

UJI TRIANGULASI dan OBSERVASI

Indikator	Nara-sumber 1	Nara-sumber 2	Nara-sumber 3	Indikator Observasi	Kejadian / Bukti Fisik	Ket.
Bentuk tim	Tidak ada pembentukan tim khusus. Semuanya ikut berperan dalam proses transisi.	Tidak ada pembentukan tim khusus dalam proses suksesi.	Tidak ada pembentukan tim khusus dalam proses suksesi.	Peran serta kewajiban suksesor:	Datang ke kantor lebih awal dibanding beberapa manajer lainnya.	VALID
Memilih	Memang sudah ditentukan bahwa yang menjadi penerus adalah anak pertama laki-laki.	Sudah ditentukan dan dipersiapkan sebelumnya oleh pendiri agar memiliki kemampuan yang sesuai.	Sudah ditentukan dan dipersiapkan sebelumnya oleh pendiri dengan mempersiapkan calon pemimpin dengan bekal pendidikan formal dan informal.			VALID
Menjabarkan peran dan kewajiban	Memberikan arahan mengenai tanggung jawab seorang suksesor dengan menjadikan diri sebagai contoh nyata sebagai teladan suksesor.	Diberikan arahan oleh pendiri sebelumnya dalam menjalankan tugas sebagai suksesor dengan melihat langsung bagaimana pendiri terlibat dalam bisnis.	Mencontoh pendiri sebelumnya dalam memimpin perusahaan serta memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi.			VALID
Memberikan pelatihan	Melatih suksesor untuk belajar terus terutama dari buku-buku, baik dalam aspek bisnis maupun bahasa dan terjun langsung dalam bisnis secara keseluruhan.	Kerja secara keseluruhan dalam semua aspek bisnis guna mengetahui seluk-beluk perusahaan dari bawah hingga saat ini.	Kerja secara keseluruhan dalam semua aspek bisnis guna mengetahui seluk-beluk perusahaan dan dibantu dengan manajemen.			VALID
Memberitakan	Tidak ada komponen	Diberikan kepercayaan	Tidak ada komponen			VALID

komponen evaluasi	husus, yang penting dilihat dari perkembangan perusahaan dan kesejahteraan karyawan, jika semuanya bernilai positif maka suksor dianggap pantas menjadi pemimpin.	dan kebebasan untuk mengelola perusahaan asal hasilnya baik berdampak pada perusahaan maupun orang-orang yang terlibat di dalamnya.	husus tetapi pihak manajemen maupun karyawan melihat bagaimana kinerja suksesor dibanding pendiri sebelumnya.			
Memberikan umpan balik	Diberikan umpan balik atas kinerja berdasarkan respon pendiri, manajemen dan karyawan dengan menanyakan respon mereka terhadap kinerja suksesor.	Diberikan penilaian atas kinerja oleh pendiri sebelumnya serta saran atau keluhan dari manajemen dan karyawan	Menilai dari kinerja suksesor yang dibandingkan dengan kinerja pendiri sebelumnya			VALID
Kesiapan						
Kerelaan dan kebesaran hati pendiri	Rela melepaskan jabatan tapi masih dalam proses dan menunggu waktu yang tepat karena kematangan suksesor membutuhkan waktu lebih banyak lagi.	Masih menunggu waktu yang tepat karena suksesor masih dalam tahap pembelajaran serta menambah pengetahuan dan pengalaman.	Ada kerelaan untuk melepaskan jabatan dilihat dari posisi suksesor saat ini yaitu direktur utama.	Posisi suksesor	Foto akta perusahaan	VALID
Mentor	Semua aspek pekerjaan diserahkan kepada suksesor tetapi masih dibantu oleh pihak manajemen	Bekerja secara keseluruhan dan dibantu oleh pihak manajemen	Diberikan tanggung jawab secara penuh untuk mengatur perusahaan dan dibantu oleh manajemen	Pengetahuan suksesor	Foto buku-buku bisnis dalam bahasa Mandarin	VALID
Kemampuan dan kompetensi suksesor	Sesuai dengan minat suksesor serta adanya rasa ingin belajar yang kuat yang	Adanya pendidikan formal dan informal yang dijalani untuk	Sangat sesuai dengan bisnis ini karena selain memahami teknis juga			VALID

	dapat mendukung kemampuan dan kompetensi suksesor.	mendukung proses suksesi dalam memimpin secara kompeten.	dibantu dengan keahlian dalam berbahasa asing.			
Komunikasi						
Frekuensi penyampaian dan penerimaan pesan suksesor ke pendiri	Berusaha untuk selalu melakukan komunikasi baik bertemu langsung atau melalui telepon.	Cenderung sering melakukan komunikasi		Calon suksesor dengan pendiri	Perbincangan antara suksesor dengan pendiri yang dilakukan dikantor.	VALID
Frekuensi penyampaian dan penerimaan pesan suksesor ke manajemen		Hampir setiap hari kerja jika ada dikantor bersama para manajemen jika tidak ada rapat atau keluar kota	Jika ada dikantor bersama para manajemen. Paling tidak lima hari dalam seminggu terkecuali rapat diluar kota	Calon suksesor dengan anggota keluarga dalam manajemen.	Komunikasi yang dilakukan oleh suksesor melalui telepon.	VALID
Frekuensi penyampaian dan penerimaan pesan suksesor ke karyawan		Cenderung jarang. Tidak melakukan komunikasi terhadap semua karyawan. Tetapi kalau ada dipabrik berkomunikasi kepada beberapa karyawan	Cenderung jarang, hanya jika ada keluhan secara langsung saat suksesor melakukan kontrol dipabrik.	Calon suksesor dengan karyawan.	Komunikasi yang dilakukan suksesor saat dikantor dan pabrik.	VALID
Isi pesan antara suksesor dengan pendiri	Membicarakan masalah bisnis dan masalah keluarga sesuai dengan tempatnya. Memiliki percakapan terbuka, jujur dan tidak emosional.	Membicarakan masalah bisnis dan masalah keluarga, tetapi lebih sering masalah bisnis				VALID
Isi pesan antara suksesor dengan manajemen		Membicarakan masalah bisnis mencakup perkembangan	Membicarakan masalah bisnis mencakup perkembangan perusahaan			VALID

n		an perusahaan dan karyawan.	dan karyawan.			
Isi pesan antara suksesor dengan karyawan		Menerima keluhan dan saran dari para karyawan	Menyampaikan keluhan dan saran dari para karyawan			VALID
Hubungan Anggota Keluarga						
Hubungan keluarga antara suksesor dengan pendiri	Jika ada perbedaan pendapat, maka suksesor lebih cenderung untuk menerima. Menjaga hubungan tetap baik dengan komunikasi secara langsung maupun via telepon.	Jika ada perbedaan pendapat, suksesor memilih untuk berkepalad ingin agar tidak terjadi konflik. Menjaga hubungan tetap baik dengan berkomunikasi dan bertemu langsung.	Jika pernah ada perbedaan pendapat maka suksesor cenderung untuk diam.	Suksesor dengan pendiri:	Pendiri berkomunikasi secara langsung saat dikantor.	VALID
Hubungan keluarga antara suksesor dengan ibunya	Selalu menyempatkan diri untuk bertemu, saling mengunjungi kerumah atau pada saat pertemuan keluarga.	Lebih sering berkomunikasi lewat telfon dibandingkan bertemu langsung, namun berupaya untuk sebisa mungkin bertemu secara langsung.	Sesekali datang ke kantor untuk makan siang bersama apalagi adanya kehadiran cucu pertama dari suksesor yang berdampak pada frekuensi bertemunya mereka.	Suksesor dengan ibunya	Saat berbicara melalui telepon.	VALID

Indikator	Nara-sumber 1	Nara-sumber 2	Nara-sumber 3	Nara-sumber 4	Nara-sumber 5	Observasi	Ket.
Lingkungan Kerja							
Respon dukungan dari menejer	Pihak manajemen mendukung karena sudah tahu kinerja suksesornya.	Memberikan dukungan tanggapan yang sesuai dengan kinerja, memberikan saran jika diperlukan demi kinerja yang lebih baik	Memberikan tanggapan yang positif terhadap proses suksesi karena memang dari awalnya suksesor sudah ikut membantu perusahaan sebelum benar-benar menjabat			Foto mesin absensi sidik jari	VALID
Respon dukungan dari karyawan	Karyawan mendukung selama kerjanya beres.	Karyawan lebih nyaman karena dapat memberikan keluhan secara langsung kepada suksesor	Karyawan dapat menyampaikan keluhan secara langsung.				VALID
Respon dukungan dari konsumen	Suksesor bisa menjangkau konsumen lain berdasarkan relasinya sehingga tidak hanya mengandalkan konsumen dari penerus sebelumnya.	Konsumen tetap bertahan walaupun ada kenaikan harga karena menjaga kualitas produk agar tetap bertahan dalam persaingan.	Beberapa tahun ini permintaan semakin banyak sehingga meningkatkan omzet perusahaan dikarenakan adanya kerjasama dengan relasi dari suksesor.	Tetap memberikan pesanan kecuali barang yang dipesan tidak tersedia, namun tetap menjadikan ini sebagai supplier utama.	Respon dukungan konsumen	Pelanggan yang datang untuk bertemu dan membahas mengenai pesanan produksi.	VALID
Respon dukungan dari <i>supplier</i>	<i>Supplier</i> memberikan kepercayaan	<i>Supplier</i> seperti yang dulu, tidak membedakan	<i>Supplier</i> berusaha untuk menekan harga	Kinerja menjadi lebih baik, dilihat dari	Respon dukungan <i>supplier</i>	<i>Supplier</i> memberikan penaw	VALID

	kepada suksesor sebagai penerus baru dengan memberikan barang yang berkualitas.	bedakan suksesor yang sekarang serta menjamin mutu barang yang dipesan.	sebisa mungkin serta memberikan mutu bahan yang baik	kebijakan yang baru.		aran mengenai kualitas bahan mentah terbaru	
--	---	---	--	----------------------	--	---	--

KATEGORISASI

Prosedur Penyiapan (PrPny)	
Membentuk Tim (MbTim)	Tidak ada pembentukan tim secara formal untuk bertanggung jawab dalam proses suksesi.
Memilih (Mlh)	<ul style="list-style-type: none"> - Suksesor harus berasal dari anggota keluarga, agar bisa dipercaya untuk menjalankan perusahaan ini. - Pendiri memilih suksesor karena percaya pada kemampuan anaknya. - Pendiri memilih anak pertama laki-laki untuk dijadikan calon penerus karena memang seharusnya seperti itu.
Menjabarkan peran dan kewajiban (MjbPrKw)	- Mencontoh apa yang dilakukan oleh pendiri sebelumnya dalam mengemban tugas dan tanggung jawab.
Memberikan pelatihan (MbPlt)	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak ada jangka waktu pasti dalam memberikan pelatihan. Karena dinilai dari kesiapannya dan kelayakannya. - Sebaiknya disediakan waktu bagi suksesor nantinya untuk melatih kesiapan diri sendiri juga. - Pernah sesekali mengikuti seminar. - Kerja dulu di perusahaan lain. Selama empat atau lima tahun. - Begitu masuk ke perusahaan, suksesor langsung jadi manajer pemasaran. Jabatan formalnya saja, tapi kerjanya masih serabutan. Bagian pembelian, penjualan, perbaikan,

	nego dengan <i>supplier</i> dan teknis.
Memberitahukan komponen evaluasi (MbKmpEv)	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak ada komponen evaluasi yang khusus untuk menjadi suksesor. - Memiliki kemampuan dalam bahasa Mandarin sehingga mampu berkomunikasi langsung dengan pihak <i>supplier</i> yang berasal dari Cina. - Dilihat langsung dari kinerja suksesor, cara memberikan solusi dan mengambil sebuah keputusan.
Memberikan umpan balik (MbUmpBlk)	<ul style="list-style-type: none"> - Mendukung suksesor untuk menempuh pendidikan formal dan informal demi kepentingan perusahaan dan pengembangan diri. - Melihat adanya kemauan untuk belajar dan mencari pengalaman dari luar perusahaan.

Kesiapan (Kspn)	
Kerelaan dan kebesaran hati pendiri (KrlKspn)	<ul style="list-style-type: none"> - Sejak lama pendiri memang memberikan posisi untuk anaknya menjadi penerus selanjutnya melalui pembicaraan-pembicaraan kecil dikeluarga. - Saat ini pendiri masih menjabat sebagai komisaris. Melepas jabatan masih pikirkan dulu kapan, tetapi pasti. Untuk sekarang suksesor masih harus banyak belajar diumurnya yang masih muda.
Mementor (Mtor)	<ul style="list-style-type: none"> - Suksesor masih harus belajar terus, baik dari pengalamannya, pengalaman pendiri, saran keluarga dan keluhan karyawan. - Begitu masuk perusahaan, suksesor diberi jabatan sebagai direktur pemasaran. Pendiri selalu memberi kesempatan kepada suksesor untuk memutuskan hampir semuanya mengenai perusahaan. Menghadapi persaingan, menekan biaya produksi, mengurus banyaknya karyawan, dan lainnya. Memang dibantu dengan pihak manajemen, tetapi

	<p>dengan begitu suksesor ada beban tanggung jawab yang besar. Dengan begitu suksesor lebih cepat bertahap.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memberikan dukungan sekaligus kepercayaan bahwa sebagai suksesor mampu membesarkan perusahaan - Waktu membimbing jangan sampai salah atau melakukan sesuatu yang bisa mengurangi komitmen. Jadi harus ada integritas yang tinggi sebagai panutan bagi suksesor.
<p>Kemampuan dan potensi suksesor (KmpPotSuk)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Adanya minat dan kesiapan mental dari suksesor sejak awal sebelum bergabung dalam perusahaan dan keinginan untuk menjadi pemimpin yang baik. - Dilihat dari kebutuhan perusahaan, sebaiknya memiliki kemampuan di bidang yang mengetahui jenis- jenis metal dan yang mengerti tentang mesin. - Setelah benar-benar masuk jadi direktur pemasaran selama lima tahun, suksesor diangkat menjadi direktur. - Memiliki gelar sarjana teknik dan mahir berbahasa Mandarin. - Memiliki pengalaman kerja diluar perusahaannya. - Memahami bisnis manufaktur logam, proses produksi dan manajemen di dalamnya.

Komunikasi (Kom)	
<p>Frekuensi penyampaian dan penerimaan pesan antara suksesor dengan pendiri (FrKomSP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Berusaha untuk menjalin komunikasi setiap hari walaupun kenyataannya sibuk. Jarang bertemu secara langsung karena pendiri sudah tidak lagi mengurus operasional perusahaan, tetapi komunikasi bisa dilakukan melalui telepon atau pada saat pertemuan keluarga. - Urusan bisnis dibicarakan diperusahaan, setelah dirumah sebisa mungkin tidak membicarakan mengenai pekerjaan.
<p>Isi pesan</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan nasehat dan masukan mengenai cara menjadi

(IspnKomSP)	<p>pemimpin yang baik tegas, bertanggung jawab. Baik dengan karyawan, tetapi jangan mau dibohongi. Mencari karyawan yang jujur itu susah. Dari pihak menejemen harus solid dan kompak. Kepentingan pribadi jangan dijadikan nomer satu.</p> <ul style="list-style-type: none"> - kalau lagi ada masalah kerjaan suksesor meminta tanggapan. Tapi kebanyakan diluar perusahaan tidak membicarakan bisnis. - Kalau memang ada keputusan yang harus diputuskan bersama bisa melalui rapat di kantor dengan pihak keluarga. - Lebih sering membicarakan masalah bisnis. Misal ada orderan baru. <i>Supplier</i> baru, penambahan jumlah mesin. Tentang bagaimana agar perusahaan ini lebih maju.
<p>Frekuensi penyampaian dan penerimaan pesan antara suksesor dengan manajemen (FrKomSM)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Adanya aktifitas perusahaan yang membuat suksesor dengan manajemen hampir setiap hari bertemu dan berkomunikasi.
<p>Isi pesan (IspnKomSM)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tapi tidak semua masalah harus lapor ke suksesor baru diselesaikan. Manajemen harus bisa mandiri dan mengemban tugas sesuai porsi masing-masing. Jika ada hal yang tidak bisa diputuskan maka dibicarakan kepada suksesor. - Dikantor membicarakan mengenai bisnis tapi terkadang kadang diselingi obrolan-obrolan tentang keluarga besar karena kebanyakan manajemen masih memiliki hubungan keluarga. - Komunikasi yang dilakukan di kantor cukup professional, tidak menonjolkan hubungan keluarga yang dimiliki.

<p>Frekuensi penyampaian dan penerimaan pesan antara suksesor dengan karyawan (FrKomSK)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cenderung lebih jarang berkomunikasi dengan karyawan karena jumlahnya terlalu banyak.
<p>Isi pesan (IspnKomSK)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Menerima masukan dan keluhan karyawan secara langsung demi kesejahteraan karyawan. - Kenaikan gaji. - Komunikasi dengan karyawan mengenai bisnis. Ada kendala apa yang dihadapi, bagaimana responnya terhadap mesin yang baru.

Hubungan Anggota Keluarga (Hub)	
<p>Hubungan keluarga antara suksesor dengan pendiri (HubSP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pendiri sering memberikan nasihat-nasihat kepada suksesor mengenai bagaimana menjadi pemimpin yang handal. - Kalau beda pendapat suksesor selalu mendengarkan dulu. Jarang membantah kalau diberiahu oleh pendiri. - Adanya toleransi dari pendiri kepada suksesor dalam menempuh pendidikan sesuai tempat yang diminati. - Jika pendiri kerumah sekedar kumpul atau mengajak jalan-jalan. Kadang juga suksesor yang berinisiatif. Dalam seminggu pasti ada waktu untuk makan bersama keluarga.
<p>Hubungan keluarga antara suksesor dengan ibu kandung (HubSIb)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Setuju terhadap pemilihan Suksesor menjadi penerus karena memang dirasa pantas dan merupakan anak kandungnya sendiri sehingga lebih dipercaya. - Ibu kandung dari suksesor sedang menikmati memiliki cucu pertama dari suksesor jadi berusaha untuk selalu bertemu. Otomatis dengan suksesor juga jadi lebih sering bertemu.

<p>Hubungan keluarga antara suksesor dengan saudara dalam anggota bisnis (HubSSdr)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Adanya kesediaan untuk memberikan jabatan sebagai penerus kepada suksesor sehingga tidak ada masalah atau konflik akibat peralihan posisi. - Penting menjaga loyalitas anggota keluarga dalam bisnis. Harus menjelaskan perusahaan ini apa tujuannya sehingga anggota yang terlibat merasa mempunyai peran. - Selama ini tidak ada kecemburuan dalam hubungan kerja, komunikasi harus jujur dan suksesor harus bertindak adil terhadap saudara. - Suksesor sangat sabar terhadap saudaranya terutama adik satu-satunya. Memang sudah dari awal memiliki hubungan keluarga lalu bekerja bersama dalam bisnis ini sehingga membuat suasana kerja menjadi seperti keluarga kedua.
--	---

Lingkungan Perusahaan (Link)	
<p>Respon dukungan manajemen (RspnM)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pihak manajemen juga dari keluarga, jadi sudah tahu betul kinerja Suksesor seperti apa. Jadi bisa menerima dengan baik. - Bagian manajemen bisa menampung keluhan karyawan dan bisa mensejahterakan.
<p>Respon dukungan karyawan (RspnKr)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lingkungan perusahaan yang produktif, nyaman kerja, karyawannya sejahtera, betah kerja disini karena memang sesuai dengan apa yang diberikan. - Karyawan menerima siapapun anggota keluarga yang akan dijadikan penerus selanjutnya asal memiliki kinerja yang baik dan memperhatikan kesejahteraan karyawan terutama sopir dan teknisi. - Profesional tapi tidak kaku. Kalau ada masalah bisa langsung dibicarakan langsung ke pihak manajemen bahkan ke suksesor langsung.
<p>Respon dukungan</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Konsumen sudah bekerjasama dengan perusahaan selama

<p>konsumen (RspnKm)</p>	<p>puluhan tahun, selain itu suksesor juga menjaring relasi terhadap konsumen-konsumen yang baru. Hal ini dapat dilihat dari peningkatan omzet dari tahun ke tahun.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perusahaan mengutamakan kejujuran dalam menghasilkan barang produksi sesuai dengan pesanan.
<p>Respon dukungan <i>supplier</i> (RspnSup)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Supplier</i> sudah bekerjasama dengan perusahaan selama puluhan tahun sehingga memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap pendiri terdahulu yang berdampak pula pada suksesor. - Mempertahankan mutu bahan mentah yang baik kepada perusahaan.

OPEN CODING

	Wawancara Narasumber 1	Coding
Dvn	Wawancara saya ini berkaitan sama proses suksesi yang terjadi pada PT Triyuda Perkasa. Saya mau tanya, apa syarat untuk bisa menjadi suksesor dalam perusahaan ini?	
Hgk	Kalau yang dimaksudkan syarat khusus, misal konteks pertanyaannya syarat dari perusahaan tidak ada. Tapi memang harus berasal dari anggota keluarga, bisa dipercaya untuk jalankan perusahaan ini.	Mlh
Dvn	Bagaimana awal memberitahukan kepada Pak Andry bahwa beliau akan menjadi suksesor perusahaan ini?	
Hgk	Sebenarnya memang sudah dari dulu saya dan mamanya kasi tahu Andry. Dari dia masuk SMA. Dari ngobrol-ngobrol biasa, saya dan mamanya selalu menekankan kalau Andry nanti bakal gantiin saya jadi pemilik. Jadi calon bos lah istilahnya. Saya kasi tau, nanti kamu kalau kuliah yang bener, jangan asal-asalan kuliah. Harus jadi anak yang pintar biar ga dibohongin orang. Ya diselingi nasehat-nasehat seperti itulah. Jadi dia dari situ sudah nangkap kalau dia yang bakal gantiin saya nanti.	KlrKspnPdr, HubSP
Dvn	Alasannya kenapa memilih Pak Andry sebagai suksesor?	
Hgk	Ya, karena dia anak laki-laki pertama dikeluarga, kan. Masa iya saya suruh adiknya yang perempuan gantiin. Kalau ada kokonya kan harusnya ya, kokonya yang diandalkan. Adiknya ya bantu-bantu urusin keuangan. Bantuin kokonya juga biar kalau ada apa-apa kan bisa diatasi bersama, jadi lebih kompak. Kalau keuangan anak cewek aja yang pegang. Lebih telaten. Kalau kokonya kan kerja lapangan juga.	Mlh
Dvn	Iya juga, sih. Trus apa itu ga membuat beban tersendiri buat Pak Andry? Karena menggantiin pemimpin 'kan susah Pak. Banyak tantangannya.	

Hgk	Beban pasti ada. Karena memang menjadi seorang pemimpin itu ga gampang. Harus bisa jadi panutan buat bawahannya. Tapi namanya hidup, kalau ga ada beban dan tantangan mana bisa berkembang, kan. Tapi selama ini dia pun setuju dan ga menantang keputusan ini. Buktinya dia juga suka nanya-nanya soal bisnis saya, dari dulu itu. Lalu ada keinginan juga mau studi dimana dan masuk jurusan apa biar bisa mendukung usahanya disini. Jadi walaupun ada beban tersendiri, dia juga diiringi dengan usaha dan keinginan buat menjadikan beban itu suatu yang bisa dihadapi, bukan dihindari.	S3
Dvn	Lalu bagaimana dengan Bu Dewi, sebagai adik perempuan apa setuju kalau kakaknya yang menggantikan Bapaknya?	
Hgk	Ya setuju saja, lah. Orang dia juga tau dia ini kan anak perempuan. Bisnis itu bukan tujuan utamanya, nanti kalau jadi ibu rumah tangga, punya anak kan harus ngurusin keluarga jadi nomer satu. Anak perempuan nanti kalau sudah menikah kan ikut suaminya.	HubSSdr
Dvn	Kalau Bu Hengky gimana, Pak?	
Hgk	Dia ya begitu juga. Yang penting kan yang menggantikan saya ini ya anak-anaknya. Jadi ga ada masalah. Karena kalau anak sendiri kan lebih dipercaya.	HubSib
Dvn	Apa semua keluarga maupun karyawan perusahaan setuju sama keputusan itu?	
Hgk	Keluarga setuju, saya dan istri memang sudah sepakat Andry yang menggantikan saya nanti. Kalau karyawan kan nerima aja, asal kerjanya beres, bahkan kalau bisa memimpin lebih bagus lagi ya kenapa tidak.	HubSP, HubSib, RspnKr
Dvn	Oh, gitu. Lalu, selama proses suksesi ini apa ada hambatan?	
Hgk	Tidak ada hambatan yang berarti. Ini kan bukan perusahaan yang besar yang sudah skala multinasional ya. Masih perusahaan keluarga yang lingkupnya masih kecil. Karyawannya juga ga sampai ribuan seperti perusahaan lain. Jadi untuk pergantian pemimpin itu ga	RspnM, RspnKr

	sampai berdampak besar-besaran. Apalagi mereka juga udah tau anak saya. Pihak menejemen juga dari keluarga, jadi sudah tahu betul Andry seperti apa dan kinerjanya bagaimana. Jadi bisa menerima dengan baik. Sedangkan yang lainnya juga begitu. Karyawan sih oke-oke aja yang penting gaji bayarnya ga telat, kerjanya ga tambah berat, ya semacam itulah. Awal proses kan Andry sudah menjabat dimenejemen, jadi adaptasinya bertahap. Ga kaget.	
Dvn	Lalu bagaimana tanggapan dari konsumen dan supplier yang sudah ada?	
Hgk	Konsumen dan supplier sudah bekerjasama dengan kami selama puluhan tahun. Tidak ada pertentangan sama sekali karena mereka percaya bahwa penerusnya akan dipersiapkan sebaik mungkin, bahkan bisa lebih baik dari saya. justru Andry bisa menjangkau konsumen lain berdasarkan relasi dari teman-temannya, karena jumlah omzet perusahaannya pertahun meningkat tidak sedikit. Kalau dari supplier sudah tahu saya, jadi mereka juga memberikan kepercayaan kepada Andry sebagai penerus yang baru. Selama tidak ada hambatan maka mereka akan tetap bersedia untuk bekerjasama.	RspnKm, RspnSup
Dvn	Kalau dari Pak Andry nya sendiri?	
Hgk	Namanya juga masih proses, ya. Andry memang harus belajar terus, baik dari pengalamannya, pengalaman saya, saran keluarga, keluhan karyawan. Ya, orang-orang sekitar, lah. Atau nanti kamu tanya sendiri sama orangnya.	Mtor
Dvn	Lalu bidang pendidikan formal apa yang sebaiknya di jalani oleh calon suksesor?	
Hgk	Kalau dilihat dari kebutuhan perusahaan, sebaiknya bidang yang mengetahui jenis- jenis logam, dan yang mengerti tentang mesin.	KrlKspnPndr
Dvn	Masalah jabatan nih, Pak. Apa Bapak bersedia melepas jabatan kepada Bapak Andry?	
Hgk	Saat ini saya masih komisaris. Kalau melepas jabatan saya masih pikirkan dulu kapan. Itu pasti. Tapi untuk sekarang kan dia masih harus banyak belajar, umurnya masih muda. Semua ada waktunya, lah.	KlrKspnPdr
Dvn	Jadi memang ada niatan untuk melepas jabatan ya, Pak. Lalu bagaimana upaya bapak saat ini untuk menjadikan Pak Andry sebagai suksesor yang sesuai?	
Hgk	Begitu masuk perusahaan, dia saya beri jabatan sebagai direktur pemasaran. Saya selalu memberi kesempatan buat dia untuk memutuskan hampir semuanya mengenai perusahaan. Menghadapi persaingan, bagaimana menekan biaya produksi, ngurusin segitu banyaknya	Mtor

	karyawan, dan lainnya. Memang dibantu dengan pihak menejemen, tetapi dengan begitu dia ada beban tanggung jawab yang besar. Saya yakin dengan begitu dia juga lebih cepat bertahap. Seiring berjalannya waktu dia pasti lebih baik dari saya.	
Dvn	Berapa lama jangka waktu yang harus di jalani suksesor pada posisi awal itu?	
Hgk	Tidak ada jangka waktu pasti. Karena dinilai dari kesiapannya dan kelayakannya. Kalau Andry itu sebelum seratus persen terjun ke bisnis ini, dia sempat bantu-bantu sekalian belajar, diiringi kerja cari pengalaman diperusahaan lain. Setelah benar-benar masuk jadi direktur pemasaran selama lima tahun, dia lalu jadi direktur utama. Saya juga suruh dia untuk belajar terus terutama dari buku-buku, baik dalam aspek bisnis maupun bahasa.	Kspn, MbPlt
Dvn	Apakah penting memberikan waktu bagi suksesor untuk mempersiapkan diri?	
Hgk	Tentu saja. Sebaiknya disediakan waktu bagi suksesor nantinya untuk melatih kesiapan diri sendiri juga. Itu yang harus dilakukan. Nanti pasti ada tahap dan waktunya.	MbPlt
Dvn	Apakah dalam proses suksesi ini ada pembentukan tim khusus yang bertanggung jawab?	
Hgk	Tidak ada pembentukan tim khusus. Semuanya ikut berperan dalam proses transisi.	MbTim
Dvn	Lalu mengapa Pak Hengky menyetujui untuk Pak Andry sekolah di Cina?	
Hgk	Pertama saya suruh kuliah disini saja, toh universitas sini ga kalah bagusnya. Tapi dia lebih suka di Cina ya sudah, itu pilihannya. Selain itu saya juga mendukung karena kalau berkaitan dengan bahasa pasti harus menempuh di Cina sekalian merasakan langsung budaya nenek moyangnya dulu seperti apa, berkaitan dengan pameran juga lebih baik menghadiri pameran di sana, karena mesin- mesin di pabrik asalnya dari Cina semua. Sifat mandiri juga bisa muncul kalau di kirim ke negara yang asing buat kita. Selain itu dia juga bisa menggunakan bahasanya jika berhubungan dengan supplier luar negeri yang berasal dari Cina.	MbKmpEv, MbUmpBlk
Dvn	Apakah ada tuntutan bagi suksesor untuk mencari pengalaman kerja di luar perusahaan dahulu?	

Hgk	Bukan suatu tuntutan tapi kalau memang Andry mau mencari pengalaman dahulu, saya juga senang karena artinya punya kemauan untuk belajar. Karena pasti berbeda kerja diperusahaan orang dibanding kerja diperusahaan milik orangtua. Pasti lebih keras kerjanya, jadi pengalamannya juga lebih bagus.	MbUmpBlk
Dvn	Apa rencana Pak Hengky untuk memotivasi suksesor dalam mempersiapkan diri suksesor secara mental?	
Hgk	Melalui dukungan dan sekaligus pemberian kepercayaan bahwa dia sebagai suksesor tersebut mampu membesarkan perusahaan. Prinsip saya selain harus mau belajar, adalah mau tahu semua dulu. Saat kita mau tahu semua, kita bisa melihat peluang. Jadi misalnya ada pameran dan seminar ya ikuti dulu, jangan merasa tidak perlu di awal, suatu saat jika membutuhkan paling tidak kita sudah punya informasi. Kalau ngobrol gitu saya selalu nasehatin dia, kasi dia masukan, gimana cara jadi pemimpin yang baik tegas, bertanggung jawab. Harus seimbang lah. Baik sama karyawan itu harus, tapi jangan mau dibohongi. Karena cari karyawan yang jujur itu susah. Saya paling ga suka orang ya ga jujur. Suka malas-malasan kerja, tapi minta gaji nambah. Karyawan seperti itu yang harus diberantas. Jadi ga terkesan kita butuh banget sama dia. kalau dari pihak menejemen ya harus solid, kompak. Kepentingan pribadi jangan dijadikan nomer satu. Karena gimana-gimana kan masih ada hubungan keluarga, jadi saya harap harus lebih kuat.	Mtor, IspnSP
Dvn	Lalu bagaimana upaya Bapak supaya suksesor itu nantinya punya komitmen yang kuat juga	
Hgk	Komitmen itu bisa ditularkan, kalau mau menularkan kita harus jadi panutan yang tepat dahulu, dan yang penting waktu membimbing jangan sampai salah atau melakukan sesuatu yang bisa mengurangi komitmen. Jadi harus ada integritas yang tinggi juga, ga cuma ngomong doang.	Mtor
Dvn	Gitu, ya Pak. Lalu supaya loyalitas anggota keluarga lainnya kepada suksesor selalu terjaga, apa upaya yang dilakukan?	
Hgk	Orang bisa loyal dengan kita kalau memang kita baik, jujur, bisa saling menghargai, antara keluarga juga seperti itu. Jadi dari dulu pun, nilai- nilai baik sehari-hari itu selalu berusaha dipegang kuat. Penting juga	HubSSdr

	kalau mau buat orang loyal dan kerasan, kita harus jelaskan perusahaan ini mau kemana tujuannya sehingga orang itu bisa merasa punya peran.	
Dvn	Semisal nya nanti banyak anggota keluarga yang bergabung di perusahaan, bagaimana supaya tidak saling cemburu?	
Hgk	Selama ini tidak ada kecemburuan. semua harus adil, tetap dibina supaya kemampuannya terus naik, komunikasi dijaga, kalau memberi sesuatu harus jujur melihat apa orang itu layak menerima atau engga. Jadi mereka kerja juga terpacu untuk menjadi yang lebih baik.	HubSSdr
Dvn	Bagaimana wujud campur tangan dari Pak Hengky untuk membimbing Pak Andry hingga menjadi suksesor nantinya?	
Hgk	Tentu akan saya bimbing dulu, hal itu secara tak langsung jadi ujian juga supaya bisa menilai kapan bisa menggantikan posisi saya.	Mtor
Dvn	Seberapa sering Pak Hengky berkomunikasi dengan Pak Andry?	
Hgk	Ya, kalau dia main kerumah kita suka ngobrol-ngobrol. Macem-macem lah. Kadang kalau lagi ada masalah kerjaan ya dia suka minta tanggapan. Tapi kebanyakan klo diluar perusahaan ya ga ngomongin bisnis. Ngomongin yang lain. Kalau saya lagi dikantor atau hari biasa dia bisa langsung telfon saya kalau mau nanyanya sesuatu.	IspnSP
Dvn	Apa yang dilakukan oleh Pak Andry kalau ada beda pendapat dengan Pak Hengky?	
Hgk	Andry itu orangnya manut aja. Kalau beda pendapat dia selalu mendengarkan dulu. Ga pernah membantah kalau diberiahu saya.	HubSP
Dvn	Ada ga upaya yang dilakukan agar menjaga hubungan baik dengan Pak Hengky?	
Hgk	Ya kalau saya suruh dia datang kerumah sekedar kumpul atau ngajak jalan-jalan ke mall ya dia mau. Kadang juga dia yang ngajak. Kita seminggu pasti ada waktu untuk makan bareng sama keluarga. Apalagi mamanya kan lagi seneng-senengnya sama cucu pertama dari Andry jadi kalau ga ketemu gitu suka kangen. Jadi otomatis sama Andry juga jadi lebih sering bertemu.	HubSP, HubSIb
Dvn	Kalau hubungannya dengan para saudaranya?	
Hgk	Cukup dekat. Andry kalau sama saudara, terutama adiknya sangat sabar dan ga bisaan. Misal adiknya telat	HubSSdr

	atau ga datang kantor tanpa alasan pasti dia memaklumi, kecuali kalau memang pada saat itu tidak ada kepentingan ya ga dimarahin. karena memang sudah dari awal memiliki hubungan keluarga lalu bekerja bersama dalam bisnis ini sehingga membuat suasana kerja menjadi seperti keluarga kedua	
--	--	--

	Wawancara Narasumber 2	Coding
Dvn	Mengenai proses suksesi nih, Pak. Persiapan apa yang dilakukan dalam mewujudkan proses suksesi agar berhasil? Ada pembentukan tim?	
Adr	Ga ada pembentukan tim khusus. Semuanya ya berjalan begitu saja. Aku kerja langsung diperusahaan, mereka semua yang menilai kinerjaku seperti apa. Maka dari itu aku butuh banget masukan-masukan agar aku bisa memimpin lebih baik.	MbTim
Dvn	Kemampuan apa yang harus dimiliki Bapak agar bisa sesuai dengan bisni ini?	
Adr	Kemampuan dalam bidang teknik dan manajemen pastinya.	MbKmpEv
Dvn	Apa sebelumnya Pak Andry dibertahukan peran Pak Andry dalam menjadi suksesor?	
Adr	Iya, terutama papa suka memberikan aku masukan, harus begini dan begitu. Ya dari contoh papa saja, aku sudah bisa lihat apa saja yang harus aku lakukan.	MjbPrKw
Dvn	Ada pelatihan khusus yang harus diikuti nggak?	
Adr	Pernah mengikuti seminar.	MbPlt
Dvn	Dikasi tau nggak hal-hal apa saja yang akan dinilai agar bisa masuk sebagai suksesor?	
Adr	Ya seperti itu tadi, dilihat langsung dari kinerja, cara memberikan solusi dan mengambil sebuah keputusan.	MbKmpEv
Dvn	Mengenai masalah kesiapan suksesor, nih. Pendidikan apa yang sudah ditempuh Pak Andry sehingga mendukung sebagai suksesor?	
Adr	Aku dulu sempat kuliah di Petra, ambil jurusan teknik. Tapi cuma bertahan satu semester. (tertawa) karena ga betah, aku pindah ke Cina. Kuliah di <i>Wu Han University</i> . kuliah disana jurusan yang sama, selama 4 tahun.	PrPny, KrlKspnPndr
Dvn	Wah, sempat jadi mahasiswa Petra juga ya ternyata. Kenapa kok ga betah?	
Adr	Ya, aku kurang cocok. Aku juga lebih interest kuliah di Cina dari awal. Cuma berhubung papa bilang disini juga bagus ya sudah aku coba. Tapi ujung-ujungnya ya tetap	PrPny, HubSP

	ga bisa dipaksa ya, (tertawa).	
Dvn	Lalu setelah kuliah, ngapain?	
Adr	Aku pulang ke Indo. Kerja dulu di tempat orang. Perusahaan konstruksi gitu. Selama empat atau lima tahun.	MbPlt
Dvn	Setelah kerja di orang, terus masuk ke perusahaan sendiri, ya?	
Adr	Iya, betul. Karena selama kerja di orang itu aku juga sudah bantu-bantu di perusahaan Papa.	MbPlt
Dvn	Dilihat dari kerelaan pendiri untuk pensiun apakah Pak Hengky memiliki hal tersebut?	
Adr	Untuk pensiun pasti, tapi masih tunggu waktunya saja yang tepat karena aku juga masih umur segini belum waktunya buat jadi komisaris. Anakku juga masih kecil, nanti siapa yang menggantikan.	KrlKspnPdr
Dvn	Kalau pendidikan informal apa yang penting dipelajari bagi suksesor?	
Adr	Kemampuan berbahasa asing, Mandarin dan Inggris. Kebetulan aku kuliah di Cina, tapi sebelumnya aku belajar Mandarin dulu satu tahun, baru masuk jurusan <i>engineering</i> . Kalau bahasa Inggris ya bisalah ikut kursus atau waktu aku tinggal di Cina, banyak bergaul sama mahasiswa internasional. Jadi pakai bahasa Inggris. Otomatis sering praktek jadi lebih lancar juga. Pengembangan diri juga sangat penting seperti cara berhubungan dengan orang lain, cara berkomunikasi.	KrlKspnPdr
Dvn	Pelatihan apa yang dijalani oleh Pak Andry selaku suksesor di perusahaan PT Triyuda Perkasa?	
Adr	Begitu masuk ke perusahaan, aku langsung jadi manajer pemasaran. Jabatan formalnya aja sih, tapi kerjanya masih serabutan. Macem-macem aku kerjain. Bagian pembelian, penjualan, perbaikan, nego sama supplier, ngurusin mesin juga.	MbPlt
Dvn	Apa ada kegiatan informal lainnya yang sebaiknya dijalani?	
Adr	Pengalaman tadi itu nomer satu, ya harus juga dilengkapi dengan pelatihan seperti ikut seminar, workshop atau kalau ada pameran permesinan juga melihat kesana.	PrPny
Dvn	Bagaimana menurut Pak Andry mengenai pengalaman dari luar dan dari dalam perusahaan sendiri?	
Adr	Pengalaman dalam perusahaan itu bisa diperoleh saat sudah memutuskan bergabung dengan perusahaan. Pengalaman di luar perusahaan itu penting, ya kalau	Kspn

	menurut pendapat saya, bebas mencari pengalaman di luar tapi siap kalau memang dibutuhkan tidak perlu lama-lama adaptasi.	
Dvn	Sebaiknya pengalaman kerja dibidang apa?	
Adr	Apa saja bisa, tetapi akan lebih baik kalau di manufaktur logam, supaya tahu proses produksi dan manajemen di dalamnya juga. Sehingga tidak perlu waktu lama juga untuk mencari pengalaman di dalam perusahaan ini ketika sudah bergabung.	Kspn
Dvn	Kemudian ketika memang dibutuhkan untuk bergabung di PT. Triyuda Perkasa, menurut Pak Andry posisi awal apa yang sesuai?	
Adr	Langsung ke tingkat direksi. Supaya interaksinya sering. Manajer produksi supaya tahu seluk beluknya, di marketing juga bisa supaya terbiasa berhubungan dengan orang lain. Itu merupakan bagian yang vital dalam perusahaan ini menurutku.	PrPny
Dvn	Berapa lama Pak Andry sudah bekerja di PT Triyuda Perkasa?	
Adr	Kurang lebih delapan tahun aku kerja disini.	Kspn
Dvn	Sudah cukup lama ya, Pak. Lalu, mengapa Bapak merasa mampu untuk menjadi calon suksesor perusahaan?	
Adr	Aku punya latar belakang yang cukup sebagai calon suksesor dalam bisnis ini. Baik dalam pendidikan maupun pengalaman, ya. Disamping itu aku juga senang kerja disini. Walaupun sebagai direktur utama, tapi aku selalu menjaga hubungan baik dengan manajemen yang kebanyakan masih sodaraku, dan sama karyawan juga ada beberapa yang dekat. Jadi untuk adaptasi itu gak susah.	KrlKspnPdr
Dvn	Lalu mulai kapan Pak Andry diangkat menjadi Direktur Utama?	
Adr	Lima tahun setelah aku menjabat sebagai direktur pemasaran.	Kspn
Dvn	Apa Pak Andry sering melakukan komunikasi dengan Pak Hengky?	
Adr	Komunikasi dalam hal apa?	
Dvn	Bisnis atau urusan keluarga mungkin...	
Adr	Kalau Papa selalu membedakan bahwa urusan pabrik ya di pabrik tidak boleh dibawa ke rumah. Kalau memang ada keputusan yang harus diputuskan bersama bisa melalui rapat di kantor dengan pihak keluarga. Tidak ada ketentuan pasti, sih harus melakukan rapat berapa kali dalam jangka waktu tertentu. Pokoknya begitu ada	FrKomSP, IspnSP

	<p>masalah yang memang saya ga bisa tangani sendiri ya baru kita adakan rapat. Lebih sering bicara sama Papa <i>by phone</i>, karena memang kita gak tiap hari ketemu, ya. Tetapi kalau untuk berkomunikasi di luar urusan pekerjaan ya bisa waktu weekend saat kumpul- kumpul, atau waktu imlek dan natalan bersama atau waktu pergi seluruh keluarga. Karena itu dipegang kuat dan dijalankan selama ini. Jadi harus tau mana waktu untuk bisnis, mana waktu untuk urusan keluarga.</p>	
Dvn	Lalu bagaimana mengenai pengambilan keputusan?	
Adr	Jabatanku memang direktur utama. Tapi karena ini adalah perusahaan keluarga jadi keputusan tetap ada ditangan papa. Aku hanya pemasaran dilapangan tetapi keputusan itupun tetap harus dikomunikasikan dan disetujui sama papa.	IspnSP
Dvn	Oh, gitu. Kalau dengan pihak manajemen?	
Adr	Kalau itu hampir setiap saya di kantor selalu bicara sama mereka. Sekedar tanya-tanya gimana ada masalah atau nggak. Sudah biasa sih, ketemu hampir tiap hari.	FrKomSM
Dvn	Kalau pengambilan keputusan manajemen gimana?	
Adr	Kalau ada masalah ya diselesaikan. Kalau ga tau baru tanya aku. Nanti bisa juga aku tanyakan ke papa kalau memang masalah serius. Tapi tidak semua masalah harus lapor ke aku baru diselesaikan. Kapan bisa mandiri kalau gitu. Nanti aku kan jadinya ngurusin semua hal termasuk yang kecil-kecil juga, dong. Namanya menejemen kan sudah ada porsinya masing-masing.	FrKomSP, FrKomSM
Dvn	Masalah apa yang pernah dihadapi sama pihak menejemen?	
Adr	Hmm.. apa ya. lalu sempat ada masalah dibagian mesin. Ternyata mesinnya salah kirim. Beda jenis mesinnya. Nah dilaporkan jenisnya ditulis sesuai dengan yang dipesan. Tapi kok baru tahunya sudah agak lama setelah mesin sampai. Padahal seharusnya mesin datang langsung dicek. Mungkin ada yang kelewatan atau gimana, tapi kan mesin juga ga terlalu banyak. Aku dikasi tau sama bawahan. Ternyata memang betul beda. Ya sudah aku panggil pihak manajemen buat ngurusin itu. Karena repot kalau sampai mesin salah kirim, tapi dari kitanya juga ga ada protes dalam jangka waktu lama kan pengirimnya juga ga mau tau. Tapi ya sudah, memang ngurusinnya butuh waktu lama karena itu kan mesin impor. Jadi diambil dari luar negeri.	FrKomSK, IspnKM
Dvn	Wah, repot juga ya. Nah kalau karyawan, Pak?	
Adr	Kalau karyawan aku hampir semua aku ajak ngobrol. Waktu aku diperusahaan keliling-keliling liat mesin. Kadang ajak ngobrol mereka sedikit. Aku ga deket sama semua karyawan ya, hanya beberapa aja. Tapi semua	FrKomSM, RspnKr

	aku perlakukan adil. Disini mereka bisa langsung menyampaikan keluh kesah sama aku. Jadi apa yang mereka keluhkan langsung direspon dan dilakukan. Tidak ada meja yang dilalui. Jadi tidak ada batasan komunikasi antara bawahan dengan atasan.	
Dvn	Pernah ada masalah ga dengan karyawan?	
Adr	Kalau karyawan sih repot, ya. Banyak banget sampe aku kurus gini. Pernah waktu itu minta naik gaji gara-gara perusahaan lain itu gajinya lebih gede katanya. Ya aku dan pihak manajemen kasi mereka pengertian aja. kalau bisa dinaikin ya bakal dinaikin, tapi waktu itu kondisi perusahaan masi sepi orderan. Mereka juga jarang kerja sampai lembur-lembur gitu. Kalau lembur kan saya pasti kasi upah lagi. bisa lah di nego baik-baik, jadi ga sampai demo-demo gitu. Terus aku juga ga suka karyawan kalau ga jujur. Pengalaman dari papa, lumayan bocor itu bagian ngisi solar. Jadi nota ga ada cuma sekedar ngeklaim aja. Alasannya nota hilang atau lupa minta. Aslinya segini jadi dibesar-besarin lagi. nah itu aku ga suka, jadi aku bener-bener mewajibkan nota solar itu harus ada. Kalau ga ya potong gaji biar jera. Sehingga mereka bener-bener belajar kan, udah gaji segitu masa mau dipotong lagi cuma karena keteledoran.	RspnKr, RspnKr
Dvn	Wah, jadi mau ga mau harus tegas juga, ya. Nah kalau sama Pak Hengky lebih sering ngobrol masalah apa?	
Adr	Kalau lebih sering ya masalah bisnis. Misal ada orderan baru. Supplier baru. Terus penambahan jumlah mesin. Ya lebih tentang gimana biar perusahaan ini lebih maju aja, sih. Kalau masalah keluarga ya gitu-gitu aja. Misal ada acara keluarga atau sekedar tanya kabar cucunya. (tertawa). tapi kalau itu lebih sering nanya sama istri saya, sih.	IspnSP
Dvn	Kalau dengan manajemen?	
Adr	Manajemen kebetulan ada hubungan keluarga ya. Adik, paman, sepupu kumpul jadi satu. Memang sih kalau dikantor ya ngomongin bisnis cuma kadang diselingi obrolan-obrolan tentang keluarga besar, sih. Komunikasi itu bisa berjalan baik saat kita bisa professional. Harus sama- sama mengerti kalau memang di pekerjaan semua harus dipandang sama walaupun itu pihak keluarga kita. Itu bisa berdampak baik juga untuk komunikasi dengan karyawan pabrik. Sampai sekarang karena itu juga tidak ada yang saling iri hati setahu saya.	IspnSM
Dvn	Mengenai posisi pemilihan manajemen, saya lihat hanya yang memiliki hubungan keluarga yang menduduki bagian manajemen. Mengapa?	
Adr	Dari awal jauh hari harus dijelaskan dengan baik mau mencari yang seperti apa supaya tidak terjadi konflik,	FrKomSM, HubSSdr

	<p>komitmen supaya lihat kemampuan masing- masing sesuai kebutuhan perusahaan, jangan memaksakan kehendak, nanti keputusannya apa harus saling menghargai. Posisi manajemen memang diduduki oleh anggota keluarga karena memang cenderung lebih bisa dipercaya daripada orang luar. Tapi selama ini kalau ada hubungan saudara- saudara yang terganggu, saya sebagai suksesor papa berusaha menceritakan dan minta bantuan papa atau mama sekaligus mencari solusi juga kalau memang sulit diselesaikan. Dan selama ini solusi- solusinya disetujui semuanya karena memang punya <i>respect</i> dan mau menghormati mereka. Ya harus begitu karena pengalaman mereka juga banyak.</p>	
Dvn	Bagaimana dengan karyawan?	
Adr	<p>Kalau karyawan ya murni bisnis. Ada kendala apa. Gimana responnya sama mesin yang baru. Jarang banget aku ngobrol sama mereka masalah diluar itu. Kecuali memang ada yang dekat beberapa, kadang tanya gimana kabar keluarga. Karena kalau karyawan urusannya ga sama saya langsung, sih. Kan ada manajer HRD.</p>	IspnSM
Dvn	Menurut pengetahuan Pak Andry, apakah pihak keluarga yang terlibat dengan perusahaan memiliki komunikasi yang terjalin dengan baik?	
Adr	<p>Cukup baik, menurut penilaianku selama ini. Komunikasi yang dilakukan di kantor cukup profesional, sepertinya tidak menonjolkan hubungan keluarga yang dimiliki.</p>	FrKomSP, HubSSdr
Dvn	Kalau hubungan sama Pak Hengky pernah ga, sih ada perbedaan pendapat gitu?	
Adr	<p>Perbedaan pendapat pasti pernah, dong. Namanya juga Papa sama anak, ya. Laki-laki lagi. Cuma Papa memang kadang kalau nggak ya nggak. Mau aku ngomong apa juga papa punya pendapatnya sendiri dan itu harus diturutin. Memang sih tujuannya sama, ya. Sama-sama baik. Cuma kita punya cara beda.</p>	RspnSP
Dvn	Misalnya gimana?	
Adr	<p>Hmm... misal aku mau bikin pabrik baru di Gresik. Lokasi aku sudah ada bayangan tempat. Tapi kalau papa ga setuju ya ga bisa. Alasan papa sih sederhana, aku harus perkuat yang ada dulu. Masalah pabrik baru kan biaya juga besar, belum beli mesin-mesinnya. Kalau aku pegang dua masih kurang bisa karena manajemen juga repot nantinya. Kita kan belum perusahaan yang terstruktur banget, ya. Masih kadang serabutan. Padahal maksudku, memang sih biaya besar tapi kalau bisa</p>	HubSP, MbUmpBlk

	menjangkau lebih banyak konsumen kenapa engga.	
Dvn	Jadi kalau sudah ada perbedaan pendapat gitu gimana?	
Adr	Ya sudah aku ngalah dulu, lah. Walaupun papa itu keras tapi masih mau dengerin pendapatku. Cuma untuk beberapa hal dia memang ga bisa kompromi. Lagian setelah dipikir-pikir ya ada benarnya juga. Papa orangnya cari aman sih, lain sama aku ya kadang ambisius (tertawa).	HubSP
Dvn	Kalau beda pendapat sama mama?	
Adr	Jarang. Mama orangnya kalem. Iya-iya aja. Ga pernah ngurusin urusan bisnis. Paling cuma urusan keluarga. Itu juga lebih sering ngomongnya ke istri daripada aku.	HubSIb
Dvn	Ada gak upaya yang dilakukan buat menjaga hubungan baik sama Mama?	
Adr	Ya, aku main ke rumah. Atau mama pergi ke rumahku dianter sopir. Ngeliat anakku, ngajak mainan atau ngajak pergi jalan-jalan. Kita juga pergi makan bareng.	HubSIb
Dvn	Oh, gitu. Kalau beda pendapat dengan saudara?	
Adr	Jarang sih aku beda pendapat sama mereka. Kalau ada pun ya kita bicarakan baik-baik. Cari titik tengahnya. Kadang memang kita ada kebutuhan masing-masing, ya. Cuma kita tetap harus mengutamakan mana dulu ya penting.	HubSSdr
Dvn	Apa ada upaya khusus untuk menjalin hubungan yang baik dengan saudara?	
Adr	Ya itu tadi, kalau ada apa-apa selalu dibicarakan baik-baik. Istilahnya biar ga bobrok belakangan. Mending kita sebagai keluarga apa adanya saja, <i>fair</i> . Biar nanti ga diomongin dari belakang, kan tambah ga enak. Kita kalau dikantor sering makan siang bareng, memang kadang ada yang lagi sibuk. Tapi kita selalu usahakan. Enak aja makan bareng, kadang pergi keluar kantor sebentar buat cari makan.	HubSSdr
Dvn	Menurut Pak Andry sendiri apakah komitmen dan loyalitas penting dibentuk secara kuat bagi suksesor?	
Adr	Iya, penting bagi setiap orang harus punya komitmen apalagi dalam perusahaan. Cara membentuknya ya bisa dari internal pihak keluarga yang membimbing. Loyalitas juga begitu, loyalitas ke perusahaan bisa muncul karena tahu bahwa aku punya hak dan kewajiban untuk membesarkan perusahaan ini juga.	MjbPrKw
Dvn	Apakah pernah terjadi persaingan antar anggota keluarga yang berdampak pada perusahaan?	
Adr	Tidak pernah terjadi. Karena yang menentukan dari pertemuan pihak keluarga, sudah pasti dan resmi keputusannya	HubSSdr

Dvn	Menurut Pak Andry, apakah tingkat kepercayaan antar anggota keluarga yang terlibat tinggi?	
Adr	Iya, karena kita keluarga yang rukun dan memiliki hubungan yang erat maka dari itu kepercayaan juga akan terbentuk seiring berjalannya waktu. Kita saling mendukung satu sama lain.	HubSSdr
Dvn	Menurut Pak Andry apakah ada nilai- nilai keluarga yang secara tidak langsung berdampak pada perusahaan?	
Adr	Kepercayaan itu penting. Kepercayaan bisa timbul kalau memang kita punya kemampuan yang bisa dibuktikan dan mampu berjasa bagi perusahaan tapi berat harus kerja keras. Papa memberikan posisi ini salah satu alasannya karena beliau melihat jasa saya dan percaya pada kemampuan anaknya. Saya ingin menangkap peluang sebagai suksesor supaya bisa melakukan perubahan yang baik untuk perusahaan ini.	Mlh, HubSP
Dvn	Kalau begitu menurut Pak Andry, lingkungan perusahaan yang seperti apa yang baik untuk perusahaan ini?	
Adr	Lingkungan perusahaan yang baik itu ya yang produktif, nyaman buat kerja, karyawannya sejahtera, betah kerja disini karena memang sesuai dengan apa yang diberikan. Bagian menejemen bisa menampung keluhan karyawan dan bisa mensejahterakan.	Link, RspnKr, RspnM
Dvn	Apa sekarang keadaan seperti itu yang dirasakan diperusahaan ini?	
Adr	Kami semua yang kerja disini ya berusaha menciptakan suasana kerja yang baik. Profesional tapi ga kaku. Kalau ada masalah kan bisa langsung dibicarakan langsung ke pihak menejemen bahkan ke aku langsung itu ga masalah. Jadi ga ada bawahan takut, tapi saling hormat, kerena hormat sama takut itu kan berbeda.	Link, RspnKr
Dvn	Oh, begitu. Nah, upaya apa yang dilakukan selain itu?	
Adr	Aku dan pihak menejemen berusaha semaksimal mungkin buat mengakrabkan diri sama karyawan. Memang tidak bisa sama semuanya, ya karena karyawan kita ada kurang lebih seratus orang, belum lagi yang keluar masuk. Kalau ada acara ulang tahun perusahaan kita mengadakan acara makan bersama. Jadi antara atasan sama bawahan itu ga ada jarak yang terlalu jauh. Dengan gitu semua bisa anggap kita satu keluarga, intinya ya adil dan saling pengertian.	RspnM
Dvn	Hal apa yang diutamakan dalam lingkungan kerja ini, Pak?	
Adr	Aku mengutamakan kejujuran dalam bekerja. Karena	RspnKm

	kita kerja menjadi sebuah satu tim. Butuh pemimpin, butuh manajemen dan butuh karyawan. Kerja sudah ada perannya masing-masing berikut hak dan kewajiban. Tapi aku paling ga suka kalau ada orang kerja ga jujur. Masalah apa saja. Kalau ketahuan aku dan pihak manajemen pasti hukuman. Misal potong gaji atau minimal dapat teguran. Ini berlaku buat siapa saja. Soalnya kalau kerja sama orang ga jujur kitanya juga jadi was-was kan. Kerja juga jadi ga tenang, buat apa?	
Dvn	Kalau dengan supplier gimana?	
Adr	Kalau supplier aku juga ingin mereka jujur. Jadi kita pesen sesuai dengan kualitas dan kuantitas. Misal, besi dengan kualitas yang jelek tapi bilangannya ini yang bagus. Kita pesen barang segini, dikirimnya kurang. Nah, itu kan sudah ga jujur. Karena memang dulu pernah gitu waktu kita mau nambah jaringan ke supplier lain. Jadi kapok deh, belum apa-apa kok sudah dicurangi. Memang ya balik lagi, pinter-pinternya kita juga ngecekin itu. Tapi kalau bisa dipercaya kan enak juga. Jadi kredibilitas kita ke mereka itu tinggi.	RspnSup
Dvn	Bagaimana dengan konsumen?	
Adr	Nah, seperti supplier bedanya sekarang dibalik. Konsumen pasti mau kita kasi yang bagus kan. Kita harus jujur juga. Jangan ngurang-ngurangkan barang pesanan atau bikin yang asal-asalan. Dengan begitu kita dinilai bagus, masalah harga beda sedikit dengan pesaing itu ga masalah asal dari bahan dan hasil pembuatan kita punya bagus.	RspnKm

	Wawancara Narasumber 3	Coding
Dvn	Oh begitu. Mengenai proses suksesi, nih Mbak. Apa ada tim khusus yang dibentuk untuk bertanggung jawab?	
Wta	Tidak ada. Paling ya cuma sekedar kita lihat apakah Pak Andry mampu memimpin perusahaan seperti yang dulu dipimpin oleh Bapaknya atau tidak.	MbTim
Dvn	Lalu mengenai pemilihan Pak Andry apakah sesuai dengan kemampuan yang dimiliki?	
Wta	Tentu saja, karena beliau sudah ditakdirkan menjadi suksesor, maka dari itu sebelumnya beliau dibekali oleh pendidikan dan pelatihan yang sesuai. Dilihat dari pendidikan formal dan informalnya. Selain sarjana teknik, Pak Andry juga fasih berbahasa Inggris dan Mandarin. Hal ini sangat berguna untuk melakukan negosiasi dengan pihak luar negeri.	KrIKspnPdr
Dvn	Menurut Mbak Dewi apakah pendiri memiliki kerelaan untuk melepaskan jabatan?	

Wta	Tentu saja, dilihat dari posisi Pak Andry sekarang, baru beberapa tahun bekerja sudah diangkat menjadi direktur utama.	KrlKspnPdr
Dvn	Menurut Mbak Wita kenapa calon suksesornya yang dipilih adalah Pak Andry? Padahal kan ada Bu Dewi juga yang sudah lama bekerja disini.	
Wta	Pertama ya karena memang dari awal Pak Hengky sudah dipersiapkan jadi calon suksesornya. Makanya dia kan sekolah yang ada hubungannya dengan bisnis ini, bidang teknik mesin. Sedangkan Bu Dewi kan adiknya, perempuan lagi. Jadi beliau lebih dibebasin mau belajar apa aja. Tapi kebetulan beliau ngambilnya ke jurusan yang ada hubungannya sama keuangan. Ga ada paksaan juga sih cuma buat beliau sendiri lebih seneng kearah sana. Makanya disini Bu Dewi ditaruh sebagai manajer keuangan. Kebetulan aku dan Bu Dewi cukup dekat, jadi aku tahu kalau masalah menyangkut Bu Dewi.	Mlh
Dvn	Lalu bagaimana campur tangan Pak Hengky dalam membimbing Pak Andry?	
Wta	Pak Hengky ngasi kebebasan buat Pak Andry untuk memimpin dan menjalankan perusahaan mulai dari semua aspek. Jadi membeang kerjanya serabutan. Tentunya dibantu dengan kami pihak manajemen dan karyawan. Dengan begitu Pak Andry jadi lebih cepat beradaptasi dan bekekembang serta mengetahui apa saja kewajiban yang harus dilakukan. Mencontoh pendiri sebelumnya dalam memimpin perusahaan. Pak Andry biasa datang kantor lebih pagi dari menejemen lainnya. Sehingga Pak Andry menjadi contoh yang baik bagi manajemen maupun karyawan. Selain itu beliau juga bijaksana dalam mengambil keputusan bisnis.	Mtor, MjbPrKw
Dvn	Menurut Mbak Wita sendiri apakah Pak Andry siap menjadi suksesor?	
Wta	Menurut aku sih Pak Andry sedang dalam proses menuju kesiapan ya, karena beliau sungguh-sungguh dalam menjalankan bisnis ini. Dia tahu seluk-beluk perusahaan. Kalau aku nilai sih dia sudah bisa menggantikan Pak Hengky sekarang, dinilai dari cara dia kerja, cara memutuskan suatu hal dan menangani karyawan.	MbUmpBlk
Dvn	Sering ga sih ngobrol sama Pak Andry?	
Wta	Ngobrol sih sering ya, karena dia juga sering dikantor, kalau lagi ga rapat atau ada urusan dipabrik ya diem dikantor. Bantu-bantu ngurusin menejemen juga. Kalau dia lagi ga ada kan ini mendesak ya kita bisa lewat telepon.	FrKomSM, IspnSM

Dvn	Biasanya gitu ngobrolin soal apa?	
Wta	Kalau dikantor ya pastinya kerjaan. Karena lumayan sibuk sih, ya. jadi banyak urusan ini itu, jadi banyak yang harus diobrolin. Kita juga pihak menejemen kalau lagi ada masalah atau menentukan suatu keputusan juga perlu konfirmasi dari Ko Andry juga. Minta saran istilahnya. Jadi ancang-ancang kalau salah ambil keputusan kan sekiranya pihak menejemen sudah konfirmasi dulu.	IspnSM
Dvn	Jadi kalau ada apa-apa gitu enak ya tinggal langsung disampaikan ke Pak Andry?	
Wta	Iya, bener banget. Jadi kita nyantai lah istilahnya, langsung aja ada masalah apa atau ada uneg-uneg langsung disampaikan. Kalau dari Ko Andry bisa kasi masukan kita bisa tuker pikiran gitu. Jadi lebih enak. Mungkin karena pihak menejemen ini kan ada hubungan keluarga semua jadi lebih enak kalau ngomong lebih blak-blakan. Terutama mungkin Bu Dewi ya, karena beliau kan adiknya sendiri.	FrKomSM, KrlKspn
Dvn	Mengenai pengambilan keputusan apa ga dibicarakan ke Pak Hengky juga?	
Wta	Ga semua pengambilan keputusan harus dibicarakan sama Pak Hengky, karena kita sudah punya posisi dan tanggung jawab masing-masing. Kalau memang bukan suatu hal yang besar ya diputuskan sendiri. Ya, paling minta konfirmasi dari Pak Andry, atau kalau sudah biasa ya putus sendiri. Orang kalau sudah lama kerja bareng kan sudah tau sikap masing-masing.	IspnPdr
Dvn	Nah, kalau ada masalah nih gimana ngomongnya? Ke pihak menejemen dulu atau ke Pak Andry langsung?	
Wta	Tergantung masalah apa. Kalau masalah gaji ya ga ke Pak Andry. Itu kan bagian kantor yang ngurus. Paling cuma sekedar memberikan keluhan atau uneg-uneg kalau ketemu langsung sama Pak Andry.	IspnSM
Dvn	Mau tanya nih, mbak. Sebagai pihak yang netral, dari Bu Dewi sendiri apa ga ada niatan untuk gantiin Pak Hengky?	
Wta	Setauku sih engga. Bu Dewi ga kepengen juga. Beliau cuma pingin bantu aja. Kakaknya yang didepan, beliau bagian belakangnya saja. Lagian masalah mesin-mesin gini beliau ga terlalu ngerti banyak. Paling tau kalau harganya aja sama pengoperasiannya sedikit. Bu Dewi jarang juga kumpul sama karyawan gitu. Susah berbaur sama mereka. Kayanya itu bagian yang cowok aja, deh. (tertawa). yang cewek duduk dikantor aja sambil ngurusin laporan.	HubSSdr
Dvn	Apa antara Pak Andry dan Pak Hengky sering beda pendapat?	

Wta	Kalau mereka lagi dikantor paling ya sekedar ngobrolin bisnis ini ada kendala apa. Seringnya Pak Hengky itu kasi-kasi masukan sama Pak Andry. Kalau dari Pak Andry nya sih aku lihat dia lebih suka melihat kedepan ya, nantinya perusahaan ini mau dikembangkan sejauh apa. Semacam itulah. Jadi kalau masalah beda pendapat sih jarang terjadi, cuman saja Pak Hengky itu cenderung tidak suka mengambil resiko, sedangkan Pak Andry itu cenderung agak ambisius. Idenya banyak gitu. Jadi paling beda pendapat cuma sekitar hal-hal seperti itu.	HubSP, Mtor
Dvn	Kalau hubungan Pak Andry dengan ibunya?	
Wta	Ibunya pernah datang langsung ke kantor, tapi jarang sekali. Tapi kalau Pak Andry biasanya seminggu sekali ke rumah Ibu buat sekedar ngajak pergi makan. Karena kan Bu Hengky lagi seneng-senengnya sama cucu pertama, anak dari Pak Andry. Jadi kalau Pak Andry ga sempat kerumah ya Bu Hengky yang datengin, atau istri sama anaknya Pak Andry aja yang datang kerumah Bu Hengky.	HubSib
Dvn	Nah, kalau dengan saudara-saudaranya bagaimana?	
Wta	Akrab sih. Kalau dikantor gitu sukanya main pingpong, biasa Pak Andry yang ngajakin main. Karena mereka ini kan suka olahraga ya. baru-baru ini aja kompak main badminton bareng. Seringnya kalau makan siang diluar bareng. Kalau ngobrol-ngobrol juga santai.	HubSSdr
Dvn	Nah, menurut Mbak Wita, gimana sih kinerja dari Pak Andry selama proses peralihan ini?	
Wta	Ga ada perubahan drastis ya, dari Pak Hengky ke Pak Andry. Hampir semua berjalan seperti biasa. Cuma mungkin sekarang kalau ada apa-apa aku bisa langsung ke Pak Andry, ga perlu ke Pak Hengky lagi. Jelas ya, karena dia yang bertanggung jawab secara langsung.	RspnM
Dvn	Ada kendala ga bekerja dengan Pak Andry?	
Wta	Kendala sih tidak terlalu yang gimana ya. Cuma kalau orang yang kerja sama beliau itu senengnya malas-malasan dan ga teliti ya repot. Apalagi aku bagian keuangan ya. Aku dan adiknya aja kalau ada kesalahan mesti ditegur kok. Ga peduli keluarga atau orang lain, ya. Kalau salah ya salah. Koko itu orangnya mau cepet, ga suka nunda-nunda	RspnM, MbUmpBlk
Dvn	Kalau dilihat dari kepemimpinannya?	
Wta	Ko Andry memimpin dengan sangat bagus dan paling cocok untuk kegiatan manajemen perusahaan ini karena Ko Andry punya disiplin dan menekankan pada kejujuran. Disamping itu juga menekankan pada	MbUmpBlk

	kesejahteraan karyawan serta sikap loyal pada karyawan. Jadi tidak hanya memperhatikan sisi bisnis, tapi juga karyawan dan mengutamakan keselamatan, kesejahteraan dan tidak menyepelekan karyawan.	
Dvn	Selain itu apalagi, Mbak?	
Wta	Selalu menekankan kejujuran, kapan pegawai tidak jujur, pasti tidak akan pernah mendapatkan kepercayaan lagi. Kalau pegawai bersikap tidak jujur atau mencuri, pasti kasi berhenti. Kalau sopir mau pindah ke tempat lain, ya silahkan. Kami tidak pernah menghalangi. Tapi, ya kebanyakan pasti minta kembali karena merasa tidak jauh lebih baik daripada kerja disini.	RspnKr
Dvn	Hal apa yang dilakukan Pak Andry dengan menejemen agar lebih akrab?	
Wta	Ngajakin main pingpong kalau dikantor. Atau keluar cari makan siang. Pokoknya santai aja lah. Kecuali saat kantor lagi ada urusan mendadak baru semua harus tanggap.	RspnM, MbPlt
Dvn	Kalau sama bawahan misal teknisi atau sopir gitu gimana?	
Wta	Kalau sama mereka ya Pak Andry jarang marah, ya. Pak Andry itu orangnya santun sekali kalau sama pekerja yang lebih tua di atasnya. Bahkan Pak Andry mau belajar sama mereka, karena mereka yang terjun langsung ke lapangan. Ga banyak omong. Cuma Pak Andry itu orangnya tegas, jadi kalau ga sesuai peraturan ya siap-siapa aja ditegur atau potong gaji. Makanya kalau bekerja jangan lalai. Beda kalau sama Pak Hengky masih lebih kendor ya.	RspnKr
Dvn	Contohnya gimana Mbak?	
Wta	Dulu pernah kejadian ada kunci gudang yang rusak karena sopir salah injak rem. Tapi sama Pak Hengky cuma disuruh berhati-hati. Hanya sedikit diperingatkan saja, tapi ga sampai potong gaji buat biaya perbaikan.	RspnKr
Dvn	Kalau dengan Pak Andry?	
Wta	Kalau Pak Andry dulu salah dikit selalu potong gaji. Pokoknya habis isi solar harus stor nota. Kalau lupa, potong lagi. Makanya karyawan sini lebih senang kalau Pak Hengky ada terutama sopir-sopir ya.	RspnKr
Dvn	Kalau mengenai cara kerja Pak Andry mengatur sopir bagaimana?	
Wta	Pak Andry biasanya tanya-tanya ke sopir yang mau	RspnKr

	kesini siapa yang mau kesitu siapa. Biar sama-sama enak. Karena kalau muatan ke toko X dan Y biasanya tidak semua sopir mau, karena tempatnya jauh terus penjaga gudangnya sering keluar jadi sopir harus nunggu lama disana. Biasanya sampai sore trus orang tokonya ga kasi makan siang. Tapi kalau lagi sepi angkutan biasanya siapa saja mau.	
Dvn	Selain itu apalagi Mbak?	
Wta	Pengalaman saya kerja sama Pak Andry, dia sangat tegas. Kalau dia bilang A ya A, kalau ga nurut ya siap-siap aja diceramahin. Kadang memang beberapa pekerja sini sering salah paham. Padahal tujuannya baik. Tapi yaa, namanya manusia kalau gampang kecil hati pasti ga tahan. Apalagi Pak Andry kan disiplin, mungkin dari bawaan papanya juga gitu. Kalau sudah dikasi tau dateng jam segini ya harus dateng. Kalau kesiangan pasti ditelepon terus atau pas datang ya diceramahin sedikit. Maksudnya sih baik. Pak Andry kan sekarang sistemnya pakai nomer antrian, kalau ga cepat ya ga dapat.	RspnKr
Dvn	Pernah ga dimarahin Pak Andry?	
Wta	Ya selama saya kerja sama Pak Andry sih ga pernah marah lebih dari satu jam. Begitu dia selesai marah ya sudah biasa lagi. Ya pokoknya sudah keluarkan emosinya. Selebihnya ya lebih sering ajak bercanda. Biar kerja juga lebih enak.	RspnM
Dvn	Nah, sikap apa yang diturunkan dari Pak Hengky ke Pak Andry buat karyawannya?	
Wta	Hmm.. selama saya kerja disini kalau misalnya ada karyawan yang meninggal, atau keluarga karyawan, mereka selalu menyempatkan buat datang. Kalau tidak bisa datang pun, pasti kasi santunan uang buat mereka yang lagi berduka.	RspnKr
Dvn	Selain itu hal apalagi yang disukai karyawan dari Pak Andry?	
Wta	Saya dan mereka (para karyawan) pasti pernah juga kerja diperusahaan lain. Tapi Pak Andry ini sangat memperhatikan karyawan. Disini kalau lagi tidak ada kegiatan (teknisi dan sopir), mereka tetap digaji. Istilahnya subsidi dua ratus ribu. Kalau ditempat lain mana ada. Kalau ga ada kegiatan ya ga digaji.	RspnKr
Dvn	Apa yang membuat karyawan betah kerja disini?	

Wta	Ya hal-hal itu tadi yang membuat saya dan karyawan lain betah kerja disini. Terus kalau ada acara slametan anaknya atau ulang tahun si bos, kita karyawan dikasi makanan nasi kotakan gitu dimakan rame-rame. Ya sekedar ikut merayakan saja. Lalu kalau akhir tahun, ada rekreasi sama karyawan-karyawan. Seperti tahun lalu diajak pergi ke Trawas bareng-bareng, jadi karyawan boleh ajak keluarga juga. Seneng lah pokoknya. Kita jadi berasa dekat baik sesama karyawan maupun sama atasan.	RspnM, RspnKr
Dvn	Kalau dengan konsumen dan supplier bagaimana?	
Wta	Kalau bagian konsumen dan supplier memang paling sering itu Pak Andry karena dari awal kerja disini dia sudah ngrususin bagian penjualan dan pembelian. Terus negosiasi dengan mereka juga. Karena ada juga kalau beli mesin dari Cina kan melalui Pak Andry karena beliau mengerti bahasa Mandarin. Kalau konsumen Pak Andry juga hubungan baik, karena rata-rata kan udah langganan dari Pak Hengky, jadi ada loyalitasnya. Pak Andry selalu berusaha memuaskan konsumen, makanya kita kalau harus jujur dalam membuat dan mengirim pesanan. Kalau dengan supplier Pak Andry juga suka pergi baik rapat atau sekedar pergi makan, udah seperti temen sih ya. Jadi kalau ada apa-apa itu langsung dibicarakan ga usah sungkan-sungkan lagi, daripada ngomongi dibelakang.	RspnKm, RspnSup

	Wawancara Narasumber 4	Coding
Yok	Pak Andry ya. Bagus-bagus aja sih. Buktinya dari dulu bos ya selalu pesen disini. Jarang ada keluhan. Cuma harganya aja kadang naik. (tertawa).	RspnKm
Dvn	Harga barang naik sesuai kualitas ya, Pak?	
Yok	Ya alasannya sih BBM naik. Tapi ya wajar lah asal barang tetap ada yang beli. Kalau masalah kualitas ya sudah dari dulu begini ini.	
Dvn	Selain itu apalagi Pak?	
Yok	Pengiriman barang juga jarang terlambat, ya. Mungkin semenjak ada penambahan mesin, jadi barang juga cepet diproduksi. Jadi orderan ga sampe numpuk-numpuk. Terus disesuaikan juga sama truknya. Kan pintu gudangku pendek, jadi truknya mesti ngirim pakai truk yang baknya pendek juga. Ya bisa lah	RspnKm

	memuaskan pelanggan. (tertawa).	
Dvn	Tapi bapak juga ada ambil ditempat lain ga selain disini?	
Yok	Ada beberapa pabrik yang kami juga ambil. Tapi paling banyak ya disini. Kecuali kalau disini pas barang pesanan lagi ga ada dan butuh cepet ya terpaksa kami ambil ditempat lain. Karena kalau tunggu barang ada itu ga bisa cepet, karena memang yang pesen kan ga cuma kita ya.	RspnKm

	Wawancara Narasumber 5	Coding
Dvn	Sudah sangat lama ya. Gimana komentarnya mengenai perusahaan PT Triyuda Perkasa, Pak?	
Hr	Ya, lama. Perusahaan ini juga sudah jalan lebih dari dua puluh lima tahun, kan. Bagus bagus saja, sih.	RspnSup
Dvn	Dulu kan dipimpin langsung sama Pak Hengky. Kalau sekarang kan sama Pak Andry. Ada perbedaan tidak?	
Hr	Nah, untungnya dipegang sama anaknya ini, kurang lebih sama seperti Bapaknya. Pembayaran jarang sekali terlambat. Sesuai jatuh tempo, lah. Jadi bosku juga senang kalau kirim barang kesini. Dibanding pabrik-barik lainnya yang suka molor. Ini termasuk yang bayar tepat waktu.	RspnSup
Dvn	Selain itu apalagi, Pak?	
Hr	Hmmm... kalau sekarang sih mendingan, ya. Aturan dari Pak Andry kalau kirim barang gak mau terima sampe malem-malem. Paling sampai jam sepuluh malam. Kalau dulu kan diterima aja, jadi bongkar muat malam sampe subuh malah. Ga kenal bulan puasa. Tapi ya gitu, Pak Hengky kalau awasi sampe subuh juga. Salut sih. Tapi capeknya itu loh. Kalau sekarang sih sudah engga. Kan malam-malam juga kurang baik ya. sopir kita senang, karyawan sini juga senang.	RspnSup

Lampiran 5: Observasi

Indikator	Kejadian / Bukti Fisik	Waktu
Prosedur Penyiapan		
Peran serta kewajiban suksesor	Datang ke kantor lebih awal dibanding beberapa manajer lainnya.	12 Juni 2014, 15 Juni 2014 24 Juni 2014
Kesiapan		
Pengetahuan suksesor	Foto buku-buku bisnis dalam bahasa Mandarin	11 Juni 2014
Posisi calon suksesor	Foto Akta perusahaan	11 Juni 2014
Komunikasi		
Calon suksesor dengan pendiri	Perbincangan antara suksesor dengan pendiri yang dilakukan dikantor.	10 Juni 2014, 11 Juni 2014, 12 Juni 2014
Calon suksesor dengan anggota keluarga dalam bisnis.	Komunikasi yang dilakukan oleh suksesor melalui telepon.	10 Juni 2014, 11 Juni 2014, 15 Juni 2014
Calon suksesor dengan karyawan.	Komunikasi yang dilakukan suksesor saat dikantor dan pabrik.	12 Juni 2014, 22 Juni 2014, 24 Juni 2014
Hubungan Anggota Keluarga		
Suksesor dengan pendiri:	Pendiri berkomunikasi secara langsung saat dikantor.	12 Juni 2014, 15 Juni 2014
Suksesor dengan ibunya	Saat berbicara melalui telepon.	
Calon suksesor dengan anggota keluarga dalam bisnis	Foto meja pingpong yang biasa digunakan untuk bermain bersama.	12 Juni 2014, 24 Juni 2014
Lingkungan Kerja		
Respon manajemen dan karyawan	Foto mesin absensi sidik jari	12 Juni 2014
Respon dukungan konsumen	Pelanggan yang datang untuk bertemu dan embahas mengenai pesanan produksi.	15 Juni 2014, 22 Juni 2014
Respon dukungan <i>supplier</i>	<i>Supplier</i> memberikan penawaran mengenai kualitas bahan mentah terbaru	15 Juni 2014, 24 Juni 2014

Lampiran 6: Daftar Singkatan

PT	Perseroan Terbatas
Dvn	Devina / Peneliti
Hgk	Pak Hengky / Pendiri
Adr	Pak Andry / Suksesor
Wta	Mbak Wita / manajemen / karyawan
Yok	Pak Yoyok / konsumen
Hr	Pak Hari / <i>supplier</i>
PrPny	Prosedur Penyiapan
MbTim	Membentuk tim
Mlh	Memilih
MjbPrKw	Menjabarkan peran dan kewajiban
MbPlt	Memberikan pelatihan
MbKmpEv	Memberitahukan komponen evaluasi
MbUmpBlk	Memberikan umpan balik
Kspn	Kesiapan
KrlKspn	Kerelaan dan kesiapan pendiri
Mtor	Mementor
KmpPotSuk	Kemampuan dan potensi suksesor
Kom	Komunikasi
FrKomSP	Frekuensi komunikasi antara suksesor dengan pendiri
FrKomSM	Frekuensi komunikasi antara suksesor dengan manajemen
FrKomSK	Frekuensi komunikasi antara suksesor dengan karyawan
IspnKomSP	Isi pesan yang dikomunikasikan antara sukseso dengan pendiri
IspnKomSM	Isi pesan yang dikomunikasikan antara sukseso dengan manajemen

IspnKomSK	Isi pesan yang dikomunikasikan antara suksesor dengan karyawan
Hub	Hubungan Anggota Keluarga
HubSP	Hubungan suksesor dengan pendiri
HubSIb	Hubungan suksesor dengan ibu kandung
HubSSdr	Hubungan suksesor dengan saudara dalam bisnis
Link	Lingkungan Kerja
RspnM	Respon dukungan manajemen
RespKr	Respon dukungan karyawan
RespKm	Respon dukungan konsumen
RespSup	Respon dukungan <i>supplier</i>

Lampiran 7: Paduan Wawancara

Proses Suksesi Kepemimpinan

Indikator	Pertanyaan
	Seperti apa awal mengkomunikasikan pemilihan Bpk. Andry Liutanto sebagai suksesor dari PT. Triyuda Perkasa?
	Hal – hal apa sajakah yang menjadi alasan mengapa pendiri memilih Bpk. Andry sebagai suksesor?
	Apakah pemilihan calon suksesor mendapat dukungan dari berbagai pihak (<i>family member</i> maupun <i>non-family member</i>)?
	Sejauh ini apa ada hambatan yang dialami dalam proses suksesi?

1. Prosedur Penyiapan

Indikator	Pertanyaan
Membentuk Tim	Tim seperti apa yang dibentuk guna bertanggung jawab dalam proses suksesi PT Triyuda Perkasa?
Memilih	Potensi dan kemampuan apa yang dimiliki oleh Bpk. Andry agar sesuai dengan kebutuhan bisnis <i>metal works</i> ?
Menjabarkan peran dan kewajiban	Apa peran serta kewajiban dari calon suksesor PT. Triyuda Perkasa?
	Bagaimana cara mengkomunikasikan peran serta kewajiban dari Bpk. Andry sebagai calon suksesor dari PT. Triyuda Perkasa?
Memberikan pelatihan	Pelatihan apa yang wajib dijalani oleh Bpk. Andry sebagai suksesor dari PT. Triyuda Perkasa?
	Sejak kapan pelatihan yang dijalani suksesor dilaksanakan?

Memberitahukan komponen evaluasi	Apakah sebelumnya calon suksesor telah diberitahu indikator dan komponen apa saja yang akan dievaluasi?
	Indikator dan komponen apa saja yang akan dievaluasi?
Memberikan umpan balik	Apakah calon suksesor mendapat umpan balik yang baik?
	Seperti apa umpan balik yang diterima calon suksesor?

2. Kesiapan

Indikator	Pertanyaan
Kerelaan dan kebesaran hati pendiri	Bersediaakan generasi pendahulu untuk melepaskan jabatan?
Mementor	Bagaimana cara pendahulu untuk memberikan mentoring pada calon suksesor?
Kemampuan dan kompetensi suksesor	Pendidikan formal apa yang telah ditempuh oleh calon suksesor?
	Pengalaman kerja apa yang dimiliki oleh calon suksesor diluar perusahaan milik orangtuanya?
	Pelatihan apa yang dijalani oleh calon suksesor di PT Triyuda Perkasa?
	Berapa lama calon suksesor telah bekerja di PT Triyuda Perkasa?
	Mengapa calon suksesor merasa mampu untuk menjadi calon penerus PT Triyuda Perkasa?

3. Komunikasi

Indikator	Pertanyaan
Frekuensi penyampaian dan penerimaan pesan	Seberapa sering calon suksesor melakukan komunikasi dengan pendiri?
	Seberapa sering calon suksesor melakukan komunikasi dengan manajemen?
	Seberapa sering calon suksesor melakukan komunikasi dengan karyawan?
Isi pesan	Hal apa saja yang dikomunikasikan antara calon suksesor dengan pendiri?
	Hal apa saja yang dikomunikasikan antara calon suksesor dengan manajemen?
	Hal apa saja yang dikomunikasikan antara calon suksesor dengan karyawan?

4. Hubungan Family Member

Indikator	Pertanyaan
Hubungan keluarga	Jika ada perbedaan pendapat antara calon suksesor dengan pendiri, bagaimana sikap calon suksesor untuk mengatasi hal tersebut?
	Bagaimana upaya yang dilakukan untuk menciptakan hubungan yang baik antara calon suksesor dengan pendiri?
	Jika ada perbedaan pendapat antara calon suksesor dengan ibunya, bagaimana sikap calon suksesor untuk mengatasi hal tersebut?
	Bagaimana upaya yang dilakukan untuk menciptakan hubungan yang baik antara calon suksesor dengan ibunya?
	Jika ada perbedaan pendapat antara calon suksesor dengan saudaranya (adik/kakak/sepupu), bagaimana sikap calon suksesor untuk mengatasi hal tersebut?
	Bagaimana upaya yang dilakukan untuk menciptakan hubungan yang baik antara calon suksesor dengan saudaranya (adik/kakak/sepupu)?


5. Lingkungan Perusahaan

Indikator	Pertanyaan
Respon dukungan dari manajemen	Respon seperti apa yang didapat dari manajemen terhadap kinerja calon suksesor?
Respon dukungan dari karyawan	Respon seperti apa yang didapat dari karyawan terhadap kinerja calon suksesor?
Respon dukungan dari konsumen	Respon seperti apa yang didapat dari konsumen terhadap kinerja calon suksesor?
Respon dukungan dari <i>supplier</i>	Respon seperti apa yang didapat dari <i>supplier</i> terhadap kinerja calon suksesor?

Lampiran 8 : Panduan Observasi

Dimensi	Indikator	Kejadian / Bukti Fisik	Waktu Observasi
Prosedur	Pelatihan		
Kesiapan	Mentor		
	Posisi suksesor		
Komunikasi	Suksesor dengan generasi pendahulu		
	Suksesor dengan anggota keluarga dalam bisnis		
	Calon suksesor dengan karyawan non-family		
Hubungan	Suksesor dengan generasi pendiri		
	Suksesor dengan ibu kandung		
	Suksesor dengan anggota keluarga dalam bisnis		
Lingkungan Perusahaan	Respon manajemen		
	Respon karyawan		
	Respon pelanggan		
	Respon <i>supplier</i>		

Lampiran 9: Surat Keterangan Pengambilan Data

	PT. TRIYUDA PERKASA BRINGINBENDO KM.19 TAMAN - SIDOARJO Telp. (031) 7874933 - 7888381 Fax. (62-31) 7875743 - 7347063
---	---

Terkait dengan penelitian yang dilakukan oleh:

Nama Peneliti : Devina Marsella Siswoyo

Jurusan : Manajemen Bisnis

NRP : 31410229

Judul penelitian : Proses Suksesi Kepemimpinan pada Perusahaan Keluarga PT Triyuda Perkasa

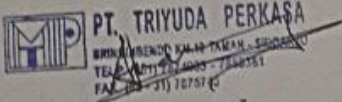
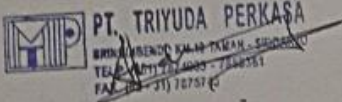
Menerangkan bahwa:

1. Peneliti telah melakukan penelitian di PT Triyuda Perkasa
2. Peneliti telah memenuhi ijin untuk menggunakan data berupa hasil wawancara dengan pihak dari PT Triyuda Perkasa

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk menjamin kebenaran pengambilan data oleh peneliti untuk selanjutnya dapat dipergunakan untuk menjamin kesesuaian data yang diberikan dengan hasil temuan yang ditemukan dalam penelitian.

Sidoarjo, 24 Juni 2014

Mengetahui,



PT. TRIYUDA PERKASA
BRINGINBENDO KM.19 TAMAN - SIDOARJO
TEL. (031) 7874933 - 7888381
FAX. (62-31) 7875743

Andry Liutanto
Direktur

Lampiran 10: Foto Dokumentasi



Peneliti dengan Pak Andry sebagai suksesor PT Triyuda Perkasa



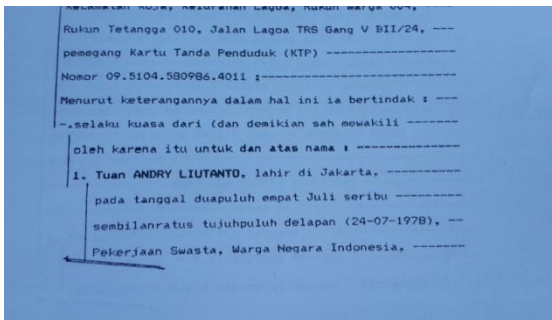
Peneliti dengan Mbak Wita yang bekerja pada bagian akuntansi.



Alat absensi sidik jari karyawan bagian manajemen



Meja pingpong yang biasa digunakan untuk bermain bersama karyawan di waktu senggang



Akte perusahaan bukti posisi kepemimpinan Pak Andry sebagai direktur



Buku pendalaman bisnis dalam bahasa Mandarin yang dipelajari oleh suksesor