

TIPE PENGETAHUAN YANG DITRANSFER DALAM PROSES REGENERASI PERUSAHAAN KELUARGA SKALA UKM DI SURABAYA

Yohanes Santoso¹, Agustiono², Lili Kristanti³

Universitas Ciputra Surabaya
E-mail: yohansan15@gmail.com

Abstract: The background of this research is a phenomenon where there is a lot of family business failed to sustain through their next generation. To build a sustainable family business, the predecessor needs to transfer their knowledge before the succession process begins. The researcher wants to know what kind of knowledge that the SME (Small Medium Enterprise) family businesses in Surabaya transfer to their next generation to prepare them for the succession process. This research will decrease the risk of failure during the succession process in family business. The research method that the researcher uses for this research is qualitative research. The object of this research is family business and the subjects of this research are the predecessor and the successor of the family business. The analysis method of this research is in-field analysis. The results of this study indicate that there is some knowledge transferred by predecessor to the successors that are divided into four dimensions: knowledge of the product, knowledge about company management, technical knowledge and philosophical knowledge. This knowledge will be the provision of successor to develop a family enterprise based on the values and corporate culture that already exists. There are several other findings in the field is the transfer occurs naturally while it is in the free time and emotional will ruin this knowledge transfer process. Emotional factors can hamper communication between predecessor and successor.

Keywords: family business, type of transferred knowledge, preparing succession.

Abstrak: Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fenomena dimana banyak perusahaan keluarga yang gagal untuk bertahan lintas generasi. Dalam upaya membangun perusahaan keluarga yang bertahan, generasi senior perlu melakukan transfer pengetahuan sebelum melakukan proses suksesi. Peneliti ingin mengetahui apa saja pengetahuan yang ditransfer pada perusahaan keluarga skala UKM di Surabaya dengan tujuan untuk mempersiapkan generasi penerus dalam proses suksesi dalam family business. Dengan demikian praktisi perusahaan keluarga dapat mengurangi kegagalan proses suksesi. Jenis penelitian yang digunakan merupakan penelitian kualitatif dengan objek perusahaan keluarga dan subjek yang digunakan adalah generasi pendahulu dan generasi penerus. Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis selama dilapangan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan terdapat beberapa pengetahuan yang ditransfer oleh generasi pendahulu kepada penerus yang dibagi dalam empat dimensi yaitu knowledge of the product, knowledge of company management, technical knowledge, dan philosophical knowledge. Pengetahuan ini akan menjadi bekal generasi penerus untuk mengembangkan perusahaan keluarga berdasarkan nilai dan budaya perusahaan yang sudah ada. Terdapat beberapa temuan lainnya yang terjadi di lapangan adalah bahwa transfer pengetahuan terjadi secara natural ketika keluarga sedang berkumpul di waktu senggang dan terdapat salah satu faktor yang akan menghambat keberhasilan dari proses transfer knowledge ini yaitu emosi. Faktor emosi dapat menghambat komunikasi antar orangtua dan anak.

Kata kunci: persiapan suksesi perusahaan keluarga, tipe pengetahuan yang di transfer

PENDAHULUAN

Poza (2010) pada bukunya yang berjudul “*Family Business*” menuliskan bahwa perusahaan keluarga memiliki peran penting bagi perekonomian suatu negara (dalam Pitoy, 2014). Merujuk pada survei yang dilakukan oleh *Price Waterhouse Cooper* (PWC) pada tahun 2014, lebih dari 95% perusahaan di Indonesia merupakan perusahaan keluarga. Tercatat sekitar 0,2% dari total populasi atau 40.000 orang kaya di Indonesia menjalankan perusahaan keluarga.

Sebuah studi oleh Boston Consulting Group (Mangalandum, 2013) menyatakan 70% perusahaan keluarga skala UKM di Indonesia gagal pada generasi kedua. 93% perusahaan keluarga skala UKM di Indonesia gagal pada generasi ketiga (Kimhi, 1997, dalam Indarti dan Kusuma 2015). Perusahaan keluarga skala UKM adalah perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh satu atau lebih anggota keluarga (Hollander dan Elman, 1988, dalam Kusuma, 2015).

Keberhasilan proses suksesi dipengaruhi oleh tiga faktor yang dibagi menjadi tiga kelompok: tingkat persiapan ahli waris, hubungan keluarga, serta perencanaan dan pengendalian kegiatan (Cabrera-Suárez, 2005; Yan & Sorenson, 2006, dalam Siswoyo & Haryadi, 2014). Transfer pengetahuan merupakan sebuah proses yang termasuk dalam kelompok tingkat persiapan ahli waris. *Role Changes* atau perubahan peran penting karena keberhasilan transfer pengetahuan dari generasi pendahulu ke generasi penerus menentukan kesuksesan kelangsungan perusahaan keluarga di masa depan (Cabrera *et al.*, 2001, dalam Auer, 2015). Keberhasilan generasi penerus sangat bergantung pada dua pihak yaitu generasi pendahulu dan generasi penerus itu sendiri (Gilmore *et al.*, 2000, dalam Muskat dan Zerer, 2017). Proses transfer pengetahuan harus dipastikan oleh generasi pendahulu dan generasi penerus telah berjalan dengan baik, sehingga semua pengetahuan dari generasi pendahulu bisa ditransfer seluruhnya kepada generasi penerus (Trevinyo-Rodriguez & Tapies, 2006, dalam Indarti dan Kusuma, 2015). Proses transfer pengetahuan sangat penting karena seorang penerus harus menguasai pengetahuan yang dimiliki oleh generasi pendahulu supaya mendapatkan kredibilitas dari pemangku kepentingan perusahaan (Chirico, 2008, dalam Auer, 2015).

Kunci keberlanjutan perusahaan keluarga selain proses delegasi adalah terletak pada transfer pengetahuan. Proses transfer pengetahuan menjadi fondasi dasar semua proses transfer yang terjadi dalam perusahaan keluarga. Seperti yang disampaikan Kimhi dalam Kusuma (2015), mengatakan bahwa kegagalan transfer pengetahuan (*Knowledge Transfer*) kepada generasi selanjutnya menjadi faktor utama penyebab kegagalan pada perusahaan keluarga sehingga transfer pengetahuan dari satu generasi ke generasi selanjutnya di perusahaan keluarga tidak dapat diabaikan.

Terdapat 3 bentuk pengetahuan pada perusahaan keluarga : tacit, eksplisit, dan *idiosyncratic* (Chirico, 2008, dalam Kusuma, 2015). Pengetahuan tacit dan eksplisit memunculkan dilema di perusahaan yang disebut paradoks pengetahuan tacit dan eksplisit (Jassimuddin, Klein, dan Con, 2005, dalam Kusuma, 2015). Dilema ini memunculkan pengetahuan *idiosyncratic*, dimana pengetahuan *idiosyncratic* merupakan hasil kolaborasi dari pengetahuan tacit dan eksplisit (Jassimuddin *et al.*, 2005, dalam Sobirin dan Sofiana, 2015). Jassimuddin *et al.* (2005) menegaskan bahwa pengetahuan *idiosyncratic* memungkinkan perusahaan memperoleh keunggulan pengetahuan tacit dan eksplisit sekaligus mengurangi risiko keduanya (dalam Sobirin dan Sofiana, 2015). Pengetahuan *idiosyncratic* juga menjadi elemen penting dalam meningkatkan kinerja dan memelihara perusahaan (Chirico, 2008, dalam Kusuma, 2015). Pengetahuan ini juga aman dari resiko imitasi karena memiliki sifat personal (Lee *et al.*, 2003, dalam Sobirin dan Sofiana, 2015).

Proses transfer pengetahuan antar generasi di perusahaan keluarga sering dianggap sebagai proses yang terjadi berlangsung begitu saja (Trevinyo- Rodriguez & Tapies, 2006, dalam Kusuma, 2015). Dengan demikian, bagaimana proses transfer pengetahuan antar generasi masih dapat dipelajari lebih dalam. Mengingat pentingnya proses transfer pengetahuan di perusahaan keluarga, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tipe transfer pengetahuan apa saja yang ditransfer dalam proses regenerasi perusahaan keluarga di Surabaya.

LANDASAN TEORI

Perusahaan Keluarga (*Family Business*)

Harms (2014) mengatakan bahwa sebuah perusahaan dapat dikatakan sebagai perusahaan keluarga ketika

setidaknya telah mencapai generasi kedua dari keluarga dekat dan ketika generasi kedua telah masuk ke dalam perusahaan. Bizri (2016) mengatakan bahwa terdapat tiga kriteria bagi bisnis keluarga, 50% atau lebih kepemilikan perusahaan dipegang oleh satu keluarga, anggota keluarga secara efektif mengendalikan bisnis, dan adanya proporsi keluarga yang signifikan dalam posisi manajemen kunci. Apabila satu dari tiga kriteria tersebut berlaku, maka bisnis dapat dikatakan sebagai perusahaan keluarga.

Adapun aspek kriteria lainnya seperti yang didefinisikan menurut Westhead & Cowling dalam Sobirin dan Sofiana (2015), terdapat 4 kriteria untuk mendeskripsikan perusahaan keluarga. Pertama, aspek kepemilikan – keluarga memiliki lebih dari 50% saham perusahaan. Kedua, persepsi anggota keluarga – anggota keluarga mengakui bahwa perusahaan tersebut merupakan perusahaan milik keluarga. Ketiga, aspek keterlibatan dalam perusahaan – satu atau beberapa keluarga memiliki mayoritas saham untuk menempati suatu posisi manajerial. Keempat, aspek regenerasi – apakah generasi keluarga berikutnya memiliki saham yang besar.

Keinginan supaya kepemimpinan suatu perusahaan dipegang oleh anggota keluarga merupakan salah satu karakteristik dalam perusahaan keluarga (The Jakarta Consulting Group, 2014). Dalam perusahaan keluarga, karyawan perusahaan biasanya telah mengetahui bahwa pemilik pada umumnya menjadi pemimpin perusahaan dan juga memiliki hak khusus untuk mempekerjakan anggota keluarga pada jabatan tertentu tanpa adanya proses seleksi (Tjiang dan Mustamu, 2014). Hak khusus tersebut tidak tertulis dalam kontrak formal, tetapi bagi pekerja di perusahaan tersebut, hal ini telah menjadi ikatan secara psikososial untuk menerima pengaturan kekuasaan (*power arrangement*).

Arti perusahaan keluarga skala UKM tidak jauh berbeda dari perusahaan keluarga. Keunikan dari perusahaan keluarga skala UKM adalah pada sejarah, tantangan, kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi (Ramadani dan Hoy, 2015). Keterlibatan kerabat juga menjadi ciri utama dari perusahaan keluarga skala UKM (Cabrera-Suarez *et al.*, 2001, dalam Indarti dan Kusuma, 2016).

Usaha Menengah

Menurut UU No.20 tahun 2008 bab IV, kriteria usaha kecil dan menengah adalah memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000,- (lima ratus juta rupiah) dengan paling banyak Rp 10.000.000.000,- (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha. Hasil penjualan tahunan perusahaan lebih dari Rp 2.500.000.000,- (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 50.000.000.000 (lima puluh milyar rupiah).

Transfer Pengetahuan (*Knowledge Transfer*)

Penelitian tentang perusahaan keluarga sebagian besar mengarah kepada transfer kepemimpinan, sedangkan penelitian mengenai proses transfer pengetahuan antar generasi pada perusahaan keluarga masih minim penelitiannya. Dalam proses delegasi, transfer pengetahuan dianggap terjadi begitu saja (*transmission for granted*) (Rodriguez *et.al.* 2006, dalam Kusuma, 2015).

Sejak berabad-abad lalu definisi dari pengetahuan sudah banyak dibahas oleh para ahli, namun definisi umum dari pengetahuan belum ada (Spender dalam Kusuma, 2015). Nonaka & Takeuchi (1995) menyatakan pengetahuan adalah sumber daya yang langka, penting, dan juga tidak dapat diimitasi dan distribusi (dalam Kusuma, 2015). Sementara pengertian dari transfer pengetahuan adalah sebuah proses yang mencakup beberapa tahap mulai dari mengidentifikasi pengetahuan melalui proses transfer sampai digunakan manfaatnya oleh penerima (Minbaeva *et al.*, 2003, dalam Muskat & Zehrer, 2017). Secara umum, perusahaan keluarga melakukan transfer pengetahuannya kepada satu atau beberapa anggota keluarga (Baek, 2004, dalam Kusuma 2015). Pemilik perusahaan keluarga akan lebih cenderung melakukan transfer pengetahuan kepada anaknya atau kepada keluarga dekatnya yang memiliki kemampuan terbatas untuk menjadi penerus, dibandingkan memilih manajer yang memiliki kemampuan lebih baik, hal ini karena adanya ikatan emosional. Keputusan emosional ini didasari pada nepotisme yang sudah umum terjadi di perusahaan keluarga (Bertrand & Schoar, 2006, dalam Kusuma, 2015).

Dengan adanya faktor emosi, perusahaan keluarga cenderung memilih keturunannya atau anggota keluarganya menjadi generasi penerus daripada pekerja profesional. Seorang generasi penerus haruslah memiliki keterampilan dan menguasai pengetahuan dari generasi pendahulu supaya generasi penerus memiliki kredibilitas dan diterima oleh *key stakeholder* dari perusahaan (Lee *et.al.*, dalam Kusuma, 2015). Pengetahuan dan keterampilan yang minimal sama seperti pendahulunya sangatlah penting bagi generasi penerus, karena hal ini sangat diperlukan dalam memelihara dan meningkatkan kinerja dari *family business* (Suarez *et.al.*, 2001, dalam

Kusuma, 2015).

Saling menghormati dan memahami antara generasi pendahulu dan anggota-anggota keluarga generasi penerus menjadi faktor kunci keberhasilan perusahaan keluarga (Classen *et al.*, 2014). Mendapatkan legitimasi dan diterima secara luas oleh para pemangku kepentingan perusahaan juga menjadi faktor penting dalam keberhasilan proses transfer pengetahuan (Tatoglu *et al.*, 2008, dalam Kusuma, 2015). Jumlah dari generasi penerus juga mempengaruhi berhasilnya suatu proses transfer pengetahuan. Generasi pendahulu harus menentukan salah seorang anak untuk menjadi penerus, dan menentukan juga posisi dari anak yang lain (Kimhi, 1995, dalam Auer, 2015).

Pengetahuan terbagi menjadi 3 tipe : tacit, eksplisit, maupun *idiosyncratic* (Chirico, 2008, dalam Kusuma 2015). Bentuk pengetahuan tacit hanya terdapat dalam pikiran seseorang (bahkan terkadang tidak disadari) oleh karena itu lebih sulit untuk ditransfer antar individu (Nonaka & Konno, 1998, dalam Auer, 2015). Sementara pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang menggunakan bahasa sistematis dan mudah ditransfer daripada pengetahuan tacit (Nonaka dan Takeuchi, 1995, dalam Kusuma, 2015).

Pengetahuan tacit dan eksplisit menimbulkan dilema di perusahaan. Dilema tersebut muncul dari paradoks pengetahuan tacit dan eksplisit (hanya memilih salah satu bentuk pengetahuan) (Jassimuddin *et al.*, 2005, dalam Sobirin dan Sofiana, 2015). Dilema tersebut memunculkan pengetahuan *idiosyncratic*. Pengetahuan *idiosyncratic* merupakan hasil integrasi dari pengetahuan tacit dan eksplisit (Jassimuddin *et al.*, 2005, dalam Kusuma, 2015). Pengetahuan ini memungkinkan perusahaan untuk mengambil keunggulan pengetahuan tacit dan eksplisit sekaligus mengurangi risiko diimitasi oleh pesaing (Lee *et al.*, 2003, dalam Sobirin dan Sofiana 2015).

Pengetahuan *idiosyncratic* banyak terdapat dalam perusahaan keluarga, sehingga perusahaan keluarga kaya akan pengetahuan *idiosyncratic* (Cabrera-Suarez *et al.*, 2001, dalam Kusuma, 2015). Pengetahuan *idiosyncratic* bersifat personal sehingga hanya memungkinkan anggota keluarga atau orang dalam perusahaan yang dipercaya yang dapat mengetahuinya. Selain itu, pengetahuan *idiosyncratic* merupakan pengetahuan yang spesifik secara individual dan dalam hal ini hanya dimiliki oleh pemimpin perusahaan (Lee *et al.*, 2003, dalam Sobirin dan Sofiana, 2015).

Indarti & Kusuma (2016) menemukan 4 tipe pengetahuan yaitu:

- a. *Knowledge of the product.*
Knowledge of the product adalah pengetahuan yang identik mengenai komposisi produk, *quality standard* & teknik untuk menciptakan suatu produk.
- b. *Knowledge of company management.*
Pengetahuan yang ditransfer dalam *knowledge of company management* identik dengan manajemen keuangan, *employee management*, risiko bisnis, *partner* perusahaan, *competitor*, dan *business environment* serta tren bisnis dan siklus bisnis.
- c. *Technical knowledge.*
Technical knowledge identik dengan cara bagaimana bernegosiasi dan menjaga relasi dengan konsumen.
- d. *Philosophical knowledge.*
Philosophical knowledge identik dengan nilai-nilai seperti nilai profesionalisme, kejujuran, religius dan intuisi yang menjadi panduan bagi generasi penerus dalam melakukan bisnis.

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Menurut Sugiyono (2015) metode penelitian kualitatif adalah suatu metode dimana peneliti sebagai instrumen kunci dan teknik pengumpulan data dilakukan secara gabungan, analisis data bersifat induktif dan hasil dari penelitian kualitatif lebih menekankan pada makna daripada generalisasi. Hasil yang ingin didapat dalam penelitian ini adalah proses transfer pengetahuan yang efektif dalam menyiapkan generasi penerus pada perusahaan keluarga.

Objek dan Subjek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah perusahaan keluarga dan subjek dalam penelitian ini adalah informan. Penentuan subjek menggunakan *purposive sampling*, dengan teknik pengambilan sampel sumber data yang didasarkan dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2015). Subjek dalam penelitian ini adalah generasi pendahulu dan generasi penerus perusahaan keluarga. Untuk subjek penelitian yang merupakan generasi pendahulu, peneliti menggunakan informan yang memiliki perusahaan keluarga skala UKM (*Small Medium Enterprise*) dengan aset dua ratus juta rupiah sampai dengan sepuluh miliar rupiah (tidak termasuk tanah dan bangunan)

(Peraturan Presiden No.10 tahun 1999). Pertimbangan pemilihan generasi senior disini adalah seorang ayah/ibu, memiliki perusahaan keluarga dan mengalami proses delegasi kepada generasi penerus. Generasi penerus adalah seorang anak dan mengalami proses delegasi dari generasi pendahulu.

Terdapat 6 informan dalam penelitian ini. Informan pertama dan kedua dari generasi pendahulu dan generasi penerus PT. Wisata Kirana. Informan ketiga dan keempat adalah generasi pendahulu dan generasi penerus PT. Pancatradi. Informan kelima dan keenam adalah generasi pendahulu dan generasi penerus CV. Surya.

Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan dalam pengumpulan data adalah wawancara semi terstruktur. Jenis wawancara semi terstruktur ini termasuk dalam kategori *in-depth interview* dan pelaksanaan wawancara lebih bebas dibandingkan dengan wawancara terstruktur (Sugiyono, 2015).

Kegiatan yang dilakukan untuk pengumpulan data dengan menggunakan wawancara mendalam adalah sebagai berikut :

1. Persiapan
 - a. Menyusun pedoman wawancara sebagai instrumen wawancara.
 - b. Menentukan jadwal waktu wawancara.
 - c. Rekrutmen informan yang sesuai dengan kriteria.
2. Pelaksanaan
 - a. Melakukan perjanjian dengan responden tentang waktu yang tepat.
 - b. Menyiapkan tempat wawancara.
 - c. Wawancara diawali dengan memperkenalkan diri dan mengajukan pertanyaan yang mudah dijawab tentang hal-hal umum.
 - d. Memberi kesempatan yang luas pada responden untuk menceritakan atau menjawab pertanyaan yang diajukan.

Uji Kredibilitas

Uji kredibilitas yang dilakukan untuk mengetahui tingkat keakuratan data adalah dengan menggunakan *member check*. *Member check* adalah proses pengecekan data yang diterima oleh peneliti dengan tujuan untuk mengecek apakah data yang diberikan oleh narasumber telah sesuai. Apabila data sudah sesuai, maka data tersebut valid, sehingga data tersebut kredibel.

Metode Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain secara sistematis, sehingga mudah dipahami. Temuannya dapat mengorganisasikan dan menjabarkannya data kedalam unit-unit penting, dan kesimpulan dapat diceritakan kepada orang lain (Bogban dalam Sugiyono, 2015).

Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan model Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2015) dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Reduksi Data
Dilakukan dengan cara merangkum dan memilah hal-hal pokok, memfokuskan hal-hal yang penting, dan mencari pola dan tema untuk menarik kesimpulan sementara.
2. Penyajian Data
Penyajian data atau *display data* dilakukan dengan pengorganisasian data ke dalam bentuk tabel, grafik, *pie chart*, pictogram, dan lain sebagainya untuk dapat lebih mudah dipahami.
3. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi
Dilakukan untuk memperoleh jawaban dari rumusan masalah yang telah dirumuskan sejak awal, sehingga nantinya dapat dirumuskan strategi pengembangan bisnis yang tepat untuk perusahaan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Wawancara

Hasil dari wawancara memperlihatkan bahwa terdapat *product knowledge*, *knowledge of company management*, *technical knowledge*, dan *philosophical knowledge* di dalam proses transfer pengetahuan dari generasi pendahulu kepada generasi penerusnya.

Hasil Wawancara PT. Wisata Kirana

Dalam industri perusahaan jasa, pemilihan destinasi perusahaan jasa yang sesuai dengan pelanggan merupakan komponen bahan yang menentukan kualitas *itinerary* (rancangan perjalanan). Dalam wawancara yang dilakukan pada generasi pendahulu PT. Wisata Kirana, Hananiel Michael Tandean mengatakan bahwa *product knowledge* yang diberikan kepada generasi penerus adalah pengetahuan tentang cara menciptakan suatu produk, yaitu membuat rancangan perjalanan jasa tersebut agar efisien. “Kalau dari *itinerary* yang penting garis besar. Saya katakan gitu, yang penting kita harus ada... istilahnya apa ya, peta buta gitu, blind map. Jadi pada kita bagiin *itinerary* itu, di otak kita sudah harus ada gambaran o petanya gimana, supaya kita ngaturnya lebih gampang.”

Sementara, pengetahuan tentang manajemen perusahaan yang diajarkan kepada generasi penerus PT. Wisata Kirana adalah mengenai *employee management*. “Kalau dari manajemen... mungkin tidak terlalu banyak ya. Jadi sisi leadership...”. Generasi pendahulu dari PT. Wisata Kirana memberikan *technical knowledge* lebih banyak melalui cerita mengenai pengalaman dari generasi pendahulu sendiri. Generasi pendahulu juga membiarkan generasi penerus untuk mencoba terlebih dahulu sebelum diberikan teorinya. “Kalau teknis kebanyakan gini, saya suka ajak... saya sudah tanya bisa di ada project itu kesulitan gimana ? kadang-kadang dari jawaban dia, kita diskusi. Jadi saya kepinginnya dia belajar dari kesulitan dan dari apa yang dialami...”

Generasi penerus dari PT. Wisata Kirana, Eugene menjelaskan bahwa kita harus sabar, ramah, dan memanjakan konsumen. Selain itu, generasi pendahulu dari PT. Wisata Kirana juga memberikan *philosophical knowledge* mengenai profesionalisme. “Emm.. jadi kalo misalnya soal itu kita akan tanya Daddy, jadi kalo misalnya generasi... generasi Daddy... Emm, ndak-ndak. Jadi kalo misalnya daddy itu, kadang-kadang menganggap value itu yang terpenting. Jadikan ketika Eugene membuat sesuatu kadang memang “udah untungya tu nanti aja...”

Hasil temuan lainnya dalam wawancara bersama PT. Wisata Kirana adalah proses transfer pengetahuan sudah dilakukan oleh generasi pendahulu sejak generasi penerus masih kecil. Seperti yang dikatakan generasi penerus, “Oke. Saya tertarik untuk melanjutkan perusahaan keluarga karena dari kecil Saya diajak Daddy traveling...”. Waktu yang tepat untuk melakukan transfer pengetahuan juga ditemukan pada proses wawancara ini. Menurut generasi pendahulu dan generasi penerus, waktu yang tepat adalah ketika sedang makan atau sedang liburan keluarga. “Waktu yang tepat ya pada saat kita punya waktu luang diluar. Pada saat mungkin kita pergi. Karena kita sering pergi, pada saat pergi mungkin kita diskusi. Sebelum pergi pun juga kita biasa dia bikin acara kita diskusikan. Ya dari pada saat dia bikin acara, dia praktek langsung. Kita banyak diskusi. Kemudian pada saat kita sedang di rumah, pada saat mungkin santai kita banyak bicara soal filosofi dan kita cerita banyak masalah-masalah *game* yang perlu diketahui.”

Hasil Wawancara PT. Pancatradi

Dalam wawancara yang dilakukan kepada generasi pendahulu PT. Pancatradi, Eddy Soewarsono, menyatakan pengetahuan tentang *marketing* merupakan hal yang penting bagi perusahaan. “Ya, kalau saya lebih condong ke *marketing* dulu karena *marketing* itu luas ya, dia perkembangan - perkembangan sesuai dengan perkembangan zaman juga ya. Jadi kalau produk itu nggak laku, produksi juga gak bisa jalan. “. Pengetahuan mengenai filosofi yang diberikan oleh generasi pendahulu kepada penerus, adalah nilai kedisiplinan, ketelitian dan komitmen. “Komitmen itu penting. Jadi yang penting, ada disiplin, ada ketekun, ada apa ya?... ya saya kira kedisiplinan itu penting lah.”. Nilai profesionalisme juga ditransfer kepada generasi penerus. “Kalau yang dikasih ke saya mungkin, kadang ada yang... apa?... saya pingin cepet, mengerjakan kayak sesuatu pingin cepet. Ya tapi sama papa saya tu orangnya hati-hati gitu. Jadi ini hati-hati. Jadi anggepane kalau yang saya dapat... apa ya?... mengerjakan segala sesuatu harus dipikir dengan baik-baik.”

Ditemukan juga pada hasil wawancara dengan generasi penerus PT. Pancatradi, Edwin Louis, generasi penerus diberikan pengetahuan mengenai menciptakan suatu produk, hal ini masuk dalam *product knowledge*. Karakteristik yang diajarkan yaitu karakteristik produk (ukuran, kemasan, warna). Generasi pendahulu PT. Pancatradi mengajarkan generasi penerusnya mengenai *employee management*. Dimana generasi penerus diajarkan mengatur sumber daya manusianya. “Kalau dari manajemennya, ya pengaturan untuk dari manusianya ya, manusia untuk job desk, posisi dia kerja ini kayak gimana...”. Pengetahuan mengenai kompetitor perusahaan

juga ditransferkan oleh generasi pendahulu. "... Jadi anggapannya kayak produk ini gramature nya gimana, namanya, ukurannya, kompetitornya itu siapa, terus emm apa?...". Tidak ketinggalan, mengenai resiko bisnis juga disampaikan. "Jadi ya komunikasi lah, dari komunikasi antar saudara itu juga penting. Komunikasi dengan generasi yang di atasnya itu juga penting. Supaya kedepannya itu tidak mempengaruhi dalam *family business*. Dan juga terutama harus ada di bedakan antara dan family bis... Emm antara bisnis dan juga *family*. Itu yang harus dibedakan. Supaya nggak... supaya nggak menjadi permasalahan dalam family ini bisa berpengaruh dalam bisnis keluarga ini juga."

Hasil temuan lain adalah mengenai waktu yang tepat melakukan transfer pengetahuan. "Hampir tiap hari. Kalau sekarang si hampir tiap hari, kalau kita... lebih sering kalau kita di rumah sama lagi di mobil si.". Hambatan karena adanya perbedaan pendapat dan emosi juga ditemukan dari hasil wawancara. "Emm untuk menyelesaikannya, biasanya setelah kita ribut-ribut gitu, ya saya diem. Kita diem dulu sejenak. Nah setelah itu baru, ya saya ajak ngobrol lagi si, tapi pembicaraan yang lain... pembicaraan lain. Nah setelah ambil selang beberapa hari, baru ini saya unkit lagi... saya unkit lagi, tapi dengan nada yang... yang pasti ngga boleh tinggi. Bener nada harus rendah, terus melihat suasana hatinya, kalau emang lagi enak atau yak apa baru saya ajak ngomong."

Hasil Wawancara CV.Surya

Hasil wawancara dengan generasi pendahulu CV. Surya, Carolina Kumalasari, memberikan pengetahuan mengenai resiko bisnis kepada generasi penerusnya. Dalam bisnis pasti ada resiko yang kita harus terima, tapi juga harus dapat menghitung sebesar apa resiko mungkin terjadi dan yang dapat ditanggung. "... lho Kalau kita jual semi katun, ya semi katun. Kalau emang harga ndak masuk, ya sudah ndak papa. Mana kita juga tidak bisa bersaing dengan hancur-hancuran harga... ya kan... karna terus terang, resiko juga besar. Masak mau kita kerja... kerja bakti ndak dapat apa-apa... ya to...". Tidak lupa cara mengelola tim juga ditransfer oleh generasi pendahulu kepada generasi penerus. "Dari dari orang tua mengajarkan bahwa, ya kita tim. Jadi kita lebih kaya dalam keluarga. Jadi kemudian kita itu satu tim. Jadi kayak gimana kita ini mendorong tim itu untuk ng-push mereka untuk mereka itu bisa terus berkembang, tidak *stuck* di sana."

Generasi penerus juga mengajarkan cara bernegosiasi dengan konsumen. Generasi penerus mengajarkan bahwa kita tidak bersaing dengan merusak harga. "Kebanyakan kan orang-orang kan kaos kan ngomong "Wah ini katun" padahal kan bahannya semi katun, ada campuran polyester. Nah kadang mereka kan ndak tahu. Hal itu yang hanya ajarkan. lho Kalau kita jual semi katun, ya semi katun. Kalau emang harga ndak masuk, ya sudah ndak papa. Mana kita juga tidak bisa bersaing dengan hancur-hancuran harga". *Technical knowledge* lain yang diajarkan pada CV. Surya adalah mengenai *handling client*. Generasi pendahulu mengajarkan bahwa harus memberikan *service* yang memuaskan, caranya, jika ada cacat produksi barang dapat di *retur*, dan lain sebagainya. "Ya kalau *handling complaint*, ya kita tetap... jadi kita juga mengecek barang, apakah barang itu udah tertarik. Karena kita kan sudah kaya emang untuk... kita juga diajarkan kalau kita juga memberikan servis yang memuaskan untuk pelanggan, sehingga jika emang terjadi kecacatan dari perusahaan kami, itu bisa di retur dan kita kasih barang yang baru..."

Pada CV. Surya, generasi pendahulu, Carolina Kumalasari, mengajarkan kepada generasi penerusnya, Alfred Tirta, bahwa *trust* dari konsumen adalah hal yang harus didapatkan. "Yang saya ajarkan, bahwa kita harus meletakkan *trust* atau percaya ke konsumen.". Selain itu, generasi pendahulu juga mengajarkan bahwa harus ada komitmen dalam bisnis. "... Jadi ai pasti sudah ngomong kalau kamu memang sudah masuk bisnis kaos, kamu ndak bisa seenaknya keluar. ... Terus kedua yaitu komitmen, karna kalau kita sebagai pengusaha gak bisa, kita gak bisa loss las loss...apa... lak jangka waktu lama. Itu yang diajarkan. ...".

Hasil wawancara dengan generasi penerus CV. Surya, Alfred Tirta, menyatakan bahwa dia diajarkan mengenai *product knowledge* oleh generasi pendahulu, tetapi tidak 100%. Generasi penerus mengajarkan mengenai standar kualitas dari produk. "Kalau *value* bisnis, emm. Ya dari mama saya mengajarkan bahwa kita membikin itu harus dengan sebagus mungkin ya mungkin. Barang sebagus mungkin karena yang terpenting adalah kualitas....".

Hasil temuan lainnya adalah mengenai waktu yang tepat melakukan transfer pengetahuan. Disebutkan bahwa waktu yang tepat ketika akhir minggu atau setelah makan. Selain itu, generasi pendahulu melakukan transfer pengetahuan sudah sejak generasi penerus masih kecil. "Ai kan milih di UC, Universitas Ciputra... ya kan... ya kan memang cenderung melatih anak ini menjadi *entrepreneur*. Memang dari kecil, ai si juga dilatih untuk jadi *entrepreneur*, tapi kan secara otodidak. ... ". Hambatan juga terjadi pada proses transfer pengetahuan di CV.Surya. Hambatan terjadi karena komunikasi dan emosi. "Ya ada sih. Kadang emang kalau dari papa saya

emang kalau dia terlalu capek, kita ajak ngomong kalau kita salah ngomong dikit dia mudah tersinggung, terus mudah emosi...”

Pembahasan

Dalam Indarti & Kusuma (2016) menemukan empat tipe pengetahuan : *product knowledge*, *knowledge of company management*, *technical knowledge*, dan *philosophical knowledge*. Hal ini sudah dibuktikan oleh pernyataan-pernyataan yang telah diberikan oleh generasi pendahulu dan generasi penerus. Hal ini juga sama dengan penelitian dari Sobirin dan Sofiana (2015) dengan judul “*Tacit and Indiosyncratic knowledge transfer in the family firm*”. Dalam penelitiannya, generasi pendahulu PT. Kharisma Jaya mentransfer ke-4 tipe pengetahuan ini kepada generasi penerusnya.

Pada dasarnya generasi pendahulu telah memberikan empat tipe pengetahuan kepada generasi penerusnya. Tetapi dari hasil wawancara ditemukan adanya hambatan saat melakukan transfer pengetahuan. Hambatan yang sama ditemukan pada PT. Pancatadi dan CV. Surya. Hambatan tersebut ada pada masalah komunikasi dan emosi, dimana generasi pendahulu mencoba melakukan transfer pengetahuan kepada generasi penerusnya pada saat ada faktor emosi yang sedang tidak dalam kondisi baik. Hambatan ini menimbulkan konflik antara generasi pendahulu dengan generasi penerus. Solusi yang dilakukan oleh generasi penerus PT. Pancatradi adalah dengan diam terlebih dahulu sebelum membicarakan kembali. Sedangkan generasi penerus CV. Surya memilih untuk membuktikannya terlebih dahulu. Berbeda dengan PT. Wisata Kirana, karena generasi penerus selalu mengikuti yang dikatakan oleh generasi pendahulu, maka hambatan ini tidak terjadi. Namun, hambatan yang terdapat pada PT. Wisata Kirana adalah keterbatasan waktu untuk melakukan transfer pengetahuan dikarenakan tugas sekolah.

Penulis menemukan perbedaan dan persamaan di antara informan dalam melakukan transfer pengetahuan. Persamaannya adalah, *knowledge of company management* berada pada urutan terakhir dalam proses transfer pengetahuan. Pada tahapan ini seluruh generasi penerus memberikan pengetahuan mengenai *employee management* dan resiko bisnis. Namun tahapan awal pada proses transfer pengetahuan ini berbeda antara informan. Perbedaan ada pada PT. Pancatradi. Generasi pendahulu PT. Pancatradi melakukan transfer pengetahuan tipe *knowledge of the product* yang pertama. Sedangkan dari hasil wawancara dari PT. Wisata Kirana yang merupakan perusahaan bergerak di industri jasa dan CV. Surya perusahaan yang bergerak di industri *manufactur*, generasi pendahulunya melakukan transfer *philosophical knowledge* terlebih dahulu.

Pada hasil ini membuktikan adanya perbedaan pada setiap tahapan pada proses transfer keempat tipe pengetahuan. Seperti penelitian yang dilakukan Thomas Auer (2015) berjudul “*Family Firm Succession: What kind of knowledge does the successor need and how can he/she facilitate the transfer of it?*”. Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa transfer pengetahuan dalam delegasi bersifat intuitif dan tidak mengikuti struktur tertentu. Namun demikian, faktor pola dan pengaruh dapat diidentifikasi.

Pada hasil penelitian ini menghasilkan suatu pernyataan bahwa ada empat tipe pengetahuan yang ditransfer pada proses regenerasi. Tahapan dari proses transfer pengetahuan tidak selalu sama antar perusahaan keluarga. Salah satu generasi pendahulu melakukan transfer pengetahuan mengenai produk terlebih dahulu. Hal ini dilakukan dengan maksud agar generasi penerus dapat mengetahui terlebih dahulu mengenai produk yang ada dalam perusahaan keluarga, sehingga dapat menjual produk tersebut dengan baik. Sedangkan generasi pendahulu lain melakukan transfer pengetahuan mengenai filosofi terlenih dahulu. Hal ini dimaksudkan agar generasi penerus mengetahui nilai-nilai dari perusahaan terlebih dahulu.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa transfer pengetahuan telah dilakukan jauh dari sebelum generasi penerus direncanakan, dan diajarkan secara formal. Namun, transfer pengetahuan pada tahap awal bukan mengenai kegiatan di perusahaan karena pengetahuan yang di transfer berupa *philosophical knowledge*, yang di dalamnya terdapat nilai-nilai dari keluarga dan perusahaan. Menurut Nemiletsev (2013), nilai-nilai keluarga ini merupakan prasyarat pembentukan *entrepreneur*/budaya bisnis dalam keluarga. Hasil penelitian ini membuktikan ada kesamaan dengan hasil penelitian dari Achmad Sobirin dan Ulfa Sofiana (2015) dengan judul “*Tacit and Indiosyncratic knowledge transfer in the family firm*”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa transfer pengetahuan telah dilakukan jauh sebelum suksesi berlangsung.

KESIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Dari hasil penelitian ini, ditemukan ada empat tipe pengetahuan yang ditransfer pada perusahaan keluarga skala UKM di Surabaya. Empat tipe pengetahuan itu adalah *knowledge of the product*, *knowledge of company management*, *technical knowledge*, dan *philosophical knowledge*.

Empat tipe pengetahuan ini dibutuhkan sebagai landasan dalam merencanakan proses transfer pengetahuan. Dari kebanyakan perusahaan, *philosophical knowledge* menjadi yang pertama diberikan generasi pendahulu kepada generasi penerus karena generasi penerus membutuhkan pengetahuan mengenai nilai-nilai perusahaan keluarga sebelum masuknya generasi penerus ke perusahaan keluarga. Hal ini nantinya akan berdampak terhadap keberhasilan generasi penerus melanjutkan perusahaan keluarganya. Pada urutan kedua dan selanjutnya, empat tipe pengetahuan ini tidak memiliki struktur tertentu atau bersifat intuitif.

Ada kesamaan dari ketiga perusahaan keluarga skala UKM selaku informan dari penelitian ini. Pada tipe pengetahuan *knowledge of company management*, ketiganya mentransfer risiko bisnis dan *employee management*. Sedangkan pada bagian tipe *technical knowledge* ketiga mentransfer cara menjaga relasi dengan konsumen.

Adapun hal lainnya yang ditemukan di lapangan bahwa ketika generasi pendahulu dan generasi penerus berkumpul di waktu senggang, mereka akan melakukan transfer pengetahuan secara alami. Pada waktu sengganglah tidak ada faktor emosi yang menjadi hambatan proses transfer pengetahuan. Kesalahan persepsi antara generasi penerus dan pendahulu akan terjadi.

Generasi pendahulu melakukan transfer pengetahuan sejak dini. Namun generasi pendahulu mentransfer secara tidak sadar, sehingga perlu adanya panduan bagi generasi pendahulu mengenai tipe pengetahuan yang harus ditransfer kepada generasi penerus. Kesalahan dalam pemberian pengetahuan akan berdampak pada kegagalan dari generasi penerus untuk memperoleh *passion* dalam perusahaan keluarganya.

Keterbatasan dan Saran

Generasi pendahulu perusahaan keluarga skala UKM disarankan untuk mentransfer 4 tipe pengetahuan sebagaimana telah dihasilkan penelitian ini. Tipe pengetahuan yang ditransfer diawali dengan *philosophical knowledge*, dan dilanjutkan dengan tipe pengetahuan lainnya (*knowledge of the product*, *knowledge of company management*, *technical knowledge*). Generasi pendahulu juga disarankan memilih generasi penerus yang memiliki *passion* terhadap perusahaan keluarga. Selain itu, generasi pendahulu hendaknya melakukan proses transfer pengetahuan pada saat senggang.

Saran bagi peneliti selanjutnya diharapkan penelitian selanjutnya dapat membandingkan tipe pengetahuan yang terdapat pada perusahaan keluarga yang telah berhasil dan yang gagal pada proses transfer pengetahuan.

Keterbatasan akan waktu dari penelitian, sehingga variasi bidang pada perusahaan keluarga masih belum lengkap. Selain itu karena belum adanya perbandingan antara perusahaan keluarga yang telah berhasil dan perusahaan keluarga yang gagal melakukan transfer pengetahuan.

DAFTAR PUSTAKA

- Auer, T. (2015, Juli). Family Firm Succession: What Kind of Knowledge Does the Successor Need and How can He/She Facilitate the Transfer of It? Bern, Netherlands, Switzerland: Researchgate.
- Bizri, R. (2016). Succession in the Family Business: Drivers and Pathways. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22 (1), 133-154.
- Classen, N., Carree, M., Gils, A. V., & Peters, B. (2014). Innovation in Family and Non Family SMEs: An Exploratory Analysis. *Small Business Economics*, 42 (3), 595-609.
- Indarti, N., & Kusuma, G. H. (2016). Type of Knowledge Transferred in Family Business Succession. *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*. Yogyakarta.
- Kusuma, G. H. (2015). Metode Transfer Pengetahuan Pada Perusahaan Keluarga di Indonesia. *Modus Journals*, 27.
- Kusuma, G. H. (2015). Transfer Pengetahuan Terencana dan Tidak Terencana Pada Proses Regenerasi Perusahaan Keluarga di Indonesia. *Jurnal Siasat Bisnis*, 19.
- Mangalandum, R. S. (2013, Juni 10). *Peralihan Generasi Tantangan Terberat Perusahaan Keluarga*. Retrieved September 1, 2017, from SWA: <http://swa.co.id/headline/peralihan-generasi-tantangan-terberat-perusahaan-keluarga/>
- Muskat, B., & Zeher, A. (2017). A Power Perspective on Knowledge Transfer in Internal Succession of Small Family Businesses. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 29 (5), 333-350.
- Pitoy, S. (2014). Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan yang Bergerak di Bidang Ekspedisi di Surabaya. *Agora*, 2.
- Ramadani, V., & Hoy, F. (2015). Context and Uniqueness of Family Business. *Family Business in Transition Economies: Management Sucession and Internalization*, 9-37.
- Sobirin, A., & Sofiana, U. (2015). Tacit and Idiosyncratic Knowledge Transfer in the Family Firm. *Ijaber*, 13, 6913-6936.

Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian : Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Tjiang, C. G., & Mustamu, R. H. (2014). Studi Deskriptif Perencanaan Suksesi Kepemimpinan Pada Perusahaan Keluarga di Bidang Kontruksi di Sidoarjo. *Agora* , 2.

Nemiletsev. (2013)

Siswoyo & Haryadi. (2014)

The Jakarta Consulting Group. (2014)

LAMPIRAN

Gambar 1.1 Presentase perusahaan keluarga dan bukan perusahaan keluarga di Indonesia tahun 2014
Sumber : Survey CNN Indonesia, 2014



Tabel 2.1

Perbedaan antara perusahaan keluarga skala UKM dan bukan perusahaan keluarga skala UKM

Sumber : Mandl (2008), dalam Ramadani dan Hoy, 2015)

Aspek	Perusahaan Keluarga Skala UKM	Bukan Perusahaan Keluarga Skala UKM
Pusat Perusahaan	Keluarga (secara formal dan secara informal, langsung atau tidak langsung mempengaruhi perusahaan)	Pemilik / manajer
Kepemimpinan yang digunakan	Keluarga dan profesional	Profesional
Tujuan Utama	Keberlanjutan ekonomi dan non-ekonomi / pendapatan perusahaan jangka panjang (stabil), kepuasan perusahaan	Ekonomi (<i>quick profit/growth</i>)
Orientasi <i>Mind-set</i>	Transfer antar generasi	<i>Sale of business</i>
Strategi kompetitif	Kualitas, reputasi, hubungan jangka panjang	Harga
Aset	Keuangan, sosial, budaya	Keuangan
Suasana perusahaan	Kekeluargaan, jujur, kohesi, keterlibatan, komitmen, <i>engagement</i> , antusiasme, informalitas	Orientasi tujuan bisnis, formalitas, perjanjian kontrak, jarak
Gaya manajemen	<i>Value-driven</i> , emosional, deretan tujuan	Fakta dan <i>figure-driven</i> , rasional, mekanisme kontrol
Alokasi dari profit	Reinvestment perusahaan	Distribusi antara pemilik/ pemegang saham