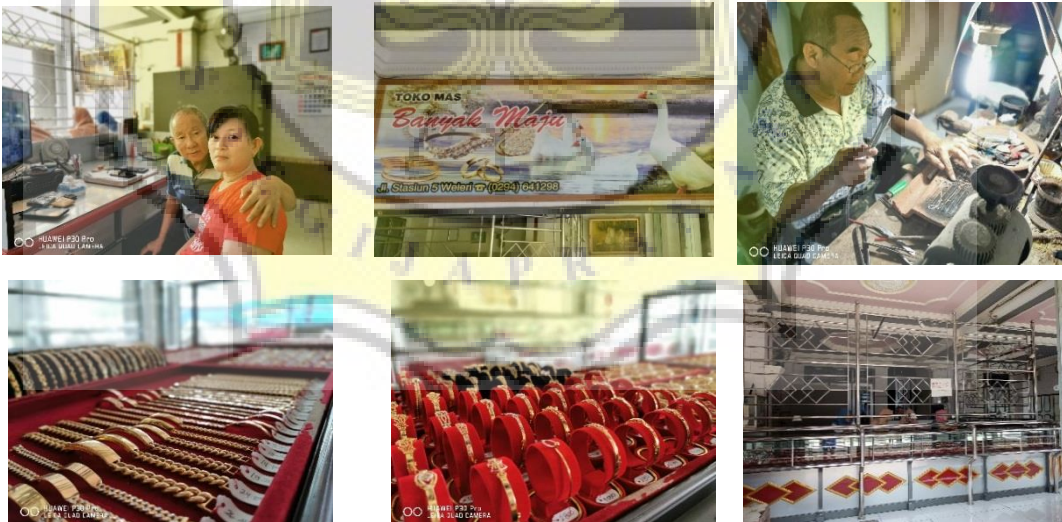


## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

#### 4.1.1 Sejarah Singkat Toko Emas Banyak Maju

Toko Emas Banyak Maju Weleri didirikan oleh Bapak Boedi Mulyono pada tahun 1980. Toko Mas Banyak Maju merupakan bisnis keluarga yang sedang dijalankan oleh generasi kedua yaitu Bapak Pipien Suryantono dan sedang berencana untuk melakukan proses suksesi kepada calon suksesor, yaitu Agustinus Mulyono sebagai generasi ketiga selaku putra pertama dari Bapak Pipien Suryantono. Proses perencanaan suksesi pada Toko Mas Banyak Maju sebagai objek penelitian haruslah sangat matang dan terencana, agar keberlanjutan bisnis sampai di generasi-generasi selanjutnya, karena Bapak Pipien telah berusia lebih dari 50 tahun dan sudah harus mulai mempersiapkan generasi penerus untuk menggantikannya di masa yang akan datang.



#### 4.1.2 Gambaran Umum Responden

Identifikasi kesiapan suksesor Toko Emas Banyak Maju dilakukan dengan mengambil kesimpulan dari jawaban beberapa narasumber yaitu 5 orang, pemilik, istri pemilik, dua orang calon suksesor dan kepala produksi.

**Tabel 4.1**  
**Gambaran Umum Responden**

Keterangan	R1	R2	R3	R4	R5
Nama	Pipien Suryantono	Endang Susilowati	Agustinus Mulyono	Yohanes Budiman	Sudiono
Jabatan	Pemilik/ Suksesor Generasi I	Pendamping Suksesor Generasi I / Istri pemilik	Calon Suksesor I	Calon Suksesor II	Kepala Produksi
Usia	64 tahun	52 tahun	23 tahun	20 tahun	58 tahun
Jenis Kelamin	Laki-laki	Perempuan	Laki-laki	Laki-laki	Laki-laki
Pendidikan	SMA	SMA	SMA	SMA	SMA

#### **4.2 Proses Suksesi Pada Usaha Toko Emas Banyak MajuWeleri**

Perencanaan suksesi dalam penelitian ini didasarkan pada teori Walsh berkaitan dengan pemimpin eksekutif yang profesional dan kompeten, memiliki keterampilan serta komitmen dalam mengelola bisnis. Bertujuan untuk dipersiapkan menjadi generasi selanjutnya dalam posisi manajemen dan dengan pengelolaan yang berkaitan dengan komponen keluarga agar memberikan pengaruh pada kemampuan bisnis keluarga dalam transisi manajemen. Berdasarkan proses sukses menurut teori Walsh tersebut, maka dapat diidentifikasi proses suksesi Toko Emas Banyak Maju sebagai berikut:

##### **4.2.1 Family communication**

Indikator dari *family communication* ini adalah :

1. *Family Council Meeting* a.
2. *Family Business Rules*.

Hasil penelitian yang merupakan hasil jawaban narasumber telah dirangkum dan disimpulkan dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator *Family communication***

Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
<i>Family Council Meeting</i>						
Siapa saja yang ikut dalam family council meeting?	Keluarga yang ikut dalam <i>family business meeting</i> adalah keluarga inti, yaitu ayah (pemilik), ibu (istri) dan 2 orang calon suksesor	Hanya keluarga inti saja, saya, pemilik, dan kedua anak yaitu dua calon suksesor	Seluruh anggota keluarga kami, ayah, ibu, saya dan adik saya	Biasanya kami berempat, ayah, ibu, kakak dan saya		Berdasarkan hasil wawancara, didapatkan bahwa yang ikut dalam family council meeting adalah keluarga inti, yaitu ayah (pemilik), ibu (istri) dan 2 orang calon suksesor.
Apa tujuan dari pertemuan ini?	Pertemuan keluarga biasanya membahas bisnis dan prospek	Tujuan dari pertemuan ini adalah untuk	Pertemuan yang diikuti oleh semua	Untuk memberi gambaran kepada saya		Tujuan dari family council meeting adalah untuk

Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
	bisnis toko emas, kemudian membahas kemampuan calon suksesor dan mengevaluasi kinerja calon suksesor dalam 1 tahun terakhir contohnya adalah pemilik biasanya bertanya kepada calon suksesor mengenai cara kerjanya selama satu tahun terakhir dan memberikan masukan kepada calon suksesor pada area yang kurang.	membahas mengenai kondisi ekonomi terutama yang berhubungan dengan emas dan prospek di masa yang akan datang, selain itu juga untuk membahas mengenai kemampuan calon suksesor saat ini	anggota keluarga untuk membahas masalah suksesi di perusahaan yang diadakan secara internal dan rutin terutama pada saat calon suksesor sudah menjelang umur yang matang	tentang toko mas, tentang ada prospek seperti apa toko mas di masa yang akan datang dan mengevaluasi kemampuan saya		membahas bisnis, kondisi ekonomi terutama yang berhubungan dengan emas dan prospek bisnis toko emas secara internal, kemudian membahas kemampuan calon suksesor dan mengevaluasi kinerja calon suksesor dalam 1 tahun terakhir contohnya adalah pemilik biasanya

Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
						bertanya kepada calon suksesor mengenai cara kerjanya selama satu tahun terakhir dan memberikan masukan kepada calon suksesor pada area yang kurang.
Apakah dalam satu tahun, keluarga memberikan paparan mengenai perusahaan?	Kita mencoba untuk mengevaluasi mengenai perusahaan, prospek bisnis toko mas ini seperti apa dan terutama memberikan gambaran kepada calon suksesor mengenai kemampuan	Ya, kita berdiskusi mengenai apa yang telah dilakukan dalam satu tahun terakhir ini dan apa yang perlu diperbaiki terutama	Ya, keluarga memberikan paparan mengenai perusahaan, keluarga memberikan gambaran	Ya, memaparkan mengenai kondisi perusahaan dalam satu tahun dan evaluasi		Keluarga memberikan paparan mengenai perusahaan dalam satu tahun untuk mengevaluasi mengenai perusahaan,

Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
	apa yang masih perlu dimiliki calon suksesor	dari kemampuan calon suksesor	mengenai prospek perusahaan, kami saling berbagi informasi mengenai toko mas, prospek untuk jangka panjang dan apa yang perlu dipersiapkan untuk mencapainya.	kemampuan calon suksesor setahun terakhir		prospek bisnis toko mas ini dalam jangka panjang seperti apa dan terutama memberikan gambaran kepada calon suksesor mengenai kemampuan apa yang masih perlu dimiliki calon suksesor
Apakah dalam setahun selain memberikan	Biasanya kita juga selain memaparkan, kita juga memberikan	Biasanya pemilik memberikan evaluasi terhadap	Pemilik selain memberikan gambaran	Ya, memberikan pengenalan bagi		Keluarga dalam setahun selain memberikan

Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
paparan mengenai perusahaan, keluarga juga memberikan pengenalan terhadap calon suksesor?	pengenalan berupa evaluasi kemampuan calon suksesor. Kriteria suksesor yang baik menurut saya adalah mampu menguasai operasional toko emas yaitu bisa melakukan pembelian bahan baku (emas), bisa menilai kadar emas (padat), bisa menghitung penyusutan kadar rosok, bisa melakukan reparasi sendiri ketika tidak ada teknisi di tempat.	calon suksesor, tentang kemampuan apa saja yang masih kurang dan dari kriteria untuk menjalankan toko mas apa saja yang masih kurang.	mengenai kondisi toko mas kepada calon suksesor juga memberikan evaluasi bagi kemampuan dari calon suksesor, misalnya untuk saya adalah mengenai cara menghitung kadar emas tanpa surat	calon suksesor mengenai kondisi toko mas, cara kerjanya dan apa yang diperlukan untuk dapat meneruskan usaha toko mas ini		paparan mengenai perusahaan, juga diberikan pengenalan terhadap calon suksesor berupa evaluasi kemampuan calon suksesor. Kriteria suksesor yang baik menurut saya adalah mampu menguasai operasional toko emas yaitu bisa melakukan pembelian bahan



Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
						baku (emas), bisa menilai kadar emas (padat), bisa menghitung penyusutan kadar rosok, bisa melakukan reparasi sendiri ketika tidak ada teknisi di tempat.
Apa saja peraturan yang tertulis dan tidak tertulis yang ada di perusahaan?	Peraturan tertulis yang ada di toko mas Banyak Maju adalah datang satu jam sebelum toko buka (jam 7.00), mempersiapkan toko sebelum toko dibuka.	Setahu saya, berangkat tepat waktu, jam 7 sampai toko dan mulai bersih-bersih toko. Peraturan	Peraturan tertulis, adalah datang satu jam sebelum toko buka, peraturan tidak tertulis adalah	Peraturan tertulisnya adalah datang tepat waktu satu jam sebelum buka. Peraturan tidak tertulisnya		Peraturan tertulis yang ada di toko mas Banyak Maju adalah datang satu jam sebelum toko buka (jam 7.00), mempersiapkan



Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
	Peraturan tidak tertulis: menghormati pemilik perusahaan dalam bekerja.	tidak tertulis, tidak boleh merokok.	tidak boleh merokok di dalam toko, tidak boleh mengkonsumsi alcohol dan narkoba dan juga saling menghormati.	tidak boleh merokok di toko mas.		toko sebelum toko dibuka. Peraturan tidak tertulis: tidak boleh merokok di dalam toko, tidak boleh mengkonsumsi alcohol dan narkoba dan menghormati pemilik perusahaan dalam bekerja.
Jika peraturan tidak diikuti oleh anggota keluarga, apakah ada	Jika peraturan tidak diikuti oleh anggota keluarga saat ini belum ada aturan reward dan	Saat ini tidak ada reward/punishment	Sampai saat ini belum ada yang tertulis, paling saya ditegur karena	Belum ada		Jika peraturan tidak diikuti oleh anggota keluarga saat ini belum ada aturan reward dan

Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
reward/pubishment?	punishment, hanya teguran saja.		terlambat datang, kalau adik karena masih banyak kuliah jadi dipahami			punishment, hanya teguran saja.
Siapa saja yang wajib mengikutinya?	Karyawan dan keluarga pemilik	Karyawan, pemilik, calon suksesor	Pemilik, keluarga dan karyawan	Karyawan dan keluarga		Peraturan wajib diikuti oleh Pemilik, keluarga dan karyawan

Berdasarkan hasil jawaban narasumber, didapatkan bahwa yang ikut dalam family council meeting adalah keluarga inti, yaitu ayah (pemilik), ibu (istri) dan 2 orang calon suksesor. Tujuan dari family council meeting adalah untuk membahas bisnis, kondisi ekonomi terutama yang berhubungan dengan emas dan prospek bisnis toko emas secara internal, kemudian membahas kemampuan calon suksesor dan mengevaluasi kinerja calon suksesor dalam 1 tahun terakhir contohnya adalah pemilik biasanya bertanya kepada calon suksesor mengenai cara kerjanya selama satu tahun terakhir dan memberikan masukan kepada calon suksesor pada area yang kurang. Keluarga memberikan paparan mengenai perusahaan dalam satu tahun untuk mengevaluasi mengenai perusahaan, prospek bisnis toko mas ini dalam jangka panjang seperti apa dan terutama memberikan gambaran kepada calon suksesor mengenai kemampuan apa yang masih perlu dimiliki calon suksesor. Contohnya adalah prediksi pasar emas pada tahun depan yang menunjukkan peningkatan atau penurunan dan juga kemampuan calon suksesor dalam penilaian kadar emas dan pemilahan perhiasan emas yang dibeli.

Keluarga dalam setahun selain memberikan paparan mengenai perusahaan, juga diberikan pengenalan terhadap calon suksesor berupa evaluasi kemampuan calon suksesor. Kriteria suksesor yang baik sebagai contohnya adalah mampu menguasai operasional toko emas yaitu bisa melakukan pembelian bahan baku (emas), bisa menilai kadar emas (padat), bisa menghitung penyusutan kadar rosok, bisa melakukan reparasi sendiri ketika tidak ada teknisi di tempat.

Peraturan tertulis yang ada di toko mas Banyak Maju adalah datang satu jam sebelum toko buka (jam 7.00), mempersiapkan toko sebelum toko dibuka. Peraturan tidak tertulis adalah tidak boleh merokok di dalam toko, tidak boleh mengkonsumsi alkohol dan narkoba dan menghormati pemilik perusahaan dalam bekerja. Peraturan wajib diikuti oleh Pemilik, keluarga dan karyawan. Namun jika peraturan tidak diikuti oleh anggota keluarga saat ini belum ada aturan reward dan punishment, hanya teguran saja.

#### **4.2.2 Grooming successor**

Indikator dari *grooming successor* ini adalah :

1. *Management succession timeline.*
2. Keterampilan bisnis yang dibutuhkan.
3. Penentuan kriteria.
4. *Performance assessment.*

Hasil penelitian yang merupakan hasil jawaban narasumber terhadap variabel *grooming successor* telah dirangkum dan disimpulkan dengan hasil sebagai berikut:



**Tabel 4.3**

**Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator *Grooming successor***

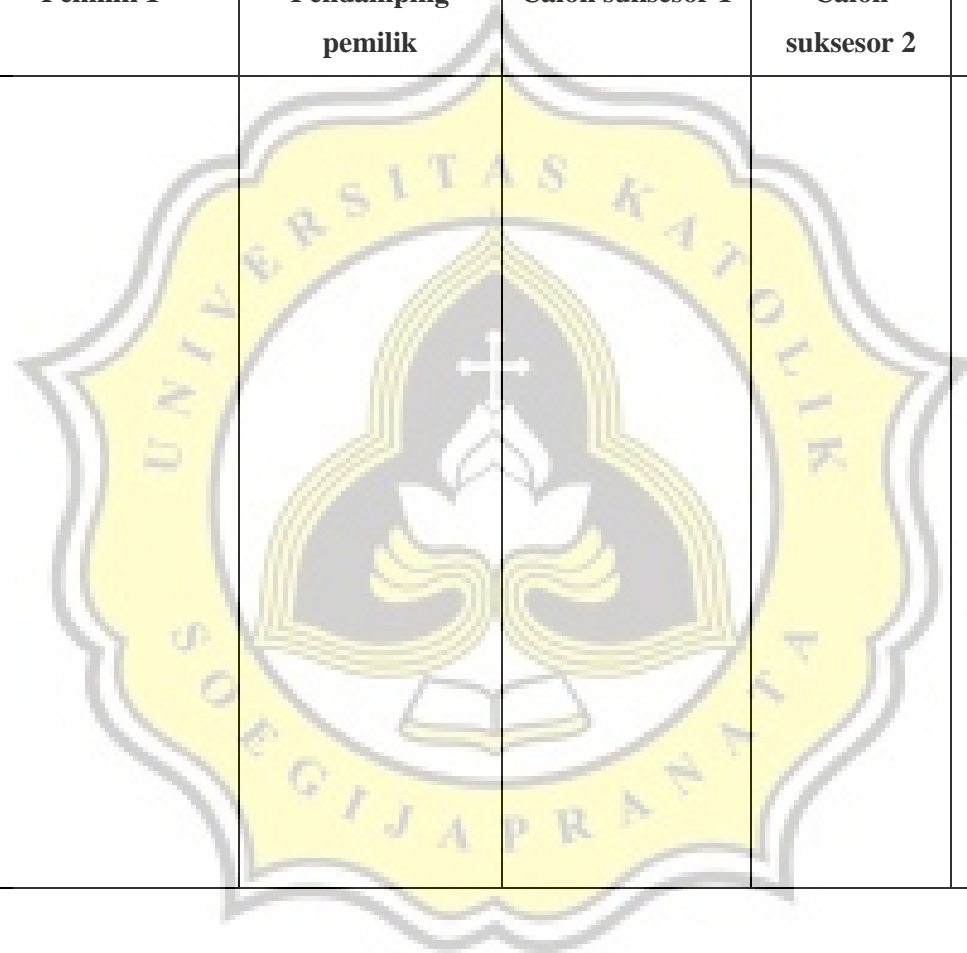
Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
<i>Management succession timeline</i>						
Apakah saat ini suksesor sudah siap mengambil alih perusahaan? Berikan alasannya	Saat ini kedua calon suksesor belum siap mengambil alih perusahaan, alasannya adalah calon suksesor pertama sebenarnya sudah lebih siap, namun perlu banyak pengalaman mungkin 5-10 tahun lagi dan secara konsisten perlu	Menurut saya sudah siap, calon suksesor terutama calon suksesor pertama sudah cukup dewasa usianya, saat ini sudah berpengalaman hampir 8 tahun bekerja membantu pemilik di toko mas, semestinya	Saya saat ini merasa sudah siap, tapi perlu banyak belajar lagi mengenai hal-hal teknis, terutama tentang penilaian kadar emas yang dijual ke toko tapi tidak memiliki surat. Disitu saya masih kurang berpengalaman	Belum, saya baru dua tahun ini saja benar-benar aktif membantu di toko mas, secara pengalaman saya jauh kalah dari kakak saya yang sudah 7-8 tahun		Saat ini kedua calon suksesor belum siap mengambil alih perusahaan, alasannya adalah calon suksesor pertama sebenarnya sudah lebih

Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
	berlatih terutama untuk menganalisis beda kadar emas ketika ada perhiasan emas yang dijual tanpa memiliki surat, selain itu calon suksesor pertama juga perlu memiliki kehati-hatian dalam penentuan harga sehingga tidak terlalu tinggi memberikan harga beli kepada konsumen yang menjual	sudah cukup berpengalaman.	untuk menentukan apakah emasnya itu sepuhan saja atau memang solid hingga dalam.	bekerja di toko mas		siap, namun perlu banyak pengalaman mungkin 5-10 tahun lagi dan secara konsisten perlu berlatih terutama untuk menganalisis beda kadar emas ketika ada perhiasan emas yang dijual tanpa memiliki

Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
	perhiasannya. Untuk calon suksesor kedua, masih terlalu muda, dan juga baru saja memulai membantu di toko mas Banyak Maju, jadi secara pengalaman masih jauh dengan calon suksesor pertama.					surat, selain itu calon suksesor pertama juga perlu memiliki kehati-hatian dalam penentuan harga sehingga tidak terlalu tinggi memberikan harga beli kepada konsumen

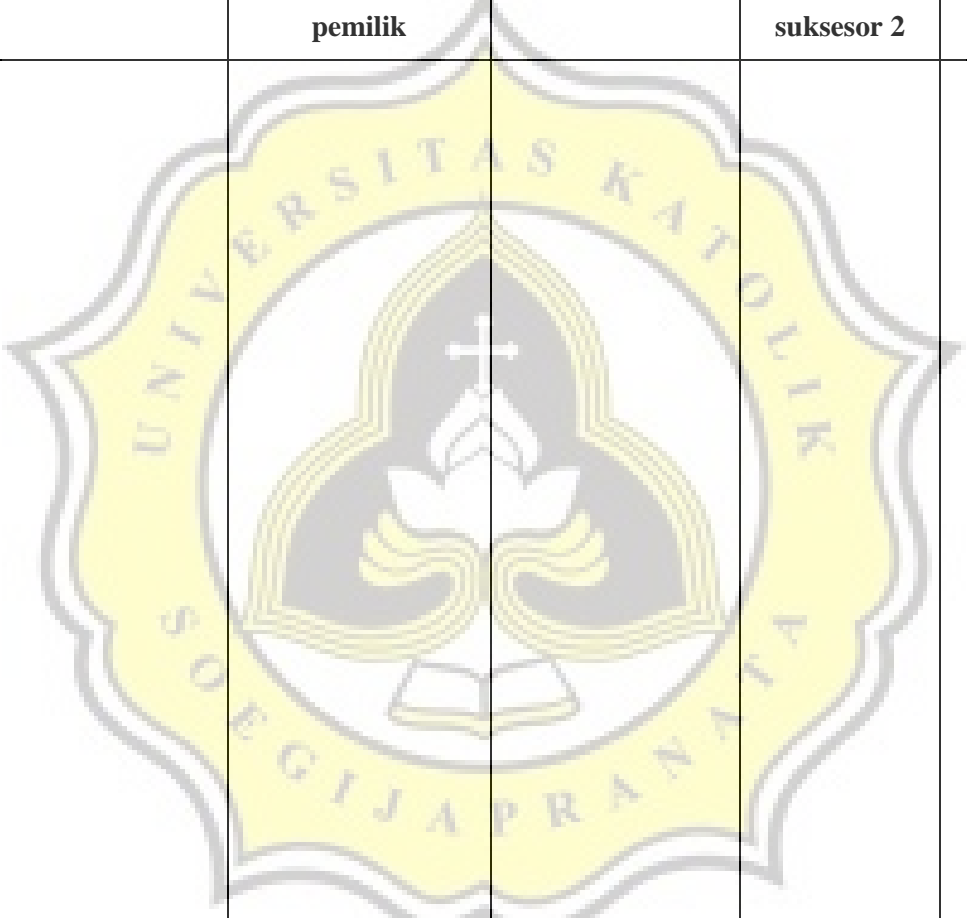


Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
						<p>yang menjual perhiasannya. Untuk calon suksesor kedua, masih terlalu muda, dan juga baru saja memulai membantu di toko mas</p> <p>Banyak Maju, jadi secara pengalaman masih jauh dengan calon</p>



Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
						suksesor pertama.
Menurut Anda kapan suksesor dapat siap memimpin perusahaan? Berikan alasannya	Menurut saya paling tidak sekitar 5 tahun lagi, karena pada 5 tahun ke depan, calon suksesor pertama akan berada pada usia yang matang untuk memimpin perusahaan dan saya akan membimbingnya hingga mendapatkan pengalaman cukup banyak sehingga	Kalau sampai benar-benar dilepas, ya mungkin 5 tahunan mungkin atau 10 tahunan lagi. Pemilik memang ingin untuk pensiun tapi kelihatannya tidak mungkin benar-benar melepas secara langsung toko masnya yang dirintis dari muda dulu.	Mungkin sekitar 3-5 tahun lagi, alasannya adalah saat ini saya butuh lebih banyak pengalaman, jadi saya harus lebih sering berada di toko. Dengan begitu saya bisa melihat lebih banyak lagi mengenai variasi emas yang dijual dan mendapat feel	Wah masih lama, 10/15 tahunan mungkin, saya masih belum menguasai banyak bagian dari toko mas, sementara ini bantu-bantu dulu		Suksesor dapat siap memimpin perusahaan sekitar 5 tahun lagi, karena pada 5 tahun ke depan, calon suksesor pertama akan berada pada usia yang matang untuk memimpin

Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
	dalam kurun waktu itu sudah siap mengemban tanggung jawab, selain itu rencana saya dalam lima tahun ke depan mulai akan melepas toko mas ke calon suksesor pertama.		yang tepat untuk menilai kadar emas yang tepat.			perusahaan dan akan dibimbing oleh pemilik terutama dalam hal bisa melihat lebih banyak lagi mengenai variasi emas yang dijual dan mendapat feel yang tepat untuk menilai kadar emas yang

Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
						<p>tepat hingga mendapatkan pengalaman cukup banyak sehingga dalam kurun waktu itu sudah siap mengemban tanggung jawab, selain itu rencana saya dalam lima tahun ke depan mulai akan melepas toko mas ke</p>

Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
						calon suksesor pertama. Untuk calon suksesor kedua dirasakan masih jauh, mungkin lebih dari 10 tahun hingga siap.
Keterampilan apa saja yang harus dimiliki oleh suksesor?	Keterampilan yang harus dimiliki oleh calon suksesor adalah bisa melakukan	Saya tidak ikut dalam perusahaan jadi kurang paham, setahu saya ya bisa memberi nilai jual	Keterampilan yang diperlukan adalah bisa beli bahan baku emas (ciok kim),	Keterampilan menilai emas bahan, menilai perhiasan yang akan	Keterampilannya menilai perhiasan yang dijual ke toko seperti kadar	Keterampilan yang harus dimiliki oleh calon suksesor

Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
	pembelian bahan baku (emas), bisa menilai kadar emas (padat), bisa menghitung penyusutan kadar rosok, bisa melakukan reparasi sendiri ketika tidak ada teknisi di tempat, memberi potongan harga jual kembali, mampu membedakan kadar emas (75, 21k, 916) tanpa melihat surat.	pada perhiasan, bisa menaksir harga emas yang dijual ke toko, bisa menaksir kadar emas yang dijual di toko.	mengetahui cara menilai kadar emas, bisa melakukan pembetulan atau reparasi sendiri, bisa menilai rosok, bisa memberi harga jual lagi, dan bisa membedakan kadar emas apakah itu 21 karat, 75% atau 916 ketika tidak ada suratnya	dijual, kemampuan membuat perhiasan dan mereparasinya	emasnya biasanya juga yang tanpa surat, bisa reparasi sendiri, bisa tahu cara hitung kerusakan dan biaya reparasinya, memberi harga jual	adalah bisa melakukan pembelian bahan baku (emas), bisa menilai kadar emas (padat), bisa menghitung penyusutan kadar rosok, bisa melakukan reparasi sendiri ketika tidak ada teknisi di

Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
						tempat, memberi potongan harga jual kembali, mampu membedakan kadar emas apakah itu 21 karat, 75% atau 916 tanpa melihat surat atau dijual tanpa surat.
Apakah saat ini ada kesenjangan antara	Untuk calon suksesor pertama,	Kalau dari cerita pemilik, seharusnya	Masih ada, saya belum terlalu ahli	Ada banyak, saat ini belum	Setahu saya calon suksesor	Kesenjangan antara

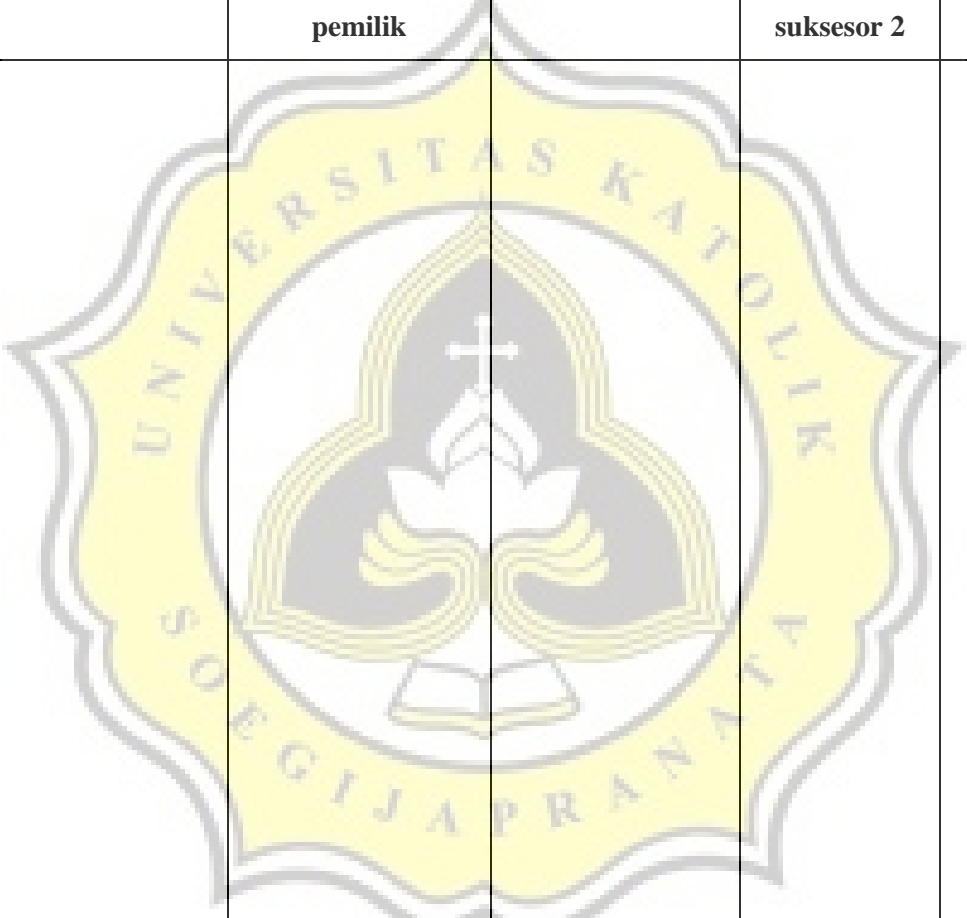


Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
kemampuan yang harus dimiliki suksesor dengan kemampuan yang sudah dimilikinya?Berikan contohnya	sudah memiliki kemampuan untuk melakukan pembelian bahan baku (emas), bisa menilai kadar emas (padat), bisa menghitung penyusutan kadar rosok, bisa melakukan reparasi sendiri ketika tidak ada teknisi di tempat, memberi potongan harga jual kembali. Namun kesenjangan kemampuan calon	calon suksesor pertama sudah baik, kalau calon suksesor kedua masih kurang berpengalaman sehingga sering membuat kesalahan terutama terlalu murah menjual perhiasan kepada konsumen.	membedakan terutama yang 21 karat dan 916, karena terkadang perbedaannya tipis namun harga belinya berbeda, jadi saya butuh lebih cermat lagi sehingga tidak salah memberi harga, sebab ini menyangkut kepercayaan.	bisa menilai kadar emas yang padat, kemudian untuk rosok saya juga kurang bisa menilainya, saya belum bisa melakukan reparasi sendiri dan terutama ketika ada perhiasan dijual tanpa	pertama sudah cukup baik, kalau calon suksesor kedua menurut saya masih belum bisa untuk menilai kadar emas yang dijual, belum bisa mereparasi dan terutama belum bisa menghitung harga jual yang	kemampuan yang harus dimiliki suksesor dengan kemampuan yang sudah dimiliki calon suksesor masih ada. Untuk calon suksesor pertama, sudah memiliki kemampuan untuk

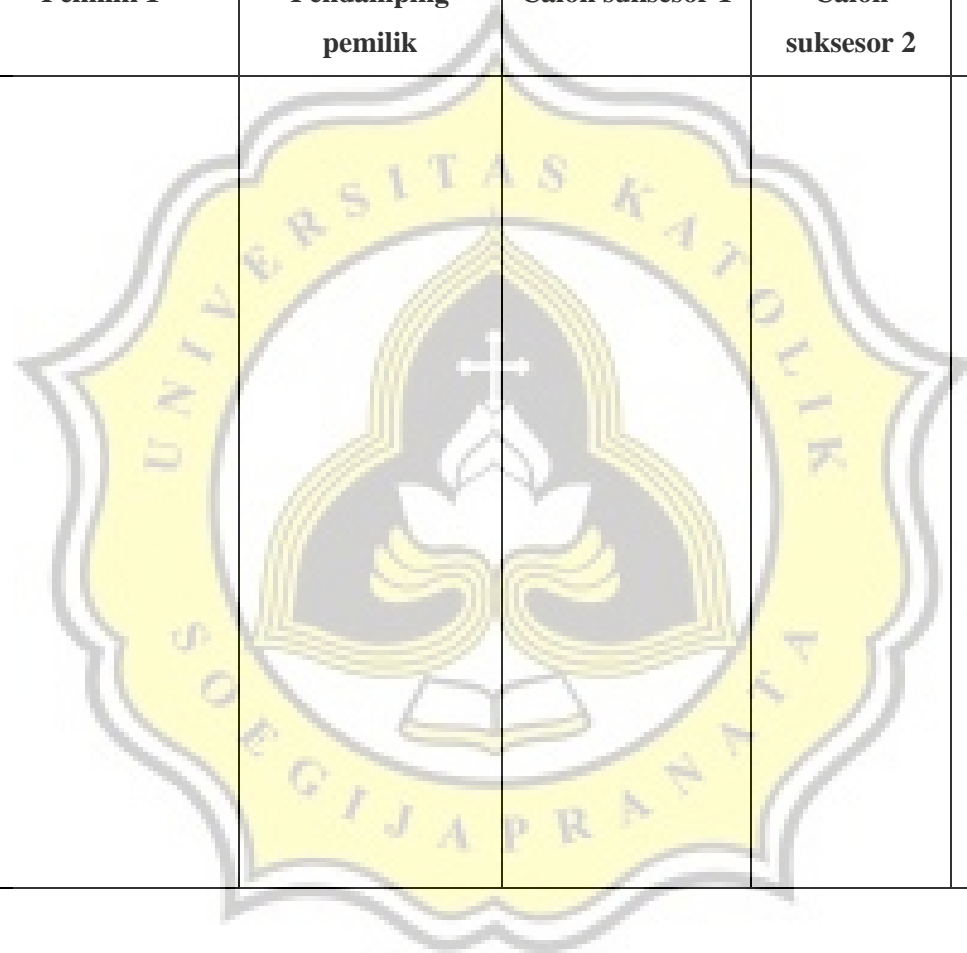
Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
	<p>suksesor pertama adalah masih belum mampu secara konsisten membedakan kadar emas (75, 21k, 916) tanpa melihat surat. Untuk calon suksesor kedua, sudah memiliki kemampuan untuk melakukan pembelian bahan baku (emas). Namun karena pengalaman calon suksesor kedua masih kurang, maka</p>			<p>surat saya belum bisa menilainya.</p>		<p>melakukan pembelian bahan baku (emas), bisa menilai kadar emas (padat), bisa menghitung penyusutan kadar rosok, bisa melakukan reparasi sendiri ketika tidak ada teknisi di tempat,</p>

Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
	<p>saat ini masih belum bisa menilai kadar emas (padat), belum bisa menghitung penyusutan kadar rosok, belum bisa melakukan reparasi sendiri ketika tidak ada teknisi di tempat, memberi potongan harga jual kembali, dan belum mampu membedakan kadar emas (75, 21k, 916) tanpa melihat surat.</p>					<p>memberi potongan harga jual kembali. Namun kesenjangan kemampuan calon suksesor pertama adalah masih belum mampu secara konsisten membedakan kadar emas</p>

Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
						(75, 21k, 916) tanpa melihat surat. Untuk calon suksesor kedua, sudah memiliki kemampuan untuk melakukan pembelian bahan baku (emas). Namun karena pengalaman calon

Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
						<p>suksesor kedua masih kurang, maka saat ini masih belum bisa menilai kadar emas (padat), belum bisa menghitung penyusutan kadar rosok, belum bisa melakukan reparasi sendiri ketika tidak ada teknisi di</p>

Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
						tempat, memberi potongan harga jual kembali, dan belum mampu membedakan kadar emas (75, 21k, 916) tanpa melihat surat contohnya terlalu murah menjual perhiasan

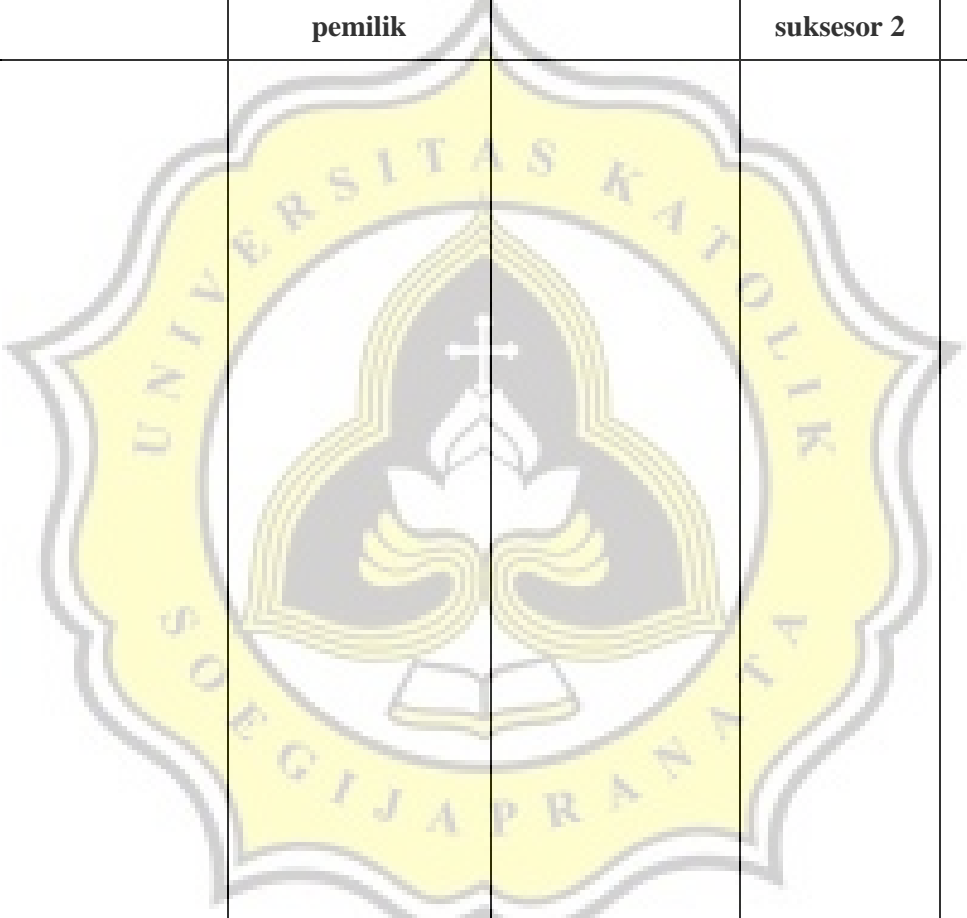


Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
						kepada konsumen.
Apa yang perlu dilakukan oleh suksesor untuk mampu memiliki keterampilan bisnis tersebut?	Suksesor perlu waktu untuk membiasakan diri dalam membedakan kadar emas (75, 21k, 916) tanpa melihat surat, sekitar 5 tahunan, kemampuan ini tidak bisa hanya belajar teorinya saja, harus berdasarkan pengalaman, semakin sering melihat di toko mas,	Belajar lagi dari pengalaman, lebih sering mengamati cara kerja pemilik jadi tahu standar yang tepat untuk menaksir emas	Saya perlu untuk mengasah pengalaman lagi, banyak melihat pemilik caranya bagaimana membedakannya, terkadang pemilik juga Cuma pakai feeling, tapi instingnya memang sudah terasah sebab sudah sering lihat barang sejenis.	Banyak-banyak di toko mas, mengamati dari pemilik dan kakak ketika menilai emas.	Perlu banyak pengalaman, jadi mengamati cara kerja kami dan pemilik	Yang perlu dilakukan oleh suksesor untuk mampu memiliki keterampilan bisnis tersebut adalah calon suksesor perlu waktu untuk membiasakan diri dalam membedakan



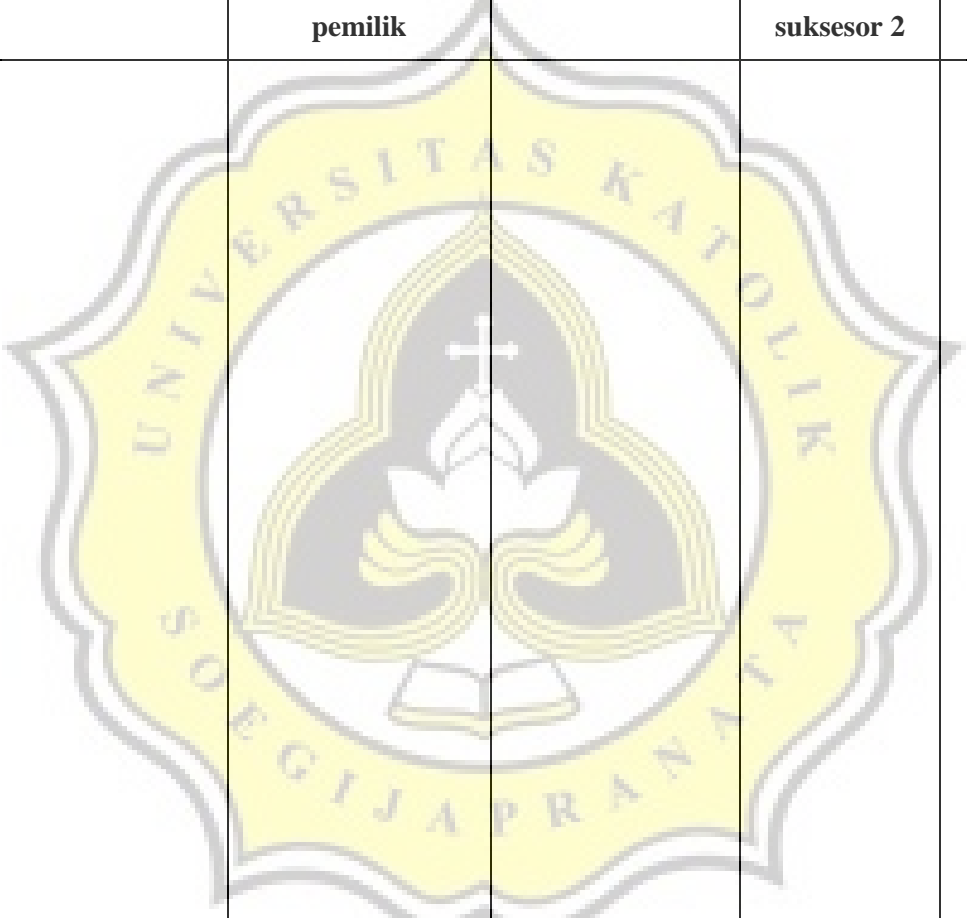
Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
	semakin banyak yang dipelajari. Sebab tidak ada formula paten, banyak kasus yang walaupun pada saat esek-esek di batu hitam menunjukkan kualitas sama, tapi dari pengamatan visual didapatkan adanya perbedaan yang tidak dapat diidentifikasi oleh alat. Hal ini membutuhkan pengalaman,					kadar emas (75, 21k, 916) tanpa melihat surat, sekitar 5 tahunan, kemampuan ini tidak bisa hanya belajar teorinya saja, harus berdasarkan pengalaman dan feeling serta kebiasaan, semakin sering

Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
	semakin sering calon suksesor melihatnya, maka semakin mudah mengidentifikasi kadar emas.					melihat di toko mas, semakin banyak yang dipelajari. Sebab tidak ada formula paten, banyak kasus yang walaupun pada saat esek-esek di batu hitam menunjukkan kualitas sama, tapi dari

Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
						<p>pengamatan visual didapatkan adanya perbedaan yang tidak dapat diidentifikasi oleh alat. Hal ini membutuhkan pengalaman, semakin sering calon suksesor melihatnya,</p>

Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
						maka semakin mudah mengidentifikasi kadar emas.
Apakah dengan usia calon suksesor saat ini, calon suksesor dipandang sudah siap secara mental untuk memimpin perusahaan? Berikan alasannya	Menurut saya saat ini calon suksesor belum siap secara mental untuk memimpin perusahaan, karena saat ini masih terlalu muda, terkadang masih terburu-buru ambil keputusan, sebagai contohnya	Sudah, sudah dewasa dan siap menikah juga, jadi seharusnya sudah siap memimpin perusahaan.	Saya merasa sudah siap karena sudah beranjak dewasa, namun pemilik menilai saya masih kurang siap sebab dipandang masih grusa grusu	Belum, saya masih kurang siap, alasannya pengalaman masih belum banyak, takutnya malah kacau kalau saya ambil alih.	Calon suksesor pertama menurut saya sudah matang, sudah dewasa dan bisa ambil keputusan dengan kepala dingin. Untuk calon suksesor kedua menurut saya masih	Dengan usia calon suksesor saat ini, calon suksesor dipandang belum siap secara mental untuk memimpin perusahaan,

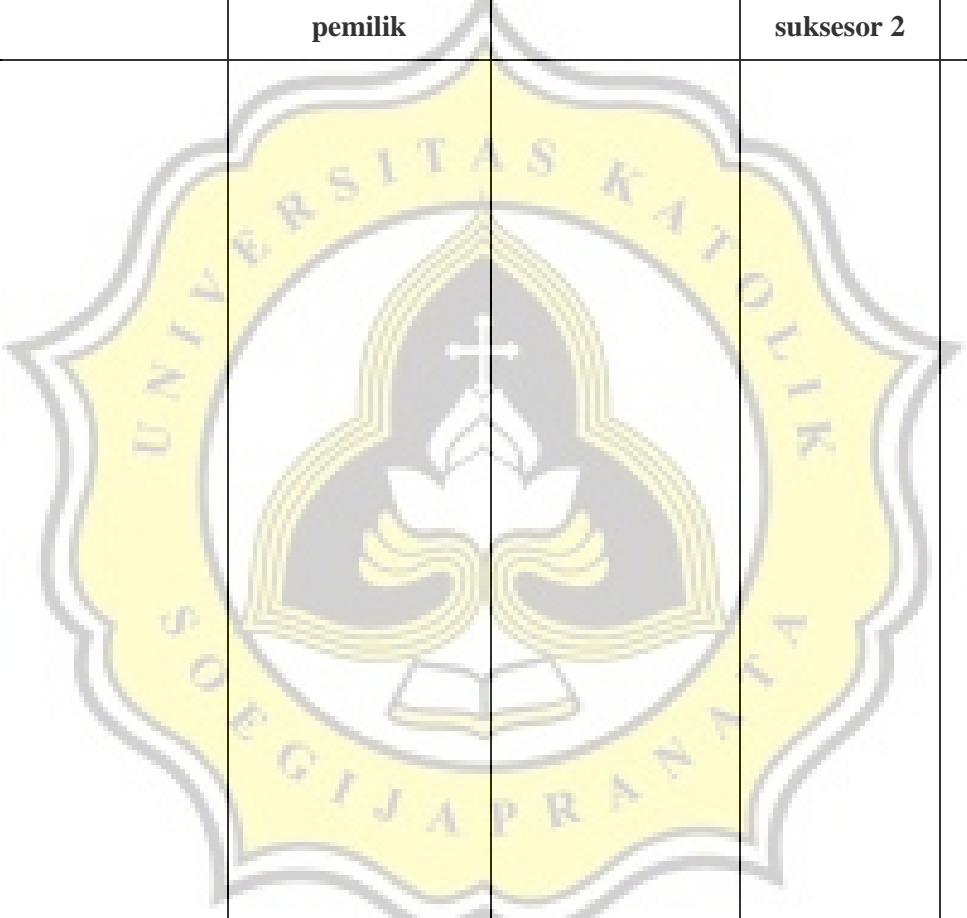
Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
	memberi harga kembalian terlalu murah atau terlalu mahal.				tergantung moodnya, jadi masih kurang siap secara mental untuk memimpin perusahaan	karena saat ini masih terlalu muda, terkadang masih terburu-buru ambil keputusan, sebagai contohnya memberi harga kembalian terlalu murah atau terlalu mahal. Calon suksesor


Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
						<p>pertama menurut karyawan sudah matang, sudah dewasa dan bisa ambil keputusan dengan kepala dingin. Untuk calon suksesor kedua menurut karyawan</p>

Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
						masih tergantung moodnya, jadi masih kurang siap secara mental untuk memimpin perusahaan
Apakah calon suksesor memiliki pendidikan yang sesuai untuk menjalankan bisnis ini? Berikan alasannya	Kedua calon suksesor memiliki pendidikan yang sesuai untuk menjalankan bisnis ini yaitu manajemen. Toko Mas kalau ingin bertambah	Memiliki, keduanya kuliah di manajemen, jadi diharapkan ke depannya toko mas bisa dimanajemen secara professional. Pemilik dulu	Ya, saya berkuliah di manajemen, jadi untuk pengaturan toko mas dibutuhkan manajemen yang kuat misalnya untuk penataan	Ya, karena saya ambil manajemen, toko perlu manajemen yang baik, terutama teratur dalam	Ya, keduanya ambil manajemen, jadi ya toko memang perlu dimanajemen yang rapi agar kita sebagai	Kedua calon suksesor memiliki pendidikan yang sesuai untuk menjalankan bisnis ini

Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
	maju perlu dikelola secara professional dan sesuai dengan standar manajemen yang benar, misal pengawasan yang ketat. Dengan berkuliah di bidang manajemen, maka kedua calon suksesor telah memiliki Pendidikan yang sesuai untuk menjalankan bisnis ini.	memulasi dengan otodidak jadi pembukuan biasanya agak tidak terstruktur, persediaan juga sering kacau, jadi anak-anak sekolah di manajemen sudah tepat.	layout toko yang menarik, penataan persediaan emas dan perhiasan agar mudah dihitung, display yang menarik bagi konsumen, perhitungan HPP, dan melakukan pengawasan pada toko pada saat sedang tidak di tempat.	hal barang keluar masuk, bahan baku, barang jadi, penyimpanan persediaan, dan pembukuan administrasi juga harus rapi	karyawan juga lebih mudah kalau semua tertata dengan rapi, konsumen juga senang kalau toko kelihatan rapi, lebar dan bersih	yaitu manajemen. Toko Mas kalau ingin bertambah maju perlu dikelola secara professional dan sesuai dengan standar manajemen yang benar, yaitu penataan layout toko

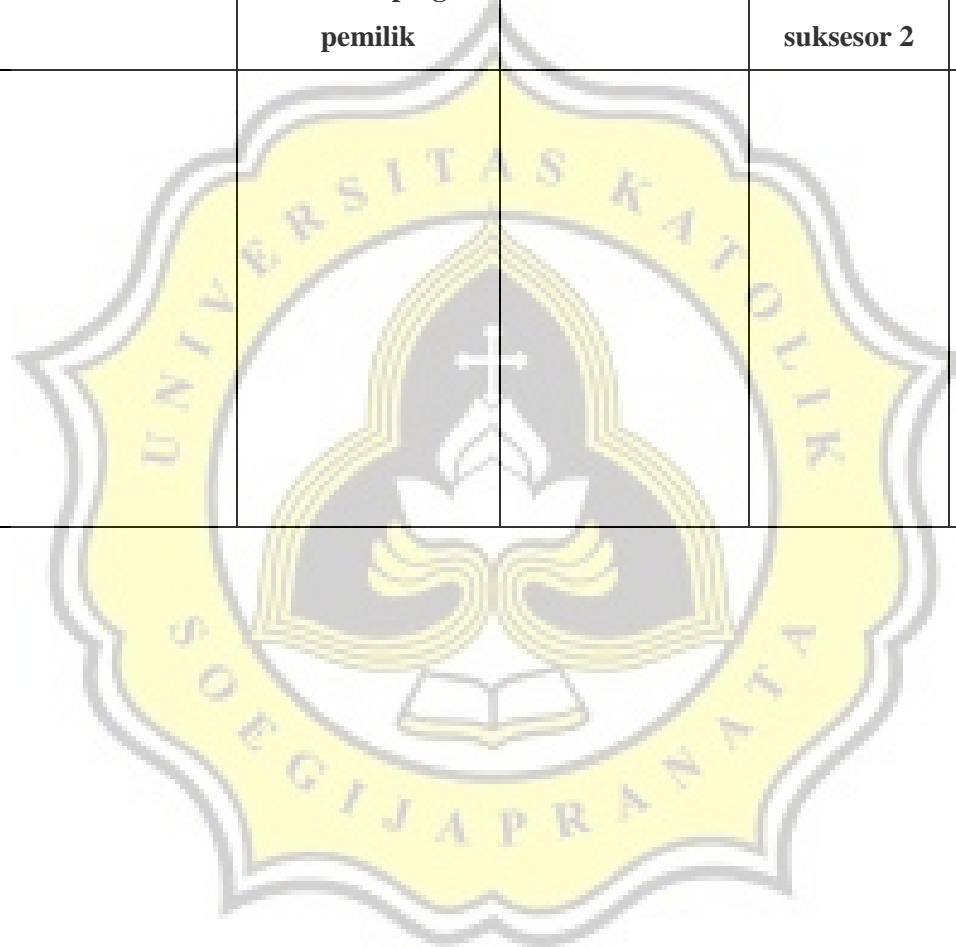


Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
						<p>yang menarik, penataan persediaan emas dan perhiasan agar mudah dihitung, display yang menarik bagi konsumen, perhitungan HPP, dan melakukan pengawasan pada toko pada saat</p>

Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
						sedang tidak di tempat. Dengan berkuliah di bidang manajemen, maka kedua calon suksesor telah memiliki Pendidikan yang sesuai untuk menjalankan bisnis ini.

Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
Apakah calon suksesor telah memiliki pengalaman berhubungan dengan bisnis ini ataupun di luar bisnis?Berikan contohnya	Calon suksesor pertama telah memiliki pengalaman berhubungan dengan bisnis ini, pengalaman yang dimilikinya adalah sudah membantu bekerja di toko mas selama kurang lebih 7 tahun.	Sudah berpengalaman bekerja di toko mas hampir 8 tahun	Saat ini saya sudah bekerja hampir 8 tahun di toko mas, jadi saya sudah memiliki pengalaman tersebut.	Belum, pengalaman saya ya cuma pada toko mas ayah saya ini saja	Calon suksesor pertama pengalamannya menurut saya sudah cukup baik, sudah pengalaman sekitar 7 tahun 8 tahun disini, sudah belajar cukup banyak, kalau calon suksesor kedua masih baru dua tahun saja disini.	Calon suksesor pertama telah memiliki pengalaman berhubungan dengan bisnis ini, pengalaman yang dimilikinya adalah sudah membantu bekerja di toko mas selama kurang lebih

Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
						7 tahun. Sedangkan calon suksesor kedua baru bekerja di toko mas selama 2 tahun.



Berdasarkan hasil jawaban narasumber, saat ini kedua calon suksesor belum siap mengambil alih perusahaan, alasannya adalah calon suksesor pertama sebenarnya sudah lebih siap, namun perlu banyak pengalaman mungkin 5-10 tahun lagi dan secara konsisten perlu berlatih terutama untuk menganalisis beda kadar emas ketika ada perhiasan emas yang dijual tanpa memiliki surat, selain itu calon suksesor pertama juga perlu memiliki kehati-hatian dalam penentuan harga sehingga tidak terlalu tinggi memberikan harga beli kepada konsumen yang menjual perhiasannya. Untuk calon suksesor kedua, masih terlalu muda, dan juga baru saja memulai membantu di toko mas Banyak Maju, jadi secara pengalaman masih jauh dengan calon suksesor pertama. Suksesor dapat siap memimpin perusahaan sekitar 5 tahun lagi, karena pada 5 tahun ke depan, calon suksesor pertama akan berada pada usia yang matang untuk memimpin perusahaan dan akan dibimbing oleh pemilik terutama dalam hal bisa melihat lebih banyak lagi mengenai variasi emas yang dijual dan mendapat feel yang tepat untuk menilai kadar emas yang tepat hingga mendapatkan pengalaman cukup banyak sehingga dalam kurun waktu itu sudah siap mengemban tanggung jawab, selain itu rencana saya dalam lima tahun ke depan mulai akan melepas toko mas ke calon suksesor pertama. Untuk calon suksesor kedua dirasakan masih jauh, mungkin lebih dari 10 tahun hingga siap. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa kedua calon suksesor masih belum siap dalam mengambil alih perusahaan karena masih ada kemampuan yang belum sesuai dengan yang seharusnya dimiliki oleh calon suksesor sebagai contohnya adalah menganalisis beda kadar emas ketika ada perhiasan emas yang dijual tanpa memiliki surat, dan penentuan harga beli perhiasan.

Keterampilan yang harus dimiliki oleh calon suksesor adalah bisa melakukan pembelian bahan baku (emas), bisa menilai kadar emas (padat), bisa menghitung penyusutan kadar rosok, bisa melakukan reparasi sendiri ketika tidak ada teknisi di tempat, memberi potongan harga jual kembali, mampu membedakan kadar emas apakah itu 21 karat, 75% atau 916 tanpa melihat surat atau dijual tanpa surat. Kesenjangan antara kemampuan yang harus dimiliki suksesor dengan kemampuan yang sudah dimiliki calon suksesor masih ada. Untuk calon suksesor pertama, sudah memiliki kemampuan untuk melakukan pembelian bahan baku

(emas), bisa menilai kadar emas (padat), bisa menghitung penyusutan kadar rosok, bisa melakukan reparasi sendiri ketika tidak ada teknisi di tempat, memberi potongan harga jual kembali. Namun kesenjangan kemampuan calon suksesor pertama adalah masih belum mampu secara konsisten membedakan kadar emas (75, 21k, 916) tanpa melihat surat. Untuk calon suksesor kedua, sudah memiliki kemampuan untuk melakukan pembelian bahan baku (emas). Namun karena pengalaman calon suksesor kedua masih kurang, maka saat ini masih belum bisa menilai kadar emas (padat), belum bisa menghitung penyusutan kadar rosok, belum bisa melakukan reparasi sendiri ketika tidak ada teknisi di tempat, memberi potongan harga jual kembali, dan belum mampu membedakan kadar emas (75, 21k, 916) tanpa melihat surat, sebagai contohnya terlalu murah menjual perhiasan kepada konsumen. Yang perlu dilakukan oleh suksesor untuk mampu memiliki keterampilan bisnis tersebut adalah calon suksesor perlu waktu untuk membiasakan diri dalam membedakan kadar emas (75, 21k, 916) tanpa melihat surat, sekitar 5 tahunan, kemampuan ini tidak bisa hanya belajar teorinya saja, harus berdasarkan pengalaman dan feeling serta kebiasaan, semakin sering melihat di toko mas, semakin banyak yang dipelajari. Sebab tidak ada formula paten, banyak kasus yang walaupun pada saat esek-esek di batu hitam menunjukkan kualitas sama, tapi dari pengamatan visual didapatkan adanya perbedaan yang tidak dapat diidentifikasi oleh alat. Hal ini membutuhkan pengalaman, semakin sering calon suksesor melihatnya, maka semakin mudah mengidentifikasi kadar emas.

Dengan usia calon suksesor saat ini, calon suksesor dipandang belum siap secara mental untuk memimpin perusahaan, karena saat ini masih terlalu muda, terkadang masih terburu-buru ambil keputusan, sebagai contohnya memberi harga kembalian terlalu murah atau terlalu mahal. Calon suksesor pertama menurut karyawan sudah matang, sudah dewasa dan bisa ambil keputusan dengan kepala dingin. Untuk calon suksesor kedua menurut karyawan masih tergantung moodnya, jadi masih kurang siap secara mental untuk memimpin perusahaan. Kedua calon suksesor memiliki pendidikan yang sesuai untuk menjalankan bisnis ini yaitu manajemen. Toko Mas kalau ingin bertambah maju perlu dikelola secara professional dan sesuai dengan standar manajemen yang benar, yaitu penataan

layout toko yang menarik, penataan persediaan emas dan perhiasan agar mudah dihitung, display yang menarik bagi konsumen, perhitungan HPP, dan melakukan pengawasan pada toko pada saat sedang tidak di tempat. Dengan berkuliah di bidang manajemen, maka kedua calon suksesor telah memiliki Pendidikan yang sesuai untuk menjalankan bisnis ini. Calon suksesor pertama telah memiliki pengalaman berhubungan dengan bisnis ini, pengalaman yang dimilikinya adalah sudah membantu bekerja di toko mas selama kurang lebih 7 tahun. Sedangkan calon suksesor kedua baru bekerja di toko mas selama 2 tahun.

#### **4.2.3 Management processess**

Indikator dari *management processess* ini adalah :

1. *Performance Assessment*.
2. Kompensasi untuk anggota keluarga.
3. Mengatasi ketidak setujuan keluarga saat terjadi proses suksesi.

Hasil penelitian yang merupakan hasil jawaban narasumber terhadap variabel *management processess* telah dirangkum dan disimpulkan dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.4**

**Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator *Management Processes***

Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
<i>Performance Assessment</i>						
Apakah calon suksesor mampu melakukan pelayanan yang baik kepada pelanggan toko emas?Berikan contohnya.	Calon suksesor pertama sudah mampu melakukan pelayanan yang baik kepada pelanggan toko emas, sebagai contohnya adalah memberikan informasi dengan benar, mampu meredam kritikan	Menurut saya calon suksesor pertama mampu melakukan pelayanan yang baik kepada pelanggan toko emas, saya jarang sekali ke toko mas, tapi dari cerita pemilik, calon suksesor pertama mampu melayani			Ya, mampu, calon suksesor pertama melayani dengan baik, misalnya bisa melakukan penilaian yang fair kepada konsumen, memberi harga yang tepat dan konsumen merasa senang bisa komunikasi	Calon suksesor pertama sudah mampu melakukan pelayanan yang baik kepada pelanggan toko emas, sebagai contohnya adalah memberikan informasi dengan benar,



Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
	dari konsumen ketika konsumen menjual kembali dan merasa tidak terima dengan harga beli produknya.	pelanggan dengan sopan, memberi taksiran harga yang tepat dan mampu menangani transaksi dengan baik.			dengan calon suksesor pertama.	mampu meredam kritikan dari konsumen ketika konsumen menjual kembali dan merasa tidak terima dengan harga beli produknya, mampu melayani pelanggan dengan sopan, memberi

Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
						taksiran harga yang tepat dan mampu menangani transaksi dengan baik sehingga konsumen merasa senang bisa berkomunikasi dengan calon suksesor pertama.
Apakah calon suksesor sudah mengetahui proses	Calon suksesor pertama sudah mengetahui	Sudah, saat ini calon suksesor pertama sudah			Calon suksesor pertama sudah mengetahui proses	Calon suksesor pertama sudah mengetahui

Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
dalam pembelian dan penjualan emas?Termasuk dalam kaitannya dengan harga kulak/belie mas dengan harga jual dalam bentuk produk	proses dalam pembelian dan penjualan emas, calon suksesor pertama sudah mengetahui mengenai harga jual, harga kulak bahan, perkiraan harga beli yang sesuai, dan tahu harus memonitor nilai tukar.	biasa untuk melakukan beli dan jual emas dalam bentuk produk.			pembelian dan penjualan emas, saat ini sudah mulai dipercaya untuk melakukan pembelian emas dan bisa memberikan harga secara langsung kepada konsumen tanpa konsultasi lagi dengan pemilik	proses dalam pembelian dan penjualan emas, calon suksesor pertama sudah mengetahui mengenai harga jual, harga kulak bahan, perkiraan harga beli yang sesuai, dan tahu harus memonitor nilai tukar dan bisa memberikan harga secara

Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
						langsung kepada konsumen tanpa konsultasi lagi dengan pemilik.
Apakah calon suksesor telah mampu menilai kadar emas yang dibeli, khususnya yang tidak ada surat?Berikan contohnya.	Saat ini calon suksesor pertama dan kedua belum mampu menilai kadar emas yang dibeli, khususnya yang tidak ada surat. Contohnya adalah ketika ada perhiasan yang masuk ke toko	Saya kurang tahu karena tidak aktif di toko mas, seharusnya bisa, tapi memang susah kalau tidak ada surat, memang butuh pengalaman banyak agar bisa menaksir kadar.			Sudah, tapi ya kadang-kadang masih nanya ke pemilik, contohnya ketika tidak yakin antara emas 21 atau 916, maka calon suksesor akan menanyakan kepada pemilik,	Saat ini calon suksesor pertama dan kedua belum mampu menilai kadar emas yang dibeli, khususnya yang tidak ada surat. Contohnya adalah ketika

Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
	dan tidak memiliki surat, calon suksesor pertama menilai kadar emasnya 21k, namun ternyata setelah saya lihat, lapisan emas 21k hanya tipis di atas, sedangkan bagian bawahnya emas kadar rendah, hal ini hanya bisa didapat dari pengalaman dan feeling yang				memang bedanya rada tipis.	ada perhiasan yang masuk ke toko dan tidak memiliki surat, calon suksesor pertama menilai kadar emasnya 21k, namun ternyata setelah saya lihat, lapisan emas 21k hanya tipis di atas, sedangkan bagian bawahnya emas kadar rendah,

Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
	dimiliki setelah lama bekerja di bidang ini.					hal ini hanya bisa didapat dari pengalaman dan feeling yang dimiliki setelah lama bekerja di bidang ini, selain itu ketika tidak yakin antara emas 21 atau 916, maka calon suksesor akan menanyakan kepada pemilik,

Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
						karena memang bedanya tipis.
Apakah ada pembagian saham antar anggota keluarga di Toko Emas Banyak Maju?	Tidak ada	Tidak ada, semua keluarga kami	Tidak	Tidak ada		Tidak ada pembagian saham antar anggota keluarga di Toko Emas Banyak Maju
Bagaimana prosedur dan ketentuan pembagian keuntungan di dalam perusahaan kepada anggota keluarga yang memiliki saham dalam	Tidak ada, keluarga inti saja, jadi saya, calon suksesor pertama dan calon suksesor kedua sistemnya saya gaji bulanan, jadi	Keuntungan dibedakan yang akan diambil untuk toko dan prive, biasanya yang untuk toko mas diurus pemilik dan untuk kebutuhan	Tidak ada	Semua terserah sama pemilik		Tidak ada pembagian keuntungan di dalam perusahaan kepada anggota keluarga yang memiliki saham

Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
perusahaan, baik anggota keluarga yang aktif atau tidak?	keuntungannya adalah keuntungan toko, untuk pribadi kita prive sedikit saja.	rumah saya yang mengaturnya				dalam perusahaan, baik anggota keluarga yang aktif atau tidak. Pemilik, calon suksesor pertama dan calon suksesor kedua sistemnya gaji bulanan, jadi keuntungannya adalah keuntungan toko, untuk pribadi/prive



Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
						akan diambil porsi kecil yang akan kemudian dikelola pendamping/istri pemilik.
Apakah pernah terjadi perbedaan pendapat antar anggota keluarga dalam perusahaan?Berikan contohnya. Jelaskan.	Belum pernah, karena semua anggota keluarga punya pekerjaan masing-masing dan peran masing-masing, contohnya pemilik mengawasi seluruh	Pernah seharusnya, namun tidak sampai berkembang menjadi keributan, Namanya bekerja pastilah ada gesekan atau ada ketidaksetujuan.	Pernah tapi bukan masalah besar, contohnya ketika saya melayani, saya memang pernah menilai suatu perhiasan merupakan emas 916 namun pemilik menilai adalah emas 21k, jadi	Tidak pernah, kami selalu saling komunikasi contohnya kalau saya terima perhiasan yang saya ragukan kadarnya, saya selalu		Perbedaan pendapat antar anggota keluarga dalam perusahaan pernah terjadi walaupun tidak serius, karena semua anggota keluarga punya pekerjaan

Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
	operasional perusahaan, calon suksesor pertama saat ini sudah menangani sebagian besar operasional toko, pembelian bahan baku (emas), penilaian kadar emas (padat) pada perhiasan yang dijual ke toko, reparasi jika dibutuhkan, produksi perhiasan dan		tidak ada titik temu, padahal pembeli sudah menunggu lama. Akhirnya perhiasan dibeli dengan harga 21k, dan ternyata setelah dicek memang emasnya 21k, jadi ya saya menerima kesalahan saya.	menanyakan pendapat dulu ke ayah dan kakak, jadi tidak kesalahan kasih harga.		masing-masing dan peran masing-masing, contohnya pemilik mengawasi seluruh operasional perusahaan, calon suksesor pertama saat ini sudah menangani sebagian besar operasional toko, pembelian bahan baku

Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
	<p>memberi harga pada barang yang akan dijual. Untuk calon suksesor kedua saat ini mulai membantu, namun perannya minimal karena hanya bisa sabtu dan minggu saja. Sedangkan istri pemilik, ibu rumah tangga dan tidak memiliki peran di toko emas.</p>					<p>(emas), penilaian kadar emas (padat) pada perhiasan yang dijual ke toko, reparasi jika dibutuhkan, produksi perhiasan dan memberi harga pada barang yang akan dijual. Untuk calon suksesor kedua saat ini mulai</p>

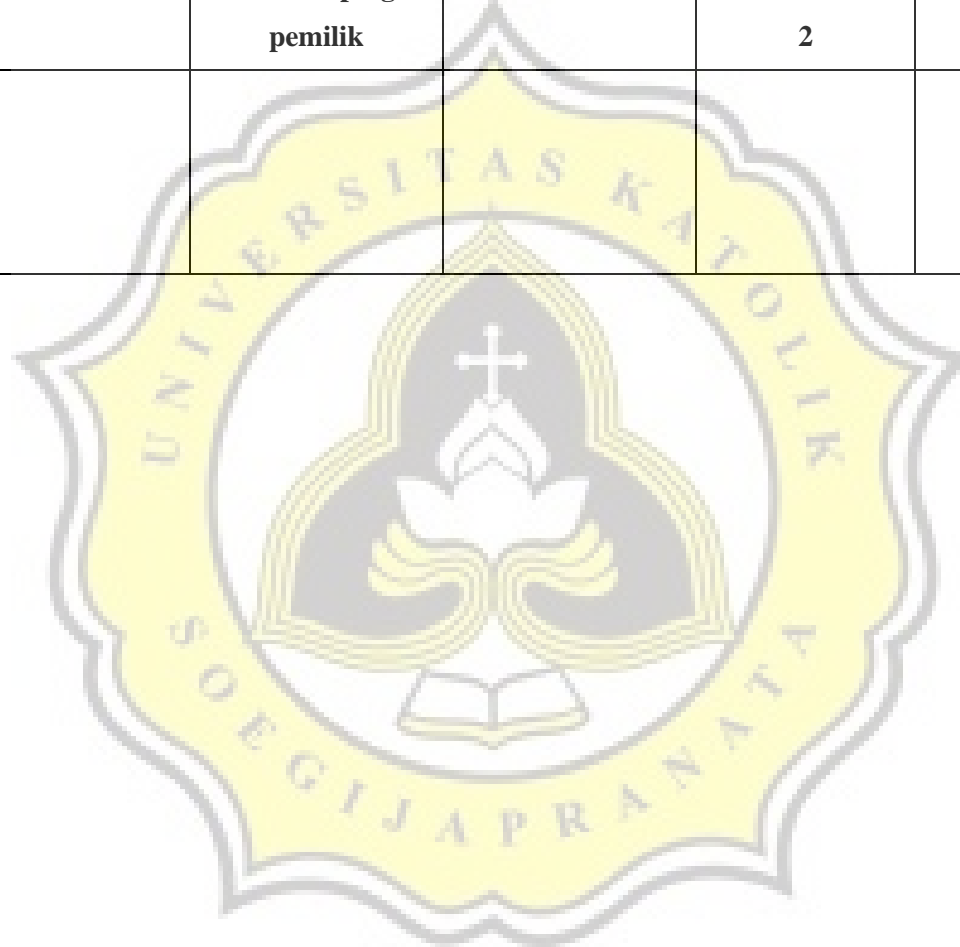
Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
						<p>membantu, namun perannya minimal karena hanya bisa Sabtu dan Minggu saja. Sedangkan istri pemilik, ibu rumah tangga dan tidak memiliki peran di toko emas. Contoh konflik yang pernah terjadi adalah ketika calon</p>

Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
						<p>suksesor melayani, calon suksesor memang pernah menilai suatu perhiasan merupakan emas 916 namun pemilik menilai adalah emas 21k, jadi tidak ada titik temu, padahal pembeli sudah menunggu lama. Akhirnya perhiasan dibeli</p>

Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
						dengan harga 21k, dan ternyata setelah dicek memang emasnya 21k, jadi ya calon suksesor menerima kesalahan calon suksesor.
Bagaimana cara anggota keluarga dan calon suksesor mengatasi adanya konflik dalam perusahaan?Jelaskan jawaban Anda	Cara anggota keluarga dan calon suksesor mengatasi adanya konflik dalam perusahaan adalah saling	Banyak komunikasi, biasanya saya siapkan makanan yang enak dan minuman hangat untuk makan	Komunikasi rutin, konflik tidak bisa dihindari, tapi kalau kita komunikasi kita akan tahu bahwa sebenarnya kita	Caranya adalah kami saling aktif berkomunikasi terus menerus, terutama setelah toko tutup, kita		Cara anggota keluarga dan calon suksesor mengatasi adanya konflik dalam perusahaan

Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
	berkomunikasi setiap hari setelah tutup toko, biasanya kami lakukan pada saat makan malam Bersama, kami membicarakan apa yang terjadi pada hari itu, apa yang perlu diperbaiki dan bagaimana rencana untuk besok.	malam setelah hari kerja, agar bisa makan malam bersama. Pada saat makan malam ini masalah harus sudah selesai sehingga tidak terbawa berlarut-larut, prinsip saya masalah kerja harus selesai pada hari itu.	sedang dikritik saja bukan dimarahi. Biasanya setelah pulang kerja, kita makan malam bersama di rumah dan sambil bersantai membicarakan hari tersebut untuk rekonsiliasi dan evaluasi.	ambil waktu untuk makan Bersama dan membicarakan masalah di toko hari itu, misalnya ada unek-unek atau pertanyaan biasanya kita bahas disitu.		adalah saling berkomunikasi setiap hari setelah tutup toko, biasanya anggota keluarga lakukan pada saat makan malam bersama, anggota keluarga membicarakan apa yang terjadi pada hari itu, apa yang perlu

Dimensi dan Indikator	Jawaban Responden					Kesimpulan
	Pemilik 1	Pendamping pemilik	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Kepala Produksi	
						diperbaiki dan bagaimana rencana untuk besok.





Berdasarkan hasil jawaban narasumber atas indikator *management processess*, calon suksesor pertama sudah mampu melakukan pelayanan yang baik kepada pelanggan toko emas, sebagai contohnya adalah memberikan informasi dengan benar, mampu meredam kritikan dari konsumen ketika konsumen menjual kembali dan merasa tidak terima dengan harga beli produknya, mampu melayani pelanggan dengan sopan, memberi taksiran harga yang tepat dan mampu menangani transaksi dengan baik sehingga konsumen merasa senang bisa berkomunikasi dengan calon suksesor pertama. Calon suksesor pertama sudah mengetahui proses dalam pembelian dan penjualan emas, calon suksesor pertama sudah mengetahui mengenai harga jual, harga kulak bahan, perkiraan harga beli yang sesuai, dan tahu harus memonitor nilai tukar dan bisa memberikan harga secara langsung kepada konsumen tanpa konsultasi lagi dengan pemilik. Saat ini calon suksesor pertama dan kedua belum mampu menilai kadar emas yang dibeli, khususnya yang tidak ada surat. Contohnya adalah ketika ada perhiasan yang masuk ke toko dan tidak memiliki surat, calon suksesor pertama menilai kadar emasnya 21k, namun ternyata setelah saya lihat, lapisan emas 21k hanya tipis di atas, sedangkan bagian bawahnya emas kadar rendah, hal ini hanya bisa didapat dari pengalaman dan feeling yang dimiliki setelah lama bekerja di bidang ini, selain itu ketika tidak yakin antara emas 21 atau 916, maka calon suksesor akan menanyakan kepada pemilik, karena memang bedanya tipis.

Tidak ada pembagian saham antar anggota keluarga di Toko Emas Banyak Maju. Tidak ada pembagian keuntungan di dalam perusahaan kepada anggota keluarga yang memiliki saham dalam perusahaan, baik anggota keluarga yang aktif atau tidak. Pemilik, calon suksesor pertama dan calon suksesor kedua sistemnya gaji bulanan, jadi keuntungannya adalah keuntungan toko, untuk pribadi/private akan diambil porsi kecil yang akan kemudian dikelola pendamping/istri pemilik. Saham pada Toko Emas Banyak Maju hanya dikuasai oleh satu keluarga saja sehingga tidak ada keluarga lain yang memiliki saham toko.

Perbedaan pendapat antar anggota keluarga dalam perusahaan pernah terjadi walaupun tidak serius, karena semua anggota keluarga punya pekerjaan masing-masing dan peran masing-masing, contohnya pemilik mengawasi seluruh

operasional perusahaan, calon suksesor pertama saat ini sudah menangani sebagian besar operasional toko, pembelian bahan baku (emas), penilaian kadar emas (padat) pada perhiasan yang dijual ke toko, reparasi jika dibutuhkan, produksi perhiasan dan memberi harga pada barang yang akan dijual. Untuk calon suksesor kedua saat ini mulai membantu, namun perannya minimal karena hanya bisa sabtu dan minggu saja. Sedangkan istri pemilik, ibu rumah tangga dan tidak memiliki peran di toko emas. Contoh konflik yang pernah terjadi adalah ketika calon suksesor melayani, calon suksesor memang pernah menilai suatu perhiasan merupakan emas 916 namun pemilik menilai adalah emas 21k, jadi tidak ada titik temu, padahal pembeli sudah menunggu lama. Akhirnya perhiasan dibeli dengan harga 21k, dan ternyata setelah dicek memang emasnya 21k, jadi ya calon suksesor menerima kesalahan calon suksesor. Cara anggota keluarga dan calon suksesor mengatasi adanya konflik dalam perusahaan adalah saling berkomunikasi setiap hari setelah tutup toko, biasanya anggota keluarga lakukan pada saat makan malam bersama, anggota keluarga membicarakan apa yang terjadi pada hari itu, apa yang perlu diperbaiki dan bagaimana rencana untuk besok.