang. Hal ini bertujuan untuk menjadikan pekerjaan yang di pegang nantinya memiliki komitmen terhadap keputusan yang di ambil dan menjadi pedoman untuk mencari celah dalam permasalahan yang ada dimana untuk memberikan solusi kepada perusahaan. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Leach (2007, p. 153-161) yaitu membangun kerja sama antar generasi dapat menemukan solusi dari permasalahan yang ada, agar mendapat suatu struktur dalam organisasi yang cocok dan mendapat pencapaian suatu tujuan dengan lebih mudah.

3. Membuat Rencana Sukses Secara Tertulis

Perusahaan keluarga PT Wijaya Panca Sentosa Food memiliki rencana tertulis yang di dapat melalui laporan mengenai kinerja organisasi perusahaan dengan data tersebut akan di gunakan untuk menyikapi masalah atau kendala yang ada di dalam perusahaan dan dengan mengkomunikasikan terhadap anggota keluarga mengenai apa saja yang terjadi, dengan langkah tersebut akan menjadi dasar untuk memastikan kerelangsungan bisnis, hal ini di ungkapkan juga oleh Aronoff (2003, p.4) yang mana suksesi adalah proses seumur hidup dalam perencanaan dan manajemen yang meliputi langkah-langkah dari keseluruhan proses bisnis dengan tujuan untuk memastikan keberlanjutan bisnis dari generasi ke generasi.

Dalam melakukan perencanaan tertulis pemimpin perusahaan dapat menggunakan laporan tertulis seperti pada kolom di bawah ini.

Apa saja yang harus di lakukan dalam memilih dan menjadikan calon suksesor agar dapat menjalankan perusahaan dengan baik	Yang sudah terlaksana atau belum terlaksana
1. Melakukan perencanaan awal a. Mencari anggota keluarga yang memiliki rasa kepercayaan untuk menjadi generasi penerus dalam menjalankan perusahaan. b. Memberi pengetahuan tentang bisnis perusahaan kepada anggota keluarga	Sudah terlaksana Sudah terlaksana

Apa saja yang harus di lakukan dalam memilih dan menjadikan calon suksesor agar dapat menjalankan perusahaan dengan baik	Yang sudah terlaksana atau belum terlaksana
2. Mendorong kerjasama antar generasi a. Mengadakan sebuah <i>family meeting</i> b. Menanamkan <i>value</i> atau nilai yang ada dalam keluarga	Sudah terlaksana Sudah terlaksana
3. Membuat rencana suksesi secara tertulis a. Memberikan kerangka kerja yang dapat membantu anggota keluarga untuk menghadapi permasalahan b. Mengkomunikasikan kepada anggota keluarga tentang perencanaan suksesi	Sudah terlaksana Sudah terlaksana
4. Melibatkan keluarga dan rekan kerja a. Memberikan dukungan dari keluarga dan rekan kerja b. Memberikan kesempatan pada anggota keluarga untuk mendiskusikan pikiran secara terbuka agar mencapai hasil yang sesuai dengan yang diharapkan	Sudah terlaksana Sudah terlaksana
5. Mengambil keuntungan dari bantuan luar a. Memberikan masukan tentang pemahaman yang baik serta membantu dalam memberi saran untuk menyelesaikan masalah	Sudah terlaksana
6. Membangun suatu proses pelatihan a. Memberikan pelatihan kepada calon suksesor dengan tujuan memiliki kemampuan dalam menjalankan perusahaan b. Memberi kepercayaan kepada calon suksesor dengan pelatihan agar tidak mendapat tekanan dari keluarga dalam menjalankan perusahaam	Sudah terlaksana Sudah terlaksana
7. Rencana untuk pensiun a. Merencanakan kegiatan yang akan dilakukan pada saat pensiun atau pada saat setelah melakukan penyerahan kepada calon suksesor	Belum terlaksana
8. Melakukan pensiun secara tepat waktu dan tegas a. Memberikan kepercayaan kepada calon penerus untuk siap mengelola perusahaan dengan bimbingan dari pendiri perusahaan	Belum terlaksana

Dengan adanya komunikasi terhadap antar anggota keluarga akan membentuk keeratan dalam keluarga yang mana digunakan untuk memotivasi dan menentukan calon

suksesor untuk melanjutkan bisnis keluarga dan juga agar dapat menguasai pemahaman mengenai permasalahan yang nantinya terjadi di perusahaan. Hal ini juga di ungkapkan oleh Leach (2007, p. 153-161) yaitu membuat proses rencana suksesi secara tertulis dan bertahap dengan melalui proses-proses terkait seperti program pengembangan kepemimpinan dan ketrampilan bagi calon suksesor.

4. Melibatkan Keluarga dan Rekan Kerja

Keterlibatan di dalam keluarga dan rekan kerja membantu dalam menunjang kebutuhan untuk memberikan arahan dan pengawasan. Keterlibatan anggota keluarga sendiri untuk memberikan motivasi kepada calon penerus perusahaan dan adanya *sharing* yang di lakukan keluarga akan memberikan tambahan wawasan juga. Hal ini di sampaikan juga oleh (Walsh, 2011, p. 7) yaitu anggota keluarga biasanya sebagai pengendali peran baik dalam suksesi manajemen serta kepemilikan suksesi. Dengan demikian, integrasi yang efektif dan pengelolaan keluarga komponen akan memiliki efek menentukan pada keberhasilan proses suksesi.

Dukungan dari generasi pertama dan anggota keluarga akan memastikan bahwa perencanaan dan persiapan akan berjalan dengan baik, dengan membantu memberikan arahan-arahan yang baik. Dukungan lain dari keluarga untuk di berikan ke generasi selanjutnya yaitu nilai-nilai keluarga yang menjadi salah satu dasar untuk membantu menjalankan bisnis keluarga. Dan dengan adanya saling menyampaikan pikiran terbuka akan membuat anggota keluarga memiliki karakter yang baik. Hal ini di ungkapkan juga oleh Leach (2007, p. 153-161) bahwa pemilik perusahaan bertanggung jawab untuk memulai dan memimpin proses perencanaan suksesi dan kelompok kerja untuk memberikan kesempatan kepada generasi selanjutnya untuk menyampaikan pikiran secara terbuka.

Tidak hanya anggota keluarga yang ikut membantu untuk memberikan motivasi dan ide-ide dalam menjaga perusahaan tetapi rekan kerja juga berpengaruh, rekan kerja yang ada pada pembahasan ini adalah rekan kerja yang bekerja sebagai karyawan maupun di dalam bagian-bagian perusahaan.

5. Mengambil Keuntungan dari Bantuan Luar

Bantuan dari luar perusahaan pada pembahasan ini yang di dapat melalui wawancara yaitu pada lampiran ke 2, tidak ada bantuan dari luar perusahaan maupun keluarga bantuan tersebut adalah bantuan dari sodara pemilik maupun istri dari perusahaan dan juga dari rekan kerja yaitu karyawan yang ikut berkencimbang dalm mensukseskan perusahaan dan juga mensukseskan perencanaan suksesi, dengan adanya bantuan tersebut calon suksesor akan mampu untuk memilah ide-ide dan strategi yang di berikan

untuk mendapatkan jalan yang nantinya di gunakan pada saat memegang perusahaan. hal ini juga di ungkapkan oleh Leach (2007, p. 153-161) Berbagi dan membandingkan pengalaman dapat mendapat sumber ide, strategi dan dukungan. Pihak luar yang terkait seperti konsultan dan penasihat professional lainnya.

6. Membangun Suatu Proses Pelatihan

Proses pendidikan tidak hanya di peroleh melalui pendidikan formal melainkan juga dapat di peroleh dengan pendidikan informal seperti memberikan pengalaman kepada calon suksesor dengan pelatihan yang mana di dapat di dalam wawancara dengan malakukan pelatihan dengan cara memberikan pengetahuan bisnis mulai sejak dini dan juga memberi pelatihan berupa terjun lansung ke perusahaan. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Leach (2007, p. 153-161) Mempersiapkan calon suksesor untuk memimpin perusahaan melalui pelatihan. Bertujuan agar calon suksesor mempunyai kemampuan dalam melanjutkan usaha. Sehingga tidak ada tekanan yang terjadi dari keluarga karena kurangnya persiapan calon suksesor dalam menjalankan perusahaan.

Dengan adanya pelatihan dengan cara terjun langsung ke perusahaan diharapkan mendapat pengalaman tidak hanya teori saja pengalaman yang di dapat akan membantu dalam menjalankan perusahaan dengan bertujuan mengembangkan potensi yang di miliki. Hal ini diungkapkan juga oleh Aronoff, McClure & Ward (2003, p. 23-34) ada tujuh komponen dalam pengembangan calon suksesor salah satunya yaitu pengembangan kepemimpinan untuk suksesor tujuannya untuk calon suksesor memiliki kemampuan dalam memimpin perusahaan minimal memimpin bagian-bagian didalam perusahaan.

7. Rencana Untuk Pensiun

Rencana untuk pensiun yang di lakukan oleh pemilik perusahaan yaitu Widyo Resmono sudah memikirkan kapan waktu yang tepat dalam mengambil keputusan, sehingga kapan akan melakukan pensiun dan apa yang akan di lakukan setelah pensiun sudah menentukan tetapi kepastianya akan terlaksana masih belum jelas namun sudah ada perencanaan yang pasti, dengan sekaligus memikirkan proses membimbing calon suksesor untuk menjadaiakan pemimpin perusahaan yang siap dalam menjalankan perusahaan. Dan generasi selanjutnya juga harus memiliki keinginan untuk menjadi pemimpin di perusahaan. Hal ini di ungkapkan juga oleh Leach (2007, p. 153-161) Pemilik mempersiapkan rencana kegiatan yang akan dilakukan setelah pensiun ketika terjadinya proses suksesi.

8. Melakukan Pensiun Secara Tepat dan Tegas

Komitmen pada generasi penerus akan muncul jika seorang calon suksesor telah memiliki jiwa atau figur

kepemimpinan. Seperti pengambilan keputusan dalam perusahaan, pengembangan perusahaan, dan hal hal lain yang berkaitan dengan perusahaan.

Ada beberapa faktor yang dapat menghambat proses suksesi berlangsung, yaitu: *conservative* yaitu adanya campur tangan dari kepemimpinan sebelumnya didalam perusahaan sehingga mengakibatkan terhambatnya kepemimpinan selanjutnya, *Rebelious* (Pemberontak) merupakan munculnya sikap generasi penerus akan strategi baru dan tidak mengikuti aturan lama yang sudah ditetapkan oleh generasi sebelumnya dan *Wavering* (bimbang) ketika pemimpin selanjutnya tidak memiliki kemampuan dalam hal memimpin dan pengambilan keputusan (Poza, 2010, p. 7) Komitmen dari generasi pertama untuk tidak mencampuri masalah perusahaan ketika sudah diserahkan kekuasaan kepada generasi selanjutnya. Karena akan menyebabkan kepemimpinan ganda yang dapat membuat kekacauan di dalam perusahaan. Untuk itu adanya perencanaan proses suksesi terlebih dahulu dan memberikan pengarahan dengan adanya pertemuan keluarga dengan pemimpin yang lama.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang dilakukan pada perusahaan keluarga PT Wijaya Panca Sentosa Food di Sidoarjo, Jawa Timur. Pemilik sekaligus direktur dari perusahaan keluarga PT Wijaya Panca Sentosa ini sudah membuat perencanaan suksesi dimana perencanaan tersebut sudah ada beberapa yang dilakukan yaitu 6 perencanaan dari 8 yang ada dan dapat di lihat pada kesimpulan di bawah ini.

Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan analisis yang dilakukan pada perusahaan keluarga PT Wijaya Panca Sentosa Food. Maka kesimpulan yang dapat diambil adalah pemilik sekaligus Direktur sudah membuat perencanaan suksesi dimana perencanaan tersebut adalah melakukan perencanaan awal, mendorong kerjasama antar generasi, membuat rencana suksesi secara tertulis, melibatkan keluarga dan rekan kerja, mengambil keuntungan dari bantuan luar, membangun suatu proses pelatihan, rencana untuk pensiun, dan melakukan pensiun secara tepat dan tegas.

Pemilik telah mempersiapkan perencanaan kepada calon suksesor dengan memberi pengetahuan bisnis yang didapat dan di dalam keluarga melakukan *family meeting* untuk mempererat hubungan keluarga dan mendapatkan informasi, pengetahuan yang di dapatkan oleh anggota keluarga lainnya.

Pemilik bisnis melakukan persiapan dan memberikan pengetahuan bisnis untuk membangun potensi

yang ada di dalam calon suksesor. Pemilik perusahaan secara emosional belum yakin kepada calon suksesor karena belum memikirkan kapan waktu yang tepat untuk pensiun dan memberikan sepenuhnya kepada calon suksesor.

Perencanaan suksesi yang sudah dibuat oleh pemilik perusahaan keluarga PT Wijaya Panca Sentosa Food untuk menjadikan calon suksesor siap dalam menjalankan perusahaan sudah ada beberapa perencanaan yang dilakukan adalah melakukan perencanaan awal, mendorong kerjasama antar generasi, membuat rencana suksesi secara tertulis, melibatkan keluarga dan rekan kerja, mengambil keuntungan dari bantuan luar, membangun suatu proses pelatihan, dan perencanaan yang belum dilakukan adalah rencana untuk pensiun, melakukan pensiun secara tepat dan tegas.

Saran

Berdasarkan hasil dari pembahasan dan kesimpulan di atas, terdapat beberapa saran yang kiranya dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi kelanjutan perusahaan PT Wijaya Panca Sentosa Food, adalah:

1. Dalam menentukan calon penerus perusahaan tidak hanya menentukan calon suksesor tunggal, namun harus mencari lebih dari satu di antara anak-anaknya.
2. Kalaupun tidak ada yang ingin melanjutkan, pemilik perusahaan harus memberi motivasi lebih lanjut agar mempunyai keinginan untuk melanjutkan atau menjadi calon suksesor.
3. Membuat surat wasiat mengenai kepemilikan perusahaan yang mana di buat dihadapan notaris untuk menghindari konflik di dalam keluarga dan pembagian kepemilikan yang adil.
4. Memikirkan dengan baik perencanaan suksesi untuk kemudian hari yang akan di jalankan dari generasi ke generasi.
5. Dalam membuat struktur organisasi perusahaan PT (Perseroan Terbatas) diupayakan adanya RUPS, karena salah satu syarat mendirikan PT. Dan dalam menentukan tugas dan wewenang suatu bagian atau divisi di dalam struktur perusahaan harus diperhatikan lebih baik lagi, sehingga tidak hanya sekedar tulisan saja dalam menjadikan tugas dan wewenang, namun agar dapat menjadikan motivasi kepada setiap masing-masing bagian.
6. Dalam rencana tertulis, menentukan maupun membimbing calon suksesor dapat memiliki rencana tertulis yang pasti. Dapat dilakukan dengan cara membuat tabel yang berisi apa saja yang sudah atau belum dikakukan dan apa saja rencana yang akan digunakan dalam keberhasilan perencanaan suksesi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aronoff, C. E., McClure, S. L., Ward, J. L. (2003). *Family business succession: the final test of Greatness, family business enterprise*. Second edition, Family Enterprise.
- Azwar, S., (2005). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Family Business Institute. *Succession planning*. (2009). Retrieved maret 21, 2016, From <https://www.familybusinessinstitute.com/consulting/succession-planning/>
- Lansberg, I., (2005). *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*
- Leach, P., (2007). *Family business : the essentials*. Profile books Ltd.
- Mukhtar, P. D., (2013). *Metode Praktis Penelitian Deskriptif Kualitatif*. Jakarta: GP Press Groups
- Moleong, J. L., 2009, *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakaya
- Patton, M. Q. (2006). *Metode Evaluasi Kualitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Poza, E. J. (2007) *Family Business*, 2nd Edition. United States of America: Thomson South-Western
- , (2010) *family business* 3rd edition. Cengage Learning.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan r&d*. Bandung: Alfabeta
- Susanto, A. B., (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- , (2014). *The Jakarta Consulting Group Partner in Change*. Retrieved februari 21, 2016, from <http://www.jakartaconsulting.com/publications/articles/family-business/family-business-3>
- Walsh, G., (2011). *Family Business Succession: Managing the all-important family component*. KPMG Enterprise