

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **V.1. Kesimpulan**

Setelah menyelesaikan penelitian mengenai strategi suksesi pada perusahaan keluarga, peneliti mempunyai beberapa kesimpulan. Kesimpulan di dapat dari teori dan data yang telah diolah.

Hasil dari pada bab sebelumnya menyebutkan bahwa Karya Enggal merupakan sebuah perusahaan keluarga yang sedang mempersiapkan strategi suksesi untuk generasi yang kedua. Pemilik dari Karya Enggal menginginkan agar perusahaan tersebut akan tetap menjadi sebuah perusahaan keluarga dan diteruskan oleh anaknya. Untuk mempersiapkan generasi penerus, Bapak Samuel menggunakan penggabungan dua teori dari Bowman-Upton serta Churchill dan Hatten. Beberapa hambatan dalam pelaksanaan strategi suksesi juga dihadapi oleh Bapak Samuel antara lain: ketidakpercayaan konsumen terhadap generasi penerus, kurangnya kemampuan generasi penerus dalam bernegosiasi dengan konsumen, ego dari generasi penerus yang terkadang masih terlihat sangat jelas ketika bernegosiasi terhadap konsumen, jiwa kepemimpinan dari David belum begitu terlihat, dan yang terakhir tidak adanya pengetahuan atau *skill* dari salah satu generasi penerus.

Pada dasarnya strategi suksesi yang dilakukan oleh Bapak Samuel hampir sama dengan strategi yang digunakan oleh kebanyakan pemilik dari sebuah bisnis

keluarga. Karya Enggal hanya satu dari banyak bisnis keluarga yang melakukan perencanaan strategi suksesi. Setiap keluarga dan setiap bisnis mempunyai situasi yang berbeda-beda sehingga penerapan strategi yang dipakai tidak selalu sama dengan yang lain.

## **V.2. Saran**

Pada bab sebelumnya dijelaskan bahwa Bapak Samuel telah melakukan proses pemindahan kekuasaan kepada penerusnya. Proses yang dilakukan tersebut telah mencapai tahapan yang keenam di mana penerus telah dipersiapkan untuk belajar bekerjasama dengan generasi pertama dalam pengambilan keputusan perusahaan dalam artian bahwa generasi penerus telah banyak mempunyai andil dalam perusahaan. Namun, yang perlu diperhatikan ialah persiapan menuju ke tahapan terakhir yaitu pemindahan kekuasaan. Pemindahan kekuasaan berarti bahwa perusahaan tersebut akan diserahkan sepenuhnya kepada penerus dari perusahaan tersebut. Oleh karena itu dibutuhkan adanya kemampuan kepemimpinan. Kemampuan ini sangat penting untuk dipelajari dan dilakukan sejak dini agar pada waktu penyerahan kekuasaan, penerus telah benar-benar siap menjadi seorang pemimpin perusahaan menggantikan generasi sebelumnya.

Pelatihan kepemimpinan dapat dilakukan dengan berbagai cara antara lain dengan memberi kepercayaan mengelola beberapa karyawan yang ada dalam perusahaan tersebut untuk membantunya dalam menyelesaikan beberapa proyek pekerjaan. Dengan diberi kepercayaan mengelola sebagian karyawan, penerus

dapat belajar banyak hal salah satunya ialah tentang kepemimpinan. Hal ini juga dapat membuat rasa percaya diri menjadi meningkat. Pada proses pelatihan tersebut, peran dari generasi pertama tetap diperlukan baik sebagai motivator, kritikus, maupun sebagai pengawas perusahaan.

### **V.3 Keterbatasan Penelitian**

Beberapa keterbatasan pada penelitian yang menggunakan metode wawancara secara langsung yaitu wawancara yang kurang terstruktur sehingga menyebabkan waktu yang digunakan untuk melakukan wawancara kurang berjalan secara efektif dan efisien. Terdapat beberapa responden yang memberikan penjelasan yang begitu rinci mengenai perusahaan tersebut sehingga membutuhkan waktu yang lama pada waktu observasi dan wawancara. Keterbatasan yang lain ialah wawancara yang dilakukan harus menyesuaikan dengan jadwal ketersediaan waktu dari para responden. Bahkan untuk beberapa responden, waktu yang diberikan untuk wawancara tidak dapat berlangsung lama dikarenakan kesibukan dari responden sehingga dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diberikan juga hanya berupa jawaban-jawaban singkat. Dan pada metode ini peneliti harus mendengarkan dan mengingat setiap jawaban yang diberikan dengan seksama.

Dan masalah terberat yang dihadapi oleh peneliti ialah sulitnya menempatkan diri sebagai pihak yang *independent*. Di mana penelitian ini menggunakan perusahaan milik keluarga dari peneliti dan dalam penelitian tersebut peneliti juga dituntut

untuk dapat merefleksikan dirinya sendiri. Akan tetapi peneliti berusaha semaksimal mungkin agar dapat melakukan penelitian ini secara obyektif.

Tetapi, terdapat keuntungan dari penelitian ini yaitu akses penuh untuk mendapatkan semua informasi yang dibutuhkan selama penelitian. sehingga data dan informasi yang diperoleh lebih akurat dan lengkap.



## DAFTAR PUSTAKA

- Susanto, A.B. *World Class Family Business*. Jakarta: Quantumm Bisnis & Manajemen, 2005.
- Susanto, A.B, *Sukses Dalam Perusahaan Keluarga*. The Jakarta Consulting Group, 2006.
- Susanto, A.B, *Memasarkan High Value Products*, The Jakarta Consulting Group, 2006.
- Susanto, A.B, *Menguak Perusahaan Keluarga di Indonesia*, The Jakarta Consulting Group, 2006.
- Panglaykim, J. *Bisnis Keluarga: Perkembangan dan Dampaknya*. Yogyakarta: Andi Offset Publisher, 1984.
- Alcorn, Pat.B, *Sukses Mengelola Bisnis Keluarga*. Effhar & Dahara Prize, 1994.
- Whellen, Thomas, L. and J. David Hunger. *Strategic Management and Business Policy (10<sup>th</sup> edition)*. Prentice Hall, Education, Inc, 2006.
- Kuncoro, Mudrajad. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Universitas Gadjah Mada. Jakarta: Erlangga Offset Publisher, 2003.
- Bisnis Indonesia Online, *Resep Umur Panjang Usaha Keluarga*.
- Bowman-Upton, N. *Transferring Management in the Family-Owned Business*. Texas: Institute for Family Business, Baylor University, Waco, 1991.

Saputro, Intan. 2009. *Succession Planning and Strategy in Family Business: A Case Study of Anton Saputro Jewellery Yogyakarta*. Skripsi S-1. Manajemen. UAJY.

Dinari, Ria. 2008. *Succession Planning and Strategy in Family Business: A Case Study of Sampurna Photo Studio*. Skripsi S-1. Manajemen. UAJY.



## LAMPIRAN I

### Panduan Pertanyaan

#### Pertanyaan Pribadi (Untuk Pendiri Perusahaan):

1. Mengapa mendirikan dan menjalankan bisnis dalam bidang ini, perjalanan awal dari bisnis ini (asal mula)?
2. Kapan dan di mana bisnis ini didirikan? Apakah lokasi yang dipilih tersebut letaknya strategis atau tidak?
3. Apakah misi dari keluarga? Mengapa anda tetap teguh untuk mendirikan dan menjalankan bisnis ini?
4. Apakah anda memiliki visi keluarga?
5. Silsilah keluarga yang ada dalam bisnis ini? Anak keberapa dari berapa bersaudara?
6. Berapa jumlah kira-kira pada waktu awal pendirian bisnis ini?
7. Apa yang menjadi hambatan pada waktu pendirian bisnis tersebut?
8. Bagaimana cara yang dilakukan oleh pendiri utnuk dapat mempertahankan bisnis ini agar dapat tetap dapat bertahan hingga ssat ini?
9. Apakah anda memiliki rencana suksesi? Apakah rencana suksesi tersebut dituliskan?
10. Apakah rekan atau orang-orang penting yang lain menyediakan input atau saran?

11. Apakah rencana suksesi telah dikomunikasikan dengan orang-orang yang bersangkutan?
12. Apakah anda benar-benar percaya pada kemampuan suksesor atau penerus bisnis?
13. Apakah terdapat anggota keluarga yang didiskualifikasi sebagai penerus perusahaan?
14. Bagaimana cara anda melatih suksesor?
15. Apakah anda membutuhkan waktu untuk benar-benar melepaskan bisnis ini kepada suksesor atau penerus bisnis?
16. Apakah anggota keluarga dalam perusahaan dapat berkomunikasi secara efektif?
17. Apakah wanita diterima dalam bisnis keluarga ini? Jika tidak, Apa alasannya?
18. Apakah terdapat suatu sistem atau cara tertentu untuk memilih suksesor?

**Pertanyaan Pribadi (Untuk Penerus Perusahaan):**

1. Apakah anda memiliki keinginan untuk menjadi seorang penerus dari perusahaan keluarga ini? Jika tidak, Mengapa?
2. Apakah anda memiliki keinginan untuk bekerja di luar bisnis keluarga ini?
3. Apakah anda memiliki pendidikan yang dibutuhkan untuk menangani pekerjaan ini?



4. Apakah pelajaran yang paling berharga menurut anda yang bisa dijadikan pegangan untuk menjalankan perusahaan agar menjadi perusahaan yang lebih baik lagi?
5. Kekuatan apa yang anda miliki yang dapat menguntungkan bagi perusahaan?
6. Apakah anda memiliki visi sendiri untuk perusahaan?
7. Apakah anda bersedia untuk berkorban (seperti mengorbankan waktu untuk keluarga anda) demi menjalankan bisnis ini?
8. Apakah pilihan untuk menjadi penerus merupakan keinginan anda sendiri atau keinginan keluarga?
9. Apakah anda melihat bagaimana orang tua anda menjalankan nilai-nilai yang digambarkan dalam visi keluarga?

**Pertanyaan Pribadi (Untuk Isteri Pendiri Perusahaan):**

1. Apakah anda terlibat dalam bisnis suami? Jika tidak, Mengapa?
2. Apakah anda ingin menjadi penerus? Sebutkan alasan anda?
3. Apakah anda memiliki keinginan untuk bekerja di luar bisnis keluarga ini?
4. Apakah anda memiliki pendidikan dan keahlian yang dibutuhkan untuk menangani pekerjaan ini?
5. Apakah anda setuju dengan pilihan dari pendiri untuk meneruskan perusahaan tersebut kepada anak dan menantu anda kelak?

**Pertanyaan yang Berhubungan dengan Keluarga:**

1. Apakah telah terdapat diskusi keluarga mengenai permasalahan suksesi ini?
2. Siapakah yang akan memilih suksesor?
3. Pada usia berapa penerus yang potensial akan diijinkan untuk bekerja dalam bisnis keluarga ini?
4. Apakah terdapat pendidikan minimum yang harus dimiliki untuk menjadi suksesor?
5. Bagaimana permasalahan antar saudara diatasi?
6. Apakah suksesor akan memulai dari posisi awal atau posisi manajemen?
7. Apakah anggota keluarga dan rekan-rekan diberikan kesempatan untuk terlibat dalam bisnis keluarga berdasarkan atas kemampuan mereka?
8. Apakah semua suksesor yang potensial akan bekerja di pusat atau pada divisi yang berbeda?
9. Apakah saran dari suksesor benar-benar diperhitungkan?
10. Apakah anda selalu mengadakan pertemuan keluarga secara teratur?

**Pertanyaan Untuk Pendiri Perusahaan, Penerus potensial, dan Penerus:**

1. Apakah penerus memiliki kemauan untuk mengambil alih bisnis ini?
2. Bagaimana dengan keharmonisan keluarga?
3. Bagaimana hubungan antara pendiri dengan penerus?
4. Bagaimana dengan perencanaan kepemilikan?
5. Apakah pendiri mempercayai kemampuan dan maksud dari penerus?

**Pertanyaan yang Berhubungan dengan Bisnis:**

1. Apakah visi dari perusahaan?
2. Apakah pendiri memberitahukan para karyawan bahwa bisnis ini akan tetap berjalan dalam lingkaran keluarga?
3. Apakah bisnis keluarga ini mengikuti teknologi yang ada?
4. Apakah keluarga bersedia untuk berkorban sekarang untuk kesejahteraan di masa depan?

**Pertanyaan Pribadi (Untuk Anak dari Pendiri yang Tidak Menjadi Penerus):**

1. Bagaimana komentar anda saat anda mengetahui bahwa anda tidak terpilih menjadi calon penerus dari perusahaan?
2. Menurut anda apakah alasan dari pendiri yang menyebabkan anda tidak terpilih menjadi penerus perusahaan?
3. Jika suatu saat anda diminta untuk menjadi salah satu dari penerus perusahaan, apakah anda bersedia? Jelaskan alasan anda!
4. Ketika anda mempunyai ide yang dapat membantu perkembangan dari perusahaan, apakah anda akan menyampaikan ide tersebut atau diam saja? Berikan alasan anda!
5. Apakah yang menjadi kesibukan anda saat ini?

## JAWABAN PERTANYAAN

Berikut adalah jawaban dari para responden. Baik dari pendiri maupun dari anggota keluarga.

Penjelasan :

D = David

P = Pranata

L = Lydia

A = Atika

**Jawaban pertanyaan mengenai anggota keluarga maupun perusahaan keluarga.**

**Untuk pertanyaan Pribadi (Pendiri Perusahaan).**

1. Saya mendirikan usaha di bidang perkayuan karena memang merupakan hobby saya di bidang perkayuan (pembuatan kusen, pintu, dan meubel). Saya mengerjakannya dengan menggunakan mesin-mesin perkayuan antara lain mesin pasah, mesin gergaji, mesin *jointer*, mesin amplas, dan lain-lain. Karena memang saya dahulu sekolah di bidang permesinan, jadi pekerjaan ini sangat cocok dengan hobi dan sekolah saya.
2. Saya memulai usaha tersebut pada tahun 1986. Didirikan di Jalan Raya Parakan-Temanggung Km 4,1. Letaknya di antara kota Parakan dan Temanggung. Saya memilih tempat di luar kota karena memang saya

menggunakan *genset* dan mesin-mesin untuk bekerja jadi saya tidak mengganggu tetangga.

Mula-mula saya hanya bekerja di bidang kusen, pintu, dan jendela tetapi sekarang produk yang saya hasilkan bertambah yaitu meubel, kaca, dan alumunium.

3. Misi saya adalah saya bekerja sesuai dengan hobi saya dan melakukan pekerjaan tersebut dengan hati supaya dapat menghasilkan suatu produk yang terbaik.
4. Visi dari perusahaan saya ialah agar saya dapat membuat produk yang memuaskan pelanggan dan mempertahankan mutu dari produk yang dihasilkan dan dapat menjadi perusahaan yang ternama tidak hanya pada tingkat nasional tetapi juga di tingkat internasional serta dapat melakukan ekspor secara rutin.
5. Kami mempunyai tiga orang anak terdiri dari dua anak perempuan dan satu anak laki-laki. Anak pertama saya bernama Lydia Me Lina, anak kedua bernama David Wibowo, dan anak bungsu bernama Atika Novianty Hermawan.
6. Modal awal yang saya gunakan untuk membangun usaha ini sekitar Rp 10.000.000,00
7. Yang menjadi hambatan pada awal pendirian perusahaan adalah masalah pelanggan karena kami membuat pesanan berdasarkan pesanan dari pelanggan.

8. Bekerja dengan tekun, ulet, terus memperbaiki hasil-hasil produknya.
9. Rencana saya, saya dapat memberikan usaha ini untuk anak saya agar anak saya dapat mengembangkan dan menjadi orang yang lebih sukses dari saya.
10. Orang yang sering memberi saran dan masukan kepada saya ialah isteri dan kakak ipar saya. Dia selalu memperhatikan produk yang saya buat dan banyak saran yang mereka berikan. Ini membuat saya menjadi lebih semangat dan lebih terpacu untuk menghasilkan produk yang lebih baik lagi.
11. Sudah sejak awal agar mereka dapat menunjukkan potensi yang mereka miliki sejak dari awal.
12. Ya saya sangat yakin dengan anak saya bahwa ia pasti sanggup meneruskan perusahaan ini walaupun ia masih memerlukan banyak bimbingan dan pengalaman-pengalaman.
13. Caranya dengan memberikan beberapa pekerjaan yang mudah terlebih dahulu kepada anak tersebut supaya dapat dijadikan sebagai latihan dan praktek. Setelah ia mampu mengusai pekerjaan tersebut baru saya berikan pekerjaan yang lebih sulit.
14. Jelas hal itu membutuhkan waktu yang tidak sedikit karena untuk melepaskan bisnis tersebut, penerus harus benar-benar sudah siap.
15. Ya. Komunikasi dalam keluarga merupakan hal yang sangat penting jadi komunikasi harus dapat berjalan secara efektif dan efisien.
16. Ya. Alasannya: Sebenarnya baik anak perempuan ataupun laki-laki pada

dasarnya sama saja. Jadi anak perempuan juga boleh masuk dalam bisnis ini.

Yang lebih penting dari itu ialah kemampuan dan kemauan dari anak tersebut.

17. Saya tidak mempunyai cara khusus dalam menentukan penerus.

#### **Untuk Pertanyaan Pribadi (Penerus Perusahaan)**

1. D = Ya saya ingin dapat menjadi penerus dalam perusahaan keluarga karena bisnis tersebut sangat menarik dan cocok dengan karakter saya.

P = Untuk saat ini saya belum memikirkan menjadi penerus akan tetapi saya tidak tahu kedepannya karena yang lebih cocok untuk menjadi penerus adalah David karena memang dari awal dia yang dipersiapkan secara matang oleh pendiri untuk menjadi penerus.

2. D = Tidak. Saya tidak ada keinginan untuk bekerja di luar perusahaan karena saya ingin lebih fokus pada pekerjaan saya sekarang yaitu mempersiapkan diri untuk dapat menjadi penerus yang baik.

P = Tidak. Saya justru ingin dapat membuka cabang di Yogyakarta karena selama ini perusahaan tersebut hanya terdapat di Temanggung. Dan saya melihat pangsa pasar yang ada di Yogyakarta masih cukup luas terlebih untuk divisi kacanya.

3. D = Ya karena sejak dari awal pendiri telah mempersiapkan studi saya di bidang permeubelan agar dapat menjadi bekal untuk saya dalam mengembangkan perusahaan keluarga ini.

P = Tidak karena pendidikan yang saya miliki tidak ada hubungannya dengan kaca. Jadi untuk melanjutkan bisnis ini saya lebih pada pembelajaran dari pendiri dan banyak membaca dari majalah-majalah dan pengalaman-pengalaman yang saya dapatkan selama ini.

4. D = Pelajaran yang paling berharga ialah pengalaman. Karena dengan adanya pengalaman kita dapat menjadi orang yang lebih baik lagi.

5. P = Pelajaran yang paling berharga ialah pengalaman hidup dan permasalahan yang telah dihadapi karena dengan adanya pengalaman permasalahan yang ada, saya menjadi lebih dapat mengetahui apa yang sebaiknya saya lakukan agar dapat mengembangkan perusahaan.

6. D = Kekuatan yang saya miliki adalah saya mempunyai kekuatan di bidang tekniknya karena memang saya mempunyai dasar sekolah di bidang meubel sehingga di situlah kekuatan yang ada pada saya.

P = Kekuatannya di bidang pemasaran dan retail. Karena pendidikan saya adalah di bidang pemasaran sehingga saya mengerti bagaimana cara yang dapat digunakan untuk pemasaran.

7. D = Pasti. Saya mempunyai visi ke depan untuk dapat membawa perusahaan keluarga ini menjadi perusahaan internasional yang mampu melakukan ekspor secara rutin.

P = Ya. Saya ingin agar nantinya terdapat inovasi- inovasi baru dan dapat menggunakan teknologi-teknologi yang baru. Akan tetapi, visi ini tetap harus



dibicarakan terlebih dahulu seperti misalnya melalui *meeting* informal dan pada akhirnya dapat menjadi visi bersama.

8. D = Saat ini saya tidak terpikirkan untuk mengorbankan keluarga saya sendiri karena saat ini saya juga belum mempunyai keluarga sendiri. Dan bagaimanapun juga perusahaan ini adalah perusahaan yang harus dijalankan bersama dengan keluarga jadi menurut saya tidak ada alasan untuk mengorbankan keluarga sendiri demi melancarkan perusahaan.

P = Menurut saya untuk mengorbankan keluarga pastilah tidak. Karena perusahaan ini juga merupakan perusahaan keluarga yang mana perusahaan ini dijalankan secara bersama dengan keluarga. Berkorban di sini lebih saya artikan sebagai memberikan kemampuan terbaik yang saya miliki.

**Pertanyaan Pribadi (Untuk Isteri Pendiri Perusahaan)**

1. Ya. Saya sudah ikut terlibat sejak awal pendirian perusahaan ini. Di sini saya bertugas untuk membantu suami saya dalam mengurus keuangan perusahaan dan pengadaan bahan yang diperlukan serta mengurus gaji dari para karyawan.
2. Tidak. Alasannya: saya setuju dengan apa yang menjadi harapan dari suami saya yaitu memberikan perusahaan ini kepada anak saya karena perusahaan ini didirikan memang nantinya untuk diberikan kepada anak-anak saya.
3. Tidak. Karena saya sudah merasa menjadi bagian dari perusahaan ini dan

tidak ada alasan untuk saya dapat meninggalkan perusahaan ini.

4. Tidak.

5. Ya. Saya sangat menyetujui keputusan tersebut karena memang hal itulah yang menjadi keinginan saya. Saya dapat melihat anak saya bisa menjadi lebih sukses dari saya.

#### **Pertanyaan yang Berhubungan dengan Keluarga**

1. Ya. Sejak awal saya dan isteri telah membicarakan permasalahan suksesi ini kepada anak-anak saya.

2. Secara formal saya yang memilih suksesor. Akan tetapi, siapa yang terpilih itu tergantung dari anak itu sendiri apakah ia benar-benar mempunyai kemampuan atau tidak.

3. Tidak ada patokan khusus berapa usia penerus untuk meneruskan perusahaan. Yang lebih menjadi patokan ialah kesiapan dari penerus itu sendiri. Jika di usia muda ia telah mempunyai kesiapan dan kematangan yang dirasa mampu untuk menjalankan perusahaan maka anak tersebut telah diijinkan untuk mengelola perusahaan tersebut.

4. Sebenarnya tidak ada batas minimum pendidikan akan tetapi ketika kita mempunyai pendidikan yang dapat mendukung untuk pekerjaan yang kita lakukan maka hal itu dirasa akan lebih baik dan dapat digunakan untuk

mengembangkan perusahaan.

5. Setiap permasalahan diatasi dengan cara didiskusikan bersama-sama dengan anggota keluarga. Dalam hal ini komunikasi merupakan hal yang sangat penting agar dapat menemukan jalan keluar.
6. Suksesor akan menempati posisi sesuai dengan kemampuan yang ia miliki saat ini.
7. Ya. Setiap anggota keluarga diberikan kesempatan untuk dapat terlibat dalam perusahaan sesuai dengan kemampuan mereka masing-masing.
8. Suksesor yang ada akan ditempatkan pada divisinya masing-masing dengan harapan agar mereka dapat lebih fokus dan lebih terarah pada waktu bekerja.
9. Sangat diperhitungkan selama saran tersebut benar-benar dapat membantu perusahaan.
10. Tidak. Pertemuan yang ada tidak dilakukan secara teratur dan terjadwal. Pertemuan lebih sering diadakan di waktu makan malam, jam istirahat kantor, jam kantor. Dengan begitu suasana yang ada saat pertemuan akan menjadi lebih relaks dan santai.

**Pertanyaan untuk Pendiri Perusahaan, Penerus Potensial, dan Penerus**

1. Secara garis besar mereka memiliki kemauan untuk meneruskan perusahaan keluarga ini.
2. Keharmonisan keluarga terjalin dengan baik antar anggota keluarga yang ada.
3. Hubungan pendiri dengan penerus adalah hubungan sebagai seorang ayah dan anak. Dan hubungan ini tetap dijaga dengan baik agar dapat tetap terjalin kasih diantara anggota keluarga.
4. Rencana kepemilikan nantinya akan diberikan seluruhnya kepada penerus ketika penerus telah siap untuk meneruskan bisnis tersebut.
5. Ya. Saya percaya pada kemampuan anak-anak saya untuk meneruskan usaha yang telah saya bangun selama ini.

**Pertanyaan yang Berhubungan Dengan Bisnis**

1. Visi dari perusahaan adalah agar perusahaan dapat menjadi perusahaan yang ternama tidak hanya di wilayah sekitar tetapi juga dapat di tingkat nasional maupun internasional dan dapat melakukan ekspor secara rutin ke berbagai Negara.

2. Ya.
3. Pasti. Karena jika tidak mengikuti perkembangan jaman perusahaan ini akan tertinggal.
4. Karena perusahaan ini merupakan perusahaan keluarga yang dijalankan bersama dengan keluarga maka tidak ada alasan untuk mengorbankan keluarga. Yang lebih dipentingkan adalah bagaimana keluarga dapat melakukan yang terbaik guna kemajuan perusahaan secara bersama-sama.

**Pertanyaan Pribadi (Untuk Anak dari Pendiri yang Tidak Menjadi Penerus)**

1. L = Tidak menjadi masalah ketika saya mengetahui bahwa saya tidak menjadi penerus.  
  
A = Saya tidak memiliki komentar apa-apa karena bagi saya menjadi atau tidak menjadi penerus bukan suatu hal yang dapat membuat saya tidak mau membantu orang tua saya.
2. L = Mungkin karena saya memang dari awal tidak tertarik dengan bisnis tersebut maka saya tidak dijadikan penerus dalam perusahaan keluarga ini.  
  
A = Menurut saya mungkin karena pekerjaan ini lebih cocok dilakukan oleh anak lelaki dan saya masih lebih fokus pada studi saya.

3. L = Ya pasti bersedia karena bagaimanapun juga perusahaan ini perusahaan keluarga saya.

A = Ya. Saya akan memberikan yang terbaik yang saya bisa lakukan untuk perusahaan tersebut.

4. L = Ketika saya mempunyai ide, saya akan tetap memberitahukan kepada keluarga.

A = Ya, saya akan memberitahukan kepada keluarga.

**LAMPIRAN II**

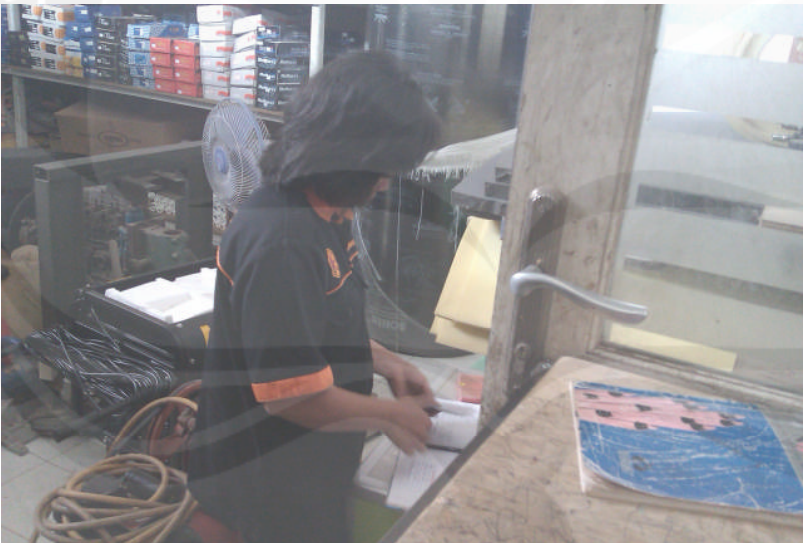
**Gambar: *The Big Bos* Karya Enggal.**



**Gambar : Karyawan dari Karya Enggal yang sedang mengangkat kaca pesanan dari konsumen.**



**Gambar: Salah satu contoh kaca yang akan digrafir.**



**Gambar: Karyawan dari perusahaan Karya Enggal yang bertugas dibagian peralatan dan gudang**





**Gambar: Gudang penyimpanan alat dan asesoris yang digunakan dan dijual di perusahaan Karya Enggal.**



**Gambar: Karyawan Karya Enggal yang sedang mengerjakan pesanan dari konsumen dengan menggunakan mesin.**



**Gambar: Salah seorang karyawan Karya Enggal yang sedang menyetel meubel yang sudah melalui proses *finishing*.**



**Gambar: Salah satu alat yang digunakan untuk memotong tripleks.**



**Gambar: Salah satu pelanggan yang sedang dilayani oleh Ibu Febe.**



**Gambar: Sofa yang terdapat dalam *shows room* Karya Enggal.**





**Gambar: Contoh dari *kitchen set* di Karya Enggal.**



**Gambar: Variasi meja kaca yang terdapat di Karya Enggal.**