

## Pentingnya Komunikasi Mengenai Regenerasi Perusahaan Terhadap Generasi Penerus

---

---

**Benedick Carlos Gunawan, Lucky Wijaya, Benedick Calvin Gunawan, I Gusti Ngurah Agung Arya Bhakta Narayana**

Ma Chung University

Email: 112310014@student.machung.ac.id, 112310038@student.machung.ac.id, 112310015@student.machung.ac.id, gusti.ngurah@machung.ac.id

### **Abstract**

*Family businesses play an important role in the economy by creating employment opportunities and preserving business values across generations. However, their sustainability largely depends on the success of the succession process. One of the key factors influencing succession is communication between founders and successors. This study aims to examine the importance of communication in family business succession and identify communication practices that encourage successors to continue the family business. A qualitative case study approach was employed, with data collected through semi-structured interviews, observations, and documentation involving founders and successors in family businesses. The data were analyzed using thematic analysis to identify communication patterns, barriers, and their impact on succession outcomes. The findings indicate that open, continuous, and participative communication helps build trust, align expectations, and facilitate the transfer of business knowledge, values, and experience. In contrast, poor communication often leads to misunderstandings, conflicts, and a lack of interest among successors in continuing the business. The study also shows that successors are more motivated to take over the family business when they are involved in decision-making processes and given opportunities to contribute their ideas. Therefore, effective communication serves as a crucial foundation for strengthening relationships between generations and ensuring long-term business continuity. The findings provide practical insights for family business owners in developing communication strategies that support successful succession and sustainable business growth.*

**Keywords:** *Family Business, Communication, Succession, Successor Generation, Business Continuity.*

### **Abstrak**

Bisnis keluarga memiliki peran penting dalam perekonomian karena mampu menciptakan lapangan kerja dan mempertahankan nilai-nilai usaha antar generasi. Namun, keberlanjutan bisnis keluarga sangat bergantung pada keberhasilan proses suksesi. Salah satu faktor utama yang memengaruhi

keberhasilan suksesi adalah komunikasi antara pendiri dan generasi penerus. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pentingnya komunikasi dalam proses regenerasi bisnis keluarga serta mengidentifikasi pola komunikasi yang dapat mendorong penerus untuk melanjutkan usaha keluarga. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi, dan dokumentasi yang melibatkan pendiri serta generasi penerus dalam bisnis keluarga. Data dianalisis menggunakan analisis tematik untuk mengidentifikasi pola komunikasi, hambatan, serta dampaknya terhadap proses suksesi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi yang terbuka, berkelanjutan, dan partisipatif mampu membangun kepercayaan, menyelaraskan harapan, serta memfasilitasi transfer pengetahuan, nilai, dan pengalaman bisnis. Sebaliknya, komunikasi yang kurang efektif dapat menimbulkan kesalahpahaman, konflik, dan menurunkan minat penerus untuk melanjutkan usaha keluarga. Penelitian ini juga menemukan bahwa generasi penerus cenderung lebih termotivasi untuk meneruskan bisnis ketika mereka dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan dan diberikan kesempatan untuk menyampaikan ide-ide mereka. Oleh karena itu, komunikasi yang efektif menjadi fondasi penting dalam memperkuat hubungan antar generasi dan menjaga keberlangsungan bisnis keluarga dalam jangka panjang. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan praktis bagi pelaku bisnis keluarga dalam menyusun strategi komunikasi yang mendukung keberhasilan suksesi dan keberlanjutan usaha.

**Kata kunci:** *Bisnis Keluarga, Komunikasi, Suksesi, Generasi Penerus, Keberlanjutan Usaha.*

## **Pendahuluan**

Bisnis keluarga merupakan salah satu pilar penting dalam perekonomian, baik di tingkat nasional maupun global. Peran bisnis keluarga tidak hanya terlihat dari kontribusinya terhadap penciptaan lapangan kerja dan pertumbuhan ekonomi, tetapi juga dari kemampuannya dalam mempertahankan nilai, budaya, serta identitas usaha yang diwariskan secara turun-temurun. Keberlangsungan bisnis keluarga sangat bergantung pada keberhasilan proses suksesi, yaitu pergantian kepemimpinan dari generasi pendiri kepada generasi penerus. Proses ini menjadi momen krusial karena menentukan apakah bisnis dapat terus berkembang atau justru mengalami penurunan bahkan berhenti

beroperasi. Kelin e. Gersick (1997), communication across generations is essential for maintaining continuity in family enterprises. Yang artinya adalah komunikasi antar generasi sangat penting untuk menjaga keberlanjutan perusahaan keluarga.

Namun, dalam praktiknya, proses suksesi sering kali tidak berjalan dengan mudah. Salah satu tantangan utama yang kerap muncul adalah masalah komunikasi antar generasi. Perbedaan pola pikir, pengalaman, serta cara pandang antara generasi pendiri dan generasi penerus sering kali menimbulkan kesenjangan dalam memahami arah dan tujuan bisnis. Generasi pendiri umumnya memiliki pengalaman panjang dan cenderung mempertahankan cara kerja yang telah terbukti berhasil, sementara generasi penerus sering membawa ide-ide baru yang lebih adaptif terhadap perubahan zaman. Tanpa adanya komunikasi yang efektif, perbedaan ini berpotensi menimbulkan kesalahpahaman dan konflik.

Fenomena tersebut dapat dilihat pada salah satu contoh bisnis keluarga di kota Malang, yaitu restoran legendaris dragon phoenix. Pada masa kejayaannya sekitar tahun 1970 hingga 2000-an, restoran ini dikenal luas sebagai tempat penyelenggaraan berbagai acara dan memiliki reputasi yang kuat. Namun, seiring berjalannya waktu, kurangnya komunikasi antara pendiri dan generasi penerus menyebabkan tidak adanya pembahasan yang jelas mengenai proses regenerasi. Akibatnya, generasi penerus memilih untuk tidak melanjutkan usaha keluarga dan lebih memilih mendirikan usaha baru dengan identitas yang berbeda. Kondisi ini menunjukkan bahwa kegagalan dalam membangun komunikasi yang baik dapat berdampak langsung pada keberlangsungan bisnis keluarga serta memicu konflik internal.

Komunikasi yang tidak efektif dapat menyebabkan berbagai permasalahan, seperti ketidakjelasan peran, perbedaan ekspektasi, serta

rendahnya kesiapan generasi penerus dalam mengambil alih tanggung jawab. Dalam banyak kasus, kegagalan suksesi tidak semata-mata disebabkan oleh kurangnya kemampuan penerus, tetapi lebih kepada tidak adanya proses komunikasi yang terbuka dan terarah antara pihak-pihak yang terlibat. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi bukan hanya berfungsi sebagai alat penyampaian informasi, tetapi juga sebagai sarana untuk membangun kepercayaan, menciptakan keselarasan tujuan, serta memperkuat hubungan antar anggota keluarga dalam bisnis.

Di sisi lain, komunikasi yang baik memungkinkan terjadinya proses transfer nilai, budaya organisasi, serta pengetahuan bisnis secara optimal dari generasi pendiri kepada generasi penerus. Melalui komunikasi yang terbuka dan berkelanjutan, generasi penerus tidak hanya memahami aspek teknis dalam menjalankan bisnis, tetapi juga mampu menyerap filosofi dan prinsip yang menjadi dasar berdirinya usaha tersebut. Dengan demikian, generasi penerus akan lebih siap dalam menghadapi tantangan bisnis serta mampu mengambil keputusan strategis secara tepat.

Meskipun pentingnya komunikasi dalam bisnis keluarga telah banyak dibahas dalam berbagai penelitian, masih terdapat kesenjangan antara konsep teoritis dan praktik yang terjadi di lapangan. Banyak studi yang menyoroti pentingnya komunikasi dalam suksesi, namun belum secara mendalam menggambarkan bagaimana praktik komunikasi tersebut berlangsung dalam konteks nyata, khususnya pada bisnis keluarga di Indonesia. Selain itu, aspek emosional dan hubungan personal dalam keluarga sering kali membuat komunikasi menjadi lebih kompleks dibandingkan dengan organisasi non-keluarga.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini berupaya untuk menggali lebih dalam mengenai peran komunikasi dalam proses suksesi bisnis keluarga melalui pendekatan wawancara. Fokus utama penelitian ini

mencakup bagaimana komunikasi berperan dalam penentuan dan persiapan generasi penerus, bagaimana praktik komunikasi antara generasi pendiri dan penerus berlangsung, serta bagaimana komunikasi yang efektif dapat membantu mentransfer nilai, visi, pengetahuan, dan pengalaman bisnis. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi berbagai hambatan komunikasi yang muncul dalam proses suksesi, serta memahami bagaimana kurangnya komunikasi dapat memicu konflik internal dan memengaruhi keberhasilan pergantian kepemimpinan.

Lebih lanjut, penelitian ini juga menyoroti pentingnya komunikasi dalam menciptakan keselarasan tujuan antara generasi pendiri dan penerus, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang. Dengan memahami dinamika komunikasi dalam bisnis keluarga, diharapkan para pelaku usaha dapat lebih menyadari pentingnya membangun komunikasi yang terbuka, terarah, dan berkelanjutan. Hal ini tidak hanya membantu dalam mempersiapkan generasi penerus agar lebih siap dan kompeten, tetapi juga memberikan ruang bagi mereka untuk terlibat aktif dalam menyampaikan ide dan pandangan.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi para pengusaha, khususnya dalam mendorong mereka untuk lebih sering membahas proses regenerasi secara terbuka, membimbing generasi penerus secara sistematis, serta menciptakan ruang dialog yang sehat antara pendiri dan penerus. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik dalam memperkaya kajian mengenai bisnis keluarga, khususnya terkait peran komunikasi dalam mendukung keberhasilan suksesi dan keberlanjutan usaha di masa depan.

## Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

Bisnis keluarga telah lama menjadi objek kajian penting dalam bidang manajemen karena kontribusinya yang signifikan terhadap perekonomian. Menurut John L. Ward, keberlanjutan bisnis keluarga sangat ditentukan oleh keberhasilan proses suksesi. Hal ini sejalan dengan penelitian Ivan Lansberg yang menyatakan bahwa banyak bisnis keluarga gagal bertahan hingga generasi kedua atau ketiga akibat kegagalan dalam proses regenerasi.

Salah satu faktor kunci dalam keberhasilan suksesi adalah komunikasi. Thomas M. Zellweger menekankan bahwa komunikasi yang terbuka antara generasi pendiri dan penerus dapat meningkatkan kesiapan penerus dalam mengambil alih bisnis. Sementara itu, Kelin E. Gersick dalam model perkembangan bisnis keluarga menjelaskan bahwa transisi antar generasi membutuhkan interaksi yang intens dan komunikasi yang berkelanjutan.

Penelitian lain oleh Alfredo De Massis menunjukkan bahwa kegagalan suksesi sering kali disebabkan oleh kurangnya komunikasi terkait ekspektasi dan peran. Hal ini diperkuat oleh Pramodita Sharma yang menemukan bahwa komunikasi yang tidak efektif dapat menimbulkan konflik dan menghambat proses transfer kepemimpinan.

Dalam konteks transfer pengetahuan, James J. Chrisman menjelaskan bahwa komunikasi berperan penting dalam mentransfer tacit knowledge atau pengetahuan yang tidak tertulis. Penelitian oleh Jess H. Chua juga menegaskan bahwa nilai dan budaya organisasi dalam bisnis keluarga hanya dapat diwariskan secara efektif melalui interaksi komunikasi yang intens.

Selain itu, Franz W. Kellermanns menemukan bahwa komunikasi yang terbuka berpengaruh positif terhadap kepercayaan antar anggota

keluarga, yang pada akhirnya mendukung stabilitas bisnis. Sebaliknya, Mattias Nordqvist menyatakan bahwa kurangnya komunikasi sering memicu konflik emosional yang berdampak pada keputusan bisnis.

Penelitian oleh Sabine B. Rau menunjukkan bahwa perencanaan suksesi yang efektif selalu melibatkan komunikasi yang terstruktur. Hal ini juga didukung oleh Timothy G. Habbershon yang menyatakan bahwa komunikasi menjadi bagian penting dalam membangun keunggulan kompetitif bisnis keluarga melalui keselarasan visi.

Di sisi lain, hambatan komunikasi sering muncul akibat perbedaan generasi. Mary Barrett menjelaskan bahwa perbedaan nilai dan gaya komunikasi antar generasi dapat menghambat proses pertukaran informasi. Penelitian oleh Anne L. Sorenson juga menunjukkan bahwa faktor emosional dalam keluarga sering kali memperumit komunikasi dibandingkan organisasi non-keluarga.

Lebih lanjut, Danny Miller dan Isabelle Le Breton-Miller menemukan bahwa bisnis keluarga yang berhasil mempertahankan keberlanjutan memiliki pola komunikasi yang terbuka dan adaptif terhadap perubahan.

Berdasarkan berbagai penelitian tersebut, dapat dilihat bahwa komunikasi memegang peran sentral dalam proses suksesi bisnis keluarga. Namun demikian, masih terdapat kesenjangan penelitian, khususnya dalam konteks praktik komunikasi yang terjadi secara nyata di lapangan, terutama pada bisnis keluarga di Indonesia. Banyak penelitian berfokus pada aspek konseptual, tetapi belum menggali secara mendalam pengalaman langsung pelaku bisnis keluarga terkait dinamika komunikasi antar generasi. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut melalui pendekatan wawancara untuk memahami praktik komunikasi secara lebih kontekstual.

## Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan dengan metodewawancara untuk memahami secara mendalam fenomena komunikasi dalam bisnis keluarga, khususnya dalam proses suksesi antar generasi. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini tidak bertujuan untuk menguji hubungan kausal secara kuantitatif, melainkan untuk menggali makna, pengalaman, serta dinamika komunikasi yang terjadi secara nyata di lapangan. Dengan pendekatan ini, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana komunikasi memengaruhi keberhasilan proses regenerasi dalam bisnis keluarga.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian berbasis wawancara yang bersifat eksploratif. Penelitian ini tidak termasuk dalam kategori eksperimental maupun simulasi, melainkan berfokus pada pengumpulan data melalui interaksi langsung dengan informan. Desain penelitian yang digunakan adalah wawancara tunggal, di mana peneliti memusatkan perhatian pada satu atau beberapa bisnis keluarga yang memiliki pengalaman terkait proses suksesi. Pemilihan desain ini bertujuan untuk memperoleh gambaran yang mendalam dan kontekstual mengenai praktik komunikasi antar generasi.

Subjek dalam penelitian ini adalah pelaku bisnis keluarga yang terdiri dari generasi pendiri dan generasi penerus. Pemilihan informan dilakukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu dengan mempertimbangkan kriteria tertentu agar data yang diperoleh relevan dengan tujuan penelitian. Kriteria tersebut meliputi kepemilikan bisnis keluarga yang telah berjalan dalam jangka waktu tertentu, adanya pengalaman dalam proses suksesi, serta kesediaan untuk memberikan informasi secara terbuka. Objek penelitian difokuskan pada praktik komunikasi dalam proses suksesi, termasuk bentuk komunikasi yang

dilakukan, hambatan yang dihadapi, serta dampaknya terhadap keberlangsungan bisnis.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam yang bersifat semi-terstruktur. Metode ini memungkinkan peneliti memiliki panduan pertanyaan yang sistematis, namun tetap memberikan ruang bagi informan untuk menjelaskan pengalaman dan pandangannya secara lebih luas. Pertanyaan yang diajukan disusun berdasarkan rumusan masalah penelitian, mencakup peran komunikasi, praktik komunikasi antara generasi pendiri dan penerus, proses transfer nilai dan pengetahuan, hambatan komunikasi, serta potensi konflik yang muncul dalam proses suksesi. Selain wawancara, peneliti juga melakukan observasi terbatas untuk memahami konteks interaksi yang terjadi dalam bisnis keluarga, serta menggunakan dokumentasi sebagai data pendukung, seperti catatan usaha atau informasi historis perusahaan.

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri, yang berperan sebagai pengumpul sekaligus analisis data. Untuk mendukung proses pengumpulan data, digunakan pedoman wawancara yang disusun berdasarkan teori komunikasi organisasi dan bisnis keluarga. Indikator yang digunakan dalam pedoman wawancara meliputi tingkat keterbukaan komunikasi, frekuensi interaksi, kejelasan peran, proses transfer nilai dan pengetahuan, serta hambatan yang dihadapi dalam komunikasi. Selain itu, peneliti juga menggunakan alat bantu berupa perekam suara untuk mendokumentasikan hasil wawancara dan perangkat pencatatan untuk mencatat informasi penting selama proses penelitian berlangsung.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis tematik, di mana data yang telah diperoleh akan melalui proses reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan. Proses reduksi data dilakukan dengan memilih dan menyederhanakan informasi yang relevan dengan fokus penelitian.

Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk narasi deskriptif agar mudah dipahami. Tahap akhir adalah penarikan kesimpulan berdasarkan pola dan tema yang ditemukan dalam data. Untuk menjaga validitas data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan.

Penelitian ini didasarkan pada beberapa asumsi utama, yaitu bahwa komunikasi memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan proses suksesi bisnis keluarga, bahwa keterbukaan komunikasi dapat meningkatkan kesiapan generasi penerus, serta bahwa hambatan komunikasi dapat memicu konflik yang berdampak pada keberlanjutan bisnis. Asumsi ini didukung oleh teori komunikasi organisasi yang menekankan pentingnya pertukaran informasi yang efektif, serta teori bisnis keluarga yang menyoroti peran hubungan interpersonal dalam keberhasilan usaha.

Dalam pelaksanaannya, penelitian ini menggunakan perangkat keras berupa smartphone untuk merekam wawancara dan laptop untuk pengolahan data. Perangkat lunak yang digunakan meliputi aplikasi pengolah kata seperti Microsoft Word untuk penyusunan laporan, serta aplikasi pencatatan atau transkripsi untuk membantu proses pengolahan data wawancara. Dengan metode dan prosedur yang dijelaskan secara rinci ini, diharapkan penelitian dapat direplikasi oleh peneliti lain dalam konteks yang serupa, sehingga menghasilkan temuan yang dapat dibandingkan dan dikembangkan lebih lanjut.

## Hasil dan Pembahasan

### List pertanyaan dan jawaban dari narasumber ke 1

- 1. Menurut Anda, seberapa penting komunikasi dalam proses regenerasi atau suksesi perusahaan?**

Jawaban: Menurut saya, komunikasi dalam proses regenerasi atau suksesi perusahaan sangat penting. Apabila proses ini tidak dibicarakan secara jelas, maka akan berdampak pada generasi penerus. Terlebih jika perusahaan yang dibangun oleh pendiri sudah berkembang dan memiliki skala yang cukup besar, maka perlu dipersiapkan penerus yang mampu melanjutkan usaha tersebut. Oleh karena itu, komunikasi mengenai regenerasi menjadi hal yang sangat penting untuk memastikan keberlanjutan perusahaan.

- 2. Bagaimana cara Anda menyampaikan rencana regenerasi kepada generasi penerus dalam bisnis keluarga?**

Jawaban: Menurut saya, penyampaian rencana regenerasi sebaiknya dilakukan secara bertahap melalui proses pendidikan dan pembinaan, bukan dengan menunjuk secara langsung bahwa seseorang harus menjadi penerus. Generasi penerus perlu diberikan kesempatan untuk belajar dari dasar, memahami berbagai bidang dalam perusahaan, serta menjalankan tugas-tugas tertentu sesuai kemampuannya. Dengan cara tersebut, mereka dapat berkembang menjadi individu yang lebih baik dan siap memikul tanggung jawab di masa depan.

- 3. Apakah pernah terjadi miskomunikasi terkait proses suksesi? Jika iya, apa dampaknya?**

Jawaban: Ya, miskomunikasi sering kali terjadi dalam proses suksesi. Dampaknya, generasi penerus dapat merasa minder atau kurang

percaya diri karena merasa tidak diakui atau kurang dihargai oleh orang tua. Padahal, sering kali maksud orang tua tidak seperti yang dipersepsikan oleh anak. Kesalahpahaman tersebut dapat membuat generasi penerus menjauh dari bisnis keluarga dan mengurangi minat mereka untuk terlibat dalam Perusahaan.

**4. Kapan waktu yang tepat untuk mulai membicarakan regenerasi perusahaan kepada generasi penerus?**

Jawaban: Menurut saya, pembahasan mengenai regenerasi sebaiknya dimulai sejak dini, khususnya ketika anak memasuki masa SMA. Pada usia tersebut, umumnya anak sudah mulai mengenali minat, bakat, dan tujuan hidupnya. Dengan membicarakan regenerasi sejak awal, orang tua dapat mengidentifikasi calon penerus yang potensial sekaligus memberikan dukungan yang sesuai melalui pendidikan dan pengalaman yang relevan dengan kebutuhan perusahaan.

**5. Bagaimana cara memastikan generasi penerus benar-benar memahami tanggung jawab yang akan diemban?**

Jawaban: Cara yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan tugas secara bertahap sesuai tingkat kemampuan mereka. Generasi penerus dapat mulai belajar dari pekerjaan dasar hingga memahami proses yang lebih kompleks. Dengan melalui setiap tahapan tersebut, mereka akan memperoleh pemahaman yang menyeluruh mengenai operasional perusahaan dan mampu mengemban tanggung jawab yang lebih besar di kemudian hari.

**6. Menurut Anda, apa risiko jika komunikasi mengenai suksesi tidak dilakukan secara terbuka?**

Jawaban: Jika komunikasi mengenai suksesi tidak dilakukan secara terbuka, anggota keluarga dapat mengalami kebingungan mengenai arah dan masa depan perusahaan. Generasi penerus tidak mengetahui apakah mereka diharapkan untuk melanjutkan bisnis keluarga atau memilih jalannya sendiri. Akibatnya, mereka dapat kehilangan arah, menghabiskan waktu tanpa tujuan yang jelas, dan berpotensi mengambil keputusan yang kurang tepat terkait masa depannya.

**7. Bagaimana peran komunikasi dalam menyelaraskan visi antara generasi pendiri dan penerus?**

Jawaban: Komunikasi berperan sebagai sarana untuk saling memahami perspektif masing-masing. Pendiri perlu mendengarkan ide dan pandangan generasi penerus, terutama terkait perkembangan teknologi dan modernisasi bisnis. Ketika pendapat generasi penerus didengar, diuji, dan diterapkan apabila sesuai, mereka akan merasa dihargai dan semakin termotivasi untuk berkontribusi dalam mengembangkan perusahaan. Dengan demikian, visi antara kedua generasi dapat diselaraskan dengan lebih baik.

**8. Apa tantangan terbesar dalam membangun komunikasi yang efektif antara generasi tua dan muda dalam bisnis keluarga?**

Jawaban: Menurut pengalaman saya, tantangan terbesar adalah ketika pembahasan mengenai regenerasi dilakukan terlambat. Dalam kondisi tersebut, generasi penerus sering kali menjadi kurang terbuka dalam menyampaikan pendapat atau perasaannya karena takut dianggap salah atau tidak sesuai dengan pandangan orang tua. Selain itu, adanya

perbedaan pendekatan dan pola pikir antara generasi lama dan generasi muda juga menjadi tantangan dalam membangun komunikasi yang efektif.

**9. Bagaimana cara mengatasi perbedaan pendapat antara generasi dalam proses regenerasi perusahaan?**

Jawaban: Perbedaan pendapat dapat diatasi melalui komunikasi yang dilakukan secara personal dan terbuka. Dengan berdiskusi secara langsung, masing-masing pihak dapat saling berbagi pemikiran, memahami sudut pandang satu sama lain, dan mencari solusi bersama. Melalui pendekatan tersebut, peluang untuk menemukan titik tengah yang dapat diterima oleh kedua belah pihak akan semakin besar.

**10. Apa saran Anda agar komunikasi dalam proses regenerasi perusahaan bisa berjalan lebih efektif dan minim konflik?**

Jawaban: Bagi pendiri perusahaan, penting untuk tidak hanya berpegang pada cara-cara yang digunakan pada masa lalu, tetapi juga bersedia mendengarkan ide dan pendekatan baru yang diajukan oleh generasi penerus. Sementara itu, generasi penerus perlu memiliki keberanian untuk menyampaikan pendapat, ide, dan aspirasi mereka. Komunikasi yang terbuka dari kedua belah pihak akan membantu menciptakan hubungan yang saling memahami, meningkatkan kepercayaan, serta meminimalkan konflik dalam proses regenerasi perusahaan.

## List pertanyaan dan jawaban dari narasumber ke 2

**1. Menurut Anda, seberapa penting komunikasi dalam proses regenerasi atau suksesi perusahaan?**

Jawaban: Komunikasi memiliki peran yang sangat penting dalam proses regenerasi atau suksesi perusahaan. Melalui komunikasi yang baik, pendiri dan generasi penerus dapat memiliki pemahaman serta visi yang selaras mengenai arah perusahaan di masa depan. Selain itu, komunikasi membantu generasi penerus memahami tugas, tanggung jawab, serta peran yang akan mereka emban. Tanpa komunikasi yang jelas, generasi penerus akan kesulitan memahami apa yang harus dilakukan dalam menjalankan perusahaan.

**2. Bagaimana cara Anda menyampaikan rencana regenerasi kepada generasi penerus dalam bisnis keluarga?**

Jawaban: Rencana regenerasi sebaiknya disampaikan pada waktu yang tepat karena proses suksesi tidak dapat dilakukan secara instan. Generasi penerus perlu dilibatkan terlebih dahulu dalam kegiatan bisnis agar memahami kondisi perusahaan. Setelah memiliki pemahaman yang cukup, barulah rencana regenerasi disampaikan secara bertahap. Penyampaian dapat dilakukan pada fase-fase penting kehidupan, seperti saat memasuki usia dewasa atau setelah menyelesaikan pendidikan, sehingga mereka lebih siap menerima tanggung jawab yang akan diberikan.

**3. Apakah pernah terjadi miskomunikasi terkait proses suksesi? Jika iya, apa dampaknya?**

Jawaban: Miskomunikasi dalam proses suksesi sangat mungkin terjadi, terutama karena adanya perbedaan cara pandang antara generasi pendiri dan generasi penerus. Generasi yang lebih muda umumnya memiliki pola pikir yang lebih adaptif terhadap perubahan, sementara generasi yang lebih tua cenderung mempertahankan pendekatan yang telah digunakan sebelumnya. Perbedaan tersebut dapat menimbulkan ketidaksepahaman dalam pengambilan keputusan dan berpotensi menghambat proses regenerasi perusahaan.

**4. Kapan waktu yang tepat untuk mulai membicarakan regenerasi perusahaan kepada generasi penerus?**

Jawaban: Waktu yang tepat untuk membicarakan regenerasi adalah ketika generasi penerus mulai menunjukkan kedewasaan dan kesiapan untuk memahami dunia usaha. Proses ini sebaiknya dilakukan sejak dini melalui pelibatan dalam aktivitas bisnis keluarga, kemudian dilanjutkan dengan diskusi yang lebih serius ketika mereka telah memiliki pemahaman yang cukup, misalnya setelah menyelesaikan pendidikan atau memasuki usia produktif.

**5. Bagaimana cara memastikan generasi penerus benar-benar memahami tanggung jawab yang akan diemban?**

Jawaban: Pemahaman generasi penerus dapat dilihat melalui proses keterlibatan mereka dalam perusahaan. Selama proses tersebut, kinerja dan kemampuan mereka perlu dievaluasi secara berkala. Jika terdapat kekurangan, perlu diberikan arahan dan pembinaan agar mereka dapat berkembang. Dengan evaluasi yang berkelanjutan, perusahaan dapat

menilai apakah generasi penerus sudah siap menerima tanggung jawab yang lebih besar.

**6. Menurut Anda, apa risiko jika komunikasi mengenai suksesi tidak dilakukan secara terbuka?**

Jawaban: Kurangnya keterbukaan dalam komunikasi dapat menyebabkan generasi penerus menjadi kurang memahami kondisi dan arah perusahaan. Selain itu, ketidakjelasan informasi dapat menimbulkan perbedaan visi dan misi antara pihak yang terlibat dalam proses suksesi. Akibatnya, proses regenerasi menjadi lebih sulit dan berpotensi menimbulkan konflik di kemudian hari.

**7. Bagaimana peran komunikasi dalam menyelaraskan visi antara generasi pendiri dan penerus?**

Jawaban: Komunikasi berperan penting dalam menciptakan keselarasan visi antara generasi pendiri dan penerus. Keselarasan tersebut diperlukan agar perusahaan memiliki arah yang jelas dalam mencapai tujuan jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang. Tanpa komunikasi yang efektif, perbedaan pemahaman dapat menghambat pencapaian target perusahaan dan menimbulkan ketidakjelasan dalam pengelolaan bisnis.

**8. Apa tantangan terbesar dalam membangun komunikasi yang efektif antara generasi tua dan muda dalam bisnis keluarga?**

Jawaban: Tantangan terbesar adalah adanya perbedaan pola pikir, cara berkomunikasi, dan sudut pandang antara generasi yang berbeda. Perbedaan tersebut sering kali memengaruhi cara masing-masing pihak

dalam melihat suatu masalah maupun menentukan solusi, sehingga diperlukan upaya lebih untuk membangun komunikasi yang efektif.

**9. Bagaimana cara mengatasi perbedaan pendapat antara generasi dalam proses regenerasi perusahaan?**

Jawaban: Perbedaan pendapat dapat diatasi dengan membangun sikap saling memahami, menghargai, dan terbuka terhadap pandangan orang lain. Setiap pihak perlu memiliki pola pikir yang terbuka (open-minded) sehingga dapat menilai suatu pendapat secara objektif. Dengan demikian, keputusan yang diambil dapat mempertimbangkan berbagai perspektif dan menghasilkan solusi yang lebih baik bagi perusahaan.

**10. Apa saran Anda agar komunikasi dalam proses regenerasi perusahaan bisa berjalan lebih efektif dan minim konflik?**

Jawaban: Komunikasi yang efektif dapat dibangun dengan menciptakan hubungan yang dekat antara generasi pendiri dan generasi penerus. Kedekatan tersebut akan mendorong terciptanya keterbukaan dan rasa saling percaya. Selain itu, setiap pihak perlu memiliki sikap terbuka terhadap ide dan pandangan yang berbeda. Dengan hubungan yang baik dan pola pikir yang terbuka, komunikasi dalam proses regenerasi dapat berjalan lebih lancar dan meminimalkan potensi konflik.

**List pertanyaan dan jawaban dari narasumber ke 3**

**1. Apakah anda ada keinginan untuk meneruskan usaha ortu anda?**

Jawaban: Tidak

**2. Jika tidak, apa ada kendala dalam komunikasi dengan ortu?**

Jawaban: Ya, karena setiap komunikasi yang disampaikan sering kali tidak dihiraukan

**3. Mengapa memilih bidang yang anda jalani sekarang?**

Jawaban: Karena saya suka baking dan pastry. Itu menjadi alasan saya menekuni pekerjaan pastry dan roti

**4. Bagaimana selama ini keputusan yang telah anda ambil, apakah menurut anda sudah yang paling baik?**

Jawaban: **Paling baik mungkin belum, setidaknya saya nyaman menjalaninya**

## **Hasil dan Pembahasan**

### **Hasil Penelitian**

Penelitian ini dilakukan melalui wawancara mendalam terhadap tiga narasumber yang memiliki latar belakang berbeda dalam konteks bisnis keluarga dan regenerasi usaha. Narasumber pertama merupakan generasi penerus dari usaha keluarga yang bergerak di bidang restoran, narasumber kedua merupakan pemilik usaha yang memiliki pandangan sebagai pelaku bisnis, sedangkan narasumber ketiga merupakan individu yang memilih untuk tidak melanjutkan usaha keluarga dan menempuh karier di bidang yang berbeda.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa seluruh narasumber mengakui pentingnya komunikasi dalam proses regenerasi atau suksesi perusahaan. Narasumber pertama dan kedua menegaskan bahwa komunikasi berperan dalam menyampaikan visi, nilai, tanggung jawab, serta arah perusahaan kepada generasi penerus. Keduanya juga berpendapat bahwa proses regenerasi harus dilakukan secara bertahap melalui pembinaan, pelibatan dalam kegiatan bisnis, serta pemberian tanggung jawab sesuai kemampuan penerus.

Selain itu, kedua narasumber mengungkapkan bahwa miskomunikasi sering terjadi akibat perbedaan pola pikir antar generasi.

Perbedaan tersebut dapat menimbulkan kesalahpahaman, menurunkan kepercayaan diri penerus, serta menghambat proses pengambilan keputusan. Mereka juga sepakat bahwa pembahasan mengenai regenerasi sebaiknya dimulai sejak dini agar generasi penerus memiliki waktu yang cukup untuk memahami dunia usaha dan mempersiapkan diri.

Berbeda dengan narasumber pertama dan kedua, narasumber ketiga menyatakan tidak memiliki keinginan untuk melanjutkan usaha keluarga. Salah satu alasan yang disampaikan adalah kurangnya perhatian terhadap komunikasi yang ia lakukan dengan orang tuanya. Menurutnya, pendapat dan komunikasi yang disampaikan sering kali tidak dihiraukan sehingga menimbulkan ketidaknyamanan. Kondisi tersebut mendorongnya memilih jalur karier yang sesuai dengan minat pribadinya di bidang baking dan pastry.

## **Pembahasan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan regenerasi bisnis keluarga. Temuan ini sejalan dengan teori Gersick yang menyatakan bahwa komunikasi antar generasi menjadi kunci dalam menjaga keberlanjutan bisnis keluarga. Komunikasi yang efektif memungkinkan terjadinya transfer pengetahuan, nilai, pengalaman, serta budaya organisasi dari pendiri kepada generasi penerus.

Berdasarkan hasil wawancara, komunikasi yang dilakukan secara terbuka dan berkelanjutan mampu menciptakan keselarasan visi antara pendiri dan penerus. Narasumber pertama menekankan pentingnya memberikan ruang bagi generasi penerus untuk menyampaikan ide dan gagasan, sedangkan narasumber kedua menyoroti pentingnya keterlibatan penerus dalam aktivitas bisnis sejak dini. Temuan ini menunjukkan bahwa

komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai media penyampaian informasi, tetapi juga sebagai sarana membangun rasa memiliki terhadap perusahaan.

Penelitian ini juga menemukan bahwa kurangnya komunikasi dapat menimbulkan dampak negatif terhadap keberhasilan suksesi. Narasumber ketiga menjadi contoh nyata bahwa ketika komunikasi tidak berjalan dua arah dan pendapat penerus tidak mendapatkan perhatian yang cukup, maka minat untuk melanjutkan usaha keluarga dapat menurun. Temuan ini mendukung penelitian Sharma dan De Massis yang menyatakan bahwa kegagalan komunikasi sering menjadi penyebab munculnya konflik dan rendahnya kesiapan generasi penerus dalam proses suksesi.

Selain itu, perbedaan pola pikir antara generasi tua dan muda menjadi tantangan utama dalam membangun komunikasi yang efektif. Generasi pendiri cenderung mempertahankan cara kerja yang telah terbukti berhasil, sedangkan generasi penerus lebih terbuka terhadap inovasi dan perubahan. Oleh karena itu, diperlukan komunikasi yang bersifat terbuka, saling menghargai, dan berorientasi pada pencarian solusi bersama agar perbedaan tersebut tidak berkembang menjadi konflik.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi yang dilakukan sejak dini, secara terbuka, dan melibatkan generasi penerus dalam proses bisnis dapat meningkatkan kesiapan serta motivasi mereka untuk melanjutkan usaha keluarga. Sebaliknya, komunikasi yang tertutup dan kurang memberikan ruang bagi penerus untuk berpendapat berpotensi menurunkan minat mereka terhadap bisnis keluarga. Dengan demikian, komunikasi yang efektif menjadi fondasi utama dalam menciptakan proses regenerasi yang sukses dan mendukung keberlanjutan bisnis keluarga dalam jangka panjang.

## Simpulan Dan Saran

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan faktor yang sangat penting dalam keberhasilan proses regenerasi atau suksesi bisnis keluarga. Komunikasi yang terbuka, berkelanjutan, dan dilakukan sejak dini mampu membantu generasi penerus memahami visi perusahaan, tanggung jawab yang akan diemban, serta nilai-nilai yang menjadi dasar keberlangsungan usaha. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses regenerasi yang efektif tidak dapat dilakukan secara instan, melainkan memerlukan pembinaan, pelibatan dalam kegiatan bisnis, serta transfer pengetahuan yang dilakukan secara bertahap melalui komunikasi yang intensif antara pendiri dan generasi penerus.

Penelitian ini juga menemukan bahwa kurangnya komunikasi dapat menimbulkan berbagai permasalahan, seperti kesalahpahaman, perbedaan visi, konflik antar generasi, hingga menurunnya minat generasi penerus untuk melanjutkan usaha keluarga. Temuan dari narasumber ketiga menunjukkan bahwa ketika pendapat dan aspirasi generasi penerus tidak mendapatkan perhatian yang cukup, mereka cenderung memilih jalur karier yang berbeda sesuai dengan minat pribadinya. Sebaliknya, ketika generasi penerus diberikan kesempatan untuk menyampaikan ide, dilibatkan dalam pengambilan keputusan, dan memperoleh bimbingan yang konsisten, motivasi mereka untuk berkontribusi terhadap perusahaan akan meningkat.

Dengan demikian, komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga sebagai media untuk membangun kepercayaan, menciptakan keselarasan visi, dan memperkuat hubungan antar generasi. Temuan penelitian ini memperkuat teori yang menyatakan

bahwa komunikasi merupakan fondasi utama dalam keberhasilan suksesi serta keberlanjutan bisnis keluarga dalam jangka panjang.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, pendiri bisnis keluarga disarankan untuk mulai membicarakan proses regenerasi sejak dini dan melibatkan generasi penerus secara aktif dalam berbagai kegiatan bisnis. Pendiri juga perlu menciptakan ruang komunikasi yang terbuka sehingga generasi penerus merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk menyampaikan ide, aspirasi, serta pandangannya terhadap perkembangan perusahaan.

Bagi generasi penerus, penting untuk membangun keberanian dalam menyampaikan pendapat serta aktif terlibat dalam proses pembelajaran dan pengembangan bisnis keluarga. Sikap terbuka terhadap masukan dari generasi pendiri juga diperlukan agar proses transfer pengetahuan dan pengalaman dapat berjalan secara optimal.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk melibatkan lebih banyak informan dari berbagai jenis dan skala bisnis keluarga sehingga diperoleh gambaran yang lebih luas mengenai dinamika komunikasi dalam proses suksesi. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah narasumber yang relatif sedikit dan menggunakan pendekatan kualitatif, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan pada seluruh bisnis keluarga di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode campuran (*mixed methods*) atau pendekatan kuantitatif untuk memperoleh hasil yang lebih komprehensif mengenai pengaruh komunikasi terhadap keberhasilan regenerasi bisnis keluarga.

## Daftar Pustaka

- Agbor, J. M. (2011). The Relationship between customer satisfaction and service quality. *Umeå University, Sweden*.
- Agnihotri, R., Dingus, R., Hu, M. Y., & Krush, M. T. (2016). Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales. *Industrial marketing management, 53*, 172-180.
- Awoyemi, M. (2002). *Research Methodology in Education*. Accra: K 'N' A.B. Ltd.
- Barsky, J. D. (1992). Customer satisfaction in the hotel industry: Meaning and measurement. *Hospitality Research Journal, 16*(1), 51-73.
- Bearden, W. O., & Teel, J. E. (1983). Selected determinants of consumer satisfaction and complaint reports. *Journal of marketing Research, 20*(1), 21-28.
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of marketing, 54*(2), 69-82.
- Cadotte, E. R., Woodruff, R. B., & Jenkins, R. L. (1987). Expectations and norms in models of consumer satisfaction. *Journal of marketing Research, 24*(3), 305-314.
- Ch, G. (2000). Relationship Marketing: the Nordic School Perspective [in] *Handbook of Relationship Marketing*, Sheth, JN, Parvatiyar, A: Thousand Oaks: Sage Publications.
- Chambo, S., Mwangi, M., & Oloo, O. (2008). An analysis of the socio-economic impact of cooperatives in africa and their institutional context. *Nairobi, International Co-operative Alliance and the Canadian Cooperative Association*.
- Day, R. L. (1977). Extending the concept of consumer satisfaction. *ACR North American Advances*.
- El Saghier, N., & Nathan, D. (2013). *Service quality dimensions and customers' satisfactions of banks in Egypt*. Paper presented at the Proceedings of 20th international business research conference.
- Feigenbaum, A. V. (1986). *Total Quality Control*: McGraw-Hill.
- Garden, K. A., & Ralston, D. E. (1999). The x-efficiency and allocative efficiency effects of credit union mergers. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money, 9*(3), 285-301.

- Ghauri, P., Grønhaug, K., & Strange, R. (2010). *Research Methods in Business Studies*, 4 uppl. Harlow, Storbritannien: Pearson Education Limited.
- Hasson, D., & Arnetz, B. B. (2005). Validation and findings comparing VAS vs. Likert scales for psychosocial measurements. *International Electronic Journal of Health Education*, 8, 178-192.
- Hunt, H. K. (1977). *Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction*: Marketing Science Institute.
- Johnson, E., & Karley, J. (2018). *Impact of Service Quality on Customer Satisfaction. Case study: Liberia Revenue Authority*. Retrieved from <http://hig.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1246475&dswid=8140>
- Jones, M. A., & Suh, J. (2000). Transaction-specific satisfaction and overall satisfaction: an empirical analysis. *Journal of services Marketing*.
- Khan, M. M., & Fasih, M. (2014). Impact of service quality on customer satisfaction and customer loyalty: Evidence from banking sector. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 8(2), 331-354.

