

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Usaha Toko Sembako Rahayu

Toko Sembako Rahayu merupakan bisnis keluarga yang berlokasi pada jalan Ahmad Yani No 450 Wiradesa, Kabupaten Pekalongan. Toko Sembako Rahayu didirikan oleh Ibu Sugiarti (Go Mey In) di Wiradesa pada tahun 1984. Ketika pertama kali memulai usahanya pada tahun 1980, Ibu Sugiarti (Go Mey In) masih mengontrak sebuah kios dan berjualan tembakau. Namun pada waktu itu penjualan tembakau dirasakan kurang menguntungkan oleh Ibu Sugiarti (Go Mey In). Sehingga Ibu Sugiarti (Go Mey In) mengalihkan usahanya yaitu berjualan hasil bumi seperti beras, jagung, tembakau, palawija, sayur-mayur dan minyak. Omset dari Ibu Sugiarti (Go Mey In) kemudian menjadi semakin meningkat sehingga pada tahun 1984, Ibu Sugiarti (Go Mey In) merasa bahwa kios kontrakannya tidak cukup untuk melakukan pelayanan kepada pelanggannya. Ibu Sugiarti (Go Mey In) lalu melakukan pembelian sebuah ruko yang berlokasi di seberang jalanan tokonya dan dinamakan Toko Sembako Rahayu. Toko Sembako Rahayu masih berdiri sejak tahun 1984 tersebut hingga tahun 2021 yaitu telah 37 tahun berdiri dan menjadi semakin maju dengan melakukan pembelian pada ruko yang berada di sebelah Toko Sembako Rahayu dan mempekerjakan 9 orang karyawan.

Omset dari Toko Sembako Rahayu saat ini adalah sekitar Rp 35.000.000 per hari sehingga dalam sebulan omset Toko Sembako Rahayu sekitar Rp 1 miliar. Produk yang menyumbang omset terbesar adalah penjualan minyak goreng yang merupakan 50% dari omset usaha Toko Sembako Rahayu. Pesaing Toko Sembako Rahayu adalah Toko Tani Makmur dan Toko Mukti. Tantangan yang saat ini dihadapi oleh Toko Sembako Rahayu adalah adanya pesaing yang menjual produk yang sama namun harga lebih murah cukup jauh. Misalnya harga eceran dasar dari supplier untuk tipe produk ini adalah Rp 1.000, namun pesaing menjual produk dengan harga Rp 750. Pesaing bisa menjual produk ini dengan harga Rp 750 hanya untuk menghabiskan stok yang sudah hampir kadaluarsa

dalam jumlah besar. Masalah yang terjadi adalah ketika pesaing sudah tidak memiliki produk itu, maka konsumen akan bernegosiasi pada Toko Sembako Rahayu dengan asumsi harga Rp 750 atau jika tidak diberikan harga itu maka konsumen tidak jadi beli sehingga hal ini akan menurunkan omset dari Toko Sembako Rahayu. Di samping itu tantangan lain yang dihadapi oleh Toko Sembako Rahayu adalah lahan parkir dari Toko Sembako Rahayu kurang luas bila dibandingkan dengan toko pesaing yang memiliki lahan parkir lebih luas.

4.2 Gambaran Umum Subyek Penelitian

Identitas narasumber untuk penelitian ini adalah sebagai berikut yaitu :

Tabel 4.1
Gambaran Umum Subyek Penelitian

Keterangan	R1	R2	R3	R4	R5	R6
Nama	Sugiarti (Go Mey In)	Yanto	Yudi	Yusi	Samuri	Widya
Jabatan	Pemilik	Calon sukse sor 1	Calon sukse sor 2	Calon sukse sor 3	Karyawa n / Kepala Gudang	Karyawan / Kepala Administra si
Usia	65 tahun	43 tahun	37 tahun	35 tahun	41 tahun	39 tahun
Jenis Kelamin	Perempua n	Laki- laki	Laki- laki	Laki- laki	Laki-laki	Perempuan
Lama kerja	37 tahun	9 tahun	8 tahun	5 tahun	12 tahun	10 tahun
Pendidikan	SMA	S1	S1	S1	SMA	SMA

Sumber : data primer diolah, 2021

Berdasarkan pada tabel 4.1, diketahui bahwa pemilik berusia 58 tahun sedangkan calon suksesor 1 berusia 34 tahun, calon suksesor 2 berusia 30 tahun, calon suksesor 3 berusia 27 tahun dan ketiganya berjenis kelamin laki-laki. Semua calon suksesor memiliki Pendidikan S1. Untuk karyawan, kepala gudang berjenis kelamin laki-laki dan berusia 41 tahun, sedangkan kepala administrasi berjenis kelamin perempuan, berusia 39 tahun dan keduanya memiliki Pendidikan terakhir SMA.

4.3 Proses Pemilihan Suksesor Pada Proses Suksesi Pada Toko Sembako Rahayu

Toko Sembako Rahayu saat ini membutuhkan pemilihan calon suksesor karena pemilik Toko Sembako Rahayu menginginkan untuk menyerahkan kegiatan perencanaan dan pengendalian pada seorang anaknya untuk melanjutkan Toko Sembako Rahayu tersebut. Namun karena calon penerusnya ada tiga orang, maka diperlukan suatu kriteria pemilihan calon suksesor pada Toko Sembako Rahayu sehingga didapatkan suksesor yang tepat. Berdasarkan Morris dkk (1996), terdapat tiga kategori dalam mewujudkan proses suksesi yang berhasil yaitu kegiatan perencanaan dan pengendalian, hubungan antara calon suksesor dengan keluarga dan karyawan dalam bisnis, dan tingkat persiapan calon suksesor. Maka dapat diidentifikasi proses pemilihan suksesor pada proses suksesi pada Toko Sembako Rahayu sebagai berikut:

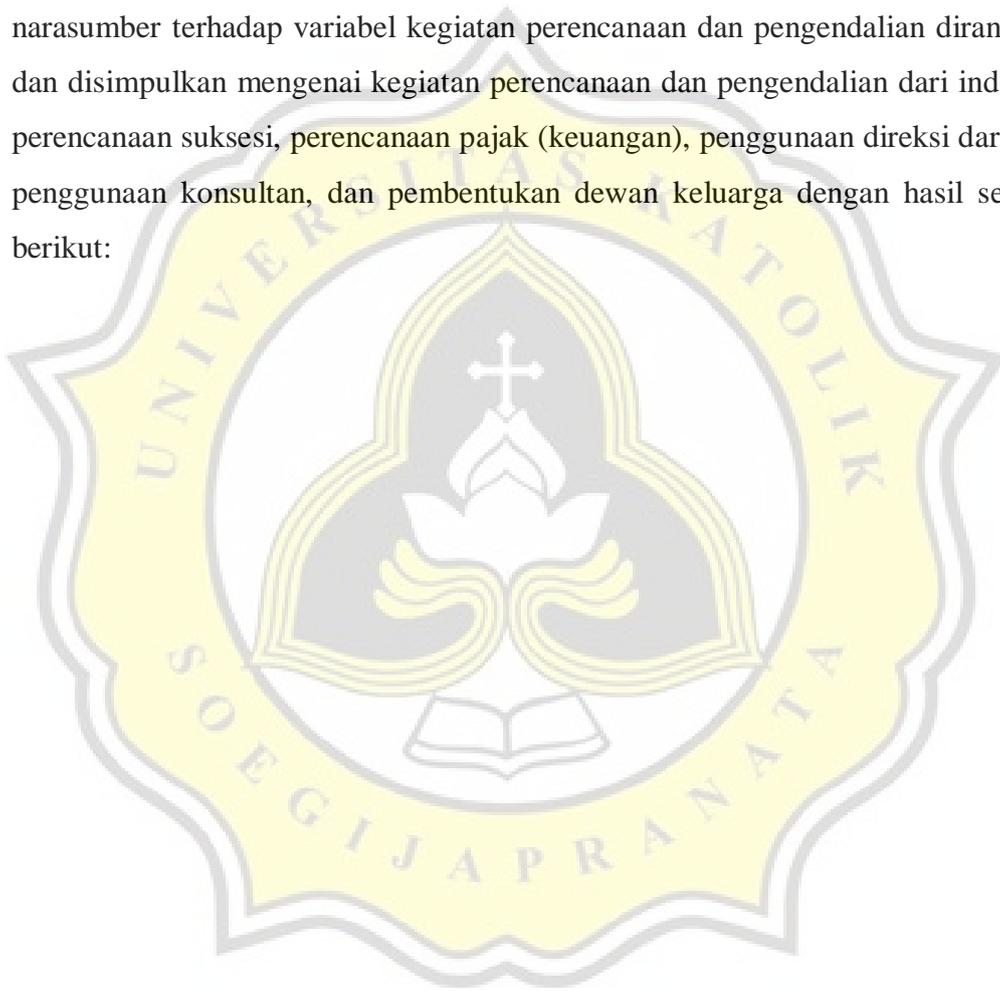
4.3.1 Kegiatan Perencanaan Dan Pengendalian

Kegiatan perencanaan dan pengendalian dalam penelitian ini adalah Rencana pemilik Toko Sembako Rahayu untuk suksesi, siapa saja yang harus berpartisipasi dalam persiapannya, kapan mereka harus disiapkan dan masalah penting dalam perencanaan termasuk cara-cara untuk menghindari kewajiban perpajakan, penataan surat wasiat, penggunaan dan pembentukan direksi, peran potensial dari konsultan bisnis keluarga, dan pembentukan dewan keluarga. Indikator dari kegiatan perencanaan dan pengendalian ini adalah :

1. Perencanaan suksesi
 - a. siapa saja yang akan dilibatkan dalam rencana suksesi
 - b. siapa saja suksesornya
 - c. tugas yang akan diberikan
 - d. kriteria penilaian
 - e. siapa saja anggota penilainya
 - f. dilakukan dalam jangka waktu berapa lama
2. Perencanaan pajak (keuangan)
 - a. Memberikan pengetahuan mengenai administrasi keuangan

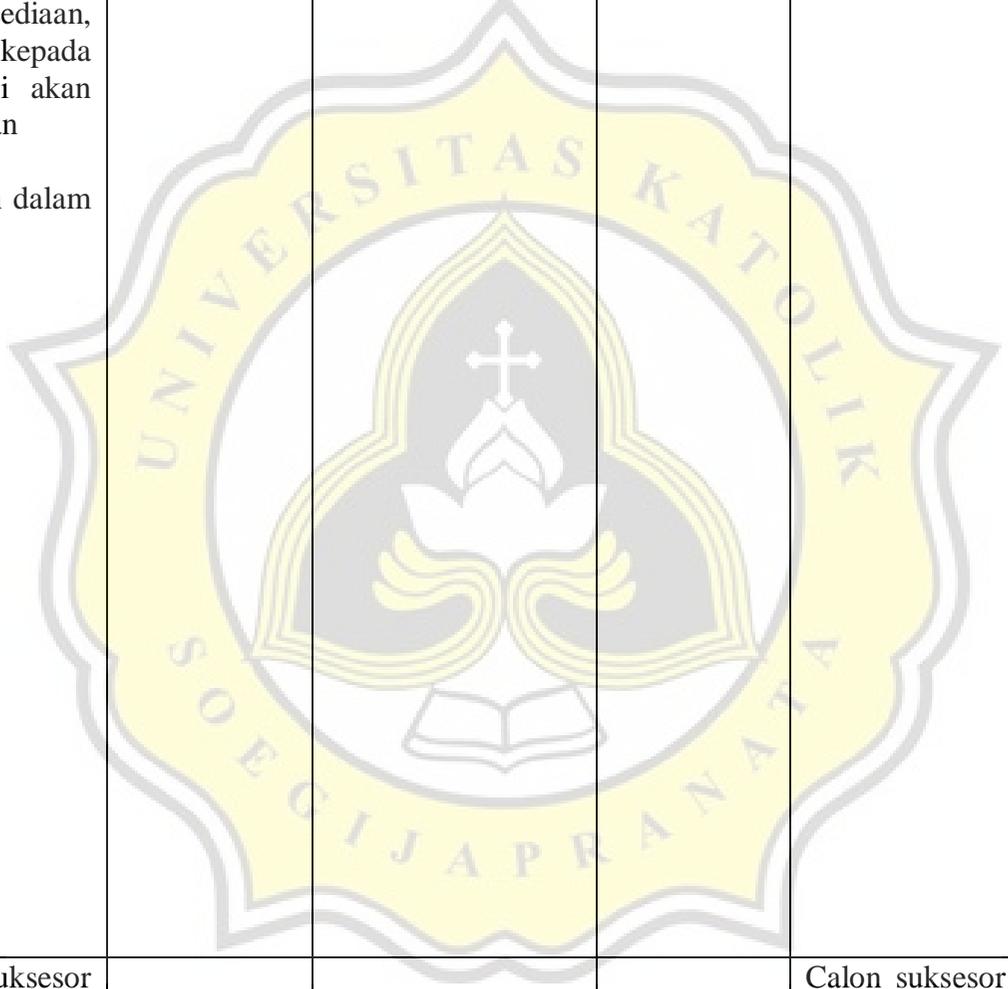
- b. memberikan pengetahuan mengenai perpajakan yang benar dalam pengelolaan toko kepada calon suksesor
3. Penggunaan direktur dari luar
4. Penggunaan konsultan
5. Pembentukan dewan keluarga

Hasil wawancara yang ada di lampiran yang merupakan hasil jawaban narasumber terhadap variabel kegiatan perencanaan dan pengendalian dirangkum dan disimpulkan mengenai kegiatan perencanaan dan pengendalian dari indikator perencanaan suksesi, perencanaan pajak (keuangan), penggunaan direksi dari luar, penggunaan konsultan, dan pembentukan dewan keluarga dengan hasil sebagai berikut:



Tabel 4.2
Tanggapan Responden terhadap Calon Suksesor untuk Indikator Kegiatan perencanaan dan pengendalian

Variabel	Indikator	Jawaban Responden						Kesimpulan
		Pemilik	Calon suksesor 1 (Yanto)	Calon suksesor 2 (Yudi)	Calon suksesor 3 (Yusi)	Karyawan 1 (Kepala Gudang)	Karyawan 1 (Kepala Administrasi)	
perencanaan suksesi	Orang yang akan anda libatkan dalam perencanaan suksesi Toko Sembako Rahayu	Pemilik melibatkan kepala gudang dan kepala administrasi dalam merencanakan suksesi Toko Sembako Rahayu. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan siapa yang bertanggung jawab dalam mengajari calon suksesor mengenai aktivitas di dalam toko. Misalnya kepala gudang akan mengajarkan mengenai stok				Pemilik melibatkan kepala gudang dan kepala administrasi. Kepala gudang direncanakan mengajari calon suksesor 2 dan 3 dalam stok serta persediaan barang di gudang dan alur keluar masuk barang.	Pemilik melibatkan kepala administrasi yang direncanakan untuk membimbing calon suksesor 1 dalam melakukan administrasi di toko dan membuat pembukuan laporan keuangan.	Pemilik melibatkan kepala gudang dan kepala administrasi dalam merencanakan suksesi Toko Sembako Rahayu. Kepala gudang dan kepala administrasi bukan saudara namun sudah bekerja lama di Toko Sembako Rahayu. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan siapa yang bertanggung jawab dalam mengajari calon suksesor mengenai aktivitas di dalam

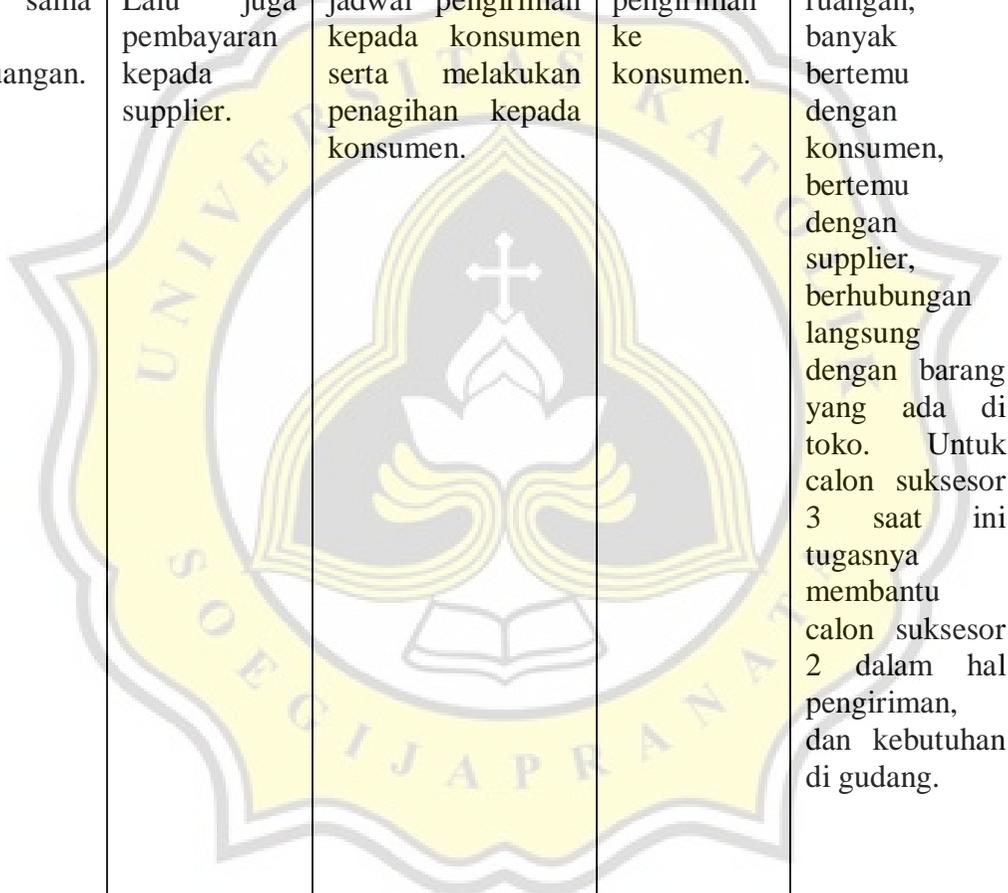


atau persediaan, kemudian kepada administrasi akan mengajarkan mengenai pembukuan dalam toko.

toko. Misalnya kepala gudang akan mengajarkan mengenai stok atau persediaan. Kepala gudang bertanggung jawab untuk mengajari calon suksesor 2 dan 3 dalam stok serta persediaan barang di gudang dan alur keluar masuk barang. Kepala administrasi mengajarkan mengenai pembukuan dalam toko. membimbing calon suksesor 1 dalam melakukan administrasi di toko dan membuat pembukuan laporan keuangan

Calon suksesor Toko Sembako	Calon suksesor Toko Sembako				Calon suksesor Toko Sembako	Calon suksesor Toko Sembako	Calon suksesor Toko Sembako
-----------------------------	-----------------------------	--	--	--	-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------

Rahayu	Rahayu ada tiga orang yaitu putra-putra dari pemilik				Rahayu adalah Yanto, Yudi, Yusi	Rahayu adalah Yanto, Yudi, Yusi	Rahayu adalah Yanto, Yudi, Yusi yang merupakan tiga orang putra pemilik (Go Mey In).
Tugas yang akan diberikan kepada calon suksesor Toko Sembako Rahayu	Calon suksesor sudah diberitahukan mengenai tugas yang akan dilakukan. Tugas yang akan diberikan kepada calon suksesor Toko Sembako Rahayu adalah mengenai persediaan, jadwal pendistribusian, penguasaan mengenai gudang, stok serta penataan persediaan, mengetahui mengenai keuangan,	Tugas yang diberikan kepada calon suksesor adalah melakukan pembukuan dan pencatatan terhadap transaksi keluar masuk, baik pembelian dari supplier, kemudian penjualan kepada konsumen, pelaporan pajak, pembuatan	Tugas yang diberikan kepada calon suksesor adalah melakukan follow up kepada konsumen yang melakukan pemesanan melalui telepon, melayani konsumen yang datang langsung ke toko, berkoordinasi dengan kepala gudang dan administrasi mengenai kecukupan stok, saat pemesanan stok, melakukan order produk kepada supplier, melakukan	Tugas yang diberikan kepada calon suksesor adalah membantu calon suksesor 2 dalam hal pengiriman produk kepada konsumen, melakukan pengaturan stok dan pencocokan antara stok dengan catatan persediaan	Calon suksesor memiliki tugas yang berbeda-beda, calon suksesor 1 fokus pada keuangan, pembayaran ke supplier, terima pembayaran dari konsumen, mencatat mengenai transaksi, tugas yang sifatnya administratif. Calon suksesor 2 melakukan tugas operasional jadi lebih	Calon suksesor memiliki perannya sendiri. Calon suksesor 1 lebih banyak bekerja sama dengan karyawan administrasi, yaitu melakukan pencocokan pembukuan, pembayaran, penerimaan transfer, menghitung piutang, membayar hutang dan juga invoice. Untuk	Secara umum tugas yang akan diberikan kepada calon suksesor Toko Sembako Rahayu adalah mengenai persediaan, jadwal pendistribusian, penguasaan mengenai gudang, stok serta penataan persediaan, mengetahui mengenai keuangan, penjualan, penagihan, dan bekerja sama pembuatan laporan keuangan. Namun secara khusus calon



penjualan, penagihan, dan bekerja sama pembuatan laporan keuangan.

invoice dan surat jalan. Lalu juga pembayaran kepada supplier.

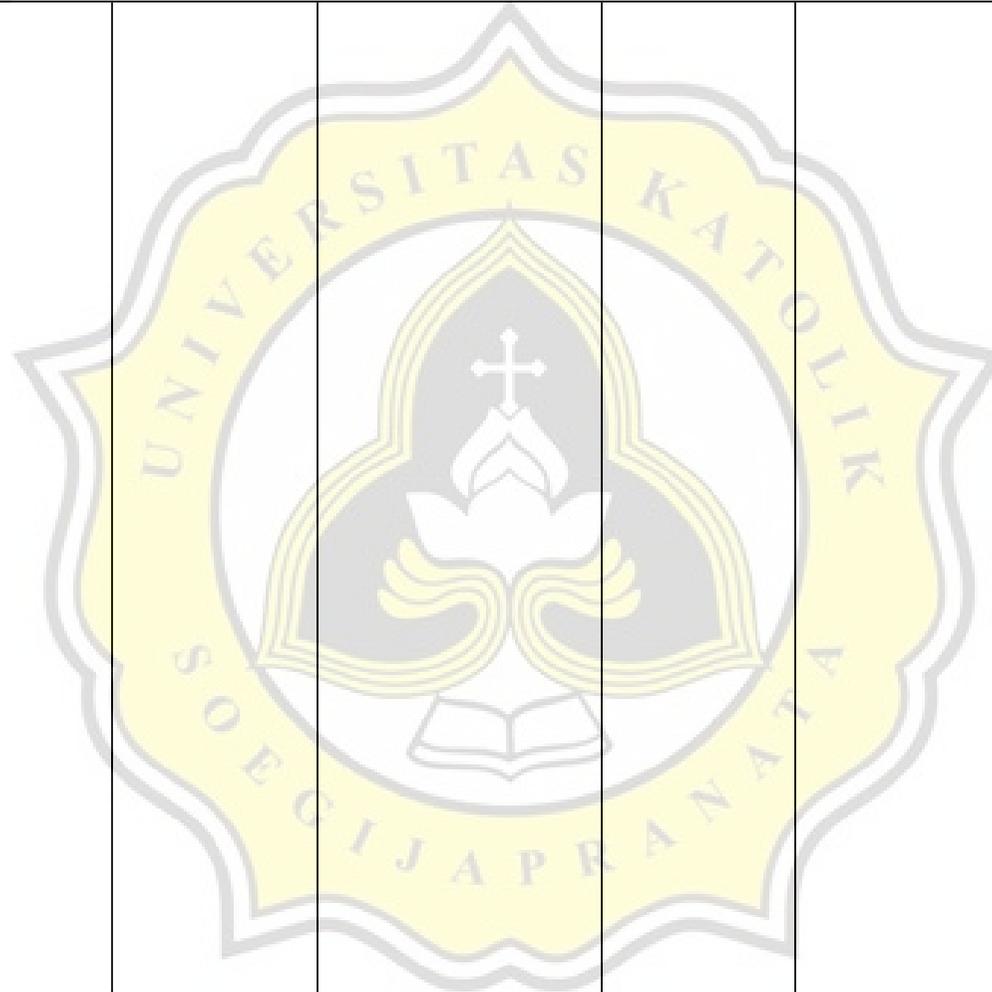
distribusi produk dan pengaturan jadwal pengiriman kepada konsumen serta melakukan penagihan kepada konsumen.

dan ikut dalam pengiriman ke konsumen.

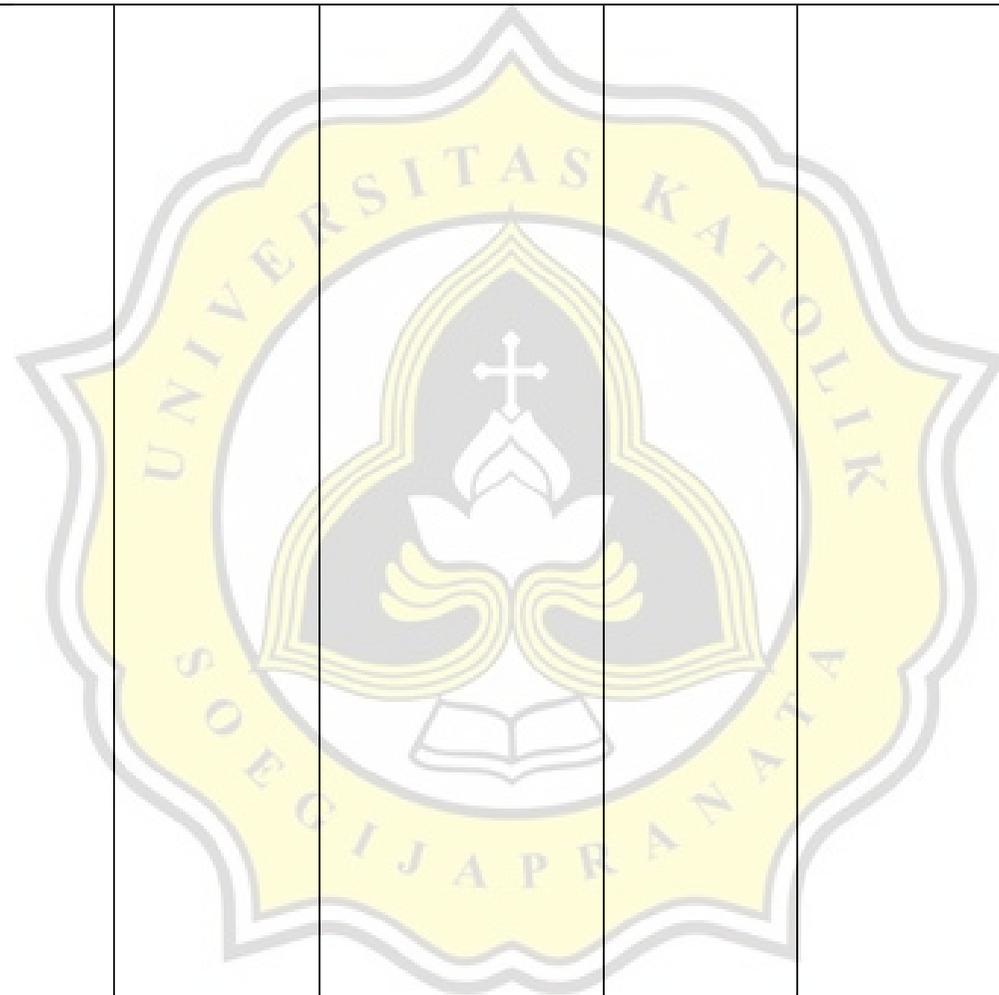
banyak berada di luar ruangan, banyak bertemu dengan konsumen, bertemu dengan supplier, berhubungan langsung dengan barang yang ada di toko. Untuk calon suksesor 3 saat ini tugasnya membantu calon suksesor 2 dalam hal pengiriman, dan kebutuhan di gudang.

calon suksesor 2 melakukan kegiatan operasional yang berhubungan dengan pihak luar di luar perusahaan, namun juga berkoordinasi dengan administrasi yaitu untuk meminta invoice penagihan, koordinasi kecukupan stok, mengetahui kapan harus melakukan pemesanan ulang, mengatur jadwal pengiriman dari

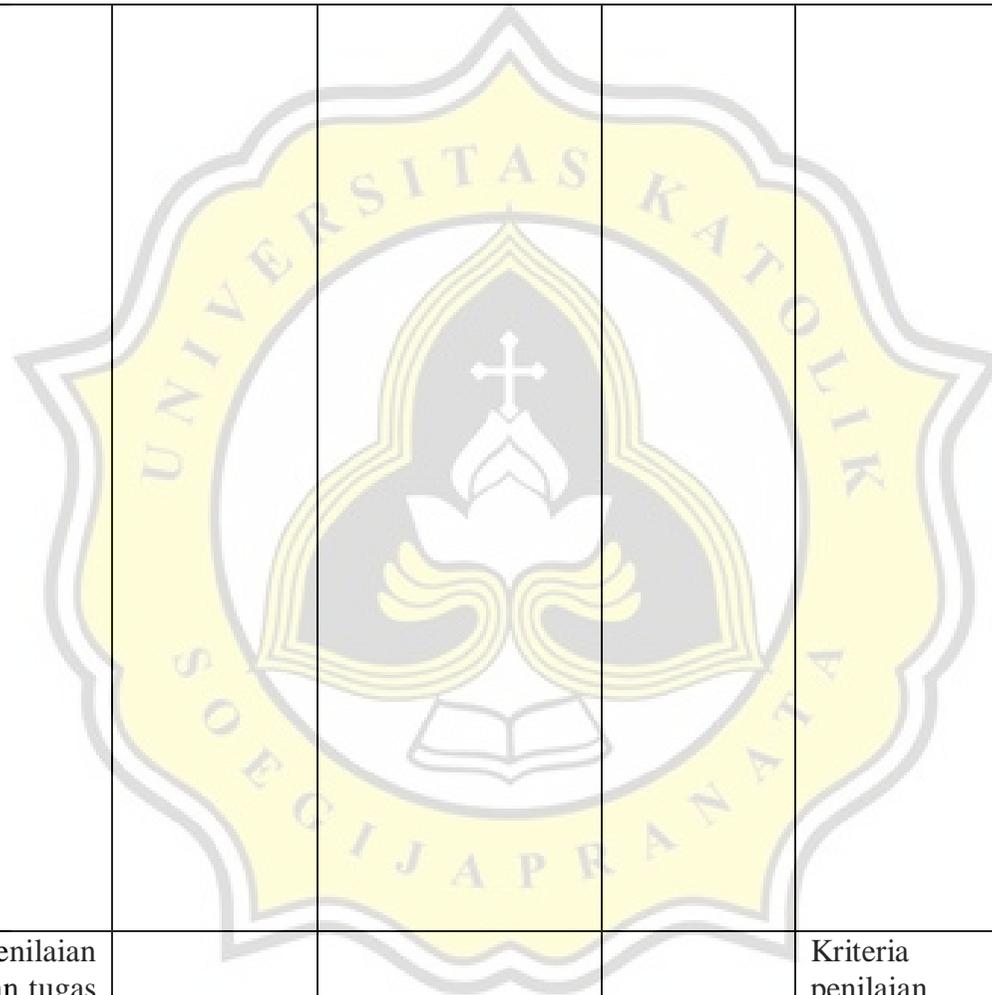
suksesor memiliki tugas yang berbeda-beda, calon suksesor 1 fokus pada keuangan, pembayaran ke supplier, terima pembayaran dari konsumen, mencatat mengenai transaksi, tugas yang sifatnya administratif. Tugas yang diberikan kepada calon suksesor 1 adalah melakukan pembukuan dan pencatatan terhadap transaksi keluar masuk, baik pembelian dari supplier, kemudian penjualan kepada konsumen, pelaporan pajak, pembuatan invoice



							toko ke konsumen.	dan surat jalan. Lalu juga pembayaran kepada supplier. Calon suksesor 2 melakukan tugas operasional jadi lebih banyak berada di luar ruangan, banyak bertemu dengan konsumen, bertemu dengan supplier, berhubungan langsung dengan barang yang ada di toko. Tugas yang diberikan kepada calon suksesor 2 adalah melakukan follow up kepada konsumen yang melakukan pemesanan melalui telepon, melayani konsumen yang datang langsung ke toko, berkoordinasi
--	--	--	--	--	--	--	-------------------	---



dengan kepala gudang dan administrasi mengenai kecukupan stok, saat pemesanan stok, melakukan order produk kepada supplier, melakukan distribusi produk dan pengaturan jadwal pengiriman kepada konsumen serta melakukan penagihan kepada konsumen lalu berkoordinasi dengan administrasi yaitu untuk meminta invoice penagihan, koordinasi kecukupan stok, mengetahui kapan harus melakukan pemesanan ulang, mengatur jadwal



pengiriman dari toko ke konsumen. Untuk calon suksesor 3 saat ini tugasnya membantu calon suksesor 2 dalam hal pengiriman, dan kebutuhan di gudang. Tugas yang diberikan oleh calon suksesor 3 adalah membantu calon suksesor 2 dalam hal pengiriman produk kepada konsumen, melakukan pengaturan stok dan pencocokan antara stok dengan catatan persediaan dan ikut dalam pengiriman ke konsumen.

Secara umum, kriteria penilaian keberhasilan tugas

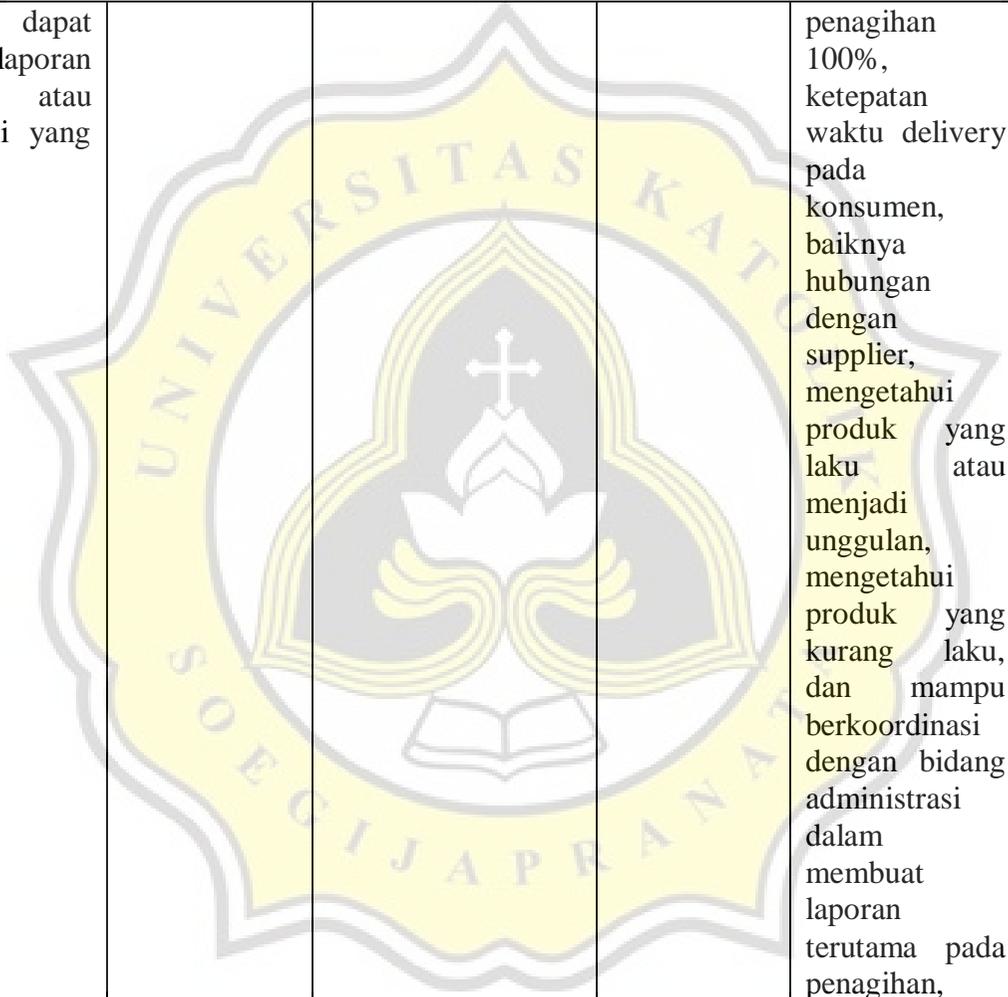
Kriteria penilaian keberhasilan

Kriteria penilaian keberhasilan tugas calon suksesor

Kriteria penilaian keberhasilan

Kriteria penilaian keberhasilan

	<p>tugas calon suksesor Toko Sembako Rahayu</p>	<p>Toko Sembako Rahayu adalah : Mampu mengetahui persediaan secara real time, menguasai letak atau posisi produk yang ada di dalam gudang sehingga bisa mengambil dengan mudah, melakukan pelayanan kepada konsumen mulai dari pemesanan hingga penagihan berhasil 100% dalam tempo yang ditetapkan, mengetahui posisi keuangan Toko Sembako Rahayu secara real time, mengetahui produk yang paling cepat laku dan paling lambat</p>				<p>tugas calon suksesor saat ini berbeda-beda juga. Pada awalnya semua calon suksesor diberikan tugas yang sama untuk memudahkan adaptasi dengan toko. Calon suksesor 1 dinilai dari kerapian pencatatan pembukuan dan ketepatan laporan keuangan. Calon suksesor 2 dinilai dari peningkatan omset, kecukupan persediaan di gudang,</p>	<p>tugas calon suksesor Toko Sembako Rahayu dibedakan hanya pada calon suksesor 1 dan 2, karena calon suksesor 3 saat ini tugasnya membantu calon suksesor 2. Calon suksesor 1 dinilai dari keberhasilannya membuat pelaporan keuangan yang tepat, membuat laporan pajak, melaporkan dan membayar pajak ke KPP, arus kas yang baik di toko, artinya uang</p>	<p>calon suksesor Toko Sembako Rahayu adalah : Mampu mengetahui persediaan secara real time, menguasai letak atau posisi produk yang ada di dalam gudang sehingga bisa mengambil dengan mudah, melakukan pelayanan kepada konsumen mulai dari pemesanan hingga penagihan berhasil 100% dalam tempo yang ditetapkan, mengetahui posisi keuangan Toko Sembako Rahayu secara real time, mengetahui produk yang paling cepat laku dan paling</p>
--	---	--	--	--	--	---	--	--

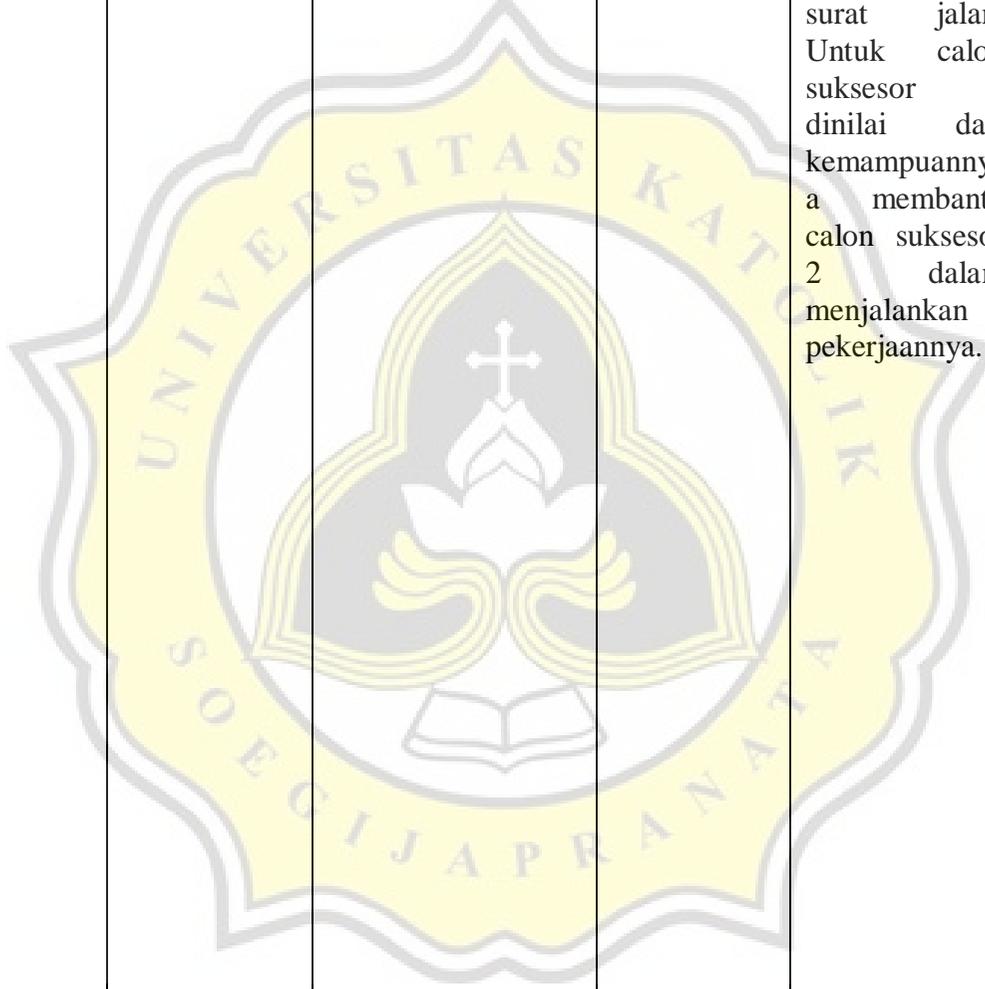


laku, dan dapat membuat laporan keuangan atau administrasi yang rapi.

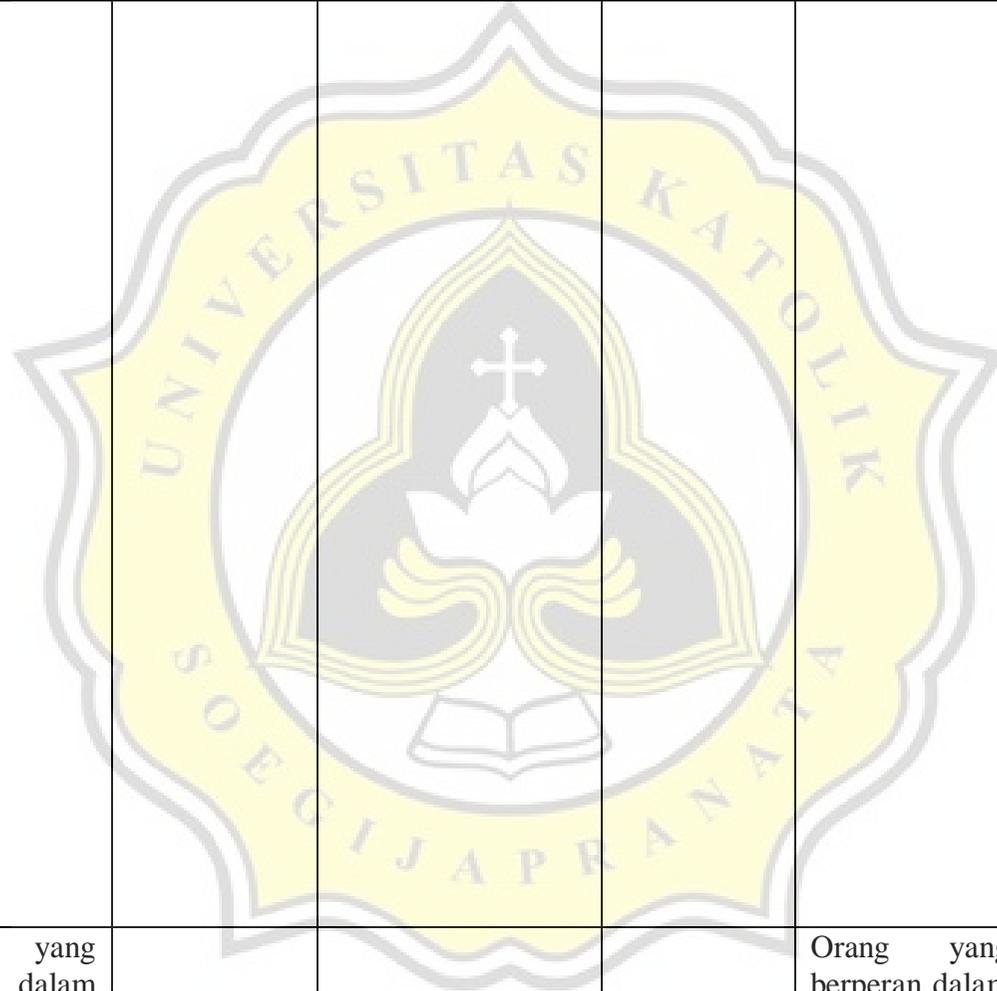
penagihan 100%, ketepatan waktu delivery pada konsumen, baiknya hubungan dengan supplier, mengetahui produk yang laku atau menjadi unggulan, mengetahui produk yang kurang laku, dan mampu berkoordinasi dengan bidang administrasi dalam membuat laporan terutama pada penagihan, invoice dan

harus tersedia setiap saat untuk membeli persediaan dan kemampuan berkoordinasi dengan gudang dalam hal persediaan, kemampuan koordinasi dengan calon suksesor 2 mengenai kapan harus melakukan pembelian produk, mampu melakukan konsolidasi laporan keuangan dengan baik. Untuk calon suksesor 2 dinilai dari operasionalnya, yaitu

lambat laku, dan dapat membuat laporan keuangan atau administrasi yang rapi. Secara khusus ada perbedaan penilaian masing-masing calon suksesor. Calon suksesor 1 dinilai dari keberhasilannya membuat pelaporan keuangan yang tepat, membuat laporan pajak, melaporkan dan membayar pajak ke KPP, arus kas yang baik di toko, artinya uang harus tersedia setiap saat untuk membeli persediaan, kerapian pencatatan pembukuan dan



surat jalan. Untuk calon suksesor 3 dinilai dari kemampuannya membantu calon suksesor 2 dalam menjalankan pekerjaannya.	menambah omset, menambah pelanggan baru, mengikat supplier agar dapat mengirimkan barang dengan konsisten, melakukan pengiriman dengan tepat waktu, keberhasilan dalam penagihan.	kemampuan berkoordinasi dengan gudang dalam hal persediaan, kemampuan koordinasi dengan calon suksesor 2 mengenai kapan harus melakukan pembelian produk, mampu melakukan konsolidasi laporan keuangan dengan baik. Calon suksesor 2 dinilai dari peningkatan omset, peningkatan pelanggan baru, kedekatan dengan supplier agar dapat mengirimkan barang dengan konsisten, kecukupan persediaan di gudang, penagihan 100%, ketepatan
---	---	--



waktu delivery pada konsumen, baiknya hubungan dengan supplier, mengetahui produk yang laku atau menjadi unggulan, mengetahui produk yang kurang laku, dan mampu berkoordinasi dengan bidang administrasi dalam membuat laporan terutama pada penagihan, invoice dan surat jalan. Untuk calon suksesor 3 dinilai dari kemampuannya membantu calon suksesor 2 dalam menjalankan pekerjaannya.

Orang yang berperan menilai calon suksesor

Orang yang berperan dalam menilai calon

	Toko Sembako Rahayu	suksesor Toko Sembako Rahayu adalah pemilik, kepala gudang dan kepala administrasi				suksesor Toko Sembako Rahayu adalah pemilik, kepala gudang dan kepala administrasi	suksesor Toko Sembako Rahayu adalah pemilik, kepala gudang dan kepala administrasi	suksesor Toko Sembako Rahayu adalah pemilik, kepala gudang dan kepala administrasi
	Waktu yang dibutuhkan untuk penilaian calon suksesor dan untuk proses suksesi Toko Sembako Rahayu.	Waktu yang dibutuhkan oleh pemilik untuk melakukan penilaian bagi calon suksesor Toko Sembako Rahayu untuk proses suksesi adalah selama 5 tahun yaitu sejak tahun 2017-2022.				Menurut kepala gudang, waktu yang dibutuhkan untuk melakukan penilaian adalah minimal 3 tahun.	Menurut kepala administrasi, waktu yang dibutuhkan untuk melakukan penilaian adalah 5 tahun.	Waktu yang dibutuhkan oleh pemilik, kepala gudang dan karyawan administrasi untuk melakukan penilaian bagi calon suksesor Toko Sembako Rahayu untuk proses suksesi adalah selama 5 tahun.
perencanaan pajak (keuangan)	Perencanaan tentang pengajaran kepada calon suksesor mengenai administrasi di	Perencanaan calon suksesor mengenai administrasi di Toko Sembako Rahayu adalah calon suksesor					Pengetahuan mengenai keuangan yang perlu diberikan kepada calon suksesor dalam hal ini adalah	Perencanaan calon suksesor mengenai administrasi di Toko Sembako Rahayu adalah calon suksesor perlu mampu

<p>Toko Sembako Rahayu serta pengetahuan mengenai keuangan yang diberikan kepada calon suksesor.</p>	<p>perlu mampu membuat pembukuan, seperti pencatatan stok masuk, stok keluar, mencatat transaksi pemesanan konsumen. Pengetahuan mengenai keuangan yang diberikan adalah administrasi dasar saja. Untuk Yanto dan Yudi sudah mengerti dasarnya karena kuliah di administrasi bisnis dan akuntansi. Sedangkan untuk Yusi perlu untuk mempelajari keuangan dari awal sebab kuliahnya dari</p>					<p>akuntansi dasar. Kemampuan untuk mengikuti arus kas, kemampuan untuk dapat mengetahui posisi keuangan toko. Kemudian kemampuan untuk mengetahui pencatatan hutang piutang masuk ke jurnal yang mana, pos-pos anggaran yang perlu dimasukkan agar neraca menjadiimbang, posisi keuntungan dan kerugian</p>	<p>membuat akuntansi dasar pembukuan, seperti pencatatan stok masuk, stok keluar, mencatat transaksi pemesanan konsumen. Pengetahuan mengenai keuangan yang diberikan adalah administrasi dasar saja. Kemampuan untuk mengikuti arus kas, kemampuan untuk dapat mengetahui posisi keuangan toko. Kemudian kemampuan untuk mengetahui pencatatan hutang piutang masuk ke jurnal yang mana, pos-pos anggaran yang perlu dimasukkan agar</p>
--	---	--	--	--	--	--	---

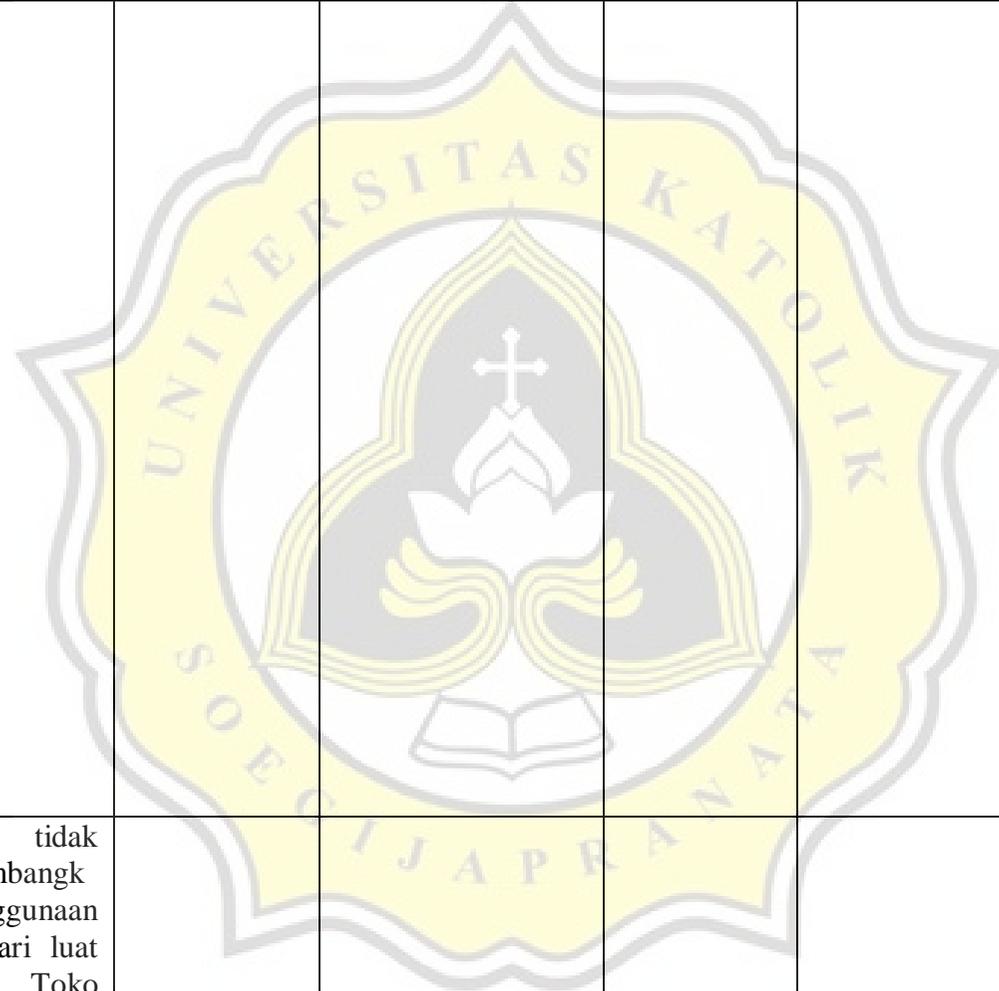
teknik.

perusahaan secara bulanan dan tahunan. Untuk calon suksesor 1 dan 2 sudah menguasai mengenai keuangan, namun calon suksesor 3 belum menguasainya, dari calon suksesor 1 dan 2, calon suksesor 1 lebih teliti dalam melakukan pencatatan mengenai keuangan.

neraca menjadi imbang, posisi keuntungan dan kerugian perusahaan secara bulanan dan tahunan. Untuk calon suksesor 1 dan 2 sudah mengerti dasarnya karena kuliah di administrasi bisnis dan akuntansi. Sedangkan untuk calon suksesor 3 perlu untuk mempelajari keuangan dari awal sebab kuliahnya dari teknik. Menurut penilaian kepala administrasi, dari calon suksesor 1 dan 2, calon suksesor 1 lebih teliti dalam

								melakukan pencatatan mengenai keuangan.
Cara pemilik memberikan pengetahuan mengenai perpajakan yang benar dalam pengelolaan toko kepada calon suksesor.	Cara pemilik memberikan pengetahuan mengenai perpajakan yang benar dalam pengelolaan toko kepada calon suksesor dengan menunjukkan secara langsung pelaporan PPN dan PPh kepada KPP. Dimana semua pajak harus dilaporkan dan disetor sehingga tidak membuat masalah pajak. Pelaporan pajak adalah tugas dari calon suksesor 1 jadi pemberian	Calon suksesor 1 diajarkan langsung oleh pemilik mengenai cara menghitung PPH dari hasil penjualan barang dagangan secara otodidak. Yaitu dengan cara pendapatan dikurangi biaya-biaya yang boleh dilakukan dalam	Calon suksesor 2 diberikan pengetahuan tentang pajak yaitu mengenai PPN, apa saja produk yang dikenakan PPN dan cara menerangkan pada konsumen yang meminta dibuatkan faktur pajak, dimana Toko Sembako Rahayu mampu membuat faktur pajak untuk pelanggannya.	Calon suksesor 3 sebatas mendengar saja ketika pemilik mengajarkan kepada calon suksesor 1 dan 2, sehingga hanya sebatas tahu kulitnya saja.			Saat ini pelaporan pajak menjadi tugas dari calon suksesor 1, pemilik mengajarkan untuk pelaporan PPN dan PPh dari hasil penjualan kepada konsumen dan pembelian produk dari supplier kepada KPP. Proses perhitungan PPN dari jumlah pendapatan dikurangi dengan biaya-biaya toko	Cara pemilik memberikan pengetahuan mengenai perpajakan yang benar dalam pengelolaan toko kepada calon suksesor dengan menunjukkan secara langsung pelaporan PPN dan PPh kepada KPP. Dimana semua pajak harus dilaporkan dan disetor sehingga tidak membuat masalah pajak. Calon suksesor 1 diberikan pengetahuan cara menghitung PPH

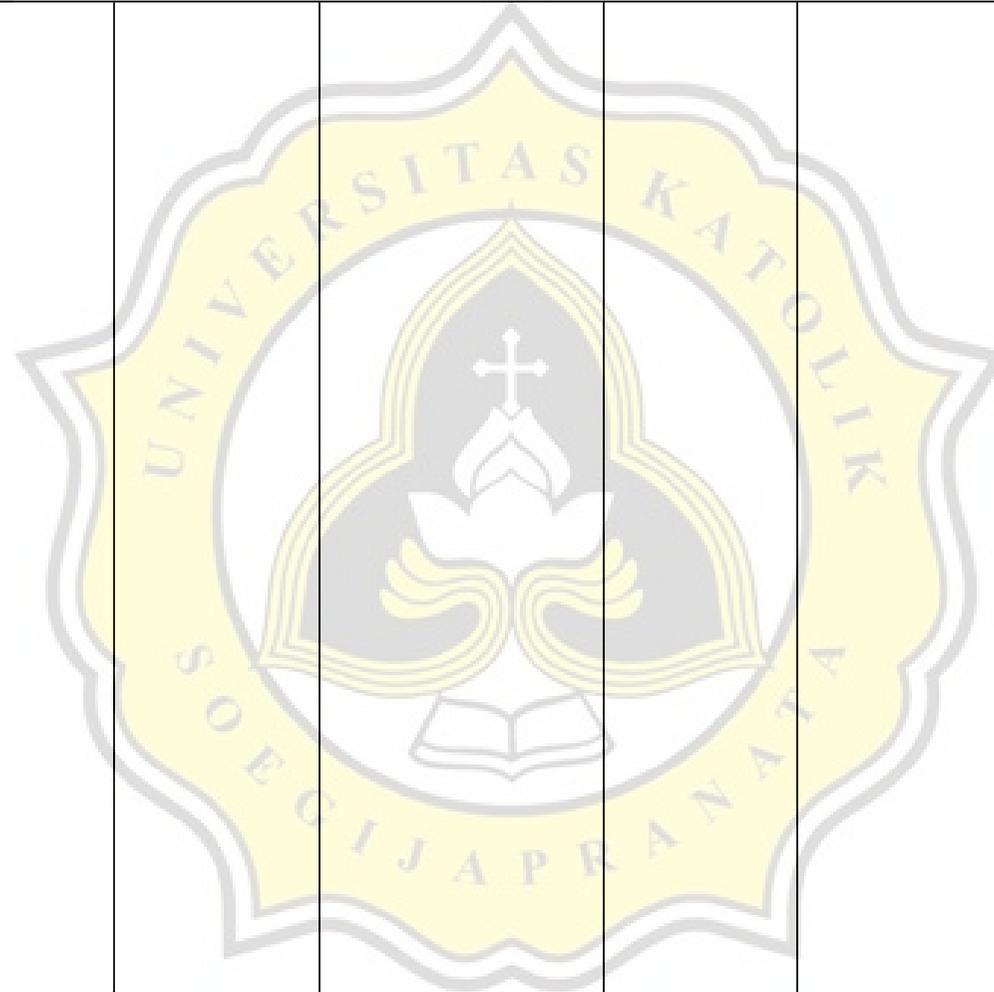
		<p>pengetahuan tentang perpajakan diberikan pada calon suksesor 1. Untuk calon suksesor 2 juga diberikan pengetahuan bahwa PPN sudah termasuk dalam harga jual, sehingga dapat memberikan informasi kepada konsumen yang meminta dibuatkan faktur.</p>	<p>laporan keuangan.</p>				<p>seperti biaya gaji, biaya listrik, air, operasional lainnya, setelah itu dilakukan perhitungan dari tarif pajak yang ditetapkan. Untuk calon suksesor 2, pengetahuan pajak diberikan jika ada pertanyaan dari pelanggan mengenai faktur pajak. Namun calon suksesor 2 sebenarnya sudah paham mengenai pajak, karena di pekerjaan sebelumnya juga memegang</p>	<p>dari hasil penjualan barang dagangan dengan dikurangi biaya-biaya yang boleh untuk dilakukan dalam laporan keuangan. Pemilik mengajarkan untuk pelaporan PPN dan PPh dari hasil penjualan kepada konsumen dan pembelian produk dari supplier kepada KPP. Proses perhitungan PPN dari jumlah pendapatan dikurangi dengan biaya-biaya toko seperti biaya gaji, biaya listrik, air, operasional lainnya, setelah itu dilakukan perhitungan dari tarif pajak yang</p>
--	--	--	--------------------------	--	--	--	--	--



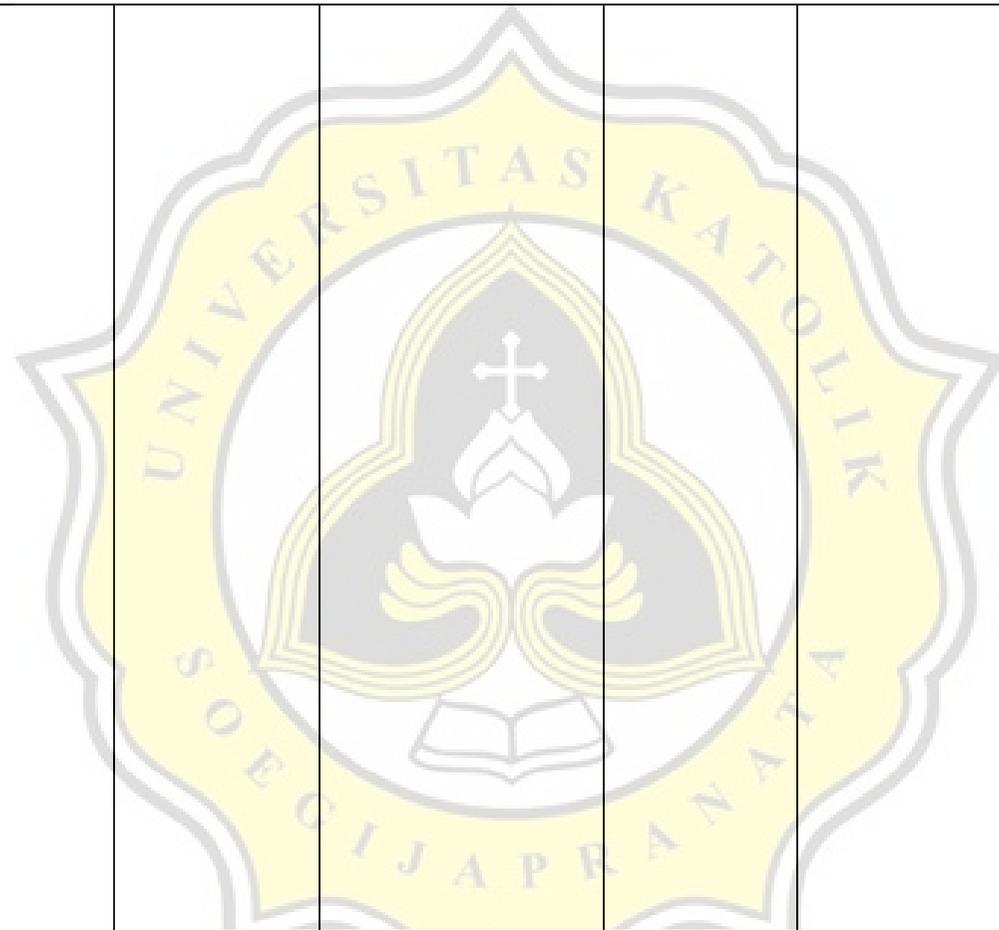
						akuntansi pajaknya.	ditetapkan. Untuk calon suksesor 2 juga diberikan pengetahuan bahwa PPN sudah termasuk dalam harga jual, sehingga dapat memberikan informasi kepada konsumen yang meminta dibuatkan faktur. Namun calon suksesor 2 sebenarnya sudah paham mengenai pajak, karena di pekerjaan sebelumnya juga memegang akuntansi pajaknya.
penggunaan pimpinan atau manajer dari luar	Pertimbangan dari pemilik Toko Sembako Rahayu untuk menggunakan manajer dari	Pemilik tidak mempertimbangkan penggunaan manajer dari luar karena Toko Sembako Rahayu					Pemilik tidak mempertimbangkan penggunaan manajer dari luar karena Toko Sembako Rahayu

	luar jika suksesor pilihannya dianggap tidak mau dan tidak mampu.	merupakan perusahaan keluarga dan yakin salah satu calon suksesor pasti mampu untuk meneruskannya.						merupakan perusahaan keluarga dan yakin salah satu calon suksesor pasti mampu untuk meneruskannya.
penggunaan konsultan / penasihat bisnis keluarga	Calon suksesor Toko Sembako Rahayu membutuhkan penggunaan konsultan manajemen untuk pengaturan bisnis Toko Sembako Rahayu sebab orang luar, biasanya mampu melihat secara lebih obyektif?	Pemilik merasa bahwa saat ini Toko Sembako Rahayu belum membutuhkan penggunaan konsultan manajemen untuk pengaturan bisnis Toko Sembako Rahayu, karena walaupun orang luar mampu melihat secara lebih obyektif, namun orang yang setiap hari mengurus Toko Sembako Rahayu lebih tahu	Menurut calon suksesor 1, konsultan manajemen dari luar tidak diperlukan sebab kurang mengetahui seluk beluk toko dan malah menyulitkan aplikasinya.	Menurut calon suksesor 2, Toko Sembako Rahayu membutuhkan penggunaan konsultan manajemen. Bisnis membutuhkan second opinion sebab orang dari luar terkadang lebih obyektif dan update terhadap kondisi bisnis secara keseluruhan sehingga perlu untuk mempertimbangkan penggunaan konsultan dari luar.	Menurut calon suksesor 3, tidak dibutuhkan konsultan manajemen dari luar sebab yang lebih paham kondisi toko adalah keluarga inti.	Menurut kepala gudang, perlu banyak pembenahan sistem gudang, sehingga identifikasi produk, jumlah ketersediaan stok, dan juga update harga bisa lebih cepat. Mungkin perlu membutuhkan bantuan ahli dari luar.	Kepala administrasi memandang perlu untuk melakukan konsultasi dengan konsultan terutama untuk masalah administrasi sebab saat ini diperlukan administrasi menggunakan peralatan yang dapat terkoneksi dengan perangkat	Pemilik, calon suksesor 1 dan calon suksesor 3 menyatakan bahwa saat ini Toko Sembako Rahayu belum membutuhkan penggunaan konsultan manajemen untuk pengaturan bisnis Toko Sembako Rahayu, karena walaupun orang luar mampu melihat secara lebih obyektif, namun orang yang setiap hari

		<p>mengenai toko dibandingkan orang luar.</p>	<p>Apalagi dengan kemajuan jaman ini toko juga perlu berubah sehingga dapat bersaing dengan toko lain yang lebih besar, serta mengembangkan bisnisnya agar tidak terbatas seperti ini saja. Misalnya bisa berkembang jadi supermarket, atau jadi distributor utama salah satu merk. Hal ini membutuhkan profesional, tidak bisa tradisional saja.</p>		<p>komputer seperti penggunaan mesin barcode untuk memudahkan pencatatan dan memantau keluar masuknya barang. Jadi perlu untuk memanggil konsultan dari luar untuk memantau mengenai perkembangan toko apakah sudah layak atau perlu perbaikan.</p>	<p>mengurus Toko Sembako Rahayu lebih tahu mengenai seluk beluk toko dibandingkan orang luar. Sementara calon suksesor 2, kepala gudang dan kepala administrasi memandang bahwa Toko Sembako Rahayu membutuhkan penggunaan konsultan manajemen. Bisnis membutuhkan second opinion sebab orang dari luar terkadang lebih obyektif dan update terhadap kondisi bisnis secara keseluruhan sehingga perlu untuk</p>
--	--	---	---	--	---	---



mempertimbangkan penggunaan konsultan dari luar. Apalagi dengan kemajuan jaman ini toko juga perlu berubah sehingga dapat bersaing dengan toko lain yang lebih besar misalnya menurut kepala gudang, perlu banyak membenahan sistem gudang, sehingga identifikasi produk, jumlah ketersediaan stok, dan juga update harga bisa lebih cepat Hal ini sesuai pendapat kepala administrasi yang menyatakan saat ini diperlukan administrasi menggunakan peralatan yang



								<p>dapat terkoneksi dengan perangkat komputer seperti penggunaan mesin barcode untuk memudahkan pencatatan dan memantau keluar masuknya barang.. Hasil konsultasi juga dapat mengembangkan bisnisnya agar tidak terbatas seperti ini saja. Misalnya bisa berkembang jadi supermarket, atau jadi distributor utama salah satu merk. Hal ini membutuhkan profesional, tidak bisa tradisional saja.</p>
pembentukan dewan keluarga	Dewan beranggotakan anggota	Tidak ada dewan beranggotakan anggota keluarga	Tidak ada karena milik keluarga	Tidak perlu dibentuk karena merupakan usaha	Tidak ada dewan keluarga			Tidak ada dewan beranggotakan anggota keluarga

keluarga yang ikut serta dalam bisnis Toko Sembako Rahayu dalam penentuan calon suksesor	yang ikut serta dalam bisnis Toko Sembako Rahayu dalam penentuan calon suksesor karena menurut pemilik tidak ada peran keluarga lain selain keluarga inti dari pemilik yang berperan dalam usaha Toko Sembako Rahayu.	sendiri.	keluarga inti saja.	karena pemiliknya adalah keluarga.			yang ikut serta dalam bisnis Toko Sembako Rahayu dalam penentuan calon suksesor karena menurut pemilik tidak ada peran keluarga lain selain keluarga inti dari pemilik yang berperan dalam usaha Toko Sembako Rahayu.
--	---	----------	---------------------	------------------------------------	--	--	---



Dari indikator perencanaan awal, Pemilik melibatkan kepala gudang dan kepala administrasi dalam merencanakan suksesi Toko Sembako Rahayu. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan siapa yang bertanggung jawab dalam mengajari calon suksesor mengenai aktivitas di dalam toko. Misalnya kepala gudang akan mengajarkan mengenai stok atau persediaan. Kepala gudang bertanggung jawab untuk mengajari calon suksesor 2 dan 3 dalam stok serta persediaan barang di gudang dan alur keluar masuk barang. Kepala administrasi mengajarkan mengenai pembukuan dalam toko. membimbing calon suksesor 1 dalam melakukan administrasi di toko dan membuat pembukuan laporan keuangan. Calon suksesor Toko Sembako Rahayu adalah Yanto, Yudi, Yusi yang merupakan tiga orang putra pemilik (Go Mey In).

Secara umum tugas yang akan diberikan kepada calon suksesor Toko Sembako Rahayu adalah mengenai persediaan, jadwal pendistribusian, penguasaan mengenai gudang, stok serta penataan persediaan, mengetahui mengenai keuangan, penjualan, penagihan, dan bekerja sama pembuatan laporan keuangan. Posisi dari calon suksesor 1 adalah pada bidang keuangan, calon suksesor 2 bekerja dalam bidang operasional dan calon suksesor 3 membantu tugas dari calon suksesor 2 terkait dengan distribusi ke pelanggan. Namun secara khusus calon suksesor memiliki tugas yang berbeda-beda, calon suksesor 1 fokus pada keuangan, pembayaran ke supplier, terima pembayaran dari konsumen, mencatat mengenai transaksi, tugas yang sifatnya administratif. Tugas yang diberikan kepada calon suksesor 1 adalah melakukan pembukuan dan pencatatan terhadap transaksi keluar masuk, baik pembelian dari supplier, kemudian penjualan kepada konsumen, pelaporan pajak, pembuatan invoice dan surat jalan. Lalu juga pembayaran kepada supplier. Calon suksesor 2 melakukan tugas operasional jadi lebih banyak berada di luar ruangan, banyak bertemu dengan konsumen, bertemu dengan supplier, berhubungan langsung dengan barang yang ada di toko. Tugas yang diberikan kepada calon suksesor 2 adalah melakukan follow up kepada konsumen yang melakukan pemesanan melalui telepon, melayani konsumen yang datang langsung ke toko, berkoordinasi dengan kepala

gudang dan administrasi mengenai kecukupan stok, saat pemesanan stok, melakukan order produk kepada supplier, melakukan distribusi produk dan pengaturan jadwal pengiriman kepada konsumen serta melakukan penagihan kepada konsumen lalu berkoordinasi dengan administrasi yaitu untuk meminta invoice penagihan, koordinasi kecukupan stok, mengetahui kapan harus melakukan pemesanan ulang, mengatur jadwal pengiriman dari toko ke konsumen. Untuk calon suksesor 3 saat ini tugasnya membantu calon suksesor 2 dalam hal pengiriman, dan kebutuhan di gudang. Tugas yang diberikan oleh calon suksesor 3 adalah membantu calon suksesor 2 dalam hal pengiriman produk kepada konsumen, melakukan pengaturan stok dan pencocokan antara stok dengan catatan persediaan dan ikut dalam pengiriman ke konsumen.

Kriteria penilaian keberhasilan tugas dari calon suksesor dibuat oleh pemilik. Secara umum, kriteria penilaian keberhasilan tugas calon suksesor Toko Sembako Rahayu adalah :Mampu mengetahui persediaan secara real time, menguasai letak atau posisi produk yang ada di dalam gudang sehingga bisa mengambil dengan mudah, melakukan pelayanan kepada konsumen mulai dari pemesanan hingga penagihan berhasil 100% dalam tempo yang ditetapkan, mengetahui posisi keuangan Toko Sembako Rahayu secara real time, mengetahui produk yang paling cepat laku dan paling lambat laku, dan dapat membuat laporan keuangan atau administrasi yang rapi. Secara khusus ada perbedaan penilaian masing-masing calon suksesor. Calon suksesor 1 dinilai dari keberhasilannya membuat pelaporan keuangan yang tepat, membuat laporan pajak, melaporkan dan membayar pajak ke KPP, arus kas yang baik di toko, artinya uang harus tersedia setiap saat untuk membeli persediaan, kerapian pencatatan pembukuan dan kemampuan berkoordinasi dengan gudang dalam hal persediaan, kemampuan koordinasi dengan calon suksesor 2 mengenai kapan harus melakukan pembelian produk, mampu melakukan konsolidasi laporan keuangan dengan baik. Calon suksesor 2 dinilai dari peningkatan omset, peningkatan pelanggan baru, kedekatan dengan supplier agar dapat mengirimkan barang dengan konsisten, kecukupan persediaan di gudang, penagihan 100%, ketepatan waktu delivery pada konsumen, baiknya hubungan dengan supplier,

mengetahui produk yang laku atau menjadi unggulan, mengetahui produk yang kurang laku, dan mampu berkoordinasi dengan bidang administrasi dalam membuat laporan terutama pada penagihan, invoice dan surat jalan. Untuk calon suksesor 3 dinilai dari kemampuannya membantu calon suksesor 2 dalam menjalankan pekerjaannya. Orang yang berperan dalam menilai calon suksesor Toko Sembako Rahayu adalah pemilik, kepala gudang dan kepala administrasi. Waktu yang dibutuhkan oleh pemilik, kepala gudang dan karyawan administrasi untuk melakukan penilaian bagi calon suksesor Toko Sembako Rahayu untuk proses suksesi adalah selama 5 tahun.

Dalam indikator perencanaan keuangan, Perencanaan calon suksesor mengenai administrasi di Toko Sembako Rahayu menurut calon suksesor adalah calon suksesor perlu mampu membuat akuntansi dasar pembukuan, seperti pencatatan stok masuk, stok keluar, mencatat transaksi pemesanan konsumen. Pengetahuan mengenai keuangan yang diberikan oleh pemilik adalah administrasi dasar saja. Kemampuan untuk mengikuti arus kas, kemampuan untuk dapat mengetahui posisi keuangan toko. Kemudian kemampuan untuk mengetahui pencatatan hutang piutang masuk ke jurnal yang mana, pos-pos anggaran yang perlu dimasukkan agar neraca menjadiimbang, posisi keuntungan dan kerugian perusahaan secara bulanan dan tahunan. Untuk calon suksesor 1 dan 2 sudah mengerti dasar-dasarnya karena kuliah di administrasi bisnis dan akuntansi. Sedangkan untuk calon suksesor 3 perlu untuk mempelajari keuangan dari awal sebab kuliahnya dari teknik. Menurut penilaian kepala administrasi, dari calon suksesor 1 dan 2, calon suksesor 1 lebih teliti dalam melakukan pencatatan mengenai keuangan. Cara pemilik memberikan pengetahuan mengenai perpajakan yang benar dalam pengelolaan toko kepada calon suksesor adalah dengan menunjukkan secara langsung pelaporan PPN dan PPh kepada KPP. Dimana semua pajak harus dilaporkan dan disetor sehingga tidak membuat masalah pajak. Calon suksesor 1 diberikan pengetahuan cara menghitung PPH dari hasil penjualan barang dagangan dengan dikurangi biaya-biaya yang boleh untuk dilakukan dalam laporan keuangan. Pemilik mengajarkan untuk pelaporan PPN dan PPh dari hasil penjualan kepada konsumen dan pembelian produk dari

supplier kepada KPP. Proses perhitungan PPN dari jumlah pendapatan dikurangi dengan biaya-biaya toko seperti biaya gaji, biaya listrik, air, operasional lainnya, setelah itu dilakukan perhitungan dari tarif pajak yang ditetapkan. Untuk calon suksesor 2 juga diberikan pengetahuan bahwa PPN sudah termasuk dalam harga jual, sehingga dapat memberikan informasi kepada konsumen yang meminta dibuatkan faktur. Namun calon suksesor 2 sebenarnya sudah paham mengenai pajak, karena di pekerjaan sebelumnya juga memegang akuntansi pajaknya..

Berdasarkan indikator penggunaan direktur dari luar, Pemilik tidak mempertimbangkan penggunaan direktur dari luar karena Toko Sembako Rahayu merupakan perusahaan keluarga dan yakin salah satu calon suksesor pasti mampu untuk meneruskannya.

Berdasarkan indikator penggunaan konsultan atau penasihat bisnis, Pemilik, calon suksesor 1 dan calon suksesor 3 menyatakan bahwa saat ini Toko Sembako Rahayu belum membutuhkan penggunaan konsultan bisnis untuk pengaturan bisnis Toko Sembako Rahayu, karena walaupun orang luar mampu melihat secara lebih obyektif, namun orang yang setiap hari mengurus Toko Sembako Rahayu lebih tahu mengenai seluk beluk toko dibandingkan orang luar. Sementara calon suksesor 2, kepala gudang dan kepala administrasi memandang bahwa Toko Sembako Rahayu membutuhkan penggunaan konsultan manajemen. Bisnis membutuhkan second opinion sebab orang dari luar terkadang lebih obyektif dan update terhadap kondisi bisnis secara keseluruhan sehingga perlu untuk mempertimbangkan penggunaan konsultan dari luar. Apalagi dengan kemajuan jaman ini toko juga perlu berubah sehingga dapat bersaing dengan toko lain yang lebih besar misalnya menurut kepala gudang, perlu banyak pembenahan sistem gudang, sehingga identifikasi produk, jumlah ketersediaan stok, dan juga update harga bisa lebih cepat Hal ini sesuai pendapat kepala administrasi yang menyatakan saat ini diperlukan administrasi menggunakan peralatan yang dapat terkoneksi dengan perangkat komputer seperti penggunaan mesin barcode untuk memudahkan pencatatan dan memantau keluar masuknya barang.. Hasil konsultasi juga dapat mengembangkan bisnisnya agar tidak terbatas seperti ini

saja. Misalnya bisa berkembang jadi supermarket, atau jadi distributor utama salah satu merk. Hal ini membutuhkan profesional, tidak bisa tradisional saja.

Berdasarkan indikator dewan keluarga, tidak ada dewan beranggotakan anggota keluarga yang ikut serta dalam bisnis Toko Sembako Rahayu dalam penentuan calon suksesor karena menurut pemilik tidak ada peran keluarga lain selain keluarga inti dari pemilik yang berperan dalam usaha Toko Sembako Rahayu.

4.3.2 Hubungan Antara Calon Suksesor Dengan Keluarga Dan Karyawan Dalam Bisnis

Hubungan antara calon suksesor dengan keluarga dan karyawan dalam bisnis dalam penelitian ini adalah hubungan pribadi dalam keluarga Toko Sembako Rahayu dan antara keluarga dan karyawan non-keluarga Toko Sembako Rahayu, dengan pentingnya nilai bersama, kesepakatan tentang apa yang adil, dan tradisi umum lintas generasi keluarga juga telah ditekankan. Indikator dari hubungan antara calon suksesor dengan keluarga dan karyawan dalam bisnis ini adalah :

1. komunikasi;
 - a. Komunikasi yang lancar antara suksesor dengan keluarga
 - b. Komunikasi yang lancar antara suksesor dengan karyawan
2. kepercayaan;
 - a. Kepercayaan yang diberikan oleh keluarga kepada calon suksesor
 - b. Kepercayaan yang diberikan oleh karyawan non keluarga kepada calon suksesor
3. komitmen;
4. loyalitas;
5. keributan dalam keluarga;
6. persaingan antar saudara;
7. kecemburuan / kebencian;
8. konflik;
9. nilai dan tradisi bersama.

Hasil wawancara pada lampiran yang merupakan hasil jawaban narasumber terhadap variabel hubungan antara calon suksesor dengan keluarga dan karyawan dalam bisnis dirangkum dan disimpulkan mengenai hubungan antara calon suksesor dengan keluarga dan karyawan dari indikator komunikasi yang terdiri dari pertanyaan mengenai komunikasi yang lancar antara suksesor dengan keluarga dan dengan karyawan.



Tabel 4.3
Tanggapan Responden terhadap Calon Suksesor untuk Indikator Komunikasi

Indikator	Jawaban Responden						Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor 1 (Yanto)	Calon suksesor 2 (Yudi)	Calon suksesor 3 (Yusi)	Karyawan 1 (Kepala Gudang)	Karyawan 1 (Kepala Administrasi)	
Komunikasi antara calon suksesor dengan keluarga berjalan dengan baik	Komunikasi antara calon suksesor dengan keluarga berjalan dengan baik karena calon suksesor selalu berkomunikasi dengan pemilik dan calon suksesor lain. Yang paling sering berkonsultasi adalah Yudi selalu menanyakan mengenai cara melakukan stok opname dan juga menanyakan mengenai cara	Komunikasi berjalan dengan baik, kalau ada kesulitan calon suksesor 1 selalu bertanya kepada pemilik. Selain itu karena bekerja bersama maka calon suksesor 1 juga berinteraksi dengan adik-adiknya yaitu calon suksesor 2 dan 3. Contohnya adalah ketika akan	Komunikasi dengan keluarga berjalan dengan baik. Hal ini dapat dicapai karena selain dalam pekerjaan dimana calon suksesor 1,2,3, bekerja sama untuk penyelesaian tugas, calon suksesor 2 menyatakan bahwa tetap ada makan bersama dengan	Komunikasi lancar karena selain masih satu pekerjaan, sehingga setiap hari bertemu. Jika ada kesukaran yang dirasakan dalam bekerja calon suksesor 3 juga selalu menanyakan kepada calon suksesor 1 dan 2 serta kepada pemilik	Calon suksesor 2 lebih banyak berkomunikasi dengan anggota keluarganya, karena lebih aktif baik dalam pekerjaan dan juga sering mengusulkan acara-acara keluarga seperti pernah menginap bersama-sama di Batu Malang,	Menurut Kepala Administrasi, karena calon suksesor 1 mengurus masalah administrasi, maka interaksi dan komunikasi dengan pemilik lebih intens karena keuangan masih dipegang oleh pemilik namun yang menjalankan atau eksekusi adalah calon	Komunikasi antara calon suksesor dengan keluarga berjalan dengan baik karena calon suksesor selalu berkomunikasi dengan pemilik dan calon suksesor lain. Calon suksesor 1 selalu bertanya kepada pemilik. Selain itu karena bekerja bersama maka calon suksesor 1 juga berinteraksi dengan adik-adiknya yaitu calon suksesor 2 dan 3. Contohnya adalah ketika akan melakukan konsolidasi stok, maka calon suksesor

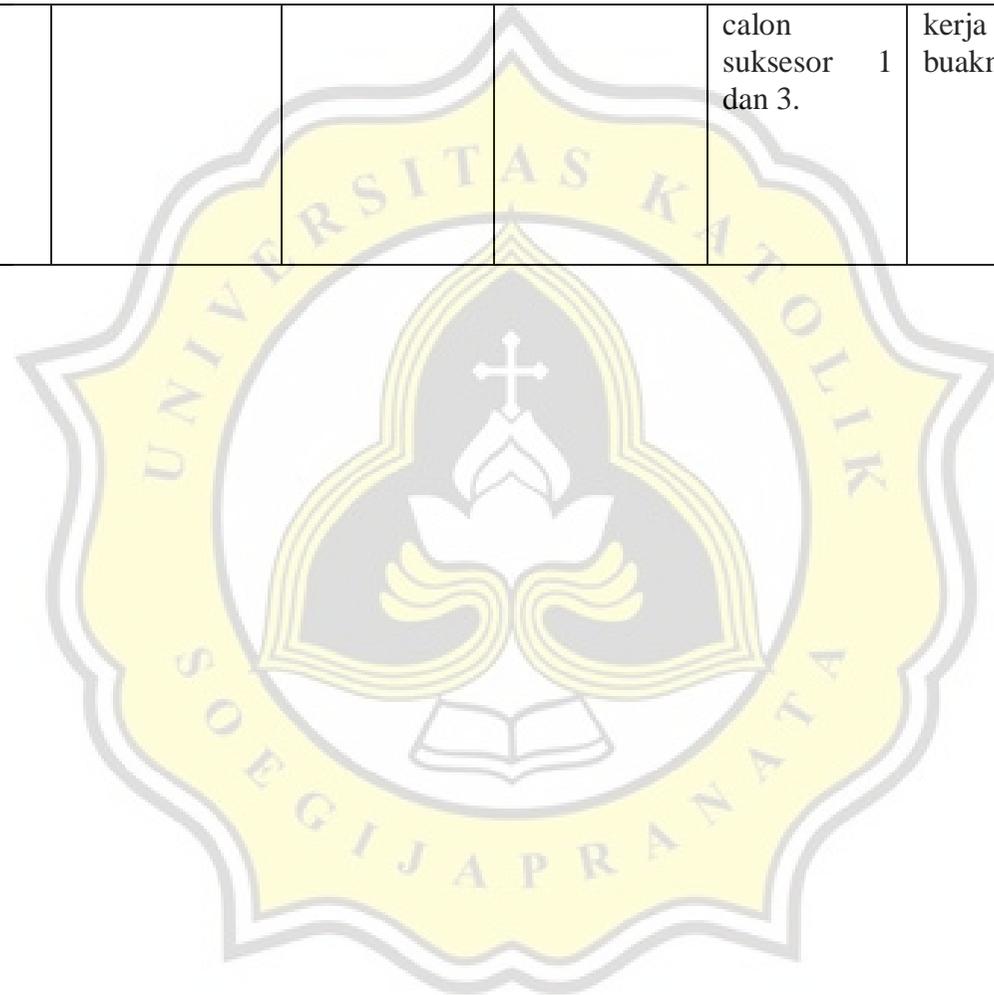
	<p>untuk menagih dengan sukses. Untuk Yanto dan Yusi cenderung lebih banyak diam.</p>	<p>melakukan konsolidasi stok, maka calon suksesor 1 akan menyuruh calon suksesor 2 dan 3 memberikan pelaporan stok kepada calon suksesor 1 sebelum tanggal 29 setiap bulannya.</p>	<p>keluarga, piknik bersama sehingga ada kedekatan dengan keluarga. Apalagi saat ini masih tinggal serumah sehingga komunikasi tetap terbangun dengan baik.</p>	<p>sehingga dapat berkomunikasi intens.</p>	<p>kemudian mengajak liburan ke Thailand. Komunikasi di tempat kerja menurut Kepala Gudang sama intensnya antara calon suksesor 1,2,3.</p>	<p>suksesor 1. Namun untuk keseluruhan operasional perusahaan, jika pemilik ingin mengkomunikasikannya maka pemilik akan berkomunikasi dengan calon suksesor 2 yang lebih paham dengan seluruh operasional perusahaan.</p>	<p>1 akan menyuruh calon suksesor 2 dan 3 memberikan pelaporan stok kepada calon suksesor 1 sebelum tanggal 29 setiap bulannya. Calon suksesor 2 menyatakan bahwa tetap ada makan bersama dengan keluarga, piknik bersama sehingga ada kedekatan dengan keluarga. Apalagi saat ini masih tinggal serumah sehingga komunikasi tetap terbangun dengan baik. Calon suksesor 3 juga selalu menanyakan kepada calon suksesor 1 dan 2 serta kepada pemilik sehingga dapat berkomunikasi intens. Menurut kepala gudang, Calon</p>
--	---	---	---	---	--	--	--

						<p>suksesor 2 lebih banyak berkomunikasi dengan anggota keluarganya, karena lebih aktif baik dalam pekerjaan dan juga yang sering mengusulkan acara-acara keluarga seperti pernah menginap bersama-sama di Batu Malang, kemudian mengajak liburan ke Thailand. Komunikasi di tempat kerja menurut Kepala Gudang sama intensnya antara calon suksesor 1,2,3. Menurut Kepala Administrasi, karena calon suksesor 1 mengurus masalah administrasi, maka interaksi dan komunikasi dengan pemilik lebih intens</p>
--	--	--	--	--	--	---

							karena keuangan masih dipegang oleh pemilik namun yang menjalankan atau eksekusi adalah calon suksesor 1. Namun untuk keseluruhan operasional perusahaan, jika pemilik ingin mengkomunikasikannya maka pemilik akan berkomunikasi dengan calon suksesor 2 yang lebih paham dengan seluruh operasional perusahaan.
Komunikasi antara calon suksesor dengan karyawan berjalan dengan baik.	Komunikasi antara calon suksesor dengan karyawan berjalan dengan baik, semua calon suksesor mampu berinteraksi dengan karyawan dengan baik.	Calon suksesor 1 membangun komunikasi yang baik terutama dengan kepala administrasi karena berhubungan dengan	Calon suksesor 2 merasa jalinan komunikasinya dapat berjalan dengan baik, calon suksesor 2	Calon suksesor 3 berkomunikasi dengan karyawan bagian gudang dan pengiriman karena sering melakukan	Semua calon suksesor memiliki komunikasi yang baik dengan karyawan. Namun calon suksesor	Calon suksesor 1 dan 2 rutin berkomunikasi dengan kepala administrasi. Calon suksesor 1 lebih sering	Komunikasi antara calon suksesor dengan karyawan berjalan dengan baik, semua calon suksesor mampu berinteraksi dengan karyawan dengan baik. Calon suksesor sudah mengenal semua

	<p>Calon suksesor sudah mengenal semua karyawan dan juga mampu untuk memberikan perintah sesuai dengan tugasnya masing-masing, untuk kerja sama dengan karyawan yang paling baik adalah Yudi dan Yusi karena mampu bekerja sama, seperti melakukan pengiriman bersama dan juga perhatian yang lebih baik pada karyawan seperti mengucapkan selamat ulang tahun, turut berduka cita dan lainnya.</p>	<p>administrasi dan keuangan dari seluruh komponen usaha toko.</p>	<p>berkomunikasi dengan semua orang yang ada dalam perusahaan karena tugasnya menjalankan operasional perusahaan jadi perlu untuk berkomunikasi dengan semua orang di toko.</p>	<p>pengiriman, pemuatan dan pembongkaran dengan karyawan gudang dan bagian pengiriman.</p>	<p>yang punya cara komunikasi yang paling baik menurut kepala gudang adalah calon suksesor 2, karena lebih mengayomi dan mampu berbicara seperti teman dengan karyawan, bukan hanya memerintah saja. Kemudian yang dituju adalah semua karyawan bukan cuma 1-2 orang saja seperti</p>	<p>berkomunikasi dengan kepala administrasi karena tugas-tugasnya di bidang keuangan. Cara komunikasinya beda, kalau calon suksesor 1 dan 3 hanya bicara seperlunya saja soal kerjaan, namun calon suksesor 2 bisa menanyakan soal keluarga, anak-anak, hingga impian, jadi lebih merasa seperti teman</p>	<p>karyawan dan juga mampu untuk memberikan perintah sesuai dengan tugasnya masing-masing, untuk kerja sama dengan karyawan yang paling baik adalah Yudi dan Yusi karena mampu bekerja sama, seperti melakukan pengiriman bersama dan juga perhatian yang lebih baik pada karyawan seperti mengucapkan selamat ulang tahun, turut berduka cita dan lainnya. Ada perbedaan cara komunikasi calon suksesor 1,2,3, dimana calon suksesor 1 dan 3 hanya bicara seperlunya saja soal kerjaan, namun calon</p>
--	---	--	---	--	---	--	--

				calon suksesor 1 dan 3.	kerja saja buakn bos.	suksesor 2 bisa menanyakan soal keluarga, anak-anak, hingga impian, jadi lebih merasa seperti teman kerja saja bukan bos.
--	--	--	--	-------------------------------	--------------------------	---



Berdasarkan hasil jawaban wawancara dengan reponden diketahui bahwa Komunikasi antara calon suksesor dengan keluarga berjalan dengan baik karena calon suksesor selalu berkomunikasi dengan pemilik dan calon suksesor lain. Calon suksesor 1 selalu bertanya kepada pemilik. Selain itu karena bekerja bersama maka calon suksesor 1 juga berinteraksi dengan adik-adiknya yaitu calon suksesor 2 dan 3. Ceontohnya adalah ketika akan melakukan konsolidasi stok, maka calon suksesor 1 akan menyuruh calon suksesor 2 dan 3 memberikan pelaporan stok kepada calon suksesor 1 sebelum tanggal 29 setiap bulannya. Calon suksesor 2 menyatakan bahwa tetap ada makan bersama dengan keluarga, piknik bersama sehingga ada kedekatan dengan keluarga. Apalagi saat ini masih tinggal serumah sehingga komunikasi tetap terbangun dengan baik. Calon suksesor 3 juga selalu menanyakan kepada calon suksesor 1 dan 2 serta kepada pemilik sehingga dapat berkomunikasi intens. Menurut kepala gudang, Calon suksesor 2 lebih banyak berkomunikasi dengan anggota keluarganya, karena lebih aktif baik dalam pekerjaan dan juga yang sering mengusulkan acara-acara keluarga seperti pernah menginap bersama-sama di Batu Malang, kemudian mengajak liburan ke Thailand. Komunikasi di tempat kerja menurut Kepala Gudang sama intensnya antara calon suksesor 1,2,3. Menurut Kepala Administrasi, karena calon suksesor 1 mengurus masalah administrasi, maka interaksi dan komunikasi dengan pemilik lebih intens karena keuangan masih dipegang oleh pemilik namun yang menjalankan atau eksekusi adalah calon suksesor 1. Namun untuk keseluruhan operasional perusahaan, jika pemilik ingin mengkomunikasikannya maka pemilik akan berkomunikasi dengan calon suksesor 2 yang lebih paham dengan seluruh operasional perusahaan. Pada tabel 4.4 akan dijelaskan mengenai kesimpulan dari hasil wawancara di lampiran dengan responden terkait dengan hubungan antara calon suksesor dengan keluarga dan karyawan dari indikator kepercayaan yang terdiri dari pertanyaan mengenai kepercayaan yang diberikan oleh keluarga dan karyawan non keluarga terhadap calon suksesor.

Tabel 4.4
Tanggapan Responden terhadap Calon Suksesor untuk Indikator Kepercayaan

Indikator	Jawaban Responden						Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor 1 (Yanto)	Calon suksesor 2 (Yudi)	Calon suksesor 3 (Yusi)	Karyawan 1 (Kepala Gudang)	Karyawan 1 (Kepala Administrasi)	
Keluarga memberikan kepercayaan kepada calon suksesor	Keluarga memberikan kepercayaan kepada calon suksesor untuk melakukan tugas-tugasnya di toko, seperti pada bagian administrasi dan keuangan saat ini dipegang oleh Yanto, untuk penjualan, penagihan dan stok dipegang oleh Yudi, Yusi saat ini membantu Yudi.	Keluarga memberikan kepercayaan pada calon suksesor karena diberikan pelatihan mengenai pekerjaan di toko untuk dipersiapkan memimpin toko	Diberikan kepercayaan karena berusaha diberikan suatu kompetensi dan pengetahuan yang dibutuhkan di masa yang akan datang untuk dapat memimpin toko dengan lebih baik.	Keluarga memberikan kepercayaan bagi calon suksesor dalam memimpin perusahaan sebab memberikan materi dan pembagian tugas yang tepat sehingga dapat memimpin dan bekerja sama dengan baik untuk ekmajuan toko.	Keluarga memberikan kepercayaan penuh kepada calon suksesor untuk bekerja sesuai bidangnya. Namun dari pendapat kepala gudang, yang diberikan kepercayaan paling besar adalah calon suksesor 2 karena calon suksesor 2	Keluarga memberikan kepercayaan kepada calon suksesor untuk melakukan tugas-tugasnya di toko. Sepanjang pengetahuan kepala administrasi, kendali ada di calon suksesor 2 yang mengurus masalah operasional toko,	Keluarga memberikan kepercayaan kepada calon suksesor untuk melakukan tugas-tugasnya di toko, seperti pada bagian administrasi dan keuangan saat ini dipegang oleh Yanto, untuk penjualan, penagihan dan stok dipegang oleh Yudi, Yusi saat ini membantu Yudi. Menurut karyawan, yang diberikan kepercayaan paling besar adalah calon suksesor 2 karena calon suksesor 2 diberikan kepercayaan penuh

					diberikan kepercayaan penuh mengenai pasar (konsumen) kemudian juga berhubungan dengan supplier, selain itu calon suksesor 2 diberikan kepercayaan penuh menjadi pengendali bidang operasional.	sedangkan calon suksesor 1 dan 3 bersifat support dari sisi administrasi dan distribusi.	mengenai pasar (konsumen) kemudian juga berhubungan dengan supplier, selain itu calon suksesor 2 diberikan kepercayaan penuh menjadi pengendali bidang operasional. Sehingga kendali ada di calon suksesor 2 yang mengurus masalah operasional toko, sedangkan calon suksesor 1 dan 3 bersifat support dari sisi administrasi dan distribusi.
Karyawan non keluarga memberikan kepercayaan kepada calon suksesor.	Karyawan jelas memberikan kepercayaan kepada calon suksesor, karena calon suksesor juga sedang				Karyawan memberikan kepercayaan dan dukungan penuh kepada	Karyawan non keluarga memberikan kepercayaan kepada calon suksesor, sebab	Karyawan memberikan kepercayaan dan dukungan penuh kepada semua calon suksesor. Bentuk kepercayaan ini

	<p>belajar untuk memajukan toko. Bentuk kepercayaan ini adalah mau menuruti perintah dari calon suksesor walaupun lebih senior. Contohnya adalah pada saat distribusi, calon suksesor menggunakan google map untuk dapat mencapai konsumen dengan lebih cepat dan bukan menggunakan rute yang biasa dilalui oleh karyawan.</p>				<p>semua calon suksesor. Kepercayaan ini bentuknya adalah dukungan itu sendiri, jadi karyawan akan menjalankan semua perintah dari calon suksesor dan juga memberikan bimbingan jika diperlukan.</p>	<p>karyawan merasa berhutang budi pada pemilik, sehingga mau membantu anak-anaknya untuk mensukseskan toko juga. Contohnya adalah kepala administrasi akan mengajarkan mengenai administrasi dan pembukuan toko kepada calon suksesor 1.</p>	<p>adalah mau menuruti perintah dari calon suksesor walaupun lebih senior. Contohnya adalah pada saat distribusi, calon suksesor menggunakan google map untuk dapat mencapai konsumen dengan lebih cepat dan bukan menggunakan rute yang biasa dilalui oleh karyawan. Karyawan non keluarga memberikan kepercayaan kepada calon suksesor, sebab karyawan merasa berhutang budi pada pemilik, sehingga mau membantu anak-anaknya untuk mensukseskan toko juga. Contohnya adalah kepala administrasi akan</p>
--	--	--	--	--	--	--	---

							mengajarkan mengenai administrasi dan pembukuan toko kepada calon suksesor 1.
--	--	--	--	--	--	--	---



Komunikasi antara calon suksesor dengan karyawan berjalan dengan baik, semua calon suksesor mampu berinteraksi dengan karyawan dengan baik. Calon suksesor sudah mengenal semua karyawan dan juga mampu untuk memberikan perintah sesuai dengan tugasnya masing-masing, untuk kerja sama dengan karyawan yang paling baik adalah Yudi dan Yusi karena mampu bekerja sama, seperti melakukan pengiriman bersama dan juga perhatian yang lebih baik pada karyawan seperti mengucapkan selamat ulang tahun, turut berduka cita dan lainnya. Ada perbedaan cara komunikasi calon suksesor 1,2,3, dimana calon suksesor 1 dan 3 hanya bicara seperlunya saja soal kerjaan, namun calon suksesor 2 bisa menanyakan soal keluarga, anak-anak, hingga impian, jadi lebih merasa seperti teman kerja saja bukan bos.

Keluarga memberikan kepercayaan kepada calon suksesor untuk melakukan tugas-tugasnya di toko, seperti pada bagian administrasi dan keuangan saat ini dipegang oleh Yanto, untuk penjualan, penagihan dan stok dipegang oleh Yudi, Yusi saat ini membantu Yudi. Menurut karyawan, yang diberikan kepercayaan paling besar adalah calon suksesor 2 karena calon suksesor 2 diberikan kepercayaan penuh mengenai pasar (konsumen) kemudian juga berhubungan dengan supplier, selain itu calon suksesor 2 diberikan kepercayaan penuh menjadi pengendali bidang operasional. Sehingga kendali ada di calon suksesor 2 yang mengurus masalah operasional toko, sedangkan calon suksesor 1 dan 3 bersifat support dari sisi administrasi dan distribusi. Karyawan memberikan kepercayaan dan dukungan penuh kepada semua calon suksesor. Bentuk kepercayaan ini adalah mau menuruti perintah dari calon suksesor walaupun lebih senior. Contohnya adalah pada saat distribusi, calon suksesor menggunakan google map untuk dapat mencapai konsumen dengan lebih cepat dan bukan menggunakan rute yang biasa dilalui oleh karyawan. Karyawan non keluarga memberikan kepercayaan kepada calon suksesor, sebab karyawan merasa berhutang budi pada pemilik, sehingga mau membantu anak-anaknya untuk mensukseskan toko juga. Contohnya adalah kepala administrasi akan

mengajarkan mengenai administrasi dan pembukuan toko kepada calon suksesor 1.

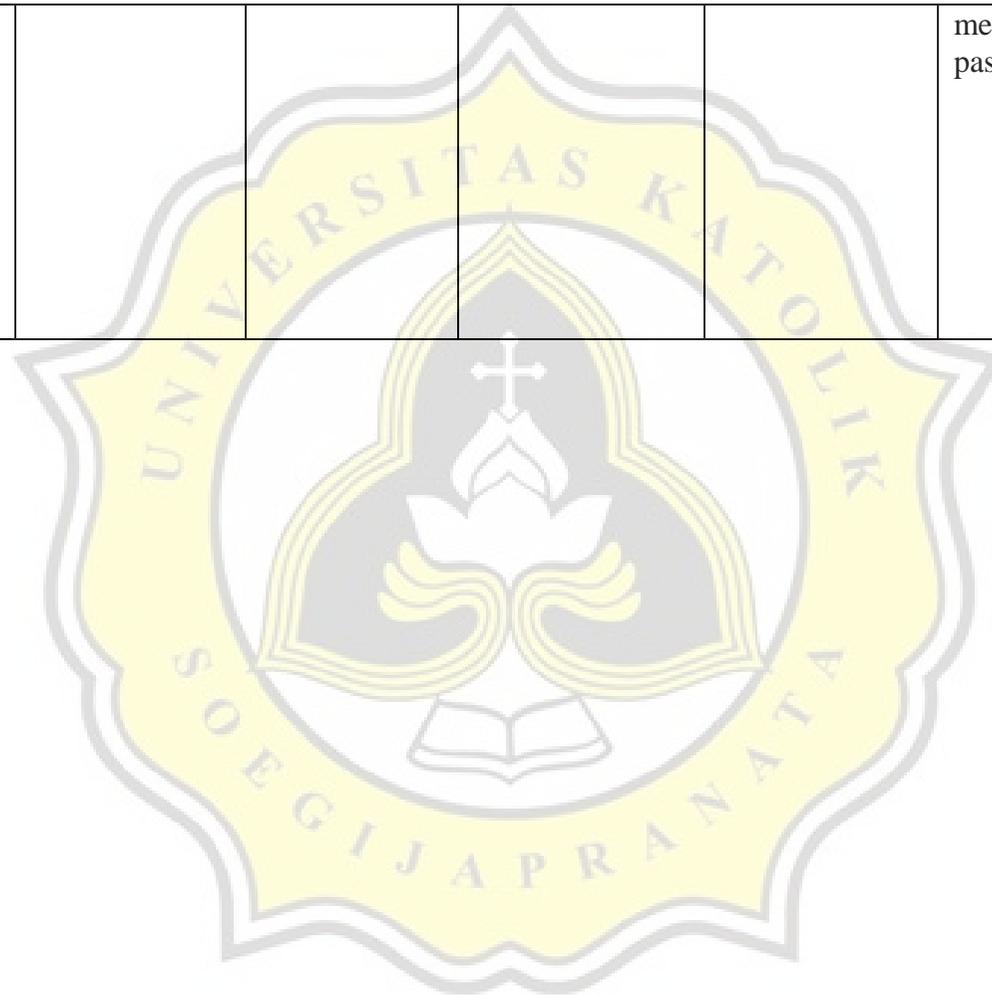
Pada tabel 4.5 akan dijelaskan mengenai kesimpulan dari hasil wawancara pada lampiran dengan responden terkait dengan hubungan antara calon suksesor dengan keluarga dan karyawan dari indikator komitmen calon suksesor.



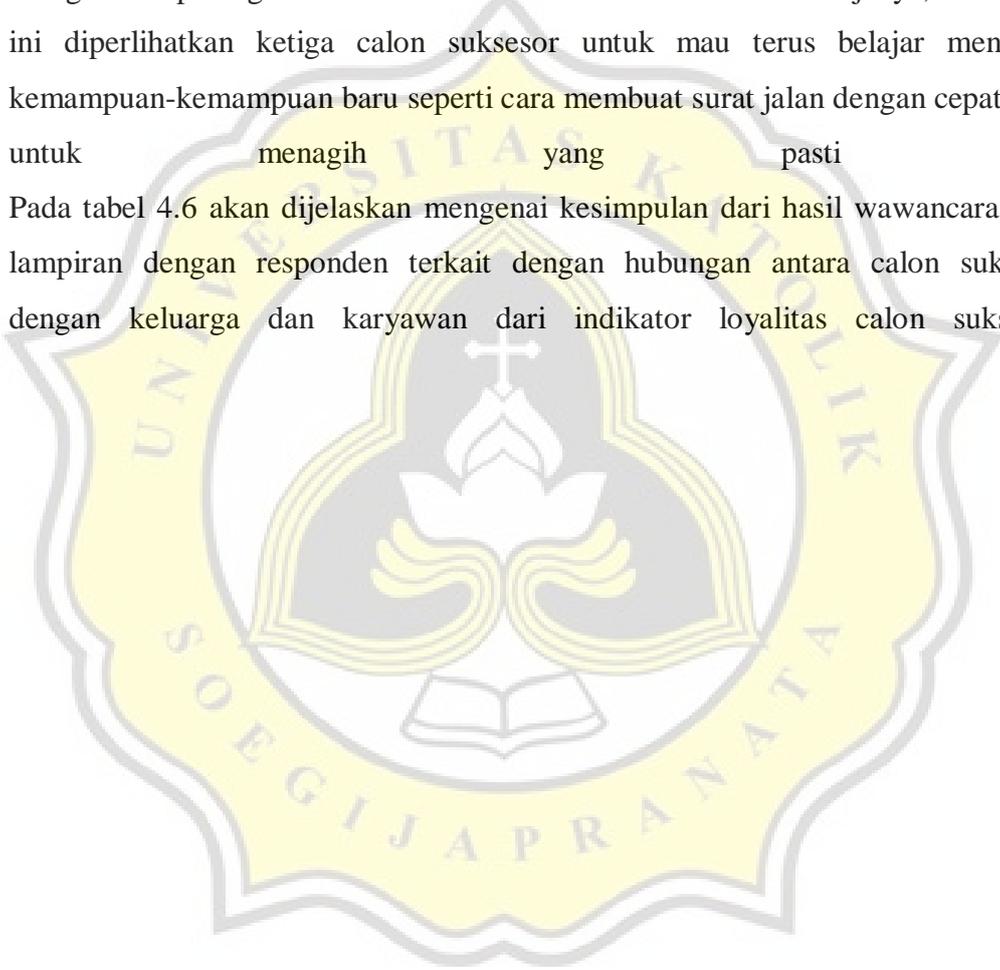
Tabel 4.5
Tanggapan Responden terhadap Calon Suksesor untuk Indikator Komitmen

Indikator	Jawaban Responden						Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor 1 (Yanto)	Calon suksesor 2 (Yudi)	Calon suksesor 3 (Yusi)	Karyawan 1 (Kepala Gudang)	Karyawan 1 (Kepala Administrasi)	
Komitmen calon suksesor untuk mensukseskan Toko Sembako Rahayu.	Calon suksesor berkomitmen untuk mensukseskan Toko Sembako Rahayu yang dapat diketahui karena calon suksesor bekerja dengan keras dan niat sekali. Calon suksesor serius dalam melakukan kerjanya.	Calon suksesor mau berkomitmen mensukseskan Toko Sembako Rahayu yang makmur karena merupakan warisan keluarga.	Calon suksesor memiliki komitmen yang kuat agar dapat membuat Toko Sembako Rahayu lebih maju lagi karena merasa bahwa ada potensi yang dapat lebih dikembangkan dari Toko Sembako Rahayu ini.	Calon suksesor berkeinginan mensukseskan Toko Sembako Rahayu Maju karena merupakan warisan dari pemilik dan merasa toko tersebut telah mensekolahkan calon suksesor hingga lulus.	Calon suksesor berkomitmen untuk mensukseskan Toko Sembako Rahayu, dapat dilihat dari calon suksesor rata-rata selalu pulang paling akhir, terkadang juga masih di dalam toko untuk menghitung stok dan merapikan nota bahkan ketika semua orang sudah pulang.	Calon suksesor berkomitmen untuk mensukseskan Toko Sembako Rahayu, komitmen ini diperlihatkan ketiga calon suksesor untuk mau terus belajar mengenai kemampuan-kemampuan baru seperti cara membuat surat jalan dengan cepat, cara untuk	Calon suksesor berkomitmen untuk mensukseskan Toko Sembako Rahayu yang dapat diketahui karena calon suksesor bekerja dengan keras, dapat dilihat dari calon suksesor rata-rata selalu pulang paling akhir, terkadang juga masih di dalam toko untuk menghitung stok dan merapikan nota bahkan ketika semua orang sudah pulang. Calon suksesor serius dalam melakukan kerjanya, komitmen ini diperlihatkan ketiga calon suksesor

						menagih yang pasti cair.	untuk mau terus belajar mengenai kemampuan-kemampuan baru seperti cara membuat surat jalan dengan cepat, cara untuk menagih yang pasti cair.
--	--	--	--	--	--	--------------------------	--



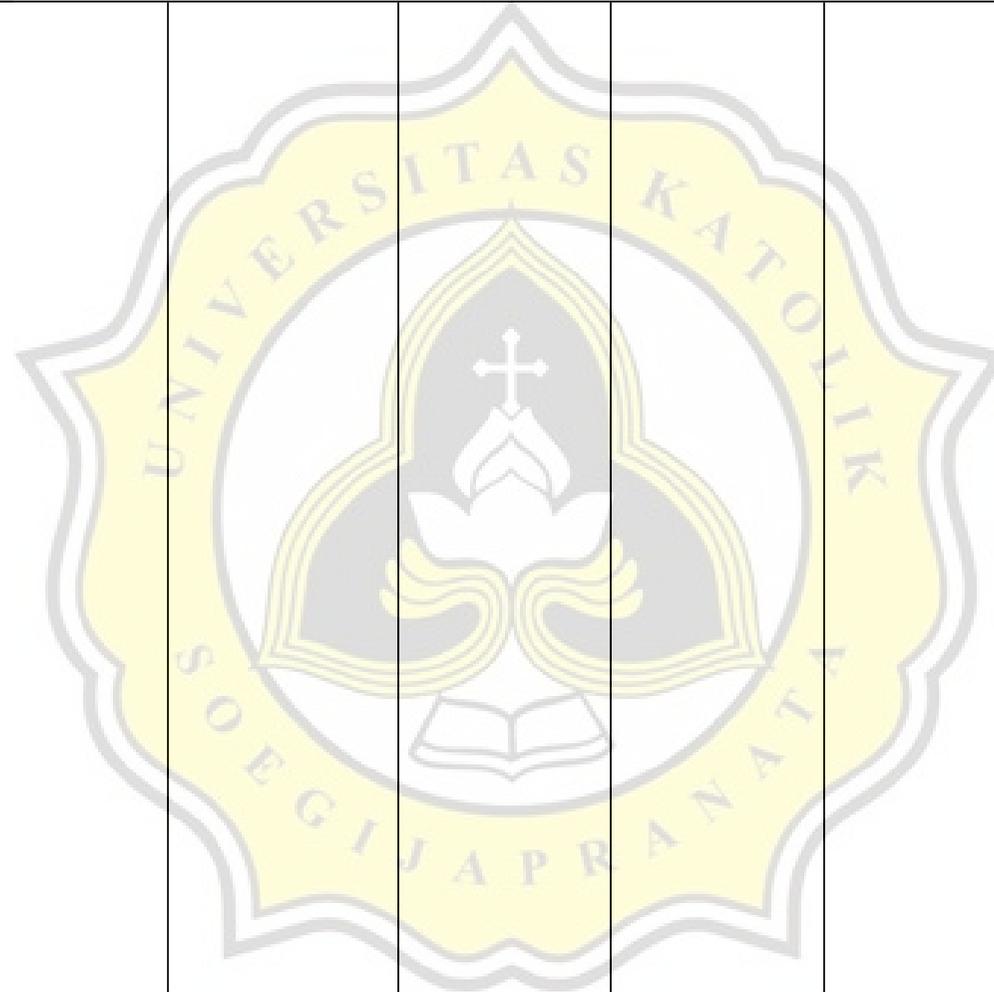
Calon suksesor berkomitmen untuk mensukseskan Toko Sembako Rahayu yang dapat diketahui karena calon suksesor bekerja dengan keras, dapat dilihat dari calon suksesor rata-rata selalu pulang paling akhir, terkadang juga masih di dalam toko untuk menghitung stok dan merapikan nota bahkan ketika semua orang sudah pulang. Calon suksesor serius dalam melakukan kerjanya, komitmen ini diperlihatkan ketiga calon suksesor untuk mau terus belajar mengenai kemampuan-kemampuan baru seperti cara membuat surat jalan dengan cepat, cara untuk menagih yang pasti cair. Pada tabel 4.6 akan dijelaskan mengenai kesimpulan dari hasil wawancara pada lampiran dengan responden terkait dengan hubungan antara calon suksesor dengan keluarga dan karyawan dari indikator loyalitas calon suksesor.



Tabel 4.6
Tanggapan Responden untuk Indikator Loyalitas

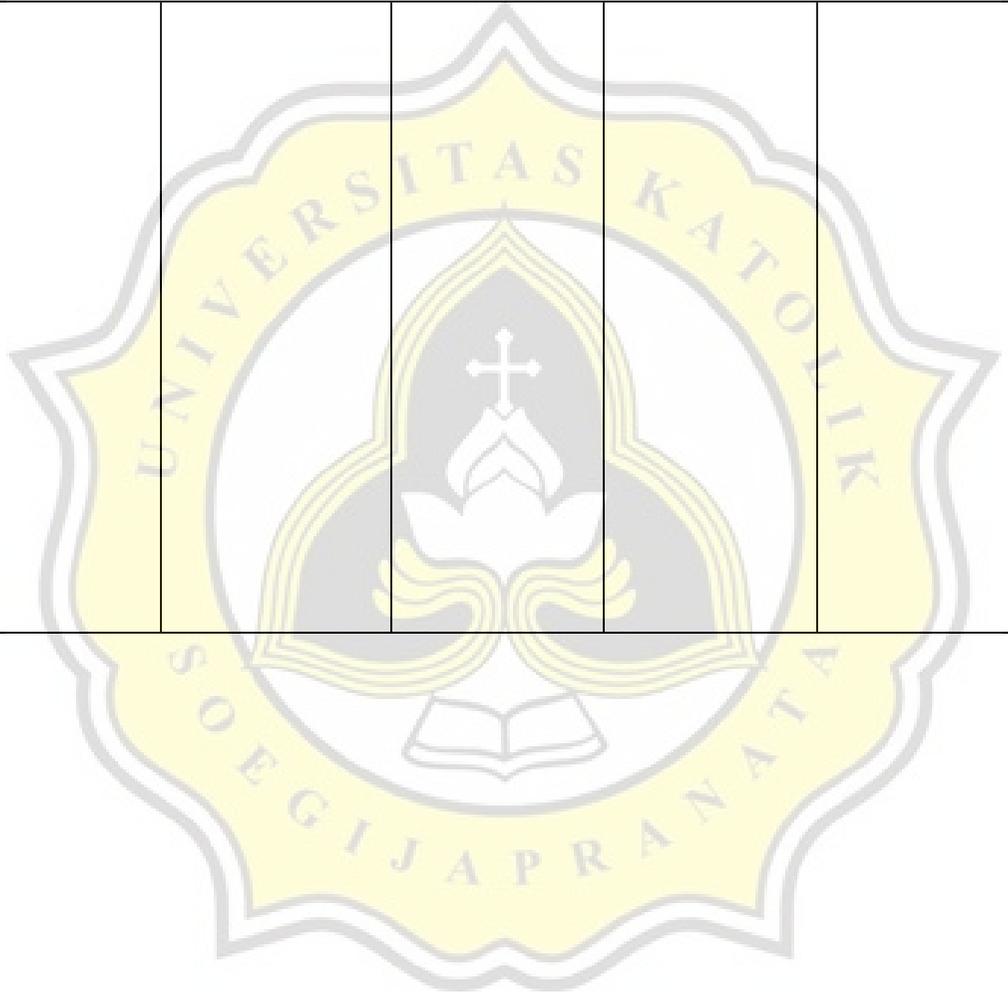
Variabel	Indikator	Jawaban Responden						Kesimpulan
		Pemilik	Calon suksesor 1 (Yanto)	Calon suksesor 2 (Yudi)	Calon suksesor 3 (Yusi)	Karyawan 1 (Kepala Gudang)	Karyawan 1 (Kepala Administrasi)	
Loyalitas	Calon suksesor memiliki keinginan untuk bertahan dalam bekerja pada Toko Sembako Rahayu.	Calon suksesor memiliki keinginan untuk bertahan dalam bekerja pada Toko Sembako Rahayu. Hal ini karena calon suksesor merasa bahwa ibunya sudah membesarkan toko dari nol hingga saat ini sehingga merasa sayang jika tidak diteruskan oleh calon suksesor.	Calon suksesor bertekad untuk mempertahankan dirinya bekerja di Toko Sembako Rahayu sehingga dapat berkembang lebih besar lagi.	Calon suksesor memiliki keinginan untuk bertahan dalam bekerja pada Toko Sembako Rahayu karena calon suksesor merasa bahwa toko tersebut dapat lebih berkembang di era modern dengan mengikuti perkembangan jaman. Pemesanan	Calon suksesor merasa jika potensi toko dapat dikembangkan, maka dirinya tidak perlu untuk mencari pekerjaan yang lebih baik.	Karena toko merupakan cikal bakal hidupnya yang telah dirintis oleh ibunya sejak lama sehingga wajib mempertahankan.	Calon suksesor mau untuk mempertahankan toko, apalagi saat ini kondisi Covid yang cukup berat, namun masih dapat bertahan hidup dengan strategi delivery service ke konsumen retail yang dilakukan oleh calon suksesor 2.	Calon suksesor memiliki keinginan untuk bertahan dalam bekerja pada Toko Sembako Rahayu. Hal ini karena calon suksesor merasa bahwa ibunya sudah membesarkan toko dari nol hingga saat ini sehingga merasa sayang jika tidak diteruskan oleh calon suksesor. Calon suksesor merasakan bahwa Toko Sembako Rahayu masih berkesempatan bersaing dengan

				<p>dapat dilakukan dengan Whatsapp, kemudian diantar langsung oleh karyawan atau calon suksesor 2 sendiri. Untuk pembeli yang menginginkan cashless dapat menggunakan Ovo, GoPay atau Shopee.</p>			<p>toko sembako lain atau swalayan yang lebih modern. Hal ini karena Toko Sembako Rahayu memiliki pangsa pasarnya sendiri seperti para pedagang pasar, sebab Toko Sembako Rahayu menjual sembako dalam distribusi besar atau jumlah besar kepada para pedagang untuk kulakan. Selain itu dengan adanya calon suksesor dalam toko, maka calon suksesor sendiri merasa bahwa dirinya akan dapat mampu mempertahankan dan membangun Toko Sembako Rahayu menjadi</p>
--	--	--	--	---	--	--	--



lebih baik lagi. Calon suksesor merasa bahwa toko tersebut dapat lebih berkembang di era modern dengan mengikuti perkembangan jaman. Calon suksesor mau untuk mempertahankan toko, apalagi saat ini kondisi Covid yang cukup berat, namun masih dapat bertahan hidup dengan strategi delivery service ke konsumen retail yang dilakukan oleh calon suksesor 1. Calon suksesor 2 loyal pada perusahaan 2. Calon suksesor 2 menjalankan strategi pemesanan melalui Whatsapp,

							<p>yang kemudian pesanan tersebut akan diantarkan oleh Toko Sembako Rahayu kepada pembeli secara langsung. Saat ini pembayaran juga dapat dilakukan dengan menggunakan cashless, yaitu dengan scan QR code baik OVO, GoPay maupun LinkAja</p>
--	--	--	--	--	--	--	---



Calon suksesor memiliki keinginan untuk bertahan dalam bekerja pada Toko Sembako Rahayu. Hal ini karena calon suksesor merasa bahwa ibunya sudah membesarkan toko dari nol hingga saat ini sehingga merasa sayang jika tidak diteruskan oleh calon suksesor. Calon suksesor merasakan bahwa Toko Sembako Rahayu masih berkesempatan bersaing dengan toko sembako lain atau swalayan yang lebih modern. Hal ini karena Toko Sembako Rahayu memiliki pangsa pasarnya sendiri seperti para pedagang pasar, sebab Toko Sembako Rahayu menjual sembako dalam distribusi besar atau jumlah besar kepada para pedagang untuk kulakan. Selain itu dengan adanya calon suksesor dalam toko, maka calon suksesor sendiri merasa bahwa dirinya akan dapat mampu mempertahankan dan membangun Toko Sembako Rahayu menjadi lebih baik lagi. Calon suksesor merasa bahwa toko tersebut dapat lebih berkembang di era modern dengan mengikuti perkembangan jaman. Calon suksesor mau untuk mempertahankan toko, apalagi saat ini kondisi Covid yang cukup berat, namun masih dapat bertahan hidup dengan strategi delivery service ke konsumen retail yang dilakukan oleh calon suksesor 2. Calon suksesor 2 menjalankan strategi pemesanan melalui Whatsapp, yang kemudian pesanan tersebut akan diantarkan oleh Toko Sembako Rahayu kepada pembeli secara langsung. Saat ini pembayaran juga dapat dilakukan dengan menggunakan cashless, yaitu dengan scan QR code baik OVO, GoPay maupun LinkAja. Pada tabel 4.7 akan dijelaskan mengenai kesimpulan dari hasil wawancara pada lampiran dengan responden terkait dengan hubungan antara calon suksesor dengan keluarga dan karyawan dari indikator keributan dalam keluarga calon suksesor.

Tabel 4.7
Tanggapan Responden terhadap Calon Suksesor untuk Indikator Keributan dalam keluarga

Indikator	Jawaban Responden						Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor 1 (Yanto)	Calon suksesor 2 (Yudi)	Calon suksesor 3 (Yusi)	Karyawan 1 (Kepala Gudang)	Karyawan 1 (Kepala Administrasi)	
Kekacauan dalam keluarga inti Toko Sembako Rahayu akibat calon suksesor yang menghambat bisnis.	Hingga saat ini tidak ada kekacauan dalam keluarga inti Toko Sembako Rahayu akibat calon suksesor yang menghambat bisnis.				Tidak ada kekacauan atau keributan di keluarga Toko Sembako Rahayu. Calon suksesor sudah dapat menjalankan usahanya masing-masing dengan baik.	Calon suksesor mampu bekerja dengan baik sehingga justru meningkatkan bisnis Toko Sembako Rahayu, sehingga tidak ada kekacauan dalam keluarga.	Berdasarkan hasil wawancara, tidak ada kekacauan dalam keluarga inti Toko Sembako Rahayu akibat calon suksesor yang menghambat bisnis, sebab calon suksesor mampu bekerja dengan baik sehingga justru meningkatkan bisnis Toko Sembako Rahayu.

Berdasarkan hasil wawancara, tidak ada kekacauan dalam keluarga inti Toko Sembako Rahayu akibat calon suksesor yang menghambat bisnis, sebab calon suksesor mampu bekerja dengan baik sehingga justru meningkatkan bisnis Toko Sembako Rahayu. Pada tabel 4.8 akan dijelaskan mengenai kesimpulan dari hasil wawancara pada lampiran dengan responden terkait dengan hubungan antara calon suksesor dengan keluarga dan karyawan dari indikator persaingan antar calon suksesor.



Tabel 4.8
Tanggapan Responden terhadap Calon Suksesor untuk Indikator Persaingan Antar Saudara

Indikator	Jawaban Responden						Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor 1 (Yanto)	Calon suksesor 2 (Yudi)	Calon suksesor 3 (Yusi)	Karyawan 1 (Kepala Gudang)	Karyawan 1 (Kepala Administrasi)	
Persaingan antar calon suksesor yang dapat mengganggu kinerja Toko Sembako Rahayu.	Menurut pemilik tidak ada persaingan antar calon suksesor yang dapat mengganggu kinerja Toko Sembako Rahayu, justru calon suksesor saling membantu untuk mensukseskan Toko Sembako Rahayu.	Tidak ada persaingan karena semua saudara	Tidak ada persaingan antar calon suksesor karena semua memiliki peran masing-masing di toko	Tidak ada persaingan di toko, yang dapat mengganggu kinerja toko	Tidak ada persaingan, justru calon suksesor saling membantu	Tidak ada persaingan antar calon suksesor, semua memiliki pemikiran yang sama yaitu memajukan toko.	Menurut pemilik dan karyawan tidak ada persaingan antar calon suksesor yang dapat mengganggu kinerja Toko Sembako Rahayu, justru calon suksesor saling membantu untuk mensukseskan Toko Sembako Rahayu.

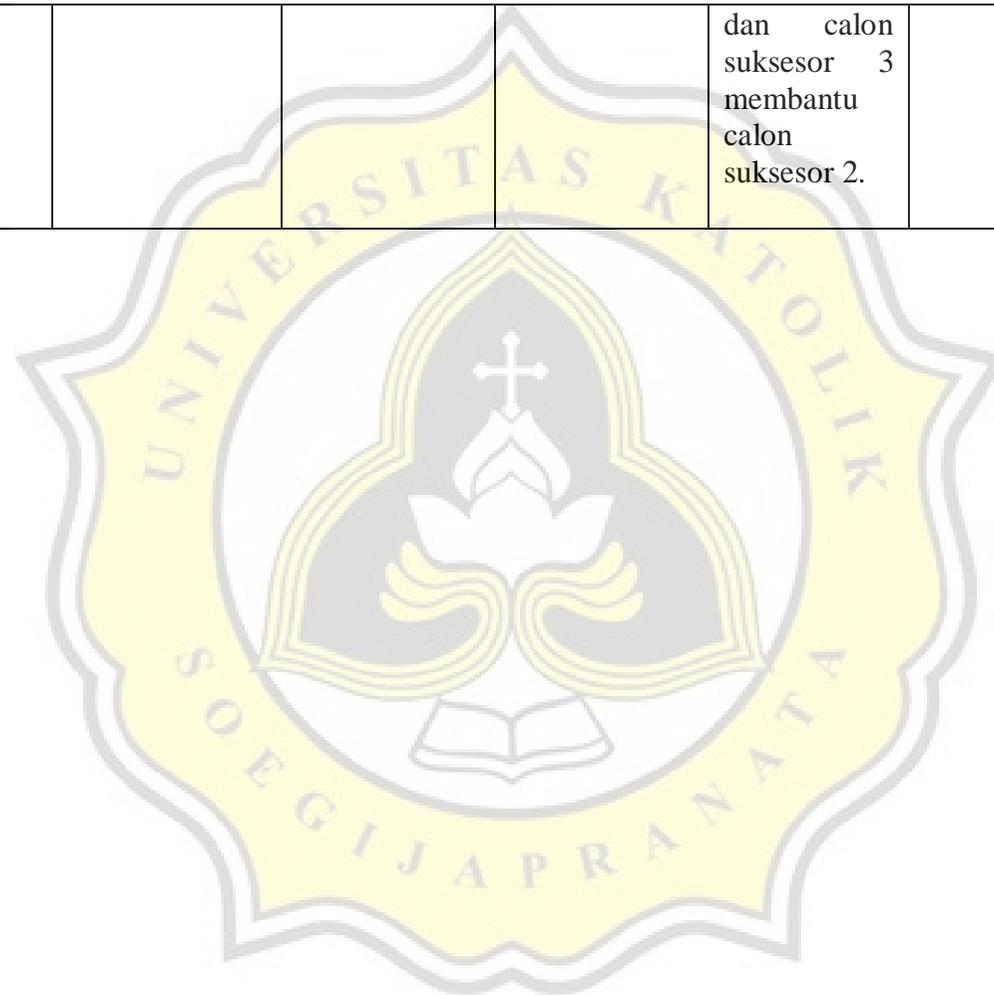
Menurut pemilik dan karyawan tidak ada persaingan antar calon suksesor yang dapat mengganggu kinerja Toko Sembako Rahayu, justru calon suksesor saling membantu untuk mensukseskan Toko Sembako Rahayu. Pada tabel 4.9 akan dijelaskan mengenai hasil kesimpulan dari wawancara pada lampiran dengan responden terkait dengan hubungan antara calon suksesor dengan keluarga dan karyawan dari indikator kecemburuan atau kebencian.



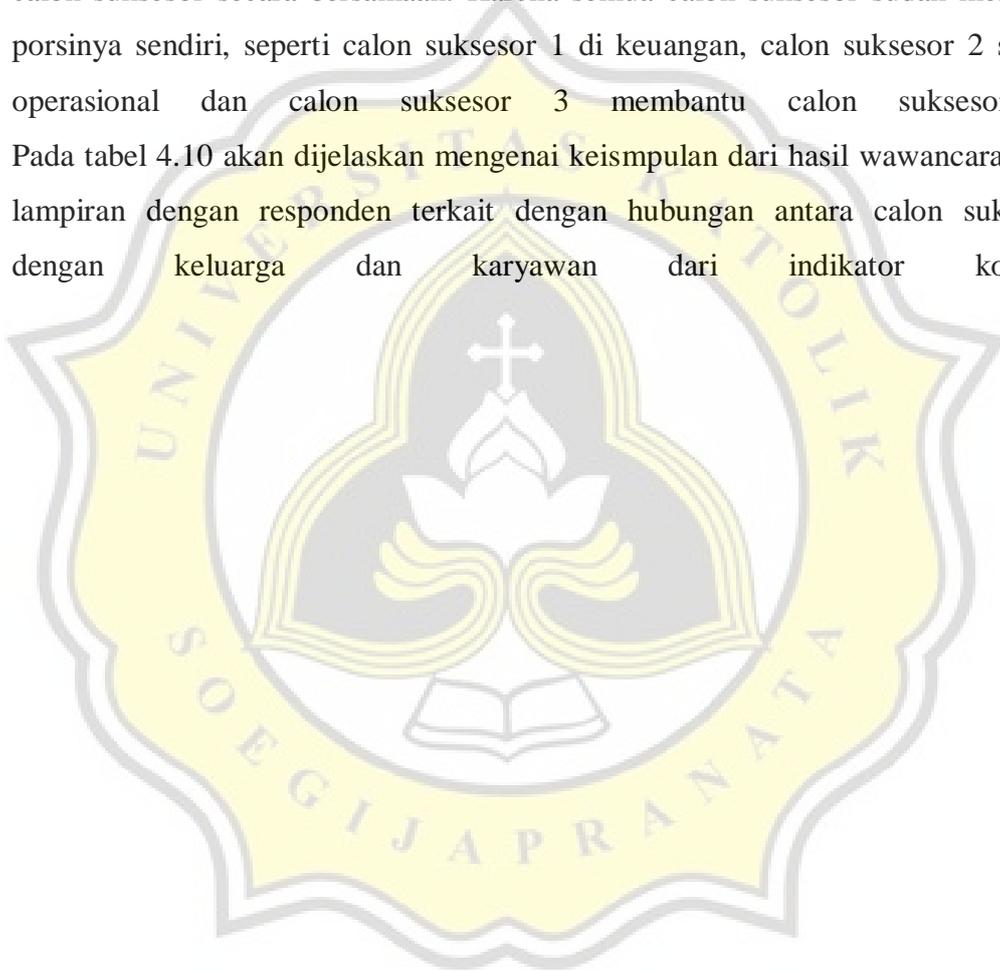
Tabel 4.9
Tanggapan Responden terhadap Calon Suksesor untuk Indikator Kecemburuan / Kebencian

Indikator	Jawaban Responden						Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor 1 (Yanto)	Calon suksesor 2 (Yudi)	Calon suksesor 3 (Yusi)	Karyawan 1 (Kepala Gudang)	Karyawan 1 (Kepala Administrasi)	
Kecemburuan / kebencian antar calon suksesor yang dapat mengganggu kinerja Toko Sembako Rahayu.	Menurut pemilik tidak ada kecemburuan atau kebencian antar calon suksesor yang dapat mengganggu kinerja Toko Sembako Rahayu karena tugas dari calon suksesor saling melengkapi satu dengan yang lainnya yang membuat Toko Sembako Rahayu akan menjadi semakin maju apalagi ditangani 3 orang calon suksesor secara bersamaan.				Tidak tampak adanya kecemburuan atau iri hati antara sesama suksesor karena semua calon suksesor sudah memiliki porsinya sendiri, seperti calon suksesor 1 di keuangan, calon suksesor 2 seluru operasional	Tidak ada kecemburuan dan kebencian antar calon suksesor yang dapat mengganggu kinerja Toko Sembako Rahayu, semua mau saling bekerja sama dengan baik.	Menurut pemilik tidak ada kecemburuan atau kebencian antar calon suksesor yang dapat mengganggu kinerja Toko Sembako Rahayu karena tugas dari calon suksesor saling melengkapi satu dengan yang lainnya yang membuat Toko Sembako Rahayu akan menjadi semakin maju apalagi ditangani 3 orang calon suksesor secara bersamaan. Karena semua calon suksesor sudah memiliki porsinya sendiri,

				dan calon suksesor 3 membantu calon suksesor 2.	seperti calon suksesor 1 di keuangan, calon suksesor 2 seluru operasional dan calon suksesor 3 membantu calon suksesor 2.
--	--	--	--	---	---



Menurut pemilik tidak ada kecemburuan atau kebencian antar calon suksesor yang dapat mengganggu kinerja Toko Sembako Rahayu karena tugas dari calon suksesor saling melengkapi satu dengan yang lainnya yang membuat Toko Sembako Rahayu akan menjadi semakin maju apalagi ditangani 3 orang calon suksesor secara bersamaan. Karena semua calon suksesor sudah memiliki porsinya sendiri, seperti calon suksesor 1 di keuangan, calon suksesor 2 seluru operasional dan calon suksesor 3 membantu calon suksesor 2. Pada tabel 4.10 akan dijelaskan mengenai keismpulan dari hasil wawancara pada lampiran dengan responden terkait dengan hubungan antara calon suksesor dengan keluarga dan karyawan dari indikator konflik.



Tabel 4.10
Tanggapan Responden terhadap Calon Suksesor untuk Indikator Konflik

Indikator	Jawaban Responden						Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor 1 (Yanto)	Calon suksesor 2 (Yudi)	Calon suksesor 3 (Yusi)	Karyawan 1 (Kepala Gudang)	Karyawan 1 (Kepala Administrasi)	
Konflik dari calon suksesor yang melibatkan seluruh komponen perusahaan termasuk karyawan.	Tidak ada konflik dari calon suksesor yang melibatkan seluruh komponen perusahaan termasuk karyawan.	Tidak ada konflik antar calon suksesor	Konflik selalu ada namun hanya konflik kecil-kecil misalnya pas mencocokkan tabel jumlah barang ada yang tidak sesuai padahal di tempat saudara ada yang masih belum terposting, ya otomatis ditanya, walaupun terbukti kutang tepat	Sampai saat ini tidak ada konflik dalam kehidupan toko	Tidak ada konflik dari calon suksesor yang melibatkan seluruh komponen perusahaan termasuk karyawan.	Tidak ada konflik dari calon suksesor yang melibatkan seluruh komponen perusahaan termasuk karyawan.	Tidak ada konflik dari calon suksesor yang melibatkan seluruh komponen perusahaan termasuk karyawan.

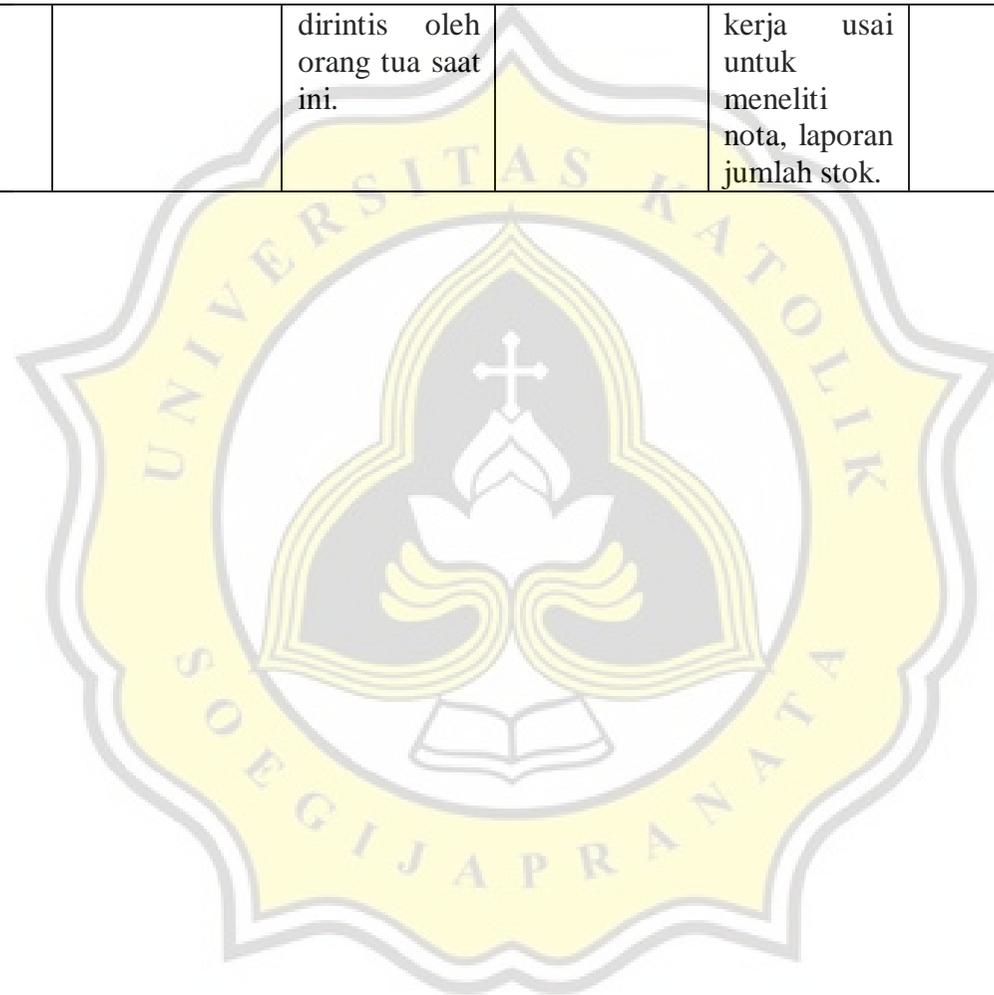
Tidak ada konflik dari calon suksesor yang melibatkan seluruh komponen perusahaan termasuk karyawan. Pada tabel 4.11 akan dijelaskan mengenai kesimpulan dari hasil wawancara pada lampiran dengan responden terkait dengan hubungan antara calon suksesor dengan keluarga dan karyawan dari indikator nilai dan tradisi bersama.



Tabel 4.11
Tanggapan Responden terhadap Calon Suksesor untuk Indikator Nilai Dan Tradisi Bersama

Indikator	Jawaban Responden						Kesimpulan
	Pemilik	Calon suksesor 1 (Yanto)	Calon suksesor 2 (Yudi)	Calon suksesor 3 (Yusi)	Karyawan 1 (Kepala Gudang)	Karyawan 1 (Kepala Administrasi)	
Nilai dan tradisi yang telah ada sejak dua generasi sebelumnya.	Nilai dan tradisi yang telah ada sejak dua generasi sebelumnya adalah kerja keras dan jujur. Pemilik sejak kecil telah menanamkan kedua nilai itu kepada calon suksesor, karena dengan kerja keras maka seseorang dapat memperoleh lebih banyak dari orang lain, sedangkan dengan jujur maka orang akan dipercaya oleh konsumennya.	Nilai dan tradisi yang ada sejak lama adalah jujur dan kerja keras. Arti nilai itu besar sekali sebab sudah diajarkan kepada semua anaknya sejak kecil sehingga tertanam.	Nilai pribadi yang dibentuk adalah jujur. Jujur ini bisa membawa calon suksesor 2 menjadi asisten manajer di Orang Tua Grup dalam masa hanya 3 tahun. Sedangkan kerja keras membuat calon suksesor 2 bisa membesarkan usaha yang	Jujur dan bekerja keras adalah nilai dan tradisi yang sudah ada sejak lama di toko dan diajarkan oleh ibu.	Nilai dan tradisi bersama yang ada adalah jujur dan bekerja keras. Jujur merupakan nilai semua karyawan di toko, sedang kerja keras dapat dilihat dari sikap pemilik dan semua anknya yang tanpa mengeluh mau untuk tetap bekerja setelah jam	Nilai dan tradisi bersama yang telah ada sejak jaman dulu adalah jujur dan kerja keras untuk semua calon suksesor hal ini diamalkan terus karena jujur akan membuatnya dipercaya dan kerja keras membuatnya dihormati.	Nilai dan tradisi yang telah ada sejak dua generasi sebelumnya adalah kerja keras dan jujur. Pemilik sejak kecil telah menanamkan kedua nilai itu kepada calon suksesor, karena dengan kerja keras maka seseorang dapat memperoleh lebih banyak dari orang lain, sedangkan dengan jujur maka orang akan dipercaya oleh konsumennya.

			dirintis oleh orang tua saat ini.		kerja usai untuk meneliti nota, laporan jumlah stok.		
--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--



Nilai dan tradisi yang telah ada sejak dua generasi sebelumnya adalah kerja keras dan jujur. Pemilik sejak kecil telah menanamkan kedua nilai itu kepada calon suksesor, karena dengan kerja keras maka seseorang dapat memperoleh lebih banyak dari orang lain, sedangkan dengan jujur maka orang akan dipercaya oleh konsumennya.

4.3.3 Tingkat Persiapan Suksesor

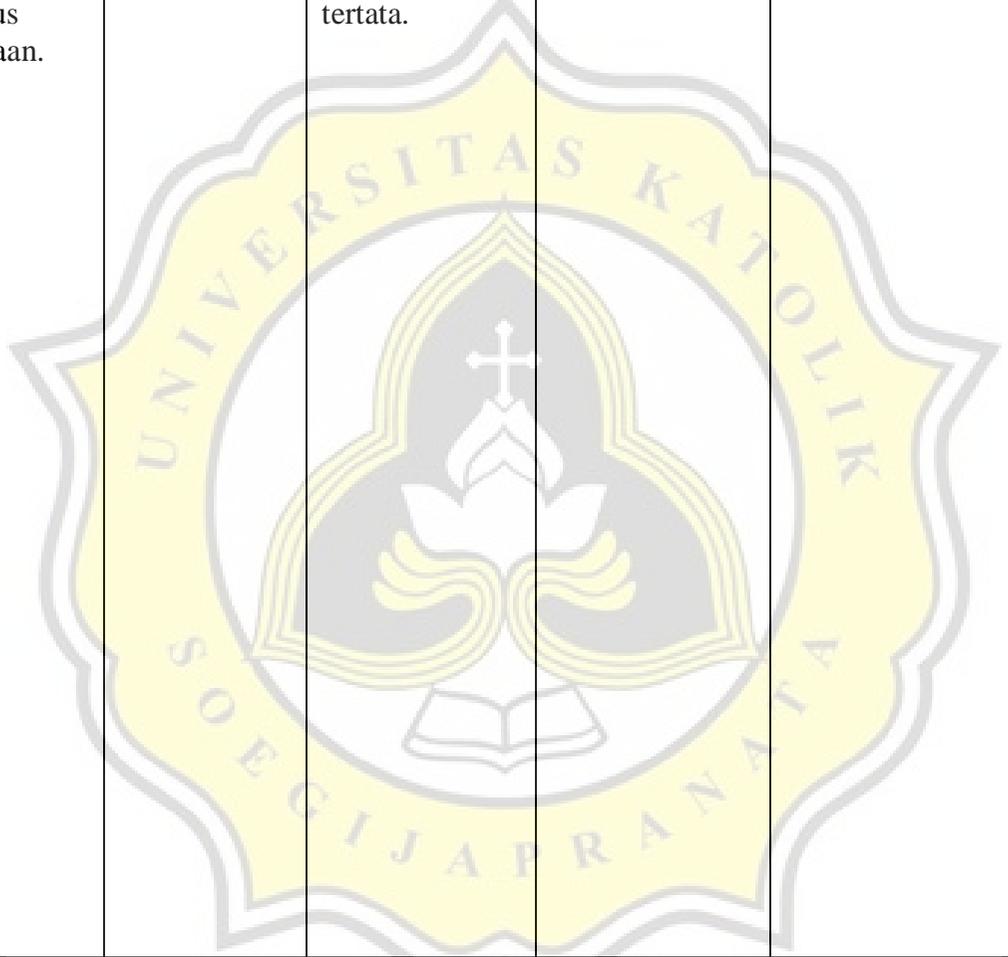
Tingkat persiapan suksesor dalam penelitian ini adalah Sejauh mana suksesor Toko Sembako Rahayu memiliki keterampilan bisnis yang diperlukan, kemampuan manajerial, pengetahuan tentang operasi Toko Sembako Rahayu, dan kecenderungan sikap untuk menangani jalannya bisnis. Indikator dari tingkat persiapan suksesor ini adalah :

1. pendidikan formal;
2. pelatihan;
3. pengalaman kerja (di luar perusahaan);
4. posisi awal;
5. tahun bekerja dalam perusahaan (dan / atau industri);
6. motivasi untuk bergabung dengan perusahaan;
7. Persepsi diri tentang persiapan.

Hasil wawancara yang merupakan kesimpulan dari hasil jawaban narasumber pada lampiran terhadap variabel tingkat persiapan calon suksesor dalam bisnis dirangkum dan disimpulkan sebagai berikut

Tabel 4.12
Tanggapan Responden terhadap Calon Suksesor untuk Indikator Tingkat Persiapan Suksesor

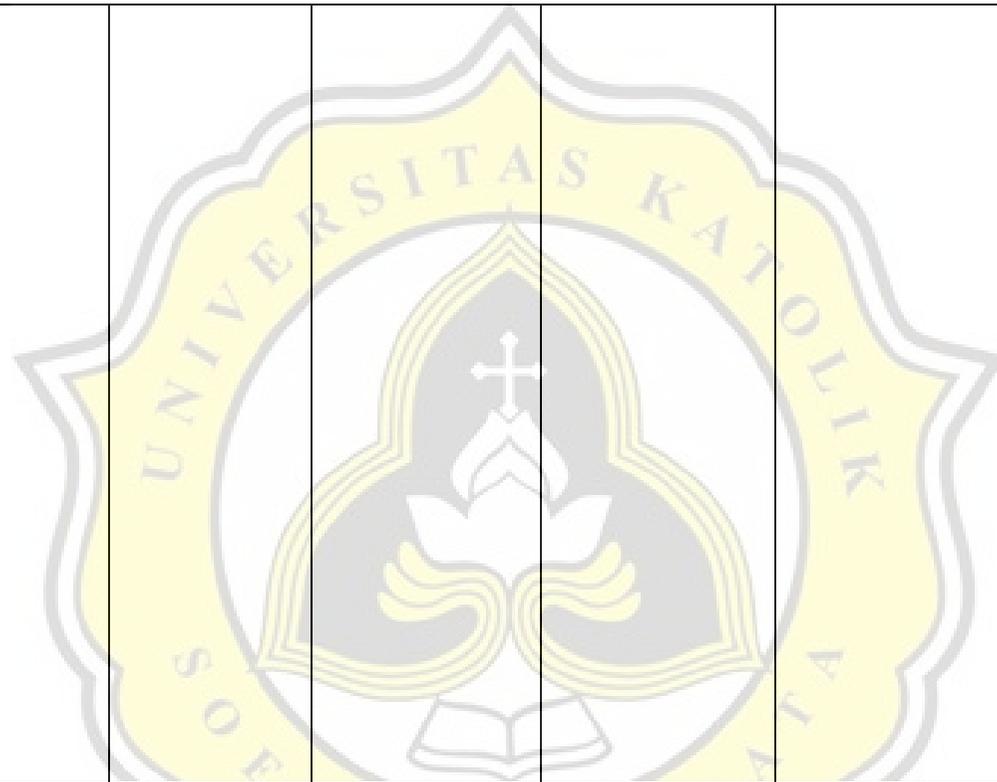
Variabel	Indikator	Jawaban Responden						Kesimpulan
		Pemilik	Calon suksesor 1 (Yanto)	Calon suksesor 2 (Yudi)	Calon suksesor 3 (Yusi)	Karyawan 1 (Kepala Gudang)	Karyawan 1 (Kepala Administrasi)	
pendidikan formal	Tingkat pendidikan terakhir yang dimiliki oleh calon suksesor.	Pendidikan yang dimiliki oleh calon suksesor adalah S1. Yanto S1 administrasi bisnis, Yudi S1 akuntansi dan Yusi S1 teknik industri. Menurut pemilik tingkat pendidikan tersebut sudah cukup karena minimal sudah lebih tinggi dari pemilik sehingga dirasakan mampu untuk	Pendidikan calon suksesor 1 adalah administrasi bisnis, yang seharusnya sudah cukup untuk membantu toko dalam hal kerapian administrasi dan pencatatan keuangan toko.	Calon suksesor 2 memiliki pendidikan S1 akuntansi, untuk jurusan di sistem manajemennya. Calon suksesor 2 merasa pendidikan yang dimilikinya sudah cukup untuk menjalankan toko karena dengan sistem manajemen yang lebih baik maka kinerja toko lebih	Calon suksesor 3 memiliki pendidikan S1 teknik. Calon suksesor 3 memandang bahwa pendidikannya sudah cukup karena dengan kuliah di bidang teknik maka calon suksesor mampu berpikir secara logis untuk menjalankan toko.	Kepala gudang merasa dengan pendidikan S1, calon suksesor memiliki kemampuan untuk melihat permasalahan dari sudut pandang lebih luas.	Kepala administrasi merasa pendidikan S1 sudah cukup untuk menjalankan toko, dan terutama adalah pengalaman.	Pendidikan yang dimiliki oleh calon suksesor adalah S1. Yanto S1 administrasi bisnis yang seharusnya sudah cukup untuk membantu toko dalam hal kerapian administrasi dan pencatatan keuangan toko., Yudi S1 akuntansi, pendidikan yang dimilikinya sudah cukup untuk menjalankan toko karena dengan sistem manajemen yang lebih baik maka kinerja toko lebih tertata dan



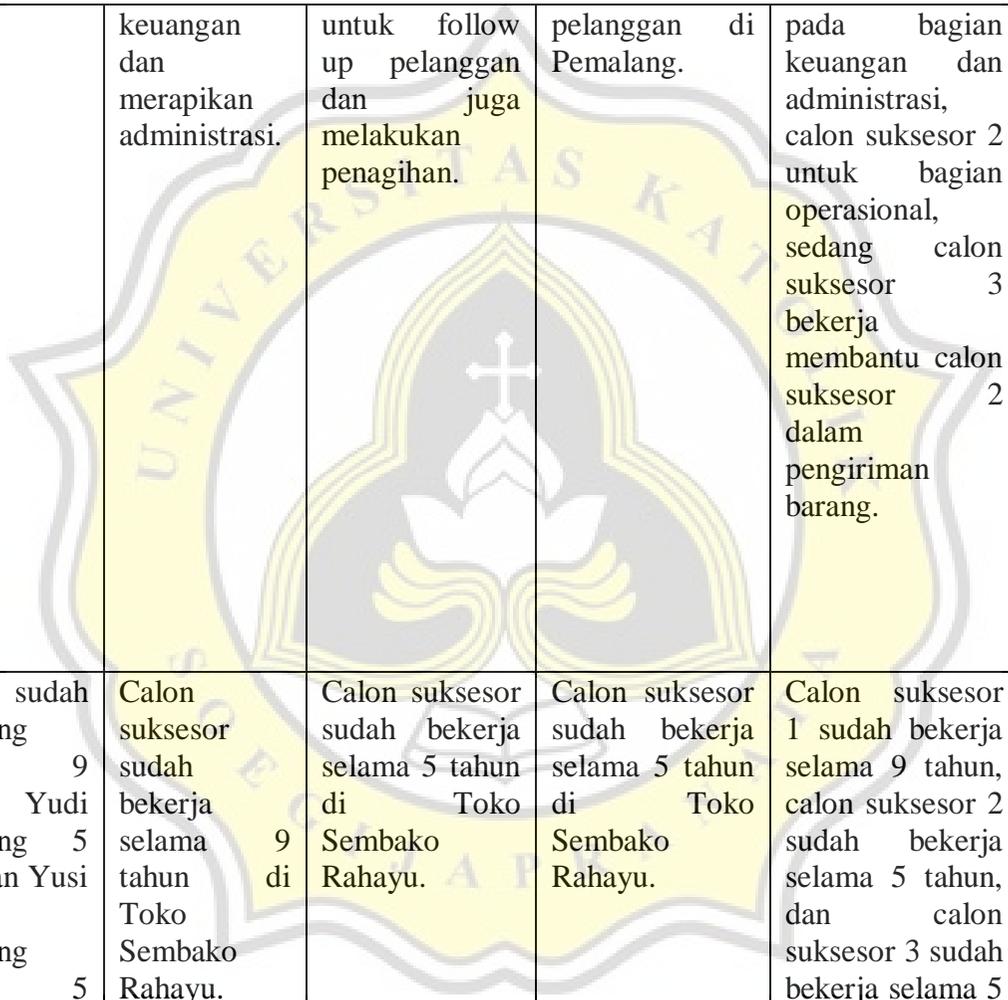
		mengurus perusahaan.		tertata.				Yusi S1 teknik industri karena dengan kuliah di bidang teknik maka calon suksesor mampu berpikir secara logis untuk menjalankan toko. Menurut pemilik dan karyawan, tingkat pendidikan tersebut sudah cukup karena minimal sudah lebih tinggi dari pemilik sehingga dirasakan mampu untuk mengurus perusahaan dan memiliki kemampuan untuk melihat permasalahan dari sudut pandang lebih luas.
Pelatihan	Pelatihan non formal yang	Setahu pemilik,	Calon suksesor	Calon suksesor mengikuti	Calon suksesor menyatakan	Pelatihan di bidang pajak.	Pelatihan tentang bisnis	Pelatihan non formal hanya

	pernah diikuti oleh calon suksesor	pelatihan non formal yang pernah diikuti hanya oleh Yudi saja di bidang perpajakan yaitu Brevet dan ada sertifikasi lain seperti kemampuan komputer. Untuk calon suksesor lain tidak pernah mengikuti pelatihan	menyatakan tidak pernah mengikuti pelatihan non formal.	pelatihan formal mengenai brevet pajak A dan B, kemudian mengikuti pelatihan mengenai administrasi bisnis menggunakan software komputer.	tidak pernah mengikuti pelatihan non formal.		dan perpajakan.	pernah diikuti oleh calon suksesor 2 yaitu pada bidang perpajakan yaitu Brevet dan ada sertifikasi lain seperti kemampuan administrasi bisnis menggunakan software komputer. Calon suksesor lain belum pernah mengikuti pelatihan non formal.
pengalaman kerja (di luar perusahaan)	Calon suksesor pernah bekerja di perusahaan lain.	Calon suksesor yang pernah bekerja di perusahaan lain adalah Yudi yang bekerja di Orang Tua Grup pada bagian	Calon suksesor belum pernah bekerja di perusahaan lain, pengalamannya pertama kali bekerja	Calon suksesor 2 sudah pernah bekerja selama 3 tahun di Orang Tua Grup, jabatan terakhir adalah sebagai asisten manajer dan telah bekerja	Calon suksesor baru pertama kali bekerja di Toko Sembako Rahayu.	Setahu karyawan, hanya calon suksesor 2 sudah pernah bekerja di perusahaan lain yang cukup besar dan menjadi manajer,	Calon suksesor 1 dan 3 langsung bergabung di Toko Sembako Rahayu, sedangkan calon suksesor 2 pernah	Calon suksesor yang pernah bekerja di perusahaan lain adalah calon suksesor 2 yang bekerja di Orang Tua Grup pada bagian marketing dengan jabatan

		<p>marketing dengan jabatan terakhir sebagai asisten manajer, selama 3 tahun kerja.</p>	<p>langsung di toko Sembako Rahayu.</p>	<p>selama 3 tahun. Tanggung jawabnya adalah meningkatkan omset, melakukan penjualan dan follow up kepada konsumen, meningkatkan jumlah konsumen baru, melakukan penagihan, pembuatan laporan marketing dalam briefing mingguan.</p>	<p>sehingga ketika bergabung di Toko Sembako Rahayu sudah langsung tahu mengenai cara-cara kerja tanpa perlu banyak mengajari, kemudian sistem kerjanya sudah skematis jadi langsung dapat diterapkan, tahu alur, tahu tugasnya dan selalu beres.</p>	<p>bekerja pada OTG sehingga lebih mudah untuk diajari, bahkan tidak terlalu banyak diajari sudah paham mengenai tugas-tugasnya.</p>	<p>terakhir sebagai asisten manajer, selama 3 tahun kerja. Setahu karyawan, hanya calon suksesor 2 sudah pernah bekerja di perusahaan lain yang cukup besar dan menjadi manajer, sehingga ketika bergabung di Toko Sembako Rahayu sudah langsung tahu mengenai cara-cara kerja tanpa perlu banyak mengajari, kemudian sistem kerjanya sudah skematis jadi langsung dapat diterapkan, tahu alur, tahu tugasnya dan selalu beres. Calon suksesor 2 sudah pernah</p>
--	--	---	---	---	---	--	---

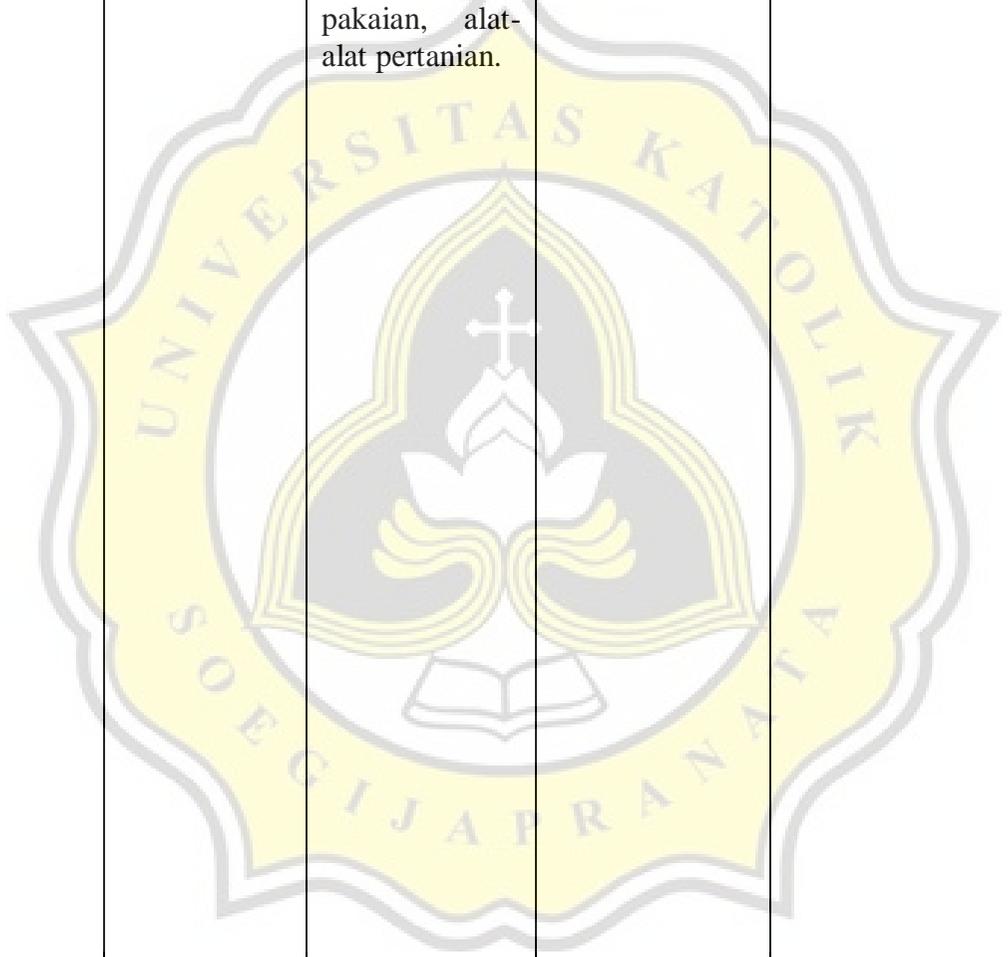


								bekerja selama 3 tahun di Orang Tua Grup, jabatan terakhir adalah sebagai asisten manajer dan telah bekerja selama 3 tahun. Tanggung jawabnya adalah meningkatkan omset, melakukan penjualan dan follow up kepada konsumen, meningkatkan jumlah konsumen baru, melakukan penagihan, pembuatan laporan marketing dalam briefing mingguan.
posisi awal	Jabatan awal dari calon suksesor ketika masuk ke Toko Sembako Rahayu	Saat ini belum ada jabatan struktural pada Toko Sembako Rahayu.	Tidak ada jabatan apapun, hanya diserahkan tugas di bidang	Pada saat mulai masuk ke Toko Sembako Rahayu langsung diberikan tugas	Tugas pertama adalah membantu calon suksesor 2 dalam hal pengiriman kepada	Serabutan saja, semua pekerjaan dilakukan pertama kali. Tapi saat ini sudah dibagi, calon suksesor 1	Tidak ada jabatan khusus untuk calon suksesor karena ini toko saja.	Belum ada jabatan tertentu untuk calon suksesor ketika masuk ke Toko Sembako Rahayu namun langsung diberikan



			keuangan dan merapikan administrasi.	untuk follow up pelanggan dan juga melakukan penagihan.	pelanggan di Pemalang.	pada bagian keuangan dan administrasi, calon suksesor 2 untuk bagian operasional, sedang calon suksesor 3 bekerja membantu calon suksesor 2 dalam pengiriman barang.		tugas sendiri-sendiri. Calon suksesor 1 diberi tugas keuangan dan merapikan administrasi. Calon suksesor 2 diberikan tugas untuk follow up pelanggan dan juga melakukan penagihan. Calon suksesor 3 diberi tugas membantu calon suksesor 2 dalam hal pengiriman kepada pelanggan.
tahun bekerja dalam perusahaan (dan / atau industri)	Lama calon suksesor bergabung di Toko Sembako Rahayu	Yanto sudah bergabung selama 9 tahun, Yudi bergabung 5 tahun dan Yusi telah bergabung selama 5 tahun.	Calon suksesor sudah bekerja selama 9 tahun di Toko Sembako Rahayu.	Calon suksesor sudah bekerja selama 5 tahun di Toko Sembako Rahayu.	Calon suksesor sudah bekerja selama 5 tahun di Toko Sembako Rahayu.	Calon suksesor 1 sudah bekerja selama 9 tahun, calon suksesor 2 sudah bekerja selama 5 tahun, dan calon suksesor 3 sudah bekerja selama 5 tahun di Toko	Calon suksesor 1 sudah bekerja selama 9 tahun, calon suksesor 2 sudah bekerja selama 5 tahun, dan calon suksesor 3 sudah bekerja selama 5 tahun di Toko Sembako	

						Sembako Rahayu.	3 sudah bekerja selama 5 tahun di Toko Sembako Rahayu.	Rahayu.
motivasi untuk bergabung dengan perusahaan	Keinginan yang dimiliki calon suksesor hingga dirinya bergabung di Toko Sembako Rahayu.	Menurut pemilik, keinginan yang dimiliki calon suksesor hingga dirinya bergabung di Toko Sembako Rahayu adalah untuk dapat meneruskan Toko Sembako Rahayu sehingga bisa bertahan dalam jangka waktu lama sebagai warisan keluarga.	Keinginan calon suksesor adalah membantu meringankan beban pekerjaan orang tua yang sudah semakin tua.	Calon suksesor ingin agar Toko Sembako Rahayu dapat berkembang menjadi modern sehingga dapat bersaing bukan hanya dengan sesama toko sembako, namun juga dapat bersaing dengan supermarket, serta berharap di masa depan tidak hanya menjual sembako saja, namun produk	Calon suksesor bergabung dengan Toko Sembako Rahayu karena merasa ingin membuat Toko Sembako Rahayu bisa berjalan lama walaupun tanpa adanya pemilik ikut urut berkerja disitu.	Menurut Kepala Gudang, calon suksesor bergabung dengan Toko Sembako Rahayu untuk dapat mempertahankan dan memajukan toko.	Menurut kepala administrasi, calon suksesor bergabung dengan toko untuk meningkatkan kinerja bisnis toko tersebut, walaupun menurut kepala administrasi, untuk calon suksesor 3 masih kurang serius atau kurang jelas alasan bergabungnya.	Menurut pemilik, keinginan yang dimiliki calon suksesor hingga dirinya bergabung di Toko Sembako Rahayu adalah untuk dapat meneruskan Toko Sembako Rahayu sehingga bisa bertahan dalam jangka waktu lama sebagai warisan keluarga. Namun ada perbedaan motivasi masing-masing calon suksesor. Keinginan calon suksesor 1 adalah membantu



lain seperti pakaian, alat-alat pertanian.

meringankan beban pekerjaan orang tua yang sudah semakin tua. Calon suksesor 2 ingin agar Toko Sembako Rahayu dapat berkembang menjadi modern sehingga dapat bersaing bukan hanya dengan sesama toko sembako, namun juga dapat bersaing dengan supermarket, serta berharap di masa depan tidak hanya menjual sembako saja, namun produk lain seperti pakaian, alat-alat pertanian. Calon suksesor 3 bergabung dengan Toko Sembako Rahayu karena

								merasa ingin membuat Toko Sembako Rahayu bisa berjalan lama walaupun tanpa adanya pemilik ikut urut berkerja disitu.
Persepsi diri tentang persiapan	Pandangan diri dari keluarga dan calon suksesor tentang kesiapan calon suksesor untuk suksesi setelah melewati berbagai persiapan	Menurut pemilik, semua calon suksesor sudah siap, tapi dari kemampuan dan kepribadiannya yang paling sesuai sebagai calon suksesor adalah Yudi, karena bisa melakukan pelayanan kepada konsumen, menguasai konsumen dan sudah terbiasa	Menurut calon suksesor 1, calon suksesor 1 sudah siap, dari sisi keuangan dan administrasi.	Menurut calon suksesor 2, secara umum dirinya siap dalam memimpin Toko Sembako Rahayu karena telah melewati proses belajar untuk memimpin toko kemudian dari sisi operasional dan keuangan, calon suksesor 2 merasa sudah menguasai materi dan	Calon suksesor 3 merasa saat ini masih belum siap dalam meneruskan atau mengambil alih Toko Sembako Rahayu karena masih kurang pengalaman dan perlu banyak belajar dengan calon suksesor 2 untuk dapat meneruskan perusahaan.	Kepala gudang merasa bahwa calon suksesor 1 dan 2 lebih siap dalam memimpin toko karena mampu meningkatkan omset selama beberapa tahun sejak bergabung. Namun yang paling siap adalah calon suksesor 2 karena memiliki kedekatan dengan karyawan, menguasai	Kepala administrasi merasa bahwa calon suksesor 2 lebih siap mengambil alih Toko Sembako Rahayu karena dari pengalaman lebih unggul dan dapat melakukan operasional yang lebih baik dari pemilik.	Menurut pemilik, semua calon suksesor sudah siap, tapi dari kemampuan dan kepribadiannya yang paling sesuai sebagai calon suksesor adalah calon suksesor 2, karena bisa melakukan pelayanan kepada konsumen, menguasai konsumen dan sudah terbiasa berhadapan dengan orang lain, kemudian

	<p>berhadapan dengan orang lain, kemudian menguasai persediaan, sampai sekarang selalu berhasil melakukan penagihan, dan juga mampu berinteraksi dengan baik dengan karyawan. Yanto lebih rapi dan teliti dalam hal keuangan dan kerapian laporan, namun kurang fleksibel untuk menghadapi pelanggan dan supplier. Yusi sudah memiliki</p>		<p>dapat diterapkan di kenyataan.</p>		<p>seluruh operasional perusahaan setelah tahap-tahapan persiapan.</p>		<p>menguasai persediaan, sampai sekarang selalu berhasil melakukan penagihan, dan juga mampu berinteraksi dengan baik dengan karyawan. Calon suksesor 1 lebih rapi dan teliti dalam hal keuangan dan kerapian laporan, namun kurang fleksibel untuk menghadapi pelanggan dan supplier. Calon suksesor 3 sudah memiliki pengetahuan dan kemampuan dalam stok opname namun saat ini masih tugasnya membantu calon suksesor 2.</p>
--	--	--	---------------------------------------	--	--	--	---

		pengetahuan dan kemampuan dalam stok opname namun saat ini masih tugasnya membantu Yudi.					Karyawan merasa bahwa calon suksesor 1 dan 2 lebih siap dalam memimpin toko karena mampu meningkatkan omset selama beberapa tahun sejak bergabung. Namun yang paling siap adalah calon suksesor 2 karena memiliki kedekatan dengan karyawan, menguasai seluruh operasional perusahaan setelah tahap-tahapan persiapan serta unggul dari pengalaman.
--	--	--	--	--	--	--	---

Berdasarkan hasil jawaban wawancara dengan reponden diketahui bahwa pendidikan yang dimiliki oleh calon suksesor adalah S1. Yanto S1 administrasi bisnis yang seharusnya sudah cukup untuk membantu toko dalam hal kerapian administrasi dan pencatatan keuangan toko., Yudi S1 akuntansi, pendidikan yang dimilikinya sudah cukup untuk menjalankan toko karena dengan sistem manajemen yang lebih baik maka kinerja toko lebih tertata dan Yusi S1 teknik industri karena dengan kuliah di bidang teknik maka calon suksesor mampu berpikir secara logis untuk menjalankan toko. Menurut pemilik dan karyawan, tingkat pendidikan tersebut sudah cukup karena minimal sudah lebih tinggi dari pemilik sehingga dirasakan mampu untuk mengurus perusahaan dan memiliki kemampuan untuk melihat permasalahan dari sudut pandang lebih luas. Pelatihan non formal hanya pernah diikuti oleh calon suksesor 2 yaitu pada bidang perpajakan yaitu Brevet dan ada sertifikasi lain seperti kemampuan administrasi bisnis menggunakan software komputer. Calon suksesor lain belum pernah mengikuti pelatihan non formal..

Calon suksesor yang pernah bekerja di perusahaan lain adalah calon suksesor 2 yang bekerja di Orang Tua Grup pada bagian marketing dengan jabatan terakhir sebagai asisten manajer, selama 3 tahun kerja. Setahu karyawan, hanya calon suksesor 2 sudah pernah bekerja di perusahaan lain yang cukup besar dan menjadi manajer, sehingga ketika bergabung di Toko Sembako Rahayu sudah langsung tahu mengenai cara-cara kerja tanpa perlu banyak mengajari, kemudian sistem kerjanya sudah skematis jadi langsung dapat diterapkan, tahu alur, tahu tugasnya dan selalu beres. Calon suksesor 2 sudah pernah bekerja selama 3 tahun di Orang Tua Grup, jabatan terakhir adalah sebagai asisten manajer dan telah bekerja selama 3 tahun. Tanggung jawabnya adalah meningkatkan omset, melakukan penjualan dan follow up kepada konsumen, meningkatkan jumlah konsumen baru, melakukan penagihan, pembuatan laporan marketing dalam briefing mingguan. Belum ada jabatan tertentu untuk calon suksesor ketika masuk ke Toko Sembako Rahayu namun langsung diberikan tugas sendiri-sendiri. Calon

suksesor 1 diberi tugas keuangan dan merapikan administrasi. Calon suksesor 2 diberikan tugas untuk follow up pelanggan dan juga melakukan penagihan. Calon suksesor 3 diberi tugas membantu calon suksesor 2 dalam hal pengiriman kepada pelanggan

Calon suksesor 1 sudah bekerja selama 9 tahun, calon suksesor 2 sudah bekerja selama 5 tahun, dan calon suksesor 3 sudah bekerja selama 5 tahun di Toko Sembako Rahayu. Menurut pemilik, keinginan yang dimiliki calon suksesor hingga dirinya bergabung di Toko Sembako Rahayu adalah untuk dapat meneruskan Toko Sembako Rahayu sehingga bisa bertahan dalam jangka waktu lama sebagai warisan keluarga. Namun ada perbedaan motivasi masing-masing calon suksesor. Keinginan calon suksesor 1 adalah membantu meringankan beban pekerjaan orang tua yang sudah semakin tua. Calon suksesor 2 ingin agar Toko Sembako Rahayu dapat berkembang menjadi modern sehingga dapat bersaing bukan hanya dengan sesama toko sembako, namun juga dapat bersaing dengan supermarket, serta berharap di masa depan tidak hanya menjual sembako saja, namun produk lain seperti pakaian, alat-alat pertanian. Calon suksesor 3 bergabung dengan Toko Sembako Rahayu karena merasa ingin membuat Toko Sembako Rahayu bisa berjalan lama walaupun tanpa adanya pemilik ikut urut berkerja disitu.

Menurut pemilik, semua calon suksesor sudah siap, tapi dari kemampuan dan kepribadiannya yang paling sesuai sebagai calon suksesor adalah calon suksesor 2, karena bisa melakukan pelayanan kepada konsumen, menguasai konsumen dan sudah terbiasa berhadapan dengan orang lain, kemudian menguasai persediaan, sampai sekarang selalu berhasil melakukan penagihan, dan juga mampu berinteraksi dengan baik dengan karyawan. Calon suksesor 1 lebih rapi dan teliti dalam hal keuangan dan kerapian laporan, namun kurang fleksibel untuk menghadapi pelanggan dan supplier. Calon suksesor 3 sudah memiliki pengetahuan dan kemampuan dalam stok opname namun saat ini masih tugasnya membantu calon suksesor 2. Karyawan merasa bahwa calon suksesor 1 dan 2 lebih siap dalam memimpin toko karena mampu meningkatkan omset selama beberapa tahun sejak bergabung. Namun yang paling siap adalah calon suksesor 2

karena memiliki kedekatan dengan karyawan, menguasai seluruh operasional perusahaan setelah tahap-tahapan persiapan serta unggul dari pengalaman.

4.4 Calon Suksesor Yang Memiliki Karakteristik Yang Sesuai Untuk Bisnis Keluarga Toko Sembako Rahayu

Berdasarkan perbandingan hasil penilaian responden terhadap calon suksesor pertama, calon suksesor kedua dan calon suksesor ketiga, maka dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut:



Kesesuaian karakteristik calon suksesor dengan bisnis Toko Sembako Rahayu dapat ditunjukkan dari tabel berikut:

Tabel 4.13
Kesimpulan Perbandingan Calon Suksesor

Dimensi	Indikator	Calon Suksesor 1	Calon Suksesor 2	Calon Suksesor 3	Kesimpulan
Variabel kegiatan perencanaan dan pengendalian					
Perencanaan suksesi	Tugas yang akan diberikan kepada calon suksesor Toko Sembako Rahayu	Tugas yang diberikan kepada calon suksesor 1 adalah melakukan pembukuan dan pencatatan terhadap transaksi keluar masuk, baik pembelian dari supplier, kemudian penjualan kepada konsumen, pelaporan pajak, pembuatan invoice dan surat jalan. Lalu juga pembayaran kepada supplier.	Tugas yang diberikan kepada calon suksesor 2 adalah melakukan follow up kepada konsumen yang melakukan pemesanan melalui telepon, melayani konsumen yang datang langsung ke toko, berkoordinasi dengan kepala gudang dan administrasi mengenai kecukupan stok, saat pemesanan stok, melakukan order produk kepada supplier, melakukan distribusi produk	Tugas yang diberikan oleh calon suksesor 3 adalah membantu calon suksesor 2 dalam hal pengiriman produk kepada konsumen, melakukan pengaturan stok dan pencocokan antara stok dengan catatan persediaan dan ikut dalam pengiriman ke konsumen.	Calon suksesor memiliki tugasnya masing-masing. Calon suksesor 1 fokus pada keuangan, pembayaran ke supplier, terima pembayaran dari konsumen, mencatat mengenai transaksi, tugas yang sifatnya administratif. Tugas yang diberikan kepada calon suksesor 1 adalah melakukan pembukuan dan pencatatan terhadap transaksi keluar masuk, baik pembelian dari supplier, kemudian penjualan kepada konsumen, pelaporan pajak, pembuatan invoice dan surat jalan. Lalu juga pembayaran kepada supplier. Calon suksesor 2 melakukan tugas operasional jadi lebih banyak berada di luar ruangan, banyak bertemu dengan konsumen, bertemu dengan supplier, berhubungan langsung dengan barang yang ada di toko. Tugas yang diberikan kepada calon suksesor 2 adalah melakukan follow up kepada konsumen yang melakukan pemesanan melalui telepon, melayani konsumen

Dimensi	Indikator	Calon Suksesor 1	Calon Suksesor 2	Calon Suksesor 3	Kesimpulan
			<p>dan pengaturan jadwal pengiriman kepada konsumen serta melakukan penagihan kepada konsumen.</p>		<p>yang datang langsung ke toko, berkoordinasi dengan kepala gudang dan administrasi mengenai kecukupan stok, saat pemesanan stok, melakukan order produk kepada supplier, melakukan distribusi produk dan pengaturan jadwal pengiriman kepada konsumen serta melakukan penagihan kepada konsumen lalu berkoordinasi dengan administrasi yaitu untuk meminta invoice penagihan, koordinasi kecukupan stok, mengetahui kapan harus melakukan pemesanan ulang, mengatur jadwal pengiriman dari toko ke konsumen. Untuk calon suksesor 3 saat ini tugasnya membantu calon suksesor 2 dalam hal pengiriman, dan kebutuhan di gudang. Tugas yang diberikan oleh calon suksesor 3 adalah membantu calon suksesor 2 dalam hal pengiriman produk kepada konsumen, melakukan pengaturan stok dan pencocokan antara stok dengan catatan persediaan dan ikut dalam pengiriman ke konsumen. Berdasarkan hasil ini tugas dari calon suksesor 2 banyak berhubungan dengan operasional yaitu</p>

Dimensi	Indikator	Calon Suksesor 1	Calon Suksesor 2	Calon Suksesor 3	Kesimpulan
					dengan pihak luar (konsumen dan supplier) serta karyawan perusahaan sehingga lebih memahami alur pekerjaan secara utuh dari toko.
	Kriteria penilaian keberhasilan tugas calon suksesor Toko Sembako Rahayu	Calon suksesor 1 dinilai dari keberhasilannya membuat pelaporan keuangan yang tepat, membuat laporan pajak, melaporkan dan membayar pajak ke KPP, arus kas yang baik di toko, artinya uang harus tersedia setiap saat untuk membeli persediaan, kerapian pencatatan pembukuan dan kemampuan berkoordinasi dengan gudang dalam hal persediaan, kemampuan koordinasi dengan calon suksesor 2	Calon suksesor 2 dinilai dari peningkatan omset, peningkatan pelanggan baru, kedekatan dengan supplier agar dapat mengirimkan barang dengan konsisten, kecukupan persediaan di gudang, penagihan 100%, ketepatan waktu delivery pada konsumen, baiknya hubungan dengan supplier, mengetahui produk yang laku atau menjadi unggulan, mengetahui produk yang kurang laku,	Untuk calon suksesor 3 dinilai dari kemampuannya membantu calon suksesor 2 dalam menjalankan pekerjaannya.	Penilaian untuk calon suksesor 1 adalah dari sisi keuangan dan pelaporan, dalam hal ini sifatnya administratif. Sedangkan penilaian untuk calon suksesor 2 adalah dari sisi operasional toko seperti peningkatan omset dan berhubungan dengan pihak lain di luar toko seperti konsumen dan sipplier. Sedangkan calon suksesor 3 mensupport pekerjaan calon suksesor 2. Baik calon suksesor 1,2,3 berhasil dalam menjalankan tugasnya dengan baik.

Dimensi	Indikator	Calon Suksesor 1	Calon Suksesor 2	Calon Suksesor 3	Kesimpulan
		mengenai kapan harus melakukan pembelian produk, mampu melakukan konsolidasi laporan keuangan dengan baik.	dan mampu berkoordinasi dengan bidang administrasi dalam membuat laporan terutama pada penagihan, invoice dan surat jalan		
perencanaan pajak (keuangan)	Bagaimana cara pemilik memberikan pengetahuan mengenai perpajakan yang benar dalam pengelolaan toko kepada calon suksesor? Apa saja yang diberikan?	Calon suksesor 1 diberikan pengetahuan cara menghitung PPH dari hasil penjualan barang dagangan dengan dikurangi biaya-biaya yang boleh untuk dilakukan dalam laporan keuangan.	Calon suksesor 2 diberikan pengetahuan tentang pajak yaitu mengenai PPN, apa saja produk yang dikenakan PPN dan cara menerangkan pada konsumen yang meminta dibuatkan faktur pajak, dimana Toko Sembako Rahayu mampu membuat faktur pajak untuk pelanggannya.	Calon suksesor 3 sebatas mendengar saja ketika pemilik mengajarkan kepada calon suksesor 1 dan 2, sehingga hanya sebatas tahu kulitnya saja.	Cara pemilik memberikan pengetahuan mengenai perpajakan yang benar dalam pengelolaan toko kepada calon suksesor adalah dengan menunjukkan secara langsung pelaporan PPN dan PPh kepada KPP. Dimana semua pajak harus dilaporkan dan disetor sehingga tidak membuat masalah pajak. Calon suksesor 1 diberikan pengetahuan cara menghitung PPH dari hasil penjualan barang dagangan dengan dikurangi biaya-biaya yang boleh untuk dilakukan dalam laporan keuangan. Pemilik mengajarkan untuk pelaporan PPN dan PPh dari hasil penjualan kepada konsumen dan pembelian produk dari supplier kepada KPP. Proses perhitungan PPN dari jumlah pendapatan dikurangi dengan biaya-

Dimensi	Indikator	Calon Suksesor 1	Calon Suksesor 2	Calon Suksesor 3	Kesimpulan
					<p>biaya toko seperti biaya gaji, biaya listrik, air, operasional lainnya, setelah itu dilakukan perhitungan dari tarif pajak yang ditetapkan. Untuk calon suksesor 2 juga diberikan pengetahuan bahwa PPN sudah termasuk dalam harga jual, sehingga dapat memberikan informasi kepada konsumen yang meminta dibuatkan faktur. Namun calon suksesor 2 sebenarnya sudah paham mengenai pajak, karena di pekerjaan sebelumnya juga memegang akuntansi pajaknya. Secara mendasar pemilik memberikan pengetahuan mengenai perpajakan, namun untuk calon suksesor 2 sudah memahaminya terlebih dahulu karena pernah bekerja di tempat lain pada posisi yang berhubungan dengan pelaporan pajak.</p>
<p>penggunaan konsultan / penasihat bisnis keluarga</p>	<p>Menurut Anda apakah saat ini calon suksesor Toko Sembako Rahayu membutuhkan penggunaan</p>	<p>Menurut calon suksesor 1, konsultan manajemen dari luar tidak diperlukan sebab kurang mengetahui seluk beluk toko dan malah menyulitkan</p>	<p>Menurut calon suksesor 2, Toko Sembako Rahayu membutuhkan penggunaan konsultan manajemen. Bisnis membutuhkan</p>	<p>Menurut calon suksesor 3, tidak dibutuhkan konsultan manajemen dari luar sebab yang lebih paham kondisi toko</p>	<p>Calon suksesor 1 dan calon suksesor 3 menyatakan bahwa saat ini Toko Sembako Rahayu belum membutuhkan penggunaan konsultan manajemen untuk pengaturan bisnis Toko Sembako Rahayu, karena walaupun orang luar mampu melihat secara lebih obyektif, namun orang yang setiap hari mengurus</p>

Dimensi	Indikator	Calon Suksesor 1	Calon Suksesor 2	Calon Suksesor 3	Kesimpulan
	<p>konsultan manajemen untuk pengaturan bisnis Toko Sembako Rahayu sebab orang luar, biasanya mampu melihat secara lebih obyektif?</p>	<p>aplikasinya.</p>	<p>second opinion sebab orang dari luar terkadang lebih obyektif dan update terhadap kondisi bisnis secara keseluruhan sehingga perlu untuk mempertimbangkan penggunaan konsultan dari luar. Apalagi dengan kemajuan jaman ini toko juga perlu berubah sehingga dapat bersaing dengan toko lain yang lebih besar, serta mengembangkan bisnisnya agar tidak terbatas seperti ini saja. Misalnya bisa berkembang jadi supermarket, atau</p>	<p>adalah keluarga inti.</p>	<p>Toko Sembako Rahayu lebih tahu mengenai seluk beluk toko dibandingkan orang luar. Sementara calon suksesor 2 memandang bahwa Toko Sembako Rahayu membutuhkan penggunaan konsultan manajemen. Bisnis membutuhkan second opinion sebab orang dari luar terkadang lebih obyektif dan update terhadap kondisi bisnis secara keseluruhan sehingga perlu untuk mempertimbangkan penggunaan konsultan dari luar. Apalagi dengan kemajuan jaman ini toko juga perlu berubah sehingga dapat bersaing dengan toko lain yang lebih besar misalnya menurut kepala gudang, perlu banyak membenahan sistem gudang, sehingga identifikasi produk, jumlah ketersediaan stok, dan juga update harga bisa lebih cepat Hal ini sesuai pendapat kepala administrasi yang menyatakan saat ini diperlukan administrasi menggunakan peralatan yang dapat terkoneksi dengan perangkat komputer seperti penggunaan mesin barcode untuk memudahkan pencatatan dan memantau keluar masuknya barang.. Hasil konsultasi juga</p>

Dimensi	Indikator	Calon Suksesor 1	Calon Suksesor 2	Calon Suksesor 3	Kesimpulan
			jadi distributor utama salah satu merk. Hal ini membutuhkan profesional, tidak bisa tradisional saja.		dapat mengembangkan bisnisnya agar tidak terbatas seperti ini saja. Misalnya bisa berkembang jadi supermarket, atau jadi distributor utama salah satu merk. Hal ini membutuhkan profesional, tidak bisa tradisional saja. Saat ini banyak perusahaan keluarga yang perlu sentuhan profesional, namun banyak dari pemilik maupun suksesornya menolak perubahan, sementara kemajuan teknologi dan jaman juga menuntut adanya perubahan cara berbisnis. Dalam toko, hanya calon suksesor 2 yang mampu melihat pemanfaatan konsultan dari luar untuk membantu toko mencapai potensinya.
Variabel hubungan antara calon suksesor dengan keluarga dan karyawan dalam bisnis					
komunikasi	Apakah komunikasi antara calon suksesor dengan keluarga berjalan dengan baik?Jelaskan	Komunikasi berjalan dengan baik, kalau ada kesulitan calon suksesor 1 selalu bertanya kepada pemilik. Selain itu karena bekerja bersama maka calon suksesor 1 juga	Komunikasi dengan keluarga berjalan dengan baik. Hal ini dapat dicapai karena selain dalam pekerjaan dimana calon suksesor 1,2,3, bekerja sama	Komunikasi lancar karena selain masih serumah, juga masih satu pekerjaan, sehingga setiap hari bertemu. Jika ada kesukaran yang dirasakan	Karena calon suksesor 1 mengurus masalah administrasi, maka interaksi dan komunikasi dengan pemilik lebih intens karena keuangan masih dipegang oleh pemilik namun yang menjalankan atau eksekusi adalah calon suksesor 1. Namun untuk keseluruhan operasional perusahaan, jika pemilik ingin mengkomunikasikannya maka pemilik

Dimensi	Indikator	Calon Suksesor 1	Calon Suksesor 2	Calon Suksesor 3	Kesimpulan
		<p>berinteraksi dengan adik-adiknya yaitu calon suksesor 2 dan 3. Contohnya adalah ketika akan melakukan konsolidasi stok, maka calon suksesor 1 akan menyuruh calon suksesor 2 dan 3 memberikan pelaporan stok kepada calon suksesor 1 sebelum tanggal 29 setiap bulannya. Calon suksesor 1 mengurus masalah administrasi, maka interaksi dan komunikasi dengan pemilik lebih intens karena keuangan masih dipegang oleh pemilik namun yang menjalankan atau eksekusi adalah calon suksesor 1.</p>	<p>untuk penyelesaian tugas, calon suksesor 2 menyatakan bahwa tetap ada makan bersama dengan keluarga, piknik bersama sehingga ada kedekatan dengan keluarga. Apalagi saat ini masih tinggal serumah sehingga komunikasi tetap terbangun dengan baik. Calon suksesor 2 lebih banyak berkomunikasi dengan anggota keluarganya, karena lebih aktif baik dalam pekerjaan dan juga yang sering mengusulkan acara-acara</p>	<p>dalam bekerja calon suksesor 3 juga selalu menanyakan kepada calon suksesor 1 dan 2 serta kepada pemilik sehingga dapat berkomunikasi intens.</p>	<p>akan berkomunikasi dengan calon suksesor 2 yang lebih paham dengan seluruh operasional perusahaan. Komunikasi calon suksesor 1, 2 dan 3 dengan keluarga berjalan dengan baik.</p>

Dimensi	Indikator	Calon Suksesor 1	Calon Suksesor 2	Calon Suksesor 3	Kesimpulan
			<p>keluarga seperti pernah menginap bersama-sama di Batu Malang, kemudian mengajak liburan ke Thailand. Untuk keseluruhan operasional perusahaan, jika pemilik ingin mengkomunikasikannya maka pemilik akan berkomunikasi dengan calon suksesor 2 yang lebih paham dengan seluruh operasional perusahaan.</p>		
	Apakah komunikasi antara calon suksesor dengan karyawan	Calon suksesor 1 membangun komunikasi yang baik terutama dengan kepala administrasi karena berhubungan	Calon suksesor 2 merasa jalinan komunikasinya dapat berjalan dengan baik, calon suksesor 2	Calon suksesor 3 berkomunikasi dengan karyawan bagian gudang dan pengiriman karena sering melakukan	Ada perbedaan cara komunikasi calon suksesor 1,2,3, dimana calon suksesor 1 dan 3 hanya bicara seperlunya saja soal kerjaan, namun calon suksesor 2 bisa menanyakan soal keluarga, anak-anak, hingga impian, jadi lebih merasa seperti

Dimensi	Indikator	Calon Suksesor 1	Calon Suksesor 2	Calon Suksesor 3	Kesimpulan
	berjalan dengan baik?Jelaskan	dengan administrasi dan keuangan dari seluruh komponen usaha toko. Calon suksesor 1 lebih sering berkomunikasi dengan kepala administrasi karena tugas-tugasnya di bidang keuangan.	berkomunikasi dengan semua orang yang ada dalam perusahaan karena tugasnya menjalankan operasional perusahaan jadi perlu untuk berkomunikasi dengan semua orang di toko. Calon suksesor 2 bisa menanyakan soal keluarga, anak-anak, hingga impian, jadi lebih merasa seperti teman kerja saja bukan seperti bos.	pengiriman, pemuatan dan pembongkaran dengan karyawan gudang dan bagian pengiriman.	teman kerja. Calon suksesor 2 dirasakan lebih dapat mengayomi dan berkomunikasi dengan seluruh karyawan di perusahaan. Calon suksesor 2 lebih mampu berkomunikasi dengan karyawan di perusahaan karena menangani operasional perusahaan secara day to day, sehingga dapat lebih akrab dan diterima oleh karyawan.
Kepercayaan	Apakah keluarga memberikan kepercayaan kepada calon suksesor?Men gapa?	Calon suksesor 1 diberikan kepercayaan penuh untuk memegang kendali keuangan.	Calon suksesor 2 diberikan kepercayaan penuh untuk memegang kendali pada seluruh operasional perusahaan.	Calon suksesor 3 masih belum diberikan kepercayaan dan baru sebatan membantu calon suksesor 2.	Calon suksesor yang diberikan kepercayaan paling besar adalah calon suksesor 2 karena calon suksesor 2 diberikan kepercayaan penuh mengenai pasar (konsumen) kemudian juga berhubungan dengan supplier, selain itu calon suksesor 2 diberikan kepercayaan

Dimensi	Indikator	Calon Suksesor 1	Calon Suksesor 2	Calon Suksesor 3	Kesimpulan
	Bagaimana bentuknya?		<p>Menurut karyawan yang diberikan kepercayaan paling besar adalah calon suksesor 2 karena calon suksesor 2 diberikan kepercayaan penuh mengenai pasar (konsumen) kemudian juga berhubungan dengan supplier, selain itu calon suksesor 2 diberikan kepercayaan penuh menjadi pengendali bidang operasional. Sehingga kendali ada di calon suksesor 2 yang mengurus masalah operasional toko, sedangkan calon suksesor 1 dan 3</p>		<p>penuh menjadi pengendali bidang operasional. Sehingga kendali ada di calon suksesor 2 yang mengurus masalah operasional toko, sedangkan calon suksesor 1 dan 3 bersifat support dari sisi administrasi dan distribusi. Calon suksesor 2 dipercaya untuk mengelola operasional perusahaan dan didukung oleh kebutuhan data keuangan oleh calon suksesor 1 dan data lapangan oleh calon suksesor 3.</p>

Dimensi	Indikator	Calon Suksesor 1	Calon Suksesor 2	Calon Suksesor 3	Kesimpulan
			bersifat support dari sisi administrasi dan distribusi.		
Loyalitas	Apakah calon suksesor memiliki keinginan untuk bertahan dalam bekerja pada Toko Sembako Rahayu?Jelaskan	Calon suksesor bertekad untuk mempertahankan dirinya bekerja di Toko Sembako Rahayu sehingga dapat berkembang lebih besar lagi.	Calon suksesor memiliki keinginan untuk bertahan dalam bekerja pada Toko Sembako Rahayu karena calon suksesor merasa bahwa toko tersebut dapat lebih berkembang di era modern dengan mengikuti perkembangan jaman.	Calon suksesor merasa jika potensi toko dapat dikembangkan, maka dirinya tidak perlu untuk mencari pekerjaan yang lebih baik.	Semua calon suksesor merasa memiliki keinginan untuk bertahan dalam bekerja pada Toko Sembako Rahayu karena TokoSembako Rahayu sudah dirintis oleh orang tuanya dan diharapkan dapat berkembang lagi.
nilai dan tradisi bersama	Apa saja nilai dan tradisi yang telah ada sejak dua generasi sebelumnya?Bagaimana arti nilai dan tradisi	Nilai dan tradisi yang ada sejak lama adalah jujur dan kerja keras. Arti nilai itu besar sekali sebab sudah diajarkan kepada semua anaknya sejak kecil sehingga tertanam.	Nilai pribadi yang dibentuk adalah jujur. Jujur ini bisa membawa calon suksesor 2 menjadi asisten manajer di Orang Tua Grup dalam masa hanya 3 tahun.	Jujur dan bekerja keras adalah nilai dan tradisi yang sudah ada sejak lama di toko dan diajarkan oleh ibu.	Nilai dan tradisi yang telah ada sejak dua generasi sebelumnya adalah kerja keras dan jujur. Pemilik sejak kecil telah menanamkan kedua nilai itu kepada calon suksesor, karena dengan kerja keras maka seseorang dapat memperoleh lebih banyak dari orang lain, sedangkan dengan jujur maka orang akan dipercaya oleh

Dimensi	Indikator	Calon Suksesor 1	Calon Suksesor 2	Calon Suksesor 3	Kesimpulan
	tersebut bagi calon suksesor?Jelaskan		Sedangkan kerja keras membuat calon suksesor 2 bisa membesarkan usaha yang dirintis oleh orang tua saat ini.		konsumennya. Semua calon suksesor mampu untuk mengamalkan nilai yang ada di perusahaan yaitu kerja keras dan jujur.
Variabel Tingkat Persiapan Suksesor					
pendidikan formal	Apa tingkat pendidikan terakhir yang dimiliki oleh calon suksesor?Menurut Anda apakah sudah cukup?Jelaskan	Pendidikan calon suksesor 1 adalah administrasi bisnis, yang seharusnya sudah cukup untuk membantu toko dalam hal kerapian administrasi dan pencatatan keuangan toko.	Calon suksesor 2 memiliki pendidikan S1 akuntansi, untuk jurusan di sistem manajemennya. Calon suksesor 2 merasa pendidikan yang dimilikinya sudah cukup untuk menjalankan toko karena dengan sistem manajemen yang lebih baik maka kinerja toko lebih tertata.	Calon suksesor 3 memiliki pendidikan terakhir S1 teknik industri. Calon suksesor 3 memandang bahwa pendidikannya sudah cukup karena dengan kuliah di bidang teknik maka calon suksesor mampu berpikir secara logis untuk menjalankan toko.	Calon suksesor 1 dan 2 memiliki dasar dalam pengelolaan toko dengan S1 di bidang administrasi bisnis dan akuntansi sistem manajemen. Sedangkan calon suksesor 3 memiliki S1 di bidang teknik industri. Dengan memiliki tingkat pendidikan yang berkaitan dengan bisnis yaitu S1 di bidang administrasi bisnis dan akuntansi sistem manajemen maka calon suksesor 1 dan 2 lebih siap memimpin perusahaan dibandingkan calon suksesor 3 yang memiliki S1 di bidang teknik industri.
Pelatihan	Apa saja pelatihan non formal yang	Calon suksesor menyatakan tidak pernah mengikuti	Calon suksesor mengikuti pelatihan formal	Calon suksesor menyatakan tidak pernah mengikuti	Pelatihan non formal hanya pernah diikuti oleh calon suksesor 2 yaitu pada bidang perpajakan yaitu Brevet dan ada

Dimensi	Indikator	Calon Suksesor 1	Calon Suksesor 2	Calon Suksesor 3	Kesimpulan
	pernah diikuti oleh calon suksesor?	pelatihan non formal.	mengenai brevet pajak A dan B, kemudian mengikuti pelatihan mengenai administrasi bisnis menggunakan software komputer.	pelatihan non formal.	sertifikasi lain seperti kemampuan administrasi bisnis menggunakan software komputer. Calon suksesor lain belum pernah mengikuti pelatihan non formal.
pengalaman kerja (di luar perusahaan)	Apakah calon suksesor pernah bekerja di perusahaan lain? Berapa lama dan di posisi apa?	Calon suksesor belum pernah bekerja di perusahaan lain, pengalaman pertamanya bekerja langsung di toko Sembako Rahayu.	Calon suksesor 2 sudah pernah bekerja selama 3 tahun di Orang Tua Grup, jabatan terakhir adalah sebagai asisten manajer dan telah bekerja selama 3 tahun. Tanggung jawabnya adalah meningkatkan omset, melakukan penjualan dan follow up kepada konsumen, meningkatkan jumlah konsumen baru, melakukan	Calon suksesor baru pertama kali bekerja di Toko Sembako Rahayu.	Calon suksesor yang pernah bekerja di perusahaan lain adalah calon suksesor 2 yang bekerja di Orang Tua Grup pada bagian marketing dengan jabatan terakhir sebagai asisten manajer, selama 3 tahun kerja. Setahu karyawan, hanya calon suksesor 2 sudah pernah bekerja di perusahaan lain yang cukup besar dan menjadi manajer, sehingga ketika bergabung di Toko Sembako Rahayu sudah langsung tahu mengenai cara-cara kerja tanpa perlu banyak mengajari, kemudian sistem kerjanya sudah skematis jadi langsung dapat diterapkan, tahu alur, tahu tugasnya dan selalu beres. Calon suksesor 2 sudah pernah bekerja selama 3 tahun di Orang Tua Grup, jabatan terakhir adalah sebagai asisten manajer dan telah bekerja selama

Dimensi	Indikator	Calon Suksesor 1	Calon Suksesor 2	Calon Suksesor 3	Kesimpulan
			penagihan, pembuatan laporan marketing dalam briefing mingguan.		3 tahun. Tanggung jawabnya adalah meningkatkan omset, melakukan penjualan dan follow up kepada konsumen, meningkatkan jumlah konsumen baru, melakukan penagihan, pembuatan laporan marketing dalam briefing mingguan. Hal ini menunjukkan bahwa calon suksesor 2 memiliki kompetensi dalam bekerja di bidangnya tersebut, mampu memimpin karyawan yang terbukti dari kemampuannya menjabat sebagai asisten manajer, serta sudah berpengalaman bekerja pada perusahaan yang memiliki skala usaha lebih besar.
tahun bekerja dalam perusahaan (dan / atau industri)	Berapa lama calon suksesor bergabung di Toko Sembako Rahayu?	Calon suksesor 1 sudah bekerja selama 9 tahun di Toko Sembako Rahayu.	Calon suksesor 2 sudah bekerja selama 5 tahun di Toko Sembako Rahayu.	Calon suksesor 3 sudah bekerja selama 5 tahun di Toko Sembako Rahayu.	Calon suksesor 1 sudah bekerja selama 9 tahun, calon suksesor 2 sudah bekerja selama 5 tahun, dan calon suksesor 3 sudah bekerja selama 5 tahun di Toko Sembako Rahayu.
motivasi untuk bergabung dengan perusahaan	Apa keinginan yang dimiliki calon suksesor hingga dirinya bergabung di Toko	Keinginan calon suksesor adalah membantu meringankan beban pekerjaan orang tua yang sudah semakin	Calon suksesor ingin agar Toko Sembako Rahayu dapat berkembang menjadi modern sehingga dapat	Calon suksesor bergabung dengan Toko Sembako Rahayu karena merasa ingin membuat Toko	Ada perbedaan motivasi masing-masing calon suksesor. Keinginan calon suksesor 1 adalah membantu meringankan beban pekerjaan orang tua yang sudah semakin tua. Calon suksesor 2 ingin agar Toko Sembako Rahayu

Dimensi	Indikator	Calon Suksesor 1	Calon Suksesor 2	Calon Suksesor 3	Kesimpulan
	Sembako Rahayu?Jelaskan	tua.	bersaing bukan hanya dengan sesama toko sembako, namun juga dapat bersaing dengan supermarket, serta berharap di masa depan tidak hanya menjual sembako saja, namun produk lain seperti pakaian, alat-alat pertanian.	Sembako Rahayu bisa berjalan lama walaupun tanpa adanya pemilik ikut urut berkerja disitu.	dapat berkembang menjadi modern sehingga dapat bersaing bukan hanya dengan sesama toko sembako, namun juga dapat bersaing dengan supermarket, serta berharap di masa depan tidak hanya menjual sembako saja, namun produk lain seperti pakaian, alat-alat pertanian. Calon suksesor 3 bergabung dengan Toko Sembako Rahayu karena merasa ingin membuat Toko Sembako Rahayu bisa berjalan lama walaupun tanpa adanya pemilik ikut urut berkerja disitu.
Persepsi diri tentang persiapan	Bagaimana pandangan diri dari keluarga dan calon suksesor tentang kesiapan calon suksesor untuk suksesi setelah melewati berbagai persiapan?Jelaskan	Calon suksesor 1 sudah siap, dari sisi keuangan dan administrasi. Calon suksesor 1 lebih rapi dan teliti dalam hal keuangan dan kerapian laporan, namun kurang fleksibel untuk menghadapi pelanggan dan supplier.	Calon suksesor 2 lebih siap mengambil alih Toko Sembako Rahayu karena dari pengalaman lebih unggul dan dapat melakukan operasional yang lebih baik dari pemilik. Calon suksesor 2 bisa melakukan	Calon suksesor 3 saat ini masih belum siap dalam meneruskan atau mengambil alih Toko Sembako Rahayu. Calon suksesor 3 sudah memiliki pengetahuan dan kemampuan dalam stok opname namun saat ini	Calon suksesor yang dirasakan paling siap adalah calon suksesor 2 karena memiliki kedekatan dengan karyawan, menguasai seluruh operasional perusahaan setelah tahap-tahapan persiapan serta unggul dari pengalaman.

Dimensi	Indikator	Calon Suksesor 1	Calon Suksesor 2	Calon Suksesor 3	Kesimpulan
	skan		<p>pelayanan kepada konsumen, menguasai konsumen dan sudah terbiasa berhadapan dengan orang lain, kemudian menguasai persediaan, sampai sekarang selalu berhasil melakukan penagihan, dan juga mampu berinteraksi dengan baik dengan karyawan.</p>	<p>karena masih kurang pengalaman dan perlu banyak belajar dengan calon suksesor 2 untuk dapat meneruskan perusahaan.</p>	

Berdasarkan indikator kegiatan perencanaan dan pengendalian, tugas dari calon suksesor 2 banyak berhubungan dengan operasional yaitu dengan pihak luar (konsumen dan supplier) serta karyawan perusahaan sehingga lebih memahami alur pekerjaan secara utuh dari toko. Baik calon suksesor 1,2,3 berhasil dalam menjalankan tugasnya dengan baik. Secara mendasar pemilik memberikan pengetahuan mengenai perpajakan, namun untuk calon suksesor 2 sudah memahaminya terlebih dahulu karena pernah bekerja di tempat lain pada posisi yang berhubungan dengan pelaporan pajak. Saat ini banyak perusahaan keluarga yang perlu sentuhan profesional, namun banyak dari pemilik maupun suksesornya menolak perubahan, sementara kemajuan teknologi dan jaman juga menuntut adanya perubahan cara berbisnis. Dalam toko, hanya calon suksesor 2 yang mampu melihat pemanfaatan konsultan dari luar untuk membantu toko mencapai potensinya.

Berdasarkan indikator hubungan antara calon suksesor dengan keluarga dan karyawan dalam bisnis, komunikasi calon suksesor 1, 2 dan 3 dengan keluarga berjalan dengan baik. Calon suksesor 2 lebih mampu berkomunikasi dengan karyawan di perusahaan karena menangani operasional perusahaan secara day to day, sehingga dapat lebih akrab dan diterima oleh karyawan. Calon suksesor 2 dipercaya untuk mengelola operasional perusahaan dan didukung oleh kebutuhan data keuangan oleh calon suksesor 1 dan data lapangan oleh calon suksesor 3. Semua calon suksesor merasa memiliki keinginan untuk bertahan dalam bekerja pada Toko Sembako Rahayu karena Toko Sembako Rahayu sudah dirintis oleh orang tuanya dan diharapkan dapat berkembang lagi. Semua calon suksesor mampu untuk mengamalkan nilai yang ada di perusahaan yaitu kerja keras dan jujur.

Berdasarkan variabel tingkat persiapan suksesor, dengan memiliki tingkat pendidikan yang berkaitan dengan bisnis yaitu S1 di bidang administrasi bisnis dan akuntansi sistem manajemen maka calon suksesor 1 dan 2 lebih siap memimpin perusahaan dibandingkan calon suksesor 3 yang memiliki S1 di bidang teknik industri. Hanya calon suksesor 2 yang pernah mengikuti pelatihan non formal bidang perpajakan yaitu Brevet dan ada sertifikasi lain seperti kemampuan

administrasi bisnis menggunakan software komputer. Calon suksesor yang pernah bekerja di perusahaan lain adalah calon suksesor 2 yang bekerja di Orang Tua Grup pada bagian marketing dengan jabatan terakhir sebagai asisten manajer, selama 3 tahun kerja. Hal ini menunjukkan bahwa calon suksesor 2 memiliki kompetensi dalam bekerja di bidangnya tersebut, mampu memimpin karyawan yang terbukti dari kemampuannya menjabat sebagai asisten manajer, serta sudah berpengalaman bekerja pada perusahaan yang memiliki skala usaha lebih besar.

