

**TRANSFER PENGETAHUAN DALAM SUKSESI DI
PERUSAHAAN KELUARGA
(STUDI KASUS PADA SALAH SATU PERUSAHAAN GARMEN DI KOTA
BANDUNG)**

Chandra

Program Studi Magister Manajemen
Universitas Katolik Parahyangan, Bandung
Jl. Merdeka No. 30 Bandung, 40117
E-mail: tjhandra@multigarmen.co.id

ABSTRACT

Knowledge that is managed effectively, will transform an organization member into a skillfull human capital in creating, acquiring, and transferring knowledge and modifying the behavior of people who are able to reflect new knowledge. This research wants to prove that knowledge transfer is needed when an organization does a succession, especially in the company. Due to the effective transfer of knowledge will be able to contribute to the creation of competitive advantage. This transfer occurs in the process of knowledge change into explicit, and the process of sharing knowledge among individuals through learning by doing. So as to shift the mindset of the predecessor generation and change the leadership style of the next generation better and create a qualified people.

Keyword: *Knowledge, knowledge transfer, succession, competitive advantage.*

ABSTRAK

Pengetahuan yang dikelola secara efektif akan mengubah anggota organisasi menjadi sebuah modal insani yang memiliki keterampilan dalam menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan dan memodifikasi orang sehingga mampu mencerminkan pengetahuan yang baru. Penelitian ini ingin membuktikan bahwa transfer pengetahuan diperlukan ketika sebuah organisasi melakukan suksesi khususnya pada sebuah organisasi bisnis. Transfer pengetahuan yang efektif dapat berkontribusi dalam penciptaan keunggulan kompetitif. Transfer yang demikian ini terjadi dalam proses perubahan pengetahuan menjadi ekplisit dan saat proses berbagi pengetahuan di antara individu dalam proses pembelajaran berdasarkan tindakan langsung. Dengan transfer pengetahuan maka pola piker generasi pendahulu dapat tergeser dan terjadi perubahan gaya kepemimpinan pada generasi selanjutnya kearah yang lebih baik dan tercipta individu yang berkualitas.

Kata kunci : *pengetahuan, transfer pengetahuan, suksesi, keunggulan bersaing*

LATAR BELAKANG MASALAH

1. Perusahaan Keluarga

Perusahaan keluarga yang menjadi obyek penelitian ini telah berkecimpung dalam dunia garmen selama kurang lebih 40 tahun. Bisnis ini dimulai dari usaha pribadi dengan berjualan dari toko ke toko hingga akhirnya memiliki usaha jahit milik keluarga. Usaha tersebut berkembang pesat dan hingga akhirnya menjadi perusahaan keluarga yang besar seperti sekarang. Bahkan memiliki *merk* dagang yang terkenal di pasar lokal dan nasional. Pada tahun 1986 perusahaan ini mulai merambah pasar internasional dengan melakukan ekspor ke Australia, Arab (UEA), Bahrain, Rusia, Arab Saudi, Mesir, dan Kuwait. Tahun 1994 masuk ke Maroko dan Ethiopia, dan tahun 1996 memperluas jaringan ke Latvia dan Ekatinberg. Hal ini sesuai dengan pernyataan JCG on *Family Business* (2010) bahwa perusahaan keluarga memiliki andil yang cukup besar dalam perekonomian di Indonesia.

Perusahaan ini makin tumbuh menjadi besar dengan pencapaian target sekitar 10 juta *pieces* per tahunnya. Industri padat karya ini memiliki ternaga kerja sekitar 4.000 orang yang terdiri dari 200 orang staff, 700 orang sales promotion team, dan sisanya adalah karyawan produksi. Jajaran direksi masih dipegang oleh pemilik yang saat ini mulai memasukkan generasi kedua yang baru selesai dari pendidikan formalnya di luar negeri, untuk belajar dan bergabung dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah. Namun kebutuhan regenerasi di perusahaan keluarga seperti ini tidak dapat dilakukan secara instan atau dadakan. Karena mekanisme instan berpotensi mencetak pimpinan karbitan, yang sebetulnya belum dimatangkan oleh proses, dan berakibat belum matang dalam pengambilan keputusan, perencanaan strategi, dan penyelesaian masalah.

Sama seperti perusahaan keluarga di Indonesia pada umumnya dalam perusahaan ini para anggota keluarga merupakan pengelola dan pemegang posisi kunci *Family Business Enterprise* (FBE). Maka seiring dengan pertumbuhan dan dinamika yang semakin kompleks dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, dibutuhkan kompetensi yang tinggi bagi para pengelolanya. Peran penting yang harus dimainkan oleh anggota keluarga adalah menjadi *agent of change* yakni peran strategis seperti *communicator*, *successor*, *business expert*, *entrepreneur* sebagai *risk taker* yang mampu mengubah sesuatu yang tidak produktif menjadi produktif. Karena jika bukan keluarga yang memimpin sebuah perubahan, maka perubahan akan sulit terjadi.

Seperti yang dikatakan oleh AB Susanto dalam JCG on *Family Business* (2010), bahwa perusahaan keluarga harus memiliki keunggulan kompetitif bagi para pesaingnya. Oleh karenanya pemilik perusahaan harus memperhatikan beberapa hal penting agar tujuan perusahaan dapat dicapai dan tidak ada hambatan yang signifikan, yakni: konflik nilai (*Value Conflict*), suksesi (*Succession*), struktur manajemen (*Management Structure*), keselarasan keinginan (*Alignment*), kompensasi (*Compensation*), kompetensi (*Competency*), pembagian pendapatan (*Revenue distribution*).

2. Suksesi dalam perusahaan keluarga

Keterlibatan para generasi penerus dalam perusahaan berkaitan dengan peran keluarga dalam perusahaan beserta nilai-nilainya. Fenomena yang terjadi dalam keterlibatan generasi kedua yang mulai masuk sekarang ini adalah mereka berusaha untuk membuktikan bahwa mereka mampu mengerjakan hal yang sama bahkan lebih baik dengan pola pikir yang lebih modern dan maju dari pendahulunya (ayahnya).

Menurut JCG on *Family Business* (2010) hal ini perlu menjadi perhatian karena memiliki kelemahan. Kelemahan yang kerap dimiliki oleh perusahaan adalah kelemahan

dalam pola pengembangan sumber daya manusia pada level menengah dan pengelolaan suksesi untuk tujuan jangka panjang. Sehingga membutuhkan pengembangan pola suksesi dan pola pengembangan karir yang tepat dan tidak terpaku pada pola konvensional, sehingga seluruh bagian dalam perusahaan, bukan hanya “putra mahkota” saja yang memiliki kesempatan untuk berkembang, melainkan seluruh jajaran dalam level manajemen pun memiliki kesempatan yang sama. Maka perusahaan membutuhkan system *feedback* yang tepat agar efektifitas dan efisiensi dapat ditingkatkan.

3. Transfer pengetahuan dalam perusahaan keluarga

Dengan masuknya generasi penerus yang terbilang masih *fresh graduate* dan masih dalam kondisi yang sebenarnya belum dimatangkan oleh proses, maka akan banyak tantangan yang dihadapi dalam melakukan transfer pengetahuan. Tantangan tersebut berupa kelekatan pengetahuan (*stickiness*) pada pendahulu dan kemampuan menyerap pengetahuan (*absorptive capacity*) pada penerus. Kelekatan pengetahuan terkait dengan bentuk pengetahuan tasit yang dimiliki oleh pendahulu (Cabrerera-Suarez, *et al.* 2001; Helmi Abu bakar, 2017).

Sebenarnya fokus utama bagi generasi penerus diharapkan memiliki kemampuan kognitif dan kemampuan menerapkan pengetahuan tersebut. Namun dalam perjalanan bisnis yang terjadi di sini, nampak adanya beberapa kelemahan dalam transfer pengetahuan, yakni masalah komunikasi, bahasa, salah tafsir, teknologi, dan teknik yang dipakai. Perbedaan ini menimbulkan konflik antar anggota keluarga dan membuat generasi penerus menjadi kecewa (*hopeless*) bahkan enggan bergabung dengan perusahaan sendiri, karena hampir semua keputusan yang diambilnya ditolak dan dianggap tidak sesuai.

Dari ketiga penjabaran latar belakang tersebut diperoleh pertanyaan bagaimana cara mentransformasikan bisnis dan mempertahankan agar perusahaan tetap tumbuh, berkembang, dan berkesinambungan dalam waktu panjang.

LANDASAN TEORI

1. Manajemen Pengetahuan atau Knowledge Management (KM)

Perspektif organisasi yang berbasis pengetahuan menggambarkan sebuah organisasi sebagai sebuah institusi yang mengintegrasikan pengetahuan (Grant, 1996: dalam Sri Raharso, 2016). Pengetahuan dilihat sebagai sumber daya strategis yang dapat dimiliki oleh organisasi. Pengetahuan memenuhi syarat untuk menjadi sumber daya strategis yang bisa menghasilkan keunggulan kompetitif, yakni berharga, jarang, sulit untuk ditiru, dan sulit mencari penggantinya (Barney, 1991 dalam Sri Raharso, 2016).

Transfer pengetahuan, berbagi pengetahuan tasit dan kebijaksanaan eksplisit dari individu dan kelompok dalam sebuah perusahaan akan meningkatkan sumber daya strategis, dan selanjutnya akan memungkinkan perusahaan untuk berkinerja lebih baik (Kogut dan Zander, 1992 dalam Sri Raharso, 2016). Oleh karenanya dalam perusahaan yang berbasis pengetahuan, bakat dan kreatifitas - lah yang akan menjadi penggerak perekonomian.

KM merupakan sebuah proses yang memfasilitasi berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dan menetapkan bahwa pembelajaran merupakan proses kontinyu dalam organisasi. Oleh karenanya KM dapat digunakan sebagai sebuah strategi yang dapat dikembangkan dalam perusahaan, untuk memastikan bahwa sumber daya pengetahuan telah digunakan oleh orang yang tepat, pada waktu yang tepat, dan telah

dibagikan dalam fungsi – fungsi yang ada dalam perusahaan tersebut (O'Dell and Grayson, 1998 dalam Sri Raharso, 2016).

Pengetahuan adalah sesuatu yang tidak terlihat, asset yang kasat mata, dan tidak dapat diobservasi secara langsung, tidak dapat dilihat secara eksplisit mengenali arti penting pengetahuan, berbeda dengan asset keuangan (Sveiby, 1997 dalam Sri Raharso, 2016). Pengetahuan dapat dibedakan menjadi pengetahuan eksplisit dan pengetahuan tacit. (Polanyi, 1958 and Gupta, 2000 dalam Sri Raharso 2016). Pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang melekat pada otak manusia dan dapat dengan mudah dikodifikasi, sedangkan pengetahuan tacit adalah pengetahuan yang melekat pada otak manusia dan tidak dapat diekspresikan dengan mudah.

Pengetahuan berinteraksi dengan informasi yang akan meningkatkan kemungkinan munculnya informasi baru. Interaksi tersebut dapat menciptakan informasi baru yang akan mampu memfasilitasi penciptaan pengetahuan baru (Grocer & Davenport, 2001 dalam Sri Raharso, 2016). Dalam sebuah perusahaan akan terlihat bahwa aliran pengetahuan yang baik akan terjadi pada saat jaringan kerja dari orang – orang yang ada dalam perusahaan memiliki minat kerja yang sama. Artinya nilai modal yang tidak kasat mata tersebut tidak mudah dikuantifikasi.

KM yang efektif merupakan gabungan antara manusia, teknologi, dan proses yang tergabung dan berinteraksi untuk menghasilkan kinerja yang bermanfaat bagi perusahaan untuk bersaing. Karena perusahaan yang mampu bersaing adalah perusahaan yang mampu belajar dan kreatif, hal ini hanya mungkin terlaksana apabila interaksi berupa aktivitas berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dalam organisasi terlaksana dengan baik.

Dalam menerapkan KM yang paling utama diperlukan adalah kesiapan mental individu dan kekuatan dalam pengendalian masing – masing proses di dalam perusahaan tersebut, maka yang perlu dikembangkan adalah kompetensi masing – masing individu yang ada di dalam perusahaan agar mampu mengetahui dengan jelas peran dan tanggung jawabnya dalam mengelola dan menjalankan proses KM.

2. Transfer pengetahuan atau Knowledge Transfer (KT)

Proses transfer pengetahuan merupakan proses pertukaran timbal balik antara sumber pengetahuan dan penerima pengetahuan. Proses tersebut adalah proses interaktif yang melekat pada setiap kapabilitas yang dimiliki baik oleh sumber informasi maupun penerima informasi, terkait dengan relasi social antar keduanya (Trevinyo – Rodriguez *et al.*, 2006 dalam Gabriella, 2015).

Dalam perusahaan keluarga transfer pengetahuan lebih mudah dijalankan karena pendahulu dan penerus umumnya memiliki tujuan dan mimpi yang sama. Proses transfer pengetahuan dalam perusahaan keluarga dibagi dalam empat tingkatan yakni: inisiasi, implementasi, *ramp – up*, dan integrasi (Szulanski, 1996 dalam Gabriella, 2015).

- a. **Inisiasi** terdiri dari seluruh kejadian yang berakhir pada keputusan untuk mentransfer pengetahuan.
- b. **Implementasi** diawali dengan keputusan memproses transfer pengetahuan, kemudian dilanjutkan pada proses mengalirkan pengetahuan dari sumber pengetahuan kepada penerima pengetahuan. Proses tersebut sering diadaptasi untuk memenuhi kebutuhan penerus.
- c. **Ramp-up** dimulai saat penerus mulai menggunakan pengetahuan yang ditransfer, penerima pengetahuan akan lebih fokus pada peranan kognitifnya.

- d. **Integrasi** dimulai saat penerima pengetahuan mencapai hasil yang memuaskan terkait dengan pengetahuan yang ditransfer dan menerapkannya.

Proses transfer pengetahuan menjadi dasar dari proses alih generasi dalam perusahaan keluarga. Proses persiapan generasi penerus untuk menjadi pemimpin memerlukan pengetahuan mengenai perusahaan, industri di mana perusahaan beroperasi, ketrampilan manajemen terkait kemampuan mempengaruhi orang lain dan pengetahuan yang berhubungan dengan kekuatan dan kelemahan generasi penerus. Oleh karenanya generasi penerus harus menguasai pengetahuan tasit dan eksplisit seperti yang dimiliki oleh pendahulunya.

Perusahaan keluarga membutuhkan pengetahuan tasit kolektif yang melekat pada rutinitas organisasi untuk mengintegrasikan, mengkoordinasi, dan memobilisasi sumber daya yang ada dalam perusahaan agar kinerja perusahaan menjadi semakin baik. Pengetahuan tasit memiliki keunggulan karena sifatnya ambigu, sulit dipahami, dan sulit diduplikasi, sehingga pengetahuan tasit menjadi pengetahuan yang paling aman dan strategis. Kelemahannya adalah sifat dari pengetahuan tasit yang sulit untuk dikomunikasikan kepada orang lain dan agak susah didokumentasikan, akibatnya pengetahuan tasit sulit untuk ditransfer dan akan lebih fatal apabila pemilik pengetahuan tersebut pergi meninggalkan perusahaan (Jassimudin *et al.*,2005).

Pengetahuan eksplisit merupakan pengetahuan yang terkodifikasi, sehingga dapat dengan mudah dikomunikasikan, disimpan, serta mudah untuk di transfer (Jassimudin *et al.*,2005). Kelemahan pengetahuan eksplisit adalah resiko diduplikasi oleh kompetitor, sehingga perusahaan kehilangan keunggulan kompetitifnya. Selain itu mengkodifikasi sebuah pengetahuan membutuhkan biaya yang tidak sedikit, kesalahan dalam pengelolaan pengetahuan eksplisit berakibat pada pembengkakan biaya karena ketidak efisienan pengelolaan yang berakibat pada pemborosan yang tidak perlu.

Transfer pengetahuan yang berhasil dalam penerapannya harus didukung dengan ketersediaan individu yang memiliki kompetensi di dalamnya. Individu – individu ini yang memiliki peranan penting dalam KT. Transfer pengetahuan yang mampu memberikan kontribusi terhadap penciptaan keunggulan daya saing, terjadi pada proses perubahan pengetahuan tasit menjadi eksplisit, dan proses berbagi pengetahuan antar individu melalui *learning by doing* (sosialisasi). Keberhasilan dari transfer pengetahuan tidak dapat diamati langsung ataupun dikaitkan dengan karyawan tertentu. Namun dapat dilihat dengan mengamati hasil dari transfer pengetahuan, apakah output yang dihasilkan oleh penerima transfer pengetahuan sudah sesuai atau mendekati seperti yang telah diajarkan oleh pendahulunya atau belum.

3. Suksesi

Suksesi merupakan hal yang sangat krusial dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Kelangsungan hidup perusahaan dipengaruhi oleh banyak faktor dan kondisi, namun kesuksesan melaksanakan suksesi merupakan syarat mutlak yang harus dipenuhi. Suksesi berkaitan dengan berbagai kebijakan perusahaan, seperti perubahan pola pergerakan perusahaan, pengembangan perusahaan, kebijakan perencanaan karir, sistem promosi, dan mutasi. Dengan demikian suksesi sebenarnya tidak terbatas pada alih generasi pimpinan puncak dan tidak didasarkan pada kriteria usia, ataupun generasi pemilik kepada generasi penerus dan para profesional saja, namun suksesi merupakan hal

yang wajar dan menjangkau berbagai lapisan manajerial. Oleh karenanya suksesi sebaiknya direncanakan dan dilaksanakan untuk tujuan yang lebih luas.

Karena perencanaan suksesi memiliki derajat sensitivitas tinggi, maka diperlukan kesiapan anggota organisasi secara menyeluruh. Apabila mereka tidak siap, maka kebijakan suksesi menjadi tidak jelas atau tidak dapat didistribusikan kepada level manajerial, akibatnya dukungan dan kesiapan anggota dibawah kepemimpinan yang baru menjadi tidak tercapai.

Kesuksesan suksesi bergantung pada kejelasan konsep suksesi yang dijabarkan melalui perencanaan dan persiapan suksesi yang terstruktur dengan jelas. Dan seorang pemimpin harus mengidentifikasi *attitude* calon penerusnya, yaitu harus memenuhi kualifikasi sebagai seorang pemimpin. Pemimpin juga harus menetapkan *empowerment management* kepada penerus, sambil melakukan *transfer of charisma* dari dirinya kepada penerus secara berkesinambungan.

a. *The War of the Roses* (Konflik keluarga)

Memilih salah satu anggota keluarga (anak) untuk melanjutkan kepemimpinan bukan hal yang mudah, karena karakter dan bakat masing – masing anak tidak sama. Ketidakmampuan orang tua secara emosional memiliki dampak yang bersifat jangka panjang bagi anak – anaknya. Hal ini dapat menimbulkan konflik akibat saling berebut harta dan perhatian.

b. *The Ghost of the Padrone* (Figur pemilik)

Figur pemilik yang sekaligus berperan sebagai ayah atau ibu yang sangat berkuasa dan bersifat dominan, membawa perusahaan kepada sifat otokratis. Namun hal ini juga dapat menjadi kerugian bagi perusahaan manakala terjadi perubahan situasi lingkungan yang dapat mengancam eksistensinya.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus pada sebuah perusahaan garmen yang cukup ternama di kota Bandung. Pendekatan kualitatif digunakan karena penelitian ini membutuhkan eksplorasi dan pemahaman yang detail sehubungan dengan permasalahan yang diangkat. Menurut Mc Collom (1990) dalam Gabriella (2015) mengemukakan bahwa penelitian kualitatif lebih sesuai untuk mempelajari perusahaan keluarga.

Studi kasus digunakan dalam penelitian ini karena permasalahan yang dikaji berdasar pada kondisi perusahaan yang sebenarnya, praktek kerja, dan cara melakukan peralihan pengetahuan melalui transfer pengetahuan yang dilakukan di masing – masing bagian dalam perusahaan. Selain itu pengalaman dan tindakan dari para pelaku juga merupakan informasi penting dalam penelitian ini. Masing – masing kasus diteliti secara independen dan hasilnya dibandingkan berdasarkan karakteristik obyek yang diteliti.

Suksesi dalam perusahaan keluarga yang menjadi penelitian adalah suksesi yang dilakukan oleh generasi pendahulu (orang tua) kepada generasi penerus (anak) yang sudah mulai dilibatkan dalam proses pengendalian perusahaan dan kegiatan perusahaan sehari – hari, serta perubahan struktur dan proses di beberapa bagian dalam perusahaan. Selain itu pengolahan data dan kebijakan yang diambil juga menjadi perhatian dalam penelitian ini.

PENELITIAN DAN PENGAMATAN

Dari hasil penelitian dan pengamatan diperoleh beberapa faktor yang mempengaruhi proses transfer pengetahuan dalam perusahaan, yakni faktor internal, faktor eksternal perusahaan, dan strategi yang digunakan oleh perusahaan.

1. Faktor internal

Penerus sudah dilibatkan dalam rutinitas sehari – hari yang berlangsung dalam jangka panjang. Proses transfer pengetahuan dilakukan pendahulu kepada penerus adalah menggunakan metode lisan dengan memberi contoh dan memberi kesempatan kepada penerus untuk mempraktekkannya. Penerus menerima pengetahuan dengan cara melihat, mendengar, mempraktekkan apa yang telah diajarkan.

Hal – hal yang menjadi hambatan sebenarnya adalah pendahulu di sini masih berpegang pada pendapatnya dan masih belum mau mengubah perilaku dan pola pikirnya. Hasil pengamatan dapat dilihat dalam pembahasan di bawah ini:

a. Pengetahuan

Pendahulu memiliki pengetahuan berdasarkan pengalaman yang diperoleh semasa merintis bisnisnya hingga menjadi besar. Sedangkan penerus memiliki pengetahuan formal dari luar berdasarkan pendidikan yang ditempuhnya. Keinginan pendahulu adalah mentransfer pengalaman dalam mengelola perusahaan, namun konflik terjadi akibat perbedaan sudut pandang dalam menyikapi dan menyelesaikan masalah. Senioritas menjadi hal yang krusial, akibatnya penerus merasa tidak memiliki wewenang dan merasa tidak dibutuhkan.

b. Keterampilan

Wawasan dan cara pandang terhadap masalah bagi pendahulu merupakan ketrampilan yang terkait dengan pola perilaku naluri (*instink*). Sedangkan generasi penerus yang relative masih baru belum memiliki respon *instink*, hal ini akan membutuhkan waktu relatif cukup panjang untuk mengasahnya, karena dipicu oleh faktor kebiasaan dan budaya yang tidak mudah untuk diubah.

c. Lingkungan

Kondisi lingkungan dan budaya konservatif dalam perusahaan membuat generasi penerus harus belajar memahami bentuk perilaku manusia yang ada di dalamnya. Bagi pendahulu konsep yang dijalankan adalah “Apa yang perusahaan berikan pada anggota dan apa pula yang perusahaan dapatkan”. Sedangkan pola pikir generasi penerus adalah *fairness*, bahwa anggota diajak untuk memahami visi dan misi perusahaan agar mampu berjalan seirama. Karena bagi mereka pemimpin perusahaan yang memiliki visi dan tujuan yang jelas akan menciptakan lingkungan yang mendorong perilaku produktif.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor yang mempengaruhi perusahaan dalam menentukan alur bisnisnya di masa mendatang. Faktor eksternal meliputi kemampuan penerus untuk menerapkan seluruh informasi yang diperoleh dari pendahulunya dalam rangka menjalin kerjasama dengan pihak luar, pengambilan keputusan dan menyelesaikan masalah yang terjadi. Beberapa faktor eksternal yang mempengaruhi

proses transfer pengetahuan yakni: Situasi ekonomi, peraturan pemerintah, stabilitas keamanan, situasi politik, dan kredibilitas pelanggan.

Pendahulu menginginkan agar penerusnya mampu menyikapi dengan bijak dan kreatif untuk menjaga stabilitas perusahaan dan meningkatkan daya saing perusahaan. Namun dalam pengamatan hal ini belum dapat dicapai, karena kondisi peralihan suksesi yang instan dan relatif cepat belum mampu membawa generasi penerus untuk mengambil sikap bijak, berpikir secara global, dan menggunakan instink dalam pengambilan keputusan dan menyelesaikan masalah.

3. Strategi yang digunakan

Strategi menentukan arah perusahaan untuk mencapai misi dan visinya. Strategi bisnis meliputi rencana ekspansi geografis, rencana diversifikasi usaha, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, dan pengembangan pasar. Dari hasil pengamatan perusahaan menggunakan strategi bisnis seperti yang digambarkan dalam tabel 1.1 di bawah ini.

Tabel 1. Strategi yang digunakan perusahaan (*Strategic risk*)

| <i>Industry</i> | <i>Generic Strategic</i> | | |
|-----------------------|--|--|--|
| | <i>Cost Leadership</i> | <i>Differentiation</i> | <i>Focus</i> |
| <i>Entry Barriers</i> | Produk bermutu dengan teknologi baru, harga jual menengah ke bawah | Promosi tahunan seperti <i>Awards, Good talent</i> di semua Dept Store terbesar di seluruh Indonesia | 97% Penjualan Lokal, marketnya di seluruh Indonesia, kapasitas <i>counter</i> minimal 1.000 pcs. <i>Maintenance 2.500 counter, 29 showroom</i> dan bekerjasama dengan 1.000 toko untuk penjualan dengan sistem putus |
| <i>Buyer Power</i> | Jumlah pembelian Customer tidak mempengaruhi harga pasar | Menggunakan tenaga salesman untuk masing – masing wilayah dan bekerjasama dengan toko untuk meningkatkan penjualan dengan cara memberikan hadiah untuk penjualan toko terbesar per tahun | Pembinaan ke masing – masing toko dengan mengadakan gathering promo langsung ke customer dalam bentuk partisipasi discount untuk produk tertentu |
| <i>Supplier Power</i> | Petani Kapas dibiayai untuk tanam kapas, sehingga harga jual supplier dapat lebih rendah | Untuk bahan – bahan yang harus di impor, perlakuan harga pasar khusus dengan term pembayaran tertentu, sehingga dicapai <i>win – win solution</i> | Perusahaan dapat memesan bahan tertentu dalam jumlah tertentu sesuai permintaan tanpa ada pengecualian harga oleh supplier dengan jaminan L/C atau SKBDN |

| <i>Industry Force</i> | <i>Generic Strategic</i> | | |
|------------------------------|--|---|---|
| | <i>Cost Leadership</i> | <i>Differentiation</i> | <i>Focus</i> |
| <i>Threat of Substitutes</i> | Produksi barang normal yang running dengan harga normal, dan produk fashion sesuai trend mode dengan harga promo | Menciptakan variasi model yang sesuai kebutuhan pasar, memberi kelonggaran kepada toko untuk meretur produk – produk yang cacat atau dimiliki cacat | Pengembangan produk dengan mencoba produk – produk baru untuk memasuki pasar, <i>research</i> oleh R & D yang menciptakan design khusus untuk tertentu, bisa tipe kain, corak atau model yang berbeda |
| <i>Rivalry</i> | Mengadakan acara khusus untuk produk – produk tertentu dengan harga lebih rendah | Bekerjasama dengan toko untuk memberi <i>discount</i> khusus pada saar tertentu dengan komposisi discount 65 : 35 atau memberi voucher khusus produk tertentu untuk <i>customer</i> | Variasi jenis produk kemeja dan celana untuk segmen pasar <i>man, women, teenager, dan kids</i> . Dan memproduksi beberapa assesories seperti tas, sabuk, sepatu dan ikat pinggang sebagai pelengkap |

Sumber : Data Perusahaan

PEMBAHASAN

1. Pengelolaan perusahaan keluarga

Menjawab pertanyaan bagaimana cara mentransformasikan bisnis dan mempertahankan agar perusahaan tetap tumbuh, berkembang, dan berkesinambungan dalam waktu panjang, dari hasil penelitian, pengetahuan yang ditransfer merupakan pengetahuan tacit. Seperti yang diungkap oleh JCG on *Family Business* (2010) ada empat fase pertumbuhan, yaitu fase perkembangan, fase pengelolaan, dan fase transformasi. Yakni munculnya konflik nilai, suksesi, struktur organisasi, kompensasi, kompetensi, revenue distribution, dan *alignment*. Karena dalam menyelesaikan masalah yang terjadi masih belum sepenuhnya terjalin komunikasi dan keterbukaan.

Dalam penelitian ditemukan adanya penempatan beberapa anggota keluarga dalam struktur organisasi dengan kompetensi yang belum sesuai dengan yang dibutuhkan. *Spent of control* pemilik terlalu lebar, sehingga diperlukan peningkatan kompetensi dan pendelegasian wewenang agar mampu mengubah strategi, budaya, dan struktur organisasi perusahaan menjadi tidak terlalu gemuk dan melebar. Tentunya hal ini diimbangi dengan keadilan pembagian pendapatan dan adanya penyesuaian antara keinginan keluarga dengan tujuan bisnis perusahaan dengan tujuan agar operasi perusahaan berjalan lancar.

Dalam rutinitas perusahaan interaksi dan keterlibatan antara pendahulu, penerus dan anggota masih belum seimbang. Wewenang penuh ada pada pendahulu, sehingga unsur profesionalisme diabaikan. Monitoring dan pengendalian terlihat lemah karena rentang kendali yang terlalu luas, sehingga pengelolaan sistem, prosedur, dan kebijakan belum terimplementasi dengan baik.

2. Leadership dalam perusahaan keluarga

Kriteria kepemimpinan dalam keluarga dikelompokkan menjadi *acceptable, charismatic, energetic, managing, achieving, dan networking*. Yaitu pemimpin merupakan orang yang mampu melakukan banyak hal (*managing*), mampu mengelola

dan menerima tanggung jawab. Pemimpin yang baik akan dihargai oleh anggotanya dan anggota keluarga lainnya, kredibilitasnya dipertaruhkan, dan memiliki jejaring yang luas.

Dari hasil pengamatan dan penelitian terlihat bahwa generasi penerus masih belum memenuhi kriteria pemimpin seperti yang disebutkan oleh JCG on *Family Business* (2010) di atas. Masih ada unsur ketakutan dalam pengambilan keputusan, takut dinilai salah oleh pihak keluarga dan juga dari sisi organisasi. Unsur *childish* masih mewarnai dalam tiap langkah laku para penerus dalam rutinitas perusahaan, sehingga peran pendahulu (ayah) masih sangat dibutuhkan.

3. Peralihan dan perubahan dalam perusahaan keluarga

Semakin berkembang perusahaan, semakin banyak orang yang akan masuk dan tantangan organisasi akan semakin berbeda. Dengan masuknya profesional non keluarga akan berdampak pada perusahaan. Suksesi akan mempengaruhi dalam pola pikir, penekanan pada visi dan misi, meskipun secara global masih dalam pola yang sama. Dalam prakteknya kondisi suksesi menjadi tidak berpola, karena masih muncul konflik nilai – nilai keluarga dan bisnis, persaingan dan dukungan, serta kontinuitas dan transisi. Pendahulu atau pemilik masih berperan penuh dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga peran professional non keluarga hanya sebagai pelengkap struktur organisasi saja, sementara pendelegasian tidak dilakukan secara penuh.

4. Suksesi dalam perusahaan keluarga

Karena mayoritas pendiri perusahaan adalah pemilik usaha sekaligus motor penggeraknya, bahkan beberapa menjadi ujung tombaknya. Banyak para pendiri menyamakan identitas bisnis perusahaan dengan identitas pribadi. Sehingga muncul keengganan pendiri untuk sepenuhnya menyerahkan kekuasaan kepada orang lain. Keengganan berakar pada kecenderungan belum bisa mengakui kemampuan penerusnya. Padahal kondisi yang ada perusahaan membutuhkan regenerasi secepatnya, mengingat faktor usia dari pemilik. Hal ini terjadi dari pengamatan peneliti bahwa keengganan mentransfer itu nampak pada saat pendahulu menghadapi tantangan bisnis yang besar dan permasalahan yang berhubungan dengan pihak eksternal.

5. Optimalisasi budaya dalam perusahaan keluarga

Dari sisi budaya organisasi, semangat keluarga menentukan nilai, norma, dan sikap yang berlaku dalam perusahaan sementara nilai dari anggota keluarga mengekspresikan penciptaan suatu tujuan umum bagi karyawan dan membantu terbentuknya rasa identifikasi dan komitmen.

Kondisi dan situasi perusahaan keluarga yang 80 % perannya masih ada di tangan pemilik, maka muncul dampak negatifnya yakni *The Moon Culture* yang sangat berkaitan dengan suasana hati pemilik. Kondisi ini berakibat terjadinya beberapa hal sebagai berikut:

- a. *Superman Syndrome dan multiple leadership*, di mana pemilik dan pemimpin menjadi superman dengan melakukan berbagai peran dan mengatasi berbagai permasalahan menurut versinya sendiri dengan mengabaikan pendapat para professional lainnya, termasuk munculnya kepemimpinan dari pihak keluarga yang membingungkan karyawan. Sehingga karyawan menjadi bingung siapa dan

mana yang harus diikuti agar tidak melakukan kekeliruan yang berakibat fatal bagi perusahaan.

- b. Tidak ada garis tegas antara masalah perusahaan dengan masalah pribadi.
- c. Loyalitas lebih pada pribadi daripada pada organisasi.
- d. Prosedur bertumpu pada “situasi” atau *judgment* pemilik, yakni bergantung pada “siapa” bukan “sistem”.
- e. Transparansi sangat rendah.

Untuk mengoptimalkan budaya perusahaan, harus disampaikan kepada karyawan baik anggota keluarga maupun bukan anggota keluarga mengenai mana yang diutamakan sehingga seluruh karyawan dan non *family members* mengenai “apa yang kita percaya” (*What who believe*) agar seluruh karyawan memiliki pegangan. Hal ini penting karena jika perusahaan menjadi besar dan pemimpin *level* menengah atas makin banyak, maka pembuatan keputusan seharusnya mengacu pada panduan yang ada.

KESIMPULAN DAN SARAN PENELITIAN

Perusahaan keluarga dimulai dari pemilik/pendiri yang bertujuan menjamin kesejahteraan penerusnya. Perkembangan yang terjadi menarik generasi penerus untuk masuk dalam kancan bisnisnya. Hasil penelitian menyatakan bahwa penerus harus memiliki kemampuan untuk menyatukan serta menyelaraskan pengetahuan yang diperolehnya dari dalam dan luar perusahaan.

Membuktikan bahwa pendahulu memang memberi kesempatan kepada penerus untuk mempraktekan dan melakukan uji coba. Namun konsep transfer pengetahuan dalam perusahaan keluarga merupakan metode pembelajaran – *learning by doing* dalam menyelesaikan masalah belum sepenuhnya dapat dijalankan. Sehingga suksesi masih belum dapat sepenuhnya dilakukan karena belum memiliki pola yang jelas dan terstruktur.

Kepemimpinan dalam perusahaan belum utuh, karena pemilik / pendiri masih berperan sebagai *superman (superman syndrome)*. Garis tegas antara masalah perusahaan dengan masalah pribadi menjadi kabur, karena hampir semua anggota keluarga memiliki power yang tidak dapat dilawan oleh karyawan.

Budaya organisasi yang ada menimbulkan loyalitas karyawan lebih pada pribadi pemilik daripada pada organisasi, sehingga muncul para pembisik yang sebenarnya tidak kompeten menjadi tokoh dan salah satu pemegang kunci dalam perusahaan. Prosedur bertumpu pada “situasi” atau *judgment* pemilik, yakni bergantung pada “siapa” bukan “sistem”, sehingga sistem masih belum terintegrasi dengan baik. Transparansi sangat rendah, sehingga akuntabilitas hampir tidak dihiraukan.

Setelah perusahaan mencapai kematangan dalam berbisnis sebaiknya peran profesional mulai dilibatkan agar dapat menjaga stabilitas perusahaan (*sustainable*) dan mampu bersaing di pasar. Generasi penerus harus memiliki komitmen terhadap kemajuan perusahaan, kepemilikan, akuntabilitas, dan keinginan berkelanjutan.

Menggeser pola budaya perusahaan menjadi memiliki norma dan nilai, sehingga akan menghilangkan *The Moon Culture* yang sebenarnya sangat menghambat kemajuan perusahaan di masa mendatang. Generasi penerus perlu melakukan rencana pengembangan dan jalur karir untuk memastikan bahwa seluruh karyawan adalah manusia yang *qualified*. Sehingga mampu menggeser pola pikir mengenai perusahaan keluarga yang dinilai konservatif menjadi perusahaan keluarga yang memiliki pola pikir

jangka panjang, modern, akuntabel, dan mampu bersaing. Dengan demikian perusahaan dapat tetap tumbuh, berkembang, dan berkesinambungan dalam waktu yang panjang, dan generasi penerus bukan menjadi generasi penghancur melainkan generasi yang *qualified*.

DAFTAR PUSTAKA

- A.B. Susanto, Himawan Wijanarko, Patricia Susanto, dan Suhajuhadi Mertosono (2010). *Family Business, 1st edition*, Divisi Penerbitan The Jakarta Consulting Group Partner in Change.
- Affandi, A. (2009). Peran Knowledge Management Dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*) Pada Institusi Pendidikan Tinggi. Orasi Ilmiah Jabatan Guru Besar Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan.
- Boughzala, Imed., and Dudezert, Aurelie. (2012). *Knowledge Management 2.0 : Organizational Models and Enterprise Strategies*. IGI Global.
- Carbera-Suarez, K., De Sea-Perez, P., dan Garcia – Almeida, D. (2001). The succession process from a resource – and *knowledge based* view of the family firm. *Family Business Review*, 14 – 37.
- David, Fred R. (2011). *Strategic Management Concepts and Cases* (13th ed.). Prentice Hall.
- Erlita, F.M. (2005). *Kajian Tentang Manajemen Pengetahuan* (disadur 6 Desember 2010). Retrieved from <http://pustaka.unpad.ac.id>.
- Gabriella Hanny K. (2015). Metode transfer pengetahuan pada perusahaan keluarga di Indonesia. *Modus* Vol. 27, 125 – 138.
- Helmi Abu Bakar. Ruh Pendidikan: Integrasi transfer of knowledge dan transfer of value. Artikel 25 Februari 2017.
- Irpan Ramdani. SPK: Perbedaan pengetahuan tacit dan eksplisit. Artikel Published Selasa, 13 November 2012.
- Jassimuddin, Sajad M.; Klein, Jonathan H.; Connel Con; (2005). The Paradox of using tacit and explicit knowledge: Strategies to face dilemmas. *Management Decision*, Vol. 43, 102 – 112.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P. (2004). *Strategy maps, Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Mertosono, Suwahjehadi., Ismangil, Wagiono. (2007). Appreciative Inquiry application in Change Performance & Talent Management. The Jakarta Consulting Group.
- Nonaka, I., dan Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- O'Brien, Emara., Clifford, Seamus., Southern, Mark. (2011). Knowledge Management for Process, Organization, and Marketing Innovation, Tools and Methods, *Information Science Reference*. Hushey, New York.
- O'Dell, Carla., Hubert, Cindy. (2011). *The New Edge in Knowledge*. John Wiley & Sons, Inc.
- Palan R. (2007). Competency Management, Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi. PPM Manajemen.
- Pasher, Edna., Ronen, Tuvya. (2011). *Knowledge Management – A Strategic Plan to Leverage Your Company's Intellectual Capital*. John Wiley & Sons, Inc.
- Rangkuti, Freddy. (2011). *SWOT Balanced Scorecard, Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Resiko*. Gramedia Pustaka Utama.

- Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary. *Management* (11th ed.). Pearson, Global Edition.
- Rusilowati, Umi. (2012). Studi kasus pada Lembaga Penelitian dan Pengembangan Pemerintah. Analisis Manajemen Pengetahuan (*knowledge Management*) berbasis Teknologi Informasi (TI) Dalam Konteks Pembelajaran Organisasi (*Learning Organization*).
- Scheimann, William A. (2011). *Alignment, Capability, Engagement*, Pendekatan baru *Talent Management* untuk mendongkrak kinerja organisasi. PPM Manajemen.
- Setiarso, B., Subagyo, H., dan Suryati, Y. (2008). Study Analisis dan Perancangan Organisasi
- Sofian. Menilik strategi knowledge sharing & transfer dalam perusahaan. Artikel 1 Januari 2013.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediment to the transfer of best practices within the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27 – 43.
- Schwartz. (2006). *Encyclopedia of Knowledge Management*. Idea Group Reference. Berbasis *Knowledge Management*. Bidang Pengembangan Sistem Dokumentasi dan Informasi PDII – LIPI.
- Susanto, A.B., Ghifari, A.B., Sujanto, F.X., Wijanarko, Himawan., Susanto, Patricia., Susanto, A.B. (2009). *Leadpreneurship – Strategic management approach in entrepreneurship*. Erlangga.
- Syamsuddin, Lukman. (2009). Manajemen Keuangan Perusahaan, Konsep Aplikasi dalam Perencanaan, Pengawasan, dan Pengambilan Keputusan. Rajawali Pers.
- The Jakarta Consulting Group, Partner in Change. (2008). *Corporate Culture & Organizational Culture, A Strategic Management Approach*. Divisi Penerbitan.
- Trevinyo – Rodriguez, R. N., dan Tapies, J. (2006). Effective knowledge transfer in family firms. In P.Z. Poutziouris, K.X. Smyrnios, & S.B. Kein (Eds.), *Handbook of Research on Family business* (pp. 343 – 357). Cheltenham, UK: Edwar Elgar Publishing Limited.
- Van Assen, Marcel., van den Berg, Gerben., and Pietersma, Paul. *Key Management Models* (2nd ed.). Pearson Education, Ltd.
- Walsh, Ciaran. (2006). *Key Management Ratios* (4th ed.). Pearson Education, Ltd.
- Walsh, Ciaran. (2006). *Key Management Ratios*, The Clearest guide to the critical numbers that drive your business (4th ed.). Prentice Hall.
- Whetten, David A., Cameron, Kim S. (2011). *Developing Management Skills* (8th Ed.). Prentice Hall.
- William R. King. Knowledge management and organizational learning. Katz Graduate School of Business, University of Pittsburgh.