

## TRANSFER PENGETAHUAN PADA PERUSAHAAN KELUARGA (Studi pada Perusahaan Keluarga Arya Mas)

Yuda Prasetyo, Rini Nugraheni<sup>1</sup>  
yudhaprasetyo2910@gmail.com

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851

### ABSTRACT

*Transferring the knowledge to a family enterprise is crucial to the survival of a family enterprise. This study aims to see the process of knowledge transfer that occurs in the family company that is seen from the dimension of leadership value transfer and leadership knowledge transfer.*

*In this study, the method that is used here is a qualitative method which uses an interview approach, documentation, and case studies for collecting the data. This reaserch was conducted in arya mas family company that is located in salatiga city.*

*The result of this study indicate that the transfer of knowledge that occurs in arya masfamili company does not occur perfectly, the transfer of knowledge that occurs in the family company only in the aspects of competence, capability, technical, and operational.*

*Keyword: Transfer of knowledge, Famili company, Transfer of leadership value, Knowledge transfer leadership, Qualitative.*

### PENDAHULUAN

Sebuah usaha akan di katakan sebagai sebuah perusahaan keluarga apabila usaha tersebut dimiliki dan di kelola di bawah manajemen keluarga sendiri. Perusahaan keluarga merupakan sebuah unit usaha yang memiliki dua anggota atau lebih dalam pengelolaan perusahaan, dan perwakilan keluarga tersebut mampu mempengaruhi kebijakan perusahaan (Donnelley, 1988).Berbicara mengenai perusahaan keluarga, banyak isu-isu yang muncul sebagai batu sandungan menakutkan bagi keberlanjutan dari sebuah perusahaan keluarga. Dari isu-isu tersebut muncul isu utama dari perusahaan keluarga yaitu adalah isu mengenai perencanaan suksesi (Donanto dan Mustamu, 2015).

Di dalam suksesi, sebuah perusahaan akan diturunkan kepemilikannya dari pemilik kepada penerus, atau yang lebih tepatnya dari orang tua kepada anaknya. Pemilik akan cenderung memilih anggota keluarga sebagai calon pengganti pemimpin perusahaan karena adanya ikatan batin antar anggota keluarga. Dengan adanya kandidat dari dalam keluarga yang akan dipilih untuk menjadi penerus perusahaan oleh karena itu penerus diharuskan menguasai keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh pendahulu (Chorico, 2008).

Pendahulu dan penerus harus memastikan proses transfer pengetahuan berjalan dengan baik sehingga semua pengetahuan yang dimiliki oleh pendahulu dapat di transfer sepenuhnya kepada penerus. Dalam proses suksesi perusahaan harus memastikan tiga elemen penting yaitu transfer kekuasaan, transfer tanggung jawab manajerial, transfer pengetahuan (Trevinyo-Rodríguez dan Tàpies, 2006). Landasan dari seluruh proses transfer ini adalah transfer pengetahuan (Higginson, 2010). Namun realitanya, proses transfer pengetahuan dalam perusahaan keluarga dianggap sebagai sebuah proses yang

---

<sup>1</sup> Corresponding author

---

berlangsung begitu saja (Trevinyo-Rodriguez dan Tapias, 2006), sehingga belum banyak dipelajari secara luas dan mendalam (Choirico, 2008).

Arya Mas merupakan sebuah perusahaan keluarga yang bergerak pada industri pangan yang memproduksi makanan khas kota Salatiga. Arya Mas berdiri sejak tahun 1976 dan didirikan oleh Bapak Slamet dengan daerah pemasaran meliputi Salatiga, Solo, Yogyakarta, Bali, hingga Lombok. Dalam sebulan omzet perusahaan Arya mas bisa mencapai 25-30jt rupiah perbulan. Perusahaan keluarga ini melakukan suksesi pada tahun 2016 dari Bapak Slamet sebagai pendiri dan akan di turunkan kepada anak terakhirnya yang bernama Bapak Dodi sebagai calon penerus.

Dalam masa transisi peralihan kepemimpinan, Arya Mas mengalami beberapa masalah di dalam perusahaan pasca pergantian kepemimpinan perusahaan. Dalam hal ini. Penerus dinilai belum siap dan belum mampu untuk memimpin perusahaan karena beberapa keputusan atau kebijakan yang diambilnya kurang tepat sehingga mengakibatkan loyalitas karyawan dan profit perusahaan menurun. Hal ini didukung dengan tingkat *turn-over* karyawan yang tidak stabil dan pemasukan dalam pendapatan perusahaan yang menurun

## KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Transfer pengetahuan merupakan bagian dalam rencana pendiri untuk mempersiapkan penerusnya supaya tidak *shock* dan bingung dengan harapan penerus dapat sedikit demi sedikit memahami situasi dan kondisi perusahaan. Pada proses ini, perusahaan keluarga juga dapat memiliki beberapa masalah tertentu. Salah satunya adalah ketika pendiri harus mentransferkan pengetahuan yang dimilikinya kepada penerus.

Penerus mungkin akan lebih mudah memahami pengetahuan eksplisit yang ada dalam perusahaan karena sifatnya yang sangat mudah dipahami menurut ukuran-ukuran tertentu secara tertulis yang telah didokumentasikan sebelumnya. Namun berbeda dengan pengetahuan implisit yang jauh lebih sulit karena adanya faktor kelekatan tersendiri pada pencipta atau pemiliknya (*stickiness*) dan faktor penyerapan informasi oleh penerus yang dapat menghambat proses pentransferan pengetahuan secara keseluruhan (Szulanski, 1996).

Dalam proses transfer pengetahuan pada perusahaan keluarga peneliti membagi kedalam dua variabel. Variabel pertama adalah variabel transfer nilai kepemimpinan 7C's menurut Carlock dan Ward (2001), yang dijabarkan dalam 7 karakteristik di bawah ini :

1. *Conscience* (Suara hati). Dalam karakteristik ini seorang pemimpin haruslah dapat dipercaya.
2. *Credibility* (Kredibilitas). Kredibilitas adalah sebuah kemampuan seseorang untuk dapat membuat orang lain percaya dengan pembuktian yang nyata.
3. *Coaching* (Pelatihan). Seorang pemimpin haruslah dapat membawa pengikutnya ke arah lebih baik.
4. *Capability* (Kapabilitas). Pemimpin harus memiliki kemampuan yang baik dalam segala hal karena hal ini menyangkut akan apa yang perusahaan lakukan kelak untuk mencapai tujuannya.
5. *Commitment* (Komitmen). Komitmen bagi seorang pemimpin adalah sebuah janji baik kepada dirinya sendiri maupun kepada pengikutnya.
6. *Competence* (Kompetensi). Dalam karakteristik ini pemimpin diharuskan memiliki kemampuan atau kecakapan dalam pengetahuan secara menyeluruh dan mendetail dalam perusahaan, sehingga ia mampu menjalankan tugas dan wewenangnya sebagai seorang pemimpin.
7. *Communication* (Komunikasi). Komunikasi merupakan sebuah hal yang penting dalam perusahaan.

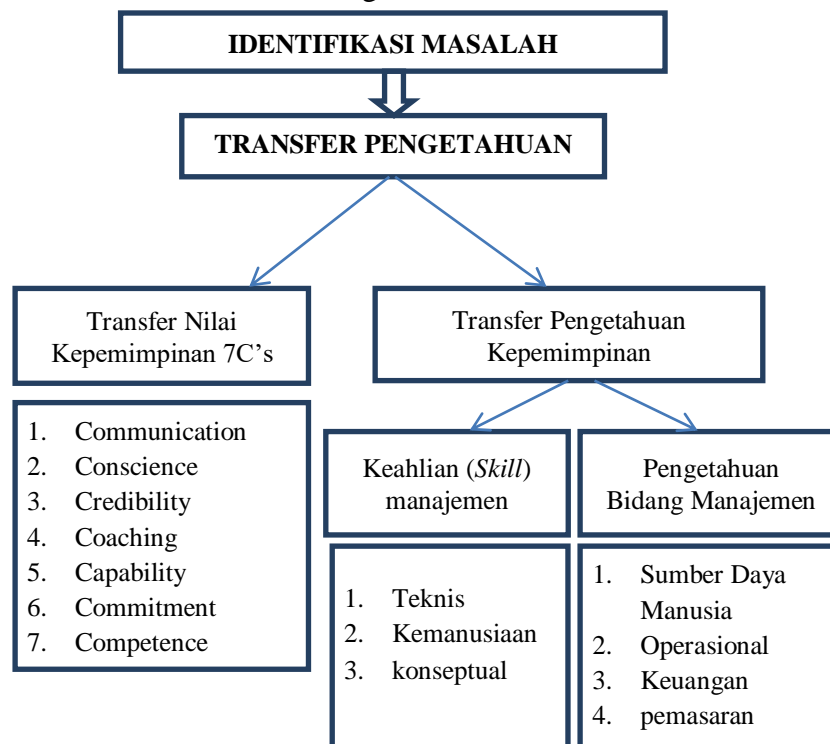
Setelah transfer kepemimpinan sebagai variabel pertama, penulis membagi Variabel kedua yaitu variabel transfer pengetahuan kepemimpinan yang dipecah menjadi dua bagian yaitu keahlian manajemen menurut Katz (dalam Robbins dan Coulter, 2010) dengan indikator teknis, hubungan kemanusiaan, dan konseptual.

1. Keterampilan teknis. Merupakan kemampuan untuk menggunakan keahlian khusus dalam melakukan tugas tertentu
2. Keterampilan manusia. Kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain. Dalam perusahaan, keterampilan tersebut muncul dalam bentuk antusias, percaya diri, keterlibatan secara tulus dalam hubungan interpersonal.
3. Keterampilan konseptual. Semua pemimpin harus memiliki kemampuan untuk melihat situasi dan kondisi secara luas serta mampu memecahkan masalah yang akan memberikan manfaat bagi mereka.

Sedangkan bagian kedua akan menyoroiti mengenai transfer pengetahuan di bidang manajemen yang mencakup manajemen Sumber Daya Manusia, manajemen Operasional, manajemen Keuangan, dan manajemen Pemasaran.

1. Pengetahuan Operasional. Merupakan pengetahuan yang berhubungan dengan metode dan teknologi yang dibutuhkan orang-orang dalam pekerjaannya.
2. Pengetahuan Keuangan. Merupakan pengetahuan yang berhubungan dengan keuangan yang dibutuhkan untuk mendukung berbagai aktivitas dalam perusahaan
3. Pengetahuan Pemasaran. Merupakan pengetahuan yang berhubungan dengan penjualan dan pendistribusian barang dan jasa
4. Pengetahuan Sumber Daya Manusia. Merupakan pengetahuan yang berhubungan dengan seleksi, rekrutmen, pengembangan dan penempatan orang-orang dalam berbagai pekerjaan.

Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis.



## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif menggunakan metode deskriptif kualitatif melalui metode wawancara untuk mengumpulkan data sesuai kebutuhan yang terbagi menjadi beberapa pertanyaan. Lokasi penelitian berlokasi di Kota Salatiga. Objek penelitian dalam penelitian ini adalah hal-hal yang berkaitan dengan masalah penelitian yaitu proses transfer pengetahuan yang terjadi dalam perusahaan Arya Mas, implementasi dari pengetahuan yang sudah di berikan kepada penerima pengetahuan sebagai pemimpin perusahaan Arya Mas. Dalam penelitian ini teknik pengambilan data yang digunakan adalah *purposive sampling* dan subjek penelitian adalah pemimpin perusahaan Arya Mas terdahulu dan juga penerus pimpinan perusahaan keluarga Arya Mas saat ini. Data yang diperoleh dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara secara mendalam (*in-dept interview*), dan dokumentasi. Metode Analisis Data melalui proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, serta pengujian kredibilitas data menurut Sugiyono dalam penelitian ini akan digunakan dua cara dalam pengujiannya yaitu dengan peningkatan ketekunan dan *member check*.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Perusahaan

Arya Mas adalah sebuah perusahaan keluarga yang terletak di jalan Abdul Amin I nomor 1 Pengilon, kota Salatiga, Jawa Tengah dibidang industri makan kecil olahan yang memproduksi produk utama Enting-enting gepuk, Mancho, Singkong presto, kripik paru, kripik cakar, kembang goyang, dan widaran. Perusahaan ini berdiri sejak 1960 dan didirikan oleh Bapak Slamet Riyanto dengan nama Dua Naga. Pada tahun 1989 Bapak Slamet sempat gulung tikar akibat adanya perebutan hak atas nama produk. Pada tahun 2006 dibawah kepemimpinan pak Slamet dan dibantu anaknya yaitu Totok, Arya Mas mulai bangkit dan pada tahun 2007 anak terakhir Bapak Slamet yaitu Dodik Utomo juga ikut membantu Arya Mas. Dalam perjalannya perusahaan Arya Mas mengalami konflik internal perusahaan, akibat dari konflik tersebut Bapak Totok memutuskan tidak lagi aktif membantu dalam kegiatan perusahaan. Konflik tersebut juga berpengaruh terhadap penurunan penjualan dan penurunan omzet perusahaan, karena hilangnya sebagian besar relasi perusahaan. Pada tahun 2016 Bapak Slamet menyerahkan tongkat kepemimpinan kepada anaknya yaitu Dodik Utomo.

### Transfer Nilai Kepemimpinan 7 karakteristik (7C's)

#### 1. Conscience

Pendiri memiliki harapan bahwa Arya Mas dapat berkembang lagi dan dapat terus berinovasi. Harapan pendahulu ini sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh penerus bahwa beliau juga ingin perusahaan agar terus berkembang. Pendiri memberikan motivasi kepada penerus dengan cara mengenalkan anak-anak beliau dengan perusahaan yang beliau jalankan dengan menunjukkan jatuh bangunnya dalam menjalankan perusahaan ini kepada anak-anak beliau. Pendahulu berpesan kepada anak-anak beliau supaya tidak pernah menyerah dengan kondisi sesulit apapun yang mereka hadapi kelak dimana motivasi pendahulu ini tersampaikan dengan sempurna kepada penerus. Menurut Carlock dan Ward, karakter conscience digambarkan dengan suara hati yang menunjukkan bahwa dirinya dapat dipercaya dan dapat menunjukkan itikad baik bahwa ia akan menjadikan perusahaan lebih baik kelak. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan pendiri dan penerus, dapat disimpulkan bahwa pendahulu tidak mentransferkan pengetahuan *Consiense* kepada penerus karena dapat dilihat bahwa pendahulu hanya memberikan

masuk sebatas motivasi saja namun pendahulu tidak menransferkan pengetahuan yang seharusnya diterima penerus.

## 2. Credibility

Pendahulu menjelaskan bahwa penerus adalah orang yang paling paham mengenai seluk beluk perusahaan di bandingkan anak-anaknya yang lain. Penerus paham seluruh proses yang terjadi pada arya mas dar proses awal yaitu pemilihan bahan baku hingga proses pemasaran produk perusahaan. Ketika pendahulu memberikan tanggung jawab terhadap penerus, hasil kerja penerus tidak pernah mengecewakan. Namun pada dasarnya, penerus tidak sepenuhnya paham, mengapa pendahulu justru memilihnya sebagai penerus perusahaan. Penerus hanya selalu bersungguh-sungguh dan selalu bertanggungjawab dalam setiap tugas yang diberikan oleh pendahulu kepadanya. Pendahulu memaksimalkan karier penerus dengan mengajarkan beberapa ilmu dalam perusahaan seperti cara produksi dan pemilihan bahan baku. Sedangkan penerus menambahkan bahwa memang tidak ada pelatihan khusus yang diberikan pendahulu kepadanya, melainkan pendahulu selalu memberikan saran dan juga pemberian kesempatan untuk praktek langsung dalam perusahaan. Menurut Carlock dan Ward, karakter *credibility* digambarkan dengan kemampuan seseorang untuk dapat membuat orang lain percaya dengan pembuktian yang nyata. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan pendahulu dan penerus, dapat disimpulkan bahwa pendahulu tidak mentransferkan pengetahuan *Credibility* kepada penerus karena pencapaian hasil kerja yang didapatkan oleh penerus diperoleh secara langsung dari proses prakteknya dalam perusahaan tanpa adanya pengetahuan yang diberikan oleh pendahulu.

## 3. Coaching

Menurut pendiri, seorang pemimpin haruslah mau terjun langsung ke lapangan untuk memberi contoh positif kepada karyawannya, dan penerus beranggapan bahwa seorang pemimpin memang harus turun langsung ke lapangan sebagai contoh meskipun tidak setiap hari. Pada perusahaan arya mas pendahulu tidak terlalu mengarahkan penerus harus menjadi pemimpin seperti apa, namun pendahulu hanya memberikan saran kepada penerus. Menurut penerus pengetahuan tentang *coaching* di dapatkannya dari hasil pengamatannya terhadap pendahulu ketika beliau memberikan arahan kepada karyawan, dan ketika sedang mengalami karyawan yang bermasalah. Penerus sudah lebih mengerti akan bagaimana menjadi seorang pemimpin, bagaimana strateginya dan bagaimana menjalankannya. Dengan kemampuan berkomunikasi yang baik penerus dapat menggali potensi karyawan yang dipimpinya. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan pendahulu dan penerus, dapat disimpulkan bahwa pendahulu tidak mentransferkan pengetahuan yang berkaitan dengan *Coaching* kepada penerus karena pendahulu merasa bahwa penerus sudah mampu mengimplementasikannya pada perusahaan Arya Mas. Hal itu dapat dilihat dengan naluri yang muncul dari penerus bahwa sebagai pemimpin haruslah dapat menjadi panutan dan memberikan contoh positif bagi karyawannya.

## 4. Capability

Pendahulu tidak pernah secara langsung mengajarkan hal tersebut kepada penerus, pendahulu hanya memberikan kesempatan penerus untuk di berikan tanggung jawab mengawasi arya mas. Dengan hal tersebut penerus banyak belajar dan penerus lebih cenderung mengembangkan sendiri pengetahuan tersebut. Pendahulu mentransferkan pengetahuannya dengan memberikan penjelasan secara umum tentang perusahaan, lalu pendahulu memberikan penerus kesempatan untuk praktek langsung pada seluruh bagian perusahaan. Namun menurut pendahulu penerus memiliki kelemahan yaitu terlalu tergesa

gesa dalam mengambil keputusan, akibatnya keputusan yang di ambil penerus terkadang tidak tepat dan tidak menjadi solusi untuk masalah yang sedang di hadapi. Penerus mencoba menanggulangi kelemahannya tersebut dengan meminta saran pendahulu ketika perusahaan dalam kondisi buruk, menurut penerus hal tersebut sangat membantunya untuk mengambil keputusan yang tepat. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan pendahulu dan penerus, dapat disimpulkan bahwa pendahulu mentransferkan pengetahuan *Capability* kepada penerus yang dapat dilihat dari proses pendahulu memberikan pengetahuan mengenai perusahaan yang diikuti dengan kesempatan praktek langsung dalam perusahaan yang diberikan oleh pendahulu kepada penerus untuk mengasah kemampuannya.

### **5. Commitment**

Pendahulu tidak secara langsung mengajarkan penerus untuk memiliki komitmen terhadap Arya Mas namun lebih kepada penanaman nilai-nilai sejak kecil untuk tidak menyerah dalam menghadapi apapun. Pendahulu memberikan tanggung jawab untuk melakukan hal tertentu di Arya Mas agar dapat melihat sejauh mana komitmen penerus terhadap perusahaan keluarga, hal ini dilakukan pendahulu sebelum memilih penerus sebagai pemimpin Arya Mas. Tanggungjawab yang diberikan oleh pendahulu secara tidak langsung membuat penerus menjadi pribadi yang tidak pernah menyerah pada kondisi apapun. Apabila perusahaan dalam situasi terburuk, penerus tidak lari dalam masalah dan berusaha melakukan apa yang beliau bisa. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan pendahulu dan penerus, dapat disimpulkan bahwa pendahulu tidak mentransferkan pengetahuan *Commitment* kepada penerus tentang rasa memiliki perusahaan. Pendahulu tidak pernah membangun komitmen penerus secara langsung, dan hanya memberikan motivasi kepada penerus bahwa jangan lari ketika dihadapkan dengan sebuah masalah.

### **6. Competence**

Pemimpin harus memiliki kemampuan yang baik dan meyeluruh dalam hal-hal teknis dalam bisnis keluarga. pendahulu mengahruskan penerus untuk paham akan seluruh kegiatan yang terjadi pada Arya Mas. Pendahulu merasa bahwa penerus sudah sangat paham akan hal tersebut, pendahulu mentransferkan pengetahuan tersebut kepada penerus dengan memberikan pemahaman tersebut dengan mengajak penerus praktek, dan sesekali memberikan penerus tanggung jawab untuk melakukannya sendiri. Pemahaman penerus didasarkan pada pengalamannya melakukan praktek langsung dan juga dari nasihat yang di berikan oleh pendahulu. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan pendahulu dan penerus, dapat disimpilkan bahwa pendahulu mentransferkan pengetahuan *competence* kepada penerus mengenai seluruh hal teknis yang ada dalam bisnis keluarga seperti proses produksi hingga bagian pemasaran barang yang mana pengetahuan tersebut diberikan pendahulu dengan cara mengajak penerus untuk praktek secara langsung dalam perusahaan, dan sesekali memberikan penerus tanggung jawab untuk melakukannya sendiri.

### **7. Communication**

Menurut pendahulu penerus memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik, penerus sering mengajak para karyawan untuk mengobrol setelah selesai bekerja, karna hal itu penerus lebih dekat dari karyawan dibandingkan dengan pendahulu, menurut penuturan pendahulu ketika dirinya kesulitan untuk menegur karyawannya penerus lah yang diamanahkan untuk berbicara kepada karyawan tersebut. Dalam perusahaan Arya Mas pendahulu tidak mentransferkan pengetahuan yang berkaitan dengan komunikasi. Penerus mendapatkan pengetahuan tersebut lebih banyak dari luar perusahaan. Pendahulu hanya memberikan saran kepada penerus agar menjaga komunikasi yang baik kepada

karyawannya. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan pendahulu dan penerus, dapat disimpulkan bahwa pendahulu tidak mentransferkan pengetahuan *communication* secara langsung kepada penerus karena dapat dilihat dari pernyataan penerus yang menyatakan bahwa dirinya mendapatkan kemampuannya dalam berkomunikasi dari lingkungan pergaulan penerus diluar perusahaan dan bukan dari ilmu yang ditransferkan dari pendahulu.

## **Transfer Pengetahuan Kepemimpinan**

### **Keahlian (Skill) Manajemen**

#### **1. Keterampilan Teknis**

Ketrampilan teknis adalah kemampuan untuk menggunakan keahlian khusus dalam melakukan tugas tertentu. Menurut pendahulu penerus memiliki keahlian teknis dalam mengoperasikan alat-alat yang di gunakan sebagai alat produksi, hal tersebut sudah dikuasai oleh penerus sebelum penerus memimpin perusahaan. Pendahulu mentransferkan pengetahuan tersebut dengan memberitahukan secara umum tentang penggunaan alat produksi, lalu selanjutnya pendahulu menugaskan penerus untuk langsung praktek. Menurut penerus, beliau memerlukan waktu selama satu tahun untuk dapat menguasai alat produksi tersebut, kebiasaanya membantu setiap hari di Arya Mas membantunya lebih cepat paham hal tersebut. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan pendahulu dan penerus, dapat disimpulkan bahwa pendahulu mentransferkan kemampuan teknis ini kepada penerus dengan cara memberitahukan secara umum tentang penggunaan alat produksi perusahaan, lalu selanjutnya pendahulu menugaskan penerus secara langsung untuk langsung praktek dalam perusahaan.

#### **2. Keterampilan kemanusiaan**

Dalam hal yang kaitannya dengan keterampilan manusia pendahulu berpendapat bahwa dirinya merupakan orang yang kurang nyaman jika bekerja bersama orang yang kurang disiplin dan menurut pendahulu dirinya sangat terbantu dengan adanya penerus yang bisa di andalkan sebagai rekan tim. Namun menurut penerus dirinya sedikit gugup ketika berbagi tugas dengan pendahulu, karna penerus takut bila hasil yang dicapainya tidak maksimal. Pendahulu menambahkan bahwa penerus merupakan orang yang mudah untuk bergaul, dan orang yang terbuka dengan orang sekitar. Pendahulu melihat hal tersebut dari kedekatan penerus dengan karyawan yang baru, dulu sewaktu penerus membantunya di Arya mas. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan pendahulu dan penerus, dapat disimpulkan bahwa pendahulu sama sekali tidak mentransferkan ketrampilan kemanusiaan kepada penerus karena ketrampilan yang dimiliki dari penerus murni berasal dari dirinya sendiri tanpa ada campur tangan dari pendahulu.

#### **3. Keterampilan Konseptual**

Menurut pendahulu, dalam perjalanan bisnisnya masalah yang terbesar yang dihadapinya adalah masalah keuangan. Namun masalah besar bagi penerus adalah ketika dalam masa transisi peralihan kepemimpinan. Dalam suatu kondisi dimana pendahulu mengalami kesulitan dalam penjualan, penerus pernah berkontribusi untuk memecahkan masalah tersebut dengan membuat media online untuk pemasaran Arya Mas. Menurut penerus, pendahulu telah mentransferkan pengetahuan yang berkaitan dengan keterampilan konseptual dengan mengajak penerus ikut berdiskusi ketika Arya Mas sedang mengalami masalah. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan pendahulu dan penerus, dapat disimpulkan bahwa pendahulu mentransferkan ketrampilan konseptual kepada

penerus dilihat dari cara pendahulu mengajak penerus untuk berdiskusi bersama memecahkan permasalahan yang sedang dihadapi perusahaan saat itu, dan terbukti penerus mampu memberikan solusi yang nyata dan bermanfaat bagi perusahaan.

## **Pengetahuan Bidang Manajemen**

### **1. Sumber Daya Manusia**

Menurut pendahulu pelatihan karyawan dilakukan dengan memberikan penjelasan secara umum tentang tugas pokok yang harus dilakukan karyawan tersebut dan kemudian karyawan baru akan di bimbing oleh karyawan yang lebih senior. Namun ketika penerus dihadapkan dengan pertanyaan serupa, penerus justru memiliki pandangan lain. Menurut penerus, dalam melatih karyawannya penerus lebih memilih untuk terjun langsung ke lapangan untuk membimbing dan sesekali mengontrol karyawan-karyawan tersebut. Penerus mengatakan dengan hal tersebut dirinya dapat lebih memahami perkembangan karyawannya. Pendahulu membangun hubungan positif terhadap karyawan dengan membuat iklim kerja yang kekeluargaan, dan menganggap karyawan sebagai keluarganya sendiri hal ini ditransferkan kepada penerus dengan mencontohkan kesehariannya dalam memimpin karyawan serta sesekali memberikan saran kepada penerus agar penerus tetap menjaga komunikasi yang baik dan tetap menjaga iklim kekeluargaan dalam perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa pendahulu telah mentransferkan pengetahuan bidang manajemen sumber daya manusia kepada penerus yang dapat dilihat dari cara pendahulu dalam hal membangun hubungan positif dengan karyawan dengan mencontohkan kesehariannya dalam memimpin karyawan serta sesekali memberikan saran kepada penerus agar penerus tetap menjaga komunikasi dengan karyawannya.

### **2. Operasional**

Dalam hal operasional pendahulu menjelaskan bahwa seluruh pengawasan terhadap kegiatan yang terjadi pada Arya Mas diawasi langsung olehnya. Begitu juga dengan penerus, beliau mengatakan bahwa seluruh proses produksi harus di proses sesuai dengan satandar yang telah di tetapkan dan itu harus langsung diawasi olehnya. Menurut pendahulu dirinya mentransferkan pengetahuan tersebut dengan mendampingi penerus dalam melakukan pengawasan, lalu setelah penerus dirasa paham pendahulu membiarkan penerus melakukan hal tersebut sendirian. Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa pendahulu telah mentransferkan pengetahuan bidang manajemen operasional kepada penerus yang dapat dilihat dari cara pendahulu mentransferkan pengetahuan tersebut kepada penerus dengan cara mendampingi penerus dalam melakukan pengawasan, dan ketika penerus dirasa sudah paham akan tersebut pada kesempatan selanjutnya pendahulu akan membiarkan penerus melakukan hal tersebut sendirian.

### **3. Keuangan**

Pendahulu mengungkapkan bahwa selain modal sendiri, bank merupakan sumber pendanaan Arya Mas. Pembukuan dilakukan sendiri oleh pemimpin perusahaan, pendahulu menjelaskan pengetahuan tentang pembukuan telah di transferkan kepada penerus. Pemahaman penerus tentang pembukuan diturunkan oleh pendahulu dengan memberikan kesempatan pada penerus untuk melakukan tugas pembukuan keuangan pada Arya Mas. Berdasarkan hasil wawancara pendahulu telah mentransferkan pengetahuan bidang manajemen keuangan kepada penerus namun pengetahuan tersebut tidak diterima penerus sebagaimana maksud dari pendahulu sehingga dapat disimpulkan bahwa penerus tidak mampu menerima pengetahuan ini.

### **4. Pemasaran**



Menurut pendahulu banyak ide kreatif yang di sampaikan penerus dalam hal pemasaran, dalam hal ini pendahulu menekankan untuk menjaga hubungan baik dengan pelanggan perorangan dan juga toko-toko yang menjadi resellernya, sedangkan penerus menambahkannya dengan melakukan perubahan kemasan yang lebih menarik dan dengan membuat media *online* yang digunakan untuk mempermudah dan mempercepat transaksi. Menurut pendahulu dirinya tidak perlu mengajarkan atau menurunkan apapun dalam hal pemasaran kepada penerus, karena pendahulu merasa bahwa penerus lebih kreatif dan inovatif di dibandingkan dirinya. Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa pendahulu tidak mentransferkan pengetahuan bidang manajemen pemasaran kepada penerus dengan alasan bahwa penerus jauh lebih paham mengenai dunia pemasaran dilihat dari cara penerus berinovasi dan sifat kreatif dari penerus yang tertuang dalam ide penerus dalam merubah kemasan produk menjadi lebih menarik serta pembuatan media *online* yang dapat membantu pemasaran dari perusahaan yang dirasa pendahulu jauh lebih baik dari apa yang akan pendahulu ajarkan.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dalam proses transfer pengetahuan pada perusahaan keluarga penelitian dibagi menjadi dua variable. Variabel pertama adalah variabel transfer nilai kepemimpinan dengan kreiteria 7C's milik Carlock dan Ward sebagai indikatornya. Sedangkan variabel kedua adalah variabel transfer pengetahuan kepemimpinan yang dibagi menjadi dua bagian yaitu keahlian (*Skill*) manajemen milik Katz dengan dimensi ketrampilan teknis, ketrampilan kemanusiaan, dan ketrampilan konseptual. Bagian kedua akan menyoroti mengenai transfer pengetahuan bidang manajemen yang mencakup manajemen sumber daya manusia, manajemen oprasional, manajemen keuangan, dan manajemen pemasaran

## **Implikasi Manajerial**

Perusahaan keluarga merupakan perusahaan yang di kuasai dan di jalankan oleh anggota keluarga, pada perusahaan keluarga suksesi merupakan hal yang sangat penting karna hal tersebut akan menentukan keberlangsungan perusahaan kedepan. Banyak dari perusahaan keluarga khususnya di Indonesia yang memiliki potensi untuk berkembang, namun hal tersebut tidak di dukung dengan perencanaan transfer pengetahuan yang matang pada proses alih kepemimpinan, akibatnya generasi yang melanjutkan puncak kepemimpinan pada perusahaan keluarga tidak mampu untuk mengembangkan perusahaan dikarenakan minimnya pengetahuan yang di transfer kepada penerus. Transfer pengetahuan pada perusahaan keluarga dapat di mulai dengan mempersiapkan calon penerus perusahaan dengan memperkenalkan calon penerus tentang dunia bisnis terutama tentang bisnis keluarga, dengan memperkenalkan calon penerus sejak dini diharapkan tumbuh keinginan kuat untuk melanjutkan bisnis keluarga. Pada perusahaan keluarga seringkali tidak memiliki dokumentasi tentang asset pengetahuan perusahaan, hal ini akan membantu proses transfer pengetahuan pada perusahaan keluarga. Dokumentasi asset perusahaan sangat perlu di buat agar pengetahuan tersebut dapat mudah di pahami oleh calon penerus. Pada proses transfer pengetahuan peran dan kemampuan mentransferkan pengetahuan oleh sumber pengetahuan (pendahulu) merupakan hal yang sangat menentukan keberhasilan proses transfer pengetahuan.

## **Keterbatasan Penelitian**

1. Tidak tersedianya sumber dokumntasi dari perusahaan keluarga ini menjadi kesulitan tersendiri dalam menggali nformasi yang detail tentang perusahaan.

2. Beberapa pertanyaan yang di ajukan pada proses wawancara tidak langsung dapat di mengerti oleh responden, sehingga harus di jelaskan kembali maksud dari pertanyaan yang di ajukan

#### **Saran Penelitian Mendatang**

1. Pembuatan standar kepemimpinan perusahaan agar Arya mas mendapatkan seorang pemimpin yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
2. Disamping proses transfer pengetahuan secara eksplisit diharapkan perusahaan juga mendokumentasikan setiap sumber pengetahuan yang dirasa penting bagi perusahaan sehingga apabila kendala dalam menyampaikan sesuatu, pengetahuan tersebut tetap akan terjaga kelestariannya.
3. Untuk pemimpin perusahaan berikutnya, diharapkan pendahulu mampu mentransferkan seluruh aspek pengetahuan terkait perusahaan baik yang tidak begitu penting hingga pengetahuan yang sangat penting bagi perusahaan.

#### **REFERENSI**

- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1998). The Influence of Family on the Family Business Succession Process: a Multi- Generational Perspective. *ENTREPRENEURSHIP THEORY and PRACTICE*, 22(3), 31–54.
- Dell, C. O., Gray, C. J., & Platt, L. (2014). If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices, *40*(3), 154–174.
- Donanto, M., & Mustamu, R. H. (2015). Analisis Kriteria Pemilihan Suksesor Dan Proses Mentoring Pada Perusahaan Jamu Di Jawa Tengah. *Agora*, 3(1).
- Donnelley, R. G. (1988). The Family Business. *Family Business Review*. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00427.x>
- Gejali, A. L. (2015). Analisis Tahapan Sukses Kepemimpinan pada PT DELTA DIESELINDO UTAMA. *AGORA*, 3(2), 504–509.
- Higginson, N. (2010). Preparing the next generation for the family business: relational factors and knowledge transfer in mother-to-daughter succession. *Business*, 4(1), 1–19. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1993.00075.x>
- Kusuma, G. H. (2015a). Metode Transfer Pengetahuan Pada Perusahaan Keluarga Di Indonesia. *MODUS*, 27(2), 125–139.
- Kusuma, G. H. (2015b). Transfer pengetahuan terencana dan tidak terencana pada proses regenerasi perusahaan keluarga di Indonesia. *Siasat Bisnis*, 19(January 2015), 15–26. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol19.iss1.art2>
- Lee, K. S., Lim, G. H. U. A., & Lim, W. E. I. S. H. I. (2003). NOTE FAMILY BUSINESS SUCCESSION: APPROPRIATION RISK AND CHOICE OF SUCCESSOR, 28(4), 657–666.
- Lily, F., & Praptiningsih, M. (2014). Perancangan Model Sukses Yang Efektif Pada Perusahaan Keluarga Pt. Abc. *Agora*, 2(2).
- Nonaka, I. (2006). Creating Sustainable Competitive Advantage through Knowledge-Based Management.

- Novalia, F. (2016). Analisis proses perencanaan suksesi pada cv indoraga persada. *Agora*, 4(1), 114–119.
- Pisianto, T. L., & Mustamu, R. (2014). Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan Keluarga PT Indrakilla Offset di Mojokerto. *Agora*, 2(1).
- Saide, & Rozanda, N. E. (2015). Analisis kebutuhan manajemen pengetahuan pada perusahaan perbankan 1. *Open Access Journal Of Information System (OAJIS)*, 5(3), 343–351. Retrieved from <http://is.its.ac.id/pubs/oajis/index.php/home/detail/1458/Analisis-Kebutuhan-Manajemen-Pengetahuan-pada-Perusahaan-Perbankan>
- Simanjuntak, P. A., & Indriyani, R. (2014). Analisa peforma pasca suksesi pada perusahaan keluarga dalam bidang produksi asbes. *Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra*, 2(2).
- Soegijono, A. N., & Haryadi, B. (2014). PERAN PENDIRI DALAM PROSES SUKSESI KEPEMIMPINAN PADA PERUSAHAAN KELUARGA DI PT BS. *AGORA*, 2(2).
- Susanto, A. B. (2005). *World Class Family Business Membangun Perusahaan Keluarga Berkelas Dunia*. (A. Rosyid & Asrofi, Eds.) (1st ed.). Jakarta: Quantum Bisnis dan Manajemen : PT Mizan Pustaka.
- Szulanski, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm, *17*, 27–43.
- Tijang, cenice gerry hermawan, & Mustamu, ronny h. (2014). studi deskriptif perencanaan suksesi kepemimpinan pada perusahaan keluarga di bidang konstruksi di sidoarjo. *Agora*, 2(2).
- Tjiang, C. G. H., & Mustamu, R. H. (2014). Perusahaan Keluarga Di Bidang Konstruksi Di Sidoarjo. *Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra*, 2(2).
- Trevinyo-Rodríguez, R. N., & Tàpies, J. (2006). Effective knowledge transfer in family firms. *Family Business Research Handbook*, 3, 343–3–57. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1673904>
- Vega-encabo, J. (2016). The Concept of Knowledge: What is It For? *BIBLID*, 187–202.
- Wahono, P., Toha, A., & Sisbintari, I. (2013). Model Transfer Pengetahuan (Transfer of Knowledge) Dalam Rangka Alih Generasi pada Usaha Keluarga di Industri Kreatif Batik di Jawa Timur. *Universitas Jember*, 1–12.
- Walsh, G. (2011). Family Business Succession: Managing the All Important Family Component. *Family Business Succession*, 1(0), 70.
- Wijaya, H. S. (2015). Analisis Perencanaan Suksesi pada PT Nirwana Radio, 3(2).