#### **LAMPIRAN**

#### LAMPIRAN 1

#### WAWANCARA PRASURVEY KEPADA PEMILIK

- 1. Bagaimana gambaran dari Toko Sembako Rahayu?Sejak tahun berapa?Oleh siapa?Bagaimana perkembangannya hingga saat ini? 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.
- Sejak kapan Anda bekerja di Toko Sembako Rahayu?
   Dari awal, dari tahun 1984
- Apakah Anda ingin pensiun?
   Ya, sudah 36 tahun bekerja di toko.
- 4. Apakah Anda sudah ada gambaran tentang calon suksesor Toko Sembako Rahayu?

Saya ada 3 anak, yaitu Yanto yang berusia 34 tahun, Yudi yang berusia 30 tahun dan Yusi yang berusia 27 tahun, semuanya sudah bekerja disini lebih dari 10 tahun. Tapi saya malah jadi bingung buat memilih siapa yang akan jadi penerus.

#### LAMPIRAN 2

#### INTERVIEW GUIDANCE UNTUK PEMILIK

Nama :

Usia :

Lama bekerja :

Pendidikan Terakhir

# Kegiatan perencanaan dan pengendalian

- 1. Siapa yang akan anda libatkan dalam perencanaan suksesi Toko Sembako Rahayu?
- 2. Siapa saja calon suksesor Toko Sembako Rahayu?
- 3. Apa saja tugas yang akan diberikan kepada calon suksesor Toko Sembako Rahayu?
- 4. Bagaimana kriteria penilaian keberhasilan tugas calon suksesor Toko Sembako Rahayu?
- 5. Siapa yang berperan menilai calon suksesor Toko Sembako Rahayu?
- 6. Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk penilaian calon suksesor Toko Sembako Rahayu?
- 7. Bagaimana perencanaan calon suksesor mengenai administrasi di Toko Sembako Rahayu?Apa saja pengetahuan mengenai keuangan yang diberikan kepada calon suksesor?
- 8. Bagaimana cara pemilik memberikan pengetahuan mengenai perpajakan yang benar dalam pengelolaan toko kepada calon suksesor?Apa saja yang diberikan?
- Apakah ada pertimbangan dari pemilik Toko Sembako Rahayu untuk menggunakan direktur dari luar jika suksesor pilihannya dianggap tidak mau dan tidak mampu?Jelaskan alasannya

- 10. Menurut Anda apakah saat ini Toko Sembako Rahayu membutuhkan penggunaan konsultan manajemen untuk pengaturan bisnis Toko Sembako Rahayu sebab orang luar, biasanya mampu melihat secara lebih obyektif?
- 11. Apakah ada dewan beranggotakan anggota keluarga yang ikut serta dalam bisnis Toko Sembako Rahayu? Apa peran dari dewan ini?

- 1. Apakah komunikasi antara calon suksesor dengan keluarga berjalan dengan baik?Jelaskan
- 2. Apakah komunikasi antara calon suksesor dengan karyawan berjalan dengan baik?Jelaskan
- 3. Apakah keluarga memberikan kepercayaan kepada calon suksesor?Mengapa?Bagaimana bentuknya?
- 4. Apakah karyawan non keluarga memberikan kepercayaan kepada calon suksesor?Mengapa?Bagaimana bentuknya?
- 5. Bagaimana komitmen calon suksesor untuk mensukseskan Toko Sembako Rahayu?Jelaskan
- 6. Apakah calon suksesor memiliki keinginan untuk bertahan dalam bekerja pada Toko Sembako Rahayu?Jelaskan
- 7. Apakah terjadi kekacauan dalam keluarga inti Toko Sembako Rahayu yang menghambat bisnis?Bagaimana bentuknya?
- 8. Apakah ada persaingan antar calon suksesor yang dapat mengganggu kinerja Toko Sembako Rahayu?
- 9. Apakah ada kecemburuan / kebencian antar calon suksesor yang dapat mengganggu kinerja Toko Sembako Rahayu?
- 10. Apakah terdapat konflik antar calon suksesor yang melibatkan seluruh komponen perusahaan termasuk karyawan?Bagaimana bentuknya?Jelaskan
- 11. Apa saja nilai dan tradisi yang telah ada sejak dua generasi sebelumnya?Jelaskan

- 1. Apa tingkat pendidikan terakhir yang dimiliki oleh calon suksesor?Menurut Anda apakah sudah cukup?Jelaskan
- 2. Apa saja pelatihan non formal yang pernah diikuti oleh calon suksesor?
- 3. Apakah calon suksesor pertnah bekerja di perusahaan lain?Berapa lama dan di posisi apa?
- 4. Apa jabatan awal dari calon suksesor ketika masuk ke Toko Sembako Rahayu?
- 5. Berapa lama calon suksesor bergabung di Toko Sembako Rahayu?
- 6. Apa keinginan yang dimiliki calon suksesor hingga dirinya bergabung di Toko Sembako Rahayu?Jelaskan
- 7. Bagaimana pandangan diri dari keluarga dan calon suksesor tentang kesiapan calon suksesor untuk suksesi setelah melewati berbagai persiapan?Jelaskan

#### INTERVIEW GUIDANCE UNTUK CALON SUKSESOR

Nama :

Usia :

Lama bekerja :

Pendidikan Terakhir :

### Kegiatan perencanaan dan pengendalian

- 1. Apa saja tugas yang akan diberikan kepada calon suksesor Toko Sembako Rahayu?
- 2. Bagaimana perencanaan calon suksesor mengenai administrasi di Toko Sembako Rahayu? Apa saja pengetahuan mengenai keuangan yang diberikan kepada calon suksesor?
- 3. Bagaimana cara pemilik memberikan pengetahuan mengenai perpajakan yang benar dalam pengelolaan toko kepada calon suksesor?Apa saja yang diberikan?
- 4. Menurut Anda apakah saat ini Toko Sembako Rahayu membutuhkan penggunaan konsultan manajemen untuk pengaturan bisnis Toko Sembako Rahayu sebab orang luar, biasanya mampu melihat secara lebih obyektif?
- 5. Apakah ada dewan beranggotakan anggota keluarga yang ikut serta dalam bisnis Toko Sembako Rahayu? Apa peran dari dewan ini?

- Apakah komunikasi antara calon suksesor dengan keluarga berjalan dengan baik?Jelaskan
- 2. Apakah komunikasi antara calon suksesor dengan karyawan berjalan dengan baik?Jelaskan

- 3. Bagaimana komitmen calon suksesor untuk mensukseskan Toko Sembako Rahayu?Jelaskan
- 4. Apakah calon suksesor memiliki keinginan untuk bertahan dalam bekerja pada Toko Sembako Rahayu?Jelaskan
- 5. Apa saja nilai dan tradisi yang telah ada sejak dua generasi sebelumnya?Jelaskan

- 1. Apa tingkat pendidikan terakhir yang dimiliki oleh calon suksesor?Menurut Anda apakah sudah cukup?Jelaskan
- 2. Apa saja pelatihan non formal yang pernah diikuti oleh calon suksesor?
- 3. Apakah calon suksesor pertnah bekerja di perusahaan lain?Berapa lama dan di posisi apa?
- 4. Apa jabatan awal dari calon suksesor ketika masuk ke Toko Sembako Rahayu?
- 5. Berapa lama calon suksesor bergabung di Toko Sembako Rahayu?
- 6. Apa keinginan yang dimiliki calon suksesor hingga dirinya bergabung di Toko Sembako Rahayu?Jelaskan
- 7. Bagaimana pandangan diri dari keluarga dan calon suksesor tentang kesiapan calon suksesor untuk suksesi setelah melewati berbagai persiapan?Jelaskan

#### INTERVIEW GUIDANCE UNTUK KEPALA GUDANG

Nama :

Usia :

Lama bekerja :

Pendidikan Terakhir:

### Kegiatan perencanaan dan pengendalian

- 1. Siapa yang akan pemilik libatkan dalam perencanaan suksesi Toko Sembako Rahayu?
- 2. Siapa saja calon suksesor Toko Sembako Rahayu?
- 3. Apa saja tugas yang akan diberikan kepada Toko Sembako Rahayu?
- 4. Bagaimana kriteria penilaian keberhasilan tugas calon suksesor Toko Sembako Rahayu?
- 5. Siapa yang berperan menilai calon suksesor Toko Sembako Rahayu?
- 6. Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk penilaian calon suksesor Toko Sembako Rahayu?
- 7. Menurut Pemilik apakah saat ini Toko Sembako Rahayu membutuhkan penggunaan konsultan manajemen untuk pengaturan bisnis Toko Sembako Rahayu sebab orang luar, biasanya mampu melihat secara lebih obyektif?

- 1. Apakah komunikasi antara calon suksesor dengan keluarga berjalan dengan baik?Jelaskan
- 2. Apakah komunikasi antara calon suksesor dengan karyawan berjalan dengan baik?Jelaskan

- 3. Apakah keluarga memberikan kepercayaan kepada calon suksesor?Mengapa?Bagaimana bentuknya?
- 4. Apakah karyawan non keluarga memberikan kepercayaan kepada calon suksesor?Mengapa?Bagaimana bentuknya?
- Bagaimana komitmen calon suksesor untuk mensukseskan Toko Sembako Rahayu?Jelaskan
- 6. Apakah calon suksesor memiliki keinginan untuk bertahan dalam bekerja pada Toko Sembako Rahayu? Jelaskan
- 7. Apakah terjadi kekacauan dalam keluarga inti Toko Sembako Rahayu yang menghambat bisnis?Bagaimana bentuknya?
- 8. Apakah ada persaingan antar calon suksesor yang dapat mengganggu kinerja Toko Sembako Rahayu?
- 9. Apakah ada kecemburuan / kebencian antar calon suksesor yang dapat mengganggu kinerja Toko Sembako Rahayu?
- 10. Apakah terdapat konflik antar calon suksesor yang melibatkan seluruh komponen perusahaan termasuk karyawan?Bagaimana bentuknya?Jelaskan
- 11. Apa saja nilai dan tradisi yang telah ada sejak dua generas: sebelumnya?Jelaskan

- 1. Apa tingkat pendidikan terakhir yang dimiliki oleh calon suksesor?Menurut Pemilik apakah sudah cukup?Jelaskan
- 2. Apa saja pelatihan non formal yang pernah diikuti oleh calon suksesor?
- 3. Apakah calon suksesor pertnah bekerja di perusahaan lain?Berapa lama dan di posisi apa?
- 4. Apa jabatan awal dari calon suksesor ketika masuk ke Toko Sembako Rahayu?
- 5. Berapa lama calon suksesor bergabung di Toko Sembako Rahayu?

- 6. Apa keinginan yang dimiliki calon suksesor hingga dirinya bergabung di Toko Sembako Rahayu?Jelaskan
- 7. Bagaimana ppemilikngan diri dari keluarga dan calon suksesor tentang kesiapan calon suksesor untuk suksesi setelah melewati berbagai persiapan?Jelaskan



#### INTERVIEW GUIDANCE UNTUK KEPALA ADMINISTRASI

Nama :

Usia :

Lama bekerja :

Pendidikan Terakhir :

### Kegiatan perencanaan dan pengendalian

- 1. Siapa yang akan pemilik libatkan dalam perencanaan suksesi Toko Sembako Rahayu?
- 2. Siapa saja calon suksesor Toko Sembako Rahayu?
- 3. Apa saja tugas yang akan diberikan kepada Toko Sembako Rahayu?
- 4. Bagaimana kriteria penilaian keberhasilan tugas calon suksesor Toko Sembako Rahayu?
- 5. Siapa yang berperan menilai calon suksesor Toko Sembako Rahayu?
- 6. Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk penilaian calon suksesor Toko Sembako Rahayu?
- 7. Bagaimana perencanaan calon suksesor mengenai administrasi di Toko Sembako Rahayu?Apa saja pengetahuan mengenai keuangan yang diberikan kepada calon suksesor?
- 8. Bagaimana cara pemilik memberikan pengetahuan mengenai perpajakan yang benar dalam pengelolaan toko kepada calon suksesor?Apa saja yang diberikan?
- 9. Menurut Pemilik apakah saat ini Toko Sembako Rahayu membutuhkan penggunaan konsultan manajemen untuk pengaturan bisnis Toko Sembako Rahayu sebab orang luar, biasanya mampu melihat secara lebih obyektif?

### Hubungan antara calon suksesor dengan keluarga dan mitra bisnis

- Apakah komunikasi antara calon suksesor dengan keluarga berjalan dengan baik? Jelaskan
- 2. Apakah komunikasi antara calon suksesor dengan karyawan berjalan dengan baik?Jelaskan
- 3. Apakah keluarga memberikan kepercayaan kepada calon suksesor?Mengapa?Bagaimana bentuknya?
- 4. Apakah karyawan non keluarga memberikan kepercayaan kepada calon suksesor?Mengapa?Bagaimana bentuknya?
- 5. Bagaimana komitmen calon suksesor untuk mensukseskan Toko Sembako Rahayu?Jelaskan
- 6. Apakah calon suksesor memiliki keinginan untuk bertahan dalam bekerja pada Toko Sembako Rahayu?Jelaskan
- 7. Apakah terjadi kekacauan dalam keluarga inti Toko Sembako Rahayu yang menghambat bisnis?Bagaimana bentuknya?
- 8. Apakah ada persaingan antar calon suksesor yang dapat mengganggu kinerja Toko Sembako Rahayu?
- 9. Apakah ada kecemburuan / kebencian antar calon suksesor yang dapat mengganggu kinerja Toko Sembako Rahayu?
- 10. Apakah terdapat konflik antar calon suksesor yang melibatkan seluruh komponen perusahaan termasuk karyawan?Bagaimana bentuknya?Jelaskan
- 11. Apa saja nilai dan tradisi yang telah ada sejak dua generasi sebelumnya?Jelaskan

- 1. Apa tingkat pendidikan terakhir yang dimiliki oleh calon suksesor?Menurut Pemilik apakah sudah cukup?Jelaskan
- 2. Apa saja pelatihan non formal yang pernah diikuti oleh calon suksesor?

- 3. Apakah calon suksesor pertnah bekerja di perusahaan lain?Berapa lama dan di posisi apa?
- 4. Apa jabatan awal dari calon suksesor ketika masuk ke Toko Sembako Rahayu?
- 5. Berapa lama calon suksesor bergabung di Toko Sembako Rahayu?
- Apa keinginan yang dimiliki calon suksesor hingga dirinya bergabung di Toko Sembako Rahayu?Jelaskan
- 7. Bagaimana ppemilikngan diri dari keluarga dan calon suksesor tentang kesiapan calon suksesor untuk suksesi setelah melewati berbagai persiapan?Jelaskan



## LAMPIRAN 3

# HASIL WAWANCARA Kegiatan Perencanaan dan Pengendalian

Variabel	Indikator	Ticg.	actin 1 ci ciicuiii	Jawaban Resp	onden		
, ur ius cr		Pemilik	Calon	Calon suksesor 2	Calon	Karyawan 1	Karyawan 1
			suksesor 1	(Yudi)	suksesor 3	(Kepala	(Kepala
			(Yanto)		(Yusi)	Gudang)	Administrasi)
perencanaan suksesi	Siapa yang akan anda libatkan dalam perencanaan suksesi Toko Sembako Rahayu?	Semuane ya dari gudang, administrasi kepalane. Direncanakan sapa2 aja yang bertugas ngajarin aktivitas, misale bagian gudang ngajari persediaan stok, admin soal	SIT	A S K 1	NI I I	Disuruh sama bos e ngajarin Yudi sama Yusi, stok e, keluar masuk barang	Ngajari Yanto buat bikin pembukuan, nota-nota, nagih, bikin neraca. La sekarang mung Yanto sing soal keuangan.
	Siapa saja calon suksesor Toko Sembako Rahayu?	pembukuan. Tiga orang anak saya, Yanto, Yudi,				Yanto, Yudi, Yusi	Yanto, Yudi, Yusi
	Apa saja tugas yang akan diberikan kepada calon suksesor Toko Sembako Rahayu?	Stok, jadwal barang, gudang, ya noto gudang, semua ya keuangan, jualan, nagih juga, sama bikin laporan.	Kalo saya dapet tugasnya transaksi keuangan, bikin invoice, surat jalan, bayar supplier gitu.	Ya saya urusan keluar, ke konsumen, kalo ada yang pesan, njemput bola, terus ke bagian lain juga, cukup ndak stoknya, sapa aja yang pesan, kapan mau diantar, sampe nagih.	Saya bantu Yudi aja, untuk bikin laporan stok, cocok ndak sama yang ada beneran di gudang, ikut kirim juga sih.	Yanto keuangan lebih umum administratif gitu sih, kalo Yudi keluar, hubungan sama konsumen, supplier barangbarang di toko juga. Kalo Yusi umum aja dalam hal pengiriman, dan kebutuhan	Yanto nyocokin pembukuan, pembayaran, penerimaan transfer, menghitung piutang, membayar hutang dan juga invoice. Yudi operasional sih berhubungan dengan pihak

		,				
					di gudang.	luar di luar
						perusahaan, tapi
						ya koordinasi
			A			tagihan,
						koordinasi
						kecukupan stok,
						kudu ngerti
		- FET	4 0 1			kapan harus
		c 1 1	ADEL			melakukan
		7 0				pemesanan
	11 6.		1 P 2			ulang, mengatur
						jadwal
		////				pengiriman dari
		///			liter .	toko ke
	T		-	7		konsumen.
Bagaimana	Bisa tahu persediaan		У( <u>II</u>	1 - 11	Ya lain sih nek	Yang beda sih
kriteria penilaian	sekar <mark>ang, tahu</mark> posisi			\ _	Yanto kan	mung Yudi dan
keberhasilan	di gu <mark>dang</mark>			不	keuangan, kalo	Yanto. Kaarena
tugas calon	Mam <mark>pu men</mark> getahui			1 1	Yudi lebih ke	Yanto lebih
suksesor Toko	pers <mark>ediaan</mark> secara			/ \ \	gudang, urusan	banyak urusan
Sembako	real time, menguasai			/	sama konsumen	sama saya, kalo
Rahayu?	letak atau posisi			/ //	juga, bisa lebih	untuk Yudi Yusi
	produk yang ada di			7	kenal konsumen,	ke gudang,
	dalam gudang	~			ngurus stok dan	kiriman, nagih
	sehingg <mark>a bisa</mark>	. /	Y	~ //	lain-lain, untuk	konsumen, visit
	mengambil dengan		No.		Yusi mbantu	pembeli gitu-gitu
	mudah, melakukan				Yudilah,	sih
	pelayanan k <mark>epada</mark>	1			kerjaane rata-	
	konsumen mulai dari	JA	PR		rata sama	
	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		ASE			
	G.	yang rapi.				D 1	T1 1 1
	Siapa yang berperan menilai	Saya, kepala gudang dan kepala			11	Bos e, aku sama Widya	Ibu, saya dan pak Sam
	calon suksesor	administrasi			0 //	vv raya	Sum
	Toko Sembako				7 (	77	
	Rahayu?				7		
	Berapa lama	5 ta <mark>hunan lah</mark> biar			1 - 11	3 tahun dah bisa	5 tahun
	waktu yang dibutuhkan untuk	mateng					
	penilaian calon				1. //		
	suksesor Toko				/ \ \	V	
	Sembako				/ ) ]		
	Rahayu?Berapa						
	lama waktu yang	1) a KE			7 (		
	dibutuhkan untuk proses suksesi?	11 0 1	1		< 11		
perencanaan	Bagaimana Bagaimana	Mereka mesti perlu					Keuangan biasa
pajak	perencanaan	mampu membuat					aja, akunting
(keuangan)	calon suksesor	pembukuan, seperti		- A			dasar, pokoknya
	mengenai	pencatatan stok		P R			biar bisa bikin
	administrasi di	masuk, stok keluar,					laporan
	Toko Sembako	mencatat transaksi					keuangan
	Rahayu?Apa saja	pemesanan					lengkap. Pos
	pengetahuan mengenai	konsumen. Pengetahuan					hutang mana masuk ke jurnal
	keuangan yang	mengenai keuangan					mana, arus kas e
	Keuangan yang	mengenai keuangan					mana, arus kas e

-	111 11 1 1	111 11		T	ļ.		, , ,
	diberikan kepada	yang diberikan					kudu gimana.
	calon suksesor?	adalah administrasi					Terutama mesti
		dasar saja. Untuk					tahu bathi ndak
		Yanto dan Yudi		A			to. Untuk Yanto
		sudah mengerti					dan 2 sudah
		dasar-dasarnya					menguasai
		karena kuliah di					mengenai
		administrasi bisnis	- 17	$AS \sim 1$			keuangan,
		dan akuntansi.	CIL	an Fr			namun Yusi
		Sedangkan untuk	2 "	11			belum
		Yusi perlu untuk	1	1 3 3	11		menguasainya,
		mempelaja <mark>ri</mark>					dari Yanto dan 2,
		keuangan dari awal	////		0 //		Yanto lebih teliti
		sebab k <mark>uliahnya d</mark> ari	///				dalam
		teknik.		T- ////	7		melakukan
		11 < /			1 - //		pencatatan
					\		mengenai
			11000		7		keuangan.
	Bagaimana cara	Pajak mesti	Diajari PPN,	Dasar aja yang	S <mark>aya seba</mark> tas		Saat ini
	pemilik	dila <mark>porke ke</mark> KPP,	PPH, pajak	penting tahu sama	mendengar	V.	pelaporan pajak
	memberikan	Yanto yang mesti	lain pokok	pajak, paham dikit	saja		dihandleYanto,
	pengetahuan	tahu buat laporan,	gimana	dikit	7.5.		ibu ngajarin
	mengenai	setor pajak, PPN,	ngehitungnya		- //		pelaporan PPN
	perpajakan yang	PPH. PPN kan dah	, cara bayar				dan PPh dari
	benar dalam	includi <mark>di harga jual.</mark>	, cara sujar		~ //		hasil penjualan
	pengelolaan toko	Nek Yudi jpenting					kepada
	kepada calon	pahampengetahuan		- N			konsumen dan
	suksesor?Apa saja	bahwa PPN sudah	F .	1 1			pembelian
	yang diberikan?	termasuk dalam	4 .I .	DRP			produk dari
	jung dioenkun:	harga jual, sehingga	A	1 1			supplier kepada
		dapat memberikan					KPP. Proses
		informasi kepada					perhitungan PPN
		konsumen yang					dari jumlah
		meminta dibuatkan					3
							pendapatan
		faktur.					dikurangi dengan

		SOLUMN AS A STANDARD OF THE ST	biaya-biaya toko seperti biaya gaji, biaya listrik, air, operasional lainnya, setelah itu dilakukan perhitungan dari tarif pajak yang ditetapkan. Untuk Yudi, pengetahuan pajak diberikan jika ada pertanyaan dari pelanggan mengenai faktur pajak. Namun Yudi sebenarnya sudah paham mengenai pajak, karena di pekerjaan sebelumnya juga memegang akuntansi pajaknya.
penggunaan direktur dari	Apakah ada pertimbangan dari	Ndaklah, anak 3 mesti ada yang bisa	
luar	pemilik Toko Sembako Rahayu	JAPRE	
	untuk		
	menggunakan direktur dari luar		
	jika suksesor pilihannya		

penggunaan konsultan / penasihat / sata ini calon suksesor Toko Sembako keluarga  Keluarga  Menurut Anda dayakah saat ini calon suksesor Toko Sembako Rahayu membutuhkan penggunaan konsultan manajemen untuk penggunaan konsultan manajemen untuk pengaturan bisnis Toko Sembako Rahayu sebab orang luar, biasanya mampu melihat secara lebih obyektif?  Menurut Anda dajakah saat ini calon suksesor Toko Sembako Rahayu sebab orang luar, biasanya mampu melihat secara lebih obyektif?  Menurut Anda dajaki saat ini calon suksesor Toko Sembako Rahayu sebab orang luar, biasanya mampu melihat secara lebih obyektif?  Menurut Anda dajaki saat ini calon suksesor Toko Sembako Rahayu sebab orang luar, biasanya mampu melihat secara lebih obyektif?  Menurut Anda dasat ini manajemen. Dari pengalmannaku, bismis membutuhkan secondopinion sebab orang luar, biasanya mampu melihat secara lebih obyektif?  Menurut Anda dasat ini manajemen. Dari pengalmannaku, bismis membutuhkan secondopinion sebab orang luar, bismis secara keseluruhan sehingga perlu untuk mempugunaan konsultan dari luar.  Apalagi dengan toko lain yang lebih besar, serta mengembangkan peralatan yang dengan toko lain yang lebih besar, serta mengembangkan bisnisnya agar tidak terbatas seperti ini saja misale bisa berkembang jadi sonsultan dari luar untuk memanggil konsultan dari luar untuk memangara dapa		dianggap tidak mau dan tidak mampu?Jelaskan alasannya						
salah satu merk. Hal perkembangan	konsultan / penasihat bisnis	apakah saat ini calon suksesor Toko Sembako Rahayu membutuhkan penggunaan konsultan manajemen untuk pengaturan bisnis Toko Sembako Rahayu sebab orang luar, biasanya mampu melihat secara	disini lebih paham	usah	manajemen. Dari pengalamanku, 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, serta mengembangkan bisnisnya agar tidak terbatas seperti ini saja misale bisa berkembang jadi supermarket, atau jadi distributor utama	lebih paham	pembenahan sistem gudang, sehingga identifikasi produk, jumlah ketersediaan stok, dan juga update harga bisa lebih cepat. Mungkin perlu membutuhkan bantuan ahli dari	untuk melakukan konsultasi dengan konsultan terutama untuk masalah administrasi sebab saat ini diperlukan administrasi menggunakan peralatan yang dapat terkoneksi dengan perangkat komputer seperti penggunaan mesin barcode untuk memudahkan pencatatan dan memantau keluar masuknya barang. Jadi perlu untuk memanggil konsultan dari luar untuk memantau mengenai

				ini membutuhkan profesional, tidak bisa tradisional saja.			toko apakah sudah layak atau perlu perbaikan.
nomb ontulean	Amalrah ada	Co odo Irolyomao loin	Tidak ada	J	Tidak ada		periu perbaikan.
pembentukan	Apakah ada	Ga ada, keluarga lain		Tidak perlu dibentuk			
dewan	dewan	ga ada yang ikut	karena milik	karena merupakan	dewan		
keluarga	beranggotakan		keluarga	usaha keluarga inti	keluarga		
	anggota keluarga		sendiri.	saja.	karena		
	yang ikut serta	4/	- T	10	pemiliknya		
	dalam bisnis Toko		CII	as k	adalah		
	Sembako Rahayu		3 0		keluarga.		
	dalam penentuan	11 65		VI 3 3			
	calon				_ //		
	suksesor?Apa	11~/	////		0 11		
	peran dari dewan		///			77	
	ini?	15	///8884		4		

Variabel	Indikator			Jawaban Res	ponden		
		Pemilik	Calon suksesor	Calon suksesor	Calon suksesor	Karyawan 1	Karyawan 1
			1 (Yanto)	2 (Yudi)	3 (Yusi)	(Kepala	(Kepala
						Gudang)	Administrasi)
komunikasi	Apakah komunikasi	Semua anak-anak	Komunikasi	Semua bekerja	<b>Komuni</b> kasi	Yudi lebih	Yanto
	antara calon suksesor	selalu	berjalan dengan	sama untuk	lancar karena	banyak	mengurus
	dengan keluarga	berkomunikasi	baik, kalau ada	penyelesaian	selain masih	berkomunikas	masalah
	berjalan dengan	dengan pemilik dan	kesulitan saya	tugas, Yudi	serumah, juga	i dengan	administrasi,
	baik?Jelaskan	calon suksesor lain.	selalu nanya	menyatakan	masih satu	anggota	maka interaksi
		Yang paling sering	interaksi juga	bahwa tetap	pekerjaan,	keluarganya,	dan
		berkonsultasi	sama Yudi Yusi.	ada makan	sehingga setiap	karena lebih	komunikasi
		adalah Yudi selalu	Ceontohnya	bersama	hari bertemu.	aktif baik	dengan pemilik
		menanyakan	adal <mark>ah ketika</mark>	dengan	Jika ada	dalam	lebih intens
		mengenai cara	akan melakukan	keluarga,	kesukaran	pekerjaan dan	karena
		melakukan stok	konsolidasi stok,	piknik bersama	yang dirasakan	juga yang	keuangan
		opname dan juga	maka Yudi dan	sehingga ada	dalam bekerja	sering	masih dipegang
		menanyakan	Yusitaksuruh	kedekatan	aku ya nanya	mengusulkan	oleh pemilik

	mengenai cara	kasih pelaporan	dengan	ke yang lain	acara-acara	namun yang
	untuk menagih	stok sebelum	keluarga.	Ke yang lain	keluarga	menjalankan
	0	tanggal 29 setiap	Keluaiga.		seperti pernah	atau eksekusi
	dengan sukses. Untuk Yanto dan					adalah Yanto.
		bulannya.			menginap	
					bersama-sama di Batu	Namun untuk
	lebih banyak diam.					keseluruhan
					Malang,	operasional
					kemudian	perusahaan,
			K		mengajak	jika pemilik
	1/ 1/-		14.	11	liburan ke	ingin
				11	Thailand	mengkomunika
				n 11		sikannya maka
				2 11		pemilik akan
				1		berkomunikasi
	2		1111			dengan Yudi
		A ANA		- //		yang lebih
				マー		paham dengan
				1763		seluruh
/	////		AMAIII	1		operasional
	1 ///			1		perusahaan.
Apakah komunikasi	Baiklah, calon	Saya banyakan	Saaya sih bisa	melakukan 💮	Semua calon	Yanto rutin
antara calon suksesor	suksesor sudah	membangun	komunikasi ke	pengiriman,	suksesor	berkomunikasi
dengan karyawan	mengenal semua	dengan kepala	karyawan lain	pemuatan dan	memiliki	dengan kepala
berjalan dengan	ka <mark>ryawan dan</mark> juga	administrasi	la emang butuh	pembongkaran	komunikasi	administrasi.
baik?Jelaskan	ma <mark>mpu untu</mark> k	karena	ke semua	dengan	yang baik	Yanto lebih
	memberikan	berhubungan	orang,	karya wan	dengan	sering
	perintah sesuai	dengan	operasional	gudang dan	karyawan.	berkomunikasi
	dengan tugasnya	administrasi dan	kan.	bagian	Namun calon	dengan kepala
	masing-masi <mark>ng,</mark>	keuangan dari	K . /	pengiriman.	suskesor yang	administrasi
	untuk kerja sama	seluruh			punya cara	karena tugas-
	dengan karyawan	komponen usaha			komunikasi	tugasnya di
	yang paling baik	toko.			yang paling	bidang
	adalah Yudi dan				baik menurut	keuangan. Cara
	Yusi karena				kepala	komunikasinya
	mampu bekerja				gudang	beda, kalau

Т				Т		
	-	eperti			adalah Yudi,	Yanto dan Yusi
	melakukan				karena lebih	hanya bicara
	pengiriman				mengayomi	seperlunya saja
	bersama dan	juga			dan mampu	soal kerjaan,
		yang			berbicara	namun Yudi
		pada			seperti teman	bisa
		eperti			dengan	menanyakan
	mengucapkan	TAG	. 11		karyawan,	soal keluarga,
	selamat	ulang	1 1 - Y		bukan hanya	anak-anak,
	tahun,	turut	11		memerintah	hingga impian,
	berduk <mark>a cita</mark>	dan		11	saja.	jadi lebih
	lainny <mark>a.</mark>				Kemudian	merasa seperti
					yang dituju	teman kerja
				1	adalah semua	saja buakn bos.
	17 >/	/// Milha nali		7/	karyawan	-
			111	- //	bukan cuma	
				Land I	1-2 orang saja	
					seperti Yanto	
	//	///		1 1	dan Yusi.	
Kepercayaan Apakah	keluarga Ya. b	agian			Kasih	Ya bisa tapi
memberika	an <mark>administr</mark> asi	dan		/	kepercayaan	kendali ada di
kepercayaa	an kepada <mark>keuangan</mark> saa	t ini			tapi ya ndak	Yudi yang
calon	dipegang	oleh		7 //	merem.	mengurus
suksesor?	Mengapa? Yanto,	untuk			Namun dari	masalah
Bagaimana	a pe <mark>njualan</mark> ,	1	\ / 6	~ //	pendapat	operasional
bentuknya		stok	0		kepala	toko,
	dipegang	oleh			gudang, yang	sedangkan
	Yudi, Yusi sa	at ini	A V		diberikan	Yanto dan 3
	membantu Yud		R F		kepercayaan	bersifat support
		- 1			paling besar	dari sisi
					adalah Yudi	administrasi
					karena Yudi	dan distribusi.
					diberikan	
					kepercayaan	
					penuh	

		T	Г	1	. 1	
					mengenai	
					pasar	
					(konsumen)	
					kemudian	
					juga	
					berhubungan	
					dengan	
		- TAO			supplier,	
		Cliab	1-		selain itu	
	1/ 2	P	4		Yudi	
	11 6.		3 3	11	diberikan	
					kepercayaan	
	11 ~ /				penuh	
		///		1	menjadi	
17				7/	pengendali	
		A'A		- //	bidang	
	5				operasional.	
Apakah karyawan	Mau menuruti			TO STATE OF THE ST	Karyawan	Karyawan non
non keluarga	perintah dari anak-			1 1	memberikan	keluarga
memberikan	anak walaupun		A A III	1	kepercayaan	memberikan
kepercayaan kepada	lebih senior.				dan dukungan	kepercayaan
calon	Contohnya adalah				penuh kepada	kepada calon
suksesor?Mengapa?	pada saat distribusi,			7 //	semua calon	suksesor, sebab
Bagaimana	an <mark>ak-anak</mark>				suksesor.	karyawan
bentuknya?	menggunkan	1		~ //	Kepercayaan	merasa
	google map untuk		1		ini bentuknya	berhutang budi
	dapat mencapai	Y	4		adalah	pada ibu,
	konsumen dengan	1			dukungan itu	sehingga mau
	lebih cepa <mark>t dan</mark>	JAPR			sendiri, jadi	membantu
	bukan				karyawan	anak-anaknya
	menggunakan rute				akan	untuk
	yang biasa dilalui				menjalankan	mensukseskan
	oleh karyawan.		3		semua	toko juga.
	•				perintah dari	Contohnya
					calon	adalah kepala

Komitmen Bagaimana komitmen calon suksesor untuk mensukseskan Toko Sembako Rahayu?Jelaskan Rahayu?Jelaskan Bagaimana komitmen calon suksesor untuk mensukseskan Toko Sembako Rahayu ini.  Anak-anak bekerja dengan keras dan niat sekali. Anakanak serius dalam melakukan kerjanya.  Anak-anak bekerja dengan keras dan niat sekali. Anakanak serius dalam melakukan kerjanya.  Anak-anak bekerja dengan keras dan niat sekali. Anakan iniat
baru si cara menagih pasti cair.
Loyalitas Apakah calon Anak-anak Saya bertekad Saya memiliki Saya merasa Karena toko Calon sul
suksesor memiliki memiliki keinginan untuk keinginan jika potensi merupakan mau
keinginan untuk untuk bertahan mempertahanka untuk bertahan toko dapat cikal bakal memperta bertahan dalam dalam bekerja pada n dirinya bekerja dalam bekerja dikembangkan, hidupnya an

	bekerja pada Toko Sembako	Toko Sembako Rahayu. Hal ini	di Toko Sembako	pada Toko Sembako	maka dirinya tidak perlu	yang telah dirintis oleh	apalagi saat ini kondisi Covid
	Rahayu?Jelaskan	karena anak-anak merasa bahwa	Rahayu	Rahayu karena	untuk mencari	ibunya sejak lama sehingga	yang cukup berat, namun
		merasa bahwa ibunya sudah	sehingga dapat berkembang	saya merasa bahwa toko	pekerjaan yang lebih baik.	wajib	berat, namun masih dapat
		membesarkan toko	lebih besar lagi.	tersebut dapat	icom baik.	mempertahan	beratahan
		dari nol hingga saat	Teem cosur rugu	lebih		kan.	hidup dengan
		ini sehingga merasa		berkembang di			strategi
		sayang ji <mark>ka tidak</mark>		era modern			delivery
		diterusk <mark>an ol</mark> eh		dengan			service ke
		anak-a <mark>nak.</mark>		mengikuti	11		konsumen
				perkemb <mark>angan</mark>	n 11		retail yang
				jaman.	3 11		dilakukan oleh Yudi.
keributan	Apakah terjadi	Hingga saat ini		1//	<b>C</b>	Tidak ada	Calon suksesor
dalam	kekacauan dalam	tidak ada		111	- //	kekacauan	mampu bekerja
keluarga	keluarga inti Toko	kekacauan dalam				atau keributan	dengan baik
	Sembako Rahayu	keluarga inti Toko				di keluarga	sehingga justru
	akibat calon suksesor	Sembako Rahayu			11	Toko	meningkatkan
	yang menghambat	akibat anak-anak			/ \ \	Sembako	bisnis Toko
	bisnis?Bagaimana	yang menghambat				Rahayu.	Sembako
	bentuknya?	bisnis.				Calon	Rahayu,
		D & K			7 (	suksesor	sehingga tidak
			F		. ]]	sudah dapat	ada kekacauan dalam
		11 - 1		3/		menjalankan usahanya	keluarga.
				A V		masing-	Keluai ga.
		(C)				masing	
		111		R P		dengan baik.	
persaingan	Apakah ada	Menurut saya tidak				Tidak ada	Tidak ada
antar saudara	persaingan antar	ada persaingan				persaingan,	persaingan
	calon suksesor yang	antar anak-anak				justru calon	antar calon
	dapat mengganggu	yang dapat				suksesor	suksesor,
	kinerja Toko	mengganggu				saling	semua
	Sembako Rahayu?	kinerja Toko				membantu	memiliki

		Sembako Rahayu, justru anak-anak saling membantu					pemikiran yang sama yaitu memajukan
		untuk mensukseskan					toko.
		Toko Sembako					
		Rahayu.					
kecemburuan	Apakah ada	Menurut saya tidak	- T A G			Tidak tampak	Tidak ada
/ kebencian	kecemburuan /	ada kecemburuan	CITAL	1-		adanya	kecemburuan
	kebencian antar	atau kebencian	P	11		kecemburuan	dan kebencian
	calon suksesor yang	antar anak-anak		3 3		atau iri hati	antar calon
	dapat mengganggu	yang dapat				antara sesama	suksesor yang
	kinerja Toko	meng <mark>gan</mark> ggu				suksesor	dapat
	Sembako Rahayu?	ki <mark>nerja</mark> Toko			3	karena semua	mengganggu
	1/7	Sembako Rahayu	/// (Miles of the	11/1	7/	calon	kinerja Toko
		<mark>karena tu</mark> gas dari	AMA.		1	suksesor	Sembako
		<mark>anak-anak</mark> saling			7	sudah	Rahayu, semua
		melengkapi satu			1000	memiliki	mau saling
	/	dengan yang			11	porsinya	bekerja sama
	//	lainnya yang			/ \ \ \	sendiri,	dengan baik.
		membuat Toko				seperti Yanto	
	\	Sembako Rahayu				di keuangan,	
		a <mark>kan m</mark> enjadi			7 (	Yudi seluru	
		se <mark>makin</mark> maju		A		operasional	
		ap <mark>alagi ditanga</mark> ni 3	4 1	A /		dan Yusi	
		oran <mark>g anak-anak</mark>		1		membantu	
		secara bersamaan.				Yudi.	
konflik	Apakah terdapat	Tidak ada konflik	/	0 1		Tidak ada	Tidak ada
	konflik dari calon	dari ana <mark>k-anak</mark>	JAP	Ic.		konflik dari	konflik dari
	suksesor yang	yang meli <mark>batk</mark> an				calon	calon suksesor
	melibatkan seluruh	seluruh komponen				suksesor yang	yang
	komponen	perusahaan				melibatkan	melibatkan
	perusahaan termasuk	termasuk				seluruh	seluruh
	karyawan?Bagaiman	karyawan.				komponen	komponen
	a					perusahaan	perusahaan

	bentuknya?Jelaskan					termasuk	termasuk
						karyawan.	karyawan.
nilai dan	Apa saja nilai dan	Nilai dan tradisi	Nilai dan tradisi	Nilai pribadi	Jujur dan	Nilai dan	Nilai dan
tradisi	tradisi yang telah ada	yang telah ada	yang ada sejak	yang dibentuk	bekerja keras	tradisi	tradisi bersama
bersama	sejak dua generasi	sejak dua generasi		adalah jujur.	adalah nilai	bersama yang	yang telah ada
	sebelumnya?Bagaim	sebelumnya adalah		Jujur ini bisa	dan tradisi	ada adalah	sejak jaman
	ana arti nilai dan	kerja keras dan	keras. Arti nilai	membawa	yang sudah ada	jujur dan	dulu adalah
	tradisi tersebut bagi	jujur. Saya s <mark>ejak</mark>		Yudi menjadi		bekerja keras.	jujur dan kerja
	calon	kecil telah	sebab sudah	asisten manajer	toko dan	Jujur	keras untuk
	suksesor?Jelaskan	menana <mark>mkan ked</mark> ua		di Orang Tua	diajarkan oleh	merupakan	semua calon
		nilai <mark>itu kepada</mark>		Grup dalam	ibu.	nilai semua	suksesor hal ini
		anak- <mark>anak, karen</mark> a	The second secon	masa hanya 3	- 11	karyawan di	diamalkan
		deng <mark>an kerja k</mark> eras	sehingga	tahun.		toko, sedang	terus karena
		maka seseorang	ter <mark>tana</mark> m.	Sedangkan	1	kerja keras	jujur akan
		dapat memperoleh		k <mark>erj</mark> a keras	7/	dapat dilihat	membuatnya
		<mark>lebih ban</mark> yak dari	A A	membuat Yudi	- //	dari sikap bos	dipercaya dan
		orang lain,		bisa	7	dan semua	kerja keras
		sedangkan dengan		membesarkan	1000	anknya yang	membuatnya
	//	jujur maka orang		usaha yang	1	tanpa	dihormati.
	//	akan dipercaya		dirintis oleh	/ \ \ \	mengeluh	
		oleh konsumennya.		orang tua saat		mau untuk	
	\ \			ini.		tetap bekerja	
		DO YES			7	setelah jam	
			7			kerja usai	
		11 0 1	L T_	2		untuk	
				7		meneliti nota,	
				-		laporan	
			7	_ \ ' /		jumlah stok.	

	This is being the sense of								
Variabel	Indikator	Jawaban Responden							
		Pemilik	Calon	Calon suksesor	Calon suksesor 3	Karyawan 1	Karyawan 1		
			suksesor 1	2 (Yudi)	(Yusi)	(Kepala Gudang)	(Kepala		

			(Yanto)				Administrasi)
pendidikan	Apa tingkat	Pendidikan	Pendidikan	Yudi memiliki	Yusi memiliki	Saya merasa	Saya merasa
formal	pendidikan terakhir	yang dimiliki	Yanto adalah	pendidikan S1	pendidikan	dengan	pendidikan S1
	yang dimiliki oleh	oleh calon	administrasi	akuntansi, untuk	terakhir S1	pendidikan S1,	sudah cukup
	calon	suksesor adalah	bisnis, yang	jurusan di sistem	teknik. Yusi	calon suksesor	untuk
	suksesor?Menurut	S1. Yanto S1	seharusnya	manajemennya.	memandang	memiliki	menjalankan
	Anda apakah sudah	administrasi	sudah cukup	Yudi merasa	bahwa	kemampuan untuk	toko, dan
	cukup?Jelaskan	bisnis, Yudi S1	untuk	pendidikan yang	pendidikannya	melihat	terutama adalah
		akuntansi dan	membantu	dimilikinya	sudah cukup	permasalahan dari	pengalaman.
		Yusi S1 teknik	toko dalam	sudah cukup	karena dengan	sudut pandang	
		industri.	hal kerapian	untuk	kuliah di bidang	lebih luas.	
		Menurut	administrasi	menjalankan	teknik maka		
		pemili <mark>k tingkat</mark>	dan	toko karena	saya mampu		
	The state of the s	pendidikan	pencatatan	dengan sistem	b <mark>erpikir sec</mark> ara	7	
		tersebut sudah	keuang <mark>an</mark>	manajemen yang	logis untuk		
	N.	c <mark>ukup ka</mark> rena	toko.	lebih ba <mark>ik</mark> maka	menj <mark>alankan</mark>		
	liu i	m <mark>inimal s</mark> udah		kinerja toko	toko.		
		le <mark>bih tingg</mark> i dari		lebih tertata.			
		pemilik		The state of the s			
		sehingga			\\ \		
		dirasakan					
		mampu untuk					
		mengurus			N A		
		perusahaan.			/ 2 11		
Pelatihan	Apa saja pelatihan	Setahu pemilik,	Saya	Saya mengikuti	Saya	Pelatihan di	Pelatihan
	non formal yang	pelatihan non	menyatakan	pelatihan formal	menyatakan	bidang pajak.	tentang bisnis
	pernah diikuti oleh	formal yang	tidak pernah	mengenai brevet	tidak pernah		dan perpajakan.
	calon suksesor?	pernah dii <mark>kuti</mark>	mengikuti	pajak A dan B,	mengikuti		
		hanya oleh Yu <mark>di</mark>	pelatihan non	kemudian	pelatihan non		
		saja di bidan <mark>g</mark>	formal.	mengikuti	formal.		
		perpajakan yaitu		pelatihan			
		Brevet dan ada		mengenai			
		sertifikasi lain		administrasi			
		seperti		bisnis			
		kemampuan		menggunakan			

		Irommuton		software			1
		komputer.					
		Untuk calon		komputer.			
		suksesor lain					
		tidak pernah		A			
		mengikuti		A			
		pelatihan			3		
pengalaman	Apakah calon	Calon suksesor	Saya belum	Yudi sudah	Saya baru	Setahu karyawan,	Yanto dan 3
kerja (di luar	suksesor pernah	yang pernah	pernah	pernah bekerja	pertama kali	hanya Yudi sudah	langsung
perusahaan)	bekerja di	bekerja di	bekerja di	selama 3 tahun	bekerja di Toko	pernah bekerja di	bergabung di
,	perusahaan	perusahaan lain	perusahaan	di Orang Tua	Sembako	perusahaan lain	Toko Sembako
	lain?Berapa lama	adalah Yudi	lain,	Grup, jabatan	Rahayu.	yang cukup besar	Rahayu,
	dan di posisi apa?	yang be <mark>kerja di</mark>	pengalaman	terakhir adalah		dan menjadi	sedangkan Yudi
		Orang Tua Grup	pertamanya	sebagai asisten	1011	manajer, sehingga	pernah bekerja
		pada bagian	bekerja	manajer dan	1 - 1 -	ketika bergabung	pada OTG
		marketing	langsung di	telah bekerja	15	di Toko Sembako	sehingga lebih
		dengan jabatan	toko Sembako	selama 3 tahun.	1 - /	Rahayu sudah	mudah untuk
		terakhir sebagai	Rahayu.	A TOTAL CONTRACTOR OF THE PARTY		langsung tahu	diajari, bahkan
			Kallayu.	Tanggun <mark>g</mark> jawabnya adalah	ス		tidak terlalu
	G	as <mark>isten ma</mark> najer,				mengenai cara-	
		s <mark>elama 3 t</mark> ahun	//A A	meningkatkan	\\	cara kerja tanpa	banyak diajari
		k <mark>erja.</mark>		omset,	A /	perlu banyak	sudah paham
		1		melakukan		mengajari,	mengenai
	\ \	A M		penjualan dan		kemudian sistem	tugas-tugasnya.
	100	1) or KE		follow up	37 T	kerjanya sudah	
			7	kepada	/ E 11	skematis jadi	
		11		konsumen,		langsung dapat	
				meningkatkan	7	diterapkan, tahu	
			A	jumlah		alur, tahu	
			4 1	konsumen baru,		tugasnya dan	
			' J A	melakukan		selalu beres.	
				penagihan,			
				pembuatan			
				laporan			
				marketing dalam			
				briefing			
				mingguan.			
				mingguan.	1		

1	Are inheren errel	Coot in halves	Tidals ada	Dada sast mulai	Turana mantana	Carabastan	Tidals ada
posisi awal	Apa jabatan awal	Saat ini belum	Tidak ada	Pada saat mulai	Tugas pertama	Serabutan saja,	Tidak ada
	dari calon suksesor	ada jabatan	jabatan	masuk ke Toko	adalah	semua pekerjaan	jabatan khusus
	ketika masuk ke	struktural pada	apapun, hanya	Sembako	membantu Yudi	dilakukan pertama	untuk calon
	Toko Sembako	Toko Sembako	diserahkan	Rahayu	dalam hal	kali. Tapi saat ini	suksesor karena
	Rahayu?	Rahayu.	tugas di	langsung	pengiriman	sudah dibagi,	ini toko saja.
			bidang	diberikan tugas	kepada	Yanto pada	
			keuangan dan	untuk follow up	pelanggan di	bagian keuangan	
			merapikan	pelanggan dan	Pemalang.	dan administrasi,	
			administrasi.	juga melakukan		Yudi untuk bagian	
			K.	penagihan.		operasional,	
		11 8			<b>&gt; 11</b>	sedang Yusi	
			////		110	bekerja membantu	
		21 5 1	////		1011	Yudi dalam	
		- 3/		\\\\	1 7	pengiriman	
4-1 1-1	D 1 1	Wanta and Inla	C 1-1-	C 1-1	C 1.1	barang.	Yanto sudah
tahun bekerja	Berapa lama calon	Y <mark>anto su</mark> dah	Saya sudah	Saya sudah	Saya sudah	Yanto sudah	
dalam	suksesor bergabung di Toko Sembako	bergabung selama 9 tahun,	bekerja selama 9	bekerja selama 5 tahun di Toko	bekerj <mark>a selama</mark> 5 tahun di Toko	bekerja selama 9	bekerja selama
perusahaan						tahun, Yudi sudah	9 tahun, Yudi
(dan / atau	Rahayu?	Y <mark>udi berga</mark> bung 5 tahun dan	tahun di Toko Sembako	Sembako	Sembako	bekerja selama 5	sudah bekerja selama 5 tahun,
industri)		5 tahun dan Yusi telah	Rahayu.	Rahayu.	Rahay <mark>u</mark> .	tahun, dan Yusi sudah bekerja	dan Yusi sudah
		bergabung	Kanayu.			selama 5 tahun di	bekerja selama
		selama 5 tahun.				Toko Sembako	5 tahun di Toko
		sciama 3 tanun.			7 11	Rahayu.	Sembako
				V		Kanayu.	Rahayu.
motivasi	Apa keinginan yang	Menurut	Keinginan	Saya ingin agar	Saya bergabung	Menurut Saya,	Menurut saya,
untuk	dimiliki calon	pemilik,	saya adalah	Toko Sembako	dengan Toko	calon suksesor	calon suksesor
bergabung	suksesor hingga	keinginan yang	membantu	Rahayu dapat	Sembako	bergabung dengan	bergabung
dengan	dirinya bergabung	dimiliki calon	meringankan	berkembang	Rahayu karena	Toko Sembako	dengan toko
perusahaan	di Toko Sembako	suksesor hingga	beban	menjadi modern	merasa ingin	Rahayu untuk	untuk
Porusumam	Rahayu?Jelaskan	dirinya	pekerjaan	sehingga dapat	membuat Toko	dapat	meningkatkan
	Tana ja . v Olubikuli	bergabung di	orang tua	bersaing bukan	Sembako	mempertahankan	kinerja bisnis
		Toko Sembako	yang sudah	hanya dengan	Rahayu bisa	dan memajukan	toko tersebut,
		Rahayu adalah	semakin tua.	sesama toko	berjalan lama	toko.	walaupun
		untuk dapat	Serial tou.	sembako, namun	walaupun tanpa		menurut saya,
	I		I	, , , , , , , , , , , , , , , , , , , ,			

		meneruskan		ingo domet	adanya marea		untuk Yusi
		Toko Sembako		juga dapat	adanya mama ikut urut		
				bersaing dengan			0
		Rahayu		supermarket,	berkerja disitu.		serius atau
		sehingga bisa	900	serta berharap di			kurang jelas
		bertahan dalam		masa depan			alasan
		jangka waktu		tidak hanya			bergabungnya.
		lama sebagai		menjual			
		warisan	T	sembako saja,	1 2		
		keluarga.	- 81.	namun produk			
			B	lain seperti			
		11 &		pakaian, alat-	2 11		
				alat pertanian.			
Persepsi diri	Bagaimana	Menurut	Menurut	Menurut Yudi,	Yusi merasa saat	Saya merasa	Saya merasa
tentang	pandangan diri dari	pemilik, semua	Yanto, Yanto	secara umum	ini masih belum	bahwa Yanto dan	bahwa Yudi
persiapan	keluarga dan calon	calon suksesor	sudah siap,	dirinya siap	siap dalam	2 lebih siap dalam	lebih siap
	suksesor tentang	s <mark>udah siap,</mark> tapi	dari sisi	dalam	mene <mark>ruskan ata</mark> u	memimpin toko	mengambil alih
	kesiapan calon	dari	keuangan dan	memimpin Toko	meng <mark>ambil al</mark> ih	karena mampu	Toko Sembako
	suksesor untuk	ke <mark>mampuan</mark> dan	administrasi.	Sembako	Toko Sembako	meningkatkan	Rahayu karena
	suksesi setelah	k <mark>epribadian</mark> nya		Rahayu karena	Rahay <mark>u karen</mark> a	omset selama	dari
	melewati berbagai	y <mark>ang p</mark> aling		telah melewati	masih kurang	beberapa tahun	pengalaman
	persiapan?Jelaskan	sesuai sebagai		proses belajar	penga <mark>laman dan</mark>	sejak bergabung.	lebih unggul
		calon suksesor		untuk	perlu banyak	Namun yang	dan dapat
		adalah Yudi,		memimpin toko	belajar dengan	paling siap adalah	melakukan
		karena bisa		kemudian dari	Yudi untuk	Yudi karena	operasional
		melakukan		sisi operasional	dapat	memiliki	yang lebih baik
		pelayanan		dan keuangan,	meneruskan	kedekatan dengan	dari pemilik.
		kepada	A	Yudi merasa	perusahaan.	karyawan,	1
		konsumen,	6	sudah		menguasai	
		menguasai	1 J A	menguasai		seluruh	
		konsumen dan	A	materi dan dapat		operasional	
		sudah terbiasa		diterapkan di		perusahaan	
		berhadapan		kenyataan.		setelah tahap-	
		dengan orang		11011 Jacatain		tahapan persiapan.	
		lain, kemudian				tanapan persiapan.	
		menguasai					
		menguasai					

persediaan,	
sampai sekar	
selalu berh	ısil
melakukan	
penagihan,	lan
juga man	ipu
berinteraksi	
dengan	aik TAS
dengan	- G1120 F
karyawan.	R T
Yanto lebih 1	
dan tel <mark>iti dal</mark>	
hal keuan	
dan kerap	ian // /
laporan, nan	
k <mark>urang</mark> fleksi	bel
untuk	
m <mark>enghadap</mark> i	
pelanggan d	am //
supplier. Y	usi
s <mark>udah mem</mark> i	iki
pengetahuan	
dan kemamp	ian
dalams	tok
opn <mark>ame nan</mark>	iun
saat ini ma	sih
tugasnya	
membantu	
Yudi.	JAPR

LAMPIRAN 4 PERBANDINGAN CALON SUKSESOR

Dimensi	Indikator	Yanto	Yudi	Yusi
Dimensi Perencanaan suksesi		Tugas yang diberikan kepada Yanto 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 Yudi 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	Tugas yang diberikan oleh Yusi adalah membantu Yudi dalam hal pengiriman produk kepada konsumen, melakukan pengaturan stok dan pencocokan antara stok dengan catatan persediaan dan ikut dalam pengiriman ke konsumen.
		GIJARI	konsumen serta melakukan penagihan kepada konsumen.	
	Bagaimana	Yanto dinilai dari	Yudi dinilai dari	Untuk Yusi dinilai
	kriteria	keberhasilannya	peningkatan omset,	dari kemampuannya
	penilaian	membuat pelaporan	peningkatan	membantu Yudi
l	Delliaiaii			
	keberhasilan tugas calon	keuangan yang tepat, membuat laporan	pelanggan baru, kedekatan dengan	dalam menjalankan pekerjaannya.

	TokoSembako	membayar pajak ke	mengirimkan barang	
	Rahayu?	KPP, arus kas yang	dengan konsisten,	
		baik di toko, artinya	kecukupan	
		uang harus tersedia	persediaan di	
		setiap saat untuk	gudang, penagihan	
		membeli persediaan,	100%, ketepatan	
		kerapian pencatatan	waktu delivery pada	
		pembukuan dan	konsumen, baiknya	
		kemampuan	hubungan dengan	
		berkoordinasi dengan	supplier, mengetahui	
		gudang dalam hal	produk yang laku	V.
	1 1 1 1 1 1	persediaan,	atau menjadi	
		kemampuan koordinasi	unggulan,	
100	-/ \ /	dengan Yudi mengenai	mengetahui produk	
		kapan harus melakukan	yang kurang laku,	7/
	1 < /	pembe <mark>lian</mark> produk,	dan mampu	
16.	1 5	mampu melakukan	berkoordinasi	
		konsolidasi laporan	dengan bidang	
		keuangan dengan baik.	administrasi dalam	11
/			membuat lap <mark>oran</mark>	111
			terutama pada	
\	\ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \		penagihan, invoice	
1	O VE		dan surat jalan	
perencanaan	Bag <mark>aimana car</mark> a	Yanto diberikan	Yudi diberikan	Yusi sebatas
pajak	pemilik	pengetahuan cara	pengetahuan tentang	mendengar saja
(keuangan)	memberikan	menghitung PPH dari	pajak yaitu	ketika pemilik
	pengetah <mark>uan</mark>	hasil penjualan barang	mengenai PPN, apa	mengajarkan kepada
	mengenai	dagangan dengan	saja produk yang	Yanto dan 2,
	perpajakan	dikurangi biaya-biaya	dikenakan PPN dan	sehingga hanya
	yang benar	yang boleh untuk	cara menerangkan	sebatas tahu kulitnya
	dalam	diakukan dalam	pada konsumen yang	saja.
	pengelolaan	laporan keuangan.	meminta dibuatkan	
	toko kepada		faktur pajak, dimana	
	calon		Toko Sembako	
	suksesor?Apasa		Rahayu mampu	

	ja yang diberikan?		membuatkan faktur pajak untuk pelanggannya.	
penggunaan konsultan / penasihat bisnis keluarga	Menurut Anda apakah saat ini calon suksesor Toko Sembako Rahayu membutuhkan penggunaan konsultan manajemen untuk pengaturan bisnis Toko Sembako Rahayu sebab orang luar, biasanya mampu melihat secara lebih obyektif?	Menurut Yanto, konsultan manajemen dari luar tidak diperlukan sebab kurang mengetahui seluk beluk toko dan malah menyulitkan aplikasinya.	Menurut Yudi, 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, serta mengembangkan bisnisnya agar tidak terbatas seperti ini saja. Misalnya bisa berkembang jadi supermarket, atau	Menurut Yusi, tidak dibutuhkan konsultan manajemen dari luar sebab yang lebih paham kondisi toko adalah keluarga inti.

			jadi distributor	
			9	
			utama salah satu	
			merk. Hal ini	
			membutuhkan	
			profesional, tidak	
			bisa tradisional saja.	
komunikasi	Apakah	Komunikasi berjalan	Komunikasi dengan	Komunikasi lancar
	komunikasi	dengan baik, kalau ada	keluarga berjalan	karena selain masih
	antara calon	kesulitan Yanto selalu	dengan baik. Hal ini	serumah, juga masih
	suksesor	bertanya kepada	dapat dicapai karena	satu pekerjaan,
	dengan	pemilik. Selain itu	selain dalam	sehingga setiap hari
	keluarga	karena bekerja bersama	pekerja <mark>an diman</mark> a	bertemu. Jika ada
	berjala <mark>n dengan</mark>	maka Yanto juga	Yanto,2,3, bekerja	kesukaran yang
7	baik? <mark>Jelaskan</mark>	berinteraksi dengan	sama untuk	dirasakan dalam
	1 4	adik-ad <mark>ikn</mark> ya yaitu	penyelesaian tugas,	bekerja Yusi juga
	\ \ \ \ \	Yudi dan 3.	Yudi menyatakan	selalu menanyakan
0		Ceontohnya adalah	bahwa tetap ada	kepada Yanto dan 2
_		ketika akan melakukan	makan bersama	serta kepada pemilik
		konsolidasi stok, maka	dengan keluarga,	sehingga dapat
		Yanto akan menyuruh	piknik bersama	berkomunikasi
	1 1	Yudi dan 3	sehingga ada	intens.
	\ \ //	memberikan pelaporan	kedekatan dengan	
	TO VE	stok kepada Yanto	keluarga. Apalagi	
		sebelum tanggal 29	saat ini masih tinggal	
	11 0	setiap bulannya. Yanto	serumah sehingga	
	111	mengurus masalah	komunikasi tetap	
		administrasi, maka	terbangun dengan	
		interaksi dan	baik. Yudi lebih	
	7.1	komunikasi dengan	banyak	
	1	pemilik lebih intens	berkomunikasi	
		karena keuangan masih	dengan anggota	
		dipegang oleh pemilik	keluarganya, karena	
		namun yang	lebih aktif baik	
		menjalankan atau	dalam pekerjaan dan	
		eksekusi adalah Yanto.	juga yang sering	
		CRECKUSI addidir 1 dillo.	Juga yang sening	

Apakah komunikasi yang baik komunikasi yang baik, berjalan dengan karyawan berjalan dengan keuangan dari seluruh baik?Jelaskan komponen usaha toko.	keluarga pernah bersama- Batu kemudian buran ke Untuk  jika ingin uikasikan pemilik munikasi udi yang n dengan	seperti per menginap bers sama di Malang, kemu mengajak libura Thailand. Ukeseluruhan operasional perusahaan, pemilik mengkomunikas nya maka per akan berkomun dengan Yudi lebih paham de		
berkomunikasi dengan menjalankan operasional karena tugas-tugasnya perusahaan	munikasi udi yang n dengan erasional  a jalinan nya dapat dengan Yudi asi ua orang dalam karena karena jadi untuk  Yusi berkomunikasi dengan karyawan bagian gudang dan pengiriman, pemuatan dan pembongkaran dengan karyawan gudang dan bagian pengiriman.	akan berkomun dengan Yudi lebih paham de seluruh operas perusahaan.  Tasi yang baik dengan kepala asi karena gan dengan dengan dari seluruh n usaha toko. lebih sering nikasi dengan administrasi ugas-tugasnya keuangan.  Takan berkomun dengan yudi merasa ja komunikasinya dengan dengan serila dengan semua dengan semua dengan semua dengan semua dengan semua dengan semua dengan serila dengan semua dengan semua dengan semua dengan semua dengan semua dengan semua dengan perusahaan perus	komunikasi antara calon suksesor dengan karyawan berjalan dengan	

			menanyakan soal	
			keluarga, anak-anak,	
			hingga impian, jadi	
			lebih merasa seperti	
			_	
			teman kerja saja	
			bukan seperti bos.	
Kepercayaan	Apakah	Yanto diberikan	Yudi diberikan	Yusi masih belum
	keluarga	kepercayaan penuh	kepercayaan penuh	diberikan
	memberikan	untuk memegang	untuk memegang	kepercayaan dan
	kepercaya <mark>an</mark>	kendali keuangan.	kendali pada seluruh	baru sebatan
	kepada calon		operasional	membantu Yudi.
	suksesor?Meng		perusahaan. Menurut	
	apa?		karyawan yang	
-	Bagaimana	////	diberikan	
	bentuknya?	///	kepercayaan paling	7/
			besar adalah Yudi	
			karena Yudi	
			diberikan	
0.0			kepercayaan penuh	11
			mengenai pasar	11
- /			(konsumen)	
	1		kemudian juga	11
	- V/		berhubungan dengan	
	7) O F			560
			supplier, selain itu	
	11		Yudi diberikan	//
			kepercayaan penuh	
		0	menjadi pengendali	
		1	bidang operasional.	
	11	JAPI	Sehingga kendali	
			ada di Yudi yang	
			mengurus masalah	
			operasional toko,	
			sedangkan Yanto	
			dan 3 bersifat	
			support dari sisi	

			administrasi dan distribusi.	
Loyalitas	Apakah calon suksesor memiliki keinginan untuk bertahan dalam bekerja pada Toko Sembako Rahayu?Jelaska n	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.
nilai dan tradisi bersama	Apa saja nilai dan tradisi yang telah ada sejak dua generasi sebelumnya?Ba gaimana arti nilai dan tradisi tersebut bagi calon suksesor?Jelask an	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 Yudi menjadi asisten manajer di Orang Tua Grup dalam masa hanya 3 tahun. Sedangkan kerja keras membuat Yudi bisa membesarkan usaha yang dirintis oleh orang tua saat ini.	Jujur dan bekerja keras adalah nilai dan tradisi yang sudah ada sejak lama di toko dan diajarkan oleh ibu.
pendidikan formal	Apa tingkat pendidikan terakhir yang dimiliki oleh calon	Pendidikan Yanto adalah administrasi bisnis, yang seharusnya sudah cukup untuk membantu toko dalam	Yudi memiliki pendidikan S1 akuntansi, untuk jurusan di sistem manajemennya.	Yusi memiliki pendidikan terakhir S1 teknik industri. Yusi memandang bahwa

	suksesor?Menu rut Anda	hal kerapian administrasi dan	Yudi merasa pendidikan yang	pendidikannya sudah cukup karena dengan
	apakah sudah cukup?Jelaskan	pencatatan keuangan toko.	dimilikinya sudah cukup untuk menjalankan toko karena dengan sistem manajemen yang lebih baik maka kinerja toko	kuliah di bidang teknik maka calon suksesor mampu berpikir secara logis untuk menjalankan toko.
Pelatihan	Apa saja pelatihan non formal yang pernah diikuti oleh calon suksesor?	Calon suksesor menyatakan tidak pernah mengikuti pelatihan non formal.	lebih tertata.  Calon suksesor mengikuti pelatihan formal mengenai brevet pajak A dan B, kemudian mengikuti pelatihan mengenai administrasi bisnis menggunakan software komputer.	Calon suksesor menyatakan tidak 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.	Yudi 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,	Calon suksesor baru pertama kali bekerja di Toko Sembako Rahayu.

			meningkatkan jumlah konsumen baru, melakukan penagihan, pembuatan laporan marketing dalam briefing mingguan.	
tahun bekerja	Berapa lama	Yanto sudah bekerja	Yudi sudah bekerja	Yusi sudah bekerja
dalam perusahaan	calon suksesor bergabung di	selama 9 tahun di Toko Sembako Rahayu.	selama 5 tahun di Toko Sembako	selama 5 tahun di Toko Sembako
(dan / atau	Toko Sembako	Selilbako Kaliayu.	Rahayu.	Rahayu.
industri)	Rahayu?		Канауи.	Ranayu.
motivasi	Apa keinginan	Keinginan calon	Calon suksesor ingin	Calon suksesor
untuk	yang dimiliki	suksesor adalah	agar Toko Sembako	bergabung dengan
bergabung	calon suksesor	memba <mark>ntu</mark>	Rahayu dapat	Toko Sembako
dengan	h <mark>ingga diri</mark> nya	mering <mark>an</mark> kan beban	berkembang menjadi	Rahayu karena
perusahaan	bergabung di	pekerjaan orang tua	modern sehingga	merasa ingin
	T <mark>oko Sem</mark> bako	yang sudah semakin	dapat bersaing bukan	membuat Toko
	R <mark>ahayu?Je</mark> laska	tua.	hanya dengan	Sembako Rahayu
	n		sesama toko	bisa berjalan lama
			sembako, namun	walaupun tanpa
1	-0 V		juga dapat bersaing dengan supermarket,	adanya pemilik ikut urut berkerja disitu.
	11 0 4		serta berharap di	urut berkerja disitu.
	11 0		masa depan tidak	11
	111		hanya menjual	
			sembako saja,	
		G,	namun produk lain	
		JAPI	seperti pakaian, alat-	
			alat pertanian.	
Persepsi diri	Bagaimana	Yanto sudah siap, dari	Yudi lebih siap	Yusi saat ini masih
tentang	pandangan diri	sisi keuangan dan	mengambil alih	belum siap dalam
persiapan	dari keluarga	administrasi. Yanto	Toko Sembako	meneruskan atau
	dan calon	lebih rapi dan teliti	Rahayu karena dari	mengambil alih
	suksesor	dalam hal keuangan	pengalaman lebih	Toko Sembako

Rahayu. Yusi sudah dan kerapian laporan, unggul dan dapat tentang kesiapan calon namun kurang fleksibel memiliki melakukan suksesor untuk untuk menghadapi operasional yang pengetahuan dan suksesi setelah pelanggan dam lebih baik dari kemampuan dalam stok opname namun melewati supplier. pemilik. Yudi bisa saat ini karena masih berbagai melakukan persiapan?Jelas pelayanan kurang pengalaman kepada konsumen, dan perlu banyak kan menguasai belajar dengan konsumen dan sudah Yudiuntuk dapat terbiasa berhadapan meneruskan dengan orang lain, perusahaan. kemudian menguasai persediaan, sampai sekarang selalu berhasil melakukan penagihan, dan juga mampu berinteraksi dengan baik dengan karyawan.

# Dokumentasi







