

## KEBERHASILAN TRANSFER PENGETAHUAN DALAM SUKSESI KEPEMIMPINAN MELALUI PEMBELAJARAN INTERGENERASIONAL

### The Successful Transfer of Knowledge in Leadership Succession Through Intergenerational Learning

**Fransisca Desiana Pranasari\***  
 Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma

Diterima 12/1/2021/ Disetujui 1/10/2021

#### ABSTRACT

*The succession process of the next generation of family business becomes an interesting phenomenon to be developed along with the organizational adaptation process. Many cases happen that family businesses often fail in the process of success. Organizational knowledge transfer is a difficult process in leadership succession. Many factors must be prepared in advance so that the business can be achieved. This study uses an approach through interviews with several generations of family business successors in Yogyakarta whose business scale is relatively the same. By using certain criteria, the researcher selects suitable sources to answer the research questions. Triangulation of sources and member checks was carried out to ensure the validity of the data from this study. As a result, intergenerational learning has an important role in the family business leadership succession process. The ability of enterprise management to collect, contextualize and synthesize this knowledge is fraught with challenges that are emerging in their business environment. Many aspects need to be well prepared from educational background and experience, relationships in the family, level of trust and proven values, planning and controlling informal activities and several other things that are in accordance with the values of the family business itself. This process is carried out long before the time for the next generation to be continued by leadership. There needs to be a well-designed system. With a systematic succession process, the next generation will be able to get sufficient transfer knowledge. Transfer of knowledge in family businesses through intergenerational learning will facilitate the next generation in the adaptation process to continue the previous leadership.*

**Keywords:** *Family Business, Knowledge Transfer, Intergenerational Learning, Succession.*

#### ABSTRAK

Proses suksesi generasi bisnis keluarga berikutnya menjadi fenomena yang menarik untuk dikembangkan bersama dengan proses adaptasi pengetahuan organisasi. Banyak kasus yang terjadi bahwa bisnis keluarga sering gagal dalam proses suksesinya. Transfer pengetahuan organisasi adalah proses yang sulit dalam suksesi kepemimpinan. Banyak faktor yang harus dipersiapkan terlebih dahulu agar usaha dapat mencapai keberlanjutan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam dengan beberapa generasi penerus bisnis keluarga di Yogyakarta yang skala bisnisnya relatif sama. Dengan menggunakan kriteria tertentu, peneliti melakukan pemilihan narasumber yang cocok untuk menjawab pertanyaan penelitian. Triangulasi sumber dan member check dilakukan untuk memastikan keabsahan data dari penelitian ini. Hasilnya, pembelajaran antargenerasi memiliki peran penting dalam proses suksesi kepemimpinan bisnis keluarga. Kemampuan manajemen perusahaan untuk mengumpulkan, mengontekstualisasikan dan mensintesis pengetahuan ini penuh dengan tantangan yang bermunculan di lingkungan bisnis mereka. Banyak aspek yang memang perlu dipersiapkan baik dari segi latar belakang dan pengalaman pendidikan, hubungan dalam keluarga, tinggi rendahnya tingkat kepercayaan dan nilai-nilai bersama yang terbukti, perencanaan dan kontrol kegiatan cenderung informal dan beberapa hal lain yang sesuai dengan nilai family business itu sendiri. Proses ini hendaknya dilakukan jauh sebelum waktu generasi penerus melanjutkan kepemimpinan. Perlu ada sistem yang merancanganya dengan baik. Dengan proses suksesi yang tersistem, maka generasi penerus akan mampu mendapatkan transfer pengetahuan yang

---

\*Korespondensi Penulis  
 E-mail: fr.desiana@usd.ac.id

cukup. Transfer pengetahuan dalam suksesi bisnis keluarga melalui pembelajaran antar generasi akan memudahkan generasi penerus dalam proses adaptasi untuk melanjutkan kepemimpinan sebelumnya.

**Kata Kunci:** Bisnis Keluarga, Pembelajaran Intergenerasional, Suksesi, Transfer Pengetahuan.

## PENDAHULUAN

Mempertahankan kepemilikan untuk generasi penerus dalam *family business*/ bisnis keluarga menjadi hal yang krusial untuk dikelola dan dipersiapkan setiap organisasi bisnis keluarga. Banyak data statistik yang dikutip secara luas menunjukkan bahwa 30 persen dari bisnis keluarga yang kepemilikan keluarganya bertahan hidup hanya sampai generasi kedua dan hanya sejumlah 15 persen saja yang kepemilikan keluarganya bertahan hidup generasi ketiga (Morris, Ne, & Williams, 1996). Jumlah ini terbilang cukup rendah sehingga memicu berbagai pemikiran dan pendekatan untuk organisasi dalam bisnis keluarga kaitannya untuk mempersiapkan generasi penerusnya melalui proses suksesi.

Pengetahuan, khususnya pengetahuan organisasi, menjadi elemen penting untuk proses transisi kepemimpinan perusahaan dalam kaitannya dengan suksesi dengan memahami pentingnya proses transfer pengetahuan yang dapat berkontribusi untuk pengembangan atau mempertahankan keunggulan kompetitif mereka (Chirico & Salvato, 2008). Pentingnya transfer pengetahuan kepada generasi penerus menjadi ini salah satu tolak ukur keberhasilan proses suksesi dalam sebuah *family business* (Alonso & Kok, 2018). Pembelajaran intergenerasional diharapkan dapat menjadi alat untuk proses eksplorasi kebutuhan masa transisi generasi penerus (Alonso & Kok, 2018). Perusahaan sebaiknya memfasilitasi pemahaman pembelajaran bagi generasi penerus pada masa transisi kepemimpinan. Generasi penerus dihadapkan pada kompleksitas dari lingkungan bisnis yang bergerak cepat untuk meningkatkan kecocokan kompetitif dan adaptasi strategis mereka dengan perusahaan sehingga dapat menciptakan perubahan dan mengarahkan pada kemampuan yang ada, atau cara-cara istimewa yang bergantung pada jalan dalam menjalankan bisnis (Chirico & Salvato, 2008).

Dengan secara langsung mengalami kompleksitas lingkungan bisnis perusahaan, pengetahuan organisasi akan terasa sebagai pengalaman yang relevan bagi pengembangan informasi mengenai perusahaan termasuk didalamnya perilaku dan sikap.

Hanya saja, kemampuan manajemen perusahaan untuk mengumpulkan, mengontekstualisasikan dan mensintesis pengetahuan ini penuh dengan tantangan yang bermunculan di lingkungan bisnis mereka (Alonso & Kok, 2018). Sejumlah faktor menjadi penentu kesuksesan masa transisi pada *family business*. Yang menjadi gap penelitian ini adalah banyak literatur yang memang sudah menyadari pentingnya suksesi kepemimpinan dalam keluarga dalam bisnis, namun belum ada upaya komprehensif dalam mengeksplorasi pemahaman fenomena ini dengan pendekatan pembelajaran intergenerasional (Zehrer & Leiß, 2019).

Beberapa karakteristik yang menarik dalam proses ini mengenai kesiapan generasi penerus baik dari segi latar belakang dan pengalaman pendidikan, hubungan dalam keluarga, tinggi rendahnya tingkat kepercayaan dan nilai-nilai bersama yang terbukti, perencanaan dan kontrol kegiatan cenderung informal dan beberapa hal lain yang sesuai dengan nilai *family business* itu sendiri (Morris et al., 1996). Lalu bagaimana sebaiknya proses transfer pengetahuan ini dilakukan melalui pembelajaran yang adaptif serta kapan waktu yang paling cocok penerapan ini dilakukan. Penelitian akan menghasilkan desain proses transfer pengetahuan pada *family business* untuk mencapai keberhasilan proses suksesi melalui pembelajaran intergenerasional yang akan menyiapkan kepemimpinan generasi penerus juga kesiapan bagi perusahaan itu sendiri.

## Proses Suksesi Kepemimpinan

Suksesi dalam perusahaan keluarga menggambarkan suatu dinamika kompleks yang mengarah pada implikasi transisi berbagai pihak yang terlibat. Calon generasi penerus mendapatkan peran spesifik selama proses suksesi sebagai sarana transfer pengetahuan dan nilai perusahaan secara luas (Morris et al., 1996). Proses transisi yang dialami langsung oleh generasi penerus ini media mereka dalam melakukan penyesuaian peran yang cenderung menuntut adanya korelasi dengan generasi terdahulu.

Perlu disadari bahwa kebanyakan bisnis keluarga sering mengalami emosi yang ambigu karena keduanya berada pada lingkungan bisnis dan keluarga yang bersamaan ketika menjalankan proses suksesi kepemimpinan (Zehrer & Leiß, 2019). Oleh karena itu, perlu adanya evaluasi yang jelas untuk menghindari adanya potensi konflik. Evaluasi proses suksesi memiliki peran yang cukup signifikan untuk melihat bagaimana kualitas pengalaman juga efektivitas suksesi yang dialami oleh generasi penerus untuk masa depan mereka juga bisnis keluarga itu sendiri. Kualitas proses suksesi ini adalah cerminan bagaimana anggota dapat secara

pribadi dan aktif terlibat mengalami seluruh proses dan peristiwa dalam organisasi, baik itu isu-isu seperti konflik, ketidakpercayaan, persaingan, dendam dan juga stress (Morris et al., 1996). Stres sering dihadapi generasi penerus pada tahapan *pre crisis* yang didalamnya menyangkut tiga aspek yaitu sumber daya yang tersedia, persepsi tertentu, dan keberhasilan suksesi yang berhubungan dengan tingkat stress (Zehrer & Leiß, 2019). Pada aspek faktor internal (penerimaan diri, pengetahuan, kemampuan adaptasi, komunikasi) dan faktor eksternal (dukungan sosial) dan jaringan. Pada aspek persepsi, pengalaman di masa lalu dan ekspektasi di masa depan penting untuk disepakati. Pada aspek keberhasilan suksesi yang berhubungan dengan tingkat stress adalah faktor individu (nilai, norma, emosi, kepercayaan, kecemburuan), dan faktor sistem (hubungan interpersonal, hidup yang seimbang, solusi keuangan)

Efektivitas lebih terkait dengan bagaimana orang lain menilai hasil transisi. Untuk itu diperlukan penilaian komprehensif mengenai faktor-faktor yang dapat membantu suatu pengukuran keberhasilan proses suksesi bisnis keluarga (Morris et al., 1996):

**Tabel 1. Kategori Umum Pengelolaan Proses Suksesi**

Tingkat Kesiapan Ahli Waris	Hubungan antara Anggota Keluarga dan Bisnis	Kegiatan perencanaan dan pengendalian
- Pendidikan formal;	- komunikasi;	- perencanaan suksesi;
- Pelatihan;	- kepercayaan;	- perencanaan pajak;
- Pengalaman kerja (di luar perusahaan);	- komitmen;	- penggunaan papan luar;
- posisi <i>entry-level</i> ;	- kesetiaan;	- penggunaan konsultan/ penasihat bisnis keluarga;
- tahun bekerja dalam perusahaan (dan / atau industri);	- kecacauan keluarga;	- pembentukan dewan keluarga.
- motivasi untuk bergabung dengan perusahaan;	- persaingan saudara;	
- persepsi diri tentang persiapan.	- kecemburuan / dendam; konflik;	
	- nilai-nilai dan tradisi bersama.	

Sumber: Morris et al, 1996

Tabel 1. kategori umum pengelolaan proses suksesi ini membagi menjadi tiga faktor yang memiliki konsentrasi penilaian

evaluasi calon generasi penerus yang berbeda. Kategori pertama mengenai tingkat kesiapan ahli waris ini perhatian proses evaluasi pada

perencanaan suksesi dan kegiatan kontrol lainnya dalam rangka menyiapkan ahli waris. Kategori kedua mengenai hubungan anggota keluarga dan bisnis, menaruh perhatian pada hubungan pribadi calon generasi penerus di dalam keluarga dan antara keluarga serta karyawan non-keluarga perusahaan. Perlu adanya kesepakatan bersama mengenai pentingnya nilai-nilai dan tradisi yang adil dan umum lintas generasi keluarga telah terjadi. Kategori ketiga mengenai kegiatan perencanaan dan pengendalian sejauh mana ahli waris memiliki keterampilan bisnis yang diperlukan, kemampuan manajerial, pengetahuan tentang operasi perusahaan, dan sikap kecenderungan untuk menangani jalannya bisnisnya (Morris et al., 1996).

### **Transfer Pengetahuan yang Adaptif dalam Family Business**

Proses suksesi sangat krusial peranannya dalam perjalanan sebuah organisasi. Bahkan didalam prosesnya, organisasi memerlukan suatu pendekatan yang tepat dan sesuai dengan budaya organisasi perusahaan. Menurut Alonso dan Kok (2018), suksesi perusahaan keluarga hendaknya mulai dengan adanya transfer pengetahuan organisasi sampai pada realisasi kompetitif dan komprehensif dalam sebuah perusahaan. Kenyataannya, transfer pengetahuan organisasi ini memang tidak mudah dan dibutuhkan kemampuan adaptasi yang tinggi bagi generasi penerus. Proses transfer pengetahuan pada generasi penerus hendaknya bersifat transferabilitas yaitu anggapan bahwa transferabilitas pengetahuan adalah signifikan, baik dari dalam perusahaan, maupun luar perusahaan. Misalnya, melalui transfer pengetahuan eksternal, perusahaan dapat memperoleh keahlian, yang secara positif dapat mempengaruhi proses atau produk mereka (Blome, Schoenherr, & Eckstein, 2014). Lebih jauh lagi bahwa transfer pengetahuan dapat masalah retensi pengetahuan. Dalam konteks family business, secara internal, kondisi ideal proses transfer pengetahuan dilakukan dalam kehidupan dan pekerjaan di perusahaan keluarga sejak usia dini memungkinkan anggota keluarga

memperoleh tingkat tinggi pengetahuan diam-diam (Alonso & Kok, 2018).

Konsep yang matang mengenai pengetahuan akan menjadi sumber daya dasar dan bekal mereka meningkatkan kapabilitasnya hingga nantinya memiliki kemampuan memformulasikan pengetahuan menjadi keputusan bijak bagi perusahaan. Hal ini secara jangka panjang dapat sebagai antisipasi dan proses adaptif pengembangan perusahaan hingga nantinya berimplikasi pada peningkatan keunggulan kompetitif perusahaan itu sendiri. Pengetahuan dapat juga digambarkan sebagai sumber daya berharga dapat membantu perusahaan memperoleh diferensiasi kompetitif (Blome et al., 2014).

Pengetahuan memenuhi aspek kelayakan yang kompleks sehingga dapat disesuaikan nantinya dalam penerapan yang produktif diberbagai situasi aktivitas. Bahwa input kritis dalam produksi dan sumber nilai utama adalah pengetahuan (Alonso & Kok, 2018). Menciptakan budaya berorientasi pada pengetahuan membutuhkan pemahaman tentang pengelolaan pengetahuan secara strategis. Hal ini penting untuk dilakukan dalam kegiatan harian yang relevan dalam proses suksesi generasi penerus (Zehrer & Leiß, 2019).

Beberapa literatur menyarankan bahwa fenomena transfer pengetahuan ini hendaknya dilakukan secara bertahap dan dialami langsung oleh generasi penerus melalui pengalaman secara langsung. Transfer pengetahuan dilakukan melalui pengalaman-pengalaman (Boyd & Royer, 2012) berikut ini:

1. *Idiosyncratic*: merasakan pengalaman langsung mengenai pengetahuan khusus yang mendetail tentang organisasi bahkan peristiwa tertentu yang tidak dapat diformalkan
2. Pengalaman mempelajari ilmu tertentu yang dialami yang berhubungan dengan kemampuan dan keterampilan untuk menunjang kepentingan organisasi nantinya.

3. Pengalaman langsung yang berhubungan dengan jaringan. Hal ini cukup krusial untuk sebuah perusahaan keluarga karena biasanya, perusahaan keluarga memiliki jaringan yang berkontribusi positif lebih banyak pengembangan pengetahuan (Basly, 2007; Boyd & Royer, 2012)

Pembelajaran dalam proses suksesi yang dilakukan secara langsung ini dalam rangka memantapkan pengetahuan organisasi. Transfer pengetahuan yang dilakukan secara langsung melalui pengalaman akan meningkatkan aspek kognitif, afektif juga psikomotorik dari generasi penerus sehingga nantinya akan memberikan dampak positif bagi masa depan perusahaan. Pembelajaran ini akan menjadi lebih ringan bila dilakukan dengan pembelajaran yang adaptif.

Pembelajaran adaptif, pada dasarnya secara aktif melibatkan pembelajar dalam mencari solusi secara langsung dan segera memberi respon untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan mereka. Pembelajar dalam konteks ini adalah generasi penerus dalam proses suksesi sebuah organisasi. Pembelajaran adaptif, dapat dikelola secara terstruktur maupun informal yang dilakukan individu maupun dalam sebuah grup fungsional tertentu (Alonso & Kok, 2018). Pembelajaran adaptif ini hendaknya dilakukan berkelanjutan untuk menghindari kemungkinan terjadinya masalah di masa depan. Kegiatan antisipatif ini hendaknya mampu mengidentifikasi berbagai peristiwa yang memicu generasi penerus untuk menyiapkan berbagai strategi yang terbaik untuk masa depan bisnis mereka (Alonso & Kok, 2018). Organisasi atau dalam hal ini adalah family business akan berubah fungsi menjadi laboratorium pembelajaran generasi penerus yang mengalami permasalahan nyata kemudian memecahkannya.

Tidak masalah ketika seorang generasi penerus fokus pada spesialisasi pengetahuan tertentu yang dianggapnya penting untuk dipelajari secara mendalam selama proses suksesi. Situasi ini yang kemudian disebut sebagai kapasitas untuk agregasi yaitu agregasi pengetahuan, yang mencakup

kemampuan individu untuk menambah pengetahuan baru ke pengetahuan yang sudah diperoleh. Dalam proses penyerapan pengetahuan ini agar dilakukan secara efisien dan signifikan dalam ditingkatkan pengetahuan yang dapat diartikulasikan melalui bahasa umum, untuk misalnya, melalui statistik dan teknologi informasi, yang mewakili eksplisit pengetahuan. Bahkan lebih lanjut bahwa potensi pengetahuan masa lalu generasi penerus akan secara tidak langsung berelaborasi dengan organisasi bisnis keluarga dalam hal penciptaan dan penangkapan nilai (Alonso & Kok, 2018). Pengetahuan yang melalui proses transfer yang baik dapat memberikan peluang dan perspektif baru untuk memastikan keberlanjutan bisnis keluarga (Zehrer dan Leiß, 2019)

### **Pembelajaran Intergenerasional**

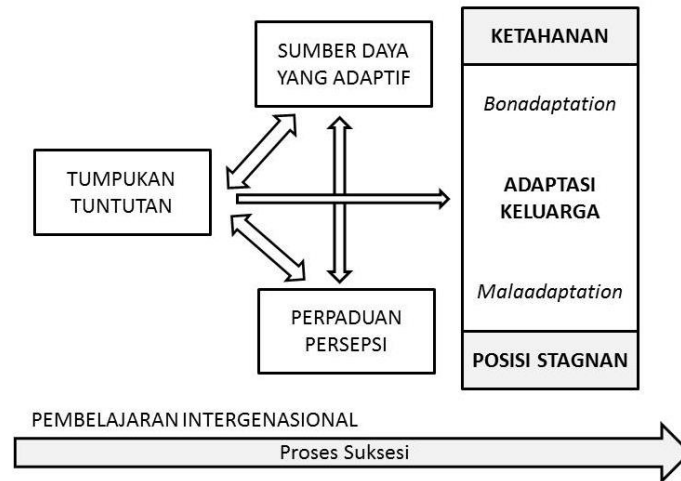
Menurut Zehrer dan Leiß (2019), banyak literatur yang mengeksplorasi suksesi kepemimpinan dalam keluarga dalam bisnis, namun belum ada upaya yang dilakukan untuk memahami fenomena dengan menggunakan pendekatan pembelajaran intergenerasional. Hendaknya antar generasi saling mempengaruhi perilaku satu sama lain sehingga tercipta hubungan bisnis yang berkelanjutan secara proaktif. Kolaborasi memainkan peran untuk meneruskan pengetahuan dan keterampilan bisnis yang berguna untuk masa depan bisnis keluarga.

Kadang pendekatan pembelajaran intergenerasional berdasarkan pada tumpukan permintaan, sumber daya adaptif dan persepsi sumber adaptasi keluarga. Selain itu, kekuatan narasi untuk mencerminkan peristiwa masa lalu dan memproyeksikan masa depan tampaknya ke titik masa depan (Zehrer dan Leiß, 2019). Generasi penerus perlu menyadari bahwa tradisi dan nilai-nilai keluarga memengaruhi dan merangsang perilaku individu. Agar pembelajaran semacam itu terjadi, pengusaha memerlukan waktu untuk mengidentifikasi beberapa kompetensi penting yang didalamnya termasuk juga kemampuan untuk bercermin pada peristiwa dan strategi masa lalu, mengenali kesalahan, belajar tidak hanya dari

tindakan tetapi juga dari hubungan (Zehrer dan Leiß, 2019).

Menurut Zehrer dan Leiß (2019) pembelajaran intergenerasional dalam proses suksesi kepemimpinan tidak semata transisi dari yang lebih tua ke generasi yang lebih muda, namun juga dalam konteks interaksi

sosial yang berlangsung ketika anggota keluarga dari generasi mana pun terlibat satu dengan lainnya. Beberapa aspek menonjol dalam proses pembelajaran intergenerasional digambarkan Zehrer dan Leiß (2019) melalui 3 aspek utama interaksi yaitu tumpukan tuntutan, sumber daya yang adaptif, dan persepsi.



**Gambar 1. Model Pembelajaran Intergenerasional dalam Proses Suksesi**  
**Sumber: Zehrer dan Leiß, 2019**

Gambar 1. model pembelajaran intergenerasional dalam proses suksesi ini menyadari bahwa pembelajaran dan ketahanan adalah ciri-ciri utama keluarga dalam bisnis dan berhubungan dengan kombinasi faktor internal dan eksternal. Melalui pembelajaran intergenerasional, keluarga dapat memajukan pemahaman mereka tentang pembelajaran antargenerasi dan mengembangkan ketahanan selama suksesi kepemimpinan keluarga termasuk di dalamnya adalah menghindari kemungkinan terjadinya konflik. Sumber daya yang adaptif mencakup di dalamnya yaitu faktor internal seperti transfer pengetahuan, perencanaan kehidupan, membagikan visi dan tujuan, peran komunikasi, struktur dan tanggung jawab, juga faktor eksternal seperti pendampingan, mediasi dan pelatihan. Perpaduan persepsi fokus pada pandangan beragam perspektif disepakati untuk mencari kesamaan yang bisa dipahami bersama.

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam ke

beberapa generasi penerus pada bisnis keluarga. Pemilihan narasumber menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria sebagai berikut:

1. Generasi penerus *family business* yang sudah aktif dalam pengelolaan usahanya dan sedang dalam masa transisi kepemimpinan.
2. Skala usaha termasuk dalam usaha menengah yang ditentukan berdasarkan karakteristik UMKM dan Usaha Besar yang diatur oleh LIPI dan Bank Indonesia tahun 2015 dilihat dari besar omset, besar aset, legalitas usaha, manajemen organisasi yang baik dan manajemen keuangan yang tersistem.
3. Lokasi usaha di Yogyakarta dan sekitarnya.

Subjek dalam penelitian ini adalah generasi penerus *family business* yang sudah aktif dalam pengelolaan usahanya dan sedang dalam masa transisi kepemimpinan. Objek penelitian ini adalah pengalaman generasi penerus pada proses suksesi yang mereka alami, serta proses pembelajaran

intergenerasional yang secara langsung mereka rasakan di family business mereka.

Dalam rangka memastikan keabsahan data penelitian, peneliti menggunakan triangulasi sumber dan member check. Triangulasi sumber dilakukan dengan memberikan pertanyaan yang relatif sama secara berulang kepada beberapa narasumber sehingga mendapatkan jawaban yang kecenderungan memiliki karakteristik yang kurang lebih sama untuk fenomena tertentu. Selesai melakukan reduksi data, peneliti kemudian memastikan kebenaran persepsinya kepada narasumber secara langsung untuk menggenapi proses *member check* yang dalam keabsahan data.

Data yang telah dikumpulkan, direduksi kemudian disimpulkan menjadi suatu desain proses pembelajaran intergenasional family business yang dilengkapi saran waktu yang paling cocok penerapannya dilakukan. Proses penarikan kesimpulan dalam penelitian ini dilakukan dengan model deduksi. Model deduksi ini menggunakan teori sebagai alat penelitian kemudian menemukan masalah, membangun dugaan sementara, melakukan pengamatan ke lapangan yang kemudian dilanjutkan dengan melakukan pengujian data (Bungin, 2012:24). Proses analisis data dilakukan dengan tahapan yaitu proses pengumpulan data dengan wawancara mendalam, hasil wawancara direduksi data, membandingkan hasil reduksi data untuk mencari benang merah dan kesamaan demi mencapai keabsahan data, tahap akhir dilakukan dengan interpretasi data dan kesimpulan untuk menjawab rumusan masalah penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses suksesi menjadi salah satu fase yang memiliki peran penting bagi sebuah keberlanjutan usaha. Banyak yang perlu dipersiapkan generasi penerus pada proses

suksesi ini agar transfer pengetahuan sungguh-sungguh menjalani tambahan *insight* bagi generasi penerus di masa yang akan datang. Adapun narasumber penelitian ini adalah 7 generasi penerus dari perusahaan keluarga yang sudah berperan aktif dalam usaha mereka serta menduduki posisi krusial diperusahaan setidaknya sebagai wakil direktur serta telah memenuhi kriteria yang ditentukan sebelumnya (kode narasumber: BK 1, BK 2, BK 3, BK 4, BK 5, BK 6, BK7). Wawancara mendalam dilakukan pada 7 narasumber berasal dari generasi kedua bisnis keluarga yang sudah aktif dalam pengelolaan usahanya dan sedang dalam masa transisi kepemimpinan yang lokasi berada di Yogyakarta dengan skala usaha dilihat dari besar omset, besar aset, legalitas usaha, manajemen organisasi yang baik dan manajemen keuangan yang tersistem.

### Proses Suksesi sebagai Media Pembelajaran Generasi Penerus

Proses suksesi kepemimpinan ini memainkan peran penting untuk mempertahankan kelanjutan bisnis lintas generasi (Zehrer & Leiß, 2019) untuk itulah proses adaptasi dalam suksesi ini perlu untuk terus dikembangkan. Setiap bisnis keluarga pasti memiliki pola tersendiri yang unik untuk menyukseskan proses perpindahan peran kepemimpinan ini. Proses suksesi kepemimpinan perlu juga untuk dievaluasi untuk melihat bagaimana kualitas pengalaman generasi dan efektivitas suksesi yang dialami untuk masa depan mereka (Morris et al., 1996).

Tabel 2. Pernyataan Narasumber Mengenai Tingkat Kesiapan Generasi Penerus

Perusahaan	Pernyataan Narasumber
<b>Tingkat Kesiapan Generasi Penerus</b>	
• BK 1	<p>“...papa saya direktur utama yang membawahi beberapa direktur ... Posisi saya dibawahnya, yaitu sebagai wakil direktur operasional sesuai minat saya..”</p> <p>“saya S1 Teknik Industri di US., kemudian S2 nya Global Business di UK...Papa bilang ke saya kalau pendidikan formal itu penting... papa bisa paham semua tentang bisnis itu lama banget...sedangkan dengan pendidikan, teori kan sudah diberikan di awal tinggal nanti bisa implikasikan tidak ke perusahaan?harapannya fase trial and error lebih sedikit dibanding papa..”</p>
• BK 2	<p>“Pertama kali masuk ke bisnis ini, saya menjadi direktur utama karena papa sakit dan pada akhirnya meninggal...”</p> <p>“saya sekolah di Australia lanjut sekolah bahasa di China, namun ketika di China saya disuruh pulang karena papa mama sudah tidak sanggup mengikuti tren perkembangan bisnis mereka..”</p>
• BK 3	<p>“pertama kali masuk, jadi manajer operasional dan marketing, dulu belum ada sama sekali divisi marketing, jadi aku minta orang HRD cari marketing yang aku latih sendiri STP dan 4P”</p> <p>“aku sekolah di Taiwan, baru lulus 2017 lalu dan sempet kerja disana..pulang Indonesia karena Papa mau beli mesin dari Cina jadi butuh aku untuk mediasi bisnisnya..”</p>
• BK 4	<p>“saya dan papa jadi direktur untuk produk kacanya papa..”</p> <p>“Saya kuliah S1 di Singapura”</p>
• BK 5	<p>“officially saya direktur marketing di usaha mama saya ini. Tapi saya dipercaya mama handle secara khusus hotel dan restonya yang ada di daerah Borobudur..”</p> <p>“iya, lulus S1 saya sempat kerja dulu sebentar di Jakarta untuk melihat persepsi bisnis di luar usaha mama”</p>
• BK 6	<p>“aku ga tahu dunia bisnis sama sekali, tapi aku mulai dengan mengurus hal hal dasar di toko dan pelan pelan membenahi..tentu koordinasi sama mama juga”</p> <p>“Mama bebaskan ambil jurusan yang saya suka, yaitu arsitek”</p>
• BK 7	<p>“Aku masuk usaha ini sebagai owner atas resto. Jadi usaha ini kan sebetulnya berupa grup yang didalamnya ada usaha butik, toko oleh-oleh, beberapa resto, juga penginapan. Nah aku dipercaya oleh Bapak untuk jadi owner salah satu restonya.”</p> <p>“Aku sempat kuliah sih, tapi tidak selesai..hehe”</p>

Sumber: data diolah, 2019

Dalam proses suksesi, generasi penerus menyiapkan diri agar nantinya dinyatakan siap meneruskan kepemimpinan generasi sebelumnya. Bagi orangtua, pendidikan formal dipandang penting untuk modal kesiapan pribadi anaknya dimasa depan ketika memimpin sebuah perusahaan. Pengalaman dan peningkatan ketrampilan menurut BK1, BK2, BK6 dan BK7 dapat dilakukan secara langsung di bisnis mereka, namun BK3 dan BK5 memiliki persepsi

bahwa generasi penerus perlu memiliki pengalaman lain diluar bisnis keluarga yang akan mereka teruskan nanti.

Setiap bisnis keluarga pasti memiliki perbedaan cara pandang dalam mengelola proses suksesinya (Campbell, Heriot, & Welsh, 2007). Bisnis keluarga memiliki pendekatan yang berbeda terkait dengan posisi *entry-level* generasi penerus. Akan menimbulkan kenyamanan dan mengurangi timbulnya rasa stress ketika generasi penerus



menempati posisi yang mereka ahli dan sesuai dengan passion mereka seperti pengalaman BK1 dan BK3. Bukan berarti bahwa ketika memasuki *entry-level* yang tidak sesuai passion maka generasi penerus akan gagal. Seperti BK2 dan BK6, walaupun ada keterpaksaan di awalnya, mereka tetap berusaha menyiapkan diri dan bertahan dalam proses suksesi ini, karena menurut Morris et

al (1996) prinsipnya kualitas proses suksesi ini akan berhasil ketika anggota dapat secara pribadi dan aktif terlibat mengalami seluruh proses dan peristiwa dalam organisasi, baik itu isu-isu seperti konflik, ketidakpercayaan, persaingan, dendam dan juga stress sampai akhirnya melewatinya untuk siap menjadi pemimpin.

**Tabel 3. Pernyataan Narasumber Mengenai Hubungan Keluarga dan Bisnis**

Perusahaan	Pernyataan Narasumber
<b>Hubungan Anggota Keluarga dan Bisnis</b>	
• BK 1	<p>“Adik saya ditempatkan sebagai wakil direktur pemasaran sesuai minatnya”</p> <p>“Papa itu penuh komitmen dan selalu berkomunikasi dengan baik dengan saya dan adik, sehingga kami jarang konflik. Sebenarnya kepemimpinannya itu agak keras, namun agak kerasnya itu memberikan alasan gitu..”</p>
• BK 2	<p>“..setelah lulus kuliah, adik saya yang terakhir membantu pengelolaan toko terutama bagian fotografi karena saya fokus pengembangan digital printing yang ilmunya sangat beda. Beruntung saya dan adik saling percaya dan tidak konflik...”</p>
• BK 3	<p>“Aku punya satu kakak perempuan tapi tidak mau ikut di usaha yang papa rintis. Justru suami kakakku itu yang banyak aktif diusaha papa handle HRD..karena pembagian sudah jelas, komunikasi baik, kami tidak pernah merasa ada konflik”</p>
• BK 4	<p>“saya itu sering sependapat sama papa di banding papa ke koko. Itu sebabnya, saya dikasih produk kaca yang dirintis papa sejak pertama. Koko produk alumunium supaya tidak konflik katanya.”</p> <p>“papa itu percaya dan selalu mendukung keputusan saya.., ya tapi harus dijelaskan juga alasan-alasannya”</p>
• BK 5	<p>“bisa dibilang komunikasi bisnis keluarga kami itu baik...sejak SD, mama dan papa selalu ajak diskusi kondisi usaha kami. Bahkan usaha konstruksi papa kan sempat jatuh dan bangkrut waktu itu..”</p>
• BK 6	<p>“kadang suka sulit komunikasi sama mama, jadi papa kadang menengahi kami. Aku biasanya cerita sama papa dulu baru deh masukan papa aku sampaikan ke mama juga..”</p>
• BK 7	<p>“sudah full aku handle usaha resto ini sendiri, hanya hal krusial saja Bapak masih aku tanya soal masukannya. Kasian kalau terlalu sering minta pertimbangan, bapak sudah berkurang kesehatannya”</p>

Sumber: data diolah, 2019

Kepercayaan, komitmen dan kesetiaan menjadi salah satu hal ukuran yang penting untuk menjaga hubungan antar anggota keluarga dan bisnis. Hubungan yang baik akan memungkinkan generasi sebelumnya mengirimkan nilai-nilai dan tradisi bersama yang dihidupi di bisnis keluarga mereka.

Sering kali dihadapi adanya konflik, kekacauan keluarga, kecemburuan dan persaingan saudara ketika sejak awal

komunikasi yang dilakukan kurang baik. Seperti yang dialami oleh BK1, BK3, BK4, dan BK7; sejak pertama mereka masuk ke usaha orangtua mereka, telah terjadi pembagian usaha yang jelas diantara mereka sehingga satu sama lain secara sistem terhindar dari terjadinya konflik. Konflik antara keluarga dan pekerjaan menjadi sangat sensitif terhadap perubahan selama proses suksesi (Gabriel & Bitsch, 2019). Ketika

memang menyadari adanya kondisi komunikasi yang kurang baik sehingga terjadi

konflik, dimungkinkan untuk mempunyai mediator yang juga anggota keluarga.

Tabel 4. Pernyataan Narasumber Mengenai Perencanaan dan Pengendalian

Perusahaan	Pernyataan Narasumber
<b>Kegiatan Perencanaan dan Pengendalian</b>	
• BK 1	<i>“Sejak kuliah saya sudah sedikit membantu proses sederhana perusahaan, baru setelah lulus saya full handle proses bisnisnya. Kepemilikan usaha disini, ada yang profesional ada juga yang pemegang saham. Pemegang saham adalah keluarga”</i>
• BK 2	<i>“Prinsip papa mama yaitu selama anaknya sekolah, maka mereka tidak boleh ikut dalam proses bisnis keluarga supaya fokus. Namun kelemahannya saya jadi kurang waktu belajar ke papa karena sudah meninggal..”</i>
• BK 3	<i>“tidak ada perencanaan khusus, semua berjalan mengalir saja”</i>
• BK 4	<i>“langsung masuk ke bisnis sih..proses suksesinya sambil jalan. Reputya memang karyawan masih banyak yg kurang respect sama saya karena mungkin masih menganggap bocah..”</i>
• BK 5	<i>“karena adik saya agak unik, dia disuruh milih usaha yang mau dijalaninya.. Ya furniture itu.. kalau saya dipercaya mama handle secara khusus hotel dan restonya yang ada di daerah Borobudur..”</i> <i>“ bisa dibilang proses suksesi sudah dilakukan sejak saya sekolah bahkan SD, baik di rumah maupun di kantor dengan membantu kegiatan-kegiatan sederhana yang mampu saya bantu..”</i>
• BK 6	<i>“lulus kuliah aku diminta mama handle usaha bareng mama, terus papa itu semacam penasihat dan mediator kami”</i>
• BK 7	<i>“Sejak tidak sekolah lagi, kakakku, aku dan adikku sudah dibagi-bagi kepemilikannya..dan peran Bapak sebagai pengawas..”</i>

Sumber: data diolah, 2019

Hendaknya suksesi ini dilakukan secara terencana baik dari segi pelaksanaannya, maupun juga waktu yang pas untuk memulai proses ini supaya tidak terlambat. Keterlambatan waktu pada area bisnis yang terkena dampak di perusahaan yang dikelola keluarga untuk pertama kalinya (Gabriel & Bitsch, 2019). Beberapa bisnis keluarga menganggap bahwa suksesi itu adalah proses alami yang akan mau tidak mau dialami generasi penerus nantinya seperti BK3, BK4, dan BK7. Di sisi lain, BK1, BK2, dan BK6 memandang waktu yang tepat untuk terjun dalam bisnis adalah ketika sudah selesai menempuh pendidikan formal. Bagi beberapa kebutuhan organisasi, penentuan waktu ini krusial sebagai masa-masa mereka mempelajari seluruh pola bisnis keluarga mereka. Salah satunya pengalaman BK2 yang merasa kekurangan waktu belajar ke generasi sebelumnya karena orangtuanya meninggal

tidak lama setelah BK2 masuk dalam proses suksesi ini.

Hal menarik lainnya bahwa BK5 menyadari pola pikir bisnis sudah secara kontinu diasah kedua orangtuanya sejak kecil. Perencanaan suksesi ini bahkan selalu dibicarakan dengan jujur di atas meja ketika mereka makan bersama. Efek dinamis dari suksesi intra-keluarga di beberapa area bisnis di perusahaan yang dikelola keluarga ini secara tidak langsung mengidentifikasi prinsip kunci yang terkait dengan suksesi intra keluarga (Gabriel & Bitsch, 2019).

### **Pembelajaran Intergenerasional sebagai Media Transfer Pengetahuan**

Transfer pengetahuan bukan fase yang mudah dilalui. Banyak faktor yang menentukan keberhasilannya. Pembelajaran intergenerasional salah satu solusi untuk mempermudah tercapainya keberhasilan

sukseksi kepemimpinan dalam proses sebelumnya (Alonso & Kok, 2018). adaptasinya meneruskan kepemimpinan

**Tabel 5. Pernyataan Narasumber Mengenai Transfer Pengetahuan**

Perusahaan	Pernyataan Narasumber
<b>Transfer Pengetahuan</b>	
• BK 1	<i>“secara formal, saya banyak belajar melalui pertemuan rutin rapat pemegang saham setiap 6 bulan sekali. Papa juga sering mengajak saya untuk berelasi dengan jejaring bisnisnya. Jadi saya banyak kenal juga temen-temennya..”</i>
• BK 2	<i>“karena beliau meninggal sehingga saya merasa bimbingan intensif yang diberikan kepada saya kurang, terutama perihal jaringan. Beliau sangat hebat jejaring bisnis namun saya belum sempat belajar banyak dari beliau”</i>
• BK 3	<i>“saya diarahkan untuk mengasah kemampuan saya dalam hal baking juga. Karena usaha kami memang dibidang baking. Mama memberi tips tips dalam mengembangkan produk baru.. “</i>
• BK 4	<i>“nah, kalau ilmu bisnis saya kan bisa karena memang di kampus dulu belajar itu tinggal disesuaikan dengan usaha papa. Nah, kalau ilmu pertukangan, pembangunan, dan arsitek ini yang saya nol. Ketrampilan itu saya pelajari sambil jalan dan kayaknya butuh orang kepercayaan untuk mendukung kelemahan saya ini..”</i>
• BK 5	<i>“mama sering ajak saya ke relasi-relasinya sejak saya masih SD, jadi saya senang berjejaring itu ya dari mama. Banyak banget ilmu yang saya dapat dari mama termasuk ketrampilan mengembangkan asesoris perak yang di kombinasikan untuk berbagai acara”</i>
• BK 6	<i>“banyak yang harus aku pelajari dari mama, mulai dari alur bisnis usaha mama sampai ke kemampuan mama dalam mengelola karyawannya, kadang aku ga sepaham sih. Hehe..”</i>
• BK 7	<i>“Bapak itu orangnya baik banget, menjadikan karyawan sebagai saudaranya. Hal ini yang aku jadikan dasar untuk membangun relasi ke karyawan maupun jejaring bisnis lainnya”</i>

Sumber: data diolah, 2019

Banyak media yang mampu dipakai untuk melakukan transfer pengetahuan kepada generasi penerus, baik secara formal maupun informal. Secara formal, generasi penerus dapat secara aktif mengikuti pertemuan-pertemuan organisasi/pemegang saham untuk melihat kondisi usaha dan bagaimana pendekatan yang diambil untuk kasus-kasus tertentu. Sebagian besar bisnis keluarga menempatkan owner sebagai pencetus nilai dan budaya organisasinya, sehingga generasi penerus baik secara formal dan informal perlu mempelajarinya. Potensi pengetahuan masa lalu generasi penerus akan secara tidak langsung berelaborasi dengan organisasi bisnis keluarga dalam hal penciptaan dan penangkapan nilai generasi sebelumnya (Alonso & Kok, 2018). Bisnis

yang sukses akan saling menemukan di nada yang sama untuk memajukan usahanya dengan pola desain kinerja yang efektif bagi organisasi di masa depan (Sonfield & Lussier, 2008).

Diluar transfer pengetahuan dan ketrampilan yang formal dan informal, ada satu lagi kemampuan yang penting untuk ditularkan ke generasi penerus yaitu kemampuan berjejaring. Jejaring itu bukan perkara kemampuan kognitif yang bisa dihafalkan, namun melalui pengalaman langsung, kemampuan ini dapat terasah. Hal ini penting untuk masa depan organisasi. BK2 merasa bahwa hal yang paling disesalinya adalah kurangnya waktu untuk mengalami langsung berjejaring dengan relasi orangtuanya.

**Tabel 6. Pernyataan Narasumber Mengenai Pembelajaran Intergenerasional**

Perusahaan	Pernyataan Narasumber
<b>Pembelajaran Intergenerasional</b>	
• BK 1	<i>“Peran yang paling berat adalah adanya tuntutan menjalankan peran papa untuk mengawasi seluruh kegiatan operasional Mall misalnya. Berat sih, kan saya perempuan, jadi kadang menjalankan peran yang mirip sekali dengan papa itu tidak gampang. Saya berusaha mengelola sumber daya yang disekitar saya untuk mengakali itu seperti punya orang kepercayaan gitu...”</i>
• BK 2	<i>“Pada masa pertama saya menjadi direktur, itu adalah fase terberat dalam hidup saya. Papa meninggal, dan begitu banyak tuntutan bisnis yang harus saya jalani tanpa tahu detail bagaimana sebenarnya posisi perusahaan. sampai kini pun saya masih berjuang mempertahankan posisi usaha kami..”</i>
• BK 3	<i>“tidak ada tuntutan khusus karena direktur utama masih tetap papa. Namun papa dan mama selalu menceritakan bagaimana memanfaatkan sumber daya terbatas perusahaan dan mengatasi kemungkinan masalah di masa berdasar pengalaman mereka.. “</i>
• BK 4	<i>“kadang menyatukan perspektif papa, karyawan dan saya sendiri itu sulit. Ya itu proses sih ya. Tuntutan terasa berat pada waktu pertama masuk ke bisnis papa bareng dengan tax amnesty, banyak proyek yang pending sehingga arus kas tidak lancar padahal banyak tagihan. Ini berat banget rasanya. Tapi sudah terlewati..”</i>
• BK 5	<i>“seluruh proses ini berjalan mengalir sejak saya kecil sehingga saya merasa enjoy dengan prosesnya dan tidak merasa banyak tuntutan. Saya sudah terbiasa dengan proses bisnis mama saya.”</i>
• BK 6	<i>“beruntung aku masih didampingi papa dan mama, jadi rasanya tidak terlalu berat tanggungjawab ini aku jalani. Dengan sumber daya terbatas yang ada, aku juga sadar kalau aku harus bisa mempertahankan usaha mama ini”</i>
• BK 7	<i>“usaha yang dijalani Bapak selama ini tidak dilakukan berdasarkan ambisi profit, namun bagaimana menghidupi usahanya menjadi bagian dari kehidupan kita. Jadi dengan keterbatasan sumber daya pun bapak tetap bisa bertahan mengembangkan usahanya”</i>

Sumber: data diolah, 2019

Pembelajaran intergenerasional dapat dilakukan sebagai landasan ketahanan yang dikembangkan antara generasi pendahulu dan generasi penerus melalui pembelajaran antar generasi selama kepemimpinan keluarga suksesi dalam bisnis. Berbagai tuntutan yang mungkin dialami generasi penerus pada tahun pertama mereka menjalani proses suksesi, seperti yang dialami BK1, BK2, dan BK4. Untuk itu, pendampingan yang dilakukan generasi sebelumnya dalam masa suksesi inilah bentuk pembelajaran internegarasional. Dengan menjalani proses inilah parameter penilaian keberhasilan generasi penerus

melakukan proses suksesi (Zehrer & Leiß, 2019).

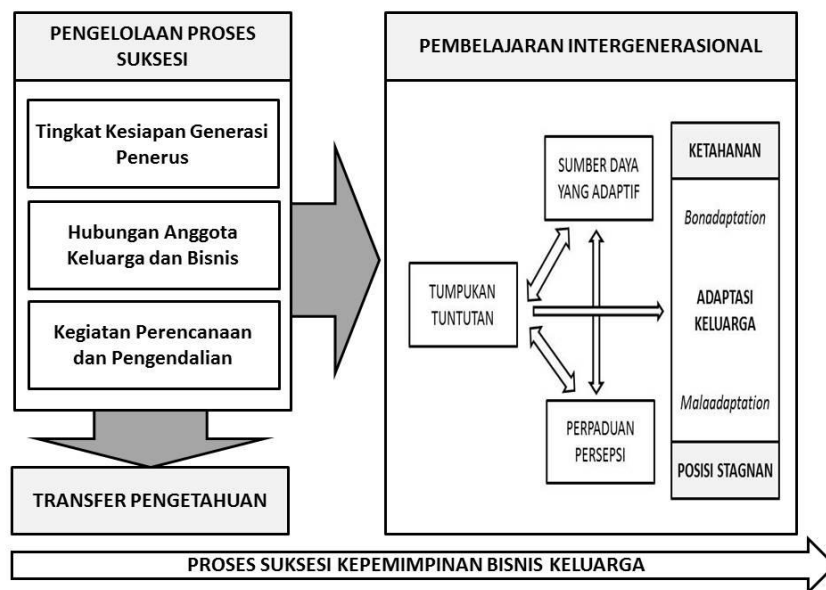
Dalam pembelajaran intergenerasional, peran generasi sebelumnya akan memudahkan dan mempercepat proses belajar aplikatif generasi penerus. Bahkan BK3, BK5, BK6, dan BK7 merasa terbantu hingga mampu bertahan dalam beratnya fase awal peran mereka dalam bisnis keluarga.

Antar generasi perlu saling mempengaruhi perilaku satu sama lain sehingga tercipta hubungan bisnis yang berkelanjutan secara proaktif. Kolaborasi memainkan peran untuk meneruskan pengetahuan dan keterampilan bisnis yang

berguna untuk masa depan bisnis keluarga. Kerangka kerja berbasis sumberdaya yang adaptif ini menunjukkan bagaimana sebuah bisnis keluarga dijalankan dengan baik melalui hubungan antar generasinya (Campbell et al., 2007).

Proses suksesi kepemimpinan ini memainkan peran penting untuk mempertahankan kelanjutan bisnis lintas generasi (Zehrer & Leiß, 2019). Untuk menghindari kemungkinan resiko yang terjadi, bisnis keluarga perlu mempersiapkan

calon generasi penerus berikutnya dengan mengambil alih peran kepemimpinan dengan mengolah, mengembangkan, dan meningkatkan pengetahuan mereka (Zehrer & Leiß, 2019). Untuk itu, berikut ini adalah usulan desain proses transfer pengetahuan pada bisnis keluarga untuk mencapai keberhasilan proses suksesi melalui pembelajaran intergenerasional yang akan menyiapkan kepemimpinan generasi penerus juga kesiapan bagi perusahaan itu sendiri.



**Gambar 2. Desain Transfer Pengetahuan dalam Proses Suksesi melalui Pembelajaran Intergenerasional**

Kesuksesan proses suksesi kepemimpinan bisnis keluarga dilakukan dengan desain pengelolaan proses suksesi yang mencakup menyiapkan tingkat kesiapan generasi penerus, mengelola hubungan anggota keluarga dengan bisnis, dan membuat perencanaan serta pengendalian agar tidak terjadi konflik organisasi. Dalam prosesnya, transfer pengetahuan disalurkan melalui desain formal maupun informal yang mencakup didalamnya kemampuan berelasi dengan jejaring bisnis. Hal ini akan semakin mudah tercapai bila dilakukan dengan konsep pembelajaran intergenerasional dengan generasi terdahulu sebagai pendamping proses pengelolaan sumber daya adaptif, penyelesaian tumpukan tuntutan hingga perpaduan berbagai persepsi yang mengusung nilai dan budaya organisasi yang saling

berelaborasi. Hal ini akan menghasilkan suatu ketahanan dalam beradaptasi dengan bisnis keluarga baik kini maupun masa yang akan datang.

### SIMPULAN

Pembelajaran intergenerasional akan melancarkan ketercapaian dari kesuksesan proses suksesi generasi penerus pada bisnis keluarga. Transfer pengetahuan dalam suksesi bisnis keluarga yang dilakukan melalui pembelajaran intergenerasional akan mempermudah generasi penerus dalam proses adaptasinya meneruskan kepemimpinan sebelumnya.

Implikasi teoritis yang direkomendasikan atas hasil penelitian ini menyempurnakan pendapat Zehrer dan Leiß (2019) mengenai pentingnya eksplorasi

suksesi kepemimpinan dalam keluarga dalam bisnis yang belum ada upaya komprehensif untuk memahami fenomena dengan menggunakan pendekatan pembelajaran intergenerasional. Desain proses suksesi sebaiknya diawali dengan menyiapkan seluruh kebutuhan dalam pengelolaan proses suksesi. Hal ini mencakup menyiapkan tingkat kesiapan generasi penerus, mengelola hubungan anggota keluarga dengan bisnis, dan membuat perencanaan serta pengendalian agar tidak terjadi konflik organisasi. Kekacauan emosional mungkin saja mendorong adanya potensi konflik yang memberikan konsekuensi untuk semua pihak baik individu, keluarga dan bisnis keluarga itu sendiri.

Implikasi praktis dalam perusahaan keluarga mengharuskan adanya transfer pengetahuan disalurkan melalui desain formal maupun informal dilakukan secara kontinu kepada generasi penerus. Tidak lupa juga kemampuan berelasi dengan jejaring bisnis. Konsep pembelajaran intergenerasional yang menjadikan generasi terdahulu sebagai pendamping proses pengelolaan sumber daya adaptif, penyelesaian tumpukan tuntutan hingga perpaduan berbagai persepsi yang mengusung nilai dan budaya organisasi yang saling berelaborasi. Hal ini akan menghasilkan suatu ketahanan dalam beradaptasi dengan bisnis keluarga baik kini maupun masa yang akan datang.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Alonso, A.D., & Kok, S. (2018). Adapting through learning and knowledge acquisition: the cases of four global family firms. *Journal of Family Business Management*, 8(3), 274-292.
- Basly, S. (2005), "Internationalisation of family firms in a knowledge-based view", paper presented at the EIASM Workshop on Family Firm Management Research, Jönköping International Business School, Jönköping, 1(1), 9-11.
- Blome, C., Schoenherr, T. and Eckstein, D. (2014), "The impact of knowledge transfer and complexity on supply chain flexibility: a knowledge-based view", *International Journal of Production Economics*, 147 (Part B), 307-316.
- Boyd, B. and Royer, S. (2012), "The suitability of internal versus external successors: relevant knowledge types in family business succession", *International Journal of Management Practice*, 5 (4), 361-382.
- Bungin, B. (2012). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Campbell, N. D., Heriot, K. H., & Welsh, D. H. (2007). The black box: Unraveling family business succession. *New England Journal of Entrepreneurship*, 10(2), 9-14.
- Chirico, F. and Salvato, C. (2008), "Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms", *Family Business Review*, 21 (2), 169-181.
- Gabriel, A., & Bitsch, V. (2019). Impacts of succession in family business: A systemic approach for understanding dynamic effects in horticultural retail companies in Germany. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(3), 304-324.
- Morris, M. H., Williams, R. W., & Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2(3), 68-81.
- Sonfield, M. C., & Lussier, R. N. (2008). The influence of family business size on management activities, styles and characteristics. *New England Journal of Entrepreneurship*, 11(2), 47-56.
- Zehrer, A., & Leiß, G. (2019). Family entrepreneurial resilience—an intergenerational learning approach. *Journal of Family Business Management*, 9 (1), 54-78