

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sebesar 95% dari seluruh perusahaan yang ada di Indonesia dimiliki oleh keluarga. Dengan omset sekitar US\$ 5-10 juta, dan total kekayaan mencapai US\$ 134 miliar, maka sekitar 25% dari produk domestik bruto Indonesia berasal dari perusahaan keluarga (PWC, 2014). Hal ini membuat “perusahaan keluarga” memiliki peran yang cukup signifikan bagi perekonomian Indonesia, sehingga sustainabilitas perusahaan keluarga merupakan isu yang penting bagi industri bisnis Indonesia.

Objek penelitian yang kemudian akan disebut sebagai PT.X , apabila merujuk pada pengertian Tichy (2014:8) dan Firmansyah (2019), dapat dikategorikan sebagai perusahaan keluarga, sebab penyertaan modal/saham hanya dimiliki oleh *predecessor* dan putranya (Akta Berita Acara RUPS PT.X). Perusahaan ini memiliki sejarah pertumbuhan yang cukup signifikan, diawali dari 4 cabang yang berlokasi di Jakarta, Bandung, Jember dan Surabaya pada tahun 2007, saat ini telah berkembang menjadi 18 cabang yang tersebar di berbagai kota di Indonesia. Pada tahun 2018, dua cabang PT.X memperoleh penghargaan sebagai Solo Best Brand Index 2018 dan Jogja Best Brand Index kategori Laboratorium Klinik. Hal ini membuat PT.X menarik untuk dikaji.

PT.X bergerak pada industri kesehatan, produk pelayanan perusahaan ini meliputi pemeriksaan laboratorium, *Biomolekuler/ PCR*, Rontgen, Elektromedis dan *Ultra- sonography*. Industri kesehatan diperkirakan akan semakin

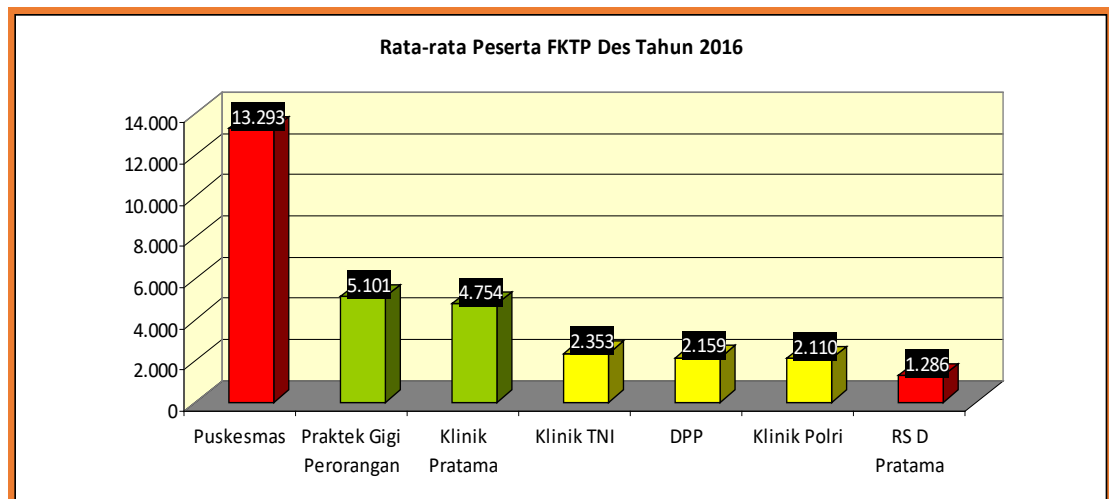
berkembang dan memiliki prospek yang bagus lima tahun mendatang. Belanja kesehatan di negara-negara berkembang seperti Indonesia diperkirakan akan tumbuh sebesar 10,7% per tahun, lebih besar dibandingkan pasar negara-negara maju yang hanya 3,7% per tahun (Jakovljevic dan Getzen, 2016 ; Keehan, et al. ,2015). “Diperkirakan, belanja kesehatan akan mencapai US\$4 triliun pada tahun 2022”. (www.pwc.com, 2018). Hannah Nawi, Associate Director, Health Care Practice, Asia Pacific Frost & Sullivan dalam majalah *Marketers* menyebutkan bahwa pada tahun 2018, “Belanja kesehatan di Indonesia mencapai US\$ 60.6 miliar, tumbuh 14,9% CAGR (*compound annual growth rate*) selama periode 2012 – 2018” (www.marketeers.com , 2016).

Program JKN (Jaminan Kesehatan Nasional) dicanangkan oleh pemerintahan presiden Joko Widodo pada tahun 2014. Menurut Kementerian Kesehatan yang disosialisasikan dalam websitenya <http://www.jkn.kemkes.go.id> :

Program JKN dapat didefinisikan sebagai bagian dari Sistem Jaminan Sosial Nasional (SJSN) yang diselenggarakan dengan menggunakan mekanisme asuransi kesehatan sosial yang **bersifat wajib (mandatory)** berdasarkan Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2004 tentang SJSN dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan dasar kesehatan masyarakat yang layak yang diberikan kepada setiap orang yang telah membayar iuran atau iurannya dibayar oleh Pemerintah.

Untuk mendukung program JKN dibutuhkan FKTP (Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama) yang berperan sebagai *gatekeeper* proses pemeriksaan, dimana seluruh pengguna BPJS wajib mendapatkan pemeriksaan awal di FKTP yang ditunjuk sebelum memperoleh penanganan lebih lanjut, sehingga dibutuhkan jumlah yang cukup banyak untuk menangani seluruh pasien. Klinik dan laboratorium pratama merupakan salah satu FKTP selain puskesmas dan rumah sakit daerah. Sifat JKN

yang diwajibkan oleh peraturan perundang-undangan pemerintah, membuat peserta JKN tumbuh dari 121,6 juta peserta pada tahun 2017 menjadi 217 juta peserta pada 1 Februari 2019 (bisnis.tempo.co, 2019), bahkan pemerintah menargetkan angka peserta program Jaminan Kesehatan Nasional-Kartu Indonesia Sehat (JKN-KIS) di BPJS Kesehatan pada akhir 2019 bisa mencapai 95 persen dari total penduduk atau setara dengan 252 juta jiwa. Hal ini berarti dibutuhkan Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama (FKTP) sejumlah 13.000 – 16.000 Klinik. (Wibowo -Seminar INDO-HCF, 2018). Data dari katadata.co.id (2019) jumlah klinik pratama per 1 Januari 2019 sejumlah 6.500 klinik, sehingga gap sejumlah 9.500 klinik memberikan *opportunity* yang sangat bagus.



sumber : Seminar INDO-HCF, Jakarta 25 April 2018

Gambar 1.1 Rata-rata penyedia FTKP Indonesia Desember 2016

Hasil *in depth* interview dengan kepala cabang Jawa Barat dan Jawa Timur juga Direktur Operasional, juga dari data sekunder, diperoleh bahwa PT.X memiliki *competitive advantage* yang cukup kuat pada teknologi dibandingkan dengan kompetitornya di industri laboratorium.

“...Iya, akhirnya PT. I berhasil kita akuisisi. Mau gara-gara kita jelasin **monitoring** hasil. Apalagi program kita lak bisa masukkan data hasil lab-nya dia yang dari competitor itu...”

(Ibu I, Kepala Cabang PT.X cabang Jawa Timur, wawancara, Juni 2019)

“.....PT. SPV teh akhirnya tetep ke kita lagi, udah tahun ke 7. Kata dokternya emang **monitoring itu yang gak ada di lab lain**, bisa liat online juga...Apalagi sekarang kita tambahin Framingham. Alhamdulillah.....Moga-moga tahun depan tetep ke kita lagi.Tahun depan mau dikasih menu apalagi ya Bu?”

(Ibu S, Kepala Cabang PT.X cabang Jawa Barat, wawancara, Juni 2019)

“.....Sebenarnya omset kita bisa lebih dari sekarang, **kita punya keunggulan dibandingkan lab lain. Pemeriksaan K3.** Kowe ngerti kan?”

(Ibu E, Direktur Operasional, wawancara, Juni 2019)

Dari hasil diatas dapat kita simpulkan bahwa teknologi berupa hasil pemeriksaan yang bisa dilihat online oleh konsumen dan monitoring (pemeriksaan K3) pasien yang dapat mengumpulkan semua data di semua cabang, ditambah lagi menu Framingham yang diotomatisasi dengan bahasa pemrograman merupakan *competitive advantage* PT.X.

Hasil wawancara ini diperkuat dengan data sekunder berupa :

- a) Misi perusahaan yaitu melakukan inovasi dibidang SDM, peralatan,

- pemeriksaan & teknologi ^[11]_[SEP](sumber : data internal perusahaan)
- b) Kebijakan mutu perusahaan yaitu memberikan pelayanan yang ramah, cepat, tepat dan mencapai akurasi presisi hasil yang dicapai melalui inovasi dan teknologi (sumber : data internal perusahaan)
- c) Perusahaan senantiasa melakukan inovasi dalam pelayanan seperti hasil online, inden lewat website bahkan dalam pelayanan digunakan *Laboratory Information System* untuk ketepatan hasil dan mempercepat pengolahan sampel dan data.

Nm. Nn. Sofiah	Nama Hasil	Hasil	Nilai Rujukan	Hasil English	Nilai Rujukan English	Validasi
Nn. Nn. Sofiah	Hematologi (CBC)					
	~ Hemoglobin (HGB)	10.9*	**11.7 - 15.5 g/dL	10.9	**11.7 - 15.5 g/dL	Sn Wab
	~ Eritrosit (RBC)	4.14	**3.8 - 5.2 10 ⁹ /µL	4.14	**3.8 - 5.2 10 ⁹ /µL	Sn Wab
	~ Hematokrit (PCV/HCT)	31.8*	**35 - 47 %	31.8	**35 - 47 %	Sn Wab
	~ MCV	76.8*	**80 - 100 fL	76.8	**80 - 100 fL	Sn Wab
	~ MCH	26.3	**26 - 34 pg	26.3	**26 - 34 pg	Sn Wab

sumber : data internal perusahaan

Gambar 1.2 *Laboratory Information Systems* PT.X

Dibalik peluang industri kesehatan, sejarah pertumbuhan dan keunggulan PT.X yang signifikan serta besarnya kontribusi yang diberikan perusahaan keluarga terhadap pertumbuhan perekonomian Indonesia, terdapat isu dalam menjaga keberlangsungannya. Hal yang paling sering dikatakan sebagai faktor

kegagalan dalam keberlanjutan (*business sustainability*) perusahaan keluarga adalah pelaksanaan suksesi. Fakta lain yang semakin memperkuat PT.X sebagai objek penelitian, bahwa sejak tahun 2017 hingga saat ini PT. X mengalami proses suksesi dengan tahapan *Joint Management* . Merujuk pada Cadieux (2002 : 24), pada tahap ini *successor* secara resmi masuk dalam perusahaan dan sudah melalui tahapan pra-transisi, hal ini terlihat pada struktur organisasi PT.X dimana bagian-bagian tertentu diduduki oleh *successor*.

Moores and Barrett (2002: 6) menyatakan bahwa “*Sustainability of Family Business depends on success of succession*”. Bagi perusahaan keluarga, demikian pula PT.X, suksesi dalam perusahaan keluarga menempati posisi strategis khususnya dalam mempertahankan *sustainability* perusahaan, besarnya peluang tidak akan dapat dimanfaatkan untuk keberlanjutan bisnis apabila proses suksesi tidak berjalan dengan baik.

Menurut Hitt (2017:5) secara garis besar analisa strategi manajemen proses dibagi menjadi 2, yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal seperti pasar yang diramalkan terus berkembang, opportunity yang cukup besar yaitu kebutuhan 9,500 klinik pratama di Indonesia, didukung dengan *strength* PT.X dibidang teknologi yang memberikan diferensiasi yang cukup signifikan terhadap industri laboratorium, tetapi data sekunder yang diperoleh peneliti dengan melakukan sampling pada satu cabang setiap kota, sejak 2017 terjadi penurunan omset sebesar rata-rata 5-15% pada beberapa cabang. Hal ini menunjukkan penurunan *performance* yang cukup signifikan.

Tabel 1.1 Persentase Pertumbuhan Omset PT.X

Cabang	2016	2017	2018
Jatim 1	-6%	-15%	-11%
Jatim 2	4%	-3%	-18%
Jatim 3	18%	-6%	2%
Jatim 4	80%	32%	25%
Jatim 5	16%	2%	-13%
Jkt 1	1%	21%	1%
Jateng 1	22%	-24%	-1%
Jateng 2	15%	3%	-17%
Jabar 1	6%	-18%	21%
Sulawesi Selatan 1	6%	-9%	0%

Sumber : pengolahan data internal

Apabila mengacu pada pembahasan sebelumnya, ditinjau dari lingkungan eksternal, seharusnya tidak terjadi penurunan *performance* pada PT.X. Penelitian Morris dkk (1997) dan Goldberg (1996) menemukan jika “*Business performance* adalah indikator yang valid untuk mengukur keefektifan suksesi bisnis” (Morris dkk., 1997 dalam Wang, 2004: 63). Menurut Wang (2004:68) dimensi *business performance* dalam perusahaan keluarga adalah *profit margin*, *return on capital*, *return on shareholder funds*, *sales and revenue growth*, *employment growth* dan *employee productivity*. Merujuk pada penelitian Wang (2004) dilihat dari dimensi *revenue growth*, maka terdapat *symtoms* yang menunjukkan *performance* perusahaan mengalami penurunan (Tabel 1.1). Apabila kita kaitkan dengan kurun waktu terjadinya penurunan kinerja yaitu pada tahun 2017 hingga 2018, maka dapat diduga apabila suksesi yang terjadi kurang efektif.

Walaupun terdapat penelitian oleh Braidford dkk., (2014) dan Sharma

dkk., (2005) yang menyebutkan jika suksesi memberikan dampak negatif bagi perusahaan, ternyata terdapat penelitian lain Annisa (2017) dan contoh perusahaan Indonesia seperti PT Mustika Ratu, PT Gobel Dharma Nusantara, Combiphar, dan PT. Kalbe menunjukkan bahwa *joint management* justru memberikan dampak positif dan memberikan *business performance* yang semakin bagus ketika dilakukan dengan strategi yang tepat (Tabloit Bisnis Kontan, edisi 42/XI, 16 Juli 2007; Tilaar, dkk., 2016: membuat studi kasus pada penelitian ini menarik untuk dikaji dan dilakukan evaluasi mengenai dugaan tersebut, sehingga dapat diberikan rekomendasi yang tepat dan dapat dilakukan perbaikan proses suksesi agar keberlangsungan perusahaan akan tercapai.

Studi yang dilakukan konsultan McKinsey terhadap 800 organisasi di seluruh dunia dari tahun 2011 sampai dengan 2013 menyebutkan bahwa adanya hubungan atau pengaruh antara kesehatan suatu organisasi dengan *performance*-nya, baik pada level korporat dan pada level unit-unit di bawahnya. Apabila suatu organisasi ingin sustain dalam jangka waktu yang panjang, maka tidak hanya berorientasi pada *performance*-nya tetapi harus menjaga kesehatan organisasi tersebut. Perusahaan yang sehat menghasilkan total tingkat pengembalian ke pemegang sahamnya (*total returns to shareholders*) lebih dari 2x besarnya dibanding dengan perusahaan yang tidak sehat. Dalam penelitiannya ditemukan bahwa terjadinya variasi dalam *performance* berkorelasi terhadap perbedaan tingkat kesehatan internal suatu organisasi. Dalam Keller dan Price (2011:7) bahkan menyebutkan jika hubungan antara kesehatan internal organisasi dan *performance* tidak hanya berkorelasi, tetapi merupakan hubungan “kausalitatif”.

Merujuk pada pernyataan Keller dan Price (2011:7) dan McKinsey (2014) bahwa Kesehatan organisasi dan *performance* perusahaan memiliki hubungan yang “kausatif” sehingga kesehatan organisasi dapat dipakai untuk mengukur *performance* perusahaan, serta hasil penelitian Morris dkk (1997:391-393) dan Goldberg (1996 :186) menemukan jika “*business performance* adalah indikator yang valid untuk mengukur keefektifan suksesi bisnis”, maka kesehatan organisasi dalam hal ini *Organizational Health Index (OHI)* akan dipakai sebagai dimensi untuk mengukur keefektifan suksesi di PT.X.

Diperkuat lagi oleh penelitian Wang dkk. (2004 : 60) bahwa “efektifitas suksesi tidak hanya terbatas pada perencanaan manajemen pemimpin/direktur/CEO tetapi juga **kesehatan perusahaan**, kualitas hidup dan dinamika keluarga”. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Morris dkk (1997) ; Golberg (1996) dan Braidford dkk (2014) lebih dititikberatkan pada perencanaan, manajemen dan dinamika keluarga ; penelitian oleh Sharma dkk. (2005) dititikberatkan pada manajemen teori perusahaan keluarga ; penelitian oleh Cadieux dkk (2002) dan Annisa (2017); meneliti mengenai manajemen dan tahapan suksesi pada bisnis keluarga. Belum ditemukan penelitian efektifitas suksesi ditinjau dari kesehatan perusahaannya. Karena itu pada penelitian ini kesehatan organisasi akan digunakan sebagai dimensi evaluasi.

Menurut Carlock dan Ward (2001 : 12-14) dengan teorinya yaitu Parallel Process Planning (PPP) dalam merumuskan strategi bisnis untuk mencapai tujuan bisnis dapat dilakukan dengan memperhatikan kepentingan keluarga, artinya perencanaan bisnis dan perencanaan *continuous plan family* harus saling

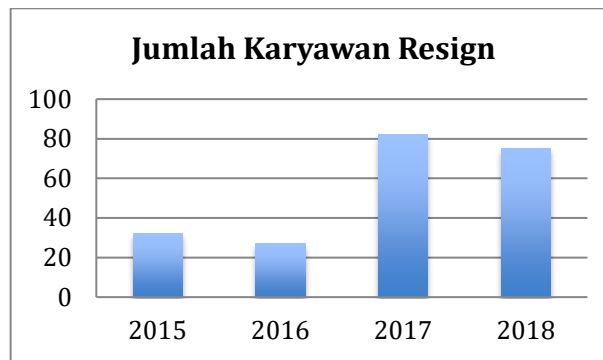
mendukung dan melengkapi dengan porsi yang sama, dan tetap dengan tujuan akhir menciptakan value bagi stakeholdernya. Dengan penggunaan OHI sebagai dimensi pengukuran suksesi diharapkan dapat mempermudah merencanakan implementasi bisnis dengan tetap mempertimbangkan kepentingan dan tujuan keluarga pemilik.

Teori dan praktik menunjukkan bahwa dalam perusahaan keluarga, terdapat susunan kompleks organisasi yang sistemik sangat memengaruhi proses strategi dan hasil kinerja perusahaan. Habbershon dan Williams dalam Pautziouris dkk. (2006:67) mengemukakan bahwa pengaruh organisasi keluarga sistemik yang unik ini terhadap kinerjanya, dapat ditangkap melalui sumber daya dan kemampuan organisasi, hal ini semakin memperkuat latar belakang pemilihan *Organizational Health Index* (OHI) McKinsey sebagai *tools* dalam menilai keefektifan suksesi. Selain itu dengan OHI diharapkan dapat mempermudah proses evaluasi sebab telah terbagai menjadi 9 praktek yang mencerminkan keseluruhan organisasi secara terukur.

Beberapa *symtoms* yang ditunjukkan oleh data sekunder yang diambil penulis juga mempertajam alasan OHI sebagai pengukuran keefektifan proses suksesi. Dalam bukunya yang berjudul *The Advantage*, Leinconi (2012:15) menyebutkan bahwa terdapat 5 indikasi suatu organisasi sehat yaitu : *minimal politics, minimal confussion, high morale, high productivity dan low turnover*.

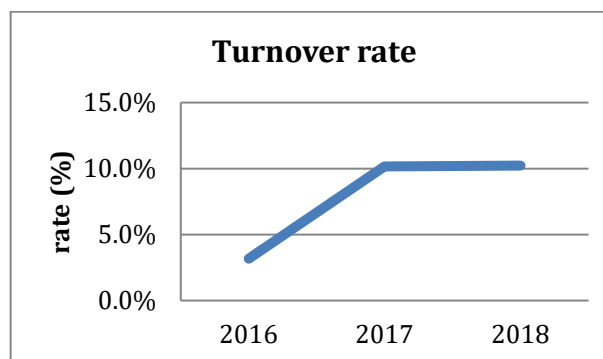
Data sekunder yang diambil pada kurun waktu tahun 2016 hingga 2018 menunjukkan nilai yang negatif untuk indikator kesehatan organisasi yaitu *low turnover*, terjadi peningkatan secara signifikan jumlah karyawan yang

mengundurkan diri dengan keinginan sendiri (*voluntary turnover*) pada periode tahun 2017 – 2018. *Turnover rate* yang pada tahun 2015 sebesar 3,2% meningkat drastis menjadi 10,2% pada tahun 2017 dan 2018.



sumber : pengolahan data internal

Gambar 1.3 Jumlah Karyawan Mengundurkan Diri PT.X Seluruh Cabang Periode 2015-2018



sumber : pengolahan data internal

Gambar 1.4 Turnover rate PT.X Periode 2016-2018

Dimensi yang lain yaitu *minimal confussion* juga menunjukkan gejala yang sepertinya kurang baik, hal ini dapat kita lihat bahwa hasil temuan Audit External ISO 9001:2015 oleh URS pada salah satu cabang tahun 2017 menunjukkan jika karyawan kurang memahami prosedur.

Tabel 1.2 Hasil Audit ISO 9001:2015 Tahun 2017

Sampled Audit Activity	Satisfactory or Good	Area of Improvement or Weakness - Comment Raised	Unsatisfactory - Concern Raised
Setting and Monitoring of Objectives	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Policy and Context of Organization in relation to Processes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Effectiveness of Corrective Actions and Incident Investigation	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Commitment and understanding of the system	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Effectiveness of - Audit, Review and Control of Documents	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Effectiveness of the Risk Assessments	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sumber : Data sekunder

Hal lain yang memperkuat penulis untuk melakukan evaluasi kesehatan organisasi PT.X adalah interview dengan Direktur Operasional PT.X :

“.....Sebenarnya omset kita bisa lebih dari sekarang, kita punya keunggulan dibandingkan lab lain. Pemeriksaan K3. Kowe ngerti kan?

Sayange, kacab-kacab kuwi gak kabeh paham, padahal wis dijelasno...

K3nya gak ditawarkan, tidak dijual.....”

Dari potongan percakapan diatas, dapat kita lihat tidak cukup ada “kejelasan” antara misi perusahaan dalam hal ini direksi, dengan kepala cabang yang posisinya dalam organisasi termasuk *middle management*.

Diharapkan dengan adanya thesis ini dapat mengevaluasi dan mengukur seluruh paramater kesehatan organisasi saat terjadinya proses suksesi, sehingga dapat memberikan rekomendasi kepada PT.X untuk menciptakan organisasi yang lebih sehat dan mampu bergerak cepat.

Pengukuran OHI akan dilakukan dengan jalan mengolah data yang diperoleh dari pengisian kuesioner oleh pelaku organisasi di tingkat korporasi (pusat) , mengacu pada penelitian bahwa generasi kedua menjabat pada posisi

korporasi (pusat) sehingga dianggap pelaku organisasi di level inidapat mewakili tujuan penelitian. Pada kuesioner, akan dibuat pertanyaan yang mengidentifikasi kesehatan organisasi. Dimensi kesehatan organisasi mengacu pada 9 dimensi kesehatan dengan 37 prakteknya menurut McKinsey's (2014), yaitu : arahan/*direction*, kontrol dan koordinasi, kepemimpinan, *accountibility*, orientasi eksternal, inovasi, *capability*, *motivation* dan *envriromental and value*.

Secara garis besar, pengumpulan data penelitian akan diperoleh dengan jalan pengolahan data sekunder, wawancara pada *predeseccor* dan dewan direksi , serta data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner pada managerial PT.X dalam hal ini Kepala Cabang, dan beberapa Manager cabang dan staff pada mangement pusat yang berhubungan langsung dengan suksesor.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diulas sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa rumusan masalah dari thesis ini adalah :

- (1) Bagaimanakah kondisi kesehatan organisasi PT.X yang merepresentasikan suksesi yang terjadi pada PT.X?
- (2) Apakah rekomendasi yang tepat untuk memaksimalkan proses suksesi PT.X ditinjau dari kesehatan organisasinya?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

Mengukur kesehatan organisasi PT.X sebagai alat untuk mengevaluasi *Joint management* generasi kedua pada perusahaan sehingga dapat memberikan

masukannya berupa saran terhadap strategi suksesi perusahaan dan langkah mitigasi efek negatif pada kinerja perusahaan yang mungkin terjadi akibat proses suksesi.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi bagi PT.X untuk memaksimalkan proses suksesi pada perusahaannya. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi sumber informasi bagi penelitian selanjutnya khususnya mengenai kesehatan organisasi dan proses suksesi di perusahaan keluarga.

1.5 Lingkup Penelitian

Penelitian berupa studi kasus dan dilakukan pada satu perusahaan keluarga yang bergerak di bidang laboratorium. Adapun objek penelitian dibatasi pada organisasi level *corporate*. Dimana pelaku organisasi adalah direksi, manager pusat, staff pusat pengembangan bisnis, kepala cabang di setiap kota dan managernya. Kuesioner diberikan kepada populasi diatas sebab jumlah tidak terlalu banyak dan dianggap dapat memenuhi persyaratan jumlah sampel.

Organisasi level *corporate* diambil sebagai lingkup penelitian juga dengan pertimbangan bahwa *successor* menjabat pada level *corporate*, sehingga pembatasan hingga level ini dianggap dapat mewakili ketika dilakukan pengukuran efisiensi proses suksesi.

1.6 Sistematika Thesis

Penelitian ini terdiri dari 6 bab, yang secara garis besar dapat dideskripsikan sebagai berikut :

Bab 1 Pendahuluan

Pada bab ini diuraikan mengenai latar belakang penelitian, kondisi perusahaan, gejala-gejala permasalahan organisasi yang diperoleh dari data sekunder maupun interview awal dengan pelaku organisasi. Kemudian penulis merumuskan permasalahan serta diuraikan tujuan dan manfaat penelitian seta sistematika penelitian.

Bab 2 Tinjauan Pustaka

Pada bab ini disajikan tentang tinjauan penelitian sebelumnya untuk mengetahui perbedaan dan persamaannya, dilengkapi dengan tinjauan teoritis untuk mempertajam penelitian ini. Dimana landasan teori berisikan tentang manajemen dan strategi pada level bisnis, suksesi dalam perusahaan keluarga dan *Organization Health Index (OHI)*.

Bab 3 Metode Penelitian

Bab ini menguraikan berbagai hal yang berkenaan dengan pedoman pendekatan penelitian, jenis dan sumber data yang digunakan, serta analisis yang digunakan menyelesaikan permasalahan dalam penelitian ini.

Bab 4 Hasil dan Pembahasan

Bab ini berisi tentang pembahasan hasil penelitian dengan cara mengungkapkan penjelasan secara logis berdasarkan beberapa teori pada bab 2, dengan keterbatasan- keterbatasan (*research limitation*) selama penelitian. Dipaparkan

juga interpretasi data, beberapa asumsi yang digunakan penulis dalam pengolahannya untuk mendapatkan hasil penelitian.

Bab 5 Penutup

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan yang dihasilkan dalam penelitian. Selain itu akan dijelaskan saran-saran yang layak diajukan atas dasar penelitian baik untuk kepentingan perusahaan maupun pihak lain.