

METODE TRANSFER PENGETAHUAN PADA PERUSAHAAN KELUARGA DI INDONESIA

Gabriella Hanny Kusuma

Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta

Abstract

This study aims to explore the intergenerational knowledge transfer mechanism in family firms. Using the case study method, this qualitative research examines 14 family firms. Data were obtained through semi-structured interviews with participants, and then analyzed by using content analysis. Visual mapping and temporal bracketing techniques were also used for data analysis. Data source triangulation and member checking methods were utilized to test the validity and reliability of the data. The findings show that interpersonal relationship between the predecessor (parents) and the successor (children) is needed in the knowledge transfer process. The physical presence of the predecessor and the direct involvement of the successor in the business are two important elements in the knowledge transfer process, wherein the successor obtains information from inside and outside the firm. The intergenerational knowledge transfer process allows the successor to get real experiences and to run their own experiments. Learning-by-doing is a knowledge transfer method that is commonly used in family firms.

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Perusahaan keluarga adalah perusahaan yang akan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya (Ward, 1987 dalam Chirico, 2008). Tidak berbeda dari perusahaan non keluarga, perusahaan keluarga harus memiliki keunggulan kompetitif dari pesaingnya. Hal ini dapat dicapai dengan memegang kendali atas sumberdaya penting yang akan menghilangkan ketergantungan perusahaan kepada pihak lain, sekaligus meningkatkan ketergantungan perusahaan lain kepada dirinya (Ulrich dan Barney, 1984). Sumber daya yang bisa mewujudkan hal tersebut adalah sumberdaya yang bernilai, langka, tidak dapat diimitasi, dan tidak dapat disubstitusi (Barney, 1991). Pengetahuan merupakan sumberdaya yang memiliki karakteristik tersebut (Nonaka dan Takeuchi, 1995), karenanya, pengetahuan menjadi sumberdaya yang penting dalam pembentukan keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Nonaka dan Takeuchi, 1995; Chirico, 2008; Barney, 1991; Spender, 1996; Cabrera-Suarez, *et al.*, 2001). Pengetahuan ini diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya (Treviño-Rodriguez dan Tapiés, 2006).

Pengetahuan dapat dibedakan menjadi pengetahuan tacit dan pengetahuan eksplisit (Nonaka dan Takeuchi, 1995; Spender, 1996). Pengetahuan tacit adalah pengetahuan yang

bersifat personal, spesifik, sulit diformalisasi, dan sulit dikomunikasikan (Nonaka dan Takeuchi, 1995). Sebagai contoh: pengetahuan tentang pengelolaan inovasi dalam perusahaan. Sedangkan pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang mudah diubah dalam bentuk formal dan bahasa yang sistematis sehingga lebih mudah untuk ditransfer dibandingkan pengetahuan tacit (Nonaka dan Takeuchi, 1995). Contoh pengetahuan eksplisit seperti pengetahuan tentang formula dan peraturan.

Lebih lanjut, pengetahuan tacit dan eksplisit ini memunculkan dilema bagi perusahaan. Dilema tersebut muncul dari paradoks pengetahuan tacit dan eksplisit (Jassimuddin, Klein, dan Con, 2005). Paradoks pengetahuan tacit dan eksplisit mempengaruhi strategi pengelolaan pengetahuan di dalam perusahaan. Dilema atas resiko yang muncul akibat pemilihan salah satu bentuk pengetahuan, pada akhirnya memunculkan integrasi dari keduanya yang disebut dengan pengetahuan *idiosyncratic* (Jassimuddin *et al.*, 2005). Pengetahuan *idiosyncratic* memungkinkan terjadinya transfer pengetahuan secara lebih mudah dan aman dari risiko diimitasi oleh pesaing (Lee *et al.*, 2003; Jassimuddin *et al.*, 2005).

Perusahaan keluarga merupakan perusahaan yang kaya akan pengetahuan *idiosyncratic* (Cabrera-Suarez *et al.*, 2001). Pengetahuan *idiosyncratic* pada perusahaan merupakan pengetahuan yang spesifik secara individual dan dimiliki perseorangan, dalam hal ini pemimpin perusahaan (Trevinyo-Rodriguez dan Tapias, 2006). Hal tersebut menyebabkan transfer pengetahuan hanya bisa dilakukan kepada anggota keluarga atau orang di luar keluarga namun dipercaya (Lee *et al.*, 2003).

Perusahaan keluarga cenderung memilih pemimpin penerus perusahaan yang merupakan anggota keluarga daripada merekrut pekerja profesional yang lebih kompeten (Chirico, 2008). Hal tersebut membuat penerus harus menguasai keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh pendahulu supaya mendapatkan kredibilitas dari pemangku kepentingan perusahaan (Chirico, 2008; Lee, *et al.*, 2003). Pendahulu dan penerus harus memastikan proses transfer pengetahuan berjalan dengan baik sehingga semua pengetahuan yang dimiliki oleh pendahulu bisa ditransfer seluruhnya kepada penerus (Chirico, 2008; Cabrera-Suarez, *et al.*, 2001; Trevinyo-Rodriguez dan Tapias, 2006).

Dalam proses transfer pengetahuan tersebut, pendahulu dan penerus menghadapi beberapa tantangan. Tantangan tersebut berupa kelekatan pengetahuan (*stickiness*) pada pemiliknya (Szulanski, 1996) dan kemampuan menyerap pengetahuan (*absorptive capacity*) yang dimiliki oleh penerus (Cohen dan Levinthal, 1990). Kelekatan pengetahuan terkait dengan bentuk pengetahuan tacit yang dimiliki oleh pendahulu (Szulanski, 1996; Cabrera-Suarez, *et al.*, 2001; Nonaka dan Takeuchi, 1995). Sedangkan kemampuan menyerap pengetahuan mempengaruhi kecepatan proses transfer pengetahuan, seberapa banyak pengetahuan yang ditransfer, dan keefektifan proses transfer pengetahuan yang dilakukan (Cabrera-Suarez, *et al.*, 2001).

Perusahaan keluarga harus memastikan tiga elemen penting dalam proses regenerasi, yaitu transfer kekuasaan (*power*), transfer tanggung jawab manajerial, dan transfer pengetahuan (Trevinyo-Rodriguez dan Tapias, 2006; Varamaki, *et al.*, 2003). Fondasi dari seluruh proses transfer ini adalah transfer pengetahuan (Higginson, 2009). Hanya saja, proses transfer pengetahuan dalam perusahaan keluarga dianggap sebagai suatu proses yang berlangsung

begitu saja (*transmission for granted*) (Trevinyo-Rodriguez dan Tapias, 2006), sehingga belum banyak dipelajari secara luas dan mendalam (Chirico, 2008; Varamaki, *et al.*, 2003). Di sisi lain, proses ini menghadapi beberapa permasalahan mencakup *stickiness* (Szulanski, 1996) dan *absorptive capacity* (Cohen dan Levinthal, 1990). Lebih spesifik, metode transfer pengetahuan dari pendahulu kepada penerus juga perlu dikaji secara mendalam (Varamaki *et al.*, 2003). Berdasarkan uraian tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk mengkaji tentang metode yang digunakan oleh pendahulu untuk mentransfer pengetahuannya kepada penerus.

2. Landasan Teori

2.1. Pengetahuan dan Dilema Pengetahuan

Definisi pengetahuan sudah banyak dibahas oleh para ahli sejak berabad-abad yang lalu, namun sampai saat ini belum ada konsensus atas definisi umum dari pengetahuan (Spender, 1996). Walaupun belum ada kesepakatan definisi, perbedaan signifikan antara data, informasi, dan pengetahuan sudah diketahui secara umum (Warnar, 2012). Data merupakan simbol, angka, pernyataan, ataupun gambar yang tidak memiliki arti (Daniels, 2009 dalam Warnar 2012). Data yang ditambahkan dengan arti berkonversi menjadi informasi (Davenport dan Prusak, 1998, dalam Warnar, 2012). Pengetahuan memiliki level pemahaman yang lebih tinggi daripada informasi. Pengetahuan memiliki konteks dan diciptakan dengan mengintegrasikan informasi dengan pengalaman, intuisi, dan penilaian (Callahan, 2006 dalam Warnar, 2012).

Pengetahuan dibedakan menjadi dua, yaitu tacit dan eksplisit (Nonaka *et al.*, 1995; Polanyi, 1966; Spender, 1995). Karakter pengetahuan tacit menurut Polanyi (1966) dikonstruksi dari pengalaman individual dan merupakan bentuk dasar dari pengetahuan eksplisit. Pengetahuan tacit merepresentasikan pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang, melekat pada pikiran, dan tidak bisa dipisahkan dari orang yang memilikinya. Sebagai konsekuensinya, pengetahuan tacit sulit untuk ditransfer (Nonaka *et al.*, 1998). Pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang mudah diubah dalam bentuk formal dan bahasa yang sistematis sehingga lebih mudah ditransfer daripada pengetahuan tacit (Nonaka *et al.*, 1995; 1998).

Cara pandang orang terhadap pengetahuan tacit dan eksplisit terbagi menjadi dua: a) pengetahuan sebagai dua kategori terpisah (*dichotomy*), dan b) pengetahuan sebagai sebuah kontinum (Jassimuddin *et al.*, 2005). Pengetahuan sebagai dua kategori terpisah dikarenakan pengetahuan tacit dan eksplisit memiliki karakteristik berbeda dan berjarak (lihat tabel 1), dan secara signifikan berpengaruh pada cara dimana pengetahuan tersebut ditransfer (Jassimuddin *et al.*, 2005). Pengetahuan tacit dan eksplisit sebagai suatu kontinum tidak memisahkan pengetahuan secara ketat. Pandangan ini menganggap setiap pengetahuan memiliki unsur tacit dan eksplisit. Tacit dan eksplisit merupakan titik ekstrim dari garis kontinum (Kogut *et al.*, 1992, dalam Jassimuddin *et al.*, 2005).

Pengetahuan dalam bentuk tacit dan eksplisit memunculkan dilema bagi perusahaan, yang disebut paradoks pengetahuan tacit dan eksplisit (Jassimuddin *et al.*, 2005). Pengetahuan tacit memiliki keunggulan karena sifatnya yang ambigu, sulit dipahami, dan sulit diduplikasi sehingga pengetahuan tacit menjadi pengetahuan yang paling aman dan strategis (Spender, 1995; Hall

et al., 2003). Kelemahan dari pengetahuan tacit adalah sifatnya yang sulit dikomunikasikan kepada orang lain dan sulit didokumentasikan sehingga pengetahuan tacit sulit untuk ditransfer (Johannessen *et al.*, 2001). Perusahaan menghadapi resiko kehilangan pengetahuan apabila pemilik pengetahuan tersebut meninggalkan perusahaan (Jassimuddin *et al.*, 2005).

Di sisi lain, pengetahuan eksplisit merupakan pengetahuan yang sudah terkodeifikasi sehingga pengetahuan eksplisit mudah dikomunikasikan, mudah disimpan, serta mudah untuk ditransfer (Jassimuddin *et al.*, 2005). Pengetahuan eksplisit bisa diakses dan digunakan oleh setiap orang di dalam perusahaan (Grant, 1996). Kelemahan pengetahuan eksplisit adalah resiko diimitasi oleh kompetitor sehingga perusahaan kehilangan keunggulan kompetitifnya. Disamping itu, mengkodeifikasi pengetahuan membutuhkan biaya yang besar. Kesalahpahaman dalam mengelola pengetahuan eksplisit akan menyebabkan dokumentasi yang berlebihan (Jassimuddin *et al.*, 2005).

Dilema ini memunculkan pengetahuan *idiosyncratic* yang merupakan kolaborasi dari pengetahuan tacit dan eksplisit (Jassimuddin *et al.*, 2005). Pengetahuan *idiosyncratic* memungkinkan perusahaan memperoleh keunggulan pengetahuan tacit dan eksplisit sekaligus mengurangi resiko dari keduanya (Jassimuddin *et al.*, 2005).

Pengetahuan dalam bentuk *idiosyncratic* memungkinkan terjadinya transfer pengetahuan secara lebih mudah dan aman dari resiko diimitasi oleh kompetitor. Pengetahuan dalam bentuk *idiosyncratic* memungkinkan transfer pengetahuan secara eksplisit, namun tidak bisa dipahami secara utuh oleh orang di luar perusahaan. Hal tersebut disebabkan oleh komponen tacit yang melekat di dalam budaya perusahaan yang hanya bisa diakses oleh anggota internal (Jassimuddin *et al.*, 2005).

Mayoritas pengetahuan yang dimiliki perusahaan keluarga dalam bentuk *idiosyncratic* (Lee *et al.*, 2003; Cabrera-Suarez *et al.*, 2001) yang sarat akan pengetahuan tacit (Higginson, 2009). Pengetahuan dalam perusahaan keluarga merupakan pengetahuan yang spesifik secara personal, sehingga hanya bisa diakses oleh anggota keluarga atau orang yang dipercaya (Lee *et al.*, 2003).

Dalam konteks perusahaan keluarga, pendahulu memiliki pengetahuan tacit yang kaya karena adanya akumulasi pengetahuan dan pengalaman (Chirico, 2008). Akumulasi pengetahuan berperan penting pada kinerja perusahaan keluarga karena sarat akan pembelajaran dari pengalaman pendahulu (Chirico, 2008). Pembelajaran dari pengalaman ini harus ditransfer kepada generasi berikutnya supaya tidak hilang (Trevinyo-Rodriguez *et al.*, 2006). Pendahulu juga kaya akan pengetahuan tacit berkaitan dengan perusahaan (Higginson, 2009). Perusahaan keluarga membutuhkan pengetahuan tacit kolektif yang melekat pada rutinitas organisasi untuk mengintegrasikan, mengkoordinasi, dan memobilisasi sumber daya yang ada pada perusahaan, sehingga kinerja perusahaan keluarga menjadi baik (Cabrera-Suarez *et al.*, 2001; Grant, 1996).

Tabel 1.
Perbedaan Pengetahuan Tacit dan Eksplisit

Fitur	Pengetahuan Tacit	Pengetahuan eksplisit
Isi (Polanyi,1967; Hu,1995; Nonaka <i>et al.</i> , 1998)	Tidak terkodifikasi	Terkodifikasi
Artikulasi (Spender, 1995)	Sulit	Mudah
Lokasi (Polanyi,1958, 1967)	Pikiran manusia	Komputer dan artefak
Komunikasi (Ambrosini <i>et al.</i> , 2001)	Sulit	Mudah
Media (Boje, 1991; Connel <i>et al.</i> , 2003; Johannessen <i>et al.</i> , 2001)	Kontak langsung, cerita (<i>story telling</i>)	Teknologi informasi dan arsip
Penyimpanan (Boiral, 2002; Connel <i>et al.</i> , 2003)	Sulit	Mudah
Strategi (Hansen <i>et al.</i> , 1999)	Personalisasi	Impersonalisasi
Kepemilikan	Organisasi dan anggota-anggotanya	Organisasi

Sumber : Hislop, 2002, dalam Jassimuddin *et al.*, 2005

2.2. Transfer Pengetahuan dalam Perusahaan Keluarga

Proses transfer pengetahuan merupakan proses pertukaran timbal balik antara sumber pengetahuan dan penerima pengetahuan, yang dipengaruhi oleh karakteristik setiap orang yang terlibat didalamnya (Szulanski, 1996). Proses transfer pengetahuan bukanlah proses yang mekanis, melainkan proses interaktif dan melekat pada setiap kapabilitas yang dimiliki baik oleh sumber informasi maupun penerima informasi, dan terkait dengan relasi sosial antar keduanya (Trevinyo-Rodriguez *et al.*, 2006).

Dalam perusahaan keluarga, pendahulu memiliki hasrat yang tinggi untuk mentransfer pengetahuan dan bersedia mengajarkan segala sesuatu yang mereka pahami tentang perusahaan kepada penerus (Trevinyo-Rodriguez *et al.*, 2006). Hal tersebut dipengaruhi faktor relasi (Higginson, 2009), ikatan kekeluargaan (*familiness*) (Cabrera-Suarez *et al.*, 2001), dan tingkat kepercayaan yang tinggi (Trevinyo-Rodriguez *et al.*, 2006). Hal ini tidak mungkin terjadi pada perusahaan non keluarga dikarenakan oleh adanya *turn over* pegawai dan masalah keagenan (Trevinyo-Rodriguez dan Tapias, 2006).

Perusahaan keluarga memiliki keuntungan tersendiri. Pendahulu dan penerus memiliki tujuan berbagi mimpi yang sama. Selain itu, ada elemen kepercayaan yang menyatukan keluarga dan bisnis (Trevinyo-Rodriguez *et al.*, 2006). Relasi personal dalam perusahaan keluarga lebih kuat dibandingkan pada perusahaan non keluarga. Relasi ini juga diperkuat oleh tingkat kepercayaan yang tinggi antara anggota keluarga (Trevinyo-Rodriguez *et al.*, 2006). Relasi dan tingkat kepercayaan merupakan faktor yang penting dalam proses transfer pengetahuan (Szulanski *et al.*, 2004). Tingkat kepercayaan mempengaruhi tingkah laku dari penerima pengetahuan (Szulanski *et al.*, 2004) dan terbangun setiap waktu sebagai konsekuensi dari interaksi setiap individu dalam perusahaan (Rempel, 1985 dalam Trevinyo-Rodriguez *et al.*, 2006)

Relasi yang kuat antara anak dan orang tua merupakan salah satu modal sosial.

Pembangunan modal sosial diantara anggota keluarga tergantung dari faktor kehadiran orang tua (pendahulu) secara fisik, dan perhatian yang diberikan oleh orang tua kepada generasi berikutnya (Trevinyo-Rodriguez *et al.*, 2006). Maka dari itu, kepercayaan, ketersediaan waktu, dan hasrat untuk mentransfer pengetahuan akan meningkatkan proses transfer pengetahuan, dan mempengaruhi perubahan perilaku dari penerima pengetahuan (Trevinyo-Rodriguez *et al.*, 2006).

Proses transfer pengetahuan dalam perusahaan keluarga dapat dibagi dalam empat tingkatan: a) inisiasi, b) implementasi, c) *ramp-up*, d) integrasi (Szulanski, 1996). Tingkat inisiasi terdiri dari semua kejadian yang menuju pada keputusan untuk mentransfer pengetahuan. Transfer dimulai ketika ada kebutuhan dari kedua belah pihak (i. e. pendahulu dan penerus). Tingkat implementasi dimulai dengan keputusan untuk memproses transfer pengetahuan. Pada tingkat ini, pengetahuan mengalir antara sumber pengetahuan (i. e. pendahulu) dan penerima pengetahuan (i. e. penerus). Praktek transfer pengetahuan sering diadaptasi untuk memenuhi kebutuhan dari penerus. Aktivitas yang terkait dengan implementasi akan berhenti setelah penerus mulai menggunakan pengetahuan yang sudah ditransfer kepadanya. Tingkat *ramp-up* dimulai ketika penerus mulai menggunakan pengetahuan yang ditransfer, yaitu, setelah hari pertama penggunaan. Pada tingkat ini penerima pengetahuan akan lebih fokus untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan permasalahan yang tidak bisa diprediksi sebelumnya. Tingkat integrasi dimulai setelah penerima pengetahuan meraih hasil yang memuaskan terkait pengetahuan yang ditransfer. Penerus menggunakan pengetahuan yang ditransfer dan secara bertahap membuatnya menjadi rutin.

Proses transfer pengetahuan menjadi fondasi dari proses alih generasi pada perusahaan keluarga (Higginson, 2009). Proses persiapan penerus untuk menjadi pemimpin membutuhkan pengetahuan mengenai perusahaan, industri dimana perusahaan beroperasi, keterampilan manajemen terkait kemampuan mempengaruhi orang lain, dan pengetahuan yang berkaitan tentang kekuatan dan kelemahan diri penerus. Oleh karena itu, penerus harus menguasai pengetahuan tacit dan eksplisit yang dimiliki pendahulunya (Cabrera-Suarez *et al.*, 2001). Transfer pengetahuan ini biasanya dilakukan dengan cara pelatihan maupun dengan pelibatan pada kegiatan perusahaan sedini mungkin (Cabrera-Suarez *et al.*, 2001; Lee *et al.*, 2003).

Secara lebih spesifik dari sudut pandang penerus, proses transfer pengetahuan dapat berlangsung dalam empat fase seperti yang dirangkum di tabel 3. Fase 1, penerus belajar mengenai apa dan bagaimana perusahaan dikelola. Fase 2, penerus belajar mengenai alasan (“*why*”) berkaitan dengan perusahaan. Fase 3, penerus belajar mengenai pihak-pihak yang terlibat dengan perusahaan, baik dari pihak internal maupun eksternal. Fase 4, penerus belajar mengenai bagaimana bisnis dikelola. Pada fase ini pengetahuan yang ditransfer berada dalam tahap pengembangan yang cepat dan diawasi secara ketat oleh pendahulu. Fase ini merupakan fase terakhir dari proses transfer pengetahuan.

Tabel 2.
Empat fase transfer pengetahuan dalam proses alih generasi.

Fase	Konten	Tugas	Metode pembelajaran	Level intensitas pada proses
1	“ Apa “	Rutinitas Belajar	Belajar dengan melakukan (<i>learning by doing</i>)	Intens dalam fase awal
2	“ Mengapa “	Mulai memiliki tanggungjawab	Sosialisasi	Berkelanjutan, tacit menjadi eksplisit sepanjang berjalannya proses.
3	“ Siapa “	Membangun jaringan	Mulai mengetahui pihak-pihak yang terlibat dalam perusahaan	Tumbuh intensitas sepanjang proses
4	“ Bagaimana “	Transfer pengetahuan berkaitan dengan kapabilitas	Belajar dengan melakukan (<i>learning by doing</i>)	Intensitas tumbuh pada fase terakhir

Sumber : Varamaki *et al.* (2003)

Varamaki *et al.* (2003) juga memaparkan adanya tahapan dalam proses transfer pengetahuan. Proses transfer pengetahuan terbagi dalam tiga tahap yaitu: 1) mengenal perusahaan dan menumbuhkan kewirausahaan, 2) familiarisasi, dan 3) pengembangan independen.

Pada tahap mengenal perusahaan, penerus mendapatkan pendidikan dasar dan mulai berpikir tentang pilihan karir, melibatkan dirinya dalam operasional perusahaan sehari-hari, mengembangkan semangat kewirausahaan dalam lingkungan pengusaha. Pada beberapa perusahaan keluarga, penerus mendapatkan pendidikan formal (sekolah) yang dinilai menunjang keberhasilan perusahaan. Setelah menyelesaikan pendidikan, penerus menggunakan beberapa waktu untuk bekerja ditempat yang tidak familiar. Pendahulu pada tahap ini mulai mencari kandidat penerus, mendiskusikan beberapa alternatif, dan alternatif rencana masa depan penerus.

Pada tahap familiarisasi, penerus kembali ke perusahaan keluarga dan mulai membiasakan dirinya pada berbagai area bisnis, mendapatkan petunjuk awal untuk melaksanakan tugas, dan setelah itu mendapatkan tanggungjawab dan membangun beberapa area bisnis berdasarkan kehendaknya. Pada tahap ini pendahulu bekerja untuk mengenalkan penerus pada usaha. Panjangnya tahap ini dipengaruhi oleh latar belakang dan kemampuan penerus, dan juga keberadaan serta kualitas pengetahuan tacit yang harus ditransfer. Pendahulu menjadi pendukung bagi penerus dalam periode familiarisasi, dan pada akhirnya pendahulu mengundurkan diri dari aktivitas bisnis sehari-hari.

Tahap terakhir yaitu tahap pengembangan independen. Pada tahap ini penerus mengelola perusahaan secara independen. Menggunakan pengetahuan yang diperoleh dari pendahulu dan mengkombinasikan dengan pengetahuan yang dimilikinya, Penerus secara aktif mengembangkan usaha untuk masa depan. Pendahulu pada tahap ini lebih menjadi pendukung dan menjadi mentor bagi penerus.

3. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan beragam studi kasus (*multiple-case studies*). Pendekatan kualitatif digunakan karena penelitian ini membutuhkan eksplorasi dan pemahaman yang detail terkait permasalahan yang diangkat (Jassimuddin et al, 2005). Sejalan dengan penjelasan tersebut, McCollom (1990) dalam Chirico (2008) berpendapat bahwa penelitian kualitatif lebih sesuai untuk mempelajari perusahaan keluarga.

Studi kasus sesuai digunakan dalam penelitian ini karena permasalahan yang dikaji berbasis pada praktek. Selain itu, pengalaman dari para pelaku merupakan informasi yang penting dan konteks dari tindakan setiap pelaku juga dibutuhkan dalam penelitian ini (Benbasat *et al.*, 1997). Setiap kasus diteliti secara independen dan hasilnya diperbandingkan berdasarkan karakteristik yang diteliti. Penelitian ini menggunakan studi kasus yang beragam karena akan memberikan hasil yang lebih meyakinkan dan lebih kuat daripada studi kasus tunggal (Yin, 2009).

Sampel dipilih menggunakan *theoretical sampling*. Setiap perusahaan dipilih berdasarkan kapasitas mereka untuk menjawab pertanyaan penelitian dan kontribusi mereka pada pengembangan teori (Higginson, 2009). Perusahaan keluarga yang menjadi partisipan dalam penelitian ini adalah perusahaan keluarga yang telah dikelola oleh generasi penerus atau paling tidak penerus sudah terlibat pada pengelolaan perusahaan sehari-hari. Partisipan penelitian ini berjumlah 23 orang yang berasal dari 14 perusahaan keluarga. Profil partisipan terdapat pada tabel 2.

Pengumpulan data berlangsung pada bulan Mei – September 2013. Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan wawancara mendalam dengan pertanyaan semi terstruktur kepada partisipan. Wawancara dilakukan sebanyak dua kali untuk masing-masing partisipan, dengan durasi rata-rata dua jam. Pengumpulan data dihentikan ketika data yang diperoleh sudah jenuh (*saturated*). Data sudah *saturated* apabila tidak ada informasi baru yang diperoleh. Indikator dari kejenuhan data adalah ketika terjadi replikasi atau pengulangan informasi yang diperoleh dari partisipan yang berbeda (Creswell, 2010).

Data dianalisa menggunakan metode *content analysis* untuk mengidentifikasi pola dan tema. Tahap selanjutnya, dilanjutkan dengan sintesa silang setiap kasus untuk mendapatkan persamaan dan perbedaan menurut karakteristik (Yin, 2009). Hasil analisa data diolah dengan menggunakan strategi peta visual dan *temporal bracketing* (Langley, 1999).

Untuk memastikan validitas dan kredibilitas, penelitian ini menggunakan beberapa cara yaitu validasi partisipan (*member checking*) dan Triangulasi (Yin, 2009; Creswell, 2010; Wahyuni, 2012). Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber.

Validasi partisipan melibatkan partisipan dalam proses validasi. Hasil penelitian dikirimkan kembali kepada partisipan untuk memastikan hasil penelitian tersebut sesuai dengan perspektif dan pengalaman dari partisipan. Proses ini juga untuk memastikan tidak adanya bias dalam penelitian. Atas permintaan partisipan ada beberapa bagian yang menjadi *off the record* dan ada pula permintaan untuk merahasiakan identitas perusahaan.

Triangulasi sumber diperoleh dari dua pihak, yaitu pendahulu dan penerus. Selain itu, ada sumber bukti pendukung untuk meningkatkan validitas. Sumber bukti pendukung tersebut

berupa dokumen perusahaan (tercetak maupun website), arsip tercatat, dan observasi.

Tabel 3.
Profil Partisipan Penelitian

No	Nama Perusahaan	Tahun Berdiri	Bidang usaha	Jumlah Calon Penerus	Relasi Sukses	Gender		Jumlah Karyawan	Generasi
						Pendahulu	Penerus		
1	ABR	1984	Produk Makanan	9 orang (1L;8P) 3 orang (2L;1P)	Nenek – anak perempuan (ibu) – anak laki-laki	Perempuan	Laki-laki	8 orang	Ke-3
2	BPP	2004	Produk Makanan	3 orang (1P;2L)	Ibu – Anak Perempuan	Perempuan	Perempuan	70 orang	Ke-2
3	TGC	1985	Jasa Catering	3 orang (2L;1P)	Ibu – Anak Perempuan	Perempuan	Perempuan	5 tetap 30 honorer	Ke-2
4	PAR	1980	Produk Batik	6 orang (5P;1L) 3 orang (3P)	Ibu – Anak perempuan	Perempuan	Perempuan	300 orang	Ke-3
5	NM	1990	Produk Batik	3 orang (3P)	Ibu – Anak perempuan	Perempuan	Perempuan	117 orang	Ke-3
6	CVA	2000	Jasa Konstruksi	3 orang (1L;2P)	Ayah – Anak laki-laki	Laki-laki	Laki-laki	50 orang	Ke-2
7	SDB	1993	Sanggar seni	3 orang (2P;1L)	Ayah – Anak perempuan	Laki-laki	Perempuan	33 orang	Ke-2
8	KBI	1978	Jasa Penjahit	2 orang (1L;1P)	Ayah – anak laki-laki	Laki-laki	Laki-laki	19 orang	Ke-2
9	AMN	1990	Jasa rental-multi usaha	2 orang (1L;1P)	Ayah – anak laki-laki	Laki-laki	Laki-laki	30 orang	Ke-2
10	LSS	1974	Percetakan	2 orang (1L;1P) 8 orang (3L;5P)	Kakek-Menantu (ibu)- Anak laki-laki	Perempuan	Laki-laki	17 orang	Ke-3
11	CFC	1990	Jasa Fotocopy	2 orang (1P;1L)	Ayah – Anak laki-laki	Laki-laki	Laki-laki	7 orang	Ke-2
12	KFS	1981	Jasa Fotografi	2 orang (2L)	Ibu – Anak laki-laki	Perempuan	Laki-laki	50 orang	Ke-2
13	ADM	1985	Toko alat musik	2 orang (2L)	Ayah – Anak laki-laki	Laki-laki	Laki-laki	32 orang	Ke-2
14	TBD	1965	Toko Sembako	2 orang (2P)	Ibu – Anak perempuan	Perempuan	Perempuan	4 orang	Ke-2

Sumber : Data penelitian yang diolah

*P = Perempuan, *L= Laki-laki

4. Analisa Data

Pengetahuan diperoleh penerus dari internal perusahaan maupun dari eksternal perusahaan. Pengetahuan dari internal perusahaan terutama diperoleh dari pendahulu.

4.1. Metode Transfer Pengetahuan dari Internal Perusahaan

Untuk mendapatkan pengetahuan dari pendahulu, penerus dilibatkan dalam rutinitas perusahaan sehari-hari. Keterlibatan penerus dalam rutinitas perusahaan berlangsung dalam jangka panjang. Penerus dari perusahaan CFC menyatakan keterlibatannya yang telah berlangsung bertahun-tahun. Dia mengatakan *“Saya belajarnya dari keterlibatan sehari-hari di sini, makanya (proses belajar) butuh waktu bertahun-tahun. Dari usia sepuluh (10 tahun) sampai sekarang tahun ini 27 (dua puluh tujuh), berarti ya 17 (tujuh belas) tahun lah kerja di sini.”*

Beberapa pendahulu tidak melibatkan penerus sampai dengan usia dewasa, namun ada pula yang melibatkan penerus ketika masih kanak-kanak. Penerus yang dilibatkan ketika usia dewasa mulai terlibat ketika duduk dibangku kuliah, seperti yang dikatakan oleh penerus dari AMN *“Saya mulai terlibat ketika kuliah semester delapan (8).”* Penerus dari perusahaan SBD juga mengalami hal yang sama. Penerus dari SBD mengatakan *“Saya mulai terlibat mengajar di sanggar ketika kuliah semester akhir.”*

Penerus yang terlibat pada usia kanak-kanak mulai terlibat ketika duduk dibangku Sekolah Dasar (SD). Keterlibatan penerus ini atas perintah orang tua, seperti yang dialami oleh penerus dari perusahaan CFC dan ADM. Penerus dari perusahaan CFC mengatakan *“Aku terlibat di perusahaan sejak kelas empat (4) SD, waktu itu aku berumur sepuluh (10) tahun, aku terlibat setiap hari disuruh papa-mama.”* Penerus dari ADM mengatakan *“Tahun 95 (1995) saya sudah SD (Sekolah Dasar), jadi saya bisa bantu (bekerja di perusahaan) disuruh orang tua.”*

Keterlibatan penerus dalam perusahaan ketika masih kanak-kanak ada yang disebabkan oleh perintah orang tua (*forced involvement*) seperti yang telah dijabarkan diatas, dan ada juga yang bersifat sukarela atas kehendak penerus (*voluntary involvement*). Keterlibatan atas keinginan sendiri diutarakan oleh penerus dari perusahaan LSS yang mengatakan *“Ketika saya (penerus) kelas 3 (tiga) SD suka ikutan bantu-bantu (di perusahaan). Kalau pas libur, (penerus) bantu-bantu mengerjakan. Tapi tidak diwajibkan, kalau mau main juga boleh.”*

Dalam proses transfer pengetahuan pendahulu dan penerus menggunakan beberapa metode. Pendahulu mentransfer pengetahuannya secara lisan, memberikan contoh kepada penerus, dan memberikan ruang bagi penerus untuk praktik dan melakukan uji coba. Sedangkan penerus menerima pengetahuan dari pendahulu dengan cara melihat, mendengar, mempraktikan apa yang diajarkan oleh pendahulu kepada penerus.

Pendahulu perusahaan keluarga jarang sekali memiliki catatan tentang pengetahuannya. Untuk mentransfer pengetahuannya, pendahulu melakukannya secara lisan dalam bentuk cerita maupun arahan kepada penerus, seperti yang diutarakan oleh penerus dari KBI dan CFC. Penerus dari KBI mengatakan *“Bapak menerangkan secara Lisan. (Pengetahuan yang diterima) Belum tercatat.”* Penerus dari CFC juga menyatakan hal yang sama dengan mengatakan

“Pengalaman mereka (pendahulu) disampaikan ke aku kadang lewat cerita, terus kalau pas aku ngeyel (tidak patuh) aku disuruh mengalami sendiri.”

Transfer pengetahuan secara lisan juga dilakukan dengan cara berdiskusi. Pendahulu dan penerus berdiskusi untuk membahas pekerjaan yang dilakukan oleh penerus. Pendahulu menjadi rekan diskusi dan konsultan bagi penerus, seperti pernyataan penerus dari perusahaan ADM yang menuturkan *“Teman diskusi saya dalam hal mengelola perusahaan itu papi-mami (pendahulu).”* Penerus dari perusahaan CVA juga menguatkan hal tersebut dengan mengatakan *“Kalau saya bingung saya pasti tanya ke bapak (pendahulu). Misal, pagunya kok nol (0) koma nol (0) begini, kemudian bapak menjelaskan. Saya konsultasi sama bapak di rumah.”*

Selain mentransfer pengetahuan secara lisan, pendahulu juga mengkombinasikan metode transfer dengan pemberian contoh. Penerus melihat dan mengamati apa yang dilakukan oleh pendahulu. Hal ini diutarakan oleh penerus dari PAR yang mengatakan *“Ibu (pendahulu) sering memberi contoh, misalnya ada konsumen, caranya melayani itu seperti ini. Ibu (pendahulu) selalu mencontohkan.”* Pendahulu dari perusahaan yang sama menguatkan pernyataan dari penerusnya dengan mengatakan *“Mereka (penerus) melihat apa yang saya lakukan.”*

Dalam tahap transfer pengetahuan, proses melihat juga menjadi awal dari proses belajar penerus. Dengan melihat dan mengamati pendahulu, penerus mendapatkan pengetahuan dan mempelajarinya seperti yang dilakukan oleh penerus dari KBI dan KFS. Penerus dari KBI mengatakan *“Dulu saya disiksa selama satu tahun itu cuma disuruh melihat bapak (pendahulu) bekerja saja.”* Pengalaman yang hampir sama diutarakan juga oleh penerus dari KFS yang mengatakan *“Dari mengamati mereka (pendahulu) saya belajar.”*

Setelah penerus melihat dan mengamati apa yang dilakukan oleh pendahulu, langkah selanjutnya adalah penerus mempraktikkan apa yang telah dipahaminya. Pada tahap awal mempraktikkan pengetahuan, penerus menirukan apa yang dilakukan oleh pendahulu, seperti yang dilakukan oleh penerus dari CVA yang menuturkan *“Ya, pertama-tama saya cuma melihat bapak (pendahulu), yang dikerjakan bapak seperti apa, kemudian saya meniru.”* Penerus dari perusahaan SDB juga menuturkan hal yang sama *“Kalau untuk aku, bapak (pendahulu) memberi contoh apa yang bapak bisa, kemudian aku melihat dan menirukan.”*

Selain praktik, pendahulu juga memberikan ruang bagi penerus untuk melakukan uji coba. Penerus melakukan praktik dan uji coba (*trial and error*) dibawah pengawasan pendahulu. Penerus mencoba untuk melakukan apa yang telah dipelajarinya sekaligus mengeksplorasi hal-hal baru terkait pekerjaannya. Hal ini diperkuat oleh pernyataan dari penerus KBI yang mengatakan *“Setelah melihat bapak (pendahulu) setelah itu saya (penerus) disuruh praktek (membuat pola baju). Saya diberi kain kemudian saya mencari tahu ini garis (pola baju) apa, jaraknya berapa, berapa perbandingannya (antar bagian pola). Saya mencoba membuat gambar pola, salah, kemudian buat lagi, sampai jadi.”* Penerus dari CFC juga memperkuat adanya kesempatan melakukan uji coba yang diberikan oleh pendahulu dengan mengatakan *“Papa (pendahulu) memberi dasar tekhnisnya, kemudian saya mencoba sendiri cara mengerjakan yang enak bagaimana, yang cepat bagaimana. jadi trial-error ya.”*

4.2. Metode Transfer Pengetahuan dari Eksternal Perusahaan

Selain mendapatkan pengetahuan dari pendahulu, beberapa partisipan dalam penelitian ini juga dibekali dengan pengetahuan yang diperoleh dari luar perusahaan. Sumber pengetahuan selain dari pendahulu diperoleh penerus secara formal maupun informal. Secara informal, penerus mendapatkan pengetahuan dari media seperti koran, televisi, Internet dan buku. Hal ini diperkuat oleh pernyataan penerus dari ADM dan TGC. Penerus dari perusahaan ADM mengatakan *“Untuk mendisain tata ruang restoran saya (penerus) baca dari buku. Saya senang baca buku.”* Penerus dari perusahaan TGC juga mengatakan *“Resep masakan modern saya (penerus) ambil dari internet kemudian saya modifikasi sendiri.”*

Secara formal, penerus mendapatkan pendidikan yang menunjang perannya di perusahaan. Pendahulu mengarahkan pendidikan formal penerus yang sejalan dengan kepentingan perusahaan, seperti yang dilakukan oleh pendahulu dari perusahaan KFS yang mengatakan *“Ketika dia (penerus) sudah mendekati lulus, saya dan suami (pendahulu) berdiskusi baiknya bagaimana. Kalau memang dia (penerus) senang dengan fotografi ya kita (pendahulu) sekolahkan fotografi sekalian. Kalau diajari sama kita (pendahulu) ya, jadinya cuma kayak kita (pendahulu),”* Penerus dari perusahaan KFS mengkonfirmasi hal tersebut dengan mengatakan *“Saya kuliah Fotografi di Australia yang mengarahkan orang tua (pendahulu).”* Penerus dari perusahaan SDB juga mengalami hal yang sama. Penerus dari perusahaan SDB menuturkan *“Bapak saya (pendahulu) tidak mempelajari musik secara formal, cuma otodidak. Maka dari itu, saya diarahkan untuk kuliah di bidang seni (musik) supaya besok kedepannya sanggar memiliki dekgan (penyangga) yang kuat.”*

Beberapa penerus juga mendapatkan pengetahuan dari pengalamannya bekerja di perusahaan lain. Pengalaman tersebut membuat penerus menjadi siap bekerja di perusahaan keluarga. Hal ini diperkuat oleh penuturan dari penerus perusahaan ABR yang mengatakan *“Setelah saya berhenti dari pekerjaan (di pemerintahan) atas permintaan ibu (pendahulu), saya tidak langsung masuk ke perusahaan keluarga. Saya belajar dulu di perusahaan milik teman, di situ saya belajar mengelola dan mendalami sendiri bagaimana perusahaan dibangun dan dikelola sejak awal.”*

Penerus mengkombinasikan pengetahuan yang diperolehnya dari pendahulu dengan pengetahuan yang diperolehnya dari luar perusahaan. Hal ini diungkapkan oleh penerus dari TBD yang mengatakan *“Terkadang, pengetahuan yang saya peroleh dari ibu (pendahulu) bertentangan dengan pengetahuan yang saya peroleh dari sekolah. Namun setelah saya memahami maksud ibu, maka sebenarnya pengetahuan tersebut saling melengkapi.”*

5. Pembahasan

Proses transfer pengetahuan antar generasi dalam perusahaan keluarga melibatkan dua pihak, yaitu pendahulu dan penerus. Proses transfer pengetahuan ini terjadi apabila kedua belah pihak berinteraksi satu sama lain.

Berdasarkan hasil penelitian, pengetahuan yang ditransfer oleh pendahulu kepada penerus sebagian besar merupakan pengetahuan tacit. Pengetahuan yang dimiliki oleh perusahaan keluarga sebagian besar belum terkodifikasikan. Pengetahuan tacit pada perusahaan keluarga ditransfer melalui keterlibatan penerus dalam rutinitas perusahaan dan interaksi antara

pendahulu dan penerus (Cabrera-Suarez *et al.*, 2001). Sejalan dengan hal tersebut, penelitian ini menunjukkan bahwa pendahulu dan penerus berinteraksi secara intensif dalam proses transfer pengetahuan.

Berdasarkan hasil penelitian, metode yang digunakan untuk mentransfer pengetahuan membutuhkan keterlibatan kedua belah pihak, dan kehadiran fisik dari pendahulu maupun penerus. Hal tersebut sama dengan yang diungkapkan oleh Trevinyo-Rodriguez *et al.* (2006). Penerus terlibat dalam rutinitas perusahaan sehari-hari. Keterlibatan penerus dalam perusahaan ada yang merupakan perintah dari orang tua (*forced involvement*) dan ada juga yang merupakan keinginan dari penerus (*voluntary involvement*).

Metode yang digunakan oleh pendahulu dalam transfer pengetahuan adalah transfer pengetahuan secara lisan, memberikan contoh, dan memberikan kesempatan kepada penerus untuk praktik dan melakukan uji coba. Dalam belajar, penerus melihat apa yang dilakukan oleh pendahulu, mendengar, mempraktikkan apa yang diajarkan oleh pendahulu, dan melakukan uji coba.

Melihat adalah proses awal dari transfer pengetahuan. Penerus memulai tahap belajar dengan melihat apa yang dilakukan oleh pendahulu. Beberapa partisipan juga mengemukakan bahwa dengan melihat mereka merasa familiar dengan lingkungan perusahaan. Setelah melihat mereka mulai mempraktikkan apa yang telah dicontohkan oleh pendahulu. Pada tahap awal mempraktikkan pengetahuan, penerus cenderung untuk meniru apa yang dilakukan oleh pendahulu. Proses melihat dan kemudian mempraktikkan adalah metode yang digunakan oleh pendahulu untuk mentransfer pengetahuan tacit yang dimilikinya kepada penerus. Proses meniru adalah tahapan awal penerus untuk menguasai pengetahuan tacit yang dimiliki oleh pendahulunya.

Selain praktik, pendahulu juga memberikan ruang bagi penerus untuk melakukan uji coba. Penerus melakukan praktik dan uji coba (*trial and error*) dibawah pengawasan pendahulu. Penerus mencoba untuk melakukan apa yang telah dipelajarinya sekaligus mengeksplorasi hal-hal baru terkait pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan penelitian dari Trevinyo-Rodriguez *et al.* (2006) yang mengemukakan bahwa fungsi pendahulu dalam proses transfer pengetahuan adalah memberikan ruang atau konteks dimana penerus mengembangkan potensi dengan mempertimbangkan risikonya. .

Metode 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. *Learning by doing* juga diungkapkan oleh Varamakiet *al.* (2003) sebagai salah satu cara pendahulu melatih penerus untuk menguasai pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya.

Penerus juga mendapatkan pengetahuan dari luar perusahaan. Pengetahuan tersebut bersumber dari media massa seperti koran dan Internet, pendidikan formal sekolah, pendidikan informal berupa kursus dan juga pengalaman bekerja di tempat lain. Sejalan dengan penelitian dari Varamakiet *al.*(2003) pengetahuan dari dalam dan luar perusahaan bersifat melengkapi. Penerus perlu untuk menyesuaikan dan mengkombinasikan pengetahuan yang diperolehnya dari pendahulu dengan pengetahuan yang diperolehnya dari luar perusahaan.

6. Simpulan dan Saran Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menjawab permasalahan tentang metode yang digunakan pendahulu untuk mentransfer pengetahuan yang dimilikinya kepada penerus. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa penerus mendapatkan pengetahuan dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan. Dari dalam perusahaan, penerus mendapatkan pengetahuan dari pendahulu. Sedangkan dari luar perusahaan penerus mendapatkan pengetahuan yang berasal dari media massa seperti surat kabar dan Internet, pendidikan formal sekolah, atau pendidikan non formal berupa kursus. Penerus harus bisa mengkombinasikan dan menyelaraskan pengetahuan yang diperolehnya dari dalam perusahaan dengan pengetahuan yang diperoleh dari luar perusahaan.

Metode yang digunakan oleh pendahulu dalam transfer pengetahuan adalah transfer pengetahuan secara lisan, memberikan contoh, dan memberikan kesempatan kepada penerus untuk praktik dan melakukan uji coba. Dalam belajar, penerus melihat apa yang dilakukan oleh pendahulu, mendengar, mempraktikkan apa yang diajarkan oleh pendahulu, dan melakukan uji coba. Metode 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.

Penelitian ini mengkaji tentang metode transfer pengetahuan pada perusahaan keluarga. Untuk penelitian selanjutnya, ada baiknya untuk lebih mengkaji lebih dalam tentang interaksi dan relasi yang terjadi pada proses transfer pengetahuan dalam perusahaan keluarga.

Daftar Pustaka

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (No. 1), 99-120.
- Benbasat, I., Goldstein, D. K., dan Mead, M. (1987). The Case Research Strategy in Studies of Information System. *MIS Quarterly* 11 (3) , 369 - 386.
- Cabrera-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 Bussiness Review*, 14-37.
- Chirico, F. (2008). Knowledge Accumulation in Family Firms : Evidence from Four Case Studies. *International Small Business Journal*, 26 : 433.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly* , 128-132.
- Creswell, J. W. (2010). *Qualitative Inquiry and Research Design : Chosing Among Five Approach*. University of Nebraska, Lincoln: SAGE Publication Ltd.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge - based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 109 - 122.
- Higginson, N. (2009). Preparing the next generation for the family business : relational factors and knowledge transfer in mother - to daughter sucession. *Journal of Management and Marketing Research*, 1-18.

- Johanessen, J., J. Olaisen, and B. Olsen. (2001). Mismanagement of tacit knowledge : The importance of tacit knowledge, the danger of information technology, and what to do about it. *International Journal of Information Management*, 21, 3-20.
- 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.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review* no. 4, 24, 691 - 710.
- Lee, K. S., Lim, W. H., dan Lim, W. S. (2003). Family business succession: Appropriation risk dan choice of successor. *Academy of Management Review*, 28, 657-667.
- Nonaka, I., dan Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Knowledge and The Firm), 45-62.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediment to the transfer of best practices within the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.
- Treviño-Rodríguez, R. N., dan Tapiés, J. (2006). Effective knowledge transfer in family firms. In P. Z. Poutziouris, K. X. Smyrnios, & S. B. Kein (Eds.), *Handbook of Research on Family bussiness* (pp. 343-357). Cheltenham, UK: Edwar Elgar Publishing Limited.
- Ulrich, D., dan Barney, J. B. (1984). Perspective in Organization: Dependence, efficiency, and population. *The Academy of Management Review*, 9, 471-481.
- Varamaki, E., Pihkala, T., dan Routamaa, V. (2003). The Stages of Transferring Knowledge in Small Family Business Succession. *Family Business Network 14th Annual World Conference*. Lausanne.
- Wahyuni, S. (2012). *Qualitative research method: Theory and Practice*. Jakarta: Salemba Empat.
- Warnar, P. (2012). Family Business and Knowledge Transfer: How to survive to the next generation. *Master Thesis*. Netherland: Delft University of Technology.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research*. Thousand Oaks, California: Sage Publication, Inc.