Jurnal Manajemen Ekonomi dan Bisnis (JMEB)
Volume 05 No. 02. Tahun 2026
E-ISSN: 3032 - 5382

RELASI KEKELUARGAAN DAN PROFESIONALISME: DILEMA PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA ORGANISASI BERBASIS KEKELUARGAAN

Rizqi Almaajid
Universitas Islam Negeri Sumatera Utara
Almaajidrizqi2003@gmail.com

Abstract *This study is motivated by the dilemma of human resource management in family-based organizations, where emotional closeness, loyalty, and personal relationships may influence the implementation of professional standards. These challenges may be reflected in subjective decision-making, unclear boundaries between personal and organizational interests, inequitable performance appraisals, and potential nepotism in recruitment and promotion. The study is designed to address two central questions: how do family relationships influence professionalism in human resource management, and how can organizations balance family values with objective, fair, and accountable management principles? A qualitative approach employing a case study method is proposed. Data are planned to be collected through in-depth interviews, observation, and document analysis, followed by thematic analysis to identify relational patterns, human resource management practices, and decision-making dynamics within the organization. As empirical data are not yet available, the findings cannot be presented as established research results. The study is expected to explore how family relationships can foster trust, solidarity, and loyalty while also identifying circumstances in which personal closeness may undermine objectivity, consistent rule enforcement, and organizational fairness. This research is expected to contribute to the development of human resource management practices by highlighting the importance of competency-based recruitment, transparent performance evaluation, clearly defined responsibilities, and accountable conflict-resolution mechanisms. These practices may help organizations maintain professional standards without sacrificing family values as a source of social capital. The study also seeks to offer a more nuanced understanding of family-based organizations by recognizing that the relationship between family ties and professionalism depends*

on organizational practices, governance arrangements, and the consistent application of management principles.
Keywords: Family relationships; Professionalism; Human resource management; Family-based organizations.

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh dilema pengelolaan sumber daya manusia pada organisasi berbasis kekeluargaan, ketika kedekatan emosional, loyalitas, dan hubungan personal berpotensi memengaruhi penerapan prinsip profesionalisme. Persoalan tersebut dapat tercermin dalam pengambilan keputusan yang subjektif, ketidakjelasan batas antara kepentingan pribadi dan organisasi, ketidakadilan penilaian kinerja, serta potensi nepotisme dalam rekrutmen dan promosi jabatan. Penelitian ini diarahkan untuk menjawab dua pertanyaan utama, yaitu bagaimana relasi kekeluargaan memengaruhi penerapan profesionalisme dalam pengelolaan sumber daya manusia dan bagaimana organisasi dapat menjaga keseimbangan antara nilai kekeluargaan dan prinsip manajemen yang objektif, adil, serta akuntabel. Penelitian ini dirancang menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data direncanakan dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis secara tematik untuk mengidentifikasi pola hubungan, praktik pengelolaan SDM, dan dinamika pengambilan keputusan dalam organisasi. Karena data empiris belum tersedia, hasil penelitian belum dapat dinyatakan sebagai temuan aktual. Penelitian ini diharapkan dapat mengungkap kondisi ketika relasi kekeluargaan berperan sebagai sumber kepercayaan, solidaritas, dan loyalitas, sekaligus mengidentifikasi situasi ketika kedekatan personal berpotensi menghambat objektivitas, konsistensi aturan, dan keadilan organisasi. Kajian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan praktik manajemen sumber daya manusia melalui penguatan sistem rekrutmen berbasis kompetensi, evaluasi kinerja yang transparan, pembagian tugas yang jelas, serta mekanisme penyelesaian konflik yang akuntabel

tanpa menghilangkan nilai kekeluargaan sebagai modal sosial organisasi.
Kata kunci: Relasi kekeluargaan; Profesionalisme; Manajemen sumber daya manusia; Organisasi berbasis kekeluargaan.

I. Pendahuluan

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu unsur strategis yang menentukan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan, mempertahankan keberlanjutan, dan membangun tata kelola yang dapat dipertanggungjawabkan. Efektivitas pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya bergantung pada ketersediaan individu yang kompeten, tetapi juga pada sistem yang mengatur proses rekrutmen, penempatan, pembagian tugas, pengembangan kapasitas, evaluasi kinerja, dan pemberian penghargaan. Dalam praktiknya, sistem tersebut memerlukan standar yang konsisten agar keputusan organisasi tidak semata-mata ditentukan oleh kedekatan personal atau preferensi pihak yang memiliki kewenangan. Keadilan prosedural dan kejelasan kriteria menjadi penting karena persepsi terhadap keadilan berkaitan dengan sikap karyawan, komitmen organisasi, penilaian terhadap otoritas, dan perilaku kerja (Colquitt et al., 2001). Penelitian Kim (2016) juga menunjukkan bahwa persepsi mengenai keadilan kriteria evaluasi kinerja berkaitan positif dengan efektivitas sistem penghargaan berbasis kinerja, sedangkan politisasi penilaian berkaitan negatif dengan efektivitas tersebut. Temuan ini menegaskan bahwa profesionalisme tidak cukup dipahami sebagai kemampuan individu menjalankan pekerjaan, tetapi juga sebagai kualitas sistem dan proses yang mendasari keputusan organisasi.

Persoalan tersebut menjadi lebih kompleks pada organisasi berbasis kekeluargaan, yakni organisasi yang hubungan antaranggota, pola kepemimpinan, atau budaya kerjanya ditandai oleh kedekatan emosional, kepercayaan, loyalitas, solidaritas, dan nilai kebersamaan. Karakteristik demikian dapat berkembang dalam berbagai konteks, termasuk komunitas sosial, organisasi kemasyarakatan, lembaga pendidikan, organisasi keagamaan, dan perusahaan. Meskipun demikian, organisasi keluarga, perusahaan keluarga, dan organisasi yang menerapkan budaya kekeluargaan perlu dibedakan secara konseptual. Organisasi keluarga merujuk pada organisasi yang hubungan

keanggotaannya bertumpu pada ikatan keluarga; perusahaan keluarga berkaitan dengan keterlibatan keluarga dalam kepemilikan, pengendalian, atau pengelolaan usaha; sedangkan budaya kekeluargaan dapat berkembang pada organisasi yang anggotanya tidak memiliki hubungan darah maupun ikatan kekerabatan. Ketiganya dapat memperlihatkan kedekatan sosial, tetapi memiliki struktur kewenangan, kepentingan, dan mekanisme pengambilan keputusan yang berbeda. Karena itu, hasil penelitian mengenai perusahaan keluarga tidak dapat secara otomatis digeneralisasi kepada seluruh organisasi yang mengembangkan nilai kekeluargaan.

Dalam kondisi yang mendukung, relasi kekeluargaan dapat menjadi modal sosial yang memperkuat kepercayaan, memperlancar komunikasi informal, meningkatkan kesediaan saling membantu, dan membangun rasa memiliki terhadap organisasi. Penelitian Salamzadeh et al. (2022) mengenai perusahaan keluarga di sektor media menunjukkan bahwa dimensi modal sosial memiliki hubungan yang berbeda dengan kepercayaan dan komitmen. Hasil tersebut mengisyaratkan bahwa manfaat hubungan sosial tidak bersifat seragam, melainkan dipengaruhi oleh karakteristik hubungan dan konteks organisasi. Relasi yang dekat dapat membantu koordinasi ketika aturan formal belum mampu menjangkau seluruh situasi, tetapi juga berpotensi menimbulkan ketergantungan pada pertimbangan personal ketika batas kewenangan dan tanggung jawab tidak dirumuskan secara jelas. Dengan demikian, kedekatan emosional perlu dipahami sebagai sumber daya sosial yang dapat mendukung maupun mempersulit pengelolaan organisasi, bergantung pada bagaimana hubungan tersebut dipadukan dengan standar profesional.

Kajian Madison et al. (2018) memperlihatkan kompleksitas hubungan antara profesionalisasi MSDM dan keadilan dalam perusahaan keluarga. Berdasarkan survei terhadap 123 perusahaan keluarga, penelitian tersebut menemukan hubungan positif antara profesionalisasi praktik MSDM dan kinerja keuangan. Namun, perlakuan yang berbeda terhadap anggota keluarga dan karyawan nonkeluarga dapat membatasi manfaat profesionalisasi tersebut. Temuan ini penting karena menunjukkan bahwa keberadaan prosedur formal belum dengan sendirinya menjamin profesionalisme apabila pelaksanaannya masih membedakan individu berdasarkan kedekatan atau statusnya. Sejalan dengan itu, Schmid dan Sender (2021) mengkaji peran nepotisme dalam

hubungan antara modal sosial organisasi dan kinerja perusahaan keluarga. Penelitian mereka terhadap 77 perusahaan keluarga di Swiss menemukan bahwa hubungan antara modal sosial dan kinerja lebih kuat pada perusahaan dengan tingkat nepotisme yang lebih tinggi. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa hubungan keluarga dan perlakuan istimewa tidak selalu menghasilkan konsekuensi yang sederhana. Namun, hubungan dengan kinerja organisasi tidak dapat dijadikan pembenaran bagi nepotisme, terutama ketika keputusan tersebut mengorbankan keadilan, kesetaraan kesempatan, dan hak anggota organisasi lainnya.

Perkembangan penelitian mengenai formalisasi MSDM juga menunjukkan bahwa organisasi berbasis keluarga tidak selalu menolak sistem manajemen yang lebih terstruktur. Steijvers et al. (2017), melalui survei terhadap 532 usaha kecil dan menengah keluarga, menemukan bahwa perusahaan yang dipimpin oleh CEO dari keluarga dapat menerapkan praktik MSDM formal, bahkan dalam kondisi tertentu lebih intensif dibandingkan perusahaan yang dipimpin CEO nonkeluarga. Sementara itu, Sánchez-Marín et al. (2019) menunjukkan bahwa formalisasi seleksi, pelatihan, dan kompensasi berkaitan dengan kinerja perusahaan, meskipun keterlibatan keluarga dapat memengaruhi kekuatan hubungan tersebut. Blanco-Mazagatos et al. (2018), berdasarkan penelitian terhadap 707 perusahaan keluarga di Spanyol, juga menemukan bahwa praktik MSDM yang meningkatkan keterampilan dan motivasi berkontribusi terhadap modal manusia organisasi, baik bagi karyawan keluarga maupun nonkeluarga. Secara bersama-sama, hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa profesionalisme tidak harus menghilangkan karakter kekeluargaan. Tantangan utamanya adalah memastikan bahwa nilai kepercayaan dan kebersamaan tidak berubah menjadi dasar perlakuan istimewa yang tidak dapat dipertanggungjawabkan.

Gambaran yang lebih luas disediakan oleh Flamini et al. (2021), yang menelaah perkembangan penelitian MSDM dalam perusahaan keluarga melalui tinjauan bibliometrik terhadap 363 artikel ilmiah. Kajian tersebut memperlihatkan perkembangan penelitian mengenai pilihan strategi dan praktik MSDM dalam konteks perusahaan keluarga. Kárpáti (2021) juga mengidentifikasi profesionalisasi sebagai proses yang memiliki sejumlah dimensi dan tidak terbatas pada perekrutan manajer dari luar keluarga. Sementara itu, tinjauan sistematis Adamovic

(2023) menunjukkan bahwa keadilan organisasi mencakup sejumlah dimensi yang berkaitan dengan persepsi dan hasil kerja anggota organisasi. Perkembangan ini memperkuat alasan untuk mengkaji profesionalisme bukan hanya sebagai formalisasi prosedur, melainkan sebagai kesesuaian antara aturan, perilaku pengelola, dan pengalaman anggota organisasi terhadap keadilan.

II. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan (*library research*) untuk mengkaji relasi kekeluargaan dan profesionalisme dalam pengelolaan sumber daya manusia pada organisasi berbasis kekeluargaan. Metode ini dipilih karena penelitian bertujuan memahami dan menganalisis konsep, perspektif teoretis, serta hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh hubungan personal, loyalitas, dan kedekatan emosional terhadap objektivitas, keadilan, dan akuntabilitas organisasi. Fokus kajian meliputi rekrutmen dan penempatan anggota, pembagian tugas dan tanggung jawab, evaluasi kinerja, pemberian penghargaan dan sanksi, konflik kepentingan, serta upaya menyeimbangkan nilai kekeluargaan dengan prinsip profesionalisme. Sumber data penelitian berupa data sekunder yang diperoleh dari artikel jurnal ilmiah, buku akademik, dan publikasi ilmiah lain yang relevan dengan manajemen sumber daya manusia, perilaku organisasi, keadilan organisasi, dan profesionalisme.

Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran dan dokumentasi literatur yang relevan dengan fokus dan pertanyaan penelitian. Literatur dipilih berdasarkan kesesuaian topik, kredibilitas sumber, kejelasan konsep, serta kontribusinya dalam menjelaskan hubungan antara nilai kekeluargaan dan praktik pengelolaan SDM. Analisis data menggunakan analisis isi kualitatif melalui tahapan membaca dan menelaah sumber, mengidentifikasi gagasan utama, mengelompokkan informasi berdasarkan tema, membandingkan perspektif antarsumber, serta menyusun interpretasi secara sistematis. Tema analisis mencakup relasi kekeluargaan, loyalitas, subjektivitas pengambilan keputusan, keadilan organisasi, profesionalisme, konflik kepentingan, dan akuntabilitas. Hasil analisis selanjutnya digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian serta merumuskan pemahaman konseptual mengenai dilema pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi berbasis kekeluargaan.

Keabsahan analisis dijaga melalui pemeriksaan kredibilitas sumber, perbandingan argumentasi dari berbagai literatur, serta konsistensi antara sumber yang digunakan, proses analisis, dan interpretasi yang disusun. Penelitian ini tidak menggunakan wawancara, observasi lapangan, maupun informan karena seluruh pembahasan didasarkan pada sumber tertulis yang relevan. Setiap gagasan atau pendapat yang berasal dari literatur dirujuk sesuai kaidah sitasi ilmiah untuk menjaga integritas akademik dan menghindari plagiarisme. Melalui metode ini, penelitian diharapkan menghasilkan analisis kritis mengenai hubungan antara nilai kekeluargaan dan profesionalisme serta prinsip pengelolaan SDM yang dapat mendukung terciptanya organisasi yang adil, objektif, dan akuntabel.

III. Diskusi dan Hasil

Relasi Kekeluargaan sebagai Modal Sosial dalam Organisasi

Relasi kekeluargaan merupakan salah satu unsur sosial yang dapat memengaruhi cara anggota organisasi membangun kepercayaan, berkomunikasi, membagi tanggung jawab, dan menyelesaikan persoalan bersama. Hubungan yang ditandai oleh kedekatan emosional, solidaritas, loyalitas, dan norma timbal balik dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kerja sama. Dalam kondisi tertentu, anggota organisasi bersedia memberikan bantuan di luar tanggung jawab formal karena memiliki keterikatan terhadap kelompok dan merasa menjadi bagian dari tujuan bersama. Fenomena ini dapat dijelaskan melalui teori modal sosial, yang menempatkan jaringan hubungan, kepercayaan, dan norma sebagai sumber daya yang memfasilitasi koordinasi serta tindakan kolektif (Coleman, 1988; Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Nahapiet dan Ghoshal (1998) membedakan modal sosial ke dalam dimensi struktural, relasional, dan kognitif. Dimensi struktural berkaitan dengan pola jaringan hubungan, dimensi relasional mencakup kepercayaan dan norma timbal balik, sedangkan dimensi kognitif berhubungan dengan pemahaman dan tujuan bersama. Ketiga dimensi tersebut relevan untuk menjelaskan organisasi berbasis kekeluargaan. Jaringan komunikasi informal dapat mempercepat penyampaian informasi, kepercayaan interpersonal membantu anggota berkoordinasi, dan kesamaan nilai mempermudah pembentukan komitmen terhadap tujuan organisasi. Modal sosial dalam pengertian ini bukan sekadar

kedekatan personal, melainkan sumber daya hubungan yang dapat dimanfaatkan untuk mendukung kegiatan kolektif.

Meskipun demikian, manfaat modal sosial tidak selalu muncul secara otomatis. Kedekatan yang memperkuat solidaritas internal juga dapat menciptakan batas antara anggota yang dianggap sebagai bagian dari kelompok dan pihak yang berada di luar jaringan tersebut. Pillai (2017) mengkaji sisi negatif modal sosial dalam organisasi, termasuk kemungkinan munculnya identifikasi kelompok yang berlebihan, ketergantungan pada hubungan yang sudah terbentuk, serta hambatan terhadap pembelajaran dan perubahan organisasi. Artinya, jaringan yang sangat erat dapat membantu koordinasi sekaligus membatasi keterbukaan terhadap pendapat, kompetensi, dan kesempatan dari pihak lain.

Dilema tersebut menjadi penting ketika kepercayaan personal mulai digunakan sebagai dasar utama pengambilan keputusan manajerial. Pemimpin yang telah lama mengenal seorang anggota mungkin merasa lebih yakin memberikan tugas strategis kepadanya. Keputusan tersebut tidak selalu keliru karena pengalaman bekerja bersama dapat menjadi sumber informasi yang relevan. Masalah muncul ketika kedekatan dijadikan pengganti penilaian kompetensi, sementara anggota lain tidak memperoleh kesempatan untuk menunjukkan kemampuan mereka. Dalam keadaan demikian, modal sosial tidak lagi semata-mata mendukung kerja sama, tetapi berpotensi menjadi mekanisme yang mempertahankan ketimpangan akses terhadap kewenangan dan sumber daya.

Analisis ini juga menuntut pembedaan antara perusahaan keluarga dan organisasi yang mengembangkan budaya kekeluargaan. Perusahaan keluarga memiliki keterkaitan dengan kepemilikan atau pengendalian bisnis oleh keluarga, sedangkan organisasi sosial, pendidikan, keagamaan, dan kemasyarakatan dapat membangun budaya kekeluargaan tanpa memiliki struktur kepemilikan berbasis kekerabatan. Kajian perusahaan keluarga memberikan pelajaran mengenai hubungan antara keterlibatan keluarga dan pengelolaan SDM, tetapi hasilnya tidak dapat langsung digeneralisasikan kepada seluruh organisasi yang menggunakan pendekatan kekeluargaan.

Penelitian Sánchez-Marín et al. (2017), misalnya, memperlihatkan bahwa praktik SDM formal dalam perusahaan keluarga memiliki variasi yang berkaitan dengan karakteristik pimpinan dan konteks organisasi.

Temuan tersebut memperingatkan bahwa perusahaan keluarga tidak selalu identik dengan pengelolaan informal. Profesionalisasi tetap mungkin dilakukan ketika kepemimpinan dan sistem manajemen mendukung penerapan praktik formal.

Berdasarkan sintesis tersebut, relasi kekeluargaan dapat dipahami sebagai modal sosial yang memiliki manfaat sekaligus risiko. Manfaatnya terletak pada penguatan kepercayaan, solidaritas, komunikasi, dan komitmen. Risikonya muncul ketika hubungan yang erat membentuk kelompok eksklusif, memperbesar ketergantungan pada pemimpin, atau menggantikan kriteria profesional dalam pengambilan keputusan. Kekuatan relasi kekeluargaan karena itu perlu disertai batas kewenangan, standar kerja, dan mekanisme pertanggungjawaban yang jelas agar solidaritas tetap mendukung kepentingan organisasi secara menyeluruh.

Dilema Profesionalisme dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Profesionalisme dalam pengelolaan sumber daya manusia tidak cukup dipahami sebagai sikap disiplin atau kemampuan teknis individu. Profesionalisme juga mencakup sistem yang memastikan bahwa keputusan mengenai anggota organisasi didasarkan pada kompetensi, tanggung jawab, kinerja, dan kebutuhan organisasi. Dalam organisasi berbasis kekeluargaan, penerapan prinsip tersebut dapat menghadapi ketegangan karena keputusan manajerial sering berlangsung di tengah hubungan interpersonal yang telah terbentuk sebelumnya.

Ketegangan ini terlihat dalam proses rekrutmen dan seleksi. Rekomendasi dari anggota yang dipercaya dapat membantu organisasi memperoleh calon yang sesuai dan mengurangi ketidakpastian. Akan tetapi, rekomendasi tidak dapat menggantikan penilaian terhadap kualifikasi, pengalaman, dan kesesuaian kompetensi. Apabila hubungan personal menjadi pertimbangan yang menentukan tanpa prosedur seleksi yang jelas, organisasi berisiko mengabaikan calon yang lebih memenuhi kebutuhan jabatan. Praktik tersebut juga dapat menimbulkan persepsi bahwa kesempatan bergabung tidak terbuka secara setara.

Persoalan serupa muncul dalam penempatan anggota dan pembagian tanggung jawab. Dalam lingkungan yang mengutamakan kekeluargaan, pembagian tugas terkadang dilakukan secara fleksibel berdasarkan kesediaan membantu. Fleksibilitas ini bermanfaat ketika organisasi menghadapi kebutuhan mendesak atau keterbatasan sumber

daya. Namun, jika berlangsung tanpa uraian tugas dan batas kewenangan yang memadai, fleksibilitas dapat menimbulkan ketidakjelasan pertanggungjawaban. Anggota yang memiliki kedekatan dengan pimpinan mungkin memperoleh kewenangan lebih luas, sedangkan anggota lain menanggung pekerjaan tambahan tanpa pengakuan yang sepadan.

Dilema tersebut semakin nyata dalam evaluasi kinerja, pemberian penghargaan, promosi, dan penjatuhan sanksi. Kedekatan emosional dapat membuat pimpinan lebih memahami keadaan pribadi anggota, tetapi juga dapat mendorong toleransi yang tidak konsisten. Kesalahan anggota yang dekat dengan pimpinan mungkin diperlakukan sebagai persoalan yang dapat dimaklumi, sedangkan kesalahan serupa oleh anggota lain dinilai sebagai pelanggaran serius. Ketika perbedaan perlakuan tidak didasarkan pada alasan yang relevan dan dapat dipertanggungjawabkan, standar profesional organisasi menjadi tidak konsisten.

Literatur mengenai profesionalisasi perusahaan keluarga menunjukkan bahwa formalisasi praktik SDM dapat berkaitan dengan kinerja organisasi, tetapi manfaatnya bergantung pada cara praktik tersebut diterapkan. Sánchez-Marín et al. (2017) menemukan hubungan positif antara tingkat formalisasi praktik SDM dan kinerja perusahaan dalam konteks yang mereka teliti, meskipun hubungan tersebut tidak seragam pada seluruh praktik dan karakteristik perusahaan. Madison et al. (2018) juga menunjukkan bahwa profesionalisasi SDM berkaitan dengan kinerja perusahaan keluarga, sedangkan perlakuan yang berbeda antara anggota keluarga dan nonkeluarga dapat mengurangi manfaat profesionalisasi tersebut.

Kedua penelitian tersebut menegaskan bahwa profesionalisasi tidak cukup dilakukan dengan menyusun peraturan tertulis. Aturan harus diterapkan secara konsisten kepada pihak-pihak yang relevan. Organisasi yang mempunyai indikator kinerja tetapi memberikan pengecualian berdasarkan kedekatan personal belum sepenuhnya menerapkan sistem profesional. Sebaliknya, organisasi yang memiliki prosedur sederhana tetapi konsisten, terbuka, dan dapat dievaluasi dapat menunjukkan tingkat profesionalisme yang lebih kuat daripada organisasi dengan banyak dokumen formal tetapi penerapan yang tidak setara.

Aspek lain yang perlu diperhatikan ialah konflik kepentingan. Konflik kepentingan muncul ketika kepentingan pribadi atau hubungan tertentu berpotensi memengaruhi pelaksanaan tanggung jawab organisasi. Keberadaan hubungan keluarga atau pertemanan tidak dengan sendirinya membuktikan adanya penyalahgunaan kewenangan. Namun, hubungan tersebut perlu dikelola ketika seseorang terlibat dalam keputusan mengenai perekrutan, penilaian kinerja, promosi, atau pemberian penghargaan kepada pihak yang memiliki hubungan dekat dengannya.

Pengungkapan hubungan yang relevan, pembatasan keterlibatan dalam keputusan tertentu, dan pemeriksaan oleh pihak lain dapat membantu menjaga kredibilitas proses. Mekanisme tersebut bukan bentuk ketidakpercayaan terhadap anggota keluarga atau rekan dekat. Justru, mekanisme itu melindungi pihak-pihak yang terlibat dari dugaan keberpihakan serta memastikan bahwa keputusan organisasi memiliki dasar yang dapat dijelaskan.

Dengan demikian, jawaban terhadap pertanyaan penelitian pertama terletak pada sifat relasi kekeluargaan yang bergantung pada cara pengelolaannya. Relasi tersebut dapat memperkuat profesionalisme melalui kepercayaan, komunikasi, dan komitmen, tetapi dapat pula melemahkannya ketika loyalitas personal menggeser kompetensi, konsistensi aturan, dan pertanggungjawaban. Profesionalisme karena itu harus dibangun sebagai kualitas individu sekaligus karakter sistem manajemen organisasi.

Relasi Kekeluargaan, Nepotisme, dan Keadilan Organisasi

Nepotisme merupakan salah satu persoalan yang perlu dianalisis secara hati-hati dalam pengelolaan sumber daya manusia berbasis kekeluargaan. Persoalan utamanya bukan sekadar keberadaan hubungan kekerabatan, melainkan bagaimana hubungan tersebut memengaruhi kesempatan, prosedur, dan hasil keputusan organisasi. Anggota keluarga dapat memiliki kompetensi yang sesuai untuk menduduki jabatan tertentu. Sebaliknya, seseorang yang tidak memiliki hubungan keluarga juga dapat memperoleh keuntungan yang tidak semestinya melalui kedekatan dengan pimpinan. Analisis nepotisme karena itu perlu mencakup kekerabatan, pertemanan, loyalitas personal, dan bentuk keberpihakan lainnya.

Burhan et al. (2020) mengkaji persepsi terhadap perekrutan kerabat melalui serangkaian eksperimen di Indonesia dan Amerika

Serikat. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa perekrutan kerabat dapat dipersepsikan sebagai nepotisme, bahkan ketika calon yang direkrut memiliki kompetensi. Penelitian itu juga menghubungkan persepsi nepotisme dengan penilaian bahwa prosedur perekrutan tidak adil dan dengan berkurangnya kesediaan calon pelamar untuk bergabung dengan organisasi yang dipandang nepotistik. Hasil ini memperlihatkan bahwa persoalan nepotisme tidak hanya berkaitan dengan kualitas orang yang dipilih, tetapi juga dengan legitimasi proses pemilihannya.

Schilpzand et al. (2025), melalui tinjauan konseptual integratif tentang nepotisme di tempat kerja, menekankan pentingnya membedakan perspektif pihak yang memberikan perlakuan istimewa, pihak yang menerima manfaat, dan pihak lain yang terdampak. Pembedaan tersebut membantu menjelaskan mengapa satu keputusan dapat dipandang berbeda oleh anggota organisasi. Pimpinan mungkin menganggap perekrutan kerabat sebagai bentuk kepercayaan, sementara anggota lain melihatnya sebagai pembatasan kesempatan. Penerima manfaat mungkin merasa telah memenuhi persyaratan, tetapi pihak lain tetap mempertanyakan keterbukaan prosedur yang digunakan.

Temuan tersebut perlu dibaca secara proporsional. Perekrutan anggota keluarga tidak otomatis menunjukkan bahwa organisasi melakukan pelanggaran profesional. Penilaian perlu mempertimbangkan apakah posisi tersebut memang membutuhkan kompetensi yang dimiliki calon, apakah persyaratan ditetapkan sebelum proses seleksi, apakah calon lain memperoleh kesempatan yang wajar, serta apakah keputusan dapat diperiksa secara independen. Kualifikasi yang memadai merupakan pertimbangan penting, tetapi tidak selalu cukup untuk menghilangkan persoalan persepsi keadilan apabila prosedurnya tertutup.

Konsep keadilan organisasi menyediakan kerangka untuk memahami persoalan tersebut. Adamovic (2023), dalam tinjauan dan sintesis literatur keadilan organisasi, menjelaskan berbagai pendekatan konseptual yang berkaitan dengan penilaian anggota terhadap keputusan dan perlakuan di lingkungan kerja. Dalam konteks organisasi berbasis kekeluargaan, tiga dimensi yang relevan ialah keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional.

Pertama, keadilan distributif berkaitan dengan kewajaran hasil yang diterima anggota, seperti penghargaan, pembagian tanggung jawab, promosi, dan akses terhadap sumber daya. Anggota dapat

mempertanyakan keputusan ketika pihak yang memiliki kontribusi serupa memperoleh penghargaan berbeda tanpa alasan yang dapat diterima. Penilaian ini tidak berarti semua anggota harus menerima hasil yang identik, tetapi perbedaan hasil perlu memiliki dasar yang relevan, seperti kompetensi, tanggung jawab, dan kontribusi.

Kedua, keadilan prosedural berkaitan dengan kewajaran proses yang menghasilkan keputusan. Prosedur yang konsisten, transparan, dapat diperiksa, dan memberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat membantu organisasi menunjukkan bahwa keputusan tidak semata-mata ditentukan oleh preferensi pemimpin. Dalam konteks perekrutan dan promosi, keadilan prosedural dapat diperkuat melalui kriteria yang diumumkan, tahapan seleksi yang jelas, dokumentasi penilaian, serta mekanisme peninjauan keputusan.

Ketiga, keadilan interaksional berkaitan dengan kualitas perlakuan interpersonal dan komunikasi ketika keputusan dilaksanakan. Anggota perlu diperlakukan dengan hormat dan memperoleh penjelasan yang layak mengenai keputusan yang memengaruhi dirinya. Keputusan yang secara prosedural benar pun dapat menimbulkan ketidakpuasan apabila disampaikan dengan merendahkan, tidak jujur, atau tanpa penjelasan yang memadai. Kajian Colquitt (2001) mengenai struktur pengukuran keadilan organisasi serta tinjauan Colquitt (2023) menunjukkan pentingnya memahami dimensi keadilan secara lebih terperinci ketika menilai pengalaman anggota organisasi.

Ketiga dimensi tersebut saling melengkapi. Organisasi dapat menerapkan prosedur seleksi yang terbuka, tetapi tetap dipandang tidak adil apabila penghargaan akhirnya diberikan berdasarkan kedekatan personal. Sebaliknya, hasil keputusan yang dianggap wajar belum tentu diterima apabila prosesnya tidak transparan. Komunikasi yang baik juga tidak dapat sepenuhnya menggantikan prosedur yang objektif. Karena itu, keadilan organisasi perlu dibangun melalui keselarasan antara proses, hasil, dan perlakuan interpersonal.

Implikasinya, organisasi berbasis kekeluargaan perlu membedakan kepercayaan dari hak istimewa. Kepercayaan dapat diberikan berdasarkan rekam jejak, kompetensi, integritas, dan kemampuan menjalankan tanggung jawab. Hak istimewa yang tidak memiliki dasar profesional justru menciptakan ketimpangan. Apabila anggota menilai bahwa kedekatan dengan pimpinan lebih menentukan daripada kinerja, kepercayaan terhadap sistem pengelolaan dapat

melemah. Situasi ini berpotensi memengaruhi motivasi, komitmen, kesediaan berkontribusi, dan penerimaan terhadap kepemimpinan.

Persoalan tersebut juga relevan bagi organisasi sosial, pendidikan, keagamaan, dan kemasyarakatan. Pada organisasi semacam ini, keterbatasan sumber daya dan tingginya ketergantungan pada relawan dapat mendorong penggunaan hubungan personal untuk membagi pekerjaan. Namun, misi sosial tidak menghilangkan kebutuhan akan keadilan. Justru, organisasi yang mengandalkan kepercayaan dan komitmen sukarela perlu menjaga legitimasi moralnya melalui keputusan yang dapat dijelaskan dan dipertanggungjawabkan.

Sintesis dari literatur tersebut menunjukkan bahwa pencegahan nepotisme tidak harus dilakukan dengan melarang seluruh keterlibatan anggota keluarga. Pendekatan yang lebih relevan adalah menetapkan kriteria kompetensi, membuka prosedur pengambilan keputusan, mengungkap konflik kepentingan, dan menyediakan mekanisme peninjauan. Dengan cara ini, organisasi dapat mengakomodasi hubungan kekeluargaan tanpa menjadikan hubungan tersebut sebagai pengganti prinsip keadilan.

Sintesis Analitis: Membangun Keseimbangan antara Kekeluargaan dan Profesionalisme

Sintesis pembahasan menunjukkan bahwa relasi kekeluargaan dan profesionalisme tidak harus ditempatkan sebagai dua prinsip yang saling meniadakan. Keduanya memiliki fungsi berbeda dalam kehidupan organisasi. Relasi kekeluargaan menyediakan sumber daya sosial berupa kepercayaan, solidaritas, dan komitmen, sedangkan profesionalisme memastikan bahwa sumber daya tersebut digunakan melalui keputusan yang kompeten, adil, dan dapat dipertanggungjawabkan. Persoalan muncul ketika hubungan interpersonal tidak lagi mendukung sistem organisasi, tetapi justru menentukan siapa yang memperoleh kesempatan, kewenangan, dan penghargaan.

Teori modal sosial membantu menjelaskan mengapa kedekatan interpersonal dapat menjadi kekuatan organisasi. Kepercayaan mengurangi hambatan komunikasi, jaringan hubungan mempermudah koordinasi, dan norma timbal balik mendorong kesediaan untuk membantu. Namun, modal sosial yang terkonsentrasi pada kelompok tertentu juga dapat membatasi akses anggota lain terhadap informasi dan sumber daya (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Pillai, 2017). Dengan demikian, tingkat kedekatan antaranggota bukan satu-satunya penentu manfaat

modal sosial. Keterbukaan jaringan, distribusi kewenangan, dan cara organisasi mengelola perbedaan juga perlu diperhatikan.

Konsep keadilan organisasi melengkapi penjelasan tersebut. Kepercayaan interpersonal tidak dengan sendirinya menjamin bahwa keputusan telah dibuat secara adil. Anggota perlu memperoleh kepastian bahwa prosedur berlaku secara konsisten, hasil keputusan memiliki dasar yang wajar, dan setiap orang diperlakukan dengan hormat. Adamovic (2023) menempatkan keadilan organisasi sebagai bidang kajian yang mencakup berbagai dimensi penilaian terhadap proses, hasil, dan hubungan interpersonal di tempat kerja. Kerangka tersebut relevan untuk menjelaskan mengapa organisasi yang memiliki hubungan sosial kuat tetap membutuhkan sistem pengelolaan SDM yang dapat diperiksa.

Berdasarkan kedua kerangka tersebut, keseimbangan antara kekeluargaan dan profesionalisme dapat dibangun melalui tiga prinsip. Pertama, hubungan personal menjadi pendukung, bukan pengganti, kriteria profesional. Kepercayaan kepada anggota dapat dipertimbangkan dalam pembagian tugas, tetapi harus tetap disertai penilaian terhadap kemampuan dan tanggung jawab. Kedua, fleksibilitas interpersonal harus berjalan dalam batas keadilan. Organisasi dapat memberikan kelonggaran berdasarkan kondisi tertentu, tetapi alasan dan penerapannya perlu konsisten. Ketiga, setiap keputusan penting harus memiliki dasar yang dapat dipertanggungjawabkan. Transparansi, dokumentasi, dan mekanisme peninjauan membantu memastikan bahwa keputusan tidak bergantung sepenuhnya pada preferensi pribadi pemimpin.

IV. Kesimpulan

Relasi kekeluargaan dalam organisasi tidak dengan sendirinya bertentangan dengan profesionalisme. Hubungan tersebut dapat mendukung pengelolaan sumber daya manusia melalui kepercayaan, solidaritas, komunikasi, dan komitmen bersama. Namun, relasi kekeluargaan berpotensi melemahkan profesionalisme ketika kedekatan personal lebih menentukan daripada kompetensi, kinerja, dan keadilan dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, persoalan utama bukan terletak pada keberadaan nilai kekeluargaan, melainkan pada cara organisasi mengelola hubungan personal dalam menjalankan tanggung jawab kelembagaan.

Keseimbangan antara nilai kekeluargaan dan profesionalisme dapat dibangun melalui penerapan prinsip manajemen sumber daya manusia yang objektif, transparan, adil, dan akuntabel. Prinsip tersebut perlu tercermin dalam proses rekrutmen, pembagian tugas, evaluasi kinerja, pemberian penghargaan, serta penyelesaian konflik kepentingan. Dalam konteks ini, profesionalisme berfungsi menjaga agar kepercayaan dan solidaritas tidak berkembang menjadi perlakuan istimewa yang mengurangi kesetaraan kesempatan bagi anggota organisasi.

Secara konseptual, kajian ini menempatkan profesionalisme dan nilai kekeluargaan sebagai dua unsur yang dapat saling melengkapi dalam mendukung keberlanjutan organisasi. Meskipun demikian, kesimpulan ini terbatas pada sintesis literatur dan belum membuktikan hubungan tersebut secara empiris pada organisasi tertentu. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya perlu mengkaji penerapan prinsip-prinsip tersebut dalam konteks organisasi yang berbeda untuk memahami bagaimana budaya kekeluargaan dan praktik pengelolaan sumber daya manusia berinteraksi dalam kehidupan organisasi sehari-hari.

V. Bibliografi

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.

Adamovic, M. (2023). Organizational justice research: A review, synthesis, and research agenda. European Management Review, 20(4), 762–782. https://doi.org/10.1111/emre.12564

Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), Research on negotiations in organizations (Vol. 1, pp. 43–55). JAI Press.

Blanco-Mazagatos, V., de Quevedo-Puente, E., & Delgado-García, J. B. (2018). Human resource practices and organizational human capital in the family firm: The effect of generational stage. Journal of Business Research, 84, 337–348. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.017

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. Wiley.

Burhan, O. K., van Leeuwen, E., & Scheepers, D. (2020). On the hiring of kin in organizations: Perceived nepotism and its implications for fairness perceptions and the willingness to join an organization.

Organizational Behavior and Human Decision Processes, 161, 34–48. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.03.012

Cachón-Alonso, L., & Elovainio, M. (2022). Organizational justice and health: Reviewing two decades of studies. Journal of Theoretical Social Psychology, 2022, Article 3218883. https://doi.org/10.1155/2022/3218883

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. American Journal of Sociology, 94, S95–S120. https://doi.org/10.1086/228943

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. Journal of Applied Psychology, 86(3), 386–400. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. Journal of Applied Psychology, 86(3), 425–445. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425

Colquitt, J. A. (2023). Forever focused on fairness: 75 years of organizational justice in Personnel Psychology. Personnel Psychology, 76(2), 413–435. https://doi.org/10.1111/peps.12556

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. American Journal of Sociology, 91(3), 481–510. https://doi.org/10.1086/228311

Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management (pp. 79–103). Lawrence Erlbaum Associates.

Flamini, G., Gnan, L., & Pellegrini, M. M. (2021). Forty years of research on human resource management in family firms: Analyzing the past; preparing for the future. Journal of Family Business Management, 11(3), 264–285. https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2020-0040

Karam, E. P., Hu, J., Liden, R. C., Wang, X., & Yang, T. (2019). Illuminating the 'face' of justice: A meta-analytic examination of leadership and organizational justice. Journal of Management Studies. https://doi.org/10.1111/joms.12402

Kárpáti, Z. (2021). Családi vállalatok professzionalizálódása: Szisztematikus szakirodalmi áttekintés [Profesionalisasi perusahaan keluarga: Tinjauan literatur sistematis]. Vezetéstudomány / Budapest

Management Review, 52(3), 53–65. https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.03.05

Kim, J. (2016). Impact of performance appraisal justice on the effectiveness of pay-for-performance systems after civil service reform. Review of Public Personnel Administration, 45(2). https://doi.org/10.1177/0091026016644625

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. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.06.021

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. Academy of Management Review, 23(2), 242–266. https://doi.org/10.2307/259373

Pillai, K. G. (2017). The negative effects of social capital in organizations: A review and extension. International Journal of Management Reviews. https://doi.org/10.1111/ijmr.12085

Putnam, R. D. (2000). Bowling alone: The collapse and revival of American community. Simon & Schuster.

Qandeel, M. S., & Kuráth, G. (2025). A systematic review and meta-analysis: Leadership and interactional justice. Management Review Quarterly, 75, 391–427. https://doi.org/10.1007/s11301-023-00384-y

Salamzadeh, A., Tajpour, M., & Hosseini, E. (2022). Investigating social capital, trust and commitment in family business: Case of media firms. Journal of Family Business Management, 12(4), 938–958. https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2021-0013

Sánchez-Marín, G., Meroño-Cerdán, Á. L., & Carrasco-Hernández, A. J. (2019). Formalized HR practices and firm performance: An empirical comparison of family and non-family firms. The International Journal of Human Resource Management, 30(7), 1084–1110. https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1289547

Schilpzand, P., et al. (2025). Family first: An integrative conceptual review of nepotism in organizations. Human Resource Management. https://doi.org/10.1002/hrm.22253

Schmid, A., & Sender, A. (2021). How social capital influences performance in family firms: The moderating role of nepotism. The International Journal of Human Resource Management, 32(18), 3973–3993. https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674355

Steijvers, T., Lybaert, N., & Dekker, J. C. (2017). Formal human resource practices in family firms. Journal of Family Business Management, 7(2), 151–165. https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2016-0016

Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. Family Business Review, 25(1), 58–86. https://doi.org/10.1177/0894486511421665

Yusoff, A. (2025). Favouritism in the workplace: A review of its causes, consequences, and mitigation strategies. International Journal of Industrial Management, 19(2). https://doi.org/10.15282/ijim.19.2.2025.11647