

TIPOLOGI TRANSFER PENGETAHUAN DALAM SUKSESI BISNIS KELUARGA UD SARI MURNI “JENANG LASIMUN” TULUNGAGUNG

Andi

Universitas Islam Negeri Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung
email: andiafivan14@gmail.com,

Dede Nurohman

Universitas Islam Negeri Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung
email: de2nur71@gmail.com

Abstract

This study aims to determine how the transfer of knowledge is carried out by UD. Sari Murni (Jenang P. Lasimun), one of the SME-scale family companies in Tulungagung that can survive and thrive until the third generation. This research uses a qualitative approach with a case study method. The object of this research is a family company and the subjects used are the predecessor generation, potential successors, employees and permanent consumers. Data collection techniques using observation and in-depth interviews. The results of the study found that there was some knowledge that was transferred by the previous generation to the successor, including product knowledge, company management knowledge, technical knowledge and philosophical knowledge. Knowledge transfer is given to all children of the predecessors in each generation from an early age and the selection of the next successor through the fourth of transferred knowledge typology.

Keywords: Family Business, Succession, Transferred Knowledge

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana transfer pengetahuan dilakukan oleh UD. Sari Murni (Jenang P. Lasimun), salah satu perusahaan keluarga berskala UKM di Tulungagung yang dapat bertahan dan berkembang sampai generasi ketiga. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Objek penelitian ini adalah perusahaan keluarga dan subjek yang digunakan adalah generasi pendahulu, calon penerus, karyawan dan konsumen tetap. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi dan wawancara mendalam. Hasil penelitian menunjukkan terdapat beberapa pengetahuan yang ditransfer oleh generasi pendahulu kepada penerus, di antaranya yaitu pengetahuan produk, pengetahuan manajemen perusahaan, pengetahuan teknik dan pengetahuan filosofis. Transfer pengetahuan diberikan kepada semua anak pendahulu di setiap generasi sejak dini melalui keempat corak pengetahuan tersebut.

Kata Kunci: *Perusahaan Keluarga, Sukses, Transfer Pengetahuan*

PENDAHULUAN

Dalam entitas bisnis keluarga, proses regenerasi atau suksesi merupakan ritual sakral yang semestinya dilakukan dengan khidmat. Hal tersebut selain bertujuan untuk mentransfer dan mewariskan segala pengetahuan bisnis dari para pendahulunya, juga dalam rangka menjaga keberlangsungan bisnis agar dapat berumur panjang dan berkelanjutan. Secara naluriah, seorang pendahulu selalu mempunyai keinginan untuk dapat mewariskan bisnis kepada keturunannya. Upaya tersebut nampak lebih jelas setelah seorang pendahulu menyadari bahwa dirinya sudah tidak cukup kuat baik secara fisik maupun mental untuk dapat meneruskan bisnisnya di masa depan.

Secara harfiah, perusahaan keluarga adalah perusahaan yang dalam jangka panjang akan diwariskan kepada keturunannya di masa depan.¹ Sebuah penelitian menunjukkan bahwa perusahaan atau bisnis keluarga memiliki pengaruh yang cukup signifikan bagi saka perekonomian suatu negara. Diketahui hampir sebagian besar

¹ L John Ward, *Keeping The Family Business Healthy: How to Plan Continuing Growth, Profitability and Family Leadershi* (San Fransisco: CA: Jossey-Bass, 1987). 3-4.

keberadaan perusahaan atau bisnis di Indonesia juga dikelola dan dimiliki oleh keluarga.² Hal ini diperkuat oleh survei yang dilakukan oleh *Price Waterhouse Cooper* (PWC) pada tahun 2014, terdapat fakta sekitar 95% perusahaan di Indonesia dimiliki oleh keluarga. Hal penting lainnya yang ditemukan adalah terdapat 0,2% dari populasi penduduk atau sekitar 40 ribu orang kaya di Indonesia juga menjalankan bisnis keluarga.³ Dan hal menarik yang sering menjadi isu utama dalam eksistensi perusahaan keluarga adalah tentang persoalan regenerasi dan keberlangsungan perusahaan setelah proses suksesi dilakukan.⁴

Dalam pengertian lain, perusahaan keluarga skala UKM dapat didefinisikan sebagai suatu himpunan kerja sama bisnis yang dilakukan oleh beberapa anggota keluarga secara tradisional dengan memegang teguh nilai-nilai keluarga untuk mencapai tujuan tertentu di masa depan. Pada puncaknya selalu ada keterlibatan generasi penerus untuk diwariskan dan melakukan suksesi dalam rangka meregenerasi kepemimpinan yang telah ringkih baik secara usia maupun corak berpikir.

Dalam hal ini, pendahulu dan juga penerus atau calon suksesor harus dapat bekerja sama secara efektif dan efisien agar proses suksesi pada bisnis keluarga terjadi tanpa hambatan. Indikator proses suksesi dapat dikatakan berhasil setidaknya dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu meliputi: persiapan ahli waris (generasi penerus), hubungan keluarga dan perencanaan-pengendalian kegiatan.⁵ Salah satu proses yang termasuk ke dalam bagian dari persiapan ahli waris di antaranya adalah transfer pengetahuan. Hal ini berfungsi untuk melakukan adanya perubahan peran vital secara signifikan agar keberlangsungan perusahaan keluarga

² Yohanes Santoso and Lili Kristanti, "Tipe Pengetahuan Yang DiTransfer Dalam Proses Regenerasi Perusahaan Keluarga Skala UKM Di Surabaya", *PERFORMA: Jurnal Manajemen Dan Start-Up Bisnis*, 3.4 (2018), 463.

³ *Ibid.*,

⁴ Katuska Cabrera-Suárez, dkk., "The Succession Process from a Resource and Knowledge-Based View of the Family Firm", *Family Business Review*, 14.1 (2001), 37–46 .

⁵ Katuska Carbera-Suarez, *Leadership Transfer and the Successor's Development in the Family Firm*, (The Leadership Quarterly, 16.1 2005), 71–96.

di masa depan tetap terjaga melalui proses transfer pengetahuan dari generasi ke generasi secara berkesinambungan.⁶

Terdapat beberapa bentuk pengetahuan dalam perusahaan keluarga yang menjadi karakter spesifik yaitu meliputi: pengetahuan tacit, eksplisit dan *idiosyncratic*.⁷ Sementara menurut Indarti dan Kusuma (2016) dalam penelitiannya menemukan empat tipe pengetahuan yang ditransfer oleh pendahulu kepada penerus yaitu meliputi pengetahuan produk (*knowledge of product*), pengetahuan manajemen perusahaan (*knowledge of company management*), pengetahuan teknik (*technical knowledge*) dan pengetahuan filosofis (*philosophical knowledge*).⁸ Namun pada realitas di lapangan, proses transfer pengetahuan dalam perusahaan atau bisnis keluarga dan juga coraknya masih belum diperhatikan secara intensif dan masih menganggap hal tersebut sebagai suatu proses yang terjadi apa adanya (*transmission on granted*).⁹

Kajian mengenai proses transfer pengetahuan antar generasi dalam perusahaan keluarga juga masih minim dilakukan.¹⁰ Dengan demikian proses transfer pengetahuan antar generasi masih belum banyak dipelajari secara komprehensif dan mendalam. Selain itu, menurut studi *The Economist Intelligence Unit* memperlihatkan sekitar 78% perusahaan keluarga di Indonesia mempunyai perencanaan dalam hal proses regenerasi (transfer pengetahuan), yang artinya masih ada celah sekitar 22% perusahaan keluarga di Indonesia yang belum memiliki perencanaan proses regenerasi untuk dapat dieksplorasi secara lebih luas.¹¹

⁶ Katuska Cabrera-Suárez, dkk., *The Succession Process...*, 37–46.

⁷ Francesco Chirico, *The Creation, Sharing and Transfer...*, 413–434.

⁸ Indarti N and Kusuma G. H, "Types of Knowledge Transferred in Family Business Succession", IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM), (2016), 646–650.

⁹ R. N. Trevinyo-Rodriguez and Josep Tapiés, *Effective Knowledge Transfer...*, 344.

¹⁰ Elina Varamaki, dkk., *Stages of Transferring Knowledge in Small Family Business Successions*, in Proceedings of Family Business Network 14th Annual World Conference (Laussane, 2003), 23–25.

¹¹ The Economist Intelligence Unit Unit, *Building Legacies: Family Business Succession in South East Asia* (New York, 2014).

Penelitian ini bertujuan mengungkap proses suksesi pada sebuah perusahaan keluarga berskala UKM di sektor penyediaan makanan tradisional khas Kabupaten Tulungagung bernama UD Sari Murni yang berfokus pada aspek transfer pengetahuan karena telah berhasil mewariskan bisnis sampai ke generasi ketiga. Secara khusus penelitian ini mengungkap corak-corak atau tipologi pengetahuan yang ditransfer oleh perusahaan keluarga skala UKM dalam melakukan proses suksesi kepada penerusnya untuk dapat mempertahankan bisnisnya di masa depan. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi UKM lain dalam bentuk model yang bisa dijadikan pertimbangan. Mengingat permodelan suksesi bisnis yang dilakukan usaha kecil sangat jarang dan hanya berputar pada perusahaan besar.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif, sebuah metode yang memposisikan peneliti berperan sebagai instrumen kunci dan hasil penelitiannya lebih menekankan makna daripada generalisasi.¹² Jenis penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*) berbentuk studi kasus, jenis penelitian yang dilaksanakan secara intensif terperinci dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga atau gejala tertentu.¹³

Lokasi penelitian berada di kabupaten Tulungagung, tepatnya di kecamatan Boyolangu. Penggalan data dilakukan melalui wawancara terhadap tujuh orang yang terdiri atas pemilik usaha generasi pendahulu, generasi penerus, para karyawan dan pelanggan tetap. Observasi dilakukan melalui pengamatan secara intensif situasi seputar perusahaan dan perilaku orang yang dilakukan secara berulang-ulang saat melakukan aktivitas dan jual beli di lokasi penelitian. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan model Miles dan Huberman,

¹² Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2018).
9.

¹³ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2006). 142.

meliputi: reduksi data, penyajian data (*display data*), dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.¹⁴ Adapun uji kredibilitas data dalam penelitian ini menggunakan dua cara, yaitu dengan peningkatan ketekunan dan *member check* atau proses pengecekan data yang diperoleh peneliti dengan tujuan untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data (informan). Apabila data yang ditemukan telah sesuai, maka data tersebut valid sehingga data tersebut kredibel.

KAJIAN LITERATUR

Perusahaan Keluarga

Secara teknis, sebuah perusahaan dapat dikatakan sebagai perusahaan keluarga jika perusahaan tersebut telah dipimpin atau dikelola paling minim oleh generasi kedua dan turut andil secara aktif dalam keterlibatan operasional perusahaan.¹⁵ Menurut John L. Ward dan Craig E. Aronoff, mendefinisikan perusahaan atau bisnis keluarga dengan mensyaratkan dua atau lebih anggota keluarga harus menjadi pengawas keuangan perusahaan. Adapun menurut Robert G. Donnelley, menuturkan bahwa sebuah organisasi dapat dikatakan sebagai perusahaan keluarga jika setidaknya terdapat dua generasi yang terlibat dalam keluarga tersebut dan menyumbang kebijakan-kebijakan yang mempengaruhi perusahaan secara signifikan.¹⁶

Setidaknya terdapat tiga corak utama yang dimiliki oleh bisnis atau perusahaan keluarga, yaitu sekitar 50% atau lebih kepemilikan perusahaan dipegang oleh satu keluarga. Kedua, anggota keluarga secara efektif turut dalam memonitoring bisnis. Ketiga, terdapat proposi yang besar dari anggota keluarga dalam menempati posisi penting dalam

¹⁴ Matthew B Miles, dkk., *Qualitative Data Analysis* (Arizona State University: Sage, 1994). 108.

¹⁵ Henrik Harms, *Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research*, *International Journal of Financial Studies*, (2014), 280–314.

¹⁶ A Susanto and others, *Family Business* (Jakarta: The Jakarta Consulting Group, 2008). 5.

perusahaan.¹⁷ Selain karakter tersebut, dalam perusahaan keluarga juga terdapat corak yang lebih khusus yaitu persepsi anggota keluarga yang mengakui perusahaan keluarga dan aspek regenerasi.¹⁸ Pada dasarnya, perusahaan keluarga tidak jauh berbeda dengan perusahaan non keluarga. Adapun perbedaan mencolok diantara keduanya adalah keterlibatan ikatan keluarga di dalam perusahaan yang disebut *familiness* sebagai karakteristik primer dari perusahaan keluarga.¹⁹

Ikatan keluarga di dalam perusahaan terkoneksi oleh hubungan emosional, orientasi internal, loyalitas dan selalu mengedepankan kepedulian terhadap sesama anggota keluarga sehingga menciptakan sistem kekeluargaan yang mengakar dalam entitas perusahaan keluarga.²⁰ Artinya, budaya konservatif dan eksklusifitas dalam perusahaan keluarga juga sangat kentara. Hal ini membuat perusahaan keluarga menjadi tidak terbuka terhadap perubahan dan cenderung terfokus pada stabilitas dalam keluarga demi meminimalisir terjadinya konflik.²¹ Dalam perusahaan keluarga juga terdapat interaksi tumpang tindih dan saling bergantung antara sistem bisnis dan sistem keluarga. Sistem bisnis mempunyai tujuan produksi dan meraih profit (rasional) serta memanfaatkan perubahan sebagai cara untuk beradaptasi, sedangkan dalam sistem keluarga orientasinya pada keseimbangan (emosional) dan cenderung menolak perubahan.²²

Transfer Pengetahuan dalam Bisnis

Transfer pengetahuan dalam bisnis merupakan proses pengalihan wawasan secara holistik yang terjadi dalam sebuah interaksi dinamis antara pendahulu dan penerus bisnis agar bisnis dapat bertahan

¹⁷ Rima Bizri, *Succession in the Family Business: Drivers and Pathways*, International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 22.1 (2016), 133–154.

¹⁸ P Westhead and M. Cowling, *Family Firm Research: The Need For a Methodological Rethink*, Entrepreneurship Theory and Practice, 23.1 (1998), 31–56.

¹⁹ Francesco Chirico, *The Creation, Sharing and Transfer...*, 413–434.

²⁰ Roberto H Floren, *Crown Princess in The Clay: An Empirical Studi of The Tackling of Sucession Challenges in Dutch Family Farms* (Assen: Kloninklijke Van Gorcum., 2002). 28.

²¹ *Ibid.*,

²² *Ibid.*,

dalam kurun waktu panjang.²³ Proses ini sangat penting dan tidak bisa dihindari dalam sebuah suksesi bisnis.²⁴ Dalam sebuah perusahaan keluarga proses ini menjadi urgen karena dalam diri seorang penerus wajib memiliki internalisasi ide (pengetahuan) dari pendahulunya untuk meraih kredibilitas dari *stakeholder* atau pemangku kepentingan yang ada di dalam perusahaan.²⁵

Proses transfer pengetahuan antar generasi pada perusahaan keluarga selalu erat kaitannya dengan proses peralihan generasi. Bahkan, transfer pengetahuan menjadi dasar utama dari proses suksesi atau regenerasi pada perusahaan keluarga.²⁶ Hal ini menyebabkan transfer pengetahuan dalam proses suksesi adalah satu kesatuan utuh yang tidak dapat dipisahkan dan selalu bersifat koheren. Banyak perusahaan keluarga yang melakukan transfer pengetahuan tidak hanya terfokus kepada satu anggota keluarga saja, melainkan juga dilakukan kepada anggota keluarga lainnya.²⁷

Mayoritas keputusan di dalam perusahaan keluarga juga didominasi oleh faktor emosional, termasuk dalam melakukan peralihan perusahaan kepada anggota keluarga setelah transfer pengetahuan dilakukan.²⁸ Keputusan yang bersifat emosional ini dilatar belakangi oleh praktik nepotisme yang lumrah terjadi di dalam perusahaan keluarga. Pemilik perusahaan atau seorang pendahulu secara praktis akan lebih memilih anak atau kerabat terdekat yang mempunyai kapabilitas standar daripada memilih manajer dari eksternal yang lebih

²³ R. N. Trevinyo-Rodriguez and Josep Tapies, *Effective Knowledge Transfer...*, 344.

²⁴ Ayal Kimhi, *Intergenerational Succession in Small...*, 309-318.

²⁵ Francesco Chirico, *The Creation, Sharing and Transfer...*, 413-434.

²⁶ Nancy Higginson, *Preparing the next Generation for the Family Business: Relational Factors and Knowledge Transfer in Mother-to-Daughter Succession*, *Journal of Management and Marketing Research*, 2009, 1-18.

²⁷ M.V Beek, *Succession in Family Businesses: An Innovative Approach*. (Rotterdam, The Netherland, 2004).

²⁸ R. H Floren and S. F Jansen, *De Emotionele Waarde van Het Familiebedrijf*, (Deventer, Netherland: Nyenrode Business Universiteit, 2006).

mumpuni.²⁹ Hal tersebut biasanya dilakukan karena di dalam perusahaan keluarga terdapat berbagai pengetahuan yang hanya bisa diakses dan dimengerti oleh anggota internal dalam keluarga.

Corak Pengetahuan dalam Suksesi Bisnis

Corak pengetahuan menurut Chirico terbagi menjadi tiga, yaitu; pengetahuan *tacit*, pengetahuan eksplisit, dan pengetahuan *idiosyncratic*.³⁰ Pengetahuan *tacit* merupakan bentuk pengetahuan yang bersifat abstrak dan masih berada di alam pikiran seseorang yang sering tidak disadari. Secara sederhana, pengetahuan *tacit* adalah pengetahuan yang belum terkodifikasi ke dalam tulisan, dan akibatnya lebih sukar untuk ditransfer kepada orang lain.³¹ Sedangkan pengetahuan eksplisit merupakan jenis pengetahuan yang telah terkodifikasi menggunakan bahasa dan tulisan yang tersistematis serta dapat ditransfer dengan mudah dibandingkan pengetahuan *tacit*.³² Sementara pengetahuan *idiosyncratic* merupakan akumulasi pengetahuan yang bersifat rahasia dan khusus yang menjadi kekuatan dalam perusahaan keluarga dan tidak dimiliki oleh perusahaan non keluarga.³³

Ketiga corak pengetahuan di atas dalam aplikasinya menuntut pencermatan secara serius dalam menginvestigasi corak pengetahuan dalam transfer bisnis atau perusahaan. Indarti dan Kusuma menguraikan tipe-tipe pengetahuan secara lebih spesifik dan aplikatif terhadap dikotomi transfer pengetahuan pada bisnis atau perusahaan keluarga. Terdapat empat tipe pengetahuan yang ditransfer oleh seorang pemilik perusahaan kepada penerus atau calon suksesor dalam kaitannya dengan perencanaan proses suksesi, yaitu meliputi: pengetahuan produk (*knowledge of product*), pengetahuan perusahaan (*knowledge of company*

²⁹ Marianne Bertrand and Antoinette Schoar, *The Role of Family in Family Firms*, *Journal Of Economic Perspectives*, 20.2 (2006), 73–96.

³⁰ Francesco Chirico, *The Creation, Sharing and Transfer....*, 413–434.

³¹ Ikujiro Nonaka and Konno Noboru, *The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation*, *California Management Review*, 40.3 (1998), 40–54.

³² I Nonaka and H Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company* (New York: Oxford University Press, 1995). 11.

³³ Khai Sheang Lee, dkk., *Family Business Succession: Appropriation Risk and Choice of Successor*, *Academy of Management Review*, 28.4 (2003), 657–666.

management), pengetahuan teknik (*technical knowledge*), dan pengetahuan filosofis (*Philosophical Knowledge*).³⁴ Yohanes, Agustiono, & Kristanti (2018) juga menemukan tipe-tipe pengetahuan yang serupa dalam penelitiannya terhadap perusahaan keluarga skala UKM di Surabaya ketika proses regenerasi atau suksesi bisnis dilakukan antara pendahulu dan penerus di perusahaan.³⁵

1. Pengetahuan Produk (*Knowledge of Product*)

Sederhananya, pengetahuan produk merupakan pengetahuan yang berkenaan dengan aspek-aspek tentang produk dari perusahaan tersebut. Bagaimana cara membuatnya, tahapan-tahapannya, atau seberapa banyak produk yang dimiliki atau dihasilkan oleh perusahaan, dimulai dari hulu hingga hilir. Pengetahuan produk dapat meliputi pengetahuan yang relevan tentang komposisi produk, standar kualitas, dan teknik untuk menciptakan produk. Komposisi Produk berhubungan dengan resep atau formulasi memproduksi suatu barang atau jasa. Pengetahuan jenis ini sifatnya eksklusif dan tidak dimiliki oleh selain dari pendiri atau pendahulunya yang telah diwariskan secara turun temurun secara berkesinambungan. Dalam istilah Chirico pengetahuan jenis ini masuk dalam kategori pengetahuan *idiosyncratic*. Pengetahuan yang berisi informasi unik dan mengandung kode yang tidak bisa diimitasi kompetitor.³⁶

2. Pengetahuan Manajemen Perusahaan (*Knowledge of Company Management*)

Dalam pengetahuan manajemen perusahaan, seorang penerus akan menerima seluruh informasi tentang bagaimana perusahaan bekerja. Baik secara teknis maupun nonteknis. Adapun pengetahuan manajemen perusahaan yang ditransfer oleh pendahulu kepada penerus meliputi pengetahuan tentang: manajemen keuangan,

³⁴ Indarti N and Kusuma G. H, *Types of Knowledge Transferred...*, 646–650.

³⁵ Yohanes Santoso and Lili Kristanti, *Tipe Pengetahuan Yang DiTransfer...*, 463–471.

³⁶ Sajjad M Jasimuddin, dkk., *The Paradox of Using Tacit and Explicit Knowledge : Strategies to Face Dilemmas Strategies to Face Dilemmas*, Management Decision, 43.1 (2005), 102–112.

manajemen karyawan, resiko bisnis, mitra perusahaan, pesaing dan lingkungan bisnis, serta tren dan siklus bisnis yang tedapat dalam perusahaan.³⁷

3. Pengetahuan Teknik (*Technical Knowledge*)

Pengetahuan teknik adalah pengetahuan eksklusif yang biasanya diperoleh pendahulu melalui pengalaman hidupnya selama memimpin perusahaan. Pengetahuan teknik biasanya berupa cara mengelola atau meng-*engagement customer, stakeholder* atau pihak-pihak yang ingin diajak untuk melakukan kerja sama. Setidaknya ada dua jenis pengetahuan teknik yang ditransfer oleh pendahulu kepada penerus, yaitu, pengetahuan tentang cara bernegosiasi atau membuat kesepakatan, dan pengetahuan tentang penanganan konsumen (*handling client*).³⁸

4. Pengetahuan Filosofis (*Philosophical Knowledge*)

Pengetahuan filosofis erat kaitannya dengan budaya dan latar belakang perusahaan seperti nilai-nilai dan kearifan dalam bentuk intuisi yang ditransfer oleh pendahulu kepada penerus. Dalam prakteknya hal ini bukan hanya persoalan pengetahuan yang ditransfer, tapi lebih luas dan mendalam seperti pengilhaman perusahaan dan nilai-nilai moral kehidupan yang menjadi landasan perusahaan berdiri. Upaya untuk menjaga tradisi dan nilai-nilai budaya juga menjadi landasan pendahulu mentransfer pengetahuan filosofis ini kepada calon penerus.³⁹

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Perusahaan

Usaha Dagang atau UD. Sari Murni (Jenang P. Lasimun) berada di dusun Cluwok, desa Bono Kecamatan Boyolangu, Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur. Bergerak di bidang industri panganan tradisional dengan produk utama jenang, maduwingso, jadah

³⁷ *Ibid.*,

³⁸ *Ibid.*,

³⁹ *Ibid.*,

dan wajik. Berdiri sejak tahun 1980 dengan modal awal sebesar Rp. 1.000.000. Pada awalnya, usaha ini dikelola secara mandiri oleh Ibu Sukilah selaku pendahulu atau generasi pertama yang mengawali dan memegang kendali atas kepemimpinan dan pengelolaannya. Setelah Ibu Sukilah wafat, tampuk kekuasaan atau kepemimpinan bisnis diteruskan oleh anak dan menantunya bernama Ibu Sukini dan Pak Lasimun sebagai generasi kedua. Pada generasi kedua inilah kemudian UD. Sari Murni mulai memiliki izin resmi untuk mendirikan usaha dan mulai dikenal serta berkembang secara luas, tepatnya sekitar tahun 1999.

Pada saat kepemimpinan generasi kedua ini juga, UD. Sari Murni dikenal dengan nama “Jenang Pak Lasimun”. Hingga pada akhirnya secara tidak langsung nama “Jenang Pak Lasimun” telah bertransformasi menjadi “branding” pemasaran dari UD. Sari Murni yang digunakan hingga saat ini.

Selanjutnya, pada tahun 2018 hingga sekarang estafet kepemimpinan UD. Sari Murni diteruskan oleh anak dan menantunya bernama Ibu Siti Hanasih dan Pak Suryadi sebagai generasi ketiga. Ditangan generasi ketiga inilah perusahaan mulai berkembang dan memperoleh kemajuan yang cukup signifikan. Hal ini ditandai dengan perluasan entitas bisnis dibidang eko wisata kuliner bernama “tegal pule”, yaitu serupa cafe tradisional atau tempat “*ngaso*” dan nongkrong yang nuansanya seperti di desa, di mana persawahan, perkebunan dan beragam makanan tradisional adalah “*highlight*” dari eksistensi Tegal Pule. Di dalamnya juga terdapat ornamen-ornamen klasik, kolam ikan dan bermacam-macam hiasan bunga dan taman bonsai.

Pada proses pendiriannya, tegal pule diinisiasi oleh Pak Suryadi selaku generasi ketiga. Anak sulungnya bernama Atta Diah Shofatul Uma juga sedikit banyaknya turut andil dalam menyumbang ide-ide untuk desain tegal pule. Saat ini ia sedang mengenyam pendidikan perguruan tinggi di kota Malang. Keberhasilan generasi ketiga UD. Sari Murni juga bisa dilihat dari semakin meluasnya pangsa pasar domestik dan sukses mengekspor produknya ke luar negeri seperti Hongkong dan Taiwan.

Tipe-Tipe Pengetahuan yang Ditransfer

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dengan para informan, diperoleh data yang memuat beberapa tipe pengetahuan yang ditransfer dari pendahulu kepada penerus sejak generasi pertama hingga generasi terakhir atau calon penerus berikutnya. Beberapa tipe pengetahuan tersebut meliputi; pengetahuan produk (*knowledge of product*), pengetahuan perusahaan (*knowledge of company management*), pengetahuan teknik (*technical knowledge*), dan pengetahuan filosofis (*Philosophical Knowledge*).

Pengetahuan Produk

Pengetahuan tentang produk merupakan hal penting yang harus dimiliki para generasi berikutnya. Bidang usaha yang mengambil segmentasi produk berjenis makanan ringan tradisional seperti UD Sari Murni ini mutlak menjadi perhatian. Perusahaan ini melakukan transfer pengetahuan tentang produk sejak pendiri perusahaan mulai menggeluti usaha ini. Transfer itu dilakukan secara berulang-ulang baik secara khusus maupun sambil berlalu (tidak sadar) hingga lintas generasi. Muatan pengetahuan tentang produk tersebut meliputi; resep jenang, cara pengolahan (memasak), pengambilan bahan baku dan cara pengemasan atau *packaging*-nya. Pak Suryadi, selaku manajer yang mengelola perusahaan sekarang (generasi ketiga), menuturkan:

“Semua hal yang berkaitan dengan produk, sejak dulu selalu diajarkan oleh ibu dan nenek, dari mulai resep, cara mengolahnya, dari mana ngambil bahan bakunya sampai cara mengemasnya semua diajarkan”.
(Hasil wawancara, Desember 2021).

Pernyataan di atas menunjukkan adanya proses transfer pengetahuan bertipe produk. Atta Diah Shofatul Uma, selaku anak kandung Suryadi, sebagai calon penerus (generasi keempat) juga mengkonfirmasi bahwa bapaknya selalu mengajarkan semua hal tentang produk jenang dimulai dari proses membuat produk, pemilihan bahan baku sampai kepada proses pengemasannya sejak ia menginjak sekolah menengah. Proses itu dilakukan berulang-ulang. Sejak kecil sebenarnya sudah diajarkan meskipun melalui pengamatan, anak hanya mengamati apa yang dilakukan orang tuanya saat bekerja membuat jenang.

Namun, proses pembelajaran serisu dilakukan pada saat anaknya menginjak sekolah menengah (Hasil wawancara, Desember 2021).

Transfer pengetahuan produk yang dilakukan UD Sari Murni telah menghasilkan cita rasa dan kualitas yang khas dan berhasil merebut hati masyarakat. Distingsi ini yang membuat UD Sari Murni tetap terjaga dan tidak berubah sehingga dapat mempertahankan kepercayaan pelanggan selama puluhan tahun meski pemilik perusahaan silih berganti sampai pada generasi ketiga. *Quality control* produk diwariskan kepada penerus di setiap generasinya. Hasil wawancara bersama beberapa pelanggan tetap dan *reseller* membuktikan hal itu. Salah satu pelanggan bernama Irun yang telah berlangganan selama hampir 20 tahun, menyatakan:

“Kalau soal rasa, saya mengamati tidak ada yang berubah dan tetap enak, mungkin karena tidak pakai bahan pengawet ya, jadi meskipun tidak bertahun lama tapi rasanya khas” (Hasil wawancara, Maret 2022).

Pernyataan ini menunjukkan bahwa produk telah terjamin kualitasnya, rasanya tetap sama dari awal berdiri hingga sekarang. Rasanya tetap enak dan punya karakter sendiri yang tidak berubah. Ini juga menjelaskan bahwa proses transfer pengetahuan yang terjadi pada perusahaan ini berjalan efektif dan sesuai sasaran.

Pengetahuan Manajemen Perusahaan

Tipe pengetahuan ini berorientasi wawasan tentang cara mengelola semua aspek yang ada dalam perusahaan, termasuk cara mengelola karyawan dan mengelola pesanan yang masuk. UD Sari Murni melakukan transfer pengetahuan terkait manajemen ini sejak para pendirinya dulu. Melalui wawancara, Pak Suryadi mengatakan:

“Kalau soal manajemen, ibu saya selalu mengajarkan untuk memperlakukan karyawan sebagai keluarga, bukan bawahan, selain itu hal lain yang diajarkan oleh ibu dan nenek saya adalah tentang mengatur pesanan yang masuk. Semisal ada pesanan jenang untuk sore, maka dibuatkan pagi. Kalau ada pesanan pagi, maka dibuatkan kemarin sore, gitu” (Hasil wawancara, Desember 2021).

Pernyataan di atas menggambarkan bahwa model manajemen yang dikembangkan di perusahaan ini berdasarkan pada kekeluargaan. Melalui model itu karyawan dianggap sebagai anggota keluarga bukan

bawahan atau orang lain. Pengetahuan manajemen juga berbentuk sistem kerja pada pengelolaan pesanan. Pesanan untuk sore dibuatkan pagi dan pesanan untuk pagi dibuatkan kemarin sore. Hal tersebut disebabkan proses pembuatan produk jenang membutuhkan waktu panjang. Terkait dengan tipe pengetahuan manajemen yang ditransfer ke generasi berikutnya ini diakui salah seorang karyawannya yang sudah bekerja selama belasan tahun. Dia mengatakan:

“Selama saya bekerja di sini, saya dan teman-teman selalu diperlakukan baik oleh pemilik UD Sari Murni, istilahnya duduk sama rata berdiri sama tinggi, kita (karyawan) semua keluarga, semisal izin tidak masuk kerja pun mudah, tidak ribet. Asal alasannya masuk akal. Itu sih yang membuat saya nyaman bekerja di sini, selain nominal gaji ya” (Hasil wawancara karyawan, Maret 2021).

Hasil wawancara dengan karyawan bernama Dwi yang merasa nyaman diperlakukan seperti keluarga sebagaimana di atas menguatkan bahwa perusahaan ini secara turun temurun sudah berbasis manajemen kolegial. Tidak seperti perusahaan formal yang bersifat administratif dan hirarkhis. Masalah perizinan tidak masuk kerja disikapi oleh perusahaan secara fleksibel. Data observasi juga menunjukkan bahwa terdapat budaya “*bancakan*” di perusahaan, tepatnya pada saat jam makan siang yang dilakukan oleh seluruh karyawan dan pemilik UD Sari Murni. Semua staff, karyawan, dan pemilik duduk *lesehan* bersama di gubuk untuk menikmati hidangan makan siang. Hal ini mengindikasikan bahwa ikatan emosional dan *familiness* di dalam perusahaan terjalin sangat erat (Hasil observasi, Januari 2022).

Pengetahuan Teknik

Pengetahuan berikutnya yang ditransfer oleh pendahulu kepada penerus adalah pengetahuan teknik berupa cara menangani dan mengatasi konsumen atau *handling client*. Pendahulu UD Sari Murni juga mengajarkan kepada penerusnya agar selalu berkomitmen kepada konsumen dan berorientasi pada *customer satisfaction*. Dalam kesempatan apapun jika pelanggan dirugikan perusahaan siap memberikan kompensasi. Sebagaimana disampaikan manajer perusahaan:

“Biasanya dengan cara memberi kompensasi, kalau ada yang pesan buat besok jam 10 ya saya harus mengirim barang sesuai jam tersebut, tidak boleh ngaret dengan alasan apapun. Intinya adalah komitmen kepada konsumen, itu yang diajarkan oleh pendahulu saya dan juga saya ajarkan kepada anak-anak saya” (Hasil wawancara, Desember 2021).

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa kedisiplinan waktu dalam rangka memenuhi keinginan pelanggan menjadi prioritas bagi perusahaan ini. Jika kedisiplinan ini dilanggar dan pelanggan merasa kecewa kompensasi akan diberikan. Pengetahuan teknik dalam hal *handling client* ini diterima pengelola usaha dari para pendahulunya. Prinsip ini masih bertahan hingga kini.

Pengetahuan Filosofis

Selain itu, terdapat pengetahuan filosofis yang selalu ditanamkan oleh pendahulu UD Sari Murni sejak generasi pertama dan senantiasa dijaga keberadaannya. Hal ini inheren dengan tujuan didirikannya perusahaan sebagai upaya melestarikan budaya dan menjaga warisan orang Jawa di sektor panganan tradisional yang telah hidup sejak ratusan tahun lalu. Nilai dan prinsip tersebut termaktub dalam simbolisasi jenang yang lengket, mengartikan ikatan persaudaraan antar sesama terutama pada saat melangsungkan acara pernikahan atas penyatuan dua entitas keluarga yang berbeda.

“Jenang itu kalau filosofinya orang jawa setiap ada hajatan artinya ikatan persaudaraan. Jenang yang lengket itu disimbolkan oleh orang-orang jawa sebagai tali, pengikat atau perekat antara dua keluarga masing-masing mempelai pada saat acara mantenan atau pernikahan berlangsung” (Hasil wawancara, Desember 2021).

Nilai filosofis lain dalam produk jenang yaitu berupa kejujuran. Hal ini diaktualisasikan melalui komitmen perusahaan untuk tidak menggunakan jenis bahan pengawet apapun di dalam proses pembuatannya dan kemudian diejawantahkan sebagai prinsip hidup yang harus dipegang teguh oleh penerus dalam operasional perusahaan UD Sari Murni secara turun temurun.

“Kita ini ibaratnya nguri-nguri atau merawat salah satu makanan tradisional paling lama, karena sudah ada sejak jaman nenek saya dulu. Secara bahan kita tetap menggunakan resep tradisional zaman dulu,

tanpa zat kimia dan bahan pengawet, karena itu produk kita hanya bisa bertahan 4 sampai 5 hari. Yang paling penting dari ajaran nenek saya adalah kejujuran, di manapun orang hidup harus selalu jujur, termasuk dalam berbisnis” (Hasil wawancara, Desember 2021).

Jenang merupakan makanan tradisional orang Jawa yang telah dikonsumsi sejak kurun waktu ratusan tahun. Dan saat ini masih dipertahankan keberadaannya oleh UD Sari Murni sebagai bentuk pelestarian akan budaya. Jenang yang dahulu dibuat dengan tanpa bahan pengawet juga dijaga oleh perusahaan ini. Secara filosofis, hal ini menyiratkan makna berupa kejujuran. Jenang dibiarkan mencari rasanya sendiri diantara lidah masyarakat, sehingga tidak perlu adanya keterlibatan zat kimia untuk membuat jenang terasa lebih nikmat atau tahan lama. Nilai kejujuran yang terkandung dalam jenang tersebut termanifestasi dalam pola pikir dan perilaku pengusaha jenang sehingga pada generasi berikutnya selalu diajarkan tentang nilai kejujuran dalam berbisnis.

PEMBAHASAN

UD Sari Murni merupakan bisnis keluarga yang terbilang istimewa karena usaha ini masih bertahan hingga generasi ketiga. Bahkan manajer generasi ketiga yang sekarang memimpin sudah mentransfer beberapa pengetahuannya kepada calon generasi keempat. Kondisi ini tentu saja memberikan bukti baru bahwa usaha mikro yang dianggap sulit melakukan suksesi bisnis pada generasi kedua sebagaimana diungkapkan *Boston Consulting Group* (Mangalandum, 2013), ternyata bisa diwujudkan melalui bisnis yang bergerak pada panganan tradisional jenang. Keberhasilan tersebut disebabkan nilai-nilai yang dibangun generasi pertama tetap dipertahankan oleh generasi berikutnya melalui transfer pengetahuan yang berjalan secara intensif dan *smooth*. Keberhasilan UD Sari Murni dalam mentransfer pengetahuan bisa dilihat dari empat corak yang direkomendasikan Indarti; pengetahuan produk, pengetahuan manajemen perusahaan, pengetahuan teknis, dan pengetahuan filosofis.⁴⁰

⁴⁰ Indarti N and Kusuma G. H, *Types of Knowledge Transferred....*, 646–650.

Transfer pengetahuan bercorak produk yang dilakukan perusahaan ini yang meliputi; komposisi produk, standar kualitas, dan teknik menciptakan produk, menjadi hal penting yang harus diketahui generasi berikutnya. Corak pengetahuan jenis ini menurut Chirico termasuk corak pengetahuan yang bersifat wajib untuk ditransfer. Karena corak pengetahuan produk ini berhubungan dengan rahasia perusahaan yang ada dalam dapur. Chirico menyebutnya dengan tipe pengetahuan *idiosyncratic*, penggabungan antara pengetahuan *tacit* dan eksplisit. Pengetahuan berjenis produk ini berhubungan dengan informasi unik dan mengandung kode yang tidak bisa diimitasi kompetitor.⁴¹ Pengetahuan yang bersifat personal dan spesifik yang diperoleh pemimpin perusahaan dari pengalaman hidupnya.⁴² Keberhasilan perusahaan ini karenanya disebabkan pengalihan pengetahuan yang bersifat seluk-beluk rahasia dapur berlangsung dengan baik dari generasi ke generasi.

Transfer pengetahuan bercorak manajemen perusahaan yang dilakukan UD Sari Murni berbasis pada kekeluargaan atau kolegiat. Semua sistem manajemen yang dilakukan perusahaan ini berbasis pada kekeuargaan, baik dalam mengelola sumber daya manusia, dan juga dalam mengelola pemesanan. Melihat perkembangan dan bertahannya bisnis hingga generasi ketiga ini menunjukkan bahwa manajemen dengan prinsip kekeluargaan ini sangat tepat dilakukan oleh perusahaan keluarga ini. Sebuah bisnis keluarga dalam aplikasi manajemen perusahaan sulit melepaskan dari sistem kekeluargaannya. Tradisi *bancaan* yang dilakukan perusahaan membuktikan hal itu. Menurut Floren, ikatan keluarga di dalam perusahaan terkoneksi oleh hubungan emosional, orientasi internal, loyalitas dan selalu mengedepankan kepedulian terhadap sesama anggota keluarga sehingga menciptakan sistem kekeluargaan yang mengakar dalam entitas perusahaan keluarga.⁴³ Sistem manajemen perusahaan berbasis kekeluargaan yang

⁴¹ Sajjad M Jasimuddin, dkk., *The Paradox of Using Tacit...*, 102–112.

⁴² Khai Sheang Lee, dkk., *Family Business Succession...*, 657–666.

⁴³ Roberto H Floren, *Crown Princess in The Clay...*, 28.

dilakukan perusahaan ini menjadi kekuatan ketika diaplikasikan dalam sistem manajemen perusahaan. Karena konteks budaya yang mengitari perusahaan merupakan bagian integral yang tidak bisa dipisahkan dan membentuk kultur yang ada dalam perusahaan tersebut. Ini selaras dengan penelitian Soetanti yang menemukan bahwa tradisi masyarakat sekitar mempengaruhi kebijakan manajemen perusahaan.⁴⁴

Transfer pengetahuan bercorak teknik dilakukan UD Sari Murni dalam hal *handling client*. Dalam hal ini perusahaan memposisikan pelanggan sebagai pihak yang harus selalu dipenuhi kepuasannya (*customer satisfaction*). Tidak boleh mengingkari dalam perjanjian, memberikan kompensasi pada saat melakukan kesalahan, merupakan perwujudan atas dimensi kepuasan pelanggan. Pengetahuan bersifat teknis ini juga diturunkan dari generasi ke generasi secara baik. Kepuasan pelanggan ini berakibat pada munculnya loyalitas pada diri pelanggan dan dengan sendirinya pelanggan membantu mempromosikan produk yang dibeli.⁴⁵ Keberhasilan perusahaan menciptakan loyalitas pelanggan melahirkan peningkatan produktifitas dan berarti keuntungan juga meningkat.⁴⁶

Demikian juga transfer pengetahuan bercorak filosofis. UD Sari Murni mentransfer pengetahuan jenis ini secara turun temurun terkait dengan nilai tradisi yang terkandung dalam jenis panganan berupa jenang. Karena jenang merupakan makanan khas masyarakat Jawa yang perlu dilestarikan. Terdapat nilai filosofis yang dipertahankan dalam makanan jenis ini, yaitu; perekat persaudaraan (tali silaturahmi) dan kejujuran. Perekat persaudaraan ditemukan pada tekstur makanan jenang yang lengket dan padat serta sulit untuk dipisahkan. Sedangkan

⁴⁴ Soetanti Dewi, *Rasa Solidaritas Kelompok, Rasa Memiliki, Dan Rasa Kesetiaan Sebagai Nilai-Nilai Tradisi Jepang Dalam Sistem Manajemen Perusahaan Di Jepang*, Majalah Ilmiah Unikom (Bandung, 2011), 213–220.

⁴⁵ R Hallowell, *The Relationships of Customer Satisfaction, Customer Loyalty and Profitability: An Empirical Study*, International Journal of Service Industry Management, 7.4 (1996), 27–42.

⁴⁶ Blut H. Evanschitzky, dkk., *Consequences of Customer Loyalty to The Loyalty Program and to The Company*, Journal of the Academy of Marketing Science, 40.5 (2011), 625-638.

nilai kejujuran tercermin dalam upaya mempertahankan jenang secara tradisional dengan tidak melibatkan campuran zat kimia atau bahan pengawet apapun di dalam komposisi produknya. Prinsip tersebut mengakar secara praktis di tengah-tengah gempuran makanan modern yang tidak ada habisnya menggunakan banyak bahan pengawet berbahaya. Nilai filosofis kejujuran ini pada akhirnya melebur dalam pola pikir dan perilaku pengusaha yang terwariskan. Integritas kejujuran seseorang dalam memegang teguh nilai perusahaan merupakan sikap yang menunjang dalam kesuksesan sebuah bisnis.⁴⁷

Secara umum hasil temuan ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Indiarti dan Kusuma dan juga Santoso dkk, yang menemukan empat tipe pengetahuan yang ditransfer oleh pendahulu perusahaan keluarga kepada penerus, yaitu: *product knowledge*, *knowledge of company management*, *technical knowledge* dan *philosophical knowledge*.⁴⁸ Dan juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sobirin dan Sofiana bahwa pendahulu sejak generasi pertama mentransfer kedua jenis pengetahuan baik *tacit* maupun *idiosyncratic* kepada penerusnya seperti pengetahuan filosofis dan pengetahuan teknik.⁴⁹

Tipe dan jenis pengetahuan merupakan bagian penting yang harus dipahami pengusaha agar bisa menyelami kondisi perusahaan secara lebih dalam. Carbera-Suarez, De dan Garcia Almeda mengatakan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin, penerus sangat perlu menghimpun pengetahuan tentang keseluruhan perusahaan, industri atau tempat dimana perusahaan melakukan operasional, kemahiran manajemen terkait *skill* mempengaruhi orang lain atau bernegosiasi, dan pengetahuan *self-knowledge*.⁵⁰ Keberhasilan UD Sari Murni melakukan suksesi dalam bisnis keluarganya disebabkan telah dipersiapkannya

⁴⁷ Andre Soekanto and Carolina Novi Mustikarini, *Faktor Kesuksesan Bisnis Start-Up Di Surabaya*, Performa: Jurnal Manajemen Dan Start-Up Bisnis, 1.6 (2017).

⁴⁸ Indarti N and Kusuma G. H, *Types of Knowledge Transferred...*, 646–650.

⁴⁹ Achmad Sobirin and Ulfa Sofiana, *Tacit and Idiosyncratic Knowledge Transfer in the Family Firm*, International Journal of Applied Business and Economic Research, 13.9 (2015), 6913–36.

⁵⁰ Katuska Cabrera-Suarez, dkk., *The Succession Process...*, 37–46.

proses transfer pengetahuan sejak dini. Indikator proses suksesi dapat dikatakan berhasil setidaknya dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu meliputi: persiapan ahli waris (generasi penerus), hubungan keluarga dan perencanaan-pengendalian kegiatan.⁵¹

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan transfer pengetahuan pada proses suksesi perusahaan keluarga UD Sari Murni telah dilakukan oleh pendahulunya sejak calon penerus di usia dini berupa keterlibatan kegiatan sehari-hari dalam operasional perusahaan seperti membantu membuat jenang, pengemasan dan melayani konsumen. Pendahulu UD Sari Murni juga mentransfer beberapa jenis atau tipe pengetahuan kepada penerus sejak generasi pertama hingga generasi keempat, yaitu pengetahuan produk, pengetahuan manajemen perusahaan, pengetahuan teknik dan pengetahuan filosofis. Transfer pengetahuan bercorak produk dilakukan secara khusus dan rahasia yang meliputi komposisi produk, standar kualitas, dan teknik membuat produk. Transfer pengetahuan bercorak manajemen dilakukan generasi pendahulu dengan berbasis pada manajemen kekeluargaan. Transfer pengetahuan bercorak teknik dilakukan generasi pendahulu dalam bentuk *handling client* yang berorientasi pada *customer satisfaction*. Sedangkan transfer pengetahuan bercorak filosofis diwariskan generasi pendahulu melalui nilai kejujuran dan perekat persaudaraan yang terdapat pada produk jenang sebagai makanan tradisional yang harus dijaga kelestariannya dengan tidak menggunakan bahan kimia dan pengawet apapun. Nilai filosofis ini kemudian melebur di dalam pola pikir dan perilaku pengusaha dari generasi ke generasi.

⁵¹ Katiuska Carbera-Suarez, *Leadership Transfer and the Successor...*, 71–96.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2006)
- Barbara, Hollander S, and Elman S Nancy, *Family-Owned Business: An Emerging Field of Inquiry*, Family Business Review Sage Journals, 1.2 1988
- Beek, M.V, *Succession in Family Businesses: An Innovative Approach*. Rotterdam, The Netherland, 2004
- Bertrand, Marianne, and Antoinette Schoar, *The Role of Family in Family Firms*, Journal of Economic Perspectives, 20.2 2006
- Bizri, Rima, *Succession in the Family Business: Drivers and Pathways*, International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 22.1 2016
- Cabrera-Suárez, Katuska, Petra De Saá-Pérez, and Desiderio García-Almeida, *The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm*, Family Business Review, 14.1 (2001)
- Chirico, Francesco, *The Creation, Sharing and Transfer of Knowledge in Family Business*, Journal of Small Business and Entrepreneurship, 21.4 (2008)
- Dewi, Soetanti, *Rasa Solidaritas Kelompok, Rasa Memiliki, dan Rasa Kesetiaan Sebagai Nilai-Nilai Tradisi Jepang Dalam Sistem Manajemen Perusahaan Di Jepang*, Majalah Ilmiah Unikom, Bandung, 2011
- Floren, H Roberto, *Crown Princess in The Clay: An Empirical Studi of The Tackling of Sucession Challenges in Dutch Family Farms*, Assen: Kloninklijke Van Gorcum., 2002
- Floren, R. H, and S. F Jansen, *De Emotionele Waarde van Het Familiebedrijf* Deventer, Netherland: Nyenrode Business Universiteit, 2006
- H. Evanschitzky, B Ramaseshan, D. M Woisetschlager, V. Richelsen M, Blut, and C Backhaus, *Consequences of Customer Loyalty to The Loyalty Program and to The Company*, Journal of the Academy of Marketing Science, 40.5 2011
- Hallowell, R, *The Relationships of Customer Satisfaction, Customer Loyalty and Profitability: An Empirical Study*, International Journal of Service

- Industry Management, 7.4 1996
- Harms, Henrik, *Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research*, International Journal of Financial Studies, 2014
- Higginson, Nancy, *Preparing the next Generation for the Family Business: Relational Factors and Knowledge Transfer in Mother-to-Daughter Succession*, Journal of Management and Marketing Research, 2009
- Indarti N, and Kusuma G. H, *Types of Knowledge Transferred in Family Business Succession*, IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)., IEEE, 2016
- Jasimuddin, Sajjad M, Jonathan H Klein, and Con Connell, *The Paradox of Using Tacit and Explicit Knowledge: Strategies to Face Dilemmas*, Management Decision, 43.1 2005
- Kimhi, Ayal, *Intergenerational Succession In Small Family Businesses: Borrowing Constraints and Optimal Timing of Succession*, Small Business Economics 9, 1997
- Kusuma, Gabriella Hanny, *Transfer Pengetahuan Terencana Dan Tidak Terencana Pada Proses Regenerasi Perusahaan Keluarga Di Indonesia*, Jurnal Siasat Bisnis, 19.1 2015
- Lee, Khai Sheang, Guan Hua Lim, and Wei Shi Lim, *Family Business Succession: Appropriation Risk and Choice of Successor*, Academy of Management Review, 28.4 2003
- Miles, Matthew B, A Michael Huberman, and Saldana Johnny, *Qualitative Data Analysis*, (Arizona State University: Sage, 1994).
- Nonaka, I, and H Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company* (New York: Oxford University Press, 1995
- Nonaka, Ikujiro, Konno Noboru, *The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation*, California Management Review, 40.3 1998
- R. S, Mangalandum, *Peralihan Generasi Tantangan Terberat Perusahaan Keluarga*, 2013, swa.co.id: <http://swa.co.id/headline/peralihan-generasi-tantangan-terberat-perusahaan-keluarga/>.
- Santoso, Yohanes, dan Lili Kristanti, *Tipe Pengetahuan Yang Di Transfer*

[246] ✎ **Jurnal Dinamika Penelitian**
Media Komunikasi Sosial Keagamaan

- Dalam Proses Regenerasi Perusahaan Keluarga Skala UKM Di Surabaya*, PERFORMA: Jurnal Manajemen Dan Start-Up Bisnis, 3.4, 2018
- Sobirin, Achmad, and Ulfa Sofiana, *Tacit and Idiosyncratic Knowledge Transfer in the Family Firm*, International Journal of Applied Business and Economic Research, 13.9 2015
- Soekanto, Andre, and Carolina Novi Mustikarini, *Faktor Kesuksesan Bisnis Start-Up Di Surabaya*, Performa: Jurnal Manajemen Dan Start-Up Bisnis, 1.6 2017
- Suarez, Carbera Katiuska, *Leadership Transfer and the Successor's Development in the Family Firm*, The Leadership Quarterly, 16.1 2005
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Penerbit Alfabeta, 2018
- Susanto, A, H Wijanarko, P Susanto, and Suwahjuhadi, *Family Business* Jakarta: The Jakarta Consulting Group, 2008
- Trevinyo-Rodriguez, Rossa Nelly, and Josep Tapiés, *Effective Knowledge Transfer in Family Firms*, in Handbook of Research on Family Business, Chetelnham, UK: Edwar Elgar Publishing Limited, 2006
- Unit, The Economist Intelligence Unit, *Building Legacies: Family Business Succession in South East Asia* (New York, 2014).
- Varamaki, Elina, Timo Pihkala, and Vesa Routama, *Stages of Transferring Knowledge in Small Family Business Successions*, in Proceedings of Family Business Network 14th Annual World Conference Laussane, 2003
- Ward, L John, *Keeping The Family Business Healthy: How to Plan Continuing Growth, Profitability and Family Leadershi*, San Fransisco: CA: Jossey-Bass, 1987