

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



SKRIPSI

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro**

Disusun oleh:

**Yuda Prasetyo
12010111140237**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2018**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Yuda Prasetio

Nomor Induk Mahasiswa : 12010111140237

Fakultas/Jurusan : Fakultas Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **TRANSFER PENGETAHUAN PADA
PERUSAHAAN KELUARGA
(Studi Pada Perusahaan Keluarga Arya Mas)**

Dosen Pembimbing :

Semarang, 25 Juli 2018

Dosen Pembimbing,

Dra. Rini Nugraheni MM.

NIP.195612031984032001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Yuda Prasetio

Nomor Induk Mahasiswa : 12010111140237

Fakultas/Jurusan : Fakultas Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **TRANSFER PENGETAHUAN PADA
PERUSAHAAN KELUARGA
(Studi Pada Perusahaan Keluarga Arya Mas)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal2018

Tim Penguji :

1. Dra. Rini Nugraheni MM. (.....)
2. Erman Denny Arfiyanto S.E., M.M (.....)
3. Lala Irviana S.SOS, S.E.,M.M (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Yudha Prasetyo, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : **MODEL TRANSFER PENGETAHUAN PADA PERUSAHAAN KELUARGA (Studi Pada Perusahaan Keluarga Arya Mas)**, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau symbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pegakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian hari terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, Agustus 2018

Yang membuat pernyataan,

Yuda Prasetyo

NIM. 12010111140237

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO:

Orang yang beriman adalah orang yang mampu memanusiakan manusia

PERSEMBAHAN:

Hasil karya ini saya persembahkan untuk kedua orang tua dan orang-orang yang saya cintai.

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.

ABSTRAK

Transfer pengetahuan pada perusahaan keluarga merupakan hal yang sangat penting untuk keberlangsungan perusahaan keluarga. Penelitian ini bertujuan untuk melihat proses transfer pengetahuan yang terjadi pada perusahaan keluarga yang dilihat dari dimensi transfer nilai kepemimpinan dan transfer pengetahuan kepemimpinan

Pada penelitian ini, metode yang digunakan adalah metode kualitatif dengan menggunakan pendekatan wawancara, dokumentasi, dan studi kasus untuk pengumpulan data. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan keluarga Ary Mas yang berada di kota Salatiga .

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa transfer pengetahuan yang terjadi pada perusahaan keluarga Arya Mas tidak terjadi secara sempurna, transfer pengetahuan yang terjadi pada perusahaan keluarga tersebut hanya terjadi pada aspek kompetensi, kapabilitas, teknis, dan operasional.

Kata Kunci: Transfer pengetahuan, Perusahaan Keluarga, Transfer Nilai Kepemimpinan, Transfer Pengetahuan Kepemimpinan, Kualitatif

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, yang selalu memberikan kemudahan serta petunjuk-Nya , sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**TRANSFER PENGETAHUAN PADA PERUSAHAAN KELUARGA**”. Skripsi ini disusun dalam rangka untuk memenuhi persyaratan menyelesaikan program sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomik dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Penulis menyadari skripsi ini tidak terlepas dari adanya bantuan, dukungan sertadoa dari berbagai pihak, oleh karena itu izinkan enulis menyampaikan terimakasih kepada:

1. Bapak Dr. Suharnomo, SE., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
2. Kedua Orang Tua: Ibu Suprapti, dan Bapak Drs. Lastiono Murti, terimakasih atas dukungan dan kasih sayang yang selalu diberikan kepada saya.
3. Ibu Dra. Rini Nugraheni, M.M. selaku dosen pembimbing yang telah membimbing saya dengan sangat sabar dan sangat baik, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
4. Ibu selaku Dosen wali yang selalu membantu penulis dalam penyusunan skripsi ini dan selama masa kuliah .
5. Bapak Dr. Harjum Muharam, S.E, M.E selaku Ketua Departement Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro

6. Para responden: Bapak FX Slamet Riyanto , Bapak Dodik Utomo , yang telah meluangkan waktu untuk membantu penulis dalam memberikan informasi yang dibutuhkan guna menyelesaikan penelitian.
7. Orang-orang tercinta, Radika Darryl dan Amarila Tungga Dewi yang selalu memberi motivasi untuk penulis.
8. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu yang sangat bermanfaat bagi penulis
9. Seluruh civitas akademik Univeristas Diponegoro yang telah memberikan semangat dan keramahan kepada penulis
10. Seluruh kawan-kawan GMNI tanpa terkeuali yang banyak memberikan pembelajaran bagi penulis.

Akhir kata, penulis berharap bahwa skripsi ini dapat berguna dan memberikan manfaat bagi orang lain.

Semarang, Juli 2018

Penulis,

Yuda Prasetio

NIM. 12010111140273

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	10
1.3. Tujuan Penelitian.....	12
1.4. Manfaat Penelitian.....	13
1.5. Sistematika Penulisan.....	14
BAB II TELAAH NPUSTAKA.....	15
2.1 Landasan Teori.....	15
2.1.1. Perusahaan Keluarga.....	15
2.1.2. <i>Competitive advantage</i>	19
2.1.3. Pengertian Pengetahuan dan Manajemen Pengetahuan.....	23
2.1.3.1. Definisi Pengetahuan.....	24
2.1.3.2. Pengertian Manajemen Pengetahuan.....	26
2.1.4. Pengertian Transfer Pengetahuan.....	28
2.1.3.2.1. Tujuh karakteristik dalam transfer nilai kepemimpinan (7C's).....	30
2.1.3.2.2. Transfer Pengetahuan Kepemimpinan.....	32
2.2. Penelitian Terdahulu.....	34
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	36

BAB III METODOLOGI PENELITIAN	43
3.1. Jenis Penelitian	43
3.2. Lokasi Penelitian	43
3.3. Objek Penelitian	43
3.4. Subjek Penelitian	44
3.5. Sumber Data.....	44
3.6. Metode Pengumpulan Data	45
3.7. Metode Analisi Data	46
3.7.1. Reduksi Data.....	46
3.7.2. Penyajian Data	47
3.7.3. Penarikan Kesimpulan.....	47
3.8. Pengujian Kredibilitas Data.....	47
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	49
4.1 Hasil Penelitian.....	49
4.1.1. Gambaran Umum Perusahaan	49
4.1.2 Lokasi Penelitian.....	50
4.1.3 Profil Partisipan	50
4.2 Pembahasan.....	51
4.2.2 Transfer Nilai Kepemimpinan 7 karakteristik (7C's).....	51
4.2.2.1 Conscience	51
4.2.2.2 Credibility	52
4.2.2.3 Coaching.....	54
4.2.2.4 Capability.....	55
4.2.2.5 Commitment	57
4.2.2.6 Competence	59
4.2.2.7 Communication.....	60
4.2.3 Transfer Pengetahuan Kepemimpinan	62
4.2.3.1 Keahlian (Skill) Manajemen	62
4.2.3.1.1 Keterampilan Teknis.....	62
4.2.3.1.2 Keterampilan kemanusiaan	64
4.2.2.1.3. Keterampilan Konseptual.....	65
4.2.2.2. Pengetahuan Bidang Manajemen	66
4.2.2.2.1. Sumber Daya Manusia.....	66

4.2.2.2.2. Operasional	68
4.2.2.2.3. Keuangan	69
4.2.2.2.4. Pemasaran	71
BAB V PENUTUP.....	73
5.1. Kesimpulan.....	73
5.2. Keterbatasan Penelitian.....	74
5.3. Implementasi Manajerial.....	75
5.4. Saran	76
DAFTAR PUSTAKA	78

DAFTAR TABEL

1.1 Tabel Pendapatan.....	7
2.2 Tabel Penelitian Terdahulu	32

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 <i>Dynamic Interaction Analog-Digital Synthesis</i>	24
Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	36

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN A	Data Responden	81
LAMPIRAN B	Daftar Pertanyaan Wawancara	84
LAMPIRAN C	Reduksi Data	93
LAMPIRAN D	Validasi Hasil Wawancara Responden	96
LAMPIRAN F	Dokumentasi Penelitian	140

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Berdasarkan catatan survei badan statistik Indonesia pada tahun 2016, Pertumbuhan perekonomian di Indonesia dari tahun 2005-2007 mengalami pertumbuhan yang cukup stabil yaitu sebesar 5,5% pertahun. Namun pada tahun 2008, pertumbuhan perekonomian di Indonesia sedikit terpuruk dan mengalami hambatan dikarenakan krisis keuangan yang terjadi pada tahun 2008. Seiring berjalannya waktu, pertumbuhan perekonomian Indonesia mulai membaik. Paska krisis keuangan tersebut, pertumbuhan perekonomian mulai stabil yaitu dengan kisaran rata-rata 6% pertahunnya. (www.bps.go.id)

Salah satu faktor yang menyebabkan pertumbuhan perekonomian di Indonesia meningkat adalah kontribusi positif dari UMKM yang terus berkembang. Hal ini didukung dengan survei yang dilakukan oleh departemen koperasi dan UMKM yang menyebutkan bahwa tenaga kerja yang dapat diserap dari meluasnya pelaku UMKM ini adalah sebesar 97,2% dengan total unit UMKM mencapai 56,2 juta unit, dalam skala mikro ekonomi jumlah tenaga kerja yang di sebar lebih besar lagi yaitu mencapai 95% tenaga kerja. Tidak hanya itu, UMKM juga memiliki kontribusi dalam

PDB yang mencapai 4.303 triliun/tahun, bahkan diprediksikan UMKM akan mengalami peningkatan sebesar 20% pertahun (Kompasiana, edisi 26 April 2016)

Usaha Mikro Kecil Minimum (UMKM) merupakan sebuah istilah yang merujuk pada suatu macam usaha kecil yang memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 200.000.000 yang tidak termasuk dengan properti usaha seperti tanah dan tempat usaha. Usaha kecil adalah sebuah kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil dengan bidang usaha yang secara mayoritas merupakan kegiatan usaha kecil dan perlu di lindungi dari pasar yang tidak sehat (Keputusan Presiden RI no 99 tahun 1998). Sebuah usaha dapat di katagorikan sebagai usaha kecil apabila ia memiliki jumlah tenaga kurang dari 50 orang dan usaha tersebut pada umumnya di kelola oleh pemilik sendiri dan beberapa anggota keluarga masuk di dalamnya dan secara aktif terlibat dalam menjalankan urusan-urusan perusahaan, serta struktur modal yang sederhana (Balkaoui, dalam wikipedia 2017)

Sebuah usaha akan di katakan sebagai sebuah perusahaan keluarga apabila usaha tersebut dimiliki dan di kelola di bawah manajemen keluarga sendiri. Keterlibatan anggota keluarga dalam hal itu bisa dapat di lihat ketika sebuah usaha dijalankan oleh satu, dua atau beberapa anggota keluarga saja meskipun terkadang ada beberapa peran dalam perusahaan mengambil sumber daya manusia dari luar keluarga. 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).

Perusahaan keluarga kini menjadi perusahaan yang patut untuk dipertimbangkan keberadaannya, terlihat bahwa perusahaan keluarga mampu menunjukkan eksistensinya sebagai penguasa pangsa pasar di Indonesia yang telah berkembang cukup pesat di tanah air. Hal ini terbukti dengan adanya survei yang menghasilkan bahwa 95% perusahaan yang ada di Indonesia merupakan perusahaan keluarga (PWC, 2014). Perusahaan perusahaan besar seperti PT Nyonya Meneer, PT Sampoerna, dan PT Djarum merupakan beberapa nama perusahaan yang di bangun dan di kelola oleh perusahaan keluarga.

Berdasarkan data yang dikumpulkan oleh *Center for Family business University of St. Gallen and EY*, telah ditetapkan standar bahwa suatu perusahaan swasta (PT) diklasifikasikan sebagai Perusahaan keluarga jika keluarga tersebut menguasai lebih dari 50% hak pemungutan suara. Untuk perusahaan publik (Tbk), diklasifikasikan sebagai perusahaan keluarga jika pihak keluarga memegang setidaknya 32% hak suara. Jika perusahaan tersebut memiliki penjualan lebih dari 1 milyar dollar, perusahaan dikategorikan sebagai perusahaan keluarga jika memiliki hak suara sebesar 30%.

Beberapa perusahaan keluarga mampu memperlihatkan keagungan dari keberadaan perusahaan keluarga itu sendiri terlihat dari keberhasilannya mengambil pasar hampir separuh dari seluruh belahan dunia. Kini siapa yang tak mengenal Facebook besutan dari Mark Zukerberg dan Walmart yang didirikan oleh keluarga Walton. Tak hanya Facebook dan Walmart saja, Novartis yang didirikan oleh

keluarga Sandoz dan Roche yang didirikan oleh keluarga Hoffman-Oeri ternyata merupakan perusahaan-perusahaan besar yang berhasil dirintis dan dibesarkan di bawah naungan manajemen keluarga. Perusahaan tersebut berhasil menjadi market leader pada bidangnya masing masing.

Sebuah perusahaan keluarga merupakan perusahaan yang berbeda dari perusahaan non keluarga. Perusahaan keluarga memiliki struktur organisasi tersendiri di mana anggotanya lebih banyak didominasi oleh pihak keluarga. Hal ini menjadi sebuah permasalahan tersendiri bagi perusahaan keluarga untuk terus mempertahankan eksistensinya, karena ketika anggota dalam struktural organisasi di dominasi oleh keluarga maka kapabilitas anggota dalam keluarga patut dipertanyakan. Kedekatan emosional dalam keluarga membuat pengambilan keputusan dalam organisasi yang berkaitan keputusan manajerial perusahaan sedikit terganggu. Hal tersebut menjadi tantangan tersendiri terhadap perusahaan keluarga, terlebih lagi bagi perusahaan keluarga kecil yang baru merintis usahanya.

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). Suksesi merupakan suatu perihal yang masih menjadi kendala bagi sebagian besar perusahaan keluarga, karena suksesi berkaitan dengan proses perpindahan kekuasaan antara pendiri dengan penerus perusahaan. Kekuasaan dapat dijadikan sebagai perantara melalui apa sebuah

masalah akan terselesaikan, kekuasaan juga dapat mempengaruhi seseorang untuk bertindak apa, mengapa, kapan dan bagaimana sesuai dengan apa yang kehendak pemegang kekuasaan.

Sebuah kekuasaan akan membawa kearah mana perusahaan akan di bawa. Hal yang menjadi sangat penting adalah ketika pemegang kekuasaan harus membawa Sumber daya perusahaan yang ada ke arah yang tepat, karena sumber daya perusahaan menjadi aset utama yang harus diperhatikan terutama bagi perusahaan keluarga. Sumber daya tersebut dapat berupa aset bangunan, aset kekayaan, aset Sumber daya manusia yang ada serta aset pengetahuan. Dari semua aset sumber daya yang ada dalam perusahaan keluarga, aset pengetahuan merupakan aset yang paling berharga dalam perusahaan keluarga. Hal ini diperkuat oleh pendapat Carbera-Suarez dalam (Kusuma, 2015a) yang menyatakan bahwa perusahaan keluarga merupakan perusahaan yang kaya akan pengetahuan *idiosyncratic*, pengetahuan *idiosyncratic* pada perusahaan merupakan pengetahuan yang spesifik secara individual dan dimiliki oleh perseorangan yang dalam hal ini merujuk kepada pemimpin perusahaan. Sebuah pengetahuan di peroleh melalui sebuah tahapan yang panjang, dan apabila sebuah perusahaan kehilangan aset tersebut maka perusahaan tersebut akan mendapat kerugian yang besar (Saide dan Rozanda, 2015).

Pengetahuan merupakan kepandaian dalam mengetahui segala sesuatu yang diketahui dengan suatu hal tertentu (KBBI). Sebuah pengetahuan harus di transferkan kepada orang yang tepat agar nantinya pengetahuan tersebut berguna kemudian.

Dalam hal ini, transfer pengetahuan akan terjadi dalam proses suksesi perusahaan keluarga. 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 berlangsung begitu saja (Trevinyo-Rodríguez dan Tapiés, 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 perusahaan ini berkembang cukup pesat, pasarnya sudah merambah daerah 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 di buktikan dengan tabel di berikut.

Tabel 1.1
Tabel Pendapatan

	Pendapatan	Keterangan
2014	Rp. 260.343.000	Kepemimpinan perusahaan dipimpin oleh pendahulu
2015	Rp. 285.454.000	Kepemimpinan perusahaan dipimpin oleh penerus dan di damping oleh pendahulu
2016	Rp. 237.344.000	Kepemimpinan perusahaan dipimpi oleh penerus

Dalam tabel di atas di jelaskan bahwa penghasilan perusahaan meningkat sebesar 9,6% pada tahun 2015 kenaikan ini terjadi pada masa peralihan kepemimpinan, dimana pendahulu masih mendampingi penerus dalam memimpin perusahaan. Sedangkan pada tahun 2016 penghasilan perusahaan mengalami

penurunan yang cukup besar yaitu sebesar 16,8% penurunan terjadi ketika penerus mulai memimpin perusahaan tanpa di dampingi pendahulu.

Tidak hanya pada penurunan penghasilan, ada masalah lain yang dihadapi oleh perusahaan Arya Mas, yaitu pengurangan karyawan yang disebabkan oleh ketidak mampuan perusahaan untuk membayar upah karyawan. Selain karna ketidak mampuan dalam membayar upah karyawan pengurangan karyawan juga dikarenakan karyawan merasa kurang nyaman dengan gaya kepemimpinan yang di pimpin oleh penerus perusahaan Arya Mas.

Kasus sama yang dialami Arya Mas ini kerap terjadi pada perusahaan keluarga khususnya di Indonesia. Hal ini sangat penting untuk di jadikan sebagai bahan kajian dan penelitian, karena proses transfer pengetahuan dalam suksesi perusahaan keluarga tidak memiliki acuan atau standart yang jelas. Hal ini dirasa masih abu-abu dan belum memiliki titik terang karena belum banyak penelitian yang terkait tentang transfer pengetahuan pada perusahaan keluarga, meskipun ada beberapa penelitian di Indonesia yang mencoba menyoroti hal tersebut. Beberapa peneliti yang ada lebih tertarik dan lebih menyoroti bagaimana sebuah prosesi suksesi dari perusahaan keluarga akan direncanakan dan dijalankan di bandingkan melakukan penelitian pada transfer pengetahuan yang ternyata dapat menjadi salah satu faktor penghambat bagi keberlangsungan perusahaan keluarga.

Proses transfer pengetahuan yang diberikan oleh pendahulu terhadap penerus harusnya diberikan secara bertahap dan memiliki langkah-langkah yang tepat agar

penerus dapat menyerap dan mengimplementasikan pengetahuan tersebut dalam perusahaan. Hal ini di dukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Gabriella (2015) menurut penelitian yang dilakukannya di beberapa perusahaan keluarga peneliti menemukan hasil bahwa dalam proses transfer pengetahuan antar generasi dalam perusahaan keluarga merupakan metode belajar dimana penerus mendapatkan pengalaman kongkrit dan melakukan eksperimen. Penerus belajar secara *learning by doing*, menyelesaikan permasalahan kasus demi kasus sebagai cara pendahulu untuk melatih penerus agar dapat menguasai pengetahuan dan ketrampilan yang dimilikinya. Penerus juga dia arahkan oleh pendahulu untuk mendapatkan pengetahuan dari luar perusahaan yang bersumber dari media massa, pendidikan formal, pendidikan informal, dan juga pengalaman bekerja di tempat lain.

Lebih spesifiknya, metode transfer pengetahuan dari pendahulu kepada penerus juga perlu dikaji secara mendalam (Varamaki et al., 2003). Mengingat bahwa transfer pengetahuan dalam proses suksesi adalah salah satu hal yang penting dan menjadi salah satu pilar dalam berdirinya sebuah perusahaan keluarga. Transfer pengetahuan memang tidak begitu banyak dibahas secara spesifik. Dalam jurnal internasional, transfer pengetahuan memang dibahas cukup banyak. Seperti penelitian Trevinyo-Rodríguez dan Tàpies (2006) dengan judul penelitian *Effective Knowledge Transfer in Family Firms*. Namun kenyataannya di Indonesia hanya ditemui beberapa jurnal saja yang membahas mengenai transfer keluarga di Indonesia seperti penelitian milik Wahono, Toha, dan Sisbintari (2013) dengan judul penelitian *Model Transfer*

Pengetahuan (Transfer of Knowledge) dalam Rangka alih Generasi pada Perusahaan Keluarga. Kusuma (2015a) dengan judul penelitian *Transfer Pengetahuan Terencana dan Tidak Terencana pada Proses Regenerasi di Perusahaan Keluarga di Indonesia,* dan *Metode Transfer Pengetahuan di perusahaan Keluarga Indonesia* (Kusuma, 2015b). Oleh karena itu dalam penelitian ini peneliti akan menyoroti tentang proses transfer aset pengetahuan dalam perusahaan keluarga.

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini berjudul “**TRANSFER PENGETAHUAN PADA PERUSAHAAN KELUARGA (Studi pada Perusahaan Arya Mas)**”.

1.2. Perumusan Masalah

Perusahaan Keluarga di Indonesia kini semakin banyak dan mulai berlomba-lomba menunjukkan eksistensinya. Semakin banyak perusahaan keluarga baru yang muncul dan bergerak dibidang yang sama membuat perusahaan keluarga yang lama semakin terancam keberadaannya apabila ia tidak melakukan upaya suksesi demi mempertahankan keberlangsungannya. Proses suksesi tidaklah berdiri sendirian. Suksesi merupakan suatu kesatuan yang harus diperhatikan sedetail mungkin termasuk dalam proses pendiri untuk menyiapkan calon suksesor.

Suksesor harus dipersiapkan sedini mungkin. Suksesor harus dibentuk karakternya sejak dini oleh keluarga dan harus menempuh pendidikan formal setidaknya sampai SMA, dan jika perlu hingga minimal S1 (Gejali, 2015). Dengan

hal ini transfer pengetahuan menjadi kunci untuk sebuah aset perusahaan dapat tersalur dengan sempurna antara pendiri dan calon penerusnya kelak. Sebuah pendidikan dapat membantu mengasah pola pikir seorang anak menjadi berirama dan dapat menyikapi segala sesuatunya dengan bijak.

Transfer pengetahuan harus dilakukan sedini mungkin mengingat sifat dan bentuk pengetahuan yang tidak selamanya berwujud. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan terutama bagi pendiri yang akan melakukan sebuah suksesi untuk melakukan proses transfer pengetahuan kepada suksesornya secara terstruktur dan jelas. Hal ini sependapat dengan pernyataan Simanjuntak dan Indriyani (2014) bahwa sebuah transfer pengetahuan bergantung pada kejelasan sebuah konsep suksesi yang direncanakan sedini mungkin dengan terstruktur dan jelas.

Banyak penelitian yang lebih menyoroti bagaimana suksesi itu berjalan, namun mereka lupa bahwa di dalam suksesi ada sebuah transfer pengetahuan yang tidak kalah penting. Dalam beberapa penelitian, subjek penelitian transfer pengetahuan masih sangat minim. Bahkan hanya beberapa sumber, buku, artikel, dan jurnal saja yang ada di Indonesia. Hal itu tidak menutup kemungkinan bahwa ada pendiri perusahaan keluarga yang tidak memiliki pedoman khusus dan tidak tahu betul bahwa pengetahuan itu sangat penting dan tidak tahu bagaimana sebuah pengetahuan itu harus di transferkan.

Perusahaan Arya mas sebagai objek penelitian yang dipilih oleh peneliti memiliki masalah dalam masa transisi pergantian kepemimpinan, setelah suksesi

pada tahun 2016 yang lalu Arya Mas mengalami penurunan dalam jumlah penghasilan perusahaan, dan juga mengalami permasalahan dalam manajemen sumber manusia. Karyawan yang sudah bekerja cukup lama dalam perusahaan keluarga tersebut satu persatu mulai mengundurkan diri. Hal ini berdampak besar terhadap kondisi perusahaan keluarga Arya Mas dalam mempertahankan keberlangsungan perusahaan. Penurunan penghasilan perusahaan yang cukup besar pada tahun 2016 menjadi permasalahan yang serius bagi perusahaan keluarga Arya Mas, mengingat penurunan tersebut terjadi pasca pergantian kepemimpinan perusahaan.

Dari latar belakang yang dipaparkan oleh lembar sebelumnya, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di perusahaan keluarga Arya Mas karena muncul masalah yang ditemukan dari hasil pengamatan peneliti pada perusahaan keluarga Arya Mas yaitu sebagai berikut: **“Bagaimana proses transfer pengetahuan yang terjadi pada perusahaan keluarga Arya Mas?”**

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasar latar belakang dan perumusan masalah di atas yang menjelaskan betapa pentingnya sebuah perusahaan untuk melakukan transfer pengetahuan agar pengetahuan itu bersifat abadi dan hanya dimiliki oleh perusahaan saja sebagai satu asset yang sangat penting, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis

proses transfer pengetahuan yang terjadi pada perusahaan keluarga yang dilihat dari sudut pandang transfer nilai kepemimpinan (7C's) yaitu komitmen, kompetensi, kemampuan, coaching, conscience, kredibilitas, komunikasi (7C's) dan transfer pengetahuan kepemimpinan yang dibagi menjadi dua keahlian manajemen, dan pengetahuan bidang manajemen.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini antara lain:

1. Manfaat Praktis

Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti diharapkan dapat menjadi referensi bagi perusahaan mengenai bagaimana melakukan transfer pengetahuan yang lebih baik dalam suksesi kepemimpinan.

2. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu acuan dan menjadi sumber referensi untuk penelitian di bidang sumber daya manusia khususnya yang berkenaan dengan pencarian model transfer pengetahuan yang tepat bagi perusahaan keluarga.

1.5. Sistematika Penulisan

Adanya sistematika penulisan adalah untuk mempermudah pembahasan dalam penulisan. Sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini akan membahas mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TELAAH PUSTAKA

Bab ini akan membahas mengenai landasan teori tentang transfer pengetahuan sebagai acuan dalam penelitian ini, penelitian terdahulu, dan kerangka pemikiran teoritis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini akan membahas mengenai populasi dan sampel yang menjadi obyek penelitian, jenis, sumber, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan membahas mengenai deskripsi umum dari obyek penelitian, analisis data, dan pembahasan.

BAB V PENUTUP

Bab ini akan membahas mengenai kesimpulan dari penelitian, dan saran sebagai masukan.