

# PROSES REKRUTMEN DAN SELEKSI PERUSAHAAN KELUARGA (STUDI KASUS SEKTOR USAHA KECIL DAN MENENGAH DI KOTA PALEMBANG)

**Dedi Rianto Rahadi<sup>1)</sup> dan Filda Rahmiati<sup>2)</sup>**

1) Management Study Program, President University

2) Management Study Program, President University

1) [dedi1968@president.ac.id](mailto:dedi1968@president.ac.id),  
2) [filda.rahmiati@president.ac.id](mailto:filda.rahmiati@president.ac.id)

## ABSTRAK

Rekrutmen dan seleksi merupakan salah satu Proses perencanaan dalam suatu perusahaan. Perusahaan keluarga tidak terkecuali harus mempersiapkan rekrutmen dan seleksi untuk memperoleh pegawai yang sesuai dengan kebutuhan dengan mengedepankan kompetensi dan profesionalisme. Tujuan penelitian untuk mengetahui bagaimana proses rekrutmen dan seleksi pada perusahaan keluarga khususnya usaha kecil dan menengah (UKM) di kota Palembang. Metodologi penelitian yang digunakan dengan pendekatan kualitatif, dimana proses penelitian yang dilakukan berdasarkan pemahaman pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan permasalahan manusia. Hasil penelitian menunjukkan proses rekrutmen dan seleksi masih menggunakan teknik sentralisasi, dimana keluarga masih memegang peranan penting dalam menentukan pegawai. Seleksi pegawai hanya dilakukan secara singkat dan status pegawai lebih banyak bekerja sebagai pegawai paruh waktu. Saran yang diajukan, perusahaan keluarga hendaknya tetap mengutamakan profesionalisme dan kompetensi dengan memberikan ruang terbuka bagi semua orang dalam proses rekrutmen dan seleksi.

Kata Kunci : Rekrutmen, Seleksi dan Perusahaan Keluarga

## ABSTRACT

*Recruitment and selection is one of the planning process within a company. The family company is no exception to prepare recruitment and selection to obtain the appropriate employee with the needs by promoting competence and professionalism. The purpose of research to find out how the process of recruitment and selection of family companies, especially small and medium enterprises (SMEs) in the city of Palembang. Research methodology used with qualitative approach, where the research process is done based on the understanding of the methodology that investigate a social phenomenon and human problems. The results showed that the recruitment and selection process still uses the centralization technique, where the family still plays an important role in determining the employees. Employee selection is only short-lived and employee status more work as part-time employee. Suggested suggestions, family companies should keep professionalism and competence priority by providing an open space for everyone in the recruitment and selection process.*

*Keywords: Recruitment, Selection and Family Company*

## Latar Belakang

Salah satu kekuatan bisnis keluarga adalah kemampuan mengelola kewirausahaan, organisasi yang efektif dan sederhana, serta pengambilan keputusan yang dilakukan lebih cepat. Perusahaan keluarga merupakan perusahaan yang dijalankan secara turun temurun oleh keluarga. Perusahaan diwariskan dari generasi pertama ke generasi kedua dan seterusnya untuk dikelola agar keberlangsungan usaha dapat terus dijalankan.

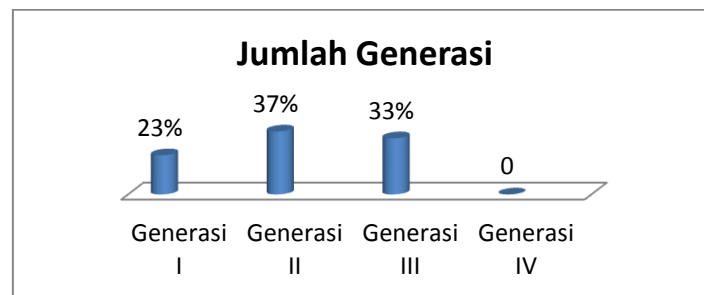
Kriteria perusahaan dapat dikatakan sebagai perusahaan keluarga, apabila mayoritas pengelola berada di tangan generasi pertama atau diwariskan kepada generasi berikutnya (pasangan, anak, cucu dan seterusnya). Bilamana perusahaan dikelola profesional, maka harus ada perwakilan dari pihak keluarga dalam manajemen perusahaan. Untuk perusahaan publik (tbk.), maka pihak keluarga memiliki minimal 25% hak atas perusahaan keluarga melalui penyertaan modal dan atau ada setidaknya satu orang perwakilan anggota keluarga dalam manajemen (board).

Hasil survey yang dilakukan perusahaan audit *Price Waterhouse Cooper (PwC)* tentang bisnis keluarga di Indonesia, dimana lebih dari 95 persen perusahaan di Indonesia merupakan bisnis keluarga. PwC juga menyatakan terdapat lebih dari 40 ribu orang kaya di Indonesia atau sekitar 0,2 persen dari total populasi yang menjalankan bisnis keluarga, dengan total kekayaan mencapai Rp 134 triliun atau menguasai sekitar 25 persen produk domestik bruto (PDB) Indonesia (<https://www.pwc.com/id/en/pwc-publications.html>)

Sebagian besar bisnis keluarga sudah dapat mengelola perencanaan strategis dengan baik, tetapi sebagian dari bisnis masih ada yang terjebak dalam isu-isu operasional dan perbedaan ekspektasi antara generasi awal dengan generasi penerus.

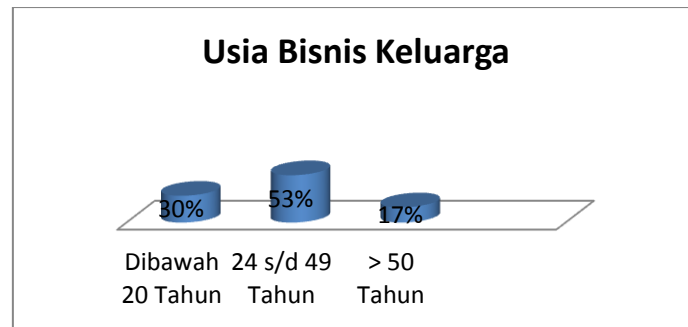
Stephanie Hyde, *Global Entrepreneurial & Private Business leader*, PwC, menyatakan perusahaan keluarga akan tetap menjadi bagian vital dari pertumbuhan ekonomi di dunia karena kontribusi terhadap Pendapatan Domestik Bruto (PDB) dan penciptaan lapangan pekerjaan yang besar di berbagai negara.

Dari hasil survey yang dilakukan *Price Waterhouse Cooper (PwC)* terhadap 30 responden di Indonesia pada tahun 2014 memperlihatkan, pengelola usaha keluarga terdiri dari 23% generasi pertama, 37% generasi kedua, 33% generasi ketiga dan tidak ada generasi keempat. Kondisi ini memperlihatkan keberadaan generasi bisnis keluarga sudah mencapai pada generasi ketiga.



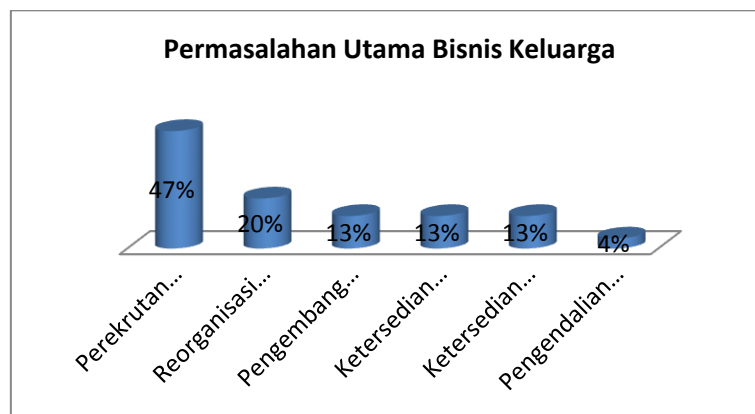
**Gambar 1. Jumlah Generasi Bisnis Keluarga di Indonesia, 2014**

Untuk usia bisnis keluarga 30% berada dibawah 20 tahun, 53% berada pada 24 s/d 49 Tahun dan 17% diatas 50 tahun, hal ini memperlihatkan baik jangka pendek, menengah dan jangka panjang usia bisnis keluarga cukup baik bila dikelola dengan baik dan benar.



**Gambar 2. Usia Bisnis Keluarga di Indonesia, 2014**

Permasalahan utama yang dihadapi bisnis keluarga 47% adalah masalah perekrutan pegawai, selanjutnya 20% reorganisasi perusahaan dan 13% masalah pengembangan bisnis/produk, ketersediaan keuangan dan ketersediaan teknologi dan 4% pengendalian arus kas/ biaya. Hal ini menunjukkan permasalahan yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan bisnis usaha adalah bagaimana melakukan rekrutmen dan seleksi karyawan dengan baik dan benar.



**Gambar 2. Permasalahan Utama Bisnis Keluarga di Indonesia, 2014**

Sektor usaha kecil dan menengah Di kota Palembang pada tahun 2017 berkembang cukup pesat khususnya disektor pangan/kuliner dengan jumlah UKM sebesar 263 usaha dengan dukungan pegawai sebanyak 2657 orang. Pada tabel 1 memperlihatkan jumlah UKM di kota Palembang

**Tabel 1. Jumlah Perusahaan Skala Industri Kecil & Menengah dan Tenaga Kerja di Kota Palembang Tahun 2017**

Industri Logam, Mesin, Kimia	Tenaga Kerja	Industri Pangan	Tenaga Kerja	Industri Sandang	Tenaga Kerja
65	1296	263	2657	47	253

Sumber : BPS Kota Palembang Dalam Angka 2017

Dengan jumlah pegawai cukup besar khususnya pada industri pangan/kuliner sebesar 2657 pegawai, perlu menjadi perhatian terkait dengan permasalahan bisnis keluarga yaitu masalah perekrutan pegawai.

Dari uraian diatas perumusan masalah adalah bagaimana proses perekrutan dan seleksi pegawai pada perusahaan keluarga (studi kasus sektor usaha kecil dan menengah Di kota Palembang).

## **Landasan teori**

### **Bisnis Keluarga**

Perusahaan Keluarga adalah suatu perusahaan yang dikelola oleh beberapa anggota keluarga yang sama dan terlibat sebagai pemilik atau manajer utama, baik secara bersamaan maupun dari waktu ke waktu ((Miller, etel, 2007). Sciascia and Mazzola, 2008, mengemukakan, perusahaan keluarga adalah suatu perusahaan yang dikendalikan oleh keluarga melalui keterlibatan dalam posisi kepemilikan dan manajemen. Keterlibatan keluarga dalam kepemilikan dan keterlibatan keluarga dalam manajemen diukur sebagai persentase ekuitas yang dimiliki oleh anggota keluarga dan persentase manajer perusahaan yang juga anggota keluarga.

Dari uraian definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa Bisnis keluarga merupakan bisnis yang diatur dan / atau dikelola dengan maksud untuk membentuk dan / atau mencapai visi dan misi bisnis yang dikendalikan oleh anggota keluarga yang sama atau sejumlah kecil keluarga dengan cara ikut dalam pengelolaan manajemen serta kepemilikan yang berkelanjutan.

### **Karakteristik Umum Bisnis Keluarga**

- 1) Anggota keluarga berkomunikasi secara efektif satu sama lain untuk mengungkapkan dan mengenali perasaan, keinginan dan gagasan masing-masing, secara terbuka dan jelas dengan sikap menerima perbedaan. Dan tidak ada rahasia.
- 2) Keluarga secara bersamaan mendorong dan mendukung individualitas dalam anggotanya, karena berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan dalam mempengaruhi bisnis keluarga.
- 3) Apabila terjadi konflik atau ketidaksepakatan dalam keluarga, maka harus diselesaikan secara terbuka dan mengedepankan "win-win solution".
- 4) Kepemimpinan dalam pengelolaan perusahaan harus kompetensi, visi, misi serta melaksanakan fungsi-fungsi manajemen kepada semua karyawan, vendor dan pelanggannya.
- 5) Struktur organisasi manajemen, bisnis dan operasional, proses dan sistem harus efisien, efektif, terdokumentasi dengan baik dan diteliti secara teratur untuk perbaikan, dan juga kebutuhan.
- 6) Bisnis keluarga memiliki dewan direksi atau penasihat aktif yang terdiri dari sekurang-kurangnya dua anggota non-keluarga.
- 7) Keluarga secara konsisten mampu mengidentifikasi kapan harus menggunakan kriteria yang menempatkan kebutuhan keluarga terlebih dahulu dan kapan harus menggunakan kriteria yang menempatkan kebutuhan bisnis terlebih dahulu.
- 8) Anggota keluarga yang bergabung dengan perusahaan harus memenuhi kualifikasi pekerjaan yang sama, evaluasi kinerja dan standar kompensasi sebagai anggota non-keluarga.
- 9) Bisnis keluarga memiliki "Dewan Keluarga" yang paling tidak bertemu setiap tahun dan mencakup semua anggota keluarga, termasuk pasangan dan anak-anak di atas usia 16 tahun. Tujuan Dewan adalah untuk membangun komunikasi keluarga dan bisnis dan perencanaan. Ini selanjutnya membantu dan mempersiapkan anggota keluarga untuk kemungkinan bergabung dalam bisnis di masa depan.

### **Rekrutmen dan seleksi**

Veithzal Rivai (2009:1) mengemukakan rekrutmen adalah proses untuk menentukan dan menarik calon pelamar, yang mampu bekerja pada suatu perusahaan. Maltis et el (2010:112) menyatakan, rekrutmen pegawai adalah proses atau tindakan yang dilakukan oleh manajemen perusahaan untuk mendapatkan tambahan pegawai. Tahapan yang dilalui meliputi identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan pegawai, melakukan proses seleksi pegawai, penempatan pegawai, serta orientasi tenaga kerja. Rekrutmen calon pegawai bertujuan menyediakan pegawai yang sesuai kebutuhan agar pihak manajemen dapat memilih pegawai yang memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan. Dari definisi diatas dapat ditarik kesimpulan untuk melakukan rekrutmen yang efektif dibutuhkan tersedianya informasi yang akurat dan berkesinambungan tentang jumlah dan kualifikasi calon karyawan yang diperlukan.

### **Penentuan Dasar Rekrutmen**

Menurut Handoko (2008), proses rekrutmen memiliki beberapa istilah populer diantaranya : *Job Analysis, Job Description, Job Specification, Job Evaluation, dan Job Classification*. Uraianya adalah sebagai berikut :

- 1) *Job Analysis* (Analisis Jabatan)  
Analisis jabatan adalah prosedur untuk menetapkan tanggung jawab dan persyaratan, keterampilan dari pekerjaan dan kriteria individu yang akan dipekerjakan.
- 2) *Job Description* (Uraian Jabatan)  
Yoder (2010) mengatakan uraian jabatan merupakan proses mengikhtisarkan fakta-fakta yang diberikan oleh analisis jabatan secara sistematis. Uraian jabatan dibuat untuk memberikan penjelasan mengenai fakta-fakta yang penting dari jabatan yang dibutuhkan.
- 3) *Job Spesification* (Persyaratan Jabatan)  
Moekijat, 2010 mengemukakan, persyaratan jabatan adalah catatan tentang syarat-syarat individu calon pegawai yang minimum harus dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan benar.
- 4) *Job Evaluation* (Penilaian Jabatan)  
Moekijat (2010) mengatakan penilaian jabatan adalah penilaian aktivitas yang dilaksanakan dengan membandingkan nilai dari suatu jabatan dengan nilai dari suatu jabatan lainnya.
- 5) *Job Classification* (Penggolongan Jabatan)  
Moekijat (2010) mengatakan penggolongan jabatan adalah pengelompokan jabatan-jabatan yang memiliki nilai yang sama untuk diperuntukkan calon pegawai.

### **Pengertian Seleksi**

Rivai (2011 : 159) menjelaskan seleksi merupakan kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia yang dilakukan setelah proses rekrutmen. Setelah semua dokumen terkumpul dari pelamar yang telah memenuhi syarat, selanjutnya dipilih dan ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses pemilihan dokumen calon pegawai dinamakan seleksi.

Simamora (2004) menjelaskan seleksi adalah proses pemilihan sekelompok calon pelamar yang telah memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang ditawarkan sebuah perusahaan. Teguh (2009) juga menjelaskan seleksi adalah proses yang terdiri dari beberapa langkah yang spesifik dari beberapa calon pelamar yang paling sesuai dan memenuhi syarat untuk jabatan tertentu.

### **Tujuan Seleksi Penerimaan Karyawan**

Hasibuan (2010:49) menyatakan Seleksi penerimaan karyawan baru bertujuan untuk memperoleh karyawan yang memiliki kriteria sebagai berikut : karyawan yang qualified dan potensia, dapat bekerja secara mandiri, mempunyai perilaku dan budaya malu, jujur dan berdisiplin, cakap dengan penempatannya yang tepat, terampil dan bersemangat dalam bekerja. Kemudian karyawan memenuhi persyaratan undang-undang perburuhan, dapat bekerja sama baik secara vertikal maupun horizontal, karyawan yang dinamis dan kreatif, inovatif dan bertanggung jawab. Tujuan berikutnya adalah memiliki karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi serta mengurangi tingkat absensi dan turnover karyawan

### Metode Penelitian

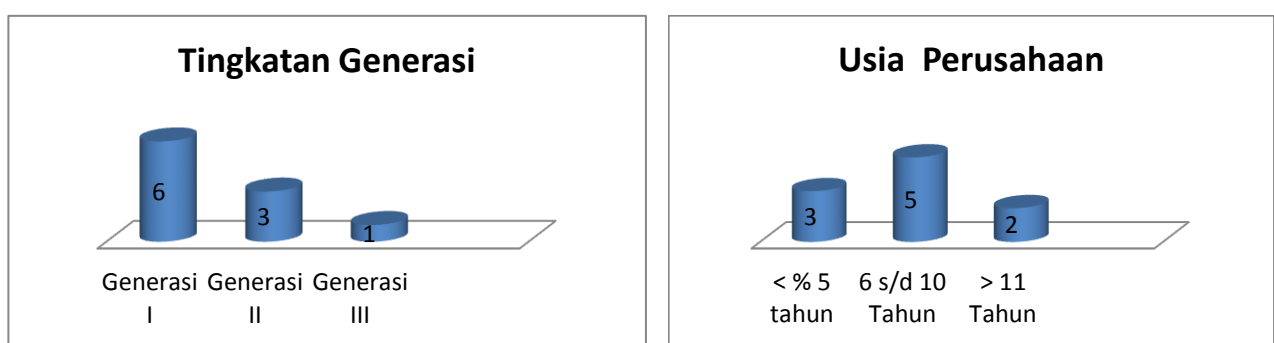
Pendekatan penelitian yang digunakan dalam adalah pendekatan kualitatif, dimana proses penelitian yang dilakukan berdasarkan pemahaman pada metodologi yang meyelidiki suatu fenomena sosial dan permasalahan manusia. Bogdan dan Taylor (Moleong, 2012: 4) mengemukakan bahwa penelitian kualitatif adalah suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data-data deskriptif berupa kalimat atau perkataan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Sugioyo (2012: 222) berpendapat, Penelitian kualitatif sebagai instrumen yang digunakan manusia. Instrumen ini berfungsi agar fokus pada penelitian, memilih data untuk diproses menjadi informasi, pengumpulan data, menilai kualitas data, menganalisis data, menafsirkan data serta membuat kesimpulan atas temuan yang diperoleh. Teknik Triangulasi digunakan untuk pengumpulan data dengan menggabungkan berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang ada. Menurut Sugiyono (2012: 195), triangulasi terbagi dua yaitu, triangulasi teknik dan triangulasi sumber. Triangulasi teknik dimana peneliti melakukan pengumpulan data yang berbeda-beda dari sumber yang sama. Observasi partisipatif dan deep interview, serta dokumentasi untuk sumber data yang sama secara bersama-sama. Triangulasi sumber dimana peneliti mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama.

Obyek penelitian yang akan dilakukan adalah UKM yang ada dikota Palembang khususnya sektor kuliner/pangan yang meiliki jumlah tenaga kerja yang lebih besar dibanding sektor lainnya. Informan yang akan dijadikan sebagai sumber informasi adalah para pemilik UKM. Materi pertanyaan yang terkait dengan proses rekrutmen dan seleksi pegawai dilingkungan

### Hasil Dan Pembahasan

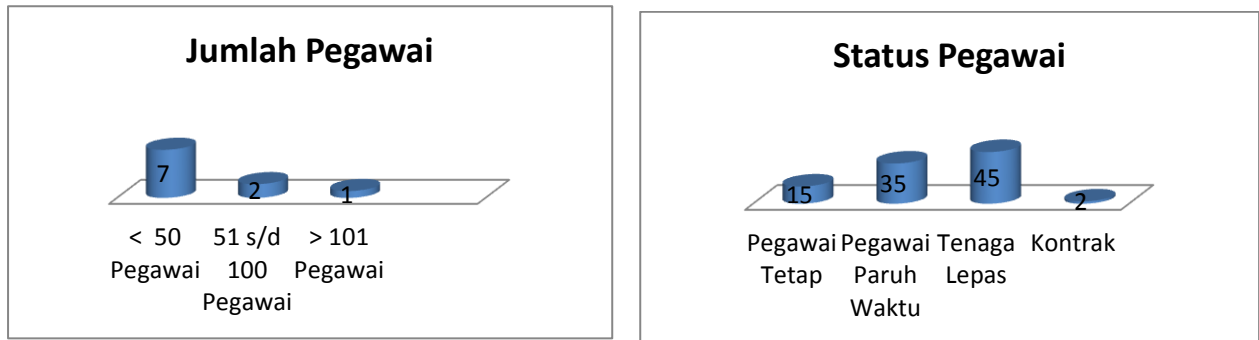
#### Profil Usaha Kecil dan Menengah

Setelah dipilih secara random terhadap UKM yang bergerak dibidang kuliner, peneliti mendapatkan 10 (sepuluh) UKM yang layak dijadikan obyek penelitian. Adapun kriteria pemilihan obyek penelitian, dibatasi tiga kriteria yaitu : usia/lama berdirinya usaha, generasi bisnis dan jumlah tenaga kerja. Dari hasil observasi dapat diperoleh profil responden sebagai berikut :



Gambar 4. Generasi Usaha dan Usia Perusahaan

Pada gambar 4 menunjukkan 6 UKM masih dikelola generasi pertama, 3 UKM dikelola generasi kedua dan 1 UKM dikelola generasi ketiga. Hal ini menunjukkan UKM masih banyak dikelola oleh generasi pertama. Kondisi ini didukung usia perusahaan masih relatif muda, dimana dibawah 5 tahun hanya 3 perusahaan dan 5 perusahaan berusia antara 6 s/d 10 tahun, sedangkan diatas 11 tahun hanya 1 perusahaan.



**Gambar 5. Jumlah dan Status Pegawai**

Pada gambar 5 memperlihatkan 7 UKM mempekerjakan pegawai kurang dari 50 pegawai, 2 perusahaan mempekerjakan pegawai antara 51 s/d 100 pegawai dan 1 perusahaan mempekerjakan pegawai lebih dari 101 pegawai. Status pegawai sebanyak 45 orang berstatus tenaga kerja lepas, 35 pegawai berstatus pegawai paruh waktu, 15 pegawai berstatus pegawai tetap dan 2 pegawai berstatus pegawai kontrak.

### Prosedur Rekrutmen dan Seleksi Pegawai

Dari hasil observasi, wawancara dan analisis dokumentasi, untuk mengetahui proses rekrutmen dan seleksi UKM diperoleh hasil sebagai berikut :

- 1) Sumber tenaga kerja diperoleh dari internal dan eksternal perusahaan
- 2) Rekrutmen dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan tidak dilakukan secara rutinitas
- 3) Pihak yang melakukan rekrutmen adalah pemilik usaha dan atau anggota keluarga
- 4) Proses seleksi hanya sebatas seleksi administrasi dan wawancara
- 5) Status pegawai lebih banyak tenaga kerja lepas, tenaga kerja paruh waktu, dan pegawai tetap

Secara garis besar prosedur yang dilakukan UKM seperti yang ditampilkan pada gambar 6.



**Gambar 6. Proses Prosedur Rekrutmen dan Seleksi Pegawai**

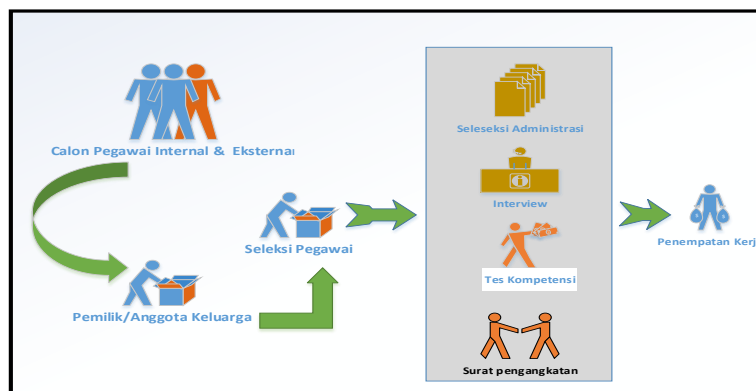
### Pembahasan

Perusahaan keluarga merupakan gabungan antara dua institusi sosial, yakni institusi bisnis dan keluarga. Keterkaitan hubungan keduanya dalam bisnis bersifat rasional dan dalam keluarga bersifat emosional. Keberadaan anggota keluarga didasarkan pada faktor keturunan dan berlangsung tanpa batas waktu. Sementara anggota keluarga dalam bisnis didasarkan pada kompetensi, profesionalisme dan hanya berlangsung dalam jangka waktu tertentu.

Fungsi utama keberadaan keluarga untuk memenuhi kebutuhan serta menumbuhkan rasa kepedulian dan kebersamaan seluruh anggota keluarga. Disisi lain fungsi utama dari bisnis adalah untuk menghasilkan produk atau jasa serta memperoleh keuntungan finansial melalui struktur, sistem, dan proses yang terencana dan terorganisir. Adanya bertentangan nilai-nilai dan tujuan dari keluarga dan bisnis dapat mempengaruhi efektifitas pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam perusahaan keluarga.

Konsep rekrutmen dan seleksi pegawai yang diterapkan UKM sangat sederhana dan langsung dikelola pemilik usaha. Proses dari awal sampai terakhir dilakukan pemilik usaha dan atau anggota keluarga untuk memperoleh pegawai sesuai dengan kebutuhan. Konsep yang dilakukan UKM mendekati konsep yang dikemukakan Hasibuan (2009). Dimana pengadaan karyawan didasarkan pada apa dan siapa yang dibutuhkan. Perusahaan terlebih dahulu menetapkan pekerjaan yang dibutuhkan dan menguraikan pekerjaan yang akan dilkakukan. Siapa maksudnya mencari calon pegawai yang tepat dan sesuai untuk menduduki jabatan berdasarkan spesifikasi pekerjaan yang dibutuhkan.

Adanya sentralisasi dalam melakukan rekrutmen dan seleksi pegawai merujuk pendapat yang dikemukakan Sunyoto (2012, pp.104-106). Proses tersebut dapat dikategorikan *Centralized Recruitment Technique*. Beberapa keuntungan teknik rekrutmen terpusat adalah lebih efisien dan menghemat biaya serta lebih mudah mengontrol proses keluar masuknya pegawai. Teknik sentralisasi juga memungkinkan pemimpin secara langsung dapat mengawasi kualitas sumber daya manusia. Kelemahan adanya sentralisasi rekrutmen dan seleksi adalah pemimpin dituntut memiliki kemampuan lebih dalam menilai dan mengetahui sumber daya manusia apa yang benar-benar dibutuhkan. Disisi lain kelemahan lain yang akan muncul bilamana pemimpin berhalangan dikarenakan yang dapat melakukan proses rekrutmen hanyalah pemilik atau anggota keluarga lainnya. Pada gambar 7, peneliti memberikan rekomendasi rekrutmen dan seleksi pada perusahaan keluarga dengan lebih mengedepankan profesionalisme dan kemampuan. Proses rekrutmen sifatnya terbuka bagi yang memiliki kemampuan dan kompetensi. Proses seleksi tetap mengikuti prosedur yang baku diantaranya melalui seleksi administrasi, interview, tes kompetensi dan surat pengangkatan sesuai dengan status yang dibutuhkan dan pada akhirnya penempatan kerja.



**Gambar 7. Proses Prosedur Rekrutmen dan Seleksi Pegawai yang diusulkan**



Idealnya perencanaan sumber daya manusia dalam perusahaan mencakup kebijakan seperti rekrutmen dan seleksi, kompensasi, penilaian kinerja, pengembangan karir, serta pelatihan dan pengembangan. Sebaliknya dalam perusahaan keluarga, faktor hubungan emosional keluarga seringkali berpengaruh terhadap kebijakan-kebijakan tersebut, akibatnya praktek nepotisme menjadi sesuatu yang biasa.

Dalam hal rekrutmen dan seleksi, sebagian anggota keluarga sering merasa memiliki hak untuk menjadi bagian dari perusahaan. Dengan alasan sulitnya mendapat pekerjaan, anggota keluarga meminta pekerjaan dalam perusahaan tanpa mempertimbangkan kompetensi dan profesionalisme. Prinsip-prinsip keluarga yang tidak tertulis seringkali mengharuskan anggota keluarga untuk saling membantu tanpa syarat. Idealnya untuk mengedepankan profesionalisme dan kemajuan perusahaan, maka dibutuhkan pegawai yang memiliki kompetensi dan profesional dan biasanya direkrut dari luar perusahaan keluarga. Perekrutan pegawai yang tidak kompeten dalam jumlah besar akan mengancam kinerja dan bahkan eksistensi perusahaan.

Pimpinan perusahaan bisnis keluarga sering menemui kesulitan dalam menentukan pelatihan dan pengembangan bagi anggota keluarga. Harus ada pemisahan antara kepentingan individu dan kepentingan bisnis. Dari sudut pandang keluarga, pelatihan dan pengembangan terhadap anggota keluarga harus berfokus pada yang terbaik bagi anggota keluarga dan keberlangsungan usah perusahaan. Sementara dari sudut pandang perusahaan, pelatihan dan pengembangan harus ditekankan pada pengalaman pembelajaran yang akan meningkatkan kemampuan individu untuk mencapai tujuan organisasi. Kurang baiknya pengelolaan manajemen SDM dalam perusahaan keluarga dapat menimbulkan berdampak negatif bagi perusahaan. Dampak yang akan terjadi diantaranya, munculnya konflik, situasi kerja kurang kondusif, munculnya aneka intrik, dan tingginya tingkat perputaran karyawan, dan pada akhirnya akan berujung pada buruknya kinerja perusahaan.

Untuk mengatasi masalah yang dihadapi perusahaan keluarga, sebaiknya harus tetap mengutamakan profesionalisme dan mengedepankan prinsip bisnis. Anggota keluarga yang memiliki kompetensi yang sesuai akan diterima bergabung dalam perusahaan keluarga. Setiap anggota keluarga yang terlibat dalam pengelolaan perusahaan tetap dilakukan penilaian kinerja berdasarkan profesionalisme. Bilamana terjadi konflik antara anggota keluarga, pemegang kendali perusahaan harus tetap mengedepankan musyawarah dan penilaian dari karyawan lainnya non anggota keluarga. Profesional non keluarga diberi peluang dan kebebasan penuh dalam menilai kinerja anggota keluarga. Tujuan melibatkan profesional non keluarga yang independen untuk menghindari bias akibat penilaian dilakukan oleh pemilik atau anggota keluarga.

Budaya Profesional harus ditumbuhkan pada perusahaan keluarga dengan menyerahkan sebagian pengelolaan bisnis keluarga kepada manajemen profesional. Seluruh karyawan tanpa terkecuali harus berfokus pada pencapaian kinerja individu dan kemajuan karir. Manajer profesional tetap bersikap netral dan objektif terhadap semua karyawan. Kehadiran para profesional dapat membuat keputusan yang rasional dan realistis.

### **Simpulan dan Saran**

Simpulan dari penelitian yang dilakukan adalah

- 1) Proses rekrutmen dan seleksi masih mendepankan unsur keluarga dan dilakukan secara tertutup (tidak transparan).

- 2) Tahapan rekrutmen dan seleksi tidak dilakukan sepenuhnya secara komprehensif tetapi ada beberapa tahapan yang tidak dilalui dengan alasan biaya dan efisiensi.
- 3) Status pegawai yang diterima terdiri dari tenaga kerja lepas, pegawai paruh waktu, pegawai tetap pegawai kontrak

### **Saran**

- 1) Hendaknya pengelola bisnis lebih mengedepankan profesionalisme dan kompetensi dengan membuka peluang terbuka untuk semua calon pegawai
- 2) Proses rekrutmen dan seleksi tetap dilakukan dengan membuat perencanaan sumber daya manusia secara tepat dan sesuai dengan kebutuhan.
- 3) Kontrol perusahaan tetap diberikan kepada anggota keluarga yang memiliki kompetensi serta dari
- 4) kalangan profesional.

### **Referensi**

Bogdan. dan Taylor. 2000. Dalam Maleong. Metode Penelitian, hlm. 3. Carbondale:Southern Illiona University Press.

BPS Kota Palembang Dalam Angka 2017

Hasibuan, Malayu, Manajemen Sumber Daya Manuasia, Edisi Revisi, Jakarta: Bumi Aksara, 2009

*Handoko, T. Hani, 2008. Manajemen Personalialia Sumber Daya Manusia, Edisi. Kedua, Yogyakarta, Penerbit : BPFE*

Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama Salemba Empat, Jakarta

*Moekijat. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Mandar Maju*

Miller, Le-Breton Miller, Lester, Canella, "Are Family Firms Really Superior Performers," *Journal of Corporate Finance*, Vol. 13, Issue 5, 2007

Sciascia and Mazzola, *Family Business Review*, Vol. 21, Issue 4, 2008).

Sunyoto, D. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : CAPS

*Simamora. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Ke-3. STIE YKPN.*

*Teguh Sulistiyani. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Graha Ilmu*

*Veithzal Rivai, 2004, "Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk. Perusahaan, Cetakan Pertama, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada*

(<https://www.pwc.com/id/en/pwc-publications.html>)