

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat Toko Anik

Toko Anik adalah suatu usaha toko grosir keluarga yang bergerak di bidang ritel dengan menjual kebutuhan Sembilan bahan pokok (sembako). Usaha ini pada mulanya didirikan oleh almh.ibu Fatimah pada tahun 1893 di Jl.Jangli Tlawah No.48 Candisari Semarang. Nama Toko Anik di ambil dari nama putrinya yang bernama Anik. Ibu Fatimah memiliki 7 orang anak dan saat ini ketiga saudara ibu Anik telah meninggal dunia.

Dari ke empat putranya yang masih hidup tersebut, ibu Anik lah yang di anggap berpotensi melanjutkan usaha sembako tersebut dikarenakan keinginan, kecakapan serta kemampuan yang dimiliki oleh ibu Anik. Ibu Anik telah terjun membantu kedua orangtuanya sejak masih duduk di bangku sekolah, beliau sangat memperhatikan bagaimana cara melayani konsumen, dimana dan bagaimana cara ber kulakan, dan lain sebagainya. Setelah ibu Fatimah wafat, usaha toko Anik ini di ambil alih oleh ibu Anik dan suaminya yang bernama bapak Budi dengan meminta ijin dan persetujuan dengan saudaranya yang masih hidup, serta membayar asset dan perlengkapannya kepada saudara-saudaranya. Saat ini usaha Toko Anik sudah dilanjutkan oleh Ibu Anik bersama dengan suami selama 23 tahun yang pada awalnya dirintis oleh orangtua dari ibu Anik.

4.1.2 Gambaran Umum Responden

Identifikasi kesiapan suksesor “Toko Anik” dilakukan dengan mengambil kesimpulan dari jawaban beberapa narasumber yaitu 1 orang pemilik, 1 orang suksesor dan 2 orang karyawan Toko Anik yaitu :

Tabel 4.1
Gambaran Umum Responden

Keterangan	R1	R2	R3	R4
Nama	Ibu Anik	Baruna	Bejo	Ida
Jabatan	Pemilik	Suksesor	Karyawan	Karyawan
Usia	43 tahun	21 tahun	38 tahun	
Jenis Kelamin	Perempuan	Laki-Laki	Laki-Laki	Perempuan
Pendidikan	SMP	S1	SMU	SMK

4.2 Kesiapan Suksesi Pada “Toko Anik”

Suksesi adalah suatu proses transisi kepemimpinan dari pemilik kepada suksesor. Keberhasilan dari proses suksesi ini bergantung pada kemampuan suksesor untuk secepatnya beradaptasi dan mengambil peran dalam perusahaan. Pengukuran kesiapan suksesor akan dinilai berdasarkan dua tahapan pengukuran suksesor menurut teori Day (2007). Menurut Day (2007), dua tahapan pengukuran suksesor adalah sebagai berikut:

1. Kompetensi
2. Pengembangan kepemimpinan

Berdasarkan perencanaan suksesi dari teori Day (2007) tersebut, maka dapat diidentifikasi kesiapan suksesor “Toko Anik” sebagai berikut:

4.2.1 Kompetensi

Indikator dari kompetensi ini adalah :

7. Inovasi (*innovation*)
 - a. Kemampuan suksesor untuk berpikir secara strategis (*think strategically*)
 - b. Inovatif (*innovate*)
 - c. Kemampuan memikirkan perubahan untuk kemajuan perusahaan (*champion change*)
8. Konsumen (*customer*)
 - a. kemampuan suksesor untuk mengembangkan sistem dan proses (*improve systems and processes*)
 - b. komitmen pada kualitas (*commit to quality*)
 - c. fokus pada kebutuhan konsumen (*focus on customer needs*)
9. Integritas (*integritas*)
 - a. Kemampuan suksesor untuk memimpin dengan berani (*lead courageously*)
 - b. Kemampuan membuka komunikasi (*foster open communication*)
 - c. Bertindak dengan integritas (*act with integrity*)

10. Kinerja (*performance*)

- a. Kemampuan suksesor untuk membuat perencanaan (*establish plans*)
- b. Memanage pelaksanaan (*manage execution*)
- c. Mempengaruhi orang lain (*influence others*)
- d. Berfokus pada hasil. (*drive for results*)

11. People

- a. Kemampuan suksesor dalam meningkatkan entusiasme dan kerjasama tim (*foster enthusiasm and teamwork*)
- b. Menarik dan mengembangkan bakat dalam perusahaan (*attract and develop talent*)
- c. Membangun hubungan baik dengan karyawan (*build relationships*)

12. Efektivitas personal (*personal effectiveness*)

- a. Kemampuan suksesor untuk membuat penilaian yang baik (*use sound judgement*)
- b. Mengumpulkan informasi (*convey information*)
- c. Beradaptasi dan mengembangkan diri (*adapt and develop oneself*)
- d. Mengetahui mengenai bisnis yang dikerjakan (*know the organization and the business*)

Hasil penelitian yang merupakan hasil jawaban narasumber yaitu 1 orang pemilik, 1 orang suksesor dan 2 orang karyawan Toko Anik telah dirangkum dan disimpulkan dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.2

Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator Inovasi

	Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
1a	Apakah suksesor mampu berpikir secara strategis?	Pemilik merasa suksesor mampu berpikir strategis yaitu sudah mampu berpikir seperti pengusaha, dulunya masih kayak anak sekolah saja. Sekarang sudah mulai dewasa. Saat ini suksesor sudah mengetahui implementasi strategi bisnis seperti teknik bernegosiasi dengan supplier dan	Suksesor mampu berpikir panjang dalam membuat keputusan bisnis, misalnya untung rugi dan juga bagaimana cara negosiasi dengan supplier dan pelanggan			Suksesor saat ini sudah mampu berpikir secara strategis. Berdasarkan hasil penelitian, suksesor mampu untuk 1. Berpikir panjang dalam membuat keputusan bisnis seperti mengenai keuntungan dan kerugian yang didapatkan dalam setiap

Item		Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
		pelanggan dimana suksesor harus fleksibel dalam bernegosiasi				keputusan bisnis yang dibuatnya. 2. Mengetahui implementasi strategi bisnis seperti teknik bernegosiasi dengan supplier dan pelanggan dimana suksesor harus fleksibel dalam bernegosiasi
2a	Bagaimana cara Anda melatih suksesor berpikir secara strategis?	Pemilik menempatkan suksesor pada posisi yang susah, misalnya pada saat kehabisan	Biasanya Ibu selalu menempatkan suksesor pada			Ibu Anik sebagai pemilik dalam melatih suksesor untuk berpikir secara strategis, selalu

Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
	<p>stock, apa yang perlu dilakukan. Pemilik membuat suksesor berpikir untuk mencari jalan keluar, sebagai contohnya adalah ketika persediaan perlu ditambah namun kondisi keuangan sedang kurang baik, suksesor dilatih seperti apa agar dapat tetap melakukan pembelian. Saat ini produk yang pemilik jual banyak, pemilik</p>	<p>situasi penuh tantangan, seperti menghadapi pelanggan yang susah untuk melatih kemampuan negosiasi, kemudian situasi dimana stok sedang susah karena distributor sedang kosong barang dan juga situasi ketika keuangan sedang kurang baik tapi</p>			<p>menempatkan suksesor dalam situasi yang sulit dan penuh tantangan sebagai contohnya adalah</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. pada saat kehabisan stock, apa yang perlu dilakukan 2. menghadapi pelanggan yang susah untuk melatih kemampuan negosiasi 3. situasi dimana stok sedang

Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
	<p>melatih bagaimana caranya agar suksesor bisa mengidentifikasi barang yang paling laku di pasaran, omset yang banyak yang mana</p>	<p>perlu membeli stok.Suksesor diharuskan menyelesaikan sendiri.</p>			<p>susah karena distributor sedang kosong barang dan juga situasi ketika keuangan sedang kurang baik tapi perlu membeli stok</p> <p>4. mengidentifikasi barang yang paling laku di pasaran dan cara meningkatkan omset toko.</p> <p>Permasalahan tersebut diharuskan dapat</p>

Item		Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
						diselesaikan oleh suksesor secara mandiri.
3a	Masalah apa saja yang perlu dipikirkan oleh suksesor?	Masalah yang perlu dipikirkan oleh suksesor adalah masalah persediaan, masalah harga, diskon dan penjualan produk	Saat ini masalah sistem pembukuan, sistem persediaan, penentuan diskon kepada pelanggan dan cara meningkatkan omset			Masalah yang saat ini perlu dipikirkan oleh suksesor adalah: <ol style="list-style-type: none"> 1. sistem pembukuan yang perlu dibuat lebih rapi 2. sistem persediaan yang modern agar memudahkan pengawasan 3. penentuan diskon kepada pelanggan yang

Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
					<p>berbeda-beda sesuai dengan pembelian dan urgensinya</p> <p>4. cara meningkatkan omset yaitu dengan melakukan identifikasi produk yang laku terjual serta memiliki tingkat keuntungan yang baik</p>
1b	Apakah suksesor memiliki	suksesor memiliki pemikiran yang	suksesor memiliki pemikiran yang		Suksesor memiliki pemikiran yang inovatif

Item		Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
	pemikiran yang inovatif dalam mengembangkan usaha?	inovatif dalam mengembangkan usaha	inovatif dalam mengembangkan usaha			dalam mengembangkan usaha
2b	Apa bentuk inovasi yang dipikirkan oleh suksesor?	Bentuk inovasi yang dipikirkan oleh suksesor adalah membuat program untuk membantu sistem persediaan, dan penjualan. Dengan program itu, pemilik bisa memonitor jumlah barang di gudang dan jumlah penjualan yang telah dilakukan bisa	Suksesor menginginkan sistem yang terintegrasi jadi program administrasi yang terintegrasi dengan sistem persediaan dan penjualan dan terhubung dengan internet, kemudian juga			Bentuk inovasi yang dipikirkan oleh suksesor adalah sebagai berikut: 1. Membuat program untuk membantu sistem persediaan, dan penjualan. Dengan program itu, toko bisa memonitor jumlah barang di

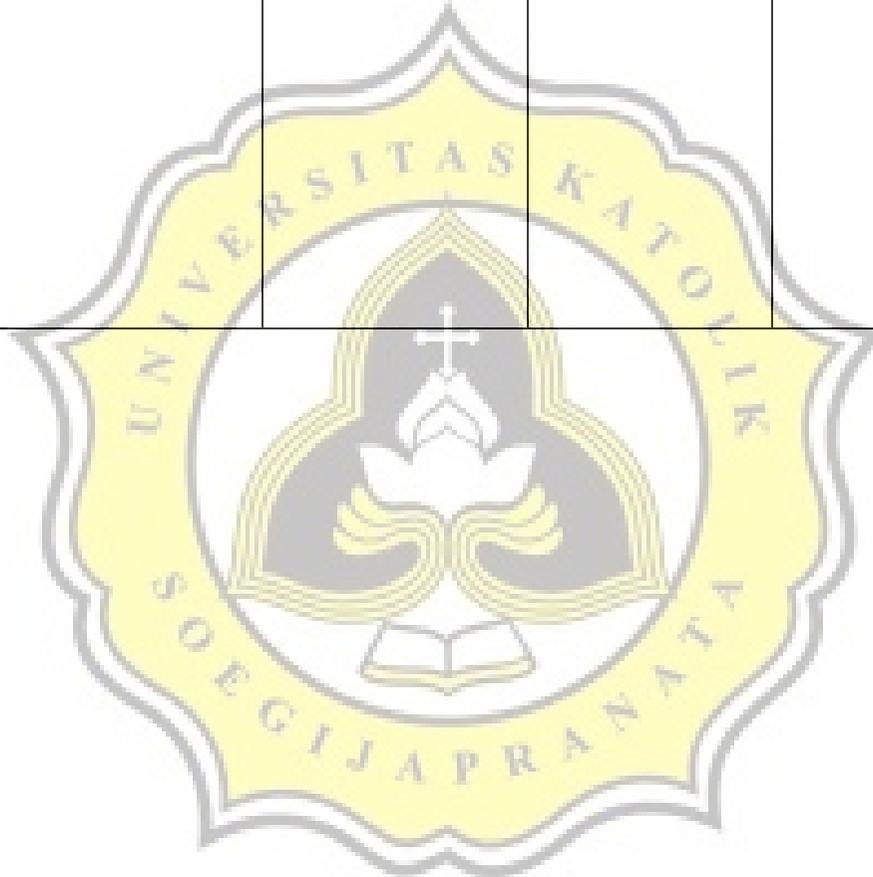
Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
	direkap. Kalau saat ini masih manual saja	barcode untuk membantu menginventaris produk yang ada, memantau persediaan dan penjualan.			<p>gudang dan jumlah penjualan yang telah dilakukan bisa direkap.</p> <p>2. Sistem yang terintegrasi jadi program administrasi yang terintegrasi dengan sistem persediaan dan penjualan dan terhubung dengan internet, kemudian juga barcode untuk</p>

Item		Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
						membantu menginventaris produk yang ada, memantau persediaan dan penjualan.
Ic	Apa perubahan yang suksesor pikirkan untuk kemajuan perusahaan	perubahan yang suksesor pikirkan untuk kemajuan perusahaan adalah ingin melakukan digitalisasi toko dan menambah produk yang akan dijual, misal sayuran dan berbagai daging segar	perubahan yang suksesor pikirkan untuk kemajuan perusahaan adalah membuat toko Anik dapat menjadi toko kelontong yang berbasis teknologi, jadi semua bisa			Perubahan yang suksesor pikirkan untuk kemajuan perusahaan adalah sebagai berikut: <ol style="list-style-type: none"> 1. Digitalisasi toko yaitu membuat toko Anik dapat menjadi toko kelontong yang berbasis teknologi,

Item		Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
			terpantau secara digital. Selain itu adalah menambah produk yang akan dijual seperti sayur dan buah segar.			sehingga semua bisa terpantau secara digital. 2. Perubahan lain adalah menambah produk yang akan dijual di toko Anik seperti sayur dan buah segar.
2c	Apakah suksesor memiliki cara untuk mewujudkan perubahan tersebut?	Suksesor memiliki cara untuk mewujudkan perubahan digitalisasi tersebut, bekerja sama dengan programmer	Program computer suksesor kerja sama dengan mantan murid-murid Unaki yang			Cara suksesor dalam mewujudkan perubahan tersebut adalah: 1. Untuk digitalisasi, bekerja sama

Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
	<p>dari Unaki untuk membuat sistem program yang sesuai, saat ini masih dalam pengerjaan katanya. Untuk sayuran dan daging, bekerja sama dengan beberapa supplier sayuran dan daging harian yang dapat mensupply kebutuhan secara teratur kepada Toko Anik</p>	<p>cukup ahli buat program. Untuk produk baru yang akan dijual, sampai saat ini masih melakukan peninjakan kepada supplier, suksesor masih memilih yang dapat melakukan supply yang konstan dan memenuhi jumlah yang pemilik butuhkan.</p>			<p>dengan programmer dari Unaki untuk membuat sistem program yang sesuai.</p> <p>2. Untuk produk baru yang akan dijual, sampai saat ini masih melakukan peninjakan kepada supplier sayuran dan daging harian yang dapat mensupply</p>

Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
					kebutuhan secara teratur, konstan dan memenuhi jumlah yang Toko Anik butuhkan



Berdasarkan hasil jawaban narasumber yaitu 1 orang pemilik, 1 orang suksesor dan 2 orang karyawan Toko Anik atas indikator kompetensi, maka dapat dianalisis bahwa suksesor saat ini sudah mampu berpikir secara strategis. Berdasarkan hasil penelitian, suksesor mampu untuk

1. Berpikir panjang dalam membuat keputusan bisnis seperti mengenai keuntungan dan kerugian yang didapatkan dalam setiap keputusan bisnis yang dibuatnya.
2. Mengetahui implementasi strategi bisnis seperti teknik bernegosiasi dengan supplier dan pelanggan dimana suksesor harus fleksibel dalam bernegosiasi.

Ibu Anik sebagai pemilik dalam melatih suksesor untuk berpikir secara strategis, selalu menempatkan suksesor dalam situasi yang sulit dan penuh tantangan sebagai contohnya adalah

1. pada saat kehabisan stock, apa yang perlu dilakukan
2. menghadapi pelanggan yang susah untuk melatih kemampuan negosiasi
3. situasi dimana stok sedang susah karena distributor sedang kosong barang dan juga situasi ketika keuangan sedang kurang baik tapi perlu membeli stok
4. mengidentifikasi barang yang paling laku di pasaran dan cara meningkatkan omset toko.

Permasalahan tersebut diharuskan dapat diselesaikan oleh suksesor secara mandiri. Masalah yang saat ini perlu dipikirkan oleh suksesor adalah:

1. sistem pembukuan yang perlu dibuat lebih rapi

2. sistem persediaan yang modern agar memudahkan pengawasan
3. penentuan diskon kepada pelanggan yang berbeda-beda sesuai dengan pembelian dan urgensinya
4. cara meningkatkan omset yaitu dengan melakukan identifikasi produk yang laku terjual serta memiliki tingkat keuntungan yang baik.

Suksesor memiliki pemikiran yang inovatif dalam mengembangkan usaha.

Bentuk inovasi yang dipikirkan oleh suksesor adalah sebagai berikut:

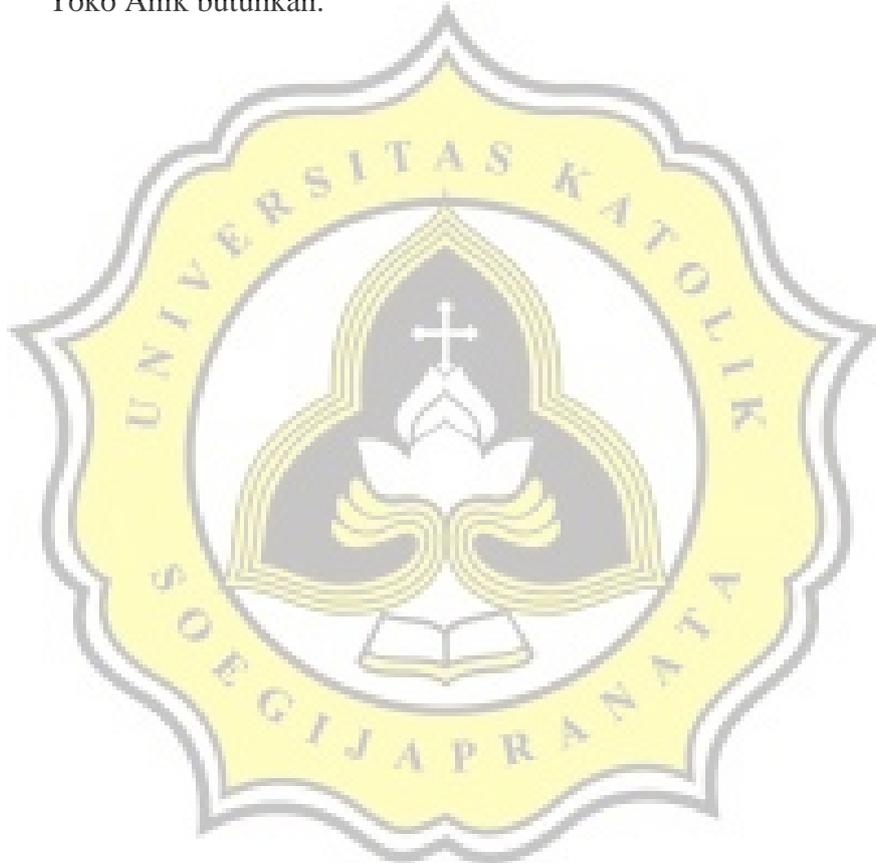
1. Membuat program untuk membantu sistem persediaan, dan penjualan. Dengan program itu, toko bisa memonitor jumlah barang di gudang dan jumlah penjualan yang telah dilakukan bisa direkap.
2. Sistem yang terintegrasi jadi program administrasi yang terintegrasi dengan sistem persediaan dan penjualan dan terhubung dengan internet, kemudian juga barcode untuk membantu menginventaris produk yang ada, memantau persediaan dan penjualan.

Perubahan yang suksesor pikirkan untuk kemajuan perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Digitalisasi toko yaitu membuat toko Anik dapat menjadi toko kelontong yang berbasis teknologi, sehingga semua bisa terpantau secara digital.
2. Perubahan lain adalah menambah produk yang akan dijual di toko Anik seperti sayur dan buah segar.

Cara suksesor dalam mewujudkan perubahan tersebut adalah:

1. Untuk digitalisasi, bekerja sama dengan programmer dari Unaki untuk membuat sistem program yang sesuai.
2. Untuk produk baru yang akan dijual, sampai saat ini masih melakukan peninjauan kepada supplier sayuran dan daging harian yang dapat mensupply kebutuhan secara teratur, konstan dan memenuhi jumlah yang Toko Anik butuhkan.



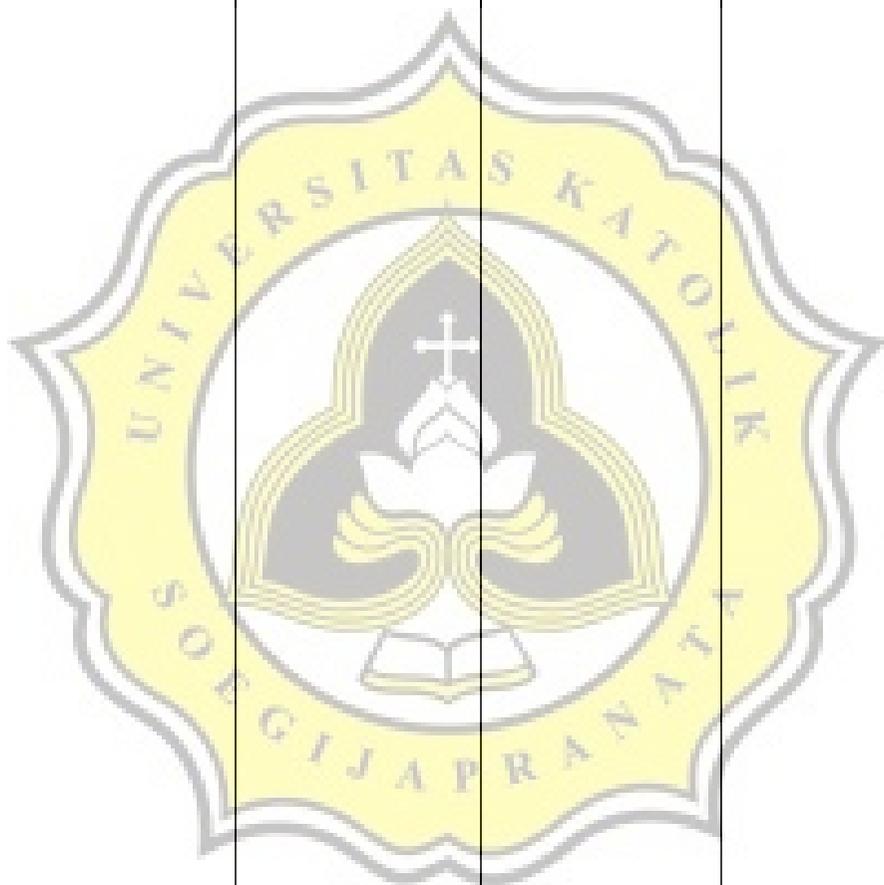
Tabel 4.3

Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator Konsumen (customer)

Item		Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
1a	Apakah suksesor mampu untuk mengembangkan sistem dan proses?	Suksesor belum mampu secara lancar mengembangkan sistem dan proses	Saat ini belum karena suksesor perlu banyak belajar			Suksesor saat ini masih belum mampu untuk mengembangkan sistem dan proses karena masih kurang berpengalaman dan masih harus belajar cara menangani toko Anik.
2a	Sistem apa yang dikembangkan oleh suksesor?	Sistem yang perlu dikembangkan oleh suksesor adalah sistem persediaan dan penjualan, kemudian perlu mengetahui agar	Sistem persediaan, penjualan, distribusi dan pemesanan.			Sistem yang perlu dikembangkan oleh suksesor adalah 1. sistem persediaan yaitu sistem pergudangan sehingga diketahui

Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
	<p>proses pemesanan dapat berjalan dengan lancar dan otomatis</p>				<p>persediaan actual dari toko Anik yang membuat pengawasan mudah dilakukan</p> <p>2. sistem penjualan yaitu perbaikan sistem diskon penjualan dengan membagi pelanggan berdasarkan kriteria frekuensi pembelian dan omset pembelian</p> <p>3. sistem distribusi yaitu perbaikan</p>

Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
					<p data-bbox="1765 304 2018 719">pengiriman barang baik dari distributor ke toko Anik dan dari toko Anik ke pelanggan yang terkadang masih belum tepat waktu.</p> <p data-bbox="1715 746 2018 1222">4. sistem pemesanan untuk mengetahui agar proses pemesanan dapat berjalan dengan lancar dan otomatis serta dapat menggunakan email.</p>



Item		Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
1b	Apakah suksesor mampu berkomitmen pada kualitas layanan?	suksesor mampu berkomitmen pada kualitas layanan	suksesor mampu berkomitmen pada kualitas layanan	suksesor mampu berkomitmen pada kualitas layanan	suksesor mampu berkomitmen pada kualitas layanan	Suksesor mampu berkomitmen pada kualitas layanan
2b	Bagaimanacara suksesor berkomitmen pada kualitas layanan?	Suksesor selalu mengutamakan pelayanan kepada konsumen karena konsumen adalah faktor krusial dalam bertahannya toko Anik. Suksesor menghafalkan satu per satu nama pelanggan, kebiasaan	Suksesor selalu berusaha ramah kepada setiap supplier dan konsumen, terutama konsumen karena toko berjualan dan bertatap muka langsung. Suksesor perlu	Dengan cara selalu memberikan yang terbaik kepada konsumennya	Selalu berpikir terbaik untuk toko, terutama dengan menunjukkan kesungguhannya dalam memenuhi kebutuhan konsumen, misalnya ada pesanan yang belum dapat	Suksesor berkomitmen pada kualitas layanan dengan cara: 1. Mengutamakan pelayanan kepada konsumen karena konsumen adalah faktor krusial dalam bertahannya toko Anik. Suksesor menghafalkan satu

Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
	<p>pembelian, menyisakan stock bagi pelanggan setianya</p>	<p>tahu mengenai konsumen ini, semakin toko mengenal konsumen, seperti kebiasaan, latar belakang, maka semakin mudah toko menjual ke konsumen</p>		<p>terselesaikan, maka Baruna akan mencoba untuk menyelesaikannya dalam jadwal yang secepatnya</p>	<p>per satu nama pelanggan, kebiasaan pembelian, menyisakan stock bagi pelanggan setianya.</p> <p>2. Suksesor juga selalu berusaha ramah kepada setiap supplier dan konsumen, terutama konsumen karena dalam menjalankan bisnisnya, suksesor</p>

Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
					<p>perlu tahu mengenai konsumen, semakin suksesor mengenal konsumen, seperti kebiasaan, latar belakang, maka semakin mudah menjual ke konsumen.</p> <p>3. Suksesor juga selalu berpikir terbaik untuk toko, terutama dengan menunjukkan kesungguhannya</p>



Item		Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
						dalam memenuhi kebutuhan konsumen, misalnya ada pesanan yang belum dapat terselesaikan, maka Baruna akan mencoba untuk menyelesaikannya dalam jadwal yang secepatnya
Ic	Apakah suksesor selalu focus pada kebutuhan konsumen?	suksesor focus kebutuhan konsumen	selalu pada kebutuhan konsumen	suksesor focus kebutuhan konsumen	selalu pada kebutuhan konsumen	Suksesor selalu focus pada kebutuhan konsumen

Item		Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
2c	Apa saja kebutuhan konsumen yang perlu diperhatikan?	Kebutuhan konsumen adalah pesanan cepat diproses, persediaan lengkap sehingga konsumen mudah memilih produk, biasanya juga konsumen ingin dilayani pertama terutama dalam posisi ramai	Kebutuhan konsumen adalah pelayanan yang cepat, pesanan cepat diantar, menomor satukan pelayanan, jadi kalau toko ramah akan selalu diingat.	Konsumen inginnya cepat dilayani, kalau minta barang selalu harus ada	Pesanan barang yang cepat, diskon maksimal, pengiriman lebih cepat	Kebutuhan konsumen yang perlu diperhatikan adalah <ol style="list-style-type: none"> 1. pesanan cepat diproses dan diantar ke konsumen 2. persediaan lengkap sehingga konsumen mudah memilih produk 3. konsumen ingin dilayani pertama terutama dalam posisi ramai serta menginginkan diskon maksimal

Berdasarkan hasil jawaban narasumber yaitu 1 orang pemilik, 1 orang suksesor dan 2 orang karyawan Toko Anik atas indikator konsumen, maka dapat dianalisis bahwa Suksesor saat ini masih belum mampu untuk mengembangkan sistem dan proses karena masih kurang berpengalaman dan masih harus belajar cara menangani toko Anik. Sistem yang perlu dikembangkan oleh suksesor adalah

1. sistem persediaan yaitu sistem pergudangan sehingga diketahui persediaan actual dari toko Anik yang membuat pengawasan mudah dilakukan
2. sistem penjualan yaitu perbaikan sistem diskon penjualan dengan membagi pelanggan berdasarkan kriteria frekuensi pembelian dan omset pembelian
3. sistem distribusi yaitu perbaikan pengiriman barang baik dari distributor ke toko Anik dan dari toko Anik ke pelanggan yang terkadang masih belum tepat waktu.
4. sistem pemesanan untuk mengetahui agar proses pemesanan dapat berjalan dengan lancar dan otomatis serta dapat menggunakan email.

Suksesor mampu berkomitmen pada kualitas layanan. Suksesor berkomitmen pada kualitas layanan dengan cara:

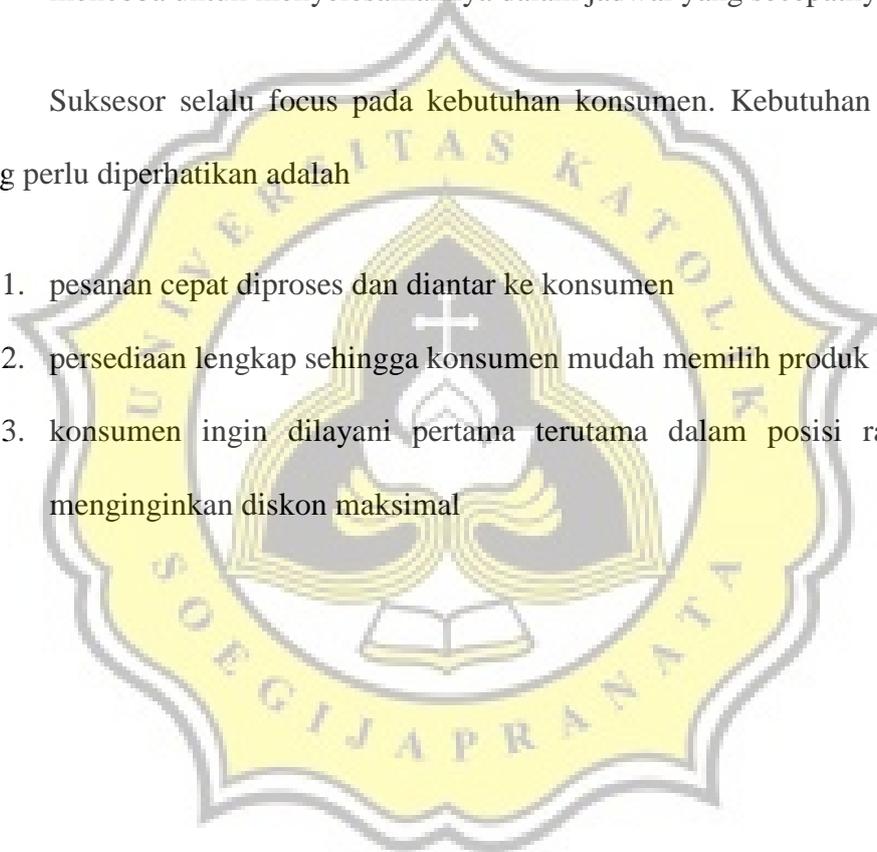
1. Mengutamakan pelayanan kepada konsumen karena konsumen adalah faktor krusial dalam bertahannya toko Anik. Suksesor menghafalkan satu per satu nama pelanggan, kebiasaan pembelian, menyisakan stock bagi pelanggan setianya.
2. Suksesor juga selalu berusaha ramah kepada setiap supplier dan konsumen, terutama konsumen karena dalam menjalankan bisnisnya, suksesor perlu

tahu mengenai konsumen, semakin suksesor mengenal konsumen, seperti kebiasaan, latar belakang, maka semakin mudah menjual ke konsumen.

3. Suksesor juga selalu berpikir terbaik untuk toko, terutama dengan menunjukkan kesungguhannya dalam memenuhi kebutuhan konsumen, misalnya ada pesanan yang belum dapat terselesaikan, maka Baruna akan mencoba untuk menyelesaikannya dalam jadwal yang secepatnya.

Suksesor selalu focus pada kebutuhan konsumen. Kebutuhan konsumen yang perlu diperhatikan adalah

1. pesanan cepat diproses dan diantar ke konsumen
2. persediaan lengkap sehingga konsumen mudah memilih produk
3. konsumen ingin dilayani pertama terutama dalam posisi ramai serta menginginkan diskon maksimal



Tabel 4.4

Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator Integritas (Integrity)

Item		Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
1a	Apakah suksesor mampu memimpin toko dengan berani?	suksesor mampu memimpin toko dengan berani	suksesor mampu memimpin toko dengan berani	suksesor mampu memimpin toko dengan berani	suksesor mampu memimpin toko dengan berani	Suksesor saat ini mampu memimpin toko dengan berani
2a	Bagaimana bentuk keberanian suksesor?	Pemilik merasa, suksesor berani mengambil alih tugas, seperti kulakan beras, minyak, dan berhubungan dengan pabrik rokok walaupun belum berpengalaman karena	Suksesor berani menghadapi supplier, pelanggan dan juga karyawan. Tantangannya sebenarnya adalah seringkali suksesor dianggap	Suksesor belum ada pengalaman tapi sudah berani memegang semuanya	Berani mencoba memegang toko walau kurang pengalaman. Misalnya menangani pemesanan ke	Bentuk keberanian suksesor adalah walaupun belum berpengalaman namun suksesor berani menghadapi supplier, pelanggan dan juga karyawan. Contohnya adalah melakukan

Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
		<p>suksesor memiliki kepercayaan diri yang tinggi.</p> <p>masih muda dan belum sebaik ibu. Tapi disitu suksesor belajar dan berusaha membuktikan diri, dan yakin bahwa suksesor akan bisa berbisnis sebaik ibu.</p>		<p>pabrik, melayani permintaan diskon dari pelanggan</p>	<p>pembelian beras, minyak, bernegosiasi dan menangani pesanan ke pabrik rokok, melayani permintaan diskon dari pelanggan. Hal ini menurut suksesor adalah tantangan yang harus dihadapi oleh suksesor dan keberhasilan dalam menyelesaikan tantangan tersebut akan membuat suksesor dapat membuktikan dirinya mampu berbisnis dengan baik.</p>

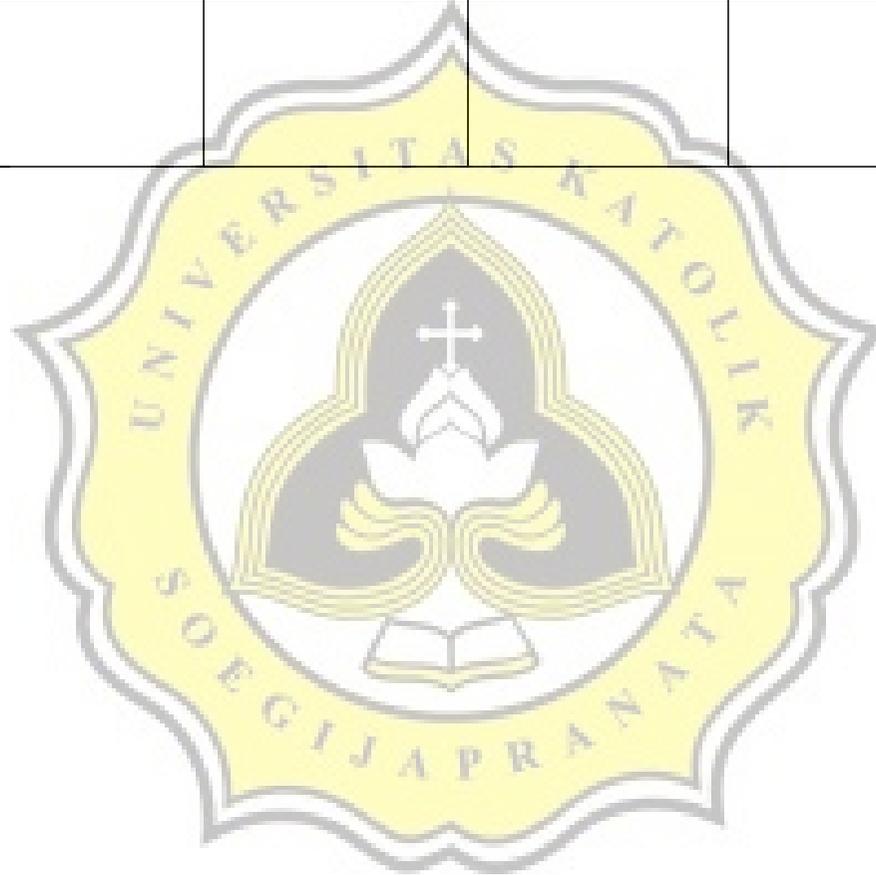
Item		Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
1b	Apakah suksesor mampu berkomunikasi dengan karyawan, supplier dan pelanggan?	suksesor mampu berkomunikasi dengan karyawan, supplier dan pelanggan, tapi ada juga beberapa konsumen yang masih mau bertransaksinya dengan suksesor. Namun sebagian besar sih sudah langsung komunikasinya sama Baruna	suksesor mampu berkomunikasi dengan karyawan, supplier dan pelanggan	suksesor mampu berkomunikasi dengan karyawan, supplier dan pelanggan, selalu mencoba untuk berbicara, memberi perintah, mencatat pesanan	suksesor mampu berkomunikasi dengan karyawan, supplier dan pelanggan, selalu memberikan supervise, pengawasan dan arahan untuk pekerjaan di toko	Suksesor selalu mampu berkomunikasi dengan karyawan, supplier dan pelanggan, suksesor selalu memberikan supervise, pengawasan dan arahan untuk pekerjaan di toko. Walaupun begitu tetap ada beberapa pelanggan yang masih menginginkan bertransaksi dengan ibu Anik.
2b	Apa saja bentuk komunikasi yang efektif	komunikasi yang efektif dengan	komunikasi yang efektif dengan	Komunikasi yang efektif, bertemu	komunikasi yang efektif	Bentuk komunikasi yang efektif dengan

Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
<p>efektif dengan karyawan, supplier dan pelanggan?</p>	<p>karyawan, supplier dan pelanggan adalah komunikasi face to face, kalau pakai telepon biasanya mereka merasa kurang mantep, Di toko Anik biasanya konsumen langsung datang ke toko, jarang yang melalui telepon, karena kan kita melayani grosir, sehingga komunikasi yang efektif untuk karyawan, supplier dan pelanggan adalah</p>	<p>karyawan, supplier dan pelanggan berbeda-beda. Kalau pelanggan biasanya face to face, lebih dekat, lebih kenal dan kadang mengobrol cukup lama. Kalau supplier ada yang mau datang langsung ke toko, jadi bisa face to face, tapi kalau pabrik besar</p>	<p>langsung, agar perintah yang diberikan lebih jelas</p>	<p>dengan karyawan, supplier dan pelanggan adalah Face to face, agar bisa bertanya dan menjelaskan dengan lebih jelas</p>	<p>karyawan, supplier dan pelanggan adalah komunikasi face to face atau bertemu secara langsung. Bagi pelanggan hal ini membuat pelanggan dan suksesor menjadi lebih dekat, lebih kenal dan akrab. Untuk supplier ada yang mau datang langsung ke toko, jadi bisa face to face, namun untuk pabrik besar biasanya melalui telepon dan email saja. Adanya komunikasi</p>

Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
		komunikasi fact to face	seringnya lewat telepon dan email saja. Untuk karyawan pastilah face to face dan sifatnya personal, kalau personal mereka bisa lebih terbuka kepada kita.		dengan karyawan dengan face to face yang bersifat personal, membuat karyawan lebih terbuka kepada suksesor.
1c	Apakah suksesor memiliki integritas dalam usahanya memimpin Toko Kelontong Anik?	suksesor memiliki integritas dalam usahanya memimpin Toko Kelontong Anik	suksesor memiliki integritas dalam usahanya memimpin Toko Kelontong Anik		Suksesor memiliki integritas dalam usahanya memimpin Toko Kelontong Anik

	Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
2c	Bagaimana bentuk integritas suksesor?	Baruna mendedikasikan waktu, tenaga dan pikirannya dalam memimpin toko. Dulu sukanya jalan-jalan, setelah lulus tidak pernah lagi jalan-jalan, dari pagi sampai sore di toko terus	Suksesor memberikan waktu, tenaga dan pikiran untuk toko. Berangkat harus pagi, pulang bisa malam, masih hitung-hitungan nota, rekapan dan hitung uang, persiapan buat besoknya, jadi waktu untuk main sementara suksesor lupakan.			Bentuk integritas suksesor adalah mendedikasikan waktu, tenaga dan pikirannya dalam memimpin toko, sebagai contohnya adalah berangkat harus pagi, pulang bisa malam, masih hitung-hitungan nota, rekapan dan hitung uang, persiapan buat besoknya. Hal ini menunjukkan keseriusan Baruna sebagai suksesor untuk meninggalkan

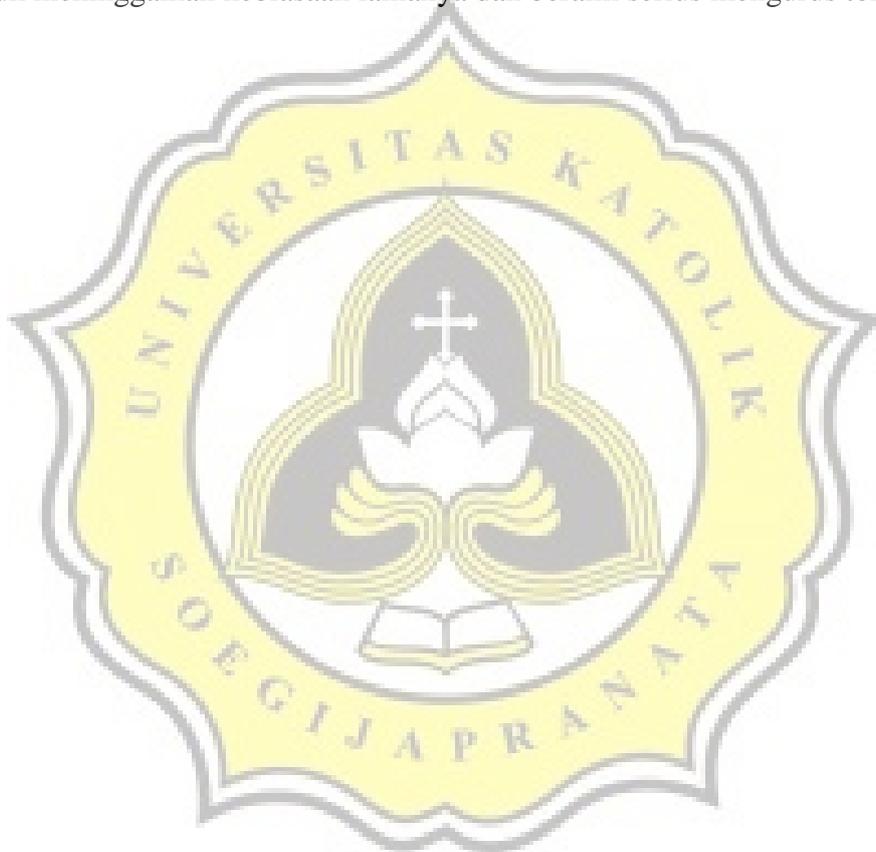
Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
					kebiasaan lamanya dan beralih serius mengurus toko.



Berdasarkan hasil jawaban narasumber yaitu 1 orang pemilik, 1 orang suksesor dan 2 orang karyawan Toko Anik atas indikator integritas, maka dapat dianalisis bahwa suksesor saat ini mampu memimpin toko dengan berani. Bentuk keberanian suksesor adalah walaupun belum berpengalaman namun suksesor berani menghadapi supplier, pelanggan dan juga karyawan. Contohnya adalah melakukan pembelian beras, minyak, bernegosiasi dan menangani pesanan ke pabrik rokok, melayani permintaan diskon dari pelanggan. Hal ini menurut suksesor adalah tantangan yang harus dihadapi oleh suksesor dan keberhasilan dalam menyelesaikan tantangan tersebut akan membuat suksesor dapat membuktikan dirinya mampu berbisnis dengan baik.

Suksesor selalu mampu berkomunikasi dengan karyawan, supplier dan pelanggan, suksesor selalu memberikan supervise, pengawasan dan arahan untuk pekerjaan di toko. Walaupun begitu tetap ada beberapa pelanggan yang masih menginginkan bertransaksi dengan ibu Anik. Bentuk komunikasi yang efektif dengan karyawan, supplier dan pelanggan adalah komunikasi face to face atau bertemu secara langsung. Bagi pelanggan hal ini membuat pelanggan dan suksesor menjadi lebih dekat, lebih kenal dan akrab. Untuk supplier ada yang mau datang langsung ke toko, jadi bisa face to face, namun untuk pabrik besar biasanya melalui telepon dan email saja. Adanya komunikasi dengan karyawan dengan face to face yang bersifat personal, membuat karyawan lebih terbuka kepada suksesor.

Suksesor memiliki integritas dalam usahanya memimpin Toko Kelontong Anik. Bentuk integritas suksesor adalah mendedikasikan waktu, tenaga dan pikirannya dalam memimpin toko, sebagai contohnya adalah berangkat harus pagi, pulang bisa malam, masih hitung-hitungan nota, rekapan dan hitung uang, persiapan buat besoknya. Hal ini menunjukkan keseriusan Baruna sebagai suksesor untuk meninggalkan kebiasaan lamanya dan beralih serius mengurus toko.



Tabel 4.5

Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator Kinerja (Performance)

Item		Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
1a	Apakah suksesor mampu membuat perencanaan bisnis yang jelas?	suksesor mampu membuat perencanaan bisnis yang jelas	suksesor mampu membuat perencanaan bisnis yang jelas			Suksesor saat ini belum mampu membuat perencanaan bisnis yang jelas
2a	Bagaimana bentuk perencanaan yang dibuat oleh suksesor?	Suksesor masih dianggap belum mampu, masih belum memahami dan masih belajar mengenai toko Anik	Kalau saat ini perencanaan yang dibuat masih dikonsultasikan kepada orang tua terlebih dahulu, suksesor perlu belajar 1-2 tahun lagi untuk bisa terampil			Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa saat ini suksesor belum dapat membuat perencanaan sendiri. Suksesor saat ini masih belajar dalam membuat perencanaan, memahami dan

Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
					mempelajari mengenai toko Anik sekitar 1-2 tahun lagi
1b	Apakah suksesor memiliki kemampuan untuk mengimplementasikan rencana yang dibuatnya?	suksesor belum memiliki kemampuan untuk mengimplementasikan rencana yang dibuatnya, saat ini perencanaan masih belajar	suksesor belum memiliki kemampuan untuk mengimplementasikan rencana yang dibuatnya, suksesor terlalu muluk perencanaannya		Karena suksesor belum mampu membuat perencanaan, secara otomatis suksesor juga tidak dapat mengimplementasikan rencana yang dibuatnya.
2b	Bagaimana contoh bentuk pelaksanaan rencana tersebut?	suksesor belum memiliki kemampuan untuk mengimplementasikan	Pertama kali kerja dulu sudah buat rencana mau digitalisasi dan barcode, tapi item ada		

Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan	
	rencana yang dibuatnya,	udah ada ribuan jenis, belum lagi dari ribuan jenis itu ada ribuan biji				
1c	Menurut Anda, apakah karyawan mau menghormati suksesor?	Karyawan mengerti dan mengenal Baruna sejak masih kecil, karena pemilik sering mengajak suksesor ke toko	Menurut suksesor mereka menghargai suksesor	Karyawan mau menghormati suksesor	Karyawan mau menghormati suksesor	Karyawan selalu menghormati suksesor karena karyawan mengerti dan mengenal suksesor sejak kecil karena sering diajak oleh pemilik ke toko.
2c	Bagaimana usaha suksesor untuk meraih penghormatan dari karyawan?	Suksesor selalu bersikap sopan kepada karyawan, suka membantu karyawan yang membutuhkan bantuan dan mau	Suksesor datang lebih pagi dan selalu pulang terakhir, suksesor juga membantu karyawan dan mau untuk belajar dari karyawan, jadi	Bekerja dengan giat dan menghormati karyawan juga	Bekerja dengan giat dan menghormati karyawan juga	Usaha suksesor untuk meraih penghormatan dari karyawan adalah: 1. Suksesor selalu bersikap sopan

Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan	
		<p>menerima saran dari karyawan</p>	<p>tidak asal main perintah saaja</p>			<p>kepada karyawan</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Suksesor suka membantu karyawan yang membutuhkan bantuan 3. Suksesor mau menerima saran dari karyawan 4. Suksesor juga bekerja dengan giat seperti datang paling pagi dan

Item		Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
						pulang paling akhir
1d	Apakah suksesor selalu bekerja dengan berfokus pada hasil?	Suksesor saat ini selalu bekerja dengan focus pada hasil.	Suksesor saat ini selalu bekerja dengan focus pada hasil.	Suksesor saat ini selalu bekerja dengan focus pada hasil.	Suksesor saat ini selalu bekerja dengan focus pada hasil.	Suksesor saat ini selalu bekerja dengan focus pada hasil.
2d	Apa hasil yang menjadi focus kerja suksesor?	hasil yang menjadi focus kerja suksesor adalah Omset dan keuntungan	hasil yang menjadi focus kerja suksesor adalah Laba dan omset	hasil yang menjadi focus kerja suksesor adalah Keuntungan, peningkatan omset	hasil yang menjadi focus kerja suksesor adalah Keuntungan, peningkatan omset	Hasil yang menjadi focus kerja suksesor adalah peningkatan omset penjualan toko dan keuntungan toko Anik.

Berdasarkan hasil jawaban narasumber yaitu 1 orang pemilik, 1 orang suksesor dan 2 orang karyawan Toko Anik atas indikator kinerja, maka dapat dianalisis bahwa suksesor saat ini belum mampu membuat perencanaan bisnis yang jelas. Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa saat ini suksesor belum dapat membuat perencanaan sendiri. Suksesor saat ini masih belajar dalam membuat perencanaan, memahami dan mempelajari mengenai toko Anik sekitar 1-2 tahun lagi. Karena suksesor belum mampu membuat perencanaan, secara otomatis suksesor juga tidak dapat mengimplementasikan rencana yang dibuatnya.

Karyawan selalu menghormati suksesor karena karyawan mengerti dan mengenal suksesor sejak kecil karena sering diajak oleh pemilik ke toko. Usaha suksesor untuk meraih penghormatan dari karyawan adalah:

1. Suksesor selalu bersikap sopan kepada karyawan
2. Suksesor suka membantu karyawan yang membutuhkan bantuan
3. Suksesor mau menerima saran dari karyawan
4. Suksesor juga bekerja dengan giat seperti datang paling pagi dan pulang paling akhir

Suksesor saat ini selalu bekerja dengan focus pada hasil. Hasil yang menjadi focus kerja suksesor adalah peningkatan omset penjualan toko dan keuntungan toko Anik.

Tabel 4.6

Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator *People*

Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan	
1a	Apakah Anda percaya bahwa suksesor mampu meningkatkan entusiasme dan kerjasama tim?	Pemilik percaya bahwa suksesor mampu meningkatkan entusiasme dan kerjasama tim	Suksesor percaya bahwa suksesor mampu meningkatkan entusiasme dan kerjasama tim	Karyawan percaya bahwa suksesor mampu meningkatkan entusiasme dan kerjasama tim	Karyawan percaya bahwa suksesor mampu meningkatkan entusiasme dan kerjasama tim	Responden mempercayai bahwa suksesor mampu meningkatkan entusiasme dan kerjasama tim.
2a	Bagaimana cara suksesor meningkatkan entusiasme dan kerjasama tim?	Saat ini karyawan sudah mulai menghormati suksesor, ditambah lagi suksesor tahu cara mengambil hati dari karyawan, selain itu suksesor	Kadang suksesor janjikan, sebulan lagi kita maen bareng ke waterblaster misalnya, atau suksesor janjikan kalau bulan ini	Mengajak makan bersama, doa bersama, nonton siaran sepak bola bersama dengan karyawan yang menginap di toko	Mengajak makan bersama, doa bersama, nonton bareng siaran sepak bola bersama dengan karyawan yang	Cara suksesor meningkatkan entusiasme dan kerjasama tim adalah sebagai berikut: 1. Suksesor mengadakan berbagai kegiatan outbound dan

Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
	<p>juga mengadakan berbagai kegiatan outbound dan outing bersama dengan karyawan lainnya misalnya keluar kota bersama seperti Yogyakarta</p>	<p>bisa sampe omset sekian kita makan-makan, lalu untuk kerjasama tim, kita coba outbound untuk kebersamaan</p>		<p>menginap di toko</p>	<p>outing bersama dengan karyawan lainnya misalnya keluar kota bersama seperti Yogyakarta.</p> <p>2. Suksesor juga mengajak karyawan makan bersama ketika omset bulanan tercapai untuk menjaga kebersamaan</p> <p>3. Untuk membangun kebersamaan,</p>

Item		Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
						<p>suksesor juga sering mengajak karyawan makan bersama, doa bersama, nonton bareng siaran sepak bola bersama dengan karyawan yang menginap di toko</p>
1b	Apakah suksesor mampu menarik dan mengembangkan bakat karyawan dalam perusahaan?	suksesor belum mampu menarik dan mengembangkan bakat karyawan dalam perusahaan	suksesor belum mampu menarik dan mengembangkan bakat karyawan dalam perusahaan	suksesor belum mampu menarik dan mengembangkan bakat karyawan dalam perusahaan	suksesor belum mampu menarik dan mengembangkan bakat karyawan dalam perusahaan	Suksesor saat ini belum mampu menarik dan mengembangkan bakat karyawan dalam perusahaan

	Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
2b	Bagaimana cara suksesor menarik dan mengembangkan bakat karyawan dalam perusahaan?	Suksesor memberikan saran kepada beberapa karyawan yang masih berusia muda untuk bersekolah kembali atau mengambil kursus keterampilan yang dapat berguna bagi pengembangan keterampilan karyawan	Ya suksesor berusaha memberikan saran tentang keterampilan dan pelatihan, tapi suksesor saja masih dalam proses belajar, saran suksesor kurang maksimal lah.	Sebatas berusaha memberikan saran, tapi pendidikan karyawan memang rata-rata rendah	Memberikan saran saja seperti menyarankan untuk sekolah, kuliah lagi	Cara suksesor menarik dan mengembangkan bakat karyawan dalam perusahaan adalah: <ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan saran kepada beberapa karyawan yang masih berusia muda untuk bersekolah kembali 2. Suksesor juga memberikan saran kepada karyawan untuk mengambil kursus keterampilan yang

Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan	
					dapat berguna bagi pengembangan keterampilan karyawan	
1c	Apakah suksesor mampu membangun hubungan yang baik dengan karyawannya?	suksesor mampu membangun hubungan yang baik dengan karyawannya	suksesor mampu membangun hubungan yang baik dengan karyawannya	suksesor mampu membangun hubungan yang baik dengan karyawannya	Suksesor mampu membangun hubungan yang baik dengan karyawannya	
2c	Bagaimana cara suksesor membangun hubungan baik dengan karyawan?	Berkomunikasi secara periodic dan sering dengan karyawan, menanyakan pendapat dan juga	Tanya kabar, mengenal semua nama, menyapa, menerima masukan	Menanyakan kabar tentang karyawan dan keluarga karyawan, meminta nasihat dari karyawan	Menanyakan kabar tentang keluarga karyawan, meminta nasihat dari karyawan	Cara suksesor membangun hubungan baik dengan karyawan adalah sebagai berikut: 1. Berkomunikasi secara periodic dengan karyawan

Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
		menerima pendapat dari karyawan			<p>seperti briefing pagi</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Menanyakan kabar karyawan dan keluarganya, termasuk mengenal nama karyawan dan keluarganya serta selalu menyapa karyawan dengan namanya. 3. Suksesor juga meminta nasihat kepada karyawan terkait pekerjaan yang kurang

Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
					dimengerti oleh karyawan



Berdasarkan hasil jawaban narasumber yaitu 1 orang pemilik, 1 orang suksesor dan 2 orang karyawan Toko Anik atas indikator *people*, maka dapat dianalisis bahwa responden mempercayai bahwa suksesor mampu meningkatkan entusiasme dan kerjasama tim. Cara suksesor meningkatkan entusiasme dan kerjasama tim adalah sebagai berikut:

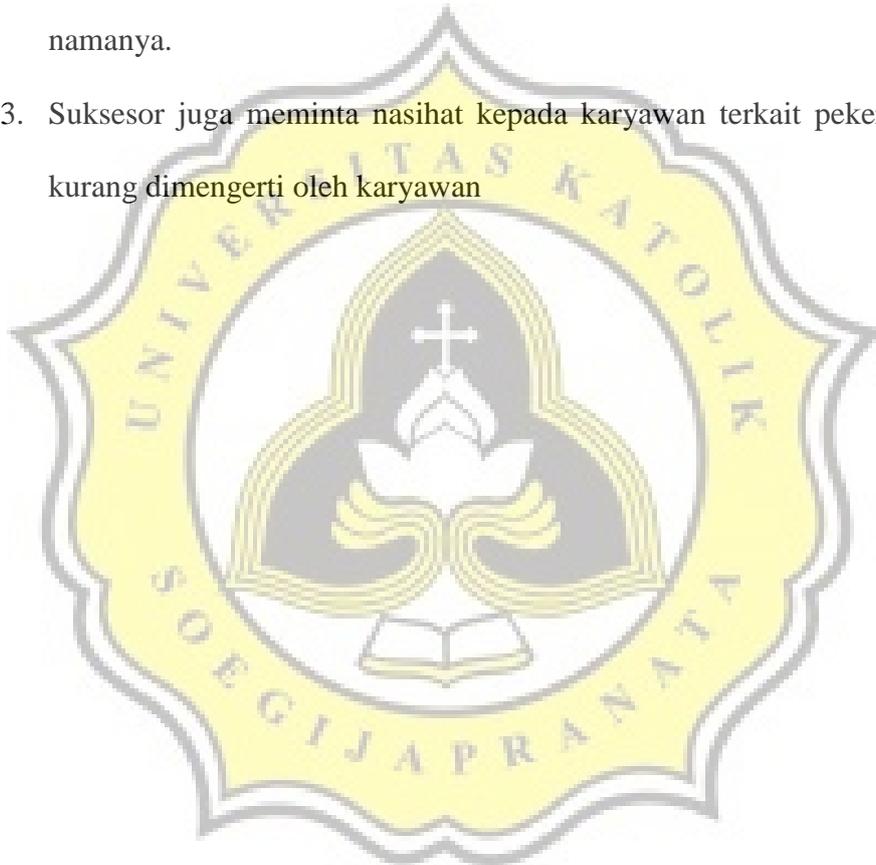
1. Suksesor mengadakan berbagai kegiatan outbound dan outing bersama dengan karyawan lainnya misalnya keluar kota bersama seperti Yogyakarta.
2. Suksesor juga mengajak karyawan makan bersama ketika omset bulanan tercapai untuk menjaga kebersamaan
3. Untuk membangun kebersamaan, suksesor juga sering mengajak karyawan makan bersama, doa bersama, nonton bareng siaran sepak bola bersama dengan karyawan yang menginap di toko.

Suksesor saat ini belum mampu menarik dan mengembangkan bakat karyawan dalam perusahaan. Usaha suksesor menarik dan mengembangkan bakat karyawan dalam perusahaan adalah:

1. Memberikan saran kepada beberapa karyawan yang masih berusia muda untuk bersekolah kembali
2. Suksesor juga memberikan saran kepada karyawan untuk mengambil kursus keterampilan yang dapat berguna bagi pengembangan keterampilan karyawan

Cara suksesor membangun hubungan baik dengan karyawan adalah sebagai berikut:

1. Berkomunikasi secara periodic dengan karyawan seperti briefing pagi
2. Menanyakan kabar karyawan dan keluarganya, termasuk mengenal nama karyawan dan keluarganya serta selalu menyapa karyawan dengan namanya.
3. Suksesor juga meminta nasihat kepada karyawan terkait pekerjaan yang kurang dimengerti oleh karyawan



Tabel 4.7

Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator Efektivitas Personal (*Personal Effectiveness*)

Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan	
1a	Bagaimana cara suksesor membuat penilaian yang tepat dalam situasi yang kritis?	Suksesor mencoba menilai situasi berdasarkan tingkat kepentingan dan kemungkinan penyelesaian, jika suksesor tidak dapat memikirkan solusi yang tepat, maka suksesor akan menanyakan kepada pemilik	Suksesor buat skala prioritas dari masalah yang ada. Suksesor selesaikan satu persatu, biar lambat asal selamat	cara suksesor membuat penilaian yang tepat dalam situasi yang kritis biasanya berpikir dulu sebentar kemudian membuat keputusan sesuai situasi, misalnya kalau sedang kekurangan barang, maka	Penilaiannya menyesuaikan dengan keadaan, misalnya pada saat toko ramai, yang didahulukan adalah pelanggan yang langsung datang ke toko	Cara suksesor membuat penilaian yang tepat dalam situasi yang kritis adalah sebagai berikut: 1. Suksesor mencoba menilai situasi berdasarkan tingkat kepentingan dan kemungkinan penyelesaian, jika suksesor tidak dapat memikirkan

Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
			<p>diputuskan untuk membeli barang yang cukup, tapi kalau sedang kelebihan barang karyawan akan disuruh keliling sampai Gunungpati</p>		<p>solusi yang tepat, maka suksesor akan menanyakan kepada pemilik</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Suksesor juga membuat skala prioritas dari seluruh masalah yang dihadapi dan menyelesaikannya sesuai dengan prioritas tersebut. 3. Penilaian suksesor menyesuaikan dengan keadaan, misalnya pada saat toko ramai,

Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan	
					yang didahulukan adalah pelanggan yang langsung datang ke toko	
2a	Apakah suksesor mampu bekerja dalam tekanan?	Mampu, terutama ketika toko sedang ramai dengan pembeli, persediaan perlu diisi ulang dan pesanan belum datang, suksesor terkadang masih bingung untuk mendahulukan pesanan atau pencatatan	Ya mampu, saat ini sudah mampu untuk bekerja dalam tekanan, karena sering sekali stok menipis ketika toko sedang ramai, namun cash flow sedang kurang baik, terkadang bisa stress, tapi	Mampu, biasa menghadapi konsumen marah-marah juga, ditekan dari supplier dan konsumen	Mampu, suksesor biasa menghadapi situasi tekanan, seperti saat ini harga kulakan naik, padahal kalau menaikkan harga jual pelanggan kabur,	Suksesor mampu bekerja dalam tekanan, misalnya adalah ketika toko sedang ramai dengan pembeli, persediaan perlu diisi ulang dan pesanan belum datang, suksesor terkadang masih bingung untuk mendahulukan pesanan atau pencatatan. Namun saat ini sudah mampu untuk bekerja dalam tekanan, karena

Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
		suksesor berusaha menyelesaikannya		keuntungan juga tipis, jadi suksesor memutuskan toko harus cari barang yang perputarannya bisa cepat misalnya minyak	sering sekali stok menipis ketika toko sedang ramai, namun cash flow sedang kurang baik dan biasa menghadapi situasi tekanan, seperti saat ini harga kulakan naik, padahal kalau menaikkan harga jual pelanggan kabur, keuntungan juga tipis, jadi suksesor memutuskan toko harus cari barang yang perputarannya bisa cepat misalnya minyak.
1b	Apakah suksesor selalu	Ya, suksesor selalu mengumpulkan	Ya selalu		Suksesor selalu mengumpulkan informasi

Item		Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
	mengumpulkan informasi sebelum membuat keputusan bisnis?	informasi mengenai supplier, produk yang akan diambil dan karakteristiknya				mengenai supplier, produk yang akan diambil dan karakteristiknya sebelum membuat keputusan bisnis
2b	Apa informasi yang suksesor anggap penting?	Informasi mengenai produk seperti karakteristiknya, atributnya, keunggulan, kelemahan produk, diskon point dan ketersediaan. Informasi lain adalah mengenai supplier, seperti jangkauan	Informasi mengenai konsumen dan supplier. Untuk konsumen mengenai latar belakangnya, kebiasaan pembelian. Untuk supplier mengenai potongan diskon dan kemampuan			Informasi yang dianggap suksesor penting antara lain adalah: <ol style="list-style-type: none"> 1. Informasi mengenai produk seperti karakteristiknya, atributnya, keunggulan, kelemahan produk, diskon

Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
	supplier, dukungan support sistem	supplier untuk menyediakan barang tepat waktu			<p>point dan ketersediaan.</p> <p>2. Informasi lain adalah mengenai supplier, seperti jangkauan supplier, dukungan support sistem</p> <p>3. Informasi mengenai konsumen dan supplier. Untuk konsumen mengenai latar belakangnya, kebiasaan</p>

	Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
						<p>pembelian. Untuk supplier mengenai potongan diskon dan kemampuan supplier untuk menyediakan barang tepat waktu</p>
1c	<p>Apakah suksesor mampu beradaptasi dalam Toko Kelontong Anik?Bagaimana caranya?</p>	<p>Mampu, suksesor telah membiasakan diri untuk terlibat di aktivitas toko. Suksesor mau untuk mulai membuka toko di pagi hari yaitu pukul 6.00 dan jaga toko seharian. Pada</p>	<p>Mampu, suksesor berusaha terbiasa dengan atmosfer toko, biasa berjaga di toko, dan membuka tutup toko setiap hari. Awal-awal masih kaku, ya</p>	<p>Mampu, setiap hari berada di toko, membiasakan diri dengan toko, berusaha belajar dari bu Anik dan karyawan</p>	<p>Mampu, setiap hari berada di toko, membiasakan diri dengan toko, berusaha belajar dari bu</p>	<p>Suksesor mampu beradaptasi dalam Toko Kelontong Anik dengan cara berusaha terbiasa dengan atmosfer toko, biasa berjaga di toko, dan membuka tutup toko setiap hari selain itu berusaha belajar dari Ibu</p>

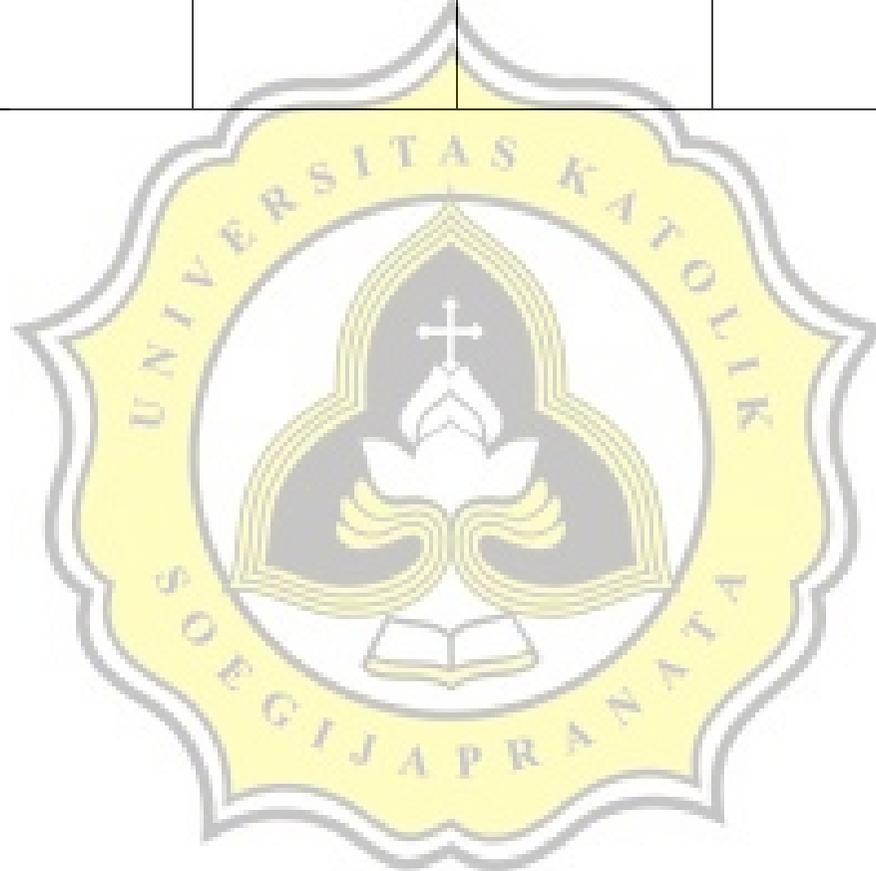
Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
		waktu pertama dulu, suksesor merasa malu kalau bertemu dengan temannya ketika membuka toko dan jaga toko, tapi sekarang sudah terbiasa	cenderung malu, seperti misal masak lulusan S1 cuma jaga toko, tapi saat ini sudah tidak malu, malu tidak bisa dimakan.	Anik dan karyawan	Anik dan karyawan lainnya.
2c	Apakah suksesor mampu mengembangkan diri dalam Toko Kelontong Anik? Bagaimana caranya?	Mampu, suksesor belajar cara pembukuan, perhitungan stok barang, pengaturan stok, penataan barang, berhubungan dengan supplier,	Mampu, suksesor dulu paling malas untuk pembukuan dan administrasi, saat ini malah suksesor paling rapi di toko dan menekankan pentingnya		Suksesor mampu mengembangkan diri dalam Toko Kelontong Anik dengan cara belajar cara pembukuan, perhitungan stok barang, pengaturan stok, penataan barang, berhubungan

	Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
		pelanggan dan karyawan.	pembukuan ke semua orang di toko.			dengan supplier, pelanggan dan karyawan.
1d	Apakah suksesor mengetahui secara mendalam mengenai Toko Kelontong Anik?Seberapa banyak pengetahuan suksesor?	Sudah cukup tahu. Suksesor telah mulai memahami alur kerja di toko Anik, tahu cara pengaturan persediaan, melayani pembeli, bernegosiasi dengan supplier dan pemilihan produk yang dijual di toko Anik	Ya hampir semuanya sudah tahu, tapi masih perlu banyak belajar. Namun hal dasar sudah cukup menguasai seperti prinsip pemesanan, pemberian diskon seberapa ke siapa dan juga pelanggan mana	Belum, baru bekerja setahun dua tahun, sudah tahu tapi perlu pengalaman lagi, jam terbang penting	Untuk pekerjaan utama sudah tahu terutama pembukuan	Suksesor saat ini telah mulai mampu memahami alur kerja di toko Anik, tahu cara pengaturan persediaan, melayani pembeli, bernegosiasi dengan supplier dan pemilihan produk yang dijual di toko Anik. Walaupun belum mendalam, namun hal dasar sudah cukup menguasai seperti prinsip pemesanan, pemberian

	Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
			yang poerlu didahulukan			diskon seberapa ke siapa dan juga pelanggan mana yang perlu didahulukan.
2d	Sejauh mana suksesor mengetahui mengenai keseluruhan pekerjaan di Toko Kelontong Anik?	Suksesor sudah hampir menguasai seluruh pekerjaan di Toko Kelontong Anik, mulai dari pemesanan barang dari supplier hingga reorder, pelayanan kepada pelanggan, potongan diskon yang diberikan kepada pelanggan, pengaturan stok barang persediaan,	Sudah hampir semuanya dari mulai awal mengatur toko, mengatur karyawan, stock dan penataan, kemudian yang berhubungan dengan supplier seperti kapan perlu pemesanan dan kepada siapa, yang berhubungan	Kalau untuk proses dari pesan, stock hingga penjualan sudah mengetahui	Pekerjaan utama seperti pemesanan, stocking, pengiriman, penjualan, suksesor sudah tahu	Suksesor sudah hampir menguasai seluruh pekerjaan di Toko Kelontong Anik, mulai dari pemesanan barang dari supplier hingga reorder, pelayanan kepada pelanggan, potongan diskon yang diberikan kepada pelanggan, pengaturan stok barang persediaan, pengiriman barang (delivery service),

Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan	
		<p>pengiriman barang (delivery service), mengatur karyawan, dan juga penataan barang yang efektif</p>	<p>dengan pelanggan seperti identitas pelanggan, kebiasaan pembelian, diskon yang biasa diberikan.</p>			<p>mengatur karyawan, dan juga Suksesor sudah hampir menguasai seluruh pekerjaan di Toko Kelontong Anik, mulai dari pemesanan barang dari supplier hingga reorder, pelayanan kepada pelanggan, potongan diskon yang diberikan kepada pelanggan, pengaturan stok barang persediaan, pengiriman barang (delivery service), mengatur karyawan, dan</p>

Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
					juga penataan barang yang efektif.



Berdasarkan hasil jawaban narasumber yaitu 1 orang pemilik, 1 orang suksesor dan 2 orang karyawan Toko Anik atas indikator efektivitas personal, maka dapat dianalisis bahwa cara suksesor membuat penilaian yang tepat dalam situasi yang kritis adalah sebagai berikut:

1. Suksesor mencoba menilai situasi berdasarkan tingkat kepentingan dan kemungkinan penyelesaian, jika suksesor tidak dapat memikirkan solusi yang tepat, maka suksesor akan menanyakan kepada pemilik
2. Suksesor juga membuat skala prioritas dari seluruh masalah yang dihadapi dan menyelesaikannya sesuai dengan prioritas tersebut.
3. Penilaian suksesor menyesuaikan dengan keadaan, misalnya pada saat toko ramai, yang didahulukan adalah pelanggan yang langsung datang ke toko

Suksesor mampu bekerja dalam tekanan, misalnya adalah ketika toko sedang ramai dengan pembeli, persediaan perlu diisi ulang dan pesanan belum datang, suksesor terkadang masih bingung untuk mendahulukan pesanan atau pencatatan. Namun saat ini sudah mampu untuk bekerja dalam tekanan, karena sering sekali stok menipis ketika toko sedang ramai, namun cash flow sedang kurang baik dan biasa menghadapi situasi tekanan, seperti saat ini harga kulakan naik, padahal kalau menaikkan harga jual pelanggan kabur, keuntungan juga tipis, jadi suksesor memutuskan toko harus cari barang yang perputarannya bisa cepat misalnya minyak.

Suksesor selalu mengumpulkan informasi mengenai supplier, produk yang akan diambil dan karakteristiknya sebelum membuat keputusan bisnis. Informasi yang dianggap suksesor penting antara lain adalah:

1. Informasi mengenai produk seperti karakteristiknya, atributnya, keunggulan, kelemahan produk, diskon point dan ketersediaan.
2. Informasi lain adalah mengenai supplier, seperti jangkauan supplier, dukungan support sistem
3. Informasi mengenai konsumen dan supplier. Untuk konsumen mengenai latar belakangnya, kebiasaan pembelian. Untuk supplier mengenai potongan diskon dan kemampuan supplier untuk menyediakan barang tepat waktu

Suksesor mampu beradaptasi dalam Toko Kelontong Anik dengan cara berusaha terbiasa dengan atmosfer toko, biasa berjaga di toko, dan membuka tutup toko setiap hari selain itu berusaha belajar dari Ibu Anik dan karyawan lainnya. Suksesor mampu mengembangkan diri dalam Toko Kelontong Anik dengan cara belajar cara pembukuan, perhitungan stok barang, pengaturan stok, penataan barang, berhubungan dengan supplier, pelanggan dan karyawan.

Suksesor saat ini telah mulai mampu memahami alur kerja di toko Anik, tahu cara pengaturan persediaan, melayani pembeli, bernegosiasi dengan supplier dan pemilihan produk yang dijual di toko Anik. Walaupun belum mendalam, namun hal dasar sudah cukup menguasai seperti prinsip pemesanan, pemberian diskon seberapa ke siapa dan juga pelanggan mana yang perlu didahulukan.

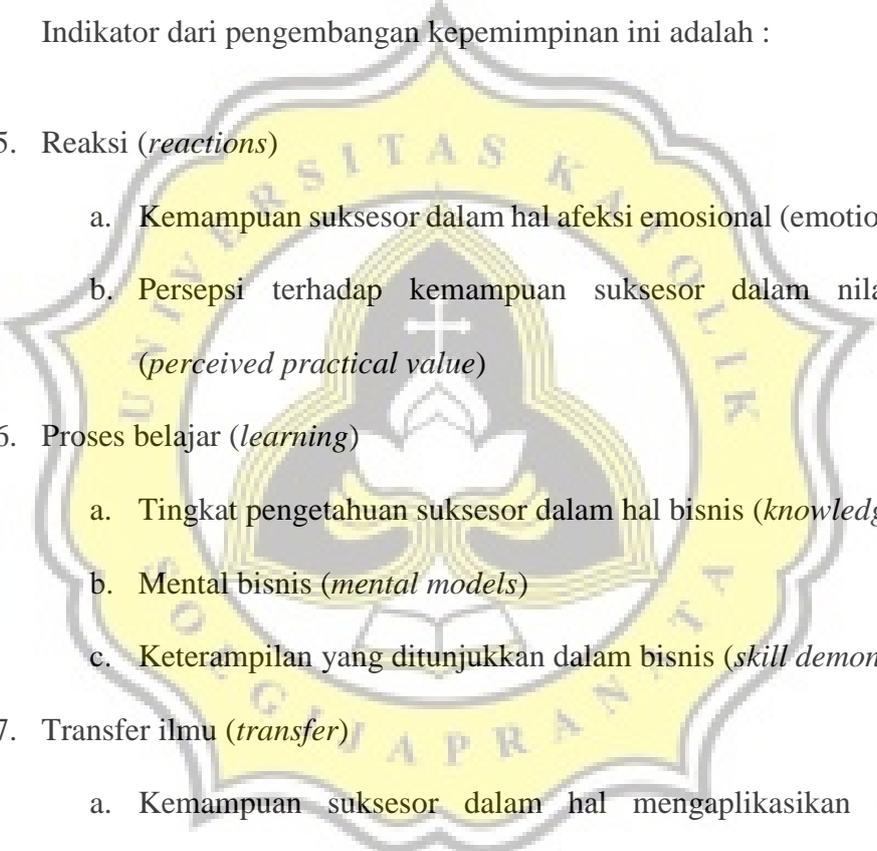
Suksesor sudah hampir menguasai seluruh pekerjaan di Toko Kelontong Anik, mulai dari pemesanan barang dari supplier hingga reorder, pelayanan kepada pelanggan, potongan diskon yang diberikan kepada pelanggan, pengaturan stok barang persediaan, pengiriman barang (delivery service), mengatur karyawan, dan juga Suksesor sudah hampir menguasai seluruh pekerjaan di Toko Kelontong Anik, mulai dari pemesanan barang dari supplier hingga reorder, pelayanan kepada pelanggan, potongan diskon yang diberikan kepada pelanggan, pengaturan stok barang persediaan, pengiriman barang (delivery service), mengatur karyawan, dan juga penataan barang yang efektif.

Berdasarkan hasil analisis variabel kompetensi, maka dapat disimpulkan bahwa suksesor saat ini memiliki kompetensi yang sudah cukup baik. Terbukti bahwa suksesor berusaha untuk berpikir secara strategis dan memikirkan ide komputerisasi untuk kemajuan perusahaan. Suksesor juga berkomitmen pada kualitas pelayanan dan berfokus pada kebutuhan konsumen. Dari indikator integritas, suksesor mampu memimpin dengan berani, membuka komunikasi dengan konsumen dan supplier dan bertindak dengan integritas. Dari indikator kinerja, suksesor mampu mempengaruhi orang lain dan selalu berfokus pada hasil. Suksesor juga mampu dalam meningkatkan entusiasme dan kerjasama tim serta membangun hubungan baik dengan karyawan. Dari indikator efektivitas personal, suksesor mampu membuat penilaian yang baik, mengumpulkan informasi, beradaptasi dan mengembangkan diri dan mengetahui mengenai bisnis yang dikerjakan. Namun di sisi lain, dari variabel kompetensi, suksesor saat ini belum mampu untuk mengembangkan sistem dan proses, belum mampu untuk membuat

perencanaan dan memanager pelaksanaan serta belum mampu menarik dan mengembangkan bakat dalam perusahaan.

4.2.2 Pengembangan kepemimpinan

Indikator dari pengembangan kepemimpinan ini adalah :

- 
5. Reaksi (*reactions*)
 - a. Kemampuan suksesor dalam hal afeksi emosional (*emotional affect*)
 - b. Persepsi terhadap kemampuan suksesor dalam nilai praktis (*perceived practical value*)
 6. Proses belajar (*learning*)
 - a. Tingkat pengetahuan suksesor dalam hal bisnis (*knowledge*)
 - b. Mental bisnis (*mental models*)
 - c. Keterampilan yang ditunjukkan dalam bisnis (*skill demonstration*)
 7. Transfer ilmu (*transfer*)
 - a. Kemampuan suksesor dalam hal mengaplikasikan apa yang didupatkannya dalam masa pengembangan ke dalam bisnis yang dilihat dari tingkah laku (*behavior*)
 - b. *self report.*
 8. Hasil (*result*)

Penilaian terhadap suksesor dalam hal

- a. Produktivitas (*productivity gains*)

- b. Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)
- c. Moral karyawan (*employee morale*)
- d. Profit yang didapat ketika suksesor bekerja (*profitability*)

Hasil penelitian yang merupakan hasil jawaban narasumber yaitu 1 orang pemilik, 1 orang suksesor dan 2 orang karyawan Toko Anik terhadap variabel pengembangan kepemimpinan telah dirangkum dan disimpulkan dengan hasil sebagai berikut:



Tabel 4.8

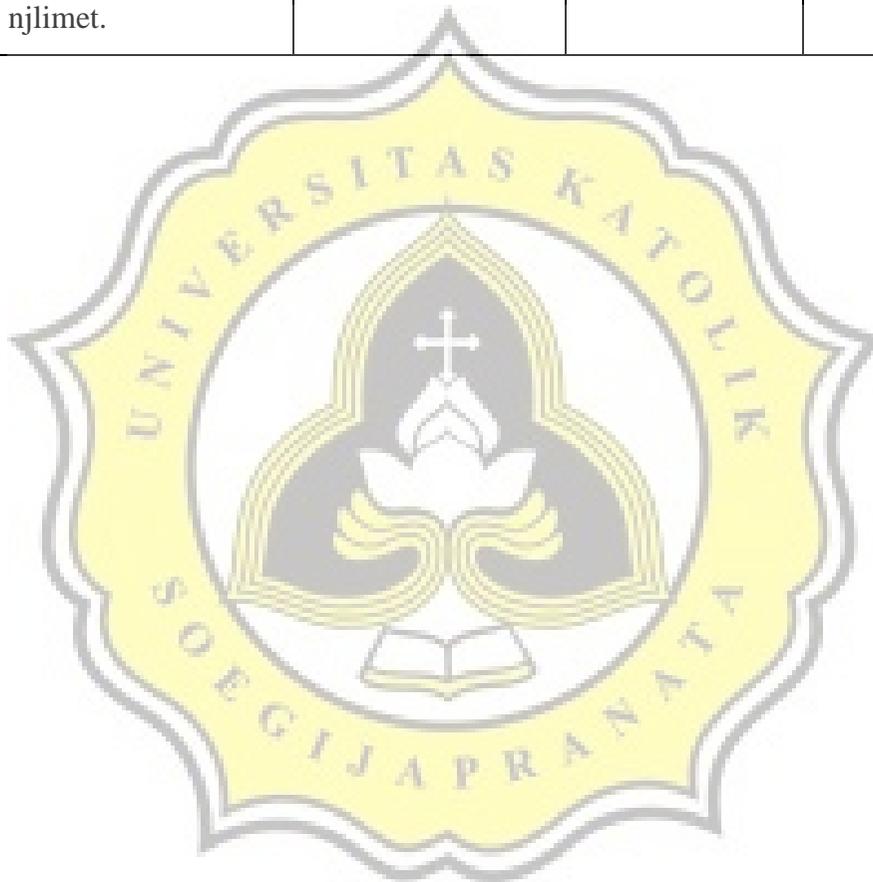
Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator Reaksi (*reactions*)

Item		Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
1a	Apakah suksesor menggunakan emosinya dalam menjalankan perusahaan?	Suksesor selalu menggunakan emosinya dalam menjalankan perusahaan	Suksesor selalu menggunakan emosinya dalam menjalankan perusahaan			Suksesor selalu menggunakan emosinya dalam menjalankan perusahaan
2a	Berikan contoh penggunaan perasaan dalam memimpin perusahaan.	Suksesor selalu memberikan potongan harga kepada konsumen yang memohon potongan, dan juga untuk penjualan dengan sistem bon, suksesor juga	Kadang suksesor berikan keringanan bagi yang membayar dengan sistem tempo, untuk karyawan juga ada yang mau kas bon, tapi ibu selalu tidak			Contoh penggunaan perasaan dalam memimpin perusahaan antara lain adalah: 1. Suksesor selalu memberikan potongan

Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
	<p>seringkali merasa kasihan kepada konsumen yang belum mampu membayar sehingga memberikan kelonggaran</p>	<p>mengijinkan, jadi suksesor pinjami dari uang pribadi suksesor</p>			<p>harga kepada konsumen yang memohon potongan, dan juga untuk penjualan dengan sistem bon</p> <p>2. Suksesor juga seringkali merasa kasihan kepada konsumen yang belum mampu</p>

Item		Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
						membayar sehingga memberikan kelonggaran
1b	Apakah suksesor mampu berpikir secara logis dan praktis?	Mampu, suksesor selalu rasional, walaupun kadang juga masih terlalu pakai perasaan	Ya, suksesor berusaha logis dan tidak berpikir terlalu njlimet			Suksesor mampu berpikir secara logis dan praktis
2b	Apa pentingnya berpikir secara praktis dalam bisnis?	Jadi pentingnya adalah, masalah kecil jangan dibuat besar, selalu cari jalan keluar paling sederhana, semua bisa disederhanakan,	Masalah besar bisa selalu disederhanakan, tidak baik berpikir terlalu rumit, penyelesaiannya terkadang sederhana			Pentingnya berpikir secara praktis dalam bisnis adalah masalah kecil jangan dibuat besar, selalu cari jalan keluar paling sederhana, semua bisa

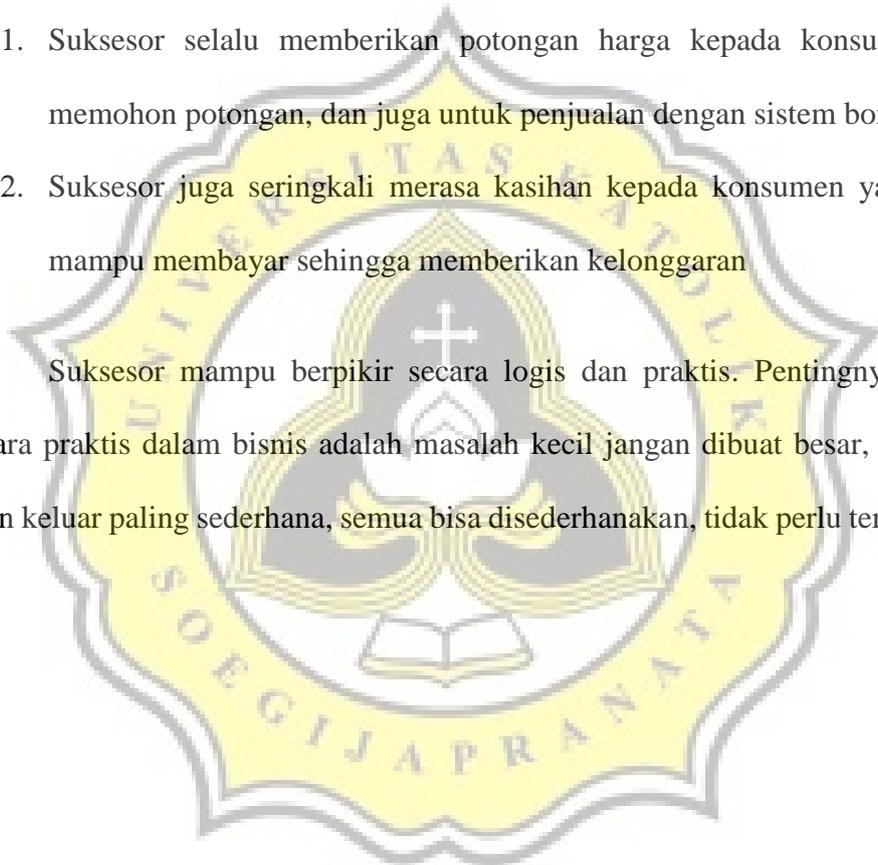
Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
	tidak perlu terlalu njlimet.				disederhanakan, tidak perlu terlalu rumit.



Berdasarkan hasil jawaban narasumber yaitu 1 orang pemilik, 1 orang suksesor dan 2 orang karyawan Toko Anik atas indikator reaksi, maka dapat dianalisis bahwa suksesor selalu menggunakan emosinya dalam menjalankan perusahaan. Contoh penggunaan perasaan dalam memimpin perusahaan antara lain adalah:

1. Suksesor selalu memberikan potongan harga kepada konsumen yang memohon potongan, dan juga untuk penjualan dengan sistem bon
2. Suksesor juga seringkali merasa kasihan kepada konsumen yang belum mampu membayar sehingga memberikan kelonggaran

Suksesor mampu berpikir secara logis dan praktis. Pentingnya berpikir secara praktis dalam bisnis adalah masalah kecil jangan dibuat besar, selalu cari jalan keluar paling sederhana, semua bisa disederhanakan, tidak perlu terlalu rumit.



Tabel 4.9

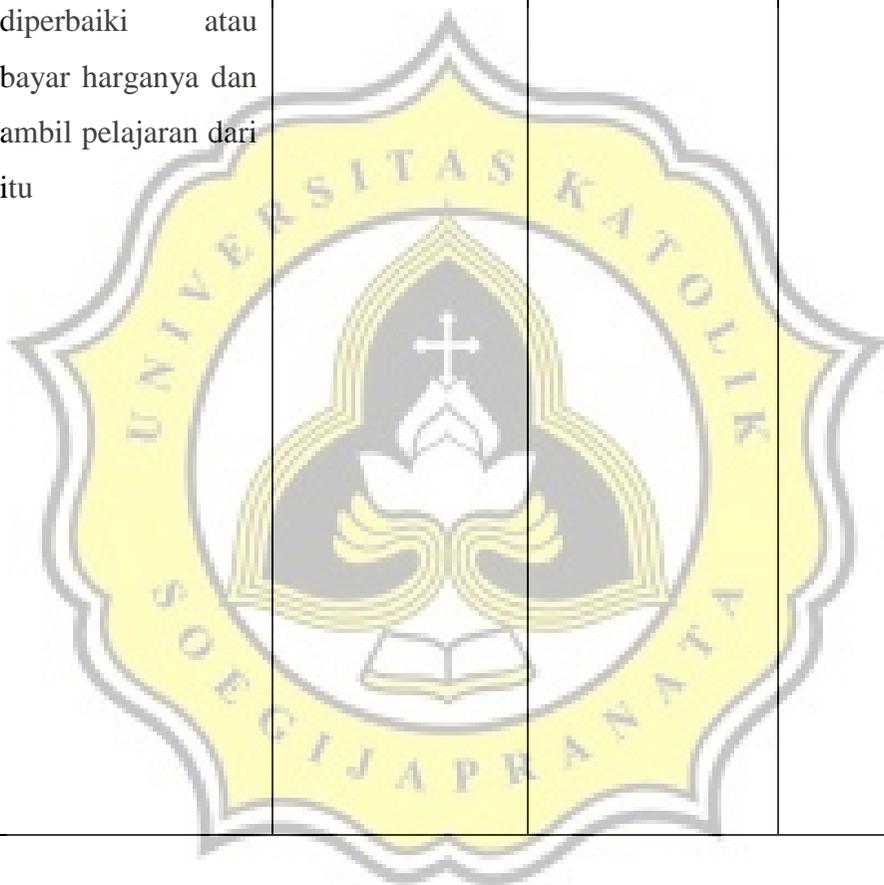
Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator Proses belajar (*learning*)

Item		Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
1a	Apakah suksesor memiliki pengetahuan yang mendalam tentang bisnis?	suksesor tidak memiliki pengetahuan yang mendalam tentang bisnis, suksesor sebelumnya hanya lulusan S1 manajemen, tapi untuk berbisnis yang nyata masih nol, hanya teori tapi praktek dulu tidak bisa. Kalau saat ini sudah lebih	suksesor tidak memiliki pengetahuan yang mendalam tentang bisnis, namun saat ini mulai belajar			Suksesor belum memiliki pengetahuan yang mendalam tentang bisnis. Hal ini dapat terjadi karena suksesor sebelumnya hanya lulusan S1 manajemen, tapi untuk berbisnis yang nyata masih belum ada pengalaman. Saat ini suksesor baru mulai belajar berbisnis secara nyata sehingga

Item		Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
		lumayan pengetahuan bisnisnya, walaupun perlu banyak belajar lagi				pengetahuannya masih diasah.
2a	Darimana suksesor mendapatkan pengetahuan bisnis tersebut?	Suksesor mendapatkan pengetahuan bisnisnya tersebut dari pengalamannya sendiri dan pengalaman yang pemilik tularkan	Dari pengalaman, kalau dari pas kuliah hanya teori saja, penerapannya bisa sangat berbeda, walau dasar juga penting sih, tapi pengalaman yang lebih mengajarkan			Suksesor mendapatkan pengetahuan bisnisnya tersebut dari pengalamannya sendiri dan pengalaman yang ditularkan oleh pemilik.

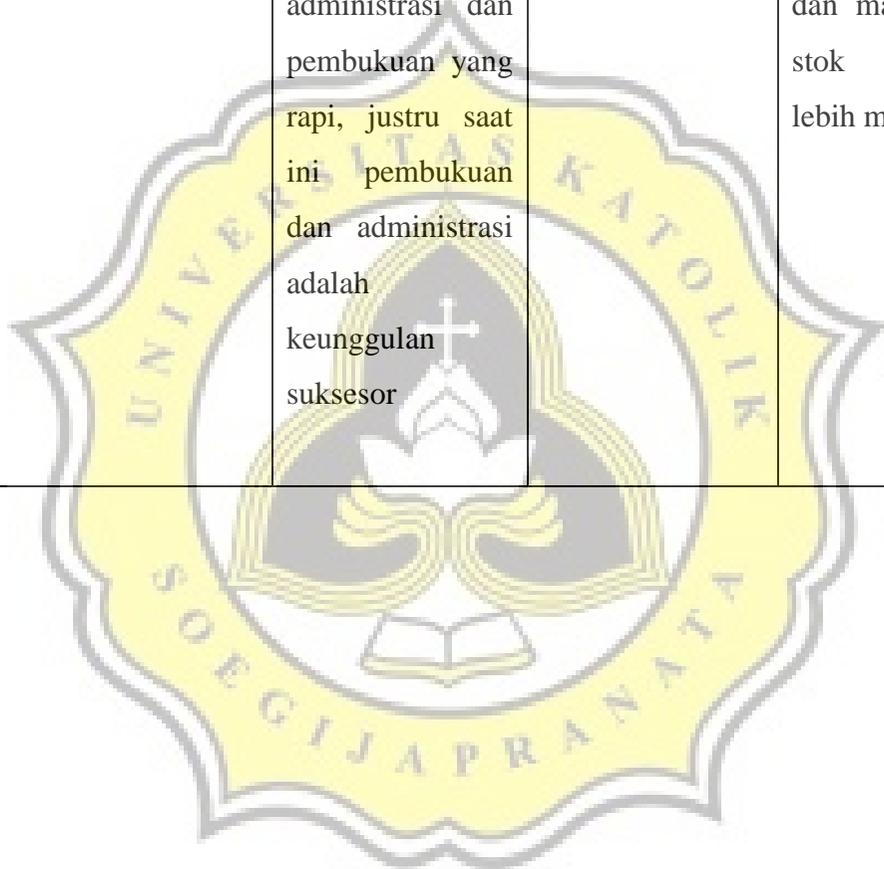
Item		Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
			banyak hal bagi suksesor			
1b	Apakah suksesor memiliki mental bisnis yang baik?	Ya, suksesor tidak mudah goyah ketika mengalami masalah	Ya, menurut suksesor mental suksesor cukup kuat			Suksesor memiliki mental bisnis yang baik karena suksesor tidak mudah goyah ketika mengalami masalah.
2b	Bagaimana cara pendiri melatih mental bisnis suksesor?	Pemilik selalu menekankan mengenai tidak boleh menyerah dalam bisnis, ketika mengalami kesusahan harus berani bangun kembali. Jika membuat	Suksesor selalu diterjunkan untuk mengatasi masalah-masalah di toko Anik tanpa bantuan, jika benar-benar buntu barulah dibantu			Cara Ibu Anik melatih mental bisnis suksesor adalah: <ol style="list-style-type: none"> 1. Selalu menekankan mengenai tidak boleh menyerah dalam bisnis, sehingga ketika mengalami

Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan	
		<p>kesalahan, diperbaiki atau bayar harganya dan ambil pelajaran dari itu</p>				<p>kesusahan harus berani bangun kembali. 2. Suksesor juga diajarkan jika membuat kesalahan, suksesor harus memperbaiki kesalahannya dan mengatasi masalah di toko Anik tanpa bantuan dari pemilik</p>



Item		Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
1c	Apakah suksesor memiliki keterampilan dalam berbisnis?	Ya, suksesor memiliki kelebihan dalam hal pembukuan dan administrasi. Suksesor lebih rapi dibandingkan dengan pemilik sebagai pendahulunya	Ya saat ini sudah lebih baik	Pencatatan, jadi Baruna ini detil sekali dalam mencatat transaksi	Pembukuan, detil dalam mencatat keluar masuk uang dan barang	Suksesor memiliki keterampilan dalam berbisnis terutama kelebihan dalam hal pembukuan dan administrasi. Suksesor juga detil dalam mencatat transaksi terutama transaksi jual beli dan persediaan barang..
2c	Bagaimana bentuk keterampilan bisnis suksesor?	Keterampilan bisnis suksesora adalah dalam hal kerapian pembukuan dan administrasi toko yang lebih teratur	Dulu suksesor paling benci hitungan, tapi ternyata saat ini suksesor paling menyukai	Pencatatan yang handal	Mencatat setiap pesanan dan mendatanya sehingga toko selalu memiliki data mengenai	Keterampilan bisnis suksesora adalah dalam hal kerapian pembukuan dan administrasi toko yang lebih teratur. Bentuk

Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
		<p>hitungannya administrasi dan pembukuan yang rapi, justru saat ini pembukuan dan administrasi adalah keunggulan suksesor</p>		<p>barang keluar dan masuk, jadi stok opname lebih mudah</p>	<p>kerapian pembukuan dan administrasi ini adalah mencatat setiap pesanan dan mendatanya sehingga toko selalu memiliki data mengenai barang keluar dan masuk, jadi stok opname lebih mudah.</p>



Berdasarkan hasil jawaban narasumber yaitu 1 orang pemilik, 1 orang suksesor dan 2 orang karyawan Toko Anik atas indikator proses belajar, maka dapat dianalisis bahwa suksesor belum memiliki pengetahuan yang mendalam tentang bisnis. Hal ini dapat terjadi karena suksesor sebelumnya hanya lulusan S1 manajemen, tapi untuk berbisnis yang nyata masih belum ada pengalaman. Saat ini suksesor baru mulai belajar berbisnis secara nyata sehingga pengetahuannya masih diasah. Suksesor mendapatkan pengetahuan bisnisnya tersebut dari pengalamannya sendiri dan pengalaman yang ditularkan oleh pemilik.

Suksesor memiliki mental bisnis yang baik karena suksesor tidak mudah goyah ketika mengalami masalah. Cara Ibu Anik melatih mental bisnis suksesor adalah:

1. Selalu menekankan mengenai tidak boleh menyerah dalam bisnis, sehingga ketika mengalami kesusahan harus berani bangun kembali.
2. Suksesor juga diajarkan jika membuat kesalahan, suksesor harus memperbaiki kesalahannya dan mengatasi masalah di toko Anik tanpa bantuan dari pemilik.

Suksesor memiliki keterampilan dalam berbisnis terutama kelebihan dalam hal pembukuan dan administrasi. Suksesor juga detil dalam mencatat transaksi terutama transaksi jual beli dan persediaan barang. Keterampilan bisnis suksesor adalah dalam hal kerapian pembukuan dan administrasi toko yang lebih teratur. Bentuk kerapian pembukuan dan administrasi ini adalah mencatat setiap pesanan

dan mendatanya sehingga toko selalu memiliki data mengenai barang keluar dan masuk, jadi stok opname lebih mudah.



Tabel 4.10

Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator Transfer Ilmu (*Transfer*)

Item		Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
1a	Apakah suksesor mampu mengaplikasikan apa yang didapatkannya dalam masa pengembangan ke dalam bisnis?	Suksesor mampu mengaplikasikan apa yang didapatkannya dalam masa pengembangan ke dalam bisnis	Suksesor mampu mengaplikasikan apa yang didapatkannya dalam masa pengembangan ke dalam bisnis			Suksesor mampu mengaplikasikan apa yang didapatkannya dalam masa pengembangan ke dalam bisnis
2a	Apa saja pengembangan yang dilakukan suksesor?	Suksesor mencoba mengembangkan toko dengan cara melakukan komputerisasi, dengan	Saat ini yang sudah mulai adalah sistem penjualan, pembuatan nota dan faktur			Pengembangan yang dilakukan oleh suksesor adalah mulai memperbaiki sistem penjualan, pembuatan nota dan faktur

Item		Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
		komputerisasi, persediaan barang toko juga akan semakin teratur dan dapat tertib administrasi	menggunakan sistem computer. Untuk ke depannya suksesor sedang bekerja sama untuk membuat komputerisasi sistem persediaan.			menggunakan sistem computer serta untuk pengembangan di masa depan adalah komputerisasi sistem persediaan sehingga persediaan barang toko juga akan semakin teratur dan dapat tertib administrasi.
1b	Apakah suksesor selalu membuat catatan bagi dirinya sendiri untuk perbaikan terhadap sistem perusahaan?	Ya, suksesor selalu mencatat mengenai perbaikan yang dapat dilakukan dalam sistem, sebagai contohnya adalah Toko Anik	Ya selalu mencatat hal penting, suksesor masih tahap belajar jadi takut lupa			Suksesor selalu membuat pencatatan bagi dirinya sendiri untuk perbaikan terhadap sistem perusahaan dengan cara mencatat mengenai

Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
	<p>perlu pengaturan dan pengukuran pada produk minyak yang dijual, karena sampai saat ini kontrolnya belum maksimal</p>				<p>perbaikan yang dapat dilakukan dalam sistem, sebagai contohnya adalah Toko Anik perlu pengaturan dan pengukuran pada produk minyak yang dijual, karena sampai saat ini kontrolnya belum maksimal.</p>
2b	<p>Bagaimana cara suksesor mencatat hal penting bagi kemajuan perusahaan?</p>	<p>Suksesor mengamati dan mencatat penjualan produk yang paling laku bagi perusahaan, selain itu juga supplier</p>	<p>Suksesor pilah hal yang penting bagi perusahaan misalnya produk yang paling laku dijual, konsumen yang paling</p>		<p>Cara suksesor mencatat hal penting bagi kemajuan perusahaan adalah dengan cara mengamati dan mencatat penjualan produk yang paling laku</p>

Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
	yang dianggap optimal dan mudah diajak bekerja sama dan pelanggan tetap dari Toko Kelontong Anik	banyak beli, supplier yang bisa konstan supply barang			bagi perusahaan, selain itu juga supplier yang dianggap optimal dan mudah diajak bekerja sama dan pelanggan tetap dari Toko Kelontong Anik yaitu konsumen yang paling banyak melakukan pembelian di Toko Anik dalam periode tertentu.



Berdasarkan hasil jawaban narasumber yaitu 1 orang pemilik, 1 orang suksesor dan 2 orang karyawan Toko Anik atas indikator transfer ilmu, maka dapat dianalisis bahwa suksesor mampu mengaplikasikan apa yang didapatkannya dalam masa pengembangan ke dalam bisnis. Pengembangan yang dilakukan oleh suksesor adalah mulai memperbaiki sistem penjualan, pembuatan nota dan faktur menggunakan sistem computer serta untuk pengembangan di masa depan adalah komputerisasi sistem persediaan sehingga persediaan barang toko juga akan semakin teratur dan dapat tertib administrasi.

Suksesor selalu membuat pencatatan bagi dirinya sendiri untuk perbaikan terhadap sistem perusahaan dengan cara mencatat mengenai perbaikan yang dapat dilakukan dalam sistem, sebagai contohnya adalah Toko Anik perlu pengaturan dan pengukuran pada produk minyak yang dijual, karena sampai saat ini kontrolnya belum maksimal. Cara suksesor mencatat hal penting bagi kemajuan perusahaan adalah dengan cara mengamati dan mencatat penjualan produk yang paling laku bagi perusahaan, selain itu juga supplier yang dianggap optimal dan mudah diajak bekerja sama dan pelanggan tetap dari Toko Kelontong Anik yaitu konsumen yang paling banyak melakukan pembelian di Toko Anik dalam periode tertentu.

Tabel 4.11

Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator Hasil (*Result*)

Item		Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
1a	Apakah suksesor termasuk orang yang produktif? Bagaimana penilaian produktif?	Ya, suksesor selalu bekerja dengan giat, selain itu semenjak enam bulan terakhir omset toko Anik meningkat sebesar 20an%	Ya, suksesor bekerja dari pagi sampai malam, omset juga akhir-akhir ini bisa meningkat	Ya, bekerja sampai malam	Ya, bekerja tak kenal lelah sampai malam	Suksesor termasuk orang yang produktif. Suksesor dikatakan produktif karena bekerja dari pagi hingga malam, selain itu semenjak enam bulan terakhir omset toko Anik meningkat sebesar 20%.
2a	Bagaimana cara suksesor menjaga produktivitasnya?	Suksesor selalu berhati-hati dalam membuat keputusan, misalnya pemesanan barang	Suksesor berusaha melakukan pemesanan secara efektif,			Cara suksesor menjaga produktivitasnya adalah dengan selalu berhati-hati dalam membuat keputusan, misalnya

Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
	<p>disesuaikan dengan kondisi penjualan, suksesor juga memprediksikan barang-barang yang dianggap dapat laku dengan cepat dan juga barang yang dianggap kurang laku. Sehingga stok yang ada di toko juga tidak menumpuk, namun juga tidak kekurangan barang yang dijual</p>	<p>jadi persediaan tidak menumpuk, memilih produk baru yang suksesor prediksi dapat laku di masa depan dan memilih supplier yang mampu mensupply secara konstan</p>			<p>pemesanan barang disesuaikan dengan kondisi penjualan, suksesor juga memprediksikan barang-barang yang dianggap dapat laku dengan cepat dan juga barang yang dianggap kurang laku. Sehingga stok yang ada di toko juga tidak menumpuk, namun juga tidak kekurangan barang yang dijual. Suksesor juga selalu memilih supplier yang mampu mensupply</p>

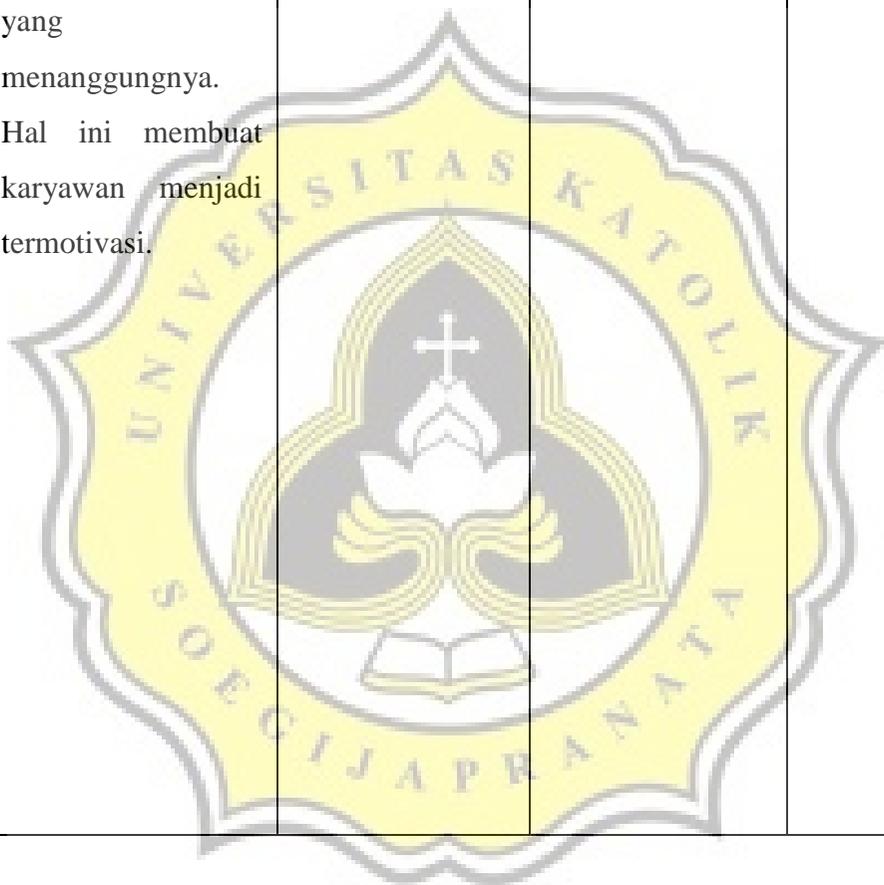
Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan	
					secara konstan kepada toko Anik.	
1b	Apakah suksesor mampu menjaga kepuasan pelanggannya?	Dapat, suksesor selalu melayani pelanggan dengan ramah, pemilik juga selalu mengajarkan kalau kita ada rebut dengan pelanggan, walau kita menang pun tapi pelanggan akan lari, jadi memang sebaiknya kita pintar-pintarnya mengambil hati pelanggan, diberi service yang baik.	Ya, suksesor selalu berusaha memenuhi kebutuhan pelanggan	Ya, karyawan jarang melihat pelanggan marah. Baruna mencoba memberikan yang diinginkan konsumen dengan cepat dan tidak bertele-tele	Ya, karyawan jarang melihat pelanggan marah. Baruna mencoba memberikan yang diinginkan konsumen dengan cepat dan tidak bertele-tele	Suksesor mampu menjaga kepuasan pelanggannya dengan cara : 1. selalu melayani pelanggan dengan ramah, pelanggan selalu diberikan servis yang baik sehingga dapat menjaga hubungan yang baik dnegan pelanggan

Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan	
					<p>2. Suksesor juga selalu berusaha memenuhi kebutuhan pelanggan dengan memberikan yang diinginkan konsumen dengan cepat dan tidak bertele-tele.</p>	
2b	Apakah suksesor mampu membangun hubungan yang baik dengan pelanggan?	Mampu, suksesor berusaha mengingat nama pelanggan yang biasa datang dan juga jenis	Caranya adalah dengan lebih mengenal pelanggan, latar belakang,	Mampu, memang Baruna kurang aktif bicara, tapi mau menyapa dengan ramah	Mampu, memang Baruna kurang aktif bicara, tapi mau	Suksesor mampu membangun hubungan yang baik dengan pelanggan dengan cara berusaha mengingat

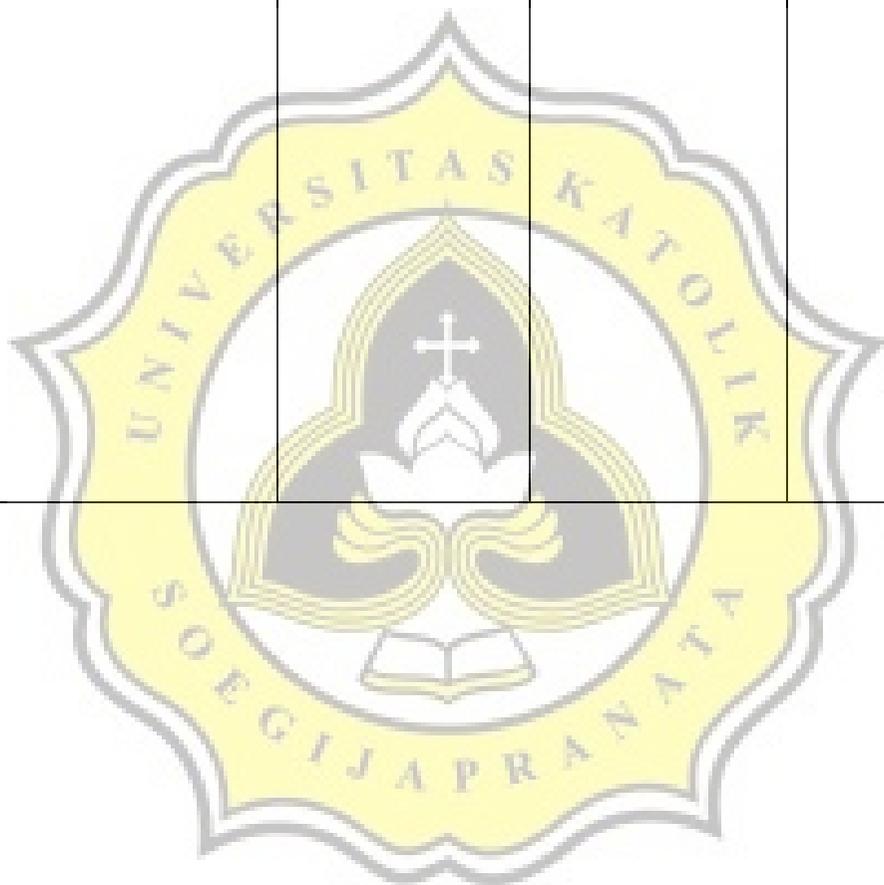
Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
	<p>pesanannya, sehingga ketika datang suksesor selalu menyapa pelanggan tersebut, dan karena sudah hapal jenis pesanannya, maka bisa cepat disiapkan. Kalau pelanggan dilayani ramah dan pesanan cepat disiapkan biasanya mereka akan datang terus.</p>	<p>kebiasaan dan juga perilakunya, sehingga mudah melakukan pendekatan</p>	<p>kepada pelanggan dan menyiapkan pesanan secara cepat</p>	<p>menyapa dengan ramah kepada pelanggan dan menyiapkan pesanan secara cepat</p>	<p>nama pelanggan yang biasa datang dan juga jenis pesanannya, sehingga ketika datang suksesor selalu menyapa pelanggan tersebut, dan karena sudah hapal jenis pesanannya, maka bisa cepat disiapkan. Kalau pelanggan dilayani ramah dan pesanan cepat disiapkan biasanya mereka akan datang terus.</p>

Item		Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
1c	Apakah suksesor mampu memotivasi karyawan Toko Kelontong Anik?	Mampu	Ya kadang-kadang	Mampu	Ya	Suksesor mampu memotivasi karyawan Toko Kelontong Anik
2c	Bagaimana cara suksesor memotivasi karyawan Toko Kelontong Anik?	Biasanya pagi diajak doa bersama dulu, kemudian ada sewaktu-waktu diajak makan bersama ke restoran, suksesor memotivasi karyawan untuk mengambil inisiatif, dan mendorong pengambilan keputusan, jika ada	Paling mudah dengan reward, selain itu suksesor berperan sebagai pendengar, jadi mendengarkan keluhan kesahnya dan juga kritik sarannya sebagai refleksi untuk suksesor juga dalam bekerja	Berdoa bersama, diajak makan bersama, ada gift, kemudian mendorong karyawan mengambil keputusan sendiri	Berdoa bersama, diajak makan bersama, ada gift, kemudian mendorong karyawan mengambil keputusan sendiri	Cara suksesor dalam memotivasi karyawan Toko Kelontong Anik adalah sebagai berikut: <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengajak berdoa bersama dan mengadakan briefing setiap pagi 2. Mengajak karyawan makan bersama ke restoran

Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
	<p>kesalahan, suksesor yang menanggungnya. Hal ini membuat karyawan menjadi termotivasi.</p>				<p>sebagai gift kepada karyawan ketika mencapai prestasi tertentu.</p> <p>3. Suksesor juga berperan sebagai pendengar, jadi mendengarkan keluh kesah dan juga kritik saran karyawan sebagai refleksi untuk suksesor juga dalam bekerja.</p>



Item	Pemilik	Suksesor	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
					<p>4. Suksesor juga selalu mendorong karyawan mengambil keputusan sendiri sehingga membangkitkan kepercayaan diri karyawan.</p>



Berdasarkan hasil jawaban narasumber yaitu 1 orang pemilik, 1 orang suksesor dan 2 orang karyawan Toko Anik atas indikator hasil, maka dapat dianalisis bahwa Suksesor termasuk orang yang produktif. Suksesor dikatakan produktif karena bekerja dari pagi hingga malam, selain itu semenjak enam bulan terakhir omset toko Anik meningkat sebesar 20%. Cara suksesor menjaga produktivitasnya adalah dengan selalu berhati-hati dalam membuat keputusan, misalnya pemesanan barang disesuaikan dengan kondisi penjualan, suksesor juga memprediksikan barang-barang yang dianggap dapat laku dengan cepat dan juga barang yang dianggap kurang laku. Sehingga stok yang ada di toko juga tidak menumpuk, namun juga tidak kekurangan barang yang dijual. Suksesor juga selalu memilih supplier yang mampu mensupply secara konstan kepada toko Anik.

Suksesor mampu menjaga kepuasan pelanggannya dengan cara :

1. selalu melayani pelanggan dengan ramah, pelanggan selalu diberikan servis yang baik sehingga dapat menjaga hubungan yang baik dnegan pelanggan
2. Suksesor juga selalu berusaha memenuhi kebutuhan pelanggan dengan memberikan yang diinginkan konsumen dengan cepat dan tidak bertele-tele.

Suksesor mampu membangun hubungan yang baik dengan pelanggan dengan cara berusaha mengingat nama pelanggan yang biasa datang dan juga jenis pesannya, sehingga ketika datang suksesor selalu menyapa pelanggan tersebut, dan karena sudah hapal jenis pesannya, maka bisa cepat disiapkan. Kalau pelanggan dilayani ramah dan pesanan cepat disiapkan biasanya mereka akan datang terus.

Suksesor mampu memotivasi karyawan Toko Kelontong Anik. Cara suksesor dalam memotivasi karyawan Toko Kelontong Anik adalah sebagai berikut:

1. Mengajak berdoa bersama dan mengadakan briefing setiap pagi
2. Mengajak karyawan makan bersama ke restoran sebagai gift kepada karyawan ketika mencapai prestasi tertentu.
3. Suksesor juga berperan sebagai pendengar, jadi mendengarkan keluhan kesah dan juga kritik saran karyawan sebagai refleksi untuk suksesor juga dalam bekerja.
4. Suksesor juga selalu mendorong karyawan mengambil keputusan sendiri sehingga membangkitkan kepercayaan diri karyawan.

Berdasarkan hasil analisis variabel pengembangan kepemimpinan, maka dapat disimpulkan bahwa suksesor saat ini mampu mengembangkan kepemimpinan dengan menggunakan perasaannya dalam berbisnis dan mampu berpikir secara logis dan praktis dalam bisnis. Dalam indikator proses belajar, suksesor memiliki mental bisnis yang baik dan memiliki keterampilan dalam hal pembukuan dan bisnis. Suksesor juga mampu mengaplikasikan apa yang didapatkannya dalam masa pengembangan ke dalam bisnis yang dilihat dari tingkah laku serta melakukan pencatatan bagi dirinya sendiri untuk pengembangan diri suksesor. Berdasarkan indikator hasil, suksesor merupakan individu yang produktif karena suksesor selalu bekerja dengan giat, dan mampu memenuhi kepuasan pelanggan. Suksesor juga mampu meningkatkan moral karyawan dalam bekerja,

hal ini mampu meningkatkan keuntungan perusahaan hingga 20%. Namun dalam hal pengetahuan bisnis, suksesor masih belum memiliki banyak pengetahuan bisnis karena suksesor baru berpengalaman bekerja di toko Anik saja dan belum pernah bekerja di tempat lain seusai kuliahnya.

