

PENGARUH TRANSFER PENGETAHUAN DAN KOMUNIKASI YANG EFEKTIF PADA PROSES SUKSESI DI PERUSAHAAN KELUARGA MAHASISWA UNIVERSITAS CIPUTRA

Excel Saputra

Fakultas Manajemen Dan Bisnis Universitas Ciputra Surabaya
E-mail: excelrusianto@student.ciputra.ac.id

Abstract: *Development of good knowledge transfer and effective communication between previous generations with prospective successors who play an important role in supporting the succession of family companies. The purpose of this study was to determine the effect of knowledge transfer and effective communication of the succession process in the family company of Ciputra University students. This research was conducted using quantitative methods. Data analysis was performed using multiple linear regression tests and hypothesis testing using the t test, F test and the coefficient of determination. The results of this study transfer knowledge and communication that have a significant effect on the succession process in the family company of Ciputra University students (t test with a score of 0.031 for X1 and 0.001 for X2). Thus this hypothesis is accepted.*

Keywords: *knowledge transfer, communication, succession process, family business*

Abstrak: *Pengembangan transfer pengetahuan yang baik dan komunikasi yang efektif antar generasi terdahulu dengan calon suksesor mempunyai peran vital dalam menentukan keberhasilan suksesi di perusahaan keluarga. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh transfer pengetahuan dan komunikasi yang efektif terhadap proses suksesi di perusahaan keluarga mahasiswa universitas ciputra. penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif. Analisis data dilakukan dengan menggunakan uji regresi linear berganda dan pengujian hipotesis menggunakan uji t, uji F dan uji koefisien determinasi. Hasil dari penelitian ini transfer pengetahuan dan komunikasi yang efektif berpengaruh signifikan terhadap proses suksesi di perusahaan keluarga mahasiswa universitas ciputra (uji t dengan skor 0,031 untuk X1 dan 0,001 untuk X2). Dengan demikian hipotesis penelitian ini diterima.*

Kata Kunci: *Transfer pengetahuan, komunikasi, proses suksesi, perusahaan keluarga*

PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga memegang peranan penting dalam menunjang pertumbuhan perekonomian di seluruh negara yang ada di dunia, Gersick et al (dalam Zehrer dan Leib, 2019). Hal ini dibuktikan dengan adanya hasil riset yang dilakukan oleh Van Gils et al (dalam Walsh, 2014). Hasil riset tersebut menemukan bahwa perusahaan keluarga berkontribusi menghasilkan 40-60% produk domestik bruto serta mendominasi 35-70% lapangan pekerjaan di seluruh dunia. Meskipun perusahaan keluarga merupakan kekuatan yang sangat dominan di bidang perekonomian negara, tetapi pada saat yang sama mayoritas perusahaan keluarga mempunyai masalah yang dihadapi yaitu ketidakmampuan perusahaan-perusahaan tersebut untuk bertahan dalam jangka waktu yang panjang serta jarang sekali dapat mempertahankan eksistensinya pada saat kepemimpinan perusahaan telah beralih ke suksesor perusahaan tersebut. Komunikasi merupakan salah satu faktor kunci dari proses suksesi dimana pentingnya peran komunikasi dalam proses suksesi mendapat penguatan dari pernyataan Davis dan Tagiuri (dalam Zehrer dan Leib, 2020,) bahwa kurang baiknya kualitas komunikasi antara generasi terdahulu dengan generasi penerus dapat mengakibatkan timbulnya banyak konflik dan

kurangnya kepercayaan antara satu sama lain, alih alih transfer pengetahuan. Hal tersebut akan berujung dengan tidak berhasilnya proses suksesi. Kendala yang ada dalam proses suksesi tersebut akan menciptakan konflik yang berpotensi mempengaruhi keberlangsungan perusahaan itu sendiri.

Transfer pengetahuan didefinisikan oleh Kumar dan Ganish (dalam Klenke, 2018) sebagai suatu proses pengalihan pengetahuan *tacit knowledge* yang terjadi dari generasi yang satu ke generasi yang lain, dimana di dalamnya salah satu pihak menerima pengetahuan tersebut dan digunakan untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Nonaka dan Takeuchi (dalam Warnar, 2012) mendiskripsikan *tacit knowledge* merupakan pengetahuan pribadi yang tertanam dalam pengalaman individu dan melibatkan aspek tak berwujud seperti keyakinan pribadi, perspektif, dan nilai. Proses *transfer* pengetahuan yang merupakan nilai perusahaan yang dilakukan tidak sempurna merupakan faktor mendasar kegagalan proses suksesi dari generasi pertama pemilik perusahaan keluarga Cabrera dan Suarez (dalam bell dan pam, 2020). Alasan peneliti merasa tertarik untuk melakukan riset ini didasari oleh fakta bahwa perusahaan keluarga mahasiswa universitas ciputra juga mempunyai peran yang sangat penting dan masif terhadap perkembangan ekonomi di Indonesia meskipun demikian sulitnya sebuah perusahaan keluarga untuk bertahan lama dari generasi ke generasi mengindikasikan adanya masih sangat kurangnya rasa percaya antar generasi yang mengelola bisnis tersebut.

KAJIAN PUSTAKA

Landasan Teori

Proses Suksesi

Perencanaan suksesi merujuk pada proses perencanaan yang intensif dengan mengimplikasikan beberapa komponen di perusahaan keluarga dan berupaya dicapai dengan tingkat kesadaran dan kegigihan yang tinggi untuk memastikan kontinuitas perusahaan dengan periode yang lama Lumpkin dan Brighman (dalam Lily dan Praptiningsih, 2014). Menurut Noraini dan Najmi (dalam Hododjyo, 2016) Proses suksesi merujuk pada sebuah mekanisme yang dilakukan sebuah perusahaan dengan tujuan untuk dapat mempertahankan eksistensi atau keberadaan serta keberlangsungan dari perusahaan itu sendiri. Dalam riset yang dilakukan oleh Wiratna dan Tambunan (dalam Fella dan Kristianti, 2020) Proses suksesi merupakan sebuah masa atau periode pelatihan yang disediakan oleh para *owner* perusahaan keluarga bagi para calon penerus mereka dengan tujuan untuk mempreparasi mereka untuk melanjutkan serta mempertahankan eksistensi dari perusahaan keluarga tersebut. Dari definisi-definisi di atas tersebut dapat disimpulkan bahwa Proses suksesi merupakan proses peralihan kepemilikan dan wewenang yang direncanakan dan diprogram secara khusus, dari generasi senior ke generasi penerus demi menjaga kontinuitas dari sebuah perusahaan.

Transfer Pengetahuan

Transfer pengetahuan didefinisikan oleh Kumar dan Ganish (dalam Klenke, 2018) sebagai suatu proses pengalihan pengetahuan *tacit knowledge* yang terjadi dari generasi yang satu ke generasi yang lain, dimana di dalamnya salah satu pihak menerima pengetahuan tersebut dan digunakan untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Bhaktiaruddin (dalam Batubara, 2017) transfer pengetahuan merupakan akumulasi dari semua jenis pengetahuan yang ada di dalam kelompok, tim, bagian, dan satuan bisnis yang berorientasi untuk menimbulkan nilai tambah bagi perusahaan. Menurut Nonaka dan Konno (dalam Santoso, Agustiono, dan Kristianti, 2018) *tacit knowledge* merujuk pada sekumpulan nilai-nilai keyakinan serta persepsi yang telah mengalami proses internalisasi dan sangat sulit untuk diformulasikan dan dibagikan ke orang lain.

Komunikasi Yang Efektif

Komunikasi merujuk pada proses pemindahan pemahaman dalam bentuk buah pikiran atau informasi dari individu ke individu lainnya Handoko (dalam Syarif dan Saadah, 2017). Menurut Davis (dalam Wardhani, Hasiolan, dan Minarsih, 2016) Komunikasi merupakan pengalihan suatu informasi dan pengertian dari individu ke individu lainnya. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Flipo (dalam Wardhani, Hasiolan, dan Minarsih, 2016) Komunikasi adalah suatu aktivitas yang memicu seseorang untuk mengungkapkan gagasan yang dimiliki.

Penelitian Terdahulu

Pada riset sebelumnya Muskat dan Zehrer (2017) meneliti mengenai “*A Power Perspective on Knowledge Transfer of Small Family Businesses*” ditemukan bahwa hubungan keterabatan terbukti berpotensi membuat proses suksesi menjadi lancar karena hubungan kekeluargaan tersebut berpotensi meningkatkan kepercayaan satu sama lain. Penelitian ini memiliki kesamaan variabel transfer pengetahuan dan proses suksesi. Dalam riset ini Bell dan Pham (2020) meneliti mengenai “*Modelling The Knowledge Transfer Process Between Founder and Successor in Vietnamese Family Business Succession*” hasilnya ditemukan bahwa tingkat Pendidikan dari calon suksesor juga mempunyai dampak terhadap peningkatan kemampuan reflektif dan kognitif dari individu yang bersangkutan, dan selain itu pengalaman bekerja dengan orang lain juga dianggap salah satu faktor yang esensial dalam banyak kasus. Riset yang dilakukan oleh Woodfield dan Husted (2016) yang meneliti mengenai “*Intergenerational Knowledge Sharing in Family Firms: Case-Based Evidence From The New Zealand Wine Industry*” kami menemukan bahwa generasi penerus yang memperoleh edukasi formal dan/atau pengalaman kerja telah membawa sebuah nilai yang didasarkan pada pengetahuan mereka tersebut kepada bisnis keluarga. Nilai-nilai yang berdasarkan pada pengetahuan ini sangat berbeda dengan pengetahuan yang dimiliki oleh para generasi senior dengan menekankan lebih pada pengetahuan *explicit* yang diperoleh melalui kombinasi dari pendidikan tinggi dan *tacit knowledge*. Yang didapatkan melalui kegiatan kejuruan diluar dari perusahaan tersebut. pengetahuan yang bernilai ini timbul dari generasi penerus ini seringkali di aplikasikan demi mencapai keuntungan organisasi di perusahaan keluarga.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Letonja dan Duh (2016) “*Knowledge Transfer in Family Businesses and Its Effect On The Innovativeness Of The Next Family Generation*” dinyatakan bahwa transfer pengetahuan terkait luar bisnis keluarga berkontribusi tidak hanya pada inovasi suksesi tetapi juga berpengaruh positif terhadap inovasi keluarga bisnis. Karena anggota generasi penerus membawa perspektif baru dan segar dalam perusahaan keluarga dan menambah pengetahuan baru pada basis pengetahuan perusahaan yang ada, sehingga menumbuhkan inovasi.

Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis

Pengaruh transfer pengetahuan terhadap proses suksesi

Transfer pengetahuan merupakan hal yang mendasar dalam proses suksesi internal di sebuah perusahaan keluarga. Menurut Durst dan Willhelm (dalam Muskat dan Zehrer, 2017) menyimpulkan bahwa ketika sebuah perusahaan gagal dalam menangani permasalahan dari kurangnya informasi atau pengetahuan, maka hal tersebut akan mempunyai dampak terhadap abilitas dari perusahaan tersebut untuk bisa mempertahankan eksistensinya. Berdasarkan keterhubungan tersebut, maka diprediksi pada penelitian ini bahwa *transfer* pengetahuan akan berpengaruh signifikan pada proses suksesi di perusahaan keluarga.

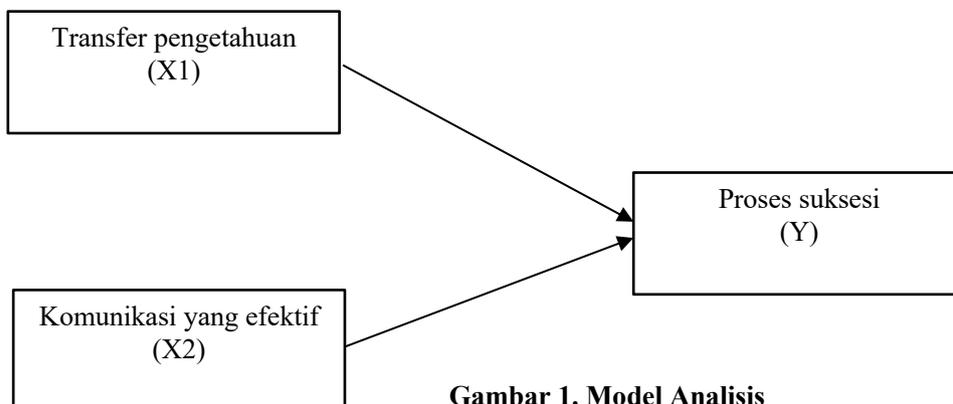
H1: transfer pengetahuan berpengaruh terhadap proses suksesi di perusahaan keluarga

Pengaruh Komunikasi Terhadap Proses Suksesi

Komunikasi dianggap oleh para ahli sebagai komponen yang memainkan peran yang penting didalam kesepakatan beberapa pihak untuk menjalankan proses suksesi Sharma (dalam Tsabari dan Weiss, 2015). Tetapi bagaimanapun komunikasi tidak didefinisikan atau diukur secara ekuivalen didalam konteks suksesi : melainkan dipandang sebagai sesuatu yang sama dengan kerja tim Dyck (dalam Tsabari dan Weiss, 2015), visi bersama De-masiss et al (dalam Tsabari dan Weiss, 2015), relasi yang didasarkan pada kedewasaan Barach dan Ganitsky (dalam Tsabari dan Weiss, 2015), atau salah satu dari beberapa dimensi kompetensi relasional Hatak dan Roessl (dalam Tsabari dan Weiss, 2015).

H₂ : Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap proses suksesi di perusahaan keluarga mahasiswa universitas ciputra

Model Analisis



Gambar 1. Model Analisis

METODOLOGI PENELITIAN

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Creswell (dalam Williams, 2003) penelitian kuantitatif menggunakan metode survei dan mengumpulkan data pada instrumen yang telah ditentukan sebelumnya yang menghasilkan data statistik. Temuan dari penelitian kuantitatif dapat bersifat prediktif, penjelasan, dan konfirmasi. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah mahasiswa IRBP angkatan 8 / 2017 yang mengikuti komunitas *family business* dengan jumlah 39 mahasiswa. Skala pengukuran yang digunakan adalah Skala Likert dengan lima pilihan jawaban sangat tidak setuju, tidak setuju, cukup setuju, setuju, dan sangat setuju.

Tabel 1. Variabel dan Definisi Operasional

VARIABEL	Definisi Konseptual	INDIKATOR	Definisi Operasional	Sumber
Proses Suksesi (Y)	Perencanaan suksesi merujuk pada proses perencanaan yang intensif dengan mengimplikasikan beberapa komponen di perusahaan keluarga dan berupaya dicapai dengan tingkat kesadaran dan kegigihan yang tinggi untuk memastikan kontinuitas perusahaan dengan periode yang lama Lumpkin dan Brigham	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Training Need Assessment</i> 2. <i>Mentoring</i> 3. <i>Team-Based Project</i> 4. <i>Coaching</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengalaman belajar di perusahaan saya membuat saya menjadi lebih memahami arti pekerjaan 2. Pengalaman saya belajar dari orang yang lebih berpengalaman di perusahaan (termasuk orang tua / saudara) saya membuat saya lebih memahami pekerjaan yang harus saya lakukan 3. Pekerjaan yang saya kerjakan untuk perusahaan, membuat saya merasa memiliki perusahaan 4. Pengalaman saya belajar dari orang yang lebih berpengalaman di perusahaan (termasuk orang tua / saudara) saya membantu saya untuk lebih cepat menyelesaikan pekerjaan saya 	Lily & Praptiningsih, 2014
Transfer pengetahuan (X1)	transfer pengetahuan merupakan akumulasi dari semua jenis pengetahuan yang ada di dalam kelompok, tim, bagian, dan satuan bisnis yang berorientasi untuk menimbulkan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat kecepatan 2. Tingkat ketepatan 3. Tingkat reliabilitas pengetahuan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya mampu menangkap dengan cepat nilai-nilai yang ada di perusahaan saya 2. Saya mampu mengukur sejauh mana pemahaman saya mengenai nilai-nilai yang ada di perusahaan 3. Saya bisa mengingat nilai-nilai dari perusahaan meskipun hal 	Batubara, 2017

	nilai tambah bagi perusahaan.		tersebut telah disampaikan dalam waktu yang lama	
Komunikasi yang efektif (X₂)	Komunikasi merujuk pada proses pemindahan pemahaman dalam bentuk buah pikiran atau informasi dari individu ke individu lainnya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Persepsi (<i>perception</i>) 2. Penyandian pesan (<i>decoding</i>) 3. Pemahaman (<i>understanding</i>) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya mempunyai sudut pandang yang berbeda dikala orang tua saya memberikan penjelasan tentang pekerjaan di perusahaan saya 2. Saya mampu menangkap makna dari penjelasan tentang pekerjaan di perusahaan yang disampaikan oleh orang tua saya 3. Saya mampu memahami setiap informasi yang disampaikan oleh para senior di perusahaan kepada saya 	Syarif dan Saadah, 2017

Metode Analisis Data

Riset ini menggunakan metode analisis regresi linear berganda, karena pada riset ini digunakan lebih dari satu variabel bebas dan disambungkan dengan variabel yang terikat. Analisis pada riset ini akan menggunakan aplikasi SPSS.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Analisis Data

Gambaran Umum Objek Penelitian

Pada penelitian ini, Objek penelitian yang digunakan merupakan anak IRBP Angkatan 8/2017 yang mengikuti program *family business* yang merupakan program lanjutan dari *Family Business Entrepreneurship* yang orientasinya adalah mengembangkan kompetensi kewirausahaan mahasiswa sehingga dapat menjadi suksesor dari perusahaan keluarganya. Karakteristik responden pada penelitian ini akan dideskripsikan berdasarkan jenis kelamin sebesar 20 responden laki laki dan 19 responden perempuan dan jenis usaha responden memiliki jenis usaha retail sebesar 11, responden yang memiliki jenis usaha jasa sebesar 9, responden yang memiliki jenis usaha peternakan sebesar 3, responden yang memiliki jenis usaha perikanan sebesar 3, responden yang memiliki jenis usaha manufaktur sebesar 10, dan responden yang terakhir memiliki jenis usaha property sebesar 3. Sehingga dapat disimpulkan dari jenis usaha responden pada riset ini memiliki jenis usaha yang lebih dominan ke retail.

Uji Validitas

Hasil pengujian validitas menunjukkan setiap pernyataan yang terdapat pada variabel transfer pengetahuan (X₁), komunikasi yang efektif (X₂), dan proses suksesi (Y) memiliki nilai korelasi dengan tingkat

signifikan lebih kecil dari 0,05 sehingga dinyatakan valid. Hasil uji reliabilitas untuk masing-masing variabel penelitian yang terdiri dari transfer pengetahuan (X_1), komunikasi yang efektif (X_2), dan proses suksesi (Y) memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6 sehingga dinyatakan reliabel.

Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 2. Nilai Koefisien Regresi

	Unstandardized B	Coefficients <i>std.error</i>	Standard coefficient <i>beta</i>
Konstanta	1,276	0,461	
X1	0,320	0,156	0,260
X2	0,858	0,143	0,322

Sumber: Data diolah, 2020

Koefisien regresi yang diperoleh masing-masing variabel bebas adalah positif sehingga terdapat pengaruh positif yang searah antara Transfer pengetahuan (X_1), Komunikasi yang efektif (X_2), terhadap proses suksesi (Y). Hal ini menunjukkan apabila transfer pengetahuan (X_1), Komunikasi yang efektif (X_2), mengalami peningkatan maka akan berpengaruh terhadap peningkatan proses suksesi (Y).

Hasil Uji F

Uji F menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Nilai F hitung sebesar 15,455, sedangkan nilai F tabel dengan derajat kebebasan (df) = $n - k - 1$, pada tingkat kepercayaan 95% sebesar 3,45 sehingga F hitung $\geq F$ tabel. Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya Transfer pengetahuan dan komunikasi yang efektif secara bersama-sama mempengaruhi pengembangan usaha.

Uji t

Uji t adalah untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh variabel independen secara individual dalam menjelaskan variasi variabel dependen.

Tabel 3. Hasil Uji t

Variabel	T	Signifikan
Transfer Pengetahuan (X_1)	1,787	0,031
Komunikasi Yang Efektif (X_2)	3,243	0,001

Sumber: Data diolah, 2020

Hasil uji t yang ditunjukkan oleh Tabel 4.13 dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Variabel transfer pengetahuan (X_1) memiliki nilai t hitung sebesar 1,787 $\geq t$ tabel sebesar 1,66088 sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Tingkat signifikan yang diperoleh sebesar 0,031 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, dapat

dinyatakan transfer pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap suksepsi perusahaan keluarga

2. Variabel Komunikasi yang efektif (X_2) memiliki nilai t hitung sebesar $3,243 \geq t$ tabel sebesar 0,001 sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Tingkat signifikan yang diperoleh sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, dapat dinyatakan Komunikasi yang efektif berpengaruh signifikan terhadap suksepsi perusahaan keluarga.

Koefisien Korelasi dan Determinasi

Koefisien determinasi sebesar 0,422 menunjukkan 42,2% variabel Transfer pengetahuan, komunikasi yang efektif mampu menjelaskan variabel proses suksepsi. Sedangkan sisanya 57,8% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian.

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk memastikan model regresi yang digunakan dalam penelitian tidak terjadi penyimpangan atau menghasilkan model regresi yang baik. Uji asumsi klasik yang digunakan terdiri dari uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas.

Hasil uji multikolinearitas menunjukkan variabel bebas yang terdiri dari Transfer pengetahuan (X_1), Komunikasi yang efektif (X_2), mempunyai angka *tolerance* di atas 0,1 dan nilai VIF di bawah 10, sehingga dapat ditarik kesimpulan model regresi dalam penelitian ini tidak terjadi multikolinearitas.

Hasil uji heteroskedastisitas dengan menggunakan uji Glejser menunjukkan variabel Transfer pengetahuan (X_1), Komunikasi yang efektif (X_2), memiliki nilai signifikan yang lebih besar dari 0,05 karena itu dapat dikatakan tidak terjadi masalah heteroskedastisitas sehingga model regresi yang digunakan tidak terjadi penyimpangan.

Hasil uji normalitas menunjukkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* yang diperoleh lebih dari 0,05 yaitu sebesar 0,916 sehingga dapat dinyatakan bahwa residual berdistribusi normal.

Pembahasan

Pengaruh Transfer Pengetahuan Terhadap Proses Suksepsi

Berdasarkan hasil riset variabel transfer pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap proses suksepsi perusahaan keluarga. Hasil penelitian ini relevan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Durst dan Willhelm (dalam Muskat dan Zehrer, 2017) menyimpulkan bahwa ketika sebuah perusahaan gagal dalam menangani permasalahan dari kurangnya informasi atau pengetahuan, maka hal tersebut akan mempunyai dampak terhadap abilitas dari perusahaan tersebut untuk bisa mempertahankan eksistensinya.

Pengaruh Komunikasi Yang Efektif Terhadap Proses Suksepsi

Berdasarkan hasil riset variabel komunikasi yang efektif berpengaruh signifikan terhadap proses suksepsi perusahaan keluarga. Hasil penelitian ini relevan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh komunikasi dianggap oleh Sharma (dalam Tsabari dan Weiss, 2015) sebagai komponen yang memainkan peran yang penting didalam kesepakatan beberapa pihak untuk menjalankan proses suksepsi.

Implikasi Penelitian

Berdasarkan hasil riset ini, Ditemukan bahwa kesuksesan proses transfer pengetahuan dan komunikasi yang efektif mempunyai dampak positif terhadap sukses nya sebuah proses suksepsi. Riset ini diharapkan dapat menjadi sumber acuan bagi para generasi senior yang merupakan para pemilik perusahaan keluarga dan juga para calon suksesor untuk menemukan metode transfer pengetahuan dan komunikasi yang tepat demi memastikan keberhasilan proses suksepsi dan dengan demikian juga menjamin keberlangsungan eksistensi dari perusahaan keluarga yang dimiliki.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, kesimpulan dari penelitian ini adalah :

1. Transfer Pengetahuan berpengaruh positif terhadap Proses Suksesi Di Perusahaan Keluarga Mahasiswa Universitas Ciputra.
2. Komunikasi Yang Efektif berpengaruh positif terhadap Proses Suksesi Di Perusahaan Keluarga Mahasiswa Universitas Ciputra

Saran dan Keterbatasan

1. Para pemilik perusahaan keluarga (orang tua) mahasiswa universitas ciputra disarankan untuk membagikan serta mengajarkan pengetahuan mereka yang berkaitan dengan perusahaan dengan lebih menekankan pada upaya untuk menjadi contoh bagi calon suksesor dengan melaksanakan sendiri dan mengajarkan hal-hal yang diharapkan oleh calon suksesor tersebut. Pendapat ini sejalan dengan apa yang dinyatakan oleh Grant (dalam Warnar, 2012) bahwa *tacit knowledge* merupakan sebuah bentuk pengetahuan yang susah untuk dijelaskan secara teoritis. Tetapi sangat efektif untuk diajarkan melalui praktek nyata secara langsung. Dengan cara ini diharapkan mahasiswa IRBP yang mengikuti program *family business* dapat memiliki dan memahami *tacit knowledge* yang diajarkan oleh para generasi pendahulu mereka dan demikian akan menjadi suksesor yang berhasil.

2. Para *owner* perusahaan keluarga (orang tua) mahasiswa universitas ciputra disarankan untuk berkomunikasi para *owner* perusahaan keluarga disarankan untuk lebih banyak melakukan komunikasi dalam bentuk diskusi dengan para calon suksesor. Karena hal ini memungkinkan para *owner* dapat menyampaikan nilai-nilai yang ingin disampaikan dan demikian membantu berhasilnya proses suksesi. Menurut Syarif dan Saadah (2017) komunikasi merupakan elemen vital dalam membangun relasi antar individu dan mempunyai dampak yang besar dalam membantu tercapainya tujuan yang sudah ditetapkan bersama.

Saran Bagi Penelitian Selanjutnya

1. Disarankan untuk penelitian selanjutnya yang ingin menggunakan tema yang sama, menggunakan variabel *independent* yang berbeda yaitu komitmen dalam bekerja dan *loyalty* yang dapat mempengaruhi proses suksesi di perusahaan keluarga lainnya.

2. Disarankan bagi penelitian selanjutnya untuk meneliti dengan jumlah responden lebih banyak agar dapat hasil yang representatif.

REFERENSI

- Batubara, R.M (2017). Pengaruh penggunaan media sosial dan transfer pengetahuan terhadap kinerja pegawai pemerintahan. *Jurnal Riset Sains Manajemen*, 1(1),55-66
- Bell, R., & Pham, T. T. (2020). Modelling the knowledge transfer process between founder and successor in vietnamese family business succession. *Journal of Family Business Management*
- Fella, F., & Kristianti, I. (2020). Proses suksesi dan pemahaman akutansi pada keberhasilan bisnis keluarga. *Nominal: Barometer Riset Akutansi dan Manajemen*, 9(1).
- Hododjoyo, E. (2016). Nilai kepemimpinan dan proses suksesi pada perusahaan jasa transportasi. *Agora*, 4(1). 681-686
- Klenke, K. (2018). Knowledge transfer through leadership succession in intergenerational family firms. *International Leadership Journal*, 10(1).
- Letonja, M., & Duh, M. (2016). Knowledge Transfer in Family Businesses and Its Effect On The Innovativeness Of The Next Family Generation. *Knowledge Management Research & Practice*, 14, 213-224.

- Lily, F & Praptiningsih, M. (2014). Perancangan model suksesi yang efektif pada perusahaan keluarga PT.ABC. *AGORA*, 2(2), 862-871.
- Muskat, B., & Zehrer, A. (2017). A Power Perspective on Knowledge Transfer of Small Family Businesses. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 29(5), 333-350.
- Santoso, Y., Agustiono, L. K. (2018). Tipe pengetahuan yang ditransfer dalam proses regenerasi perusahaan skala ukm di Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Start-up Bisnis*, 3(4).
- Syarif, E., & Saadah, I. (2017). Pengaruh fasilitas kerja dan komunikasi terhadap produktivitas kerja pegawai pada kantor badan pemberdayaan masyarakat dan keluarga berencana kabupaten tasikmalaya. *Jurnal Ekonomi Perdesaan*, 2(1).
- Tsabari, N., & Weiss (2015). Communication traps: applying game theory to succession in family firms. *Family Business Review*, 1-15.
- Wardhani, A. P., Hasiholan L. B., & Minarsih, M. M. (2016). Pengaruh lingkungan kerja, Komunikasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. *Journal of Management*, 2(2).
- Warnar, P. (2012). Family business and knowledge transfer. *Delft University of Technology*.
- Walsh, M. (2014). Family business: An in-depth look at communicative strategies used by firms to implement a shared value system within the work environment. *Communication Studies Undergraduate Publications, Presentations and Project*.
- Williams, C. (2007). Research methods. *Journal of Business & Economics Research*, 5(3).
- Woodfield, P., & Husted, K. (2016). Intergenerational Knowledge Sharing in Family Firms: Case-Based Evidence From The New Zealand Wine Industry. *Journal of Family Business Strategy*, 8(1), 57-69.
- Zehrer, A., & Leib, G. (2019). Family entrepreneurial resilience – an intergenerational learning approach. *Journal of family business management*
- Zehrer, A., & Leib, G. (2020). Intergenerational communication barriers and pitfalls of business families in transition – a qualitative research approach. *Corporate Communications: An international Journal*, 25(3), 515-532.