

---

## PENDEKATAN KUALITATIF TENTANG PERSPEKTIF GENERASI PENERUS TENTANG PENGELOLAAN BISNIS KELUARGA YANG IDEAL

Oleh :

**Suroyo Gino**

Pasca Sarjana, Universitas Terbuka

Email : [suroyogino123@gmail.com](mailto:suroyogino123@gmail.com)

**Anita Maharani,**

Master Program, Universitas Bina Nusantara

Email : [anita.maharani@binus.edu](mailto:anita.maharani@binus.edu)

**Zainur Hidayah,**

Pasca Sarjana, Universitas Terbuka

Email: [zainur@ecampus.ut.ac.id](mailto:zainur@ecampus.ut.ac.id)

---

### Article Info

#### Article History :

Received 03 Januari - 2022

Accepted 29 January - 2022

Available Online

31 Januari - 2022

---

### Abstract

*The purpose of this study is to learn about the perspectives of the second generation of family company owners on governance, work performance, and ideal leadership for the family business to succeed. The evolution of family business studies that look at governance, work performance, governance, and leadership is discussed in some of the literature examined in this study. The Hasnur Group is the subject of this study, and the data is processed by showing data reduction before being evaluated using descriptive techniques. The findings of this study show that the second generation has a unique viewpoint on governance, namely that it should be handled by the family, that work performance should be guided by the principles established by the second generation, and that leadership should use situational leadership.*

---

### Keyword :

*Family, Business,  
Governance, Performance,  
Leadership*

---

### 1. PENDAHULUAN

Pengembangan bisnis tidak hanya terbatas untuk perusahaan multinasional, namun juga perusahaan yang memiliki komposisi pengelola dari keluarga, seperti yang dikenal sebagai bisnis keluarga. Suatu bisnis baru dikategorikan sebagai bisnis keluarga ketika memenuhi karakteristik khusus yakni keluarga. Donnelley (2004) menyatakan bahwa istilah bisnis keluarga muncul pertama kali di tahun 1964, dan dapat dipahami sebagai bisnis keluarga bila sebuah bisnis terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga

yang memiliki tugas untuk melakukan pengawasan bisnis, yang mayoritasnya berkaitan dengan masalah keuangan.

Aronoff dan Ward (2011) kemudian merumuskan hal-hal yang berkaitan dengan bisnis keluarga melalui bukunya yang berisi tentang paparan dari mulai siapa yang menjadi pemilik bisnis hingga dilema yang dihadapi dalam pengelolaan bisnis keluarga, yang kemudian menjadi menarik untuk dibahas dalam beragam studi yang memiliki perhatian tentang bisnis keluarga, salah satunya adalah generasi yang menjadi penerus generasi

pendiri bisnis keluarga. Menurut Handoyo (2010), bisnis keluarga tidak hanya merupakan bisnis yang dimiliki, dan atau dikelola oleh sekumpulan orang yang memiliki hubungan kekeluargaan, baik suami-istri maupun keturunannya, namun juga bisa saja hubungan persaudaraan. Hal ini yang kemudian mempengaruhi gaya kepemimpinan di dalam bisnis keluarga. Dalam studi van der Westhuizen dan Garnett (2014) ditemukan adanya korelasi signifikan positif antara praktik kepemimpinan dan kinerja bisnis di kalangan pemimpin yang berasal generasi pertama bisnis keluarga, pada pemimpin generasi kedua masih berpeluang untuk digali terutama bila dikaitkan dengan kinerja bisnis.

Seperti disampaikan pada paragraf di atas, bisnis keluarga adalah bisnis yang melibatkan sebagian anggota keluarga di dalam bisnisnya, namun sebenarnya dalam sejumlah studi disebutkan ada hal lain yang dapat memiliki hubungan dengan adanya bisnis keluarga, yakni terkait dengan persepsi orang-orang yang terlibat di dalamnya terkait dengan pekerjaan. Individu yang memiliki partisipasi dalam bisnis keluarga karena adanya pilihan karir individu yang berasal dari latar belakang bisnis keluarga (Schröder, Schmitt-Rodermund, & Arnaud, 2011).

Selain terkait dengan pilihan karir bagi individu yang terlibat di dalam bisnis keluarga, juga memiliki isu lainnya yang tidak kalah penting, yakni terkait pengembangan bisnis. Pengembangan bisnis keluarga memang tidak bisa dibandingkan dengan perusahaan multinasional, namun demikian pengembangan bisnis untuk bisnis keluarga bertujuan untuk menjaga agar bisnis keluarga dapat berlanjut. Sebagaimana studi yang pernah dilakukan oleh Yuldinawati dan Oktadanio (2016) melihat bahwa bisnis keluarga dapat dilihat dari sudut pandang pemangku kepentingan.

Dalam bisnis keluarga, selain persoalan tentang pilihan karir, pengembangan bisnis juga ada hal lain yakni terkait dengan pengendalian dari keluarga. Pengendalian bisnis yang dilakukan oleh keluarga, sebenarnya adalah upaya keluarga untuk menjaga tata kelola perusahaan. Brenes, Madrigal dan Requena (2011) menyebutkan

bisnis keluarga yang berkelanjutan biasanya memiliki ciri yakni telah berhasil membentuk struktur tata kelola untuk keluarga dan bisnis keluarga.

Setelah mengenai tata kelola, hal lain yang berkaitan dengan bisnis keluarga adalah tentang penerusan bisnis keluarga dari generasi ke generasi. Penerusan bisnis keluarga disebut dengan upaya untuk menjaga suksesi bisnis. Bahkan Razook (2016) menyebutkan adanya tantangan dalam bisnis keluarga yang berubah dari generasi ke generasi. Knight (2014) menyebutkan bahwa berbagai generasi yang ada dalam bisnis keluarga memiliki nilai persaingan, pengharapan, dan inventarisasi kecakapan yang berbeda-beda (Knight, 2014).

Penelitian ini mengangkat gambaran perusahaan keluarga yang sudah memiliki perhatian terhadap pentingnya pengembangan bisnis adalah salah satu perusahaan keluarga yang berlokasi di Kalimantan, yakni Hasnur Group. Hasnur Group adalah aktivitas bisnis yang didirikan di tahun 1966. Kegiatan bisnis HASNUR GROUP dimulai dari Angkutan Sungai, Galangan Kapal, Kontraktor Kehutanan, terus tumbuh dan berkembang ke banyak sekali sektor bisnis, diantaranya pada bidang Forestry, Pertambangan Batubara, Pelabuhan Khusus (Port), Agribusiness, Media & Percetakan, Shipping, & Transportasi. Dari tahun 2002 HASNUR GROUP mulai melakukan restrukturisasi usaha dan menerapkan prinsip - prinsip pengelolaan bisnis yang terbaru tanpa melupakan nilai - nilai religi dan kearifan budaya lokal. HASNUR GROUP memutuskan manajemen & struktur organisasi yang dituntut adaptif terhadap perubahan usaha. Menariknya, para pengurus yg diangkat adalah orang-orang yg mempunyai komitmen bahwa HASNUR GROUP wajib berkembang bukan hanya buat kepentingan para pemegang saham & karyawan, tetapi jua masyarakat, pemerintah wilayah & pusat, dan pihak-pihak lain pemangku kepentingan, baik pada masa kini juga masa mendatang, difokuskan pada Tata Kelola Perusahaan yang baik. Generasi pertama atau pendiri Hasnur Group telah wafat di tahun 2015. Sebelum wafat, pendiri

berusaha untuk menyiapkan suksesornya dengan baik, dengan tujuan agar generasi kedua dapat mempertahankan bisnis keluarga.

Isu berkembang yang menjadi fokus penelitian penulis adalah kemampuan seluruh pihak di perusahaan Hasnur Group yang memiliki kaitan dengan operasional, tata kelola dan kepemilikan perusahaan mengalami perkembangan dari tahun ke tahun, serta penyiapan generasi ketiga, di dalam bisnis keluarga. Berbicara mengenai generasi ketiga, tantangan yang dihadapi adalah mengelola partisipasi keluarga dalam bisnis dan mengelola konflik kepentingan dengan tetap mempertahankan nilai nilai inti perusahaan yang merupakan cerminan dari Founder Hasnur Group dan memahami pentingnya tata kelola perusahaan.

## **2. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS Lokus Kendali**

Istilah lokus kendali muncul pertama kali dari Julian B. Rotter, yang menyatakan bahwa ada kendali yang menguatkan suatu ekspektasi seseorang. Rotter (1966) mendefinisikan lokus kendali sebagai seberapa jauh seseorang mempersepsikan faktor-faktor yang mengendalikan tindakannya, yakni antara faktor eksternal dan internal. Dalam sejumlah studi, lokus kendali akan mempengaruhi pandangan seseorang terkait dengan sikapnya terhadap suatu hal. Phares (2016) menyebutkan bahwa lokus kendali internal adalah keyakinan yang dimiliki seseorang terkait penyebab terjadinya sesuatu pada seseorang disebabkan karena diri seseorang tersebut, dan bila dipandang dalam konteks bisnis keluarga menurut Karabulut (2016) berkaitan dengan kepribadian yang melingkupi intensi kewirausahaan para anggota bisnis keluarga, atau dengan kata lain ada faktor bawaan diri seseorang.

### **Prestasi Kerja**

Menurut pandangan Hasibuan (1990), prestasi kerja dapat dikaitkan dengan hasil yang dicapai oleh seseorang, karena pengalaman dan waktu yang digunakan untuk mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya (Hasibuan, 1990). Selain itu, Mangkunegara (2013) memiliki pendapat bahwa prestasi kerja adalah ukuran

kualitas dan kuantitas hasil kerja seseorang dalam melaksanakan tugasnya dilihat dari tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Addae-Boateng, Xiao dan Brew (2014) dalam studinya menemukan bahwa prestasi kerja di dalam bisnis keluarga karena adanya kaitannya dengan penghargaan yang akan diterima kemudian. Kaitan antara prestasi kerja dengan penghargaan di bisnis keluarga sendiri pernah diuji sebelumnya oleh Van Der Merwe (2009) yang menyatakan bahwa prestasi kerja di dalam bisnis keluarga memiliki hubungan kuat dengan penghargaan, dimana bentuk penghargaan tersebut bisa saja dalam hal kompensasi.

### **Kepemimpinan**

Ada sejumlah teori kepemimpinan yang dikenal selama ini, seperti yang ditemukan dalam Robbins dan Judge (2015), ada tujuh teori kepemimpinan antara lainnya: teori sifat kepemimpinan, teori perilaku kepemimpinan, teori kontinjensi, teori pertumbuhan, teori kepemimpinan situasional, teori kepemimpinan transaksional, teori kepemimpinan transformasional. Menurut Peruta, Del Giudice dan Carayannis (2011) dalam bisnis keluarga, kepemimpinan akan fokus pada dua area yakni: keluarga dan bisnis itu sendiri. Hal yang menarik ketika mengaitkan antara kepemimpinan dan bisnis keluarga adalah karakteristik kepemimpinan di dalam bisnis keluarga yang spesifik sehingga Fries, Kemmerlander dan Leitterstorf (2021) menyampaikan kepemimpinan dalam bisnis keluarga akan mempengaruhi kesuksesan keluarga, kesuksesan bisnis, suksesti kepemimpinan antara generasi dan kepuasan karyawan yang dilibatkan dalam bisnis keluarga.

### **Tata Kelola**

Tata kelola dapat dipahami sebagai struktur dan aturan sistematis yang mengatur sebuah bisnis untuk menghasilkan berkesinambungan baik bagi para pemegang saham atau pemangku kepentingan, Bisnis keluarga memerlukan pendekatan tata kelola perusahaan yang dirancang khusus. Untuk mengembangkan pendekatan ini, pemahaman sistematis tentang organisasi diperlukan untuk menggambarkan tata kelola bisnis keluarga (Pieper & Klein,

2007). Menurut Klein (2009) menerapkan konsep tata kelola perusahaan untuk bisnis keluarga memungkinkan terjadinya tingkat mekanisme tata kelola yang optimal untuk semua bisnis keluarga tertentu mengambil kompleksitas dalam empat sub-sistem keluarga, perusahaan, kepemimpinan, dan kepemilikan menjadi pertimbangan, dimoderatori oleh kepercayaan. Tata kelola bisnis keluarga menurut Gallo dan Kenyon-Rouvinez (2005) adalah sistem proses dan struktur yang diterapkan pada tingkat tertinggi bisnis, keluarga, dan kepemilikan untuk membuat keputusan terbaik yang mungkin terkait dengan arah bisnis dan jaminan akuntabilitas dan kontrol.

### 3. METODE PENELITIAN

#### Sampel

Penentuan sampel penelitian ini melalui sejumlah tahapan, pertama peneliti melakukan konsultasi kepada pihak manajemen perusahaan terkait dengan tujuan penelitian, kemudian, kedua pihak manajemen mengarahkan peneliti untuk menggali informasi dari orang-orang yang dipikirkan, sehingga diperoleh empat narasumber.

Sampel penelitian ini ada lima, yakni President Director Hasnur Group, Wakil President Director Hasnur Group, Corporate Business Development Director Hasnur Group, dan satu orang profesional non bisnis keluarga Hasnur Group.

Pertanyaan yang diberikan kepada narasumber dibedakan berdasarkan tugas pokok fungsinya, sebagai gambaran, pertanyaan yang berkaitan dengan arah strategis untuk jabatan President Director (diwakili oleh HLM) dan Wakil President Director (diwakili oleh RDS) yang dijabat oleh generasi penerus. Kemudian untuk pertanyaan yang berkaitan dengan arah pengembangan bisnis untuk jabatan Corporate Business Development Director (diwakili oleh MDL) yang dijabat oleh profesional non bisnis keluarga (diwakili oleh AEF), dan terakhir tentang konfirmasi dari pihak di luar bisnis keluarga tentang pandangan-pandangan yang dimiliki oleh generasi penerus yang terlibat dalam posisi-posisi manajerial.

#### Pengumpulan Data dan Analisis

Pelaksanaan wawancara dilakukan oleh pihak peneliti, dan setiap wawancara berdurasi 1 hingga lebih dari 1,5 jam. Wawancara dilakukan melalui panggilan video dengan menggunakan aplikasi Zoom dan tatap muka.

No.	I	W1	L1	W2	L2	D
1	HLM	5-08-2021	TM	2-09-2021	ZM	185
2	RDS	11-08-2021	ZM	8-08-2021	ZM	165
3	MDL	26-08-2021	TM	17-09-2021	TM	205
4	AEF	30-08-2021	TM	23-09-2021	TM	190

Keterangan:

I : Inisial

W1 : Wawancara 1

L1 : Lokasi 1

W2 : Wawancara 2

L2 : Lokasi 2

D : Durasi dalam menit

TM : Tatap Muka

ZM : *Zoom Meeting*

Narasumber diminta untuk mengungkapkan pandangannya tentang “pengelolaan bisnis keluarga yang ideal dari sudut pandang generasi penerus”. Kemudian peneliti memberikan definisi dasar tentang pengelolaan bisnis keluarga yang ideal “pengelolaan bisnis keluarga menurut sejumlah penelitian seharusnya dilihat dari tata kelola, lokus kendali, prestasi kerja, dan kepemimpinan”.

Para narasumber kemudian diminta untuk merespon tentang: 1) bagaimana kaitan antara tata kelola dan bisnis keluarga Hasnur Group?, 2) bagaimana kaitan antara lokus kendali dan bisnis keluarga Hasnur Group?, 3) bagaimana kaitan antara prestasi kerja dan bisnis keluarga Hasnur Group? dan 4) bagaimana kaitan antara kepemimpinan dan bisnis keluarga Hasnur Group?.

Seluruh hasil wawancara dianalisis menggunakan tipe studi kasus, dimana

langkah-langkah analisis sebagai berikut: 1) mengadopsi Creswell (1998) dengan cara melakukan perbandingan antara tingkatan manajemen berdasarkan hasil wawancara, 2) kemudian melakukan analisis teks dengan melakukan pengembangan kategori dan tema, 3) melakukan pengkodean selektif untuk menentukan persamaan dan perbedaan antara tema yang ditemukan di tiap tingkatan manajemen. Langkah-langkah tersebut menurut Lincoln dan Guba (1985) bertujuan untuk memastikan hasil yang diperoleh dapat benar-benar meyakinkan.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### **Gambaran Umum Hasnur Group**

Sebagai gambaran umum, peneliti akan memulai dengan sejarah Hasnur Group. Secara bisnisnya, Hasnur Group berawal dari Perusahaan Angkutan sungai hingga kemudian ke pendirian sejumlah Perusahaan yang bergerak di lingkup Industri. Bagi Hasnur Group proses industrialisasi merupakan satu jalur kegiatan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan rakyat, dengan kata lain kehadiran Hasnur Group dapat memberikan kontribusi terhadap arti tingkat hidup masyarakat yang lebih baik, lebih maju karena mendorong taraf hidup yang lebih bermutu. Bisnis Hasnur Group mengarah pada konsep pembangunan yang dicanangkan pemerintah, yakni yang sering kali dikaitkan dengan proses industrialisasi. Kemudian, dalam perjalanan bisnisnya, Hasnur Group melakukan sejumlah upaya restrukturisasi bisnis, dan berusaha menerapkan prinsip-prinsip pengelolaan usaha yang modern dengan tetap mengedepankan nilai-nilai religius dan kearifan lokal. Pada saat penelitian ini disusun di tahun 2021, Hasnur Group memiliki enam Strategic Business Unit (SBU) yang saling terintegrasi yaitu *Forestry, Mining, Agribusiness, Services, Media, dan Logistic*.

##### **Generasi Pertama Hasnur Group**

Hasnur Group merupakan suatu grup usaha yang didirikan oleh Almarhum H. Abdussamad Sulaiman Haji Basirun (SHB) beserta istri beliau Almarhumah Hj. Nurhayati yang merintis usaha di bidang angkutan sungai sebagai cikal bakal berdirinya Hasnur Group

pada tahun 1966. SHB sendiri lahir di Marabahan, Barito Kuala pada tanggal 21 April 1948. SHB tumbuh dalam sebuah lingkungan keluarga pengusaha yang sederhana, mandiri dan religius. Asal nama HASNUR adalah gabungan nama dari H. Abdussamad Sulaiman HB (HAS) dan Hj. Nurhayati (NUR), dengan kata lain bisnis keluarga yang dibangun atas kerjasama suami dan istri menjadi bagian dari sejarah bisnis HASNUR GROUP. SHB membangun bisnis bersama dengan istrinya juga mendapatkan dorongan dari kedua orang tua dan selain itu juga dari salah satu tokoh kalimantan yang dianggap sebagai ayah angkatnya, yakni Mahar Mahir, Kepala Bank Kalimantan Tengah yang berkantor di Banjarmasin.

##### **Generasi Penerus Hasnur Group**

Selepas SHB wafat, di tahun 2008 perusahaan Hasnur Group mulai masuk pada pengendalian generasi berikutnya, yakni Generasi kedua Hasnur Group. Pada tahun 2008, perusahaan telah berkembang dalam berbagai bidang usaha, mulai dari kehutanan, pertambangan, pelabuhan, perkebunan, kelapa sawit, pelayaran, pendidikan dan media cetak yang tumbuh dan berkembang di Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah. Untuk kantor pusat Hasnur Group berlokasi di Jakarta, sedangkan kantor operasional berada di Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah. Untuk kantor manajemen HASNUR GROUP di Jakarta terdiri dari sembilan Direktorat yang disebut sebagai *Support Holding* dan tujuh Strategic Business Unit (SBU) antara lainnya *SBU Forestry, SBU Agribusiness, SBU Mining, SBU Shipping, SBU Media dan SBU Services*.

Pada tahun 2010, HASNUR GROUP mulai merekrut tenaga-tenaga profesional yang bukan berasal dari lingkungan keluarga, untuk mengambil posisi tidak hanya di dalam dewan direksi, namun juga dewan komisaris HASNUR GROUP. Posisi yang ditempati oleh profesional terutama adalah posisi di SBU sebagai direktur. Untuk menjaga stabilitas bisnis keluarga, HASNUR GROUP menetapkan rasio antara profesional non bisnis keluarga dan anggota bisnis keluarga adalah 1:4 orang, atau untuk 1 orang anggota bisnis keluarga terdapat empat orang profesional non

bisnis keluarga.

Dalam prakteknya, HASNUS GROUP menerapkan manajemen dan struktur organisasi yang adaptif terhadap perubahan, terutama setelah mengambil keputusan untuk menerima sejumlah professional non bisnis keluarga. Orang-orang yang diangkat untuk menempati posisi manajemen, merupakan orang-orang yang dianggap HASNUR GROUP memiliki komitmen terhadap bisnis inti perusahaan, dalam hal ini memiliki keyakinan bahwa perusahaan harus berkembang bukan hanya untuk kepentingan para pemegang saham dan karyawan, namun juga untuk kemajuan masyarakat, pemerintah daerah dan pusat, serta pihak-pihak lain selaku pemangku kepentingan, baik di masa sekarang maupun masa mendatang.

Pelibatan professional non bisnis keluarga juga merupakan bagian dari rencana untuk Pengembangan Bisnis Hasnur Group sampai dengan tahun 2030 adalah meliputi bidang-bidang sebagai berikut :



Gambar 1. Rencana Pengembangan Bisnis Hasnur Group (Dokumen Internal, 2021)

### Lokus Kendali dan Bisnis Keluarga Hasnur Group dari Pandangan Generasi Penerus

Rotter (1966) mendefinisikan lokasi kontrol sebagai sejauh mana seseorang merasakan antara faktor eksternal dan internal yang mengontrol perilaku seseorang. Dalam banyak penelitian, lokasi kontrol mempengaruhi sikap seseorang terhadap sesuatu. Phares (2016) adalah keyakinan bahwa titik pengendalian internal adalah keyakinan seseorang tentang apa yang terjadi pada seseorang untuk orang itu, dan menurut Karabulut (2016), dalam konteks bisnis keluarga, bisnis keluarga, kewirausahaan, dengan kata lain, itu adalah faktor alami manusia.

Menurut Levenson (dalam Robinson et al., 1991), lokus kendali dapat dibagi menjadi dua jenis: internal yakni sesuatu yang berasal dari diri seseorang dan eksternal yakni sesuatu yang tidak dapat dikendalikan karena berasal dari luar kemampuan seseorang. Lokus kendali internal terdapat pada seseorang yang berpikiran kuat terhadap orang lain percaya bahwa peristiwa dalam hidup dipengaruhi orang lain. Di sisi lain, lokus kendali eksternal ada pada seseorang yang memiliki kepercayaan bahwa peristiwa yang terjadi dalam hidup adalah karena takdir, nasib, keberuntungan, dan kesempatan. Kebanyakan orang percaya bahwa keberhasilan atau kegagalan hidupnya tergantung pada usahanya sendiri (Robbins, 2009; Joelson, 2017).

Menurut pandangan generasi penerus tentang lokus internal

*“Pertama, sebagai pimpinan kita mesti Fokus kepada bidang atau Materi (area of control) yang harus ditangani, beserta luasan horizon yang harus di perhatikan dan dibangun. Dari sini seorang pimpinan akan tahu dengan jelas Arah tujuan mau kemana, besarnya, dengan cara apa, dan Bagaimana. Keseluruhan itu menjadi VISI dan MISI Yang harus ditularkan menjadi diskusi kajian bersama team dan partner kerja team, dikokohkan, menjadi kesatuan gerak dan dinamika manajerial dan teknikal dari team menuju tujuan organisasi”.*

Menurut pandangan generasi penerus tentang lokus eksternal

*“Dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab pasti dirinya akan menghadapi berbagai tantangan, baik eksternal maupun internal seperti data, informasi, keinginan tim, tujuan perusahaan dan banyak variabel lainnya. Hal tersebut akan bisa diselaraskan jika mempunyai nilai kebijaksanaan. Dalam situasi apapun kita pantang menyerah dengan keadaan, bersama-sama kita konsolidasikan operasional, sumber daya internal dari rangkaian integrasi bisnis duduk bersama menghadapinya. Di sinilah saya rasakan kesatuan sikap, pantang menyerah, kebersamaan kami benar-benar diuji menghadapi keadaan dan alhamdulillah kami berhasil melaluinya bersama”.*

Berdasarkan hasil wawancara, kata kunci pada konteks lokus kendali yang muncul dari generasi penerus, antara lain: fokus pada bidang yang ditangani, adanya tantangan, penyesuaian tantangan dengan nilai kebijaksanaan, dan kemudian konsolidasi.

Menurut Levenson (dalam Robinson, dkk, 1991) menyebutkan lokus kendali dibagi menjadi dua macam, yaitu lokus kendali internal dan lokus kendali eksternal. Menurut konsepnya lokus kendali internal berkaitan dengan keyakinan seseorang mengenai peristiwa yang terjadi dalam hidupnya, dan peristiwa yang terjadi pada dirinya ditentukan oleh kemampuan dan usahanya sendiri. Sedangkan lokus kendali eksternal dikelompokkan menjadi dua kategori yaitu berkaitan dengan kekuasaan atas hal lain di luar diri individu dan kesempatan yang dimiliki. Untuk penjelasannya, seseorang yang berorientasi pada konteks kekuasaan, memiliki kepercayaan bahwa peristiwa yang terjadi dalam hidupnya disebabkan karena adanya pengaruh dari orang lain. Sedangkan seseorang yang memiliki orientasi kesempatan memiliki kepercayaan bahwa peristiwa yang terjadi didalam hidupnya disebabkan karena takdir, nasib, keberuntungan dan kesempatan.

Dalam kenyataannya, ada sebagian orang percaya, bahwa kesuksesan atau kegagalan hidupnya tergantung atas usahanya sendiri. Sedangkan sebagian yang lain lebih percaya bahwa apa yang terjadi adalah karena sudah suratan takdirnya. Untuk kategori yang menganggap kesuksesan atau kegagalan karena usaha sendiri, disebut sebagai tipe pertama yang berkaitan dengan keyakinan seseorang bahwa apapun yang terjadi dalam diri hidup seseorang karena akibat perbuatan sendiri, sebaliknya pada seseorang yang memiliki keyakinan bahwa apapun yang terjadi dalam hidupnya disebabkan oleh sesuatu yang tidak bisa dikendalikan sebelumnya, hal ini akan berkaitan erat pada hal-hal di luar kendali seseorang.

### **Prestasi Kerja dan Bisnis Keluarga Hasnur Group dari Pandangan Generasi Penerus**

Menurut pandangan generasi penerus tentang prestasi kerja

*“Sejak tahun 2009 Hasnur Group sudah memulai tahap demi tahap untuk menjadi perusahaan yang mendapat pengakuan sebagai yang terdepan di kelasnya dengan standar internasional (world class), dan 2015 adalah saatnya dimana Hasnur group beserta perusahaan yang bernaung di dalamnya akan menjadi perusahaan world class. Untuk mendukung langkah besar Hasnur Group tersebut, Direktorat HRGS akan berusaha untuk mencari tenaga-tenaga profesional dan fresh graduate terdidik sesuai kebutuhan perusahaan dan membina perpaduan antara tenaga kerja profesional, fresh graduate, serta karyawan yang sudah dimiliki Hasnur Group untuk bisa meningkatkan kemampuannya agar siap berada di jajaran perusahaan world class”.*

*“.....nilai-nilai dan filosofi adalah sesuatu hal yang penting, dan wajib diwariskan ke generasi berikutnya... selain itu, sebagai pengusaha, seharusnya bisa mengembangkan sesuatu yang sesuai dengan kondisi saat ini, baik dari cara berbisnis maupun produk yang ditawarkan kepada masyarakat .....kita juga harus menyadari bekerja itu adalah bagian dari ibadah”.*

Berdasarkan hasil wawancara, sejumlah kata kunci yang berkaitan dengan pandangan generasi penerus tentang prestasi kerja dan bisnis keluarga adalah tentang upaya mencari dan melibatkan pihak-pihak di luar keluarga dalam bisnis, kemudian menjaga nilai-nilai dan filosofi yang sudah dimulai oleh generasi pertama, kerap beradaptasi dengan kondisi yang ada di masyarakat.

Ada sejumlah latar belakang yang menjadi pertimbangan perusahaan terkait kualitas, Russell dan Taylor (2011) menyebutkan pertama adalah reputasi perusahaan, kedua terkait dengan biaya yang berhasil diturunkan, ketiga, ketiga berkaitan dengan pangsa pasar yang berhasil ditingkatkan sebagai imbas dari penurunan biaya, keempat berkaitan dengan pertanggungjawaban atas produk yang dihasilkan dari perusahaan kepada konsumen.

### **Kepemimpinan dan Bisnis Keluarga Hasnur Group dari Pandangan Generasi Penerus**

*“Kepemimpinan memainkan peranan yang penting dalam organisasi. Berhasil tidaknya suatu organisasi salah satunya ditentukan oleh sumber daya yang ada dalam organisasi tersebut. Di samping itu faktor yang sangat berperan penting adalah faktor kepemimpinan. Peran utama kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan situasional harus menyesuaikan dengan situasi, khususnya dalam memperhatikan tingkat kematangan karyawan.”*

*“Pemimpin, sebenarnya harus memiliki jam terbang, baik dari sisi organisasi maupun bisnis, dan paling yang utama adalah mendapatkan kepercayaan dari orang-orang yang dipimpinya.*

*“Dalam menjalankan bisnis di Hasnur Group ini pihaknya mengacu pada tumbuh dan berkembang bersama membangun masa depan. Artinya Hasnur Group bercita-cita dalam mencapai setiap tujuan, sebisa mungkin semua kepentingan stakeholder bisa diakomodir. Misalnya, kepentingan pemegang saham dengan kepentingan stakeholder lain seperti halnya karyawan, mitra usaha, pemerintah, masyarakat sekitar dan stakeholder lain harus sama-sama diperhatikan. Harapan pendiri adalah perusahaan ini bisa memberikan manfaat untuk banyak pihak”*

Berdasarkan hasil wawancara, sejumlah kata kunci yang berkaitan dengan pandangan generasi penerus tentang kepemimpinan dan bisnis keluarga adalah tentang kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, kepemimpinan harus dapat mengacu pada situasi yang ada, sehingga pemimpin memerlukan pengalaman dan kemampuan yang matang, mengakomodasi semua kepentingan pemangku kepentingan, dan memberikan manfaat kepada masyarakat.

Dari sisi konseptual, bila mengacu pada pandangan generasi penerus tentang kemampuan pemimpin untuk beradaptasi, hal ini dapat dikaitkan dengan konsep

kepemimpinan situasional yang berasal dari Hersey dan Blanchard (1982), dimana ada hubungannya antara kepemimpinan dengan kematangan pengikutnya, dan semakin lama pengalaman dimiliki oleh pemimpin semakin dianggap mampu untuk mengimplementasikan beragam gaya kepemimpinan.

Perusahaan membutuhkan sosok pemimpin yang memiliki pengalaman dan keterampilan yang matang untuk menjalankan kepemimpinan dan di sisi lain tidak mengesampingkan komitmennya untuk menjaga pencapaian visi dan misi perusahaan. Dalam kaitannya dengan HASNUR GROUP, mengacu pada tumbuh dan berkembang bersama untuk membentuk masa depan. Artinya Hasnur Group ingin mencapai semua tujuannya dan dapat mempertimbangkan kepentingan sebanyak mungkin pemangku kepentingan. Misalnya, kepentingan pemegang saham harus dipertimbangkan dengan cara yang sama dengan kepentingan pemangku kepentingan lainnya, seperti karyawan, mitra bisnis, pemerintah, masyarakat, dan pemangku kepentingan lainnya. Harapan pendiri adalah agar perusahaan ini dapat bermanfaat bagi banyak pemangku kepentingan.

### **Tata Kelola dan Bisnis Keluarga Hasnur Group dari Pandangan Generasi Penerus**

*“Seperti perusahaan keluarga lainnya, biasanya lebih memilih dewan direksi dijabat oleh anggota keluarga. Hal ini karena hubungan antara pemilik perusahaan dan pengelola perusahaan akan mempunyai tujuan yang sama sehingga dapat meminimalkan permasalahan yang sering dialami yaitu mengenai masalah hubungan keagenan. Oleh karena itu, pada peraturan Otoritas Jasa Keuangan, Dewan direksi akan diawasi oleh dewan komisaris. Dewan direksi dan pemegang jabatan komisaris merupakan pihak yang sangat berperan penting dalam perihal menentukan arah perusahaan. Oleh karena itu, karakteristik dewan direksi dan komisaris perlu ditinjau lebih detail supaya dapat menciptakan tata kelola perusahaan yang handal.”*



*“Dalam rapat keluarga yang dilaksanakan secara rutin dan insidental, pada umumnya pertemuan tersebut mengkomunikasikan kepada seluruh anggota keluarga mengenai siapa yang bergabung dengan perusahaan dan prosedur serta mekanismenya. Selain membahas perkembangan khusus perusahaan, dibahas juga tentang pandangan calon suksesor untuk HG kedepan, juga menanyakan keinginan pribadi dari calon suksesor terhadap cita-citanya, kedua orang tua calon suksesor juga dilibatkan memberi saran-saran mengenai cara mengelola dan menghadapi hal-hal akan terjadi dalam perusahaan, jangka pendek dan jangka panjang.”*

Berdasarkan hasil wawancara, sejumlah kata kunci yang berkaitan dengan pandangan generasi penerus tentang tata kelola dan bisnis keluarga adalah adanya hubungan antara pemilik dan pengelola karena adanya tujuan yang sama, tata kelola berkaitan dengan arah perusahaan, tata kelola berkaitan dengan komunikasi dan tata kelola berkaitan dengan arah perusahaan baik dari jangka pendek maupun jangka panjang.

Dari sisi konseptual, Davis (2001) beranggapan bahwa bisnis yang dijalankan oleh keluarga memerlukan tata kelola perusahaan yang baik, dan perlu ada komponen-komponen sebagai berikut: pertemuan keluarga yang dilakukan secara rutin dan terjadwal, serta adanya perwakilan keluarga yang bertujuan untuk melakukan hal-hal perencanaan, kebijakan dan pengikat komunikasi antara keluarga, serta adanya kebijakan keluarga dan panduan visi dan nilai yang akan mengelola hubungan antara anggota dengan bisnis.

## **5. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Hasnur Group mengenai Dinamika locus of control terhadap kinerja karyawan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa locus of control memiliki peran dalam mempengaruhi pemilihan strategi seseorang. Locus kendali mengacu pada derajat di mana individu memandang peristiwa-peristiwa dalam kehidupannya sebagai konsekuensi perbuatannya, dengan demikian dapat dikontrol atau sebagai sesuatu yang tidak

berhubungan dengan perilakunya sehingga di luar control pribadinya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa jika HG ingin mempunyai tata kelola yang ideal, maka HG harus mengacu pada faktor – faktor kunci penentu kesuksesan tata kelola. HG telah memenuhi faktor – faktor kunci kesuksesan tata kelola yang ideal, karena telah melaksanakan peran dewan keluarga berdasarkan hasil dan hal ini sebagai turunan dari misi perusahaan yang sangat jelas disebutkan dalam profil perusahaan bahwa pentingnya penerapan tata kelola perusahaan.

Komitmen keluarga terhadap prinsip kejujuran, keadilan, keselamatan konsumen, dan kelestarian lingkungan dalam manajemen bisnis akan berdampak positif terhadap bisnis keluarga tersebut yang akan berdampak pada kemandirian bisnis. Bisnis keluarga juga perlu menerapkan prinsip-prinsip itu di internal maupun ke eksternal perusahaan. Batas-batas manajemen bisnis keluarga terletak pada fungsi tiap organ organisasinya yang meskipun tidak sekompleks perusahaan, namun komponennya tetap berhubungan dengan pemegang saham, direksi dan komisaris, yang diisi oleh anggota keluarga.

Dalam suatu organisasi, prestasi kerja biasanya dikaitkan dengan usaha penentuan nilai suatu pekerjaan. Dengan adanya penilaian prestasi kerja pegawai maka pemimpin perusahaan dapat mengetahui tingkat potensi dan kemampuan yang ada pada masing-masing pegawai yang akan menjadi salah satu pertimbangan dasar bagi pemimpin dalam memberikan kompensasi, penempatan, promosi dan mutasi. Sistem penilaian prestasi kerja selama ini dilakukan oleh Hasnur Group di masing-masing unit bisnis yang dapat dikatakan sudah baik, hal tersebut terlihat dengan diberlakukannya penilaian prestasi kerja pada seluruh karyawan SBU secara berperiode, dan para karyawan pun ikut merespon hal tersebut secara positif, sehingga kinerja karyawan dapat terus dipantau oleh perusahaan. Dari hasil penilaian tersebut dapat terlihat prestasi yang dicapai oleh karyawan, sehingga perusahaan dapat menjadikan penilaian prestasi kerja sebagai alat ukur untuk menentukan balas jasa terhadap prestasi tersebut.

Hasil penelitian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasi dengan rapi dalam arsip kepegawaian setiap orang sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang bersifat menguntungkan maupun merugikan pegawai. Hasil penelitian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut diperhatikan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Gaya kepemimpinan situasional mengandung hubungan antara beberapa gaya kepemimpinan yang efektif dengan tingkat kematangan bawahan, artinya bahwa pemimpin yang memiliki gaya ini sangat memperhitungkan kemampuan bawahan sebelum memberikan tugas. Gaya kepemimpinan situasional mampu meningkatkan kepuasan karyawan dan hal ini memberikan kontribusi yang Sementara gaya kepemimpinan situasional memerlukan pengalaman seorang pemimpin untuk mengelola organisasi. Hal ini karena diperlukan kemampuan menyesuaikan dan membaca situasi dan kondisi organisasi setiap saat

## 6. REFERENSI

Addae-Boateng, Samuel & Xiao, Wen & Brew, Yaw. (2014). Reasons for Work Performance in Family Businesses: Opinions of Non-Family-Member-Employees, Family-Member-Employees, and Managements. 6. 237-244.

Aronoff, Craig E., Ward, John L.(2011). Family Business Values: How to Assure a Legacy of Continuity and Success. Palgrave-Macmillan

Brenes, Esteban R., Madrigal, Kryssia, Requena, Bernardo. (2011). Corporate Governance and Family Business Performance. Journal of Business Research. 64(3), 280-285

Creswell, J.W. (1998). Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among. Five Tradition. London: Sage Publications.

Davis, J. A. (2001, November). *The Three Components of Family Governance*.

Donnelley, Robert. (2004). The Family Business. Family Business Review. 1. 427 -

445. 10.1111/j.1741-6248.1988.00427.x.

Fries, Alexander & Kammerlander, Nadine & Leitterstorf, Max, 2021. "Leadership Styles and Leadership Behaviors in Family Firms: A Systematic Literature Review," Journal of Family Business Strategy, Elsevier, vol. 12(1).

Gallo M.A., Kenyon-Rouvinez D. (2005) The Importance of Family and Business Governance. In: Family Business. A Family Business Publication. Palgrave Macmillan, London. [https://doi.org/10.1057/9780230287730\\_4](https://doi.org/10.1057/9780230287730_4)

Hasibuan MSP. 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: CV. Haji Masagung. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM) Vol. 1 No. 1 Agustus 2015 11 E-ISSN: 2460-7819*

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1988). *Situasional Leadership*. *Journal Management of Organizational Behaviour (5th Ed.)*, pp 169-201.

Karabulut, A. T. (2016). Personality traits on entrepreneurial intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 12-21.

Klein, S.B. (2009): Komplexitätstheorem der Corporate Governance in Familienunternehmen, *ZfB Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Special Issue 2, 63-82

Peruta, Maria & Giudice, Manlio & Carayannis, Elias. (2011). Family Business: Leadership and Succession. 10.1007/978-1-4419-7353-5\_4.

Phares, A. (2016). Locus Of control, personality. New Jersey. General Learning Press

Pieper, T.M. and Klein, S.B. (2007), The Bulleye: A Systems Approach to Modeling Family Firms. *Family Business Review*, 20: 301-319. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00101.x>

Lincoln, Y., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage

Razook, C. (2016, November Tuesday). *Family Businesses Need Good Governance, Too*. *The Jakarta Post*.

Van Der Merwe, Stephanus. (2009). Determinants of family employee work performance and compensation in family businesses. *South African Journal of Business Management*. 40. 10.4102/sajbm.v40i1.535.

Yuldinawati, Lia & Oktadanio, M.Y..  
(2016). Small family business development  
from three dimension of family business  
model. 10. 197-210.