

BAB 4

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

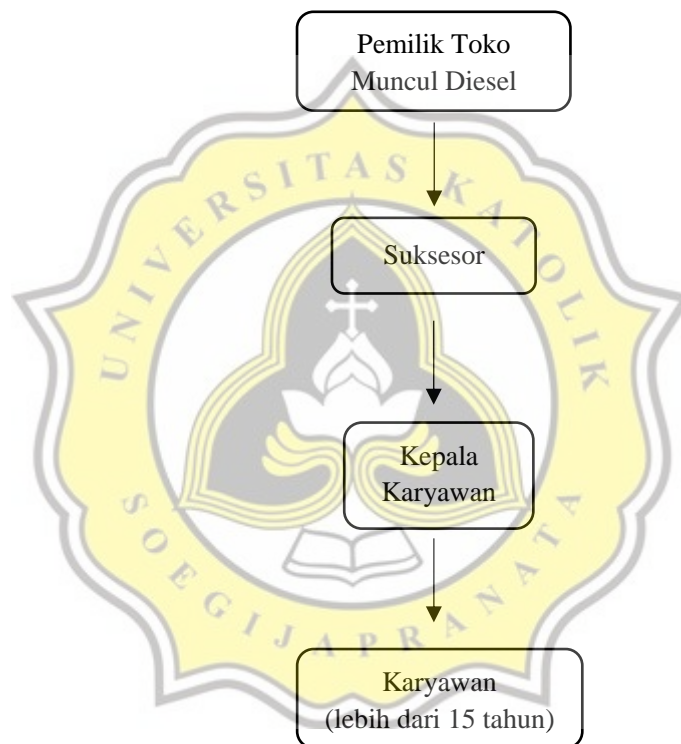
Toko Muncul Diesel merupakan Bisnis yang bergerak di bidang penjualan *sparepart bus* dan *truck*. Merk *Sparepart* yang dijual oleh Toko Muncul Diesel bermacam-macam, seperti: *Mercedes Benz*, *Hino*, dan dan lain-lain. Toko Muncul Diesel dibangun oleh pemiliknya Ibu Krisnawati Santibi dan Alm. Suami sejak tahun 1983 berada di jalan Jurnatan B 16, Semarang. Di ruko inilah Toko Muncul Diesel berdiri dan belum pernah pindah, Ibu Krisnawati dan Alm. Suami pernah menyewa ruko tepat di samping Toko Muncul Diesel untuk di jadikan gudang untuk menyimpan barang tetapi karena masa sewa sudah habis dan tidak di perpanjang, saat ini gudang berlokasi di daerah Pelamongan, gudang tersebut di jadikan tempat penyimpanan terutama *sparepart-sparepart* berukuran besar seperti *velg truck* dan sebagainya karena di toko tempatnya terbatas dan di utamakan untuk *sparepart* yang vital. Karena gudang kebanyakan berisi barang berat di perlukan lebih dari 1 orang setiap menyimpan atau mengambil barang, biasanya Bapak Joko di bantu oleh karyawan lainnya tetapi tidak jarang Pak Oscar juga membantu Bapak Joko karena karyawan lain di butuhkan untuk tetap di toko untuk ambil *stock* barang di belakang, dan ada karyawati yang bertugas memberi kode ke beberapa *sparepart* tetapi jika toko sedang lengang karyawan lain ikut membantu menulis kode dan karyawati tersebut terkadang ikut melayani pembeli dan mengambil *sparepart* yang sederhana dan tidak terlalu berat, tetapi karena saat ini sedang hamil besar karyawati tersebut kebanyakan di depan untuk melayani pembeli.

Dalam penelitian ini yang menjadi responden adalah pemilik dan karyawan Toko Muncul Diesel yang terdiri dari empat responden yaitu pemilik perusahaan (Ibu Krisnawati), anak pertama (Suksesor), kepala karyawan (Pak Oscar) dan karyawan (Bapak Joko) yang sudah bekerja lebih

dari 15 tahun di Toko Muncul Diesel. Berdasarkan keterangan diatas menunjukkan bahwa antara responden berjenis kelamin laki-laki dan berjenis kelamin perempuan sama jumlahnya, yaitu 2 perempuan dan 2 laki-laki. Responden diminta untuk menjawab pertanyaan yang diberikan peneliti yang berisi tentang indikator dari karakter kesuksesan suksesor Poza (2010). Berikut struktur organisasi Toko Muncul Diesel:

Gambar 4.1.

Struktur Organisasi



Gambar 4.2.

Toko Muncul Diesel



4.2. Analisis

4.2.1. Analisis Setiap Variabel

Dalam analisis ini akan memberikan penjelasan mengenai hasil penelitian yang telah dilakukan yang terdiri dari delapan variabel analisis karakter calon suksesor Toko Muncul Diesel berdasarkan karakter kesuksesan suksesor Poza (2010), yaitu : Bimbingan pendiri terhadap Suksesor, Pemahaman Suksesor terhadap bisnis, Kemampuan Suksesor dalam menentukan strategi bisnis, Suksesor mampu mengelola sumber daya manusia perusahaan, Suksesor mempunyai motivasi atau keinginan dari dalam diri sendiri, Suksesor dihormati oleh karyawan yang berasal dari luar keluarga, *supplier*, konsumen dan anggota keluarga, Suksesor dapat mengontrol kepemilikan (*ownership*) dan kepemimpinan para *stakeholder* dan Suksesor fokus pada masa depan bisnis.

1. Bimbingan pendiri terhadap Suksesor.

Pemimpin perusahaan melakukan *mentoring* terhadap Suksesornya, pimpinan yang harus melakukannya karena mempunyai kemampuan untuk memberikan banyak pengetahuan tentang bisnis yang nanti akan dipimpinya. Dengan mempunyai etos kerja yang tinggi dan juga dilengkapi dengan keterampilan yang solid generasi penerus atau Suksesor akan mendapatkan rasa hormat dari semua yang berperan aktif di dalam perusahaan seperti, karyawan yang berasal dari luar keluarga maupun keluarga, *supplier* atau pemasok, kosumen dan lainnya.

Tabel 4.1.

Jawaban Responden “Bimbingan Pendiri Terhadap Suksesor”

No.	Pertanyaan	Pemilik	Suksesor	Kepala Karyawan	Karyawan	Kesimpulan
1.	a. Apakah Suksesor dilibatkan dalam pelayanan kepada pelanggan secara langsung?	Sejak kecil Suksesor telah dibiasakan oleh Ibu Krisnawati untuk berinteraksi dengan pembeli, terlebih saat ini Suksesor melayani pembeli secara langsung.	Selama 5 tahun ini Suksesor berinteraksi dengan pembeli dan membangun hubungan yang baik dengan pembeli.	Suksesor melayani pembeli secara langsung terutama saat Ibu Krisnawati ada keperluan Suksesor selalu siap dalam melayani keperluan pelanggan.	Suksesor sudah lihai dalam menanggapi pesanan, menghadapi keluhan, serta memberikan masukan kepada para pelanggan.	Sejak kecil Suksesor sudah terbiasa dengan suasana toko termasuk berinteraksi dengan pelanggan, Semenjak 5 tahun membantu ditoko tentu suksesor melayani pelanggan secara langsung .
2.	b. Apakah pimpinan toko Muncul Diesel	Ibu Krisnawati menyerahkan pembukuan kepada Suksesor, tetapi	Sejak awal bergabung di toko sampai sekarang Suksesor telah dipercaya untuk	Suksesor memegang pembukuan, dengan masih dalam bimbingan oleh Ibu Krisnawati.	Untuk sekarang ini Suksesor yang memegang pembukuan dengan	Sejak <i>full time</i> membantu mengelola Toko salah satu tugas

	mengajarkan pembukuan?	tetap dalam pengawasan Ibu Krisnawati.	memegang pembukuan dengan pengawasan dari Ibu Krisnawati.		bantuan dari Ibu Krisnawati.	Suksesor adalah mengelola pembukuan tentu dengan bimbingan dari Ibu Krisnawati.
3.	c. Apakah pimpinan toko Muncul Diesel Melibatkan Suksesor dalam menuliskan nota pembelian?	Suksesor dilibatkan dalam penulisan nota, dengan ketentuan penulisan nota yang telah Ibu Krisnawati selaku pemilik	Penulisan nota pembelian merupakan salah satu tugas utama Suksesor.	Selain melayani pembeli Suksesor juga dipercaya oleh Ibu Krisnawati untuk menulis nota.	Ada tiga orang yang memiliki wewenang untuk menulis nota yaitu Ibu Krisnawati, Suksesor dan Pak Oscar selaku kepala Karyawan.	Dari awal semenjak Suksesor membantu mengelola toko salah satu tanggung jawab Suksesor adalah menulis nota.

1. Sejak kecil Suksesor telah dikenalkan pada lingkungan Toko Muncul Diesel oleh orangtua Suksesor selaku pemilik perusahaan dan mulai terlibat dalam membantu mengelola toko sejak 5 tahun yang lalu.
2. Keterlibatan Suksesor dalam Muncul Diesel tidak terlepas dari bimbingan Ibu Krisnawati beliau dengan terbuka membimbing dan mengajarkan beberapa hal terkait dengan pengelolaan dan kegiatan rutin inti yang ada pada Toko Muncul Diesel seperti pembukuan maupun menulis nota.
3. Pemilik juga melibatkan Suksesor untuk bertemu serta membangun hubungan baik dengan pelanggan Toko Muncul Diesel dengan melayani pesanan maupun keluhan dari pelanggan. Pengalaman Suksesor ikut terlibat langsung di dalam Toko Muncul Diesel menjadikan pengetahuan Suksesor akan perusahaan semakin bertambah dan menjadi bekal bagi Suksesor sebagai penerus kepemilikan Toko Muncul Diesel.

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa karakteristik Suksesor telah sesuai dengan karakteristik kesuksesan Suksesor Poza (2010) "Bimbingan Pendiri Terhadap Suksesor", dimana dalam karakteristik ini *mentoring* pemilik terhadap Suksesor sangat penting karena pemilik memiliki pengetahuan yang banyak tentang perusahaan dan dalam kasus ini Pemilik Muncul Diesel sudah memberikan bimbingan atau *mentoring* terhadap Suksesor dengan mengajak dan mengajarkan Suksesor untuk memperhatikan dan ikut terlibat secara langsung dalam setiap kegiatan yang ada pada Toko Muncul Diesel seperti mengelola pembukuan, menulis nota, melayani pesanan maupun keluhan dari pelanggan.

2. Pemahaman Suksesor terhadap bisnis

Suksesor dituntut untuk memahami dan mengerti akan keadaan perusahaan yang nantinya akan dipimpinnya, salah satu cara untuk mendapatkan pemahaman keadaan perusahaan adalah dengan melewati banyak jam kerja dan melakukan tugas-tugas yang diberikan. Proses dalam melakukan pekerjaan akan menentukan apakah Suksesor yang dipilih sudah tepat.



Tabel 4.2.

Jawaban Responden “Pemahaman Suksesor Terhadap Bisnis”

No.	Pertanyaan	Pemilik	Suksesor	Kepala Karyawan	Karyawan	Kesimpulan
1.	a. Apakah Suksesor memiliki pengetahuan tentang bermacam tipe <i>sparepart</i> setiap merek?	Pengetahuan Suksesor mengenai tipe-tipe sudah sangat baik.	Suksesor dapat dikatakan sudah cukup baik dan cukup menguasai dalam merekomendasikan <i>sparepart</i> yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan.	Pengetahuan Suksesor untuk orang yang baru berkecimpung sekitar 5 tahun sudah sangat baik.	Bagi Bapak Joko kemampuan Suksesor sudah sangat baik perihal pengetahuan tentang <i>sparepart</i> .	Dengan dukungan dari Ibu Krisnawati dan karyawan lain serta pengalaman Suksesor membantu toko selama 5 tahun pengetahuan Suksesor tentang tipe-tipe <i>sparepart</i> sudah baik.
2.	b. Sudahkah Suksesor mengenal	Ibu Krisnawati menyerahkan tanggungjawab yang	Bagi Suksesor membangun hubungan yang baik dengan	Segala hal yang berkaitan dengan <i>supplier</i> menjadi	<i>supplier</i> yang datang ke toko atau menelpon pasti	Sejak Suksesor membantu di toko urusan <i>supplier</i>

	<i>supplier</i> masing-masing merek <i>sparepart</i> ?	berkaitan dengan <i>supplier</i> kepada Suksesor.	<i>supplier</i> merupakan peranan yang cukup penting dalam keberlangsungan kegiatan jual beli dalam Toko Muncul Diesel.	tanggung jawab Suksesor.	langsung bertemu ataupun dihubungkan dengan Suksesor.	sudah di serahkan kepada suksesor, otomatis suksesor mengenal para supplier.
3.	c. Sudahkah Suksesor mengenal setiap karyawan yang bekerja pada perusahaan?	Suksesor mengenal masing-masing karyawan baik karyawan lama maupun karyawan baru bahkan sampai keluarganya.	Pesan yang diingat oleh Suksesor dari Ibu Krishawati adalah selalu menjaga hubungan dengan pihak internal merupakan hal yang penting, dengan harapan terbangunnya suasana kerja yang kondusif dan harmonis.	Suksesor tidak pernah merasa sungkan mengajak para karyawan untuk berbincang-bincang.	Suksesor merupakan seseorang yang mudah bergaul dan membangun keakraban dengan para karyawan di Toko Muncul Diesel.	Sejak sebelum membantu di Toko Muncul Diesel Suksesor sudah mengenal para karyawan.

1. Berlahan tapi pasti Suksesor mulai mengenal dan mengerti berbagai macam merek *sparepart*, bukan hanya merek tetapi juga Suksesor mengerti kegunaan, kekurangan, kelebihan, kisaran harga dan berani merekomendasikan *sparepart* yang tepat untuk pelanggan.
2. Suksesor membekali diri menambah wawasan dengan membaca katalog update tahunan dan tidak malu untuk bertanya pada Ibu Krisnawati ataupun dengan karyawan yang lainnya. Bagi Suksesor bertukar pikiran dan pendapat merupakan cara tepat untuk menambah wawasan ataupun menyelesaikan persoalan yang dihadapi oleh pelanggan.
3. Tidak hanya mengenal produk yang dijual oleh Toko Muncul Diesel tetapi Suksesor juga menjalin relasi yang baik dengan karyawan maupun *supplier-supplier sparepart*, bagi Suksesor menjalin relasi dengan karyawan dan *supplier* juga merupakan salah satu kunci yang penting untuk keberlangsungan Toko Muncul Diesel.

Dari uraian diatas dapat diketahui bahwa karakteristik Suksesor telah sesuai dengan karakteristik kesuksesan Suksesor Poza (2010) “Pemahaman Suksesor Terhadap Bisnis”, dimana dalam karakteristik ini Suksesor dituntut untuk memahami dan mengerti akan keadaan perusahaan dengan cara melewati banyak jam kerja dan melakukan tugas-tugas dan dalam kasus ini pemahaman Suksesor Muncul Diesel mengenai berbagai macam, kegunaan, kekurangan, kelebihan, kisaran harga dan berani merekomendasikan *sparepart* yang tepat untuk pelanggan, diperoleh dari kegiatannya membantu Ibu Krisnawati dengan terjun langsung dalam Toko Muncul Diesel dan berdinamika dengan karyawan maupun *supplier sparepart* yang sudah di jalani selama 5 tahun.

3. Kemampuan Suksesor dalam menentukan strategi bisnis.

Selain memiliki keterampilan yang bisa diandalkan, Suksesor juga harus dapat membuat dan merancang strategi bisnis yang akan membawa perusahaan memiliki kinerja bisnis yang lebih baik lagi dari sebelumnya. Hasil dari kinerja yang lebih baik menjadikan perusahaan mempunyai pendapatan yang lebih baik. Pada tahap ini Suksesor telah melewati proses *coaching* dan *mentoring* dan juga sudah memiliki pengalaman kerja.



Tabel 4.3.

Jawaban Responden

“Kemampuan Suksesor Dalam Menentukan Strategi Bisnis”

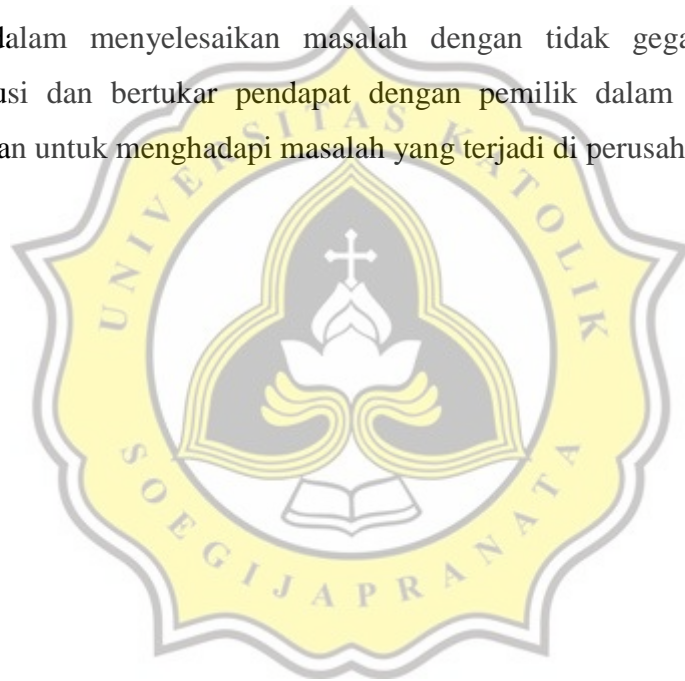
No.	Pertanyaan	Pemilik	Suksesor	Kepala Karyawan	Karyawan	Kesimpulan
1.	a. Sudahkah Suksesor menuangkan kemampuan untuk mengaplikasikan sistem <i>modern (digital)</i> pada toko Muncul Diesel?	Suksesor memberi masukan kepada Ibu Krisnawati untuk memakai sistem komputer untuk mengecek stok dan lain sebagainya.	Suksesor memiliki rencana menggunakan sistem komputerisasi, dan menggunakan perangkat yang lebih <i>update</i> agar lebih efektif dan efisien dalam mengecek ketersediaan stok, pembuatan nota dan lain-lain.	Bagi Kepala Karyawan bukan menjadi suatu masalah mengikuti kemajuan teknologi yang bertujuan untuk kemajuan toko, hanya saja tetap ada kendala untuk beliau ataupun karyawan lain yang tidak begitu paham dengan teknologi.	Suksesor telah memberitahukan rencananya kepada karyawan, hanya saja dari pihak karyawan belum mengerti kenapa rencana tersebut belum terealisasikan.	Suksesor memiliki keinginan dan rencana menggunakan sistem komputer kedalam toko Muncul Diesel. .

2.	b. Langkah seperti apa yang dilakukan oleh suksesor saat menghadapi permasalahan yang ada di toko Muncul Diesel?	Selaku Ibu dan Pemilik Toko Muncul Diesel Ibu Krisnawati beranggapan bahwa suksesor telah mampu menyelesaikan masalah yang ada di Toko Muncul Diesel.	Terkadang Suksesor masih ragu dalam mengambil keputusan sehingga untuk menyelesaikan masalah Suksesor pasti mengajak Ibu Krisnawati untuk berdiskusi dan bertukar pendapat.	Untuk masalah internal antar karyawan Suksesor mampu menyelesaikan tanpa melibatkan Ibu Krisnawati.	Suksesor merupakan pribadi yang perlahan namun pasti dalam menyelesaikan permasalahan seperti kesalahan penulisan nota, komplai dari pelanggan, maupun dengan <i>supplier</i> .	Suksesor dapat menyelesaikan masalah yang ada terkait beberapa masalah baik dengan <i>supplier</i> , pelanggan maupun antar karyawan, dengan tidak gegabah mengambil keputusan dan memberikan jalan keluar yang tepat.
----	--	---	---	---	---	--

1. Suksesor memiliki harapan dengan semakin luasnya pemasaran produk dari produk-produk perusahaan yang dikenal melalui mulut ke mulut dari pelanggan yang sudah menjadi langganan diperusahaan, semakin terdepan pula perusahaan dalam memanfaatkan kemajuan teknologi untuk menggunakan sistem, dan perangkat yang lebih update supaya lebih efektif dan efisien dalam hal mengecek ketersediaan stok, pembuatan nota dan lain-lain.
2. Akan tetapi harapan di atas belum dapat direalisasikan dikarenakan beberapa hal yang menjadi kendala diantaranya kegemaran dan kebiasaan pemilik yang lebih nyaman mengecek ketersediaan stok dan pembuatan nota secara manual, serta tidak mudah untuk menggeser dari sistem manual menjadi sistem komputerisasi mengingat karyawan tidak begitu fasih dalam menggunakan teknologi komputerisasi.
3. Suksesor selalu sigap dalam menyelesaikan masalah agar masalah tersebut dapat dituntaskan saat itu juga sehingga tidak mengganggu berjalannya kegiatan yang ada dalam perusahaan. Seperti pengalaman Suksesor saat menghadapi komplain dari customer dimana radiator tidak cocok di *truck*, tetapi saat Suksesor teliti kembali Suksesor sudah memberikan seri sesuai yang di minta. Setelah Suksesor menanyakan tipe trucknya ternyata yang seharusnya radiatornya bukan seri tersebut karena kardus masih lengkap dan belum terpasang dan digunakan jadi diperbolehkan untuk di tukar.
4. Setiap keputusan yang dibuat oleh Suksesor harus mendapatkan persetujuan dari Pemilik. Tetapi pemilik juga memberikan kepercayaan kepada Suksesor untuk dapat mengambil keputusan guna menyelesaikan masalah sederhana yang dihadapi oleh perusahaan saat pemilik tidak berada di toko.

Dari uraian diatas dapat diketahui bahwa karakteristik Suksesor telah sesuai dengan karakteristik kesuksesan Suksesor Poza (2010) “Kemampuan Suksesor Dalam Menentukan Strategi Bisnis”, dimana dalam karakteristik ini Suksesor

selain memiliki keterampilan yang bisa diandalkan juga membuat dan merancang strategi bisnis yang akan membawa perusahaan memiliki kinerja bisnis yang lebih baik lagi dari sebelumnya dan dalam kasus ini Suksesor Muncul Diesel sudah jeli dalam melihat peluang dengan merancang akan memanfaatkan kemajuan teknologi komputerisasi dengan harapan dapat mempermudah kegiatan dalam perusahaan seperti mengecek stok dan menulis nota menjadi efektif dan efisien. Hanya saja karena beberapa kendala harapan tersebut belum dapat direalisasikan untuk sekarang ini. Kemampuan Suksesor dalam menentukan strategi bisnis ini juga di liat dari bagaimana Suksesor cukup andal dalam menyelesaikan masalah dengan tidak gegabah tetapi tetap berdiskusi dan bertukar pendapat dengan pemilik dalam membuat sebuah keputusan untuk menghadapi masalah yang terjadi di perusahaan.



4. Suksesor mampu mengelola mengendalikan sumber daya manusia perusahaan.

Kemampuan mengendalikan dan mengontrol karyawan wajib dimiliki oleh seorang Suksesor. Suksesor harus mampu mengendalikan sumber daya manusianya sehingga karyawan bekerja sesuai dengan yang di intruksikan dan mencapai target yang sudah ditetapkan.



Tabel 4.4.

Jawaban Responden

“Suksesor Mampu Mengelola Sumber Daya Manusia Perusahaan”

No.	Pertanyaan	Pemilik	Suksesor	Kepala Karyawan	Karyawan	Kesimpulan
1.	a. Bagaimana Suksesor membagi dan menentukan setiap tugas masing-masing karyawannya?	Suksesor memiliki tugas untuk mengawasi kinerja karyawan, serta mengelola kemampuan karyawan agar dapat bekerja dengan kemampuan yang optimal.	Karena setiap karyawan memiliki <i>jobdesc</i> masing-masing Suksesor hanya mengawasi agar mereka bekerja maksimal.	Ketika Suksesor melihat kemampuan karyawan yang dapat dioptimalkan Suksesor dengan terbuka akan meminta karyawan tersebut untuk membantu dalam penulisan nota untuk pelanggan.	Karyawan memiliki pengalaman dimana kemampuan lain dari dalam dirinya dilihat oleh Suksesor	Setiap karyawan telah memiliki tugas masing-masing dari Ibu Krisnawati dan Suksesor memiliki wewenang untuk mengawasi kinerja setiap karyawan serta mengelola kemampuan karyawan secara optimal.

2.	b. Apakah Suksesor dapat memberi masukan yang membangun (pujian atau teguran) bagi karyawan?	Dengan komunikasi yang baik dan sikap saling menghormati Suksesor dapat menegur karyawan yang melakukan kesalahan tanpa membuat karyawan tersebut tidak enak hati.	Bagi Suksesor penting untuk menjaga komunikasi dengan karyawan, dengan komunikasi dua arah.	Suksesor dapat bekerja dengan profesional saat ada karyawan yang melakukan kesalahan Suksesor menegur dengan bijak, dan sebaliknya Suksesor juga tidak segan untuk memberi pujian pada karyawan.	Karyawan yang rajin pasti mendapatkan pujian dari Suksesor, sedangkan apabila karyawan melakukan kesalahan tidak hanya di tegur tetapi juga diberi saran.	Suksesor biasa memberi pujian, teguran dan saran. Dan suksesor juga menerima setiap masukan yang diberikan karyawan untuk dirinya. Sehingga tercipta hubungan yang baik dan suasana yang nyaman.
----	--	--	---	--	---	--

1. Karyawan di Toko Muncul Diesel telah dibagi kedalam *jobdesc* masing-masing sehingga mudah untuk Suksesor memantau dan mengetahui setiap kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Pemilik dan Suksesor selalu menanamkan saling percaya, terbuka dan saling menghargai pada setiap karyawan yang bekerja pada Toko Muncul Diesel.
2. Ketika dirasa oleh Suksesor terdapat kinerja karyawan yang kurang maksimal Suksesor segera menegur karyawan dan diberikan saran agar dapat mengoptimalkan kemampuannya, ketika Suksesor diharuskan menegur Suksesor menegur dengan sopan tetap menghormati dan tidak dengan semena-mena. Contohnya seperti saat ada karyawan yang menaruh barang yang tidak jadi di beli sembarangan (tidak dikembalikan tempatnya) lebih dari 2 kali biasanya Suksesor menegur, agar jangan sampai terulang kelalaian yang ke 3 kalinya.
3. Suksesor yang dengan tetap berdiskusi dengan pemilik perusahaan untuk memberikan kepercayaan kepada Pak Joko untuk dapat menulis nota melihat Pak Joko mampu dan teliti dalam mengerjakan tanggung jawab tersebut.

Dari uraian tersebut dapat diketahui bahwa karakteristik Suksesor telah sesuai dengan karakteristik kesuksesan Suksesor Poza (2010) “Mengelola Sumber Daya Manusia Perusahaan”, dimana dalam karakteristik ini Suksesor wajib dapat mengendalikan dan mengontrol karyawan agar karyawan bekerja sesuai yang di intruksikan dan mencapai target dan dalam kasus ini dengan terjun langsung ke perusahaan dengan mengamati dan melihat kegiatan yang sudah berlangsung Suksesor Muncul Diesel mengetahui setiap kemampuan yang dimiliki karyawan. Suksesor juga terbuka untuk komunikasi dua arah sehingga Suksesor dan karyawan yang lainnya dapat saling memberi masukan untuk kemajuan perusahaan. Sehingga, Suksesor dapat memaksimalkan kinerja para karyawan sesuai kemampuan masing-masing dan menciptakan lingkungan nyaman bagi para karyawan agar karyawan dapat bekerja dengan optimal.

5. Suksesor mempunyai motivasi atau keinginan dari dalam diri sendiri untuk memimpin perusahaan.

Keinginan untuk memimpin perusahaan harus muncul dari dalam diri sendiri dan tidak ada unsur paksaan dari keluarga. Sehingga Suksesor tidak terjebak dalam pekerjaan yang tidak diinginkannya. Tidak peduli seorang wanita atau seorang laki-laki Suksesor harus mengerti dan paham bahwa misi yang akan diembannya adalah untuk memimpin sebuah perusahaan yang menyangkut banyak orang didalamnya.



Tabel 4.5.

Jawaban Responden “Suksesor Mempunyai Motivasi Atau Keinginan Dari Dalam Diri Sendiri Untuk Memimpin Perusahaan”

No.	Pertanyaan	Pemilik	Suksesor	Kepala Karyawan	Karyawan	Kesimpulan
1.	a. Apakah Suksesor memiliki keinginan sendiri untuk meneruskan kepemimpinan perusahaan Muncul Diesel tanpa paksaan dari keluarga?	Suksesor memastikan bahwa keinginan untuk meneruskan kepemimpinan perusahaan di Toko Muncul Diesel datang dari dalam dirinya tanpa adanya paksaan.	Suksesor memiliki ketertarikan terhadap dunia bisnis serta menyadari tanggung jawabnya sebagai anak sulung hal tersebut yang membuat Suksesor yakin terhadap keinginannya untuk dapat meneruskan kepemimpinan perusahaan di Toko Muncul Diesel.	Bagi kepala karyawan pertanyaan ini merupakan pertanyaan pribadi beliau menyarankan untuk langsung bertanya pada Ibu Krisnawati dan Suksesor.	Karyawan menganggap bahwa pertanyaan ini merupakan pertanyaan pribadi, sehingga beliau menyarankan untuk langsung bertanya pada Ibu Krisnawati dan Suksesor.	Suksesor ingin meneruskan perusahaan ini tanpa paksaan karena selain tertarik juga terdapat rasa tanggung jawab dalam dirinya.

2.	b. Apakah Suksesor memiliki pengetahuan dan kemampuan sebagai modal melanjutkan kepemimpinan perusahaan?	Bagi Ibu Krisnawati kemampuan serta rencana yang dimiliki oleh Suksesor untuk memakai sistem komputerisasi merupakan modal yang baik untuk meneruskan toko di era seperti sekarang.	Bagi Suksesor pengetahuan dan kemampuan yang Suksesor dapatkan terkait hubungan Suksesor dengan karyawan, Konsumen serta <i>supplier</i> dapat menjadi bekal Suksesor untuk melanjutkan kepemimpinan perusahaan di Toko Muncul Diesel. menurut saya sudah cukup baik.	Suksesor merupakan seseorang yang belajar dengan cepat.	Menurut karyawan selama Suksesor membantu di toko pengetahuannya akan produk sudah sangat baik.	Dengan pengetahuan dan kemampuan yang Suksesor dapat selama 5 tahun membantu di toko di tambah keinginan Suksesor menggunakan teknologi serta kemauan Suksesor untuk terus belajar, menjadikan hal-hal tersebut modal untuk menjadi penerus kepemimpinan.
----	--	---	---	---	---	---

1. Pemilik Perusahaan yang adalah Ibu dari Suksesor telah berbincang dari hati ke hati untuk memastikan dan benar adanya keinginan untuk meneruskan usaha Toko Muncul Diesel datang dari hati Suksesor tanpa adanya paksaan.
2. Selama kurang lebih lima tahun Suksesor membantu Ibu Krisnawati di perusahaan sebagai karyawan membuat Suksesor banyak mendapatkan pengetahuan tentang perusahaan dan sampai saat ini Suksesor masih selalu belajar akan perusahaan di bawah bimbingan langsung dari pemimpin perusahaan.
3. Suksesor merupakan satu-satunya yang akan melanjutkan perusahaan karena sang adik yang sudah berkeluarga dan tinggal jauh dari perusahaan.

Dari uraian diatas dapat diketahui bahwa karakteristik Suksesor telah sesuai dengan karakteristik kesuksesan Suksesor Poza (2010) “Suksesor Mempunyai Motivasi Atau Keinginan Dari Dalam Diri Sendiri Untuk Memimpin Perusahaan”, dimana dalam karakteristik ini keinginan untuk memimpin perusahaan harus muncul dari dalam diri Suksesor sendiri dan tidak ada unsur paksaan dari keluarga, sehingga Suksesor tidak terjebak dalam pekerjaan yang tidak diinginkannya dan dalam kasus ini Suksesor Muncul Diesel memiliki inisiatif dan motivasi yang muncul dari dalam dirinya sendiri. Hal ini terlihat dari Suksesor yang membantu serta berperan aktif selama kurang lebih lima tahun ini. Tanpa adanya paksaan dari pihak keluarga maupun dari pihak luar keluarga yang ada hanya kesadaran untuk tanggung jawab dalam meneruskan bisnis keluarga. Pengetahuan dan kemampuan juga perlahan mulai di dapat dari pengalamannya selama lima tahun membantu di perusahaan, sehingga Suksesor memiliki modal untuk meneruskan kepemimpinan pemimpin saat ini.

6. Suksesor dihormati oleh karyawan yang berasal dari keluarga maupun luar keluarga, *supplier*, konsumen, dan anggota keluarga.

Peraturan, perintah dan pendapat seorang Suksesor bisa diterima serta dihormati oleh semua yang berperan dalam perusahaan seperti karyawan yang berasal dari keluarga atau dari luar keluarga. Selain itu juga konsumen, anggota keluarga dan juga *supplier*. Yang tidak kalah penting adalah Suksesor harus mampu membuat keputusan yang mampu menjangkau semua yang berperan dalam perusahaan.



Tabel 4.6.

Jawaban Responden “Suksesor dihormati oleh karyawan yang berasal dari keluarga maupun luar keluarga, supplier, konsumen, dan anggota keluarga.”

No.	Pertanyaan	Pemilik	Suksesor	Kepala Karyawan	Karyawan	Kesimpulan
1.	a. Bagaimana karyawan menanggapi Intruksi dan arahan yang diberikan Suksesor?	Para karyawan yang selalu langsung mengerjakan tugas yang diberikan oleh Suksesor tanpa menunda-nunda.	Sejauh ini karyawan menerima dengan baik arahan maupun tugas yang Suksesor sampaikan	Suksesor memberikan arahan dengan sopan sehingga para karyawan dapat menerima arahan dan menjalankan tugas dengan baik.	Bagi karyawan Suksesor merupakan pribadi yang baik dan ramah terhadap karyawan.	Dengan menjaga kesopanan untuk setiap arahan dan intruksi yang diberikan Suksesor di hormati dan intruksi di laksanakan dengan baik oleh karyawan.
2.	b. Bagaimana sikap konsumen,	Sikap yang di tunjukan	Dengan menjaga sikap saling	Baik supplier, konsumen, maupun	Karena sikap Suksesor yang baik	Sikap responsif dalam melayani

	<p><i>supplier</i>, dan karyawan terhadap Suksesor?</p>	<p>oleh konsumen, <i>supplier</i>, dan karyawan selalu "<i>fast respon</i>", pembeli mayoritas lebih sering berinteraksi dengan Suksesor.</p>	<p>menghormati dan sikap responsif sikap konsuen, karyawan dan <i>supplier</i> terhadap Suksesor sejauh ini baik-baik saja.</p>	<p>karyawan sama-sama menghormati Ibu Krisnawati Dan Suksesor.</p>	<p>dan sopan sampai saat ini tidak ada hal buruk tentang Suksesor dari karyawan, <i>Supplier</i> maupun konsumen.</p>	<p>dan sikap sopan suksesor membuat suksesor dihormati oleh karyawan, <i>supplier</i> dan konsumen.</p>
--	---	---	---	--	---	---

1. Suksesor menjunjung tinggi kesopanan dan kata meminta tolong dalam memberikan tugas kepada karyawan selain karena usia Suksesor lebih muda, Suksesor juga berharap dengan demikian setiap intruksi yang diberikan Suksesor kepada para karyawan mudah dimengerti dan langsung dijalankan oleh karyawan dengan baik dan optimal. Contohnya seperti ketika ada *supplier* atau sales datang Suksesor kadang membantu menurunkan barang dan anak-anak (karyawan) tanpa di perintah para karyawan sudah melakukan dengan kesadaran, dan jika ada pembeli membeli barang cukup banyak akan dibantu oleh Suksesor atau karyawannya untuk dibawakan ke mobil atau membantu mengikatkan barang di motor.
2. Suksesor juga sangat responsif dalam melayani keluhan atau keperluan pelanggan, begitu pula dengan *supplier*, *supplier* lebih senang mengontak Suksesor baik melalui *whatsapp* maupun bertemu secara langsung karena dapat mempermudah keduabelah pihak berdiskusi mengenai distribusi *sparepart*.

Dari uraian diatas dapat diketahui bahwa karakteristik Suksesor telah sesuai dengan karakteristik kesuksesan Suksesor Poza (2010) “Suksesor Di Hormati Oleh Karyawan Yang Berasal Dari Keluarga Maupun Luar Anggota Keluarga, *Supplier*, Konsumen Dan Anggota Keluarga”, dimana dalam karakteristik ini Peraturan, perintah dan pendapat seorang Suksesor bisa diterima serta dihormati oleh semua yang berperan dalam perusahaan seperti karyawan yang berasal dari keluarga atau dari luar keluarga, konsumen, anggota keluarga dan juga *supplier* dan dalam kasus ini sikap sopan dan hormat Suksesor Muncul Diesel terhadap karyawan, konsumen dan *supplier* membuat Suksesor mendapat rasa hormat juga dari mereka dan tidak ada jarak yang jauh antara mereka. Dengan mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan dari mereka Suksesor dapat menjalin hubungan yang baik untuk memimpin di masa yang akan datang.

7. Suksesor dapat mengontrol kepemilikan (*ownership*) dan kepemimpinan dengan *stakeholder* perusahaan.

Suksesor memiliki kepemilikan yang cukup untuk dapat menguasai perusahaan dan memimpin *stakeholder* sesuai kehendaknya. Sehingga Suksesor menjadi pemimpin perusahaan dengan kekuasaan yang paling besar.

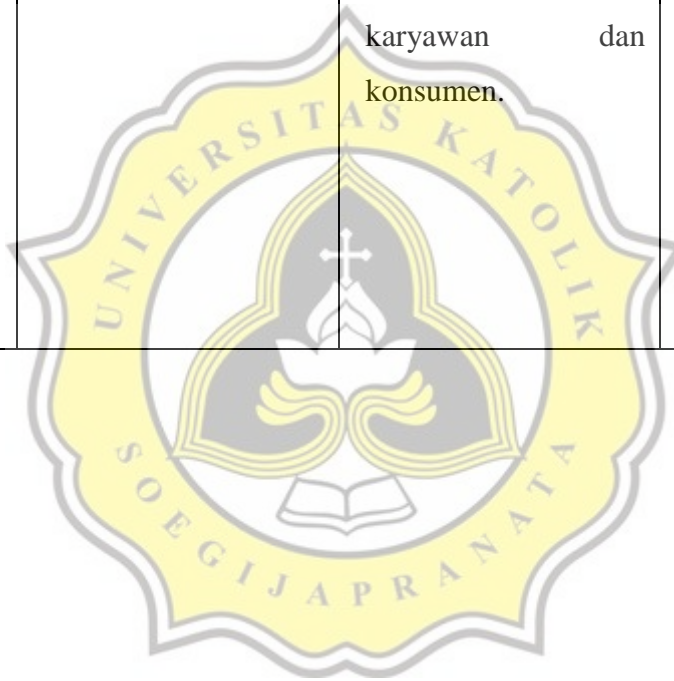


Tabel 4.7.

Jawaban Responden “Suksesor Dapat Mengontrol Kepemilikan (*Ownership*) Dan Kepemimpinan Dengan *Stakeholder* Perusahaan”

No.	Pertanyaan	Pemilik	Suksesor	Kepala Karyawan	Karyawan	Kesimpulan
1.	a. Apakah Suksesor dapat mengambil keputusan tanpa persetujuan pemilik?	Pengambilan keputusan mayoritas masih berada di tangan Ibu Krisnawati.	Meskipun Suksesor di beri kesempatan untuk mengambil keputusan dalam beberapa hal, tetapi mayoritas keputusan masih di tetukan oleh Ibu Krisnawati.	Suksesor mengambil keputusan terkait hal sederhana mayoritas pengambilan keputusan masih berada pada Ibu Krisnawati.	Keputusan akhir tetap ditentukan oleh Ibu Krisnawati.	Mayoritas keputusan masih berada di tangan Ibu Krisnawati selaku pemilik.
2.	b. Mampukah Suksesor membangun dan membina hubungan baik	Dikarenakan sudah mengenal para karyawan, <i>supplier</i> dan pembeli sejak	Hubungan Suksesor dengan para karyawan, <i>supplier</i> , dan konsumen berjalan dengan baik	Dengan gaya komunikasi yang lebih santai dan menyenangkan sejauh ini Suksesor	Dari obrolan dengan para <i>supplier</i> dan konsumen tidak ada yang buruk, semua	Hubungan Suksesor dengan <i>supplier</i> , konsumen, karyawan dan semua yang berhubungan dengan

<p>dengan semua pihak yang berkepentingan di dalam perusahaan seperti karyawan, supplier dan konsumen?</p>	<p>lama menjadikan hubungan terjalin dengan baik.</p>	<p>sampai saat ini bahkan dapat dikatakan akrab.</p>	<p>dapat menjalin hubungan baik dengan <i>supplier</i>, karyawan dan konsumen.</p>	<p>hubungan berjalan dengan baik.</p>	<p>kegiatan jual beli di Toko Muncul Diesel berjalan dengan baik dan lancar sampai sekarang</p>
--	---	--	--	---------------------------------------	---



1. Saat ini Suksesor masih belum sepenuhnya diperkenankan untuk menentukan keputusan terlebih keputusan-keputusan penting dalam perusahaan oleh pemilik, akan tetapi Ibu Suksesor selaku pemilik Toko Muncul Diesel tetap memberikan kepercayaan, dengan berdiskusi dan mengambil keputusan bersama.
2. Para karyawan juga tetap menghormati apa yang ditugaskan oleh Suksesor tanpa adanya keluhan, karena memahami apa yang disampaikan oleh Suksesor pastilah hasil dari bersiskusi dengan pemilik terlebih dahulu.
3. Suksesor selalu melakukan pembayaran pada *supplier* tepat waktu, agar dapat menjaga sikap saling percaya antara pihak toko dan *supplier*.

Dari uraian diatas dapat diketahui bahwa karakteristik Suksesor belum sesuai dengan karakteristik kesuksesan Suksesor Poza (2010) “Sepenuhnya Mengontrol Kepemilikan (*Ownership*)” dikarenakan dalam karakteristik ini Suksesor harus memiliki kepemilikan yang cukup untuk dapat menguasai perusahaan dan memimpin *stakeholder* sesuai kehendaknya. Sehingga Suksesor menjadi pemimpin perusahaan dengan kekuasaan yang paling besar dan dalam kasus ini sebagai satu-satunya yang akan meneruskan perusahaan Suksesor Muncul Diesel memiliki kekuasaan atas perusahaan akan tetapi tentunya saat ini kekuasaan paling besar masih berada di tangan pemilik yang adalah pemimpin saat ini yaitu Ibu Krisnawati, sehingga setiap keputusan yang dibuat oleh Suksesor harus mendapatkan ijin dari pemimpin. akan tetapi Suksesor sudah dapat mengontrol “Kepemimpinan Para *Stakeholder* (Karyawan, *Supplier*, Pelanggan)” dengan baik yang di buktikan dengan terjalinya hubungan baik antara Suksesor dan para *stakeholder* perusahaan yang tidak lepas berkat pemimpin melibatkan Suksesor dalam kegiatan perusahaan.

8. Suksesor fokus pada masa depan bisnis keluarga.

Setiap rencana dan strategi yang dibuat oleh Suksesor akan menentukan masa depan perusahaan. Sehingga Suksesor harus fokus dan konsentrasi dalam memimpin bisnis keluarga dan perhatiannya tidak terpecah.



Tabel 4.8.

Jawaban Responden “Suksesor Fokus Pada Masa Depan Bisnis Keluarga”

No.	Pertanyaan	Pemilik	Suksesor	Kepala Karyawan	Karyawan	Kesimpulan
1.	a. Bagaimana pola jam kerja yang dilakukan Suksesor di toko Muncul Diesel?	Seperti pada umumnya, Suksesor datang pukul 08.00 dan pulang pukul 17.00, sedangkan di hari sabtu pulang pukul 16.00.	Jam kerja Suksesor seperti pada umumnya datang pukul 08.00 dan pulang pukul 17.00.	Suksesor menjalani pola jam kerja seperti biasa datang pukul 08.00 dan pulang pukul 17.00, tetapi terkadang Suksesor pulang paling terakhir karena masih ada yang perlu di bahas dengan Ibu Krisnawati.	Sama seperti yang lain Suksesor datang pagi dan pulang sore hari.	Suksesor memiliki jam kerja yang umum seperti karyawan yang lainnya.
2.	b. Apakah Suksesor memiliki jadwal pekerjaan	Tidak ada, hanya pembagian tugas setiap orang saja.	Jadwal saya yang spesifik tidak ada, hanya jadwal pada umumnya saja.	Tidak ada jadwal terperinci di Toko, untuk Fince mungkin jadwal mengerjakan pembukuan.	Saya kurang mengetahui hal tersebut, lebih menjadi urusan pemilik.	Tidak ada jadwal yang terperinci yang di lakukan oleh Suksesor,

	di dalam perusahaan yang harus dikerjakan?					hanya jadwal umum saja.
3.	c. Adakah pekerjaan sampingan yang dikerjakan oleh Suksesor selain bekerja di toko Muncul Diesel?	Setahu Ibu Krisnawati Suksesor hanya fokus bekerja di Toko Muncul Diesel saja.	Suksesor hanya fokus menjadi ibu rumah tangga dan full-time membantu di toko.	Selama Kepala Karyawan berinteraksi dan berbincang dengan Suksesor baik berkaitan dengan toko maupun di luar toko Suksesor tidak pernah membahas hal atau kerjaan lain	Sepengetahuan Karyawan tidak ada.	Suksesor hanya fokus menjadi Ibu rumah tangga dan fokus full time membantu di toko, tidak ada pekerjaan sampingan yang lain.

1. Suksesor sudah sepenuhnya fokus pada perusahaan. Suksesor bekerja penuh waktu di mulai dari jam 8 pagi sampai dengan jam 5 sore.
2. Selain fokus mengurus keluarga, selama kurang lebih 5 tahun ini Suksesor hanya fokus bekerja di Toko Muncul Diesel, tidak ada pekerjaan sambilan yang dilakukan oleh Suksesor.

Dari uraian diatas dapat diketahui bahwa karakteristik Suksesor telah sesuai dengan karakteristik kesuksesan Suksesor Poza (2010) "Suksesor Fokus Pada Masa Depan Bisnis", dimana dalam karakteristik ini Suksesor harus fokus dan konsentrasi dalam memimpin bisnis keluarga saja sehingga perhatiannya tidak terpecah dan dalam kasus ini Suksesor Muncul Diesel sepenuhnya fokus membantu mengelola dan bekerja pada perusahaan tanpa dibebani atau diganggu oleh pekerjaan lain.

4.1.2. Analisis Keseluruhan

Analisis karakter calon suksesor toko Muncul Diesel dilakukan dengan tujuan untuk meyakinkan Ibu Krisnawati selaku pemilik Toko Muncul Diesel bahwa Ibu Fince dapat menerima tanggung jawab untuk meneruskan estafet kepemimpinan dengan menganalisis sudah sesuaikan karakter Fince sebagai Suksesor dengan karakteristik kesuksesan Suksesor Poza (2010).

Ada 8 karakter yang harus dipenuhi oleh Suksesor menurut karakteristik kesuksesan Suksesor Poza (2010), yaitu : bimbingan pendiri terhadap Suksesor, pemahaman Suksesor terhadap bisnis, kemampuan Suksesor dalam menentukan strategi bisnis, Suksesor mampu mengelola sumber daya manusia perusahaan, Suksesor mempunyai motivasi atau keinginan dari dalam diri sendiri untuk memimpin perusahaan, Suksesor dihormati oleh karyawan yang berasal dari luar keluarga, supplier, konsumen, dan anggota keluarga, Suksesor dapat mengontrol kepemilikan dan kepemimpinan stakeholder perusahaan, Suksesor fokus pada masa depan bisnis.

Dari tabel hasil wawancara serta analisa jawaban dari masing-masing subjek didapatkan bahwa karakter Suksesor telah sesuai dengan ketujuh karakter dari delapan karakter kesuksesan Poza, satu karakter yang belum sesuai adalah

Suksesor dapat mengontrol kepemilikan dan kepemimpinan *stakeholder* perusahaan, karakter ini belum sesuai dikarenakan kekuasaan paling besar masih berada di tangan pemilik sehingga Suksesor masih belum sepenuhnya diperkenankan untuk menentukan keputusan terlebih keputusan-keputusan penting dalam perusahaan oleh pemilik.

Dari setiap karakter Suksesor yang telah sesuai dengan karakter Poza (2010), menjadikan Suksesor semakin matang dan siap untuk meneruskan kepemimpinan perusahaan. Dengan menganalisa kesesuaian karakter Suksesor dengan karakter kesuksesan Suksesor menurut Poza (2010) penyerahan bisnis yang dilakukan tidak hanya semata-mata Suksesor satu-satunya calon penerus tapi juga Suksesor memiliki kesiapan dan karakter yang dapat meneruskan kepemimpinan untuk membawa perusahaan semakin maju dan berkembang. Sehingga perusahaan tidak akan terganggu dan terus bertahan walaupun terjadi pergantian kepemimpinan perusahaan.

