

PERTIMBANGAN KEPUTUSAN PROFESIONALISASI DALAM PERUSAHAAN KELUARGA DI KOMUNITAS *FAMILY BUSINESS* UNIVERSITAS CIPUTRA

Kenny Chandra

Fakultas Manajemen dan Bisnis Universitas Ciputra
E-mail: kipikipikip@gmail.com

Abstract: Family firms face the challenge of lacking conceptual framework planning for the future of the company. Conceptual planning through professionalization is beneficial for family firms but the idea is often rejected due to the characteristics of family firms that do not always prioritize the business needs. Nevertheless, a fraction of family firms start to realize the importance of professionalization and begin to apply it. Knowing the considerations of the professionalization decision of the family firm leaders who have applied professionalization in their business is expected to inspire and provide additional insights related to professionalization for other family firm practitioners who have not done professionalization yet. This research uses an exploratory qualitative approach with data collection conducted through semi-structured interviews with leaders of family firms that have applied professionalization and a family business expert, with the subjects determined through purposive sampling method. This research reveals 7 considerations related to professionalization decision in family firms in which 3 of them are crucial considerations and were mentioned by every interviewee. These considerations have important aspects related to the benefits of professionalization that are expected to be obtained, professionalization as problem solutions, and professionalization as a part of corporate strategy. Other findings of this research are the influence of environmental interaction and the importance of the leaders' character on professionalization considerations and decision in the family firms.

Keywords: family firms, professionalization, decision considerations, professionals, control systems, family constitutions

Abstrak: Perusahaan keluarga menghadapi tantangan kurangnya perencanaaan kerangka kerja konseptual untuk masa depan perusahaan. Perencanaan konseptual melalui profesionalisasi bermanfaat bagi perusahaan keluarga namun seringkali ditolak, karena karakteristik perusahaan keluarga yang tidak selalu mementingkan keperluan bisnis. Meski demikian, sejumlah kecil perusahaan keluarga mulai menyadari pentingnya profesionalisasi dan mulai menerapkannya. Mengetahui pertimbangan keputusan profesionalisasi dari pemimpin perusahaan keluarga yang telah menerapkannya diharapkan dapat menginspirasi dan memberi tambahan wawasan terkait profesionalisasi bagi praktisi perusahaan keluarga lain yang belum melakukan profesionalisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif eksploratori dengan pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi terstruktur dengan pemimpin-pemimpin perusahaan keluarga yang telah menerapkan profesionalisasi dan seorang pakar perusahaan keluarga, dengan subjek-subjek tersebut ditentukan melalui metode purposive sampling. Penelitian ini mendapat temuan 7 pertimbangan terkait keputusan profesionalisasi dalam perusahaan keluarga, dimana 3 diantaranya merupakan pertimbangan yang krusial dan disebut oleh setiap narasumber. Pertimbangan-pertimbangan tersebut memiliki aspek-aspek penting terkait manfaat profesionalisasi yang diharapkan dapat diperoleh, profesionalisasi sebagai solusi penyelesaian masalah, dan profesionalisasi sebagai bagian strategi perusahaan. Temuan lain

dari penelitian ini adalah pengaruh interaksi lingkungan dan pentingnya karakter pemimpin terhadap pertimbangan dan keputusan profesionalisasi dalam perusahaan keluarga.

Kata kunci: *perusahaan keluarga, profesionalisasi, pertimbangan keputusan, profesional, sistem kontrol, konstitusi keluarga*

PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga menghadapi tantangan khusus kurangnya perencanaan kerangka kerja konseptual bagi masa depan perusahaan (Ward, 2016). Perencanaan kerangka kerja konseptual dapat dicapai salah satunya melalui profesionalisasi, dimana dalam buku yang sama juga disebutkan bahwa preservasi perusahaan keluarga akan lebih sukses ketika setiap generasi meningkatkan penerapan profesionalisasi dalam perusahaan. Konsep awal profesionalisasi sendiri adalah melibatkan manajer profesional dengan kapabilitas mengambil keputusan dalam manajemen perusahaan (Klein & Bell, 2007; Stewart & Hitt, 2012; Dekker *et al.*, 2015; dalam Madison *et al.*, 2018). Saat ini profesionalisasi dipandang secara multi dimensi, mencakup formalisasi organisasi dengan mengadopsi sistem-sistem kerangka kerja (Dekker *et al.*, 2015). Adopsi sistem manajemen yang lebih formal ini sangat penting untuk perkembangan perusahaan (Howorth *et al.*, 2015), terutama dalam perusahaan keluarga yang seringkali diasosiasikan dengan stagnansi sebagai salah satu karakteristiknya (Daily & Dollinger, 1992; dalam Brumana *et al.*, 2015). Hal tersebut dikarenakan ketika sebuah perusahaan berevolusi dalam siklus hidupnya, kompleksitas operasional perusahaan semakin meningkat, menuntut manajemen dan sistem yang lebih canggih (Michiels *et al.*, 2017). Meskipun profesionalisasi adalah penting dengan manfaat seperti yang dijabarkan di atas, seringkali percobaan perencanaan jangka panjang untuk profesionalisasi ditolak secara sadar oleh pemimpin perusahaan keluarga (Ward, 2016). Alasan yang sering diajukan adalah bahwa profesionalisasi perusahaan akan membatasi inovasi dan fleksibilitas bisnis mereka karena adanya pembagian kekuasaan.

Di sisi lain terdapat juga perusahaan keluarga yang mau berpikir jangka panjang. Survei bisnis keluarga dari PwC tahun 2016 seperti ditunjukkan dalam Grafik.1 mengungkap para pemilik perusahaan keluarga mulai menyadari perlunya profesionalisasi dan menempatkan profesionalisasi di peringkat 6 dalam tantangan yang perlu dicapai bagi perusahaan keluarga di masa depan. Sebagian pemilik perusahaan keluarga mulai menerapkan profesionalisasi untuk memperkuat posisi perusahaan terhadap berbagai kemungkinan. Mengenai data perbandingan jumlah perusahaan keluarga di Indonesia yang telah dan belum melakukan profesionalisasi, belum terdapat data yang memadai. Karena hal tersebut, peneliti melakukan prasurvei dalam lingkungan komunitas *Family Business* Universitas Ciputra dengan hasil seperti digambarkan Grafik 2. Hasil yang didapat penulis dari 33 responden pun mirip dengan hasil survei dari PwC, dengan hanya sekitar 40% responden memiliki perusahaan keluarga yang telah melakukan profesionalisasi.

Berdasarkan aplikasi dari hasil prasurvei tersebut dalam populasi, dari total 106 anggota Komunitas *Family Business* Universitas Ciputra diperkirakan sebanyak 42 perusahaan yang telah melakukan profesionalisasi dan sisanya sebanyak 64 perusahaan masih mengelola perusahaan secara konservatif. Sejumlah 64 perusahaan yang belum melakukan profesionalisasi ini berdasarkan teori di atas akan berpotensi mengalami stagnansi inovasi dan kompetensi. Lebih lanjut lagi, terjadinya stagnansi secara strategik akan mengancam keberlanjutan perusahaan (Brumana *et al.*, 2015). Dengan berlangsungnya kondisi ini dalam Komunitas *Family Business* Universitas Ciputra, penulis membuat penelitian ini dengan tujuan mencari tahu mengenai pertimbangan profesionalisasi dari anggota komunitas yang telah melakukannya sehingga anggota lain dapat belajar dari pengalaman mereka terkait profesionalisasi dan terinspirasi untuk lebih memastikan keberlanjutan perusahaan.

Penulis membatasi ruang lingkup penelitian ini pada perusahaan keluarga di lingkungan Komunitas *Family Business* Universitas Ciputra. Komunitas *Family Business* Universitas Ciputra beranggotakan dosen, mahasiswa, dan alumni kelas *Family Business* di Universitas Ciputra. Para anggota komunitas ini masing-masing memiliki perusahaan keluarga dan berencana melanjutkan bisnis tersebut. Komunitas ini memiliki lebih dari 100 anggota dengan bisnis yang berasal dari berbagai macam industri yang berbeda,

juga lokasi operasional bisnis yang tersebar di berbagai daerah di Indonesia.

LANDASAN TEORI

Perusahaan Keluarga

Konsep umum dari perusahaan keluarga adalah perusahaan yang dikendalikan atau diatur dengan intensi untuk membentuk atau mengejar visi bisnis yang dipegang oleh koalisi dominan yang dikontrol oleh anggota dari keluarga yang sama atau sejumlah kecil kongsi beberapa keluarga, yang diatur sedemikian rupa sehingga memiliki potensi berkelanjutan antar generasi keluarga (Chua *et al.*, 1999; dalam Melin *et al.*, 2013). Poza (2013) menjelaskan karakteristik khusus dari perusahaan keluarga yaitu:

1. Kehadiran keluarga dalam bisnis.
2. Tumpang tindih antara keluarga, manajemen, dan kepemilikan bisnis dalam pengelolaannya, sehingga rentan dalam proses sukses.
3. Keunggulan kompetitif yang unik didapat dari interaksi antara keluarga, manajemen, dan pemilik, terutama jika kekompakkan keluarga cukup tinggi.
4. Impian pemilik untuk menjaga bisnis keluarga berlanjut antar generasi.

Profesionalisasi

Secara tradisional, pengertian dari profesionalisasi dalam perusahaan keluarga adalah mempekerjakan manajer profesional non keluarga dengan kewenangan pengambilan keputusan, merujuk pada konsep bahwa kepemilikan dan manajemen harus dipisahkan untuk mendapatkan rasionalitas dan objektivitas dalam pembuatan keputusan (Oliveira, 2017). Dekker *et al.* (2015) mengembangkan konsep profesionalisasi modern, memandang profesionalisasi sebagai konsep multidimensi yang luas, mencakup mengubah atmosfer informal organisasi dengan mengadopsi kerangka kerja yang lebih formal. Kerangka kerja yang lebih formal contohnya seperti sistem evaluasi performa, sistem finansial, dan sistem rekrutmen. Proses profesionalisasi akhirnya diasosiasikan dengan penambahan manajemen sistem kontrol dan formalisasi manajemen (Howorth *et al.*, 2016). Formalisasi ini termasuk pembuatan kesepakatan pemegang saham dan pembuatan dewan keluarga serta dewan perusahaan sehingga dapat dilakukan konsolidasi untuk dapat memuaskan kepentingan keluarga sekaligus kepentingan perusahaan. Meskipun begitu profesionalisasi pun tidak selalu berarti penambahan birokrasi, namun berkaitan juga dengan kemampuan menerapkan budaya dan pengetahuan dari perusahaan secara lebih terstruktur terhadap moral, kapabilitas, dan integritas setiap individual dalam perusahaan (Stewart & Hitt, 2012; dalam Howorth *et al.*, 2016). Profesionalisasi menghasilkan aktivitas-aktivitas dalam perusahaan yang dapat diperhatikan sebagai karakteristik, misalnya perencanaan tim, rapat berkala, tugas kewajiban yang ditetapkan bagi individu, penilaian kinerja berkala, pelatihan karyawan berkala, pengembangan manajemen sesuai visi, dan sistem kontrol yang formal. (Flamholtz, 1986; Flamholtz & Randle, 2007; dalam Brumana *et al.*, 2015).

Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah proses penelusuran masalah berawal dari latar belakang masalah, identifikasi masalah, hingga pada terbentuknya kesimpulan atau rekomendasi (Fahmi, 2016). Rekomendasi itu selanjutnya digunakan sebagai dasar keputusan diambil. Keputusan yang memperhatikan analisis jangka panjang merupakan keputusan strategis (Fahmi, 2016). Analisis yang baik mencakup pertimbangan dampak keputusan, pengaruh kemungkinan perubahan kondisi terhadap implementasi keputusan, mengakomodasi keinginan representatif dari banyak pihak terkait, dan tidak ambigu. Pembuatan keputusan strategis penting bagi perusahaan berkaitan dengan menciptakan keunggulan kompetitif (Certo, 2010; dalam Yunus, 2016). Mewujudkan keputusan strategis membutuhkan SDM yang kompeten, yang dapat dicapai melalui arsitektur organisasi yang mampu menciptakan modal intelektual (Fahmi, 2016). Pengambilan keputusan dalam kondisi konflik sangat mungkin berdampak merugikan bagi salah satu pihak. Untuk menyelesaikan masalah tersebut dapat dilakukan negosiasi hingga setiap pihak sepakat menerima keputusan yang dibuat (Fahmi, 2016).

Pertimbangan Profesionalisasi

Penulis mengumpulkan contoh-contoh pertimbangan perusahaan keluarga terkait profesionalisasi berdasarkan beberapa referensi, ditunjukkan dalam tabel 1. Berdasarkan hasilnya, pertimbangan perusahaan keluarga melakukan profesionalisasi yang sering muncul adalah untuk menjaga stabilitas perusahaan, mengembangkan manajemen sesuai keperluan kompleksitas bisnis, dan meningkatkan efisiensi serta kompetensi perusahaan. Pertimbangan profesionalisasi lain yang disebut adalah mengembangkan citra atraktif perusahaan, memastikan akuntabilitas perusahaan, menambah objektivitas dan perspektif baru bagi pengelolaan perusahaan, dan pemilik perusahaan mengikuti promosi anaknya yang mengajukan profesionalisasi dalam salah satu divisi yang dipimpinnya.

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penulis menggunakan pendekatan kualitatif eksploratori dalam penelitian ini. Ibrahim (2015) menyebut kata eksploratori secara etimologi berasal dari kata eksplorasi, yang ketika diterapkan dalam konteks penelitian memiliki arti usaha untuk membentuk pengertian umum dan awal terhadap suatu realitas yang diteliti. Pendekatan tersebut dipilih karena peneliti perlu terlebih dulu mengumpulkan data melalui wawancara untuk melakukan analisis pertimbangan-pertimbangan terkait keputusan profesionalisasi dalam perusahaan keluarga. Metode eksplorasi dalam penelitian kualitatif juga dimaksudkan untuk menemukan lebih jauh kemungkinan-kemungkinan dari permasalahan yang diteliti (Ibrahim, 2015).

Objek dan Subjek Penelitian

Objek penelitian ini adalah perusahaan keluarga yang telah memutuskan untuk profesionalisasi. Bentuk profesionalisasi yang dimaksud, sesuai berbagai referensi yang didapat penulis, adalah memenuhi minimal satu ciri-ciri berikut:

- Mempekerjakan manajer profesional dalam manajemen tingkat puncak atau menengah.
- Menerapkan berbagai bentuk sistem-sistem manajemen kontrol.
- Menerapkan konstitusi keluarga.
- Melakukan transfer budaya dan pengetahuan secara sistematis untuk membentuk moral, kapabilitas, integritas, dan loyalitas karyawan.
- Keuangan perusahaan terstruktur dan terpisah dari keuangan pemilik.

Penentuan subjek dari penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu metode dimana peneliti memilih sampel penelitian berdasarkan kriteria kunci yang disusun (Ritchie *et al.*, 2013). Subjek penelitian yang dipilih adalah 3 orang pemimpin perusahaan keluarga dan seorang pakar perusahaan keluarga. Kriteria subjek pemimpin perusahaan keluarga adalah terlibat dalam proses pembuatan keputusan dan penerapan profesionalisasi. Kriteria subjek pakar adalah akademisi yang telah mendalami bidang perusahaan keluarga selama minimal 3 tahun.

Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode pengumpulan data berupa wawancara semi terstruktur dengan pertanyaan terbuka. Wawancara adalah perangkat yang baik untuk mendapatkan pemahaman situasional (Ibrahim, 2015). Metode wawancara semi terstruktur lebih bebas dibanding wawancara terstruktur (Kaelan, 2012; dalam Ibrahim, 2015) sehingga metode tersebut dinilai sesuai untuk penelitian ini yang bersifat lebih fleksibel guna menggali informasi-informasi baru. Penggunaan pertanyaan terbuka diharapkan membantu penulis untuk mendapat jawaban yang lebih mendalam dari para narasumber.

Validitas dan Reliabilitas

Penulis menguji validitas data yang dikumpulkan menggunakan teknik triangulasi sumber dan pengecekan anggota. Teknik triangulasi sumber bertujuan untuk menguji kredibilitas data yang diperoleh dengan metode yang sama dari beberapa sumber. Data dari sumber-sumber yang berbeda tersebut dideskripsikan dan dikategorikan spesifik (Sugiyono, 2015). Teknik pengecekan anggota dilakukan dengan cara membuat hasil sementara dari penelitian, kemudian meminta tanggapan balik dari para narasumber (Moleong, 2006; dalam Ibrahim, 2015). Dengan teknik ini, para anggota yang telah menjadi sumber data ikut memeriksa kebenaran data dan interpretasi penelitian, bertujuan memastikan data yang digunakan adalah benar dan terpercaya karena telah disetujui oleh sumber data.

Penulis menggunakan uraian rinci untuk membangun reliabilitas dalam penelitian ini. Uraian rinci dimaksudkan agar penulis dapat melaporkan hasil penelitiannya secara cermat dengan konteks yang sesuai pada pembaca (Ibrahim, 2015). Meski begitu, reliabilitas data dalam penelitian kualitatif sangat berkaitan dengan unsur individualistik dari peneliti dalam memandang realitas (Sugiyono, 2015). Suatu realitas dalam penelitian kualitatif bersifat majemuk dan dinamis, tidak ada yang benar-benar konsisten. Dalam pengumpulan dan pencatatan data juga terkandung unsur individualistik sehingga tidak ada peneliti yang menggunakan metode penelitian kualitatif yang persis sama (Sugiyono, 2015).

Metode Analisis Data

Penulis menggunakan metode analisis data model interaktif. Ibrahim (2015) menjelaskan metode model interaktif ini merujuk pada konsep yang ditawarkan Miles dan Hubberman, dengan langkah-langkah yang terdiri dari:

1. Reduksi data
Dalam penelitian ini penulis melakukan reduksi data hasil wawancara dengan cara merangkum, memilah data pokok, dan mencari kategori atau tema terkait ragam pertimbangan profesionalisasi.
2. Penyajian data
Dalam penelitian ini, penulis menampilkan kategorisasi dan pembahasan data dalam bentuk narasi deskriptif.
3. Penarikan dan pengujian kesimpulan
Peneliti melakukan konfirmasi dalam rangka memperjelas pemahaman dan tafsiran yang telah dibuat untuk sampai pada kesimpulan akhir penelitian yang menjawab rumusan masalah, yaitu untuk menemukan pertimbangan keputusan pemimpin perusahaan keluarga terkait profesionalisasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pertimbangan Keputusan Profesionalisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 7 pertimbangan keputusan profesionalisasi yang dikumpulkan dari pemikiran narasumber pemimpin perusahaan keluarga, dengan 3 di antaranya merupakan pertimbangan krusial yang paling banyak muncul dan disebut oleh semua narasumber. Sementara itu, 4 pertimbangan yang lain banyak berkaitan dengan visi dan strategi yang ditentukan masing-masing pemimpin.

Pertimbangan yang krusial dan pertimbangan lain

Berikut adalah pertimbangan keputusan profesionalisasi yang krusial:

1. Pengembangan perusahaan

Pengembangan perusahaan menjadi pertimbangan utama yang disimpulkan dari semua narasumber. Dapat dikatakan bahwa pertimbangan pengembangan usaha ini juga mendasari pertimbangan-pertimbangan lain dalam daftar ini. Penggunaan struktur, sistem, dan profesional dalam pengelolaan perusahaan memang diharapkan mampu memberi landasan bagi perusahaan untuk dapat bersikap lebih konsisten, fokus pada target dan prosedur yang jelas, dan responsif terhadap perkembangan yang ada. Melalui dampak-dampak tersebut, perusahaan akan senantiasa berusaha untuk memperbaiki kekurangan, mengembangkan perusahaan untuk mencapai manajemen dan hasil yang semakin baik. Kemampuan-kemampuan tersebut terutama penting bagi perusahaan keluarga yang sering kali memiliki karakteristik statis atau stagnan (Daily & Dollinger, 1992; dalam Brumana *et al.*, 2015), yang juga disetujui oleh narasumber pakar. Lebih lanjut lagi, perusahaan dapat menggabungkan profesionalisasi dan inovasi untuk menciptakan nilai-nilai baru yang krusial untuk pengembangan jangka panjang (Sciascia & Mazzola, 2008; dalam Culasso *et al.*, 2016).

2. Menghindari konflik

Pertimbangan menghindari konflik banyak berhubungan dengan konstitusi keluarga. Upaya profesionalisasi melalui konstitusi keluarga dapat mengatur posisi, wewenang, hak, dan kewajiban dari keluarga pemilik perusahaan sehingga diharapkan dapat meminimalisasi konflik. Hal ini menjadi semakin penting seiring perusahaan berkembang menjadi besar dan memiliki struktur *shareholder*, komisaris, ataupun *board of director* sehingga melibatkan banyak *stakeholder*. Dalam kondisi tersebut, harus ada batasan-batasan yang mengatur profesionalitas dan pengaruh keluarga di perusahaan untuk menghindari konflik. Hal ini juga disebut dalam penelitian dari Brumana *et al.* (2015) yang mengungkap proses profesionalisasi dari perusahaan Persico SpA di Italia, dimana disebutkan struktur pemisahan yang jelas akan lini bisnis dan tanggung jawab berhasil mengembangkan relasi interpersonal dan minimalisasi konflik. Selain itu, profesionalisasi untuk penghindaran konflik juga dapat dicapai melalui laporan keuangan, prosedur dan sistem yang jelas untuk menjaga konsistensi kinerja memenuhi ekspektasi *stakeholder* sesuai penjelasan narasumber pakar.

3. Efisiensi kerja

Efisiensi kerja juga merupakan pertimbangan yang disebut oleh setiap narasumber. Profesionalisasi dise but narasumber mendukung efisiensi kerja terutama melalui penerapan sistem-sistem kontrol. Penerapan sistem kontrol memungkinkan narasumber pemimpin perusahaan untuk memastikan standar kinerja pegawai tanpa harus terus melakukan pengawasan secara langsung. Menerapkan sistem kontrol, pemimpin perusahaan dapat memiliki lebih banyak waktu untuk mengurus hal-hal lain yang lebih mendesak. Hal yang sama juga didapat dari penelitian Efferin dan Hartono (2015). Dalam penelitian tersebut diceritakan bagaimana pemimpin perusahaan DR, Mr. TD, banyak melakukan kontrol hanya melalui koordinasi dan instruksi indikator dan prosedur yang harus dicapai oleh manajernya, sementara Mr. TD memikirkan antisipasi terhadap masalah yang mungkin muncul.

Berikut adalah pertimbangan lain dari keputusan profesionalisasi yang ditemukan:

1. Memudahkan/memotivasi penerus

Narasumber pakar menjelaskan memudahkan di sini dalam artian profesionalisasi akan memberi jalan ataupun langkah-langkah yang lebih jelas ketika calon penerus ingin mulai terlibat dan memberi pengaruh di perusahaan. Pembuatan sistem dan konstitusi yang jelas dan rapi juga membantu mengurangi beban dari penerus dengan cara lebih mendistribusikan tanggung jawab. Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian dari Oliveira *et al.* (2017). Dalam penelitian tersebut dinyatakan bahwa implementasi struktur yang dilakukan pemimpin dalam mengelola perusahaan akan memberikan dukungan yang diperlukan saat perusahaan melalui proses perubahan, seperti ketika penerus mulai dilibatkan dan dipersiapkan untuk proses suksesi.

2. Meningkatkan citra perusahaan

Melalui profesionalisasi, perusahaan memiliki struktur, manajemen, dan cara kerja yang lebih jelas sehingga memperlihatkan bahwa perusahaan dikelola secara teratur. Hal ini diakui oleh narasumber pakar, mengatakan perusahaan keluarga dengan manajemen profesional jelas memiliki citra lebih baik dibanding perusahaan keluarga dengan manajemen konvensional. Pertimbangan yang sama ditemukan dalam penelitian dari Oliveira *et al.* (2017). Dalam studi kasus tersebut dijelaskan bagaimana perusahaan Randon di Brazil berani membentuk *Board of Directors* melibatkan profesional independen dan *shareholder* minoritas setelah sebelumnya hanya melibatkan anggota keluarga pemilik. Hal tersebut memperlihatkan perusahaan Randon dikelola dengan model korporat dan meningkatkan citra atraktif bagi pasar dan calon investor.

3. Visi menyerahkan manajemen pada profesional

Sebagian perusahaan keluarga memiliki tujuan akhir untuk menyerahkan operasional perusahaan sepenuhnya kepada profesional dan keluarga pemilik hanya berperan sebagai *shareholder* ataupun komisaris. Fenomena ini terjadi di perusahaan salah satu narasumber. Profesionalisasi akan membentuk struktur, sistem, peraturan, serta memberi ruang bagi para profesional berkembang dalam perusahaan untuk mempersiapkan tercapainya visi tersebut. Visi tersebut bisa jadi berhasil, sesuai hasil penelitian Chang dan Shim (2015) dimana manajemen oleh profesional dalam perusahaan keluarga dikatakan akan meningkatkan performa perusahaan ketika keluarga sebagai pemilik tetap memegang pengaruh strategi dan pengawasan umum.

4. Membantu perencanaan masa depan

Dengan diterapkannya struktur, sistem, dan prosedur dari profesionalisasi, cara kerja perusahaan akan lebih konsisten sesuai standar tertentu. Profesionalisasi dapat menghindarkan perusahaan keluarga dari impulsivitas pemilik dan mengarahkan perusahaan untuk fokus pada visi dan tujuan yang telah ditetapkan. Profesionalisasi memungkinkan responsivitas pada perubahan dengan pembagian tanggung jawab dan peran divisi yang baik membantu memberikan tambahan waktu dan ruang bagi pemimpin level atas untuk memikirkan langkah strategis perusahaan. Kompetensi formal struktural dalam budaya perusahaan ini penting bagi perusahaan untuk membantu perusahaan memiliki kapabilitas aksi sesuai tujuan yang diinginkan (Hall & Nordqvist, 2008; dalam Ljungkvist & Boers, 2017). Pertimbangan ini mirip dengan pernyataan seorang responden survei perusahaan keluarga yang dibuat oleh PricewaterhouseCoopers (2016). Dato' Roslan dari AZRB Group, Malaysia, menyatakan dalam survei tersebut bahwa profesionalisasi dilakukan dalam perusahaannya dengan tujuan akhir meningkatkan daya tahan dan kekuatan perusahaan terhadap perubahan kondisi di masa depan.

Aspek-aspek penting dalam pertimbangan profesionalisasi

Hasil penelitian menunjukkan beragamnya pertimbangan keputusan profesionalisasi di perusahaan keluarga. Melihat lebih jauh, pertimbangan-pertimbangan tersebut muncul berdasarkan aspek-aspek tujuan tertentu. Aspek tujuan ini memegang peran pokok, sehingga penting dilakukan penyesuaian bentuk-bentuk profesionalisasi supaya kompatibel dengan pertimbangan dan tujuan yang ingin dicapai (Chrisman *et al.*, 2016). Dapat dilihat bahwa pertimbangan keputusan profesionalisasi yang muncul dalam penelitian ini berkaitan dengan 3 aspek utama yaitu harapan mendapat manfaat, sebagai solusi masalah yang dihadapi, dan membantu strategi jangka panjang perusahaan.

Pengaruh lingkungan terhadap pertimbangan

Penulis juga mendapati bahwa sebenarnya pertimbangan-pertimbangan ini muncul dari hasil interaksi narasumber dengan lingkungan sekitarnya, dapat berupa interaksi dengan lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Interaksi internal perusahaan termasuk pemimpin dengan *shareholder* keluarga dan *stakeholder* perusahaan, terutama dalam rangka mencari penyelesaian masalah dalam perusahaan. Interaksi dengan lingkungan eksternal termasuk pemimpin yang mengikuti perkembangan berita, berdiskusi dengan sesama pengusaha, dan memperhatikan bagaimana perusahaan besar menjalankan bisnisnya.

Pentingnya karakter pemimpin perusahaan

Cukup menarik bahwa penulis juga mendapati kesamaan karakter pribadi dari narasumber pemimpin perusahaan keluarga yaitu kemauan, motivasi untuk terus belajar dan memajukan usaha. Pada akhirnya mungkin saja karakter ini memegang peran penting untuk menangkap pertimbangan dan ide baru dari lingkungan sekitar demi mencari cara untuk terus menyempurnakan pengelolaan perusahaan masing-masing. Temuan ini didukung pendapat dari Carpenter *et al.* (2004; dalam Koryak *et al.*, 2015) yang menyatakan nilai-nilai dan profil dari pemimpin memiliki pengaruh besar pada strategi perusahaan dan hasilnya. Dalam jurnal lain juga disebutkan bahwa karakter kognitif pemimpin dapat memengaruhi pengambilan keputusan, terutama terkait inovasi (Tang *et al.*, 2015).

KESIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Pertimbangan profesionalisasi yang muncul dalam perusahaan narasumber di Komunitas *Family Business* Universitas Ciputra adalah pengembangan perusahaan, menghindari konflik, efisiensi kerja, memudahkan/memotivasi penerus, meningkatkan citra perusahaan, visi menyerahkan manajemen pada profesional, dan membantu perencanaan masa depan perusahaan. Pertimbangan yang paling umum dan krusial adalah pengembangan perusahaan, menghindari konflik, dan efisiensi kerja. Pertimbangan-pertimbangan tersebut muncul juga dilatarbelakangi tujuan harapan mendapat manfaat, sebagai solusi masalah yang dihadapi, dan membantu strategi jangka panjang perusahaan.

Selain itu, penulis mendapati bahwa pertimbangan-pertimbangan tersebut muncul dari hasil interaksi pemimpin perusahaan dengan lingkungan sekitar. Maka dari itu adalah penting bagi pemimpin perusahaan keluarga untuk mengasah karakter kemauan, keterbukaan, motivasi untuk terus belajar dan memajukan usaha sehingga pemimpin perusahaan mampu menangkap pertimbangan, ide, dan inspirasi dari lingkungan sekitar.

Saran

Berikut adalah saran dari hasil penelitian ini:

1. Bagi praktisi perusahaan keluarga

Praktisi perusahaan keluarga disarankan mempelajari pertimbangan-pertimbangan hasil penelitian sebagai tambahan wawasan untuk menetapkan posisi perusahaan terhadap profesionalisasi demi kepentingan tujuan dan perencanaan masa depan perusahaan.

2. Bagi penelitian selanjutnya

Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan penelitian pengaruh karakter pemimpin perusahaan keluarga terhadap pembuatan keputusan dalam perusahaan. Hal ini karena penelitian ini menemukan bahwa karakter pemimpin berpengaruh besar terhadap pertimbangan pengambilan keputusan dalam perusahaan keluarga, terutama terkait keputusan profesionalisasi.

Keterbatasan Penelitian

Berikut adalah keterbatasan dari penelitian ini:

1. Keterbatasan cara komunikasi narasumber dalam wawancara.
2. Belum ada perbandingan antara pertimbangan perusahaan keluarga yang menerima profesionalisasi dan pertimbangan perusahaan yang menolak profesionalisasi.
3. Keterbatasan jumlah objek dan subjek penelitian, yang dapat dikembangkan dalam penelitian selanjutnya untuk menangkap fenomena baru.
4. Tingkat profesionalisasi dari perusahaan objek penelitian berbeda-beda sehingga belum bisa dilakukan perbandingan yang konkret.

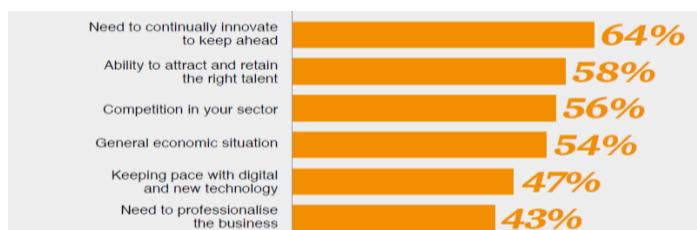
DAFTAR PUSTAKA

- Brumana, M., De Massis, A., Discua Cruz, A., Minola, T., & Cassia, L. (2015). Transgenerational professionalization of family firms: The role of next generation leaders. *Developing next generation leaders for transgenerational entrepreneurial family enterprises*.
- Chang, S. J., & Shim, J. (2015). When does transitioning from family to professional management improve firm performance?. *Strategic Management Journal*, 36(9), 1297-1316.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Minola, T., & Vismara, S. (2016). Management processes and strategy execution in family firms: from “what” to “how”. *Small Business Economics*, 47(3), 719-734.
- Culasso, F., Giacosa, E., Manzi, L. M., & Truant, E. (2016). Professionalization in family firms versus non-family businesses in Italy. *IMPRESA PROGETTO*, 3, 1-21.
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2015). The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516-538.
- Efferin, S., & Hartono, M. S. (2015). Management control and leadership styles in family business: An Indonesian case study. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(1), 130-159.
- Fahmi, I. (2016). *Teori dan Teknik Pengambilan Keputusan: Kualitatif dan Kuantitatif*. Jakarta: PT RajaGrafindo.
- Howorth, C., Wright, M., Westhead, P., & Allcock, D. (2016). Company metamorphosis: professionalization waves, family firms and management buyouts. *Small Business Economics*, 47(3), 803-817.
- Ibrahim, M. A. (2015). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Koryak, O., Mole, K. F., Lockett, A., Hayton, J. C., Ucbasaran, D., & Hodgkinson, G. P. (2015). Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth. *International Small Business Journal*, 33(1), 89-105.
- Ljungkvist, T., & Boers, B. (2017). Another hybrid? Family businesses as venture capitalists. *Journal of Family Business Management*, 7(3), 329-350.
- Madison, K., Daspit, J. J., Turner, K., & Kellermanns, F. W. (2018). Family firm human resource practices: Investigating the effects of professionalization and bifurcation bias on performance. *Journal of Business Research*, 84, 327-336.
- Melin, L., Nordqvist, M., & Sharma, P. (Eds.). (2013). *The SAGE handbook of family business*. Sage.
- Michiels, A., Uhlaner, L., & Dekker, J. (2017). The effect of family business professionalization on dividend payout. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 971-990.
- Oliveira, J. L., Miranda, S. R., & Mendes-Da-Silva, W. (2017). The process of professionalization and governance in long lived family-owned companies: Advances and challenges. *Revista ESPACIOS*, 38(13).
- Poza, E. J. (2013). *Family business*. Cengage Learning.
- PricewaterhouseCoopers. (2016). Global Family Business Survey 2016: The ‘missing middle’: Bridging the strategy gap in family firms.
- Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M., & Ormston, R. (Eds.). (2013). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. Sage.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tang, Y., Li, J., & Yang, H. (2015). What I see, what I do: How executive hubris affects firm innovation. *Journal of Management*, 41(6), 1698-1723.

Ward, J. (2016). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Springer.

Yunus, E. (2016). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

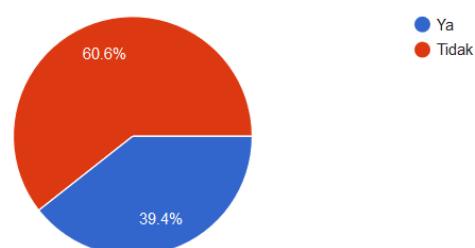
LAMPIRAN



Q: How much of a challenge do you think the following factors will be for your business

Base: all Global respondents (2016: n=2802; 2014: n=2378)

Grafik 1. Pendapat pemimpin perusahaan keluarga tentang tantangan penting bagi perusahaan keluarga untuk 5 tahun ke depan
Sumber: *Family Business Survey*: PwC, 2016



Grafik 2. Hasil prasurvei profesionalisasi perusahaan keluarga dalam Komunitas *Family Business* Universitas Ciputra
Sumber: Data diolah

Tabel 1. Pertimbangan Profesionalisasi Berdasarkan Referensi

No.	Referensi	Pertimbangan Profesionalisasi
1.	Oliveira <i>et al.</i> , 2017, <i>The Process of Professionalization and Governance in Long Lived Family-Owned Companies: Advances and Challenges</i>	<ul style="list-style-type: none"> Menjaga stabilitas perusahaan terhadap konflik kepentingan dan sukses. Mengembangkan citra atraktif perusahaan terhadap pasar dan investor.
2.	Efferin & Hartono, 2015, <i>Management Control and Leadership Styles in Family Business: An Indonesian Case Study</i>	<ul style="list-style-type: none"> Mendukung penerapan nilai-nilai budaya sebagai kontrol integritas individu dalam organisasi. Efisiensi koordinasi operasional
3.	PricewaterhouseCoopers, 2016, <i>Global Family Business Survey 2016: The 'missing middle': Bridging the strategy gap in family firms</i>	<ul style="list-style-type: none"> Memastikan akuntabilitas perusahaan. Menambah objektivitas dan perspektif baru. Stabilitas terhadap perubahan kondisi masa depan.
4.	Michiels <i>et al.</i> , 2017, <i>The Effect of Family Business Professionalization on Dividend Payout</i>	<ul style="list-style-type: none"> Memperbarui manajemen untuk mengimbangi meningkatnya kompleksitas bisnis. Menjaga stabilitas organisasi terhadap pengaruh eksternal dan internal, seperti konflik kepentingan.
5.	Brumana <i>et al.</i> , 2015, <i>Transgenerational Professionalization of Family Firms: The Role of Next Generation Leaders</i>	<ul style="list-style-type: none"> Mengembangkan kapabilitas dan kompetensi untuk menghadapi perubahan kondisi dan tantangan di kancah internasional. Sarana profesionalisasi untuk menambah efisiensi, agresivitas kompetitif, dan proaktif. Hasil promosi baik dari anak pemilik yang mengajukan sistem profesionalisasi dalam divisi yang dipimpinnya.

Sumber: Data diolah