

# BAB I

## PENDAHULUAN

### I.1. Latar Belakang

Wirausahawan selalu menjadi ujung tombak bagi kemajuan ekonomi sebuah negara. Negara-negara dengan perekonomian yang relatif lebih maju memiliki banyak wirausahawan tangguh. Mereka inilah yang dianggap sebagai *pencetak keajaiban ekonomi*. Selain mempunyai ide inovatif, wirausahawan ini juga memiliki kemampuan merealisasikan gagasannya. Mendirikan sebuah badan usaha yang berbadan hukum adalah langkah untuk mewujudkan ide tersebut. Perusahaan itu harus selalu berada dalam kendalinya agar dapat mewujudkan idenya sesuai dengan keinginan. Dan, muncullah *perusahaan keluarga (family business)* ketika idenya terealisasi.

Perusahaan keluarga merupakan suatu fenomena tersendiri dalam dunia bisnis. Selain jumlahnya yang sangat banyak, perusahaan keluarga juga mempunyai andil yang cukup signifikan bagi pendapatan negara. Bahkan, perusahaan keluarga memiliki peranan penting dalam perekonomian dunia dan juga menjadi motor penggerak bagi timbulnya industrialisasi di banyak negara.

Di Amerika Serikat, misalnya, saat ini terdapat 24 juta perusahaan keluarga (Mass Mutual Financial Group, 2003). Menurut hasil penelitian R. Backard/W. Gibb Dyes, 90% dari 15 juta perusahaan besar di AS adalah bisnis atau perusahaan yang didominasi oleh kelompok-kelompok keluarga.

Sepertiga dari 500 perusahaan kaya di Amerika dimiliki dan dikendalikan oleh keluarga. Sebesar 40% dari GNP atau 59% dari GDP AS diperoleh dari perusahaan keluarga. Ternyata perusahaan keluarga menjadi tulang punggung bisnis di Amerika Serikat. Kontribusi perusahaan keluarga di Amerika Serikat terhadap lapangan kerja adalah sebesar 62% dari total kesempatan kerja dan menyumbangkan 89% dari total penerimaan pajak dunia usaha.

Australia, sebuah negara yang juga memiliki sistem ekonomi maju, perekonomiannya mereka juga banyak bergantung pada perusahaan keluarga. Meskipun tingkat kekayaan perusahaan keluarga cenderung menurun dari satu generasi ke generasi berikutnya, namun tetap saja perusahaan keluarga merupakan sumber utama ekonomi Australia (A.B. Susanto dkk, 2007).

John Ward, seorang profesor *family business* di IMD Swiss dan Kellogg School of Management Amerika Serikat, mengkalkulasikan lebih kurang sepertiga dari 1000 perusahaan terbesar di dunia dikendalikan oleh keluarga, sebagiannya sudah *go public* dan sebagian lainnya dimiliki oleh swasta. Perusahaan keluarga mendominasi kehidupan komersial di pasar Asia dan Amerika Latin, lebih besar jika dibandingkan dengan pasar di Amerika Serikat, Jerman dan Italia. Di Inggris, perusahaan keluarga menguasai bentuk kepemilikan perusahaan swasta. Tercatat, perusahaan keluarga di Inggris mendominasi dua pertiga dari seluruh perusahaan dan menguasai separuh *output of the private-sector economy*, dan mempekerjakan separuh dari total tenaga kerja.

Menurut penelitian yang dipublikasikan oleh Barclays Bank di Inggris, 60% dari perusahaan yang ada di Inggris dengan *turnover of £5 million or less*

dimiliki dan dikelola oleh keluarga. Perusahaan keluarga juga menguasai bentuk kepemilikan perusahaan pada sektor perusahaan kecil dan menengah. Sepertiga dari perusahaan swasta terbesar di Inggris terdaftar dalam survey *The Sunday Times Top Track 100*. Dan di Perancis, lebih kurang separuh dari perusahaan yang terdaftar di Pasar Bursa Perancis memiliki jumlah yang signifikan dalam kepemilikan oleh keluarga.

Untuk Indonesia, yang usia dunia usahanya masih terbilang muda, peran bisnis keluarga juga sangat sentral. Setahun menjelang krisis kawasan 1997, menurut data Badan Pusat Statistik (BPS), sumbangan bisnis keluarga terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) perusahaan menengah dan kecil di Indonesia mencapai 82,44%. Berdasarkan data Sensus Ekonomi Badan Pusat Statistik 1996 terdapat 15.741.563 (95,83%) perusahaan keluarga dari jumlah total 16.426.933 perusahaan yang ada di Indonesia (Faustine, 2005).

Setelah lebih dari 10 tahun berlalu, sepertinya belum terjadi pergeseran berarti dalam hal kepemilikan. Pasca krisis, seperti halnya sebelum krisis, beberapa perusahaan keluarga memang sudah *go public*, namun jumlahnya tak seberapa dibanding perusahaan keluarga yang masih bertahan di negeri ini. Dan, jumlah saham yang dilepas pun tidak membuat mereka kehilangan kendali atas perusahaan. Dengan kata lain, sampai sekarang, penggerak utama perekonomian dan bisnis di Indonesia masih didominasi oleh perusahaan keluarga. Artinya, jutaan manusia Indonesia masih menggantungkan hidupnya pada lapangan pekerjaan yang diciptakan oleh perusahaan keluarga. (Majalah SWA, Edisi 12/2007)

Stefan S. Handayono, dalam makalahnya *Governance in Family Business*, mengatakan bahwa lebih dari 95% bisnis di Indonesia dikendalikan oleh keluarga dan lebih 60% pasar modal di bursa Indonesia berasal dari bisnis keluarga. Perusahaan-perusahaan yang dimiliki dan dikendalikan keluarga adalah salah satu dasar bisnis masyarakat/komunitas. Penciptaan, pertumbuhan dan keberlangsungan mereka juga penting bagi keberhasilan ekonomi nasional dan global.

Data Sensus Ekonomi Badan Pusat Statistik 2006 menunjukkan bahwa jumlah perusahaan dengan skala mikro, kecil dan menengah di Indonesia (yang bisa diidentikkan dengan perusahaan keluarga) adalah sebanyak 22.669.300 (99,75%) dari jumlah total 22.727.400 perusahaan yang ada di Indonesia. Jumlah tenaga kerja yang diserap oleh perusahaan keluarga tersebut juga menunjukkan dominasi perusahaan keluarga di Indonesia. Sensus Ekonomi 2006 menunjukkan jumlah tenaga kerja yang bekerja di perusahaan keluarga berjumlah 44.804.400 orang (89,63%) dari total 49.990.400 orang yang bekerja di seluruh perusahaan yang ada di Indonesia.

Perusahaan keluarga berhadapan dengan permasalahan organisasi sekaligus permasalahan keluarga. *Permasalahan organisasi* pada perusahaan keluarga terkait dengan *pengelolaan perusahaan*. Sedangkan, *permasalahan keluarga* terkait dengan isu *suksesi*. Dalam menghadapi kedua permasalahan tersebut, sering kali terjadi konflik yang dapat menyebabkan terganggunya hubungan antar keluarga dan terhambatnya pencapaian tujuan bisnis.

Fenomena yang menarik dalam bisnis keluarga adalah *mitos* yang melekat, yaitu; *generasi pertama membangun, generasi kedua menikmati, dan generasi ketiga menghancurkan*. Artinya, keberlangsungan perusahaan keluarga untuk bertahan hidup hingga generasi kedua sulit apalagi sampai generasi-generasi berikutnya. Mitos ini tidak hanya beredar di Indonesia saja. Survey yang dilakukan oleh *Family Business Review* tahun 2003 menyebutkan bahwa 71% perusahaan keluarga di Australia dimiliki oleh generasi pertama, 20% oleh generasi kedua, dan hanya 9% yang dimiliki oleh generasi ketiga. Dari semua perusahaan keluarga yang ada, hanya 30% yang bisa bertahan hingga generasi kedua karena pada umumnya perusahaan keluarga terhenti sepeninggal pendirinya. Dari sisi finansial, survei dari Monash University (1997) menunjukkan, rata-rata kekayaan generasi pertama adalah sebesar \$690 juta, kekayaan generasi kedua menurun menjadi \$293 juta, dan kekayaan generasi ketiga tinggal \$170 juta.

Bahkan, *Family Business Quarterly* menyatakan bahwa kurang lebih 70% perusahaan keluarga gagal untuk meraih sukses di tangan generasi keduanya. Paul Karofsky menemukan bahwa rata-rata umur perusahaan keluarga hanya 24 tahun karena peralihan antar generasi berjalan kurang mulus. Di Amerika Serikat, negara dengan bisnis mapan dan canggih, ternyata hanya 28% perusahaan keluarga yang mempunyai *perencanaan suksesi*, selebihnya hanya merupakan warisan (A.B. Susanto dkk, 2007).

Di Indonesia, problem terbesar yang diidap oleh perusahaan-perusahaan keluarga adalah *alotnya proses suksesi* dari para pendiri kepada generasi

penerusnya. Penyebab utamanya, para pendiri atau orang tua umumnya masih enggan menyerahkan *kepemimpinan perusahaan* kepada anak-anak walaupun usia mereka terus merambat naik. Meski anak-anak mereka telah disekolahkan tinggi-tinggi, bahkan sampai ke luar negeri, sang orang tua tetap menilai hal itu belum cukup. Biasanya sang orang tua membuat tambahan syarat yang sulit dijangkau, yakni; *karakter, visi, dan passion* yang dimilikinya juga harus dimiliki oleh anak-anak mereka. Tambahan syarat itu tujuannya tentu baik, tetapi dinilai tidak masuk akal karena proses terbentuknya karakter, visi, dan *passion* bukan semata dipengaruhi oleh faktor internal atau kepribadian seseorang, melainkan juga banyak dipengaruhi oleh tempaan lingkungan dan zaman (waktu). Tambahan syarat yang diajukan oleh para orang tua atau pendiri perusahaan keluarga kepada generasi penerusnya tersebut, hanya menunjukkan sebuah ke-*ego*-an para orang tua atau pendiri perusahaan untuk terus mempertahankan kepemimpinan dan kekuasaan dalam perusahaan, menunjukkan sebuah keinginan untuk terus mengembangkan usaha sendirian, dan bahkan menunjukkan pemikiran mereka yang memandang bahwa anak-anak atau generasi penerusnya tidak akan bisa sehebat dan seberprestasi mereka sebagai pendiri (Majalah SWA, Edisi 12/2007).

Penilaian di atas juga dibuktikan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Grant Thornton Indonesia (dalam artikel [www.eksekutif.com](http://www.eksekutif.com), 2003) dimana;

- 39% pendiri perusahaan keluarga di Indonesia *menginginkan* anak mereka menjadi generasi penerus di perusahaan keluarga,

- 34% pendiri *tidak menginginkan* anak mereka menjadi generasi penerus di perusahaan keluarga,
- dan, 27% pendiri *menginginkan* anak mereka menjadi generasi penerus di perusahaan keluarga *jika anak-anak mereka menginginkan*.

Hal menarik lainnya dari penelitian Grant Thornton Indonesia adalah adanya temuan bahwa sebagian besar (78%) perusahaan keluarga di Indonesia dipegang atau dikendalikan oleh pendiri (*the founder*), hanya sekitar 5% dipegang oleh generasi kedua dan 2% oleh generasi ketiga.

Fakta lain menunjukkan bahwa perusahaan keluarga di Indonesia memiliki usia relatif singkat. Sebagian besar perusahaan hanya sukses sampai 1,5 generasi. Dan hanya sekitar 4% perusahaan keluarga di Indonesia yang mencapai sukses sampai ke level 3 generasi. Kenyataan ini sangat erat kaitannya dengan tantangan yang semakin besar dan *perencanaan suksesi*. Tidak adanya perencanaan suksesi juga menyebabkan semakin berkurangnya kekayaan yang dimiliki oleh generasi kedua dan seterusnya dibanding pendahulunya. Meskipun ada yang punya perencanaan suksesi, tapi mungkin perencanaan itu tidak dilaksanakan dengan benar. Kelangsungan hidup perusahaan memang dipengaruhi oleh berbagai faktor dan kondisi, akan tetapi harus disadari bahwa kesuksesan melaksanakan *suksesi* merupakan persyaratan mutlak yang harus dipenuhi (A.B. Susanto dkk, 2007).

Perusahaan keluarga dicirikan terutama dengan kepemilikan dan keterlibatan yang signifikan dari keluarga dalam manajemen. Dengan sendirinya anggota keluarga akan mengantisipasi bahwa kepemimpinan dan pengawasan

dilakukan oleh keluarga untuk diturunkan kepada generasi penerus. Anggota keluarga datang dan pergi, meninggal dan dilahirkan. Di sisi lain, perusahaan keluarga dibangun untuk berakhir pada banyak generasi yang akan datang. Sangat penting bagi perusahaan keluarga untuk dibangun atas dasar yang kuat yang telah diletakkan dan dibuat oleh generasi pertama keluarga. Generasi pertamalah yang benar-benar mengatur demi masa depan dan keberlangsungan hidup perusahaan keluarga. *Life cycle model* menunjukkan bahwa pertumbuhan dan perkembangan perusahaan sama dengan pertumbuhan dan perkembangan makhluk hidup. Setiap perusahaan mengalami pengalaman bertumbuh dan berkembang yang berbeda.

Menurut Donnelly (2002), suatu organisasi dinamakan *perusahaan keluarga (family business)* apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan. Sementara, menurut Ward dan Aronof (2002), suatu perusahaan dinamakan perusahaan keluarga apabila terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan. Pada definisi Donnelly, keterlibatan sedikitnya dua generasi dalam keluarga didasarkan atas asumsi adanya *suksesi* yang berjalan, suksesi yang secara tegas memperlihatkan kesinambungan peran keluarga dalam perusahaan. Dalam hal ini, suksesi bermakna *peralihan kepemilikan dan kepemimpinan dari generasi senior kepada generasi yang lebih muda atau dari generasi pendiri kepada generasi penerus*.

Sementara definisi Ward dan Aronof menggarisbawahi bahwa posisi kunci dalam perusahaan keluarga dipegang oleh anggota keluarga.

Penguasaan posisi ini terkait dengan peran keluarga dalam perusahaan dan persemaian nilai-nilai keluarga dalam nilai-nilai perusahaan. Dengan demikian, nilai-nilai perusahaan keluarga akan identik dengan nilai-nilai keluarga pemilik perusahaan, baik dilihat dari tradisi informal organisasi maupun dari publikasi formal perusahaan.

Kenneth Kay, dalam artikelnya *Happy Landings: The Opportunity to Fly Again* yang dimuat dalam *Family Business Riview* edisi September 1998 (dalam Majalah SWA, Edisi 12/2007:32) mengungkapkan ;

*“Pendiri, pemilik dan pengendali bisnis keluarga harus memikirkan kapan dan bagaimana melakukan suksesi sehingga keberlangsungan perusahaan tetap terjaga. Sebab, suksesi adalah suatu keniscayaan yang alami, seperti naturalnya kehidupan para pemilik dan pengendali perusahaan itu sendiri; muda, tumbuh menjadi tua, dan kemudian tiada. Semakin mulus suksesi terjadi, maka kecenderungan perusahaan untuk bisa terbang kembali dengan lebih tinggi akan terwujud. Sebaliknya, gagal suksesi, hancurlah bisnis.”*

Kenneth Kay menganalogikan pendapatnya itu dengan sebuah ungkapan; *“Kapan seorang pilot mulai berpikir mendaratkan pesawatnya? Sewaktu terbang di udara!”* Sejak *take-off*, seorang pilot memusatkan perhatiannya pada satu tujuan. Bahkan ketika pesawat mencapai ketinggian yang diharapkan, kecepatan yang tetap, dan arah yang benar, pada akhirnya seorang pilot hanya punya satu pikiran dalam benaknya, yakni pendaratan yang mulus dan selamat di tempat tujuan.

Analogi ini tepat untuk melukiskan tugas pendiri atau pengendali perusahaan keluarga. Ketika pendiri atau pengendali bisnis keluarga memegang kontrol atas perusahaan, maka saat itu juga, idealnya ia sudah mulai memikirkan *“kapan hendak menyerahkan estafet kepemimpinan”* kepada generasi penerus

atau kepada orang lain. Namun, *suksesi* masih sering menjadi misteri dan tabu. Misteri, karena sering kali tidak dikomunikasikan sang pendiri perusahaan kapan suksesi akan terjadi. Tabu, karena bagi banyak keluarga, tidak elok membicarakan atau membahas peralihan kekuasaan selagi sang pendiri masih hidup. *Perencanaan suksesi* dalam perusahaan keluarga menjadi lebih kompleks karena melibatkan unsur emosi dan hubungan keluarga, ditambah lagi dengan ketidaknyamanan untuk mendiskusikan topik yang berkaitan dengan usia, kematian dan keuangan.

Faktor penghambat perencanaan suksesi yang lain adalah kekhawatiran generasi penerus akan kemampuan mereka untuk menghadapi situasi tanpa adanya orang tua mereka. Generasi penerus merupakan salah satu anggota keluarga yang diikutsertakan dalam manajemen sejak kecil. Tingginya keterlibatan generasi penerus menghasilkan jiwa bisnis yang telah meresap dan mandarah-daging sehingga komitmennya terhadap bisnis pun tinggi. Komitmen terhadap bisnis pada generasi penerus menjadi lebih tinggi karena ada tuntutan dari generasi sebelumnya untuk meneruskan bisnisnya. Di masa yang akan datang, generasi penerus dituntut untuk mampu membangun perusahaan menjadi lebih segar, kreatif, inovatif, kompetitif, mengglobal, bernafaskan sosial dan spiritual, serta ramah lingkungan. Generasi penerus sedikit banyak mempelajari kepemimpinan dari generasi sebelumnya, yaitu; orang tuanya. Pandangan dan strategi yang dimiliki oleh generasi penerus merupakan gabungan dari visi yang telah diturunkan oleh orangtuanya dan pemikirannya sendiri. Hal tersebut menjadi visi baru dalam menjalankan organisasi ke arah yang lebih baik (Djarmiko,2008).

Berdasarkan laporan penelitian yang dilakukan Toti Srimulyati dan Wardiana Anwar (2010), terungkap bahwa *perusahaan keluarga* yang ada di Sumatera Barat yang berhasil bertahan sampai *generasi kedua* adalah perusahaan yang kepemimpinannya dilanjutkan oleh *pemimpin* dengan kriteria sebagai berikut;

- ❖ pimpinan adalah anak tertua dan harus membiayai adik-adiknya setelah orang tuanya meninggal dunia,
- ❖ pimpinan adalah anak yang pendidikannya lebih baik dibandingkan dengan saudaranya yang lain,
- ❖ pimpinan memang sudah terbiasa ikut mengurus usaha sewaktu orang tuanya masih ada,
- ❖ pimpinan menerima wasiat dari orang tuanya untuk melanjutkan usaha keluarga ini.

Sementara, kegagalan perusahaan keluarga di Sumatera Barat banyak terjadi pada generasi kedua, yang disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain;

- ❖ ketidaksesuaian visi pendiri perusahaan dengan pewaris perusahaan (generasi penerus). Ketidaksesuaian visi ini disebabkan oleh adanya keinginan pewaris perusahaan (biasanya anak dari pendiri) untuk membagi aset perusahaan karena semua anak ingin memiliki perusahaan secara utuh, terutama jika pendiri perusahaan sudah meninggal dunia dan pewaris perusahaan (anak dari pendiri) sudah berkeluarga pula,
- ❖ pewaris perusahaan lebih berhasil ketika memiliki pekerjaan di bidang lain (profesi lain) karena pendidikan yang tinggi dan ada kalanya pewaris

perusahaan lebih tertarik dengan jenis usaha lain dan memiliki perusahaan sendiri.

- ❖ Pendiri perusahaan tidak melibatkan anak (pewaris perusahaan) dalam kegiatan perusahaan sejak awal (ketika anak masih kecil/dalam usia sekolah), sehingga si pewaris tidak pernah merasa mengerti dan tidak tertarik untuk melanjutkan usaha orang tuanya setelah orang tuanya meninggal.

Tidak dapat dipungkiri, bahwa *suksesi* merupakan hal yang sangat *crucial* dalam mempertahankan kelangsungan perusahaan keluarga. Sejatinya, tentu tidak ada keinginan akan hancurnya perusahaan keluarga di tangan generasi kedua dan generasi berikutnya. Pemilik dan penerus perusahaan keluarga tentu menginginkan “*generasi pertama membangun, generasi kedua membesarkan, dan kalau bisa generasi berikutnya melambungkan*”.

## **I.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut;

***“Faktor-faktor apa saja yang menyebabkan suksesi perusahaan keluarga berjalan efektif?”***

### **I.3. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan *untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan suksesi perusahaan keluarga berjalan efektif.*

### **I.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut;

1. Bagi penulis, untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan suksesi perusahaan keluarga berjalan efektif.
2. Bagi kalangan akademis, dapat dijadikan sebagai bahan referensi dan kajian teoritis untuk mengembangkan wawasan keilmuan terutama tentang suksesi perusahaan keluarga.
3. Bagi dunia usaha khususnya perusahaan-perusahaan keluarga, dapat dijadikan referensi untuk pengembangan model dan proses suksesi perusahaan keluarga.

### **I.5. Batasan Penelitian**

Untuk mendapatkan hasil dan analisa yang lebih tajam, maka penelitian ini dibatasi dengan batasan sebagai berikut;

1. Penelitian ini dilaksanakan dengan meneliti sampel perusahaan keluarga yang berlokasi di Kota Bukittinggi dan sekitarnya. Pengambilan lokasi di Kota Bukittinggi dengan alasan;
  - a. Kota Bukittinggi merupakan wilayah dengan tingkat pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi di Sumatera Barat.

- b. Di Kota Bukittinggi, yang merupakan sentra ekonomi dan perdagangan di Sumatera Barat, banyak berdiri perusahaan-perusahaan keluarga dengan skala kecil dan menengah.
2. Penelitian ini terfokus pada perusahaan keluarga yang telah pernah beralih generasi dan dibatasi hanya sampai pada generasi kedua.
3. Penelitian ini akan mengambil sampel perusahaan-perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendiri (*Family Business Enterprise*) dengan skala kecil dan menengah dari berbagai bidang bisnis.
4. Penelitian ini terfokus pada identifikasi faktor-faktor yang mendukung keberhasilan suksesi tersebut.

## **I.6. Sistematika Penulisan**

Untuk memudahkan pemahaman dan pembahasan, secara sistematis tesis ini terbagi ke dalam lima bab, sebagai berikut;

### **BAB I      PENDAHULUAN**

Terdiri dari latar belakang masalah yang mendasari penelitian ini, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, dan sistematika penelitian.

### **BAB II     LANDASAN TEORI**

Berisikan teori-teori yang dapat digunakan sebagai bahan untuk membahas penelitian ini yang berkaitan dengan pengertian perusahaan keluarga, konsep pengelolaan perusahaan keluarga, konsep

kepemimpinan perusahaan keluarga, dan konsep peralihan kepemimpinan perusahaan keluarga, serta teori dan konsep lainnya yang berkaitan dengan penelitian ini.

### BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan metode penelitian untuk memberikan arah bagi penelitian agar tidak mengambang dan selalu fokus pada rumusan masalah yang di dalamnya mencakup tentang lokasi dan objek penelitian, ruang lingkup, jenis penelitian, teknik pengambilan data, variabel penelitian, serta metoda analisis yang digunakan.

### BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini akan memaparkan data primer dan sekunder yang diperoleh di lapangan, kesimpulan hasil kuisisioner dan wawancara (*indepth interview*), pengolahan data, perbandingan dengan konsep dan teori, dan analisa secara kuantitatif serta interpretasi secara kualitatif.

### BAB V PENUTUP

Bagian akhir ini akan memberikan kesimpulan dari pembahasan bab sebelumnya dan saran atas penelitian yang dilakukan.