



LAMPIRAN A

TRANSKRIP DOKUMENTASI

A.1 Sumber Data Dokumentasi 1

Informan	Bapak Harman Subakat	Host Acara	Bapak Wisnu Dewobroto
Asal	Indonesia	Jenis Data	Video
Jenis Kelamin	Laki-laki	Media	Live Youtube
Pekerjaan	CEO Paragon Paramita Group	Judul Video	Entrepreneurship Webinar Series "Family Business : Challenges and Strategies" bersama Bapak Harman S
Peran dalam Suksesi	Penerima Suksesi	Tanggal	7 November 2020

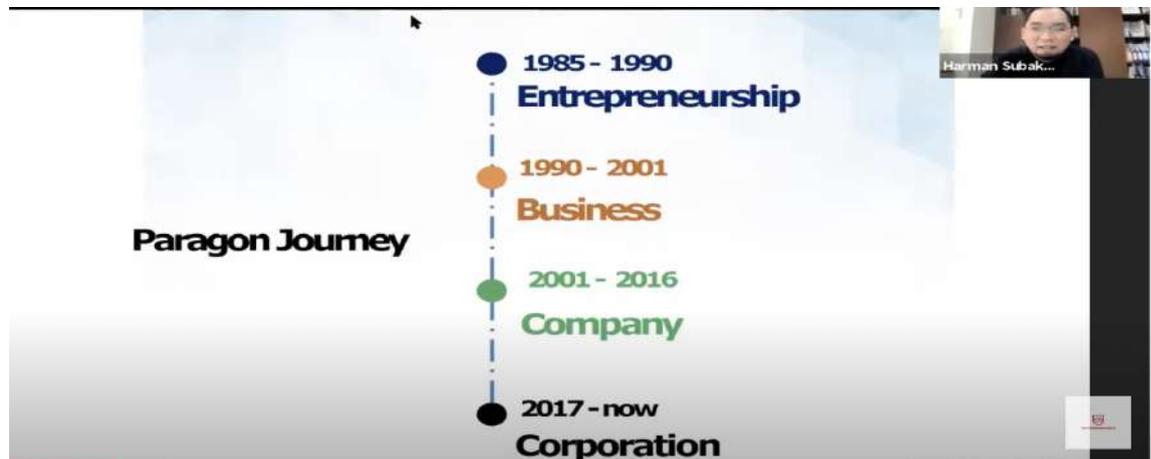
(mulai menit ke 11.00)



H : Sebenarnya kunci-kuncinya tuh ini *family on business*. Jadi kalau ditanya *family business* gimana itu tiga hal ini yang harus dipisah, gimana ngurus *family*-nya, gimana ngurus *own*-nya, yang dimaksud ini kepemilikannya ya, terus juga gimana mengurus bisnisnya gitu. Nah ini punya tiga hal yang berbeda-beda gitu ya. *Family-Own*, itu kan bisa aja nanti kan bukan *family* tapi dia punya kepemilikan ya kan bisa juga, Bisnis juga begitu, dia jalanin bisnis bukan *family*.

Jadi begini, yang jalanin bisnis ya jalanin bisnis. Kalau sudah terpisah dengan baik akan jadi lebih mudah. Nanti kalau udah ngomongin bisnis, ya mereka jalanan bisnis dengan seperti bisnis *as usual*, kira-kira kesana. Itu sih, kuncinya kesini buat teman-teman semua.

(menit ke 12.10)



H : Nah ini yang tadi sempat Pak Wisnu sempat tanya di awal, jadi kami membagi *Paragon Journey* itu seakan-akan itu kita bagi empat tahap gitu. Ada *Entrepreneurship*, kita masuk ke *Business*, *Company* dan *Corporation*. Jadi memang benar kami itu dimulai dari *home industry*, bahkan dulu itu ya saya sangat menyatu itu bagaimana juga di rumah itu juga dibuatnya. Kita tinggal disana, ya produksi juga ada disana, bersama aktivitas operasi yang lainnya. Dan satu per satu akhirnya berkembang sampai hari ini.

H : Dari awalnya kita buka, kita *entrepreneurship*. Terus sampai 90 kenapa ini jadi *Business*, karena kita mulai rekrut-rekrut ada orang, mulai bangun pabriknya atau Wardah ya ini mulai ada *Brand Ambassador*-nya. Iklan itu mulai di tahun-tahun 95 lah gitu.

H : Nah, 2001 sampai 2006 mulai dibentuk, saya mulai masuk di tahun 2001. Pada saat itu, mungkin kalau dibandingin sekarang. Alhamdulillah omzet sudah bisa naik hampir 1500 kali lebih lah. Itu kesana, jadi saya generasi dua bersama generasi satu itu ya kita bareng-bareng terus kita kembangkan ini bisnis gitu. Nah itu mulai saya sama adik saya. Saya masuk 2001 saya lulus dari ITB pada saat itu,

adik saya juga kebetulan ITB juga 2002, dan kemudian mulai deh kita benah-benah satu per satu sistemnya, pemasarannya, dan lain sebagainya. Dan teman-teman ini beruntung ini, kita berdua latar belakangnya saya ilmiah, adik saya elektro, jadi benar-benar ga nyambung gitu. Nanti kita diskusi ya kenapa saya akhirnya bisa masuk ke dalam bisnis.

(menit ke 14:10)



H : Nah kenapa itu pada tahun 2017 gitu ya kita namanya *Corporation*, nah mulai itu masukin tuh *Strategic Planning* dimana, visi-misi, *value*, semuanya itu kita buat gitu. Kalau dulu kan seakan-akan tuh ya begitu jalannya. Tapi dengan *size* yang sudah demikian, ambillah makin besar, orang juga makin banyak, Udah ga bisa lagi tuh di *handle* dengan intuisi. Harus mulai ada *framework nya*, harus dilakukan sistematis, karena juga operasinya sudah hampir lebih dari 10.000 orang.

(menit ke 15:00)

H : Nah kemudian masuk di *Family Business Management* di topik kita hari ini, itu tadi kira-kira gambaran sejarahnya yang kami lewati. Nah kalau kita bicara tentang *Family Business Strategy*, kalau udah masuk ke bisnis strategi ya ini memang benar ya sekarang tuh memang ini: **START WITH WHY?**. Gimana ini

teman-teman ini sebenarnya mau nerusin usaha, atau mau bikin usaha yang berbeda dengan orang tua.

H : Atau mungkin teman-teman yang baru pengen mulai usaha gitu ya, yang pengen start bikin usaha itu harus *clear* dulu kenapa ya gitu ya. Yang pasti kalau bikin usaha semata-mata untuk uang terus terang capek. Karena bikin usaha itu benar-benar luar biasa sekali. Itu kerja 24 jam, gini 25 jam 8 hari gitu ya. Singkat seminggunya 8 hari, seharinya 25 jam, jadi memang waktunya habis banget gitu ya.

H : Nah jadi poinnya itu kalau sekarang kita sudah ada, kita mau ngapain inim ceritanya kebut kedepannya mau jadi korporasi kah, kalau jadi korporasi berarti gak mungkin juga *family*. Apakah *family* itu pengen punya kontrol seperti apa, terus *size-size* bisnisnya mau dikemanakan, potensi dari setiap *family member* itu mau seperti apa, cerita itu harus benar-benar dilihat semuanya.



H : Nah ini kan ada juga di buku ini saya ambil dari bukunya Prof. Randel, jadi memang tentu semua *family* ingin *excellent* kan, *strong business*, *strong family*. Dan kita bener-bener gak mau *family* ini cuma *struggling* doang, dan paling ga bisa lah *struggling business*, *struggling family* gitu yah. Tapi kalau jadi

legacy doang juga jangan gitu yah. Kita pengen pasti semuanya ke yang biru itu. Bisnis tapi *struggling family* juga untuk apa gitu.

H : Perjalanan saya mempelajari *family business* itu kemana-mana gitu yah, jadi ini saya waktu itu pertama kali di tahun 2017 saya coba belajar ke Jepang, jadi belajar ke Jepang ternyata ini menarik ini. Nih saya sebut aja ya, Astra ini menarik, Astra ini mengirimkan *supplier-supplier*nya untuk memastikan *next gennya* itu berjalan, supaya rantai *supply chain*nya itu ga putus gitu. Jadi segitu dekat ya. Kebetulan ini saya juga barengan ternyata sama Bu Patricia, ini yang putrinya Bapak AB Susanto, itu juga banyak berkiprah dalam *Family Business* hari ini. Nah kita belajar mengenai gimana sih Jepang itu ceritanya gitu banyak menarik dari pelajaran di Jepang adalah ya memang banyak bisnis-bisnis yang memang lama gitu ya. Ada yang hampir lebih dari 500 tahun, 600 tahun, 900 tahun gitu. Tapi yang menarik adalah di Jepang ini, bisnis yang tahan lama itu ya misalnya toko roti gitu ya. Nah ketika akhirnya kami bertemu dalam suatu bisnis yang besar, ternyata konflik itu terjadi juga gitu. Konflik besar tuh juga terjadi juga. Jadi memang ini yang harus *dimanage* gitu ya. Tapi kalau memang kita belajar ke Jepang, itu banyak penuh dengan *philosophy, cultural* gitu ya.

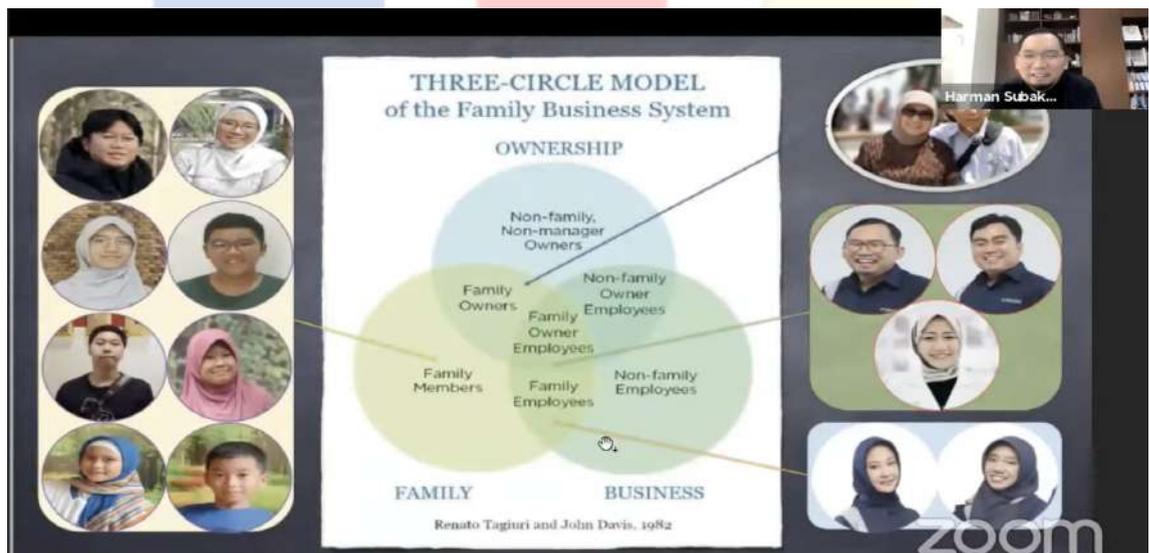
H : Nah akhirnya kemudian belajar, cari-cari lagi, akhirnya ketemu nih, belajar sama Prof Randel waktu itu di INSEAD, tujuh hari di sana. Nah ini kami merasa *happy* sekali ini karena kita ada *framework* nya, seperti yang teman-teman baca ya, bukunya kan udah sama, seperti itu. Jadi kemarin waktu itu kita berangkat, semuanya, semua *family* yang mengurus, bareng *family-family* lain juga disana. Kebetulan Prof Randel ini tinggalnya di Singapura, Jadi sebenarnya bagus ini di Indonesia nih karena deket ya, dan banyak juga perusahaan di Indonesia *Family Business* yang minta Prof Randel untuk mengisi sesi di internal *family*nya mereka.

H : Nah ini kenapa nih ada tahapannya pilkada, jadi gini, memang kalau kita mau ngomongin ngurus *Family Business*, itu memang harus dibuat jalannya dulu gitu. Jadi ga bisa kalau kita ngomongin pilkada kita taunya cuma nyoblos gitu kan,

tapi ternyata di belakangnya itu banyak, ada ini ada itu, ini harus diberesin supaya sukses begitu juga di *Family Business*, karena itu tahapannya kan banyak gitu.

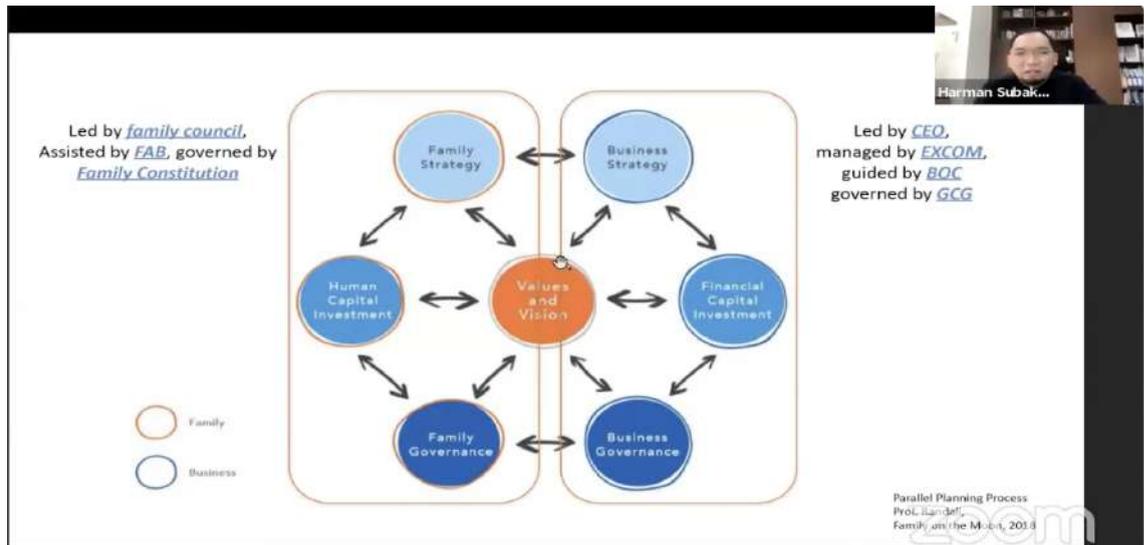


H : Nah mungkin dimulai dari sini ya, ada di bukunya Prof Randel ini namanya *genogram* ya, *family genogram*. Nah ini kita buat disini.



H : Ini yang mulai harus dipisah, mana yang *family member*, mana yang *family owner*, ini harus dipisahkan ini dimana, karena masing-masing ini harus ada *governance*-nya gitu ceritanya gitu kan. Nah ini yang harus, awalnya kalau di *family business* memang harus disininya dulu. Jadi waktu 2016 itu tuh kita mulai benah-benah, dan ini dulu yang kita benahi, jadi kalau sebelum kita ngomong *succession*, kita belum ngomong gimana ya *family* ini mau diberesin, mulai dari sini dulu. Makanya itu kuncinya *family on business*, memisahkan ini semuanya.

Nah disini kan ada ini ya, *control, career, capital, commitment, connection* ini kan harus *clear* gitu.



H : Nah disini kan harus mulai dibuat, harus ada yang satu ini sebenarnya yang bikin teman-teman semuanya, gimana pun juga teman-temannya juga ya namanya kompleks tuh ada, jadi saya amat sarankan teman-teman punya *family advisory board* supaya lebih apa ya, lebih *smooth* lah gitu ya. Ada diskusi yang karang-kadang tidak perlu gitu kan, ke campur-campur ya namanya juga atasan iya, bapak iya, gitu kan, orang tua iya, gitu kan, ini adik juga. Nah ini harus di-clear-kan. Nah ini kami pas banget, yang di *values and vision* ini nih ceritanya ini. Sebenarnya semua itu akan mudah sekali ketika ada *value* dan visi yang sama gitu. Apalagi hari ini kami juga di direksi, kita nyebutnya Ex-Com, Executive Committee, hampir seluruh direksinya yang *non-family* udah lebih banyak dan mereka semua berasalnya itu dari multinasional. Nah itu ceritanya kan jadi menarik gitu, jadi kita gak bisa tuh, harus *clear* semuanya. Jadi kalau kita di *family*, kebiasaan dengan *collective leadership*, tapi kalau kita udah mulai nge-lead bisnis, itu kita harus mulai jelas otorisasinya siapa gitu. Ketika ngomong, ini instruksi apa gimana itu harus *clear* tempatnya juga harus *clear*. Apalagi sekarang dengan grup WA dan lagi dimana itu WA itu juga harus di *manage* itu, kalian juga harus *manage* kalau tiba-tiba ada yang disuruh nge-lead bisnis gitu, mungkin papa kalian gituin masuk, eh kalian yang diminta nge-lead. Tapi

ternyata WA masih sering muncul gitu kan, meluncur ke profesional, itu juga cerita menarik lagi itu yang harus di *manage*.

H : Tapi yang penting sekarang itu visi dan misinya dulu nih. Jadi kalau visi dan misinya udah enak, itu enak. Jadi makanya saya suka banget dengan *logical thinking* ini bahwa segala sesuatu sebelum kita ngomongin kebawah itu kita *WHY* nya itu harus kuat.

H : Sehingga yang namanya *aspirational* dari *family* atau kita *value* yang kita tanam, turun ke *strategic*, turun ke eksekusi, terus ngedorong *crack* bisnis, itu semuanya nyambung gitu.



H : Nah maka itu waktu pertama kali kita benahi *family*, Jadi kita bagi dua, ada bagian *soft part*, ada bagian *hard part*. Nah ini yang *soft-soft* ini yang sering jadi kendala. Dua-duanya harus berjalan, tapi kalau cuma *hard part* doang, *family* konstitusi bikin tertulis, bikin apa, bikin organisasi, tapi yang *soft*-nya itu gak selesai, berantakan. Tapi yang *soft*, semuanya *soft*, nga ada apa namanya, nga ada ceritanya, itu juga berantakan juga gitu ya. Jadi harus jalan, tapi kita mulai dari yang *soft*-nya dulu. Nah kita waktu itu *family* dikumpulin, kami semuanya dikumpul, kita lewat ada yang fasilitator, *family advisory board* kita sebutnya, mulai kita duduk, *dicoaching* sama Vanaya ini luar biasa sekali. Ini saya juga

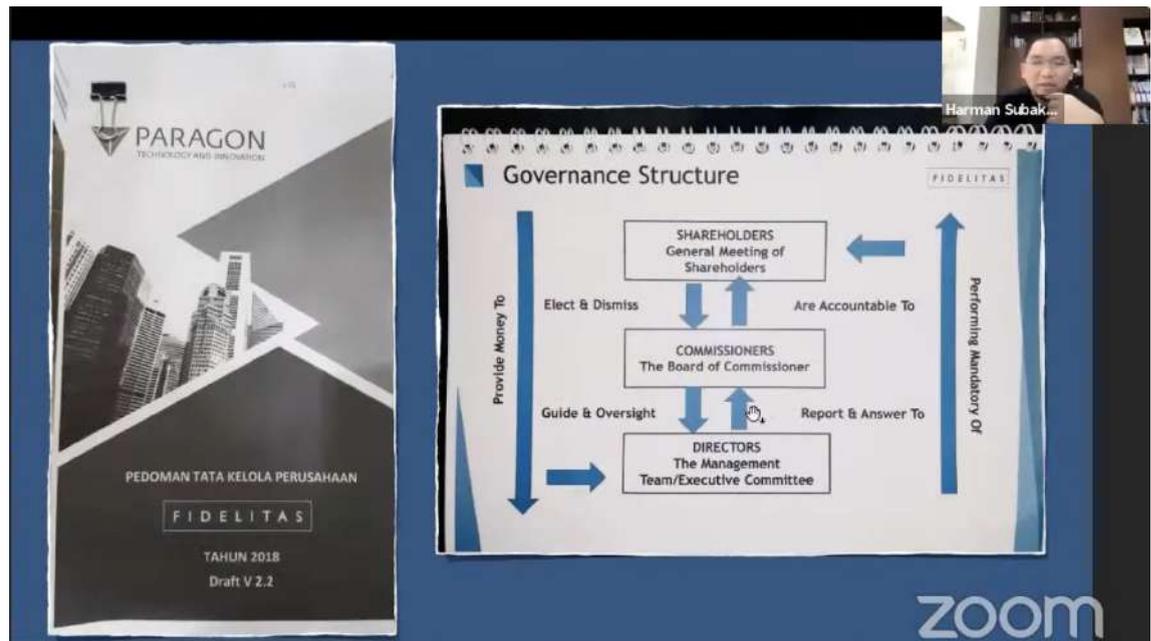
recommend buat teman-teman semua menggunakan jasa mereka itu. Apa sih *family* ini mau jalan, nah Alhamdulillah syukurnya kita tuh sama-sama tuh *all family* kita tuh pengen *valuenya* sama itu, bermakna gitu. Nah jadi apa namanya kebermaknaan itu jadi tujuan kita semuanya, dan kita semuanya itu *passionnya* ingin bermanfaat, terus akhirnya kita bikin bahwa kita ini memang memiliki misi untuk membawa kebajikan di dunia, memang tujuannya kebajikan. Visinya terus berkembang dengan bermanfaat dengan etos kerja tinggi. Ini etos tinggi ini sebenarnya punya makna ini dibalikny, kami ini *se-family* kami tidak ingin masuk ke bisnis yang memang cuma *short-term, short-term*. Kita tuh senang kerja, memang kita tuh pengen sesuatu proses yang benar-benar proses gitu kan, kalau *invest-invest* untuk ini, kemudian apa ya santai-santai, itu gak jadi jalan gitu. Kalaupun mau santai, dalam artian gak perlu *distract* gitu ke dalam bisnis mending *Philanthropy*, itupun ga bisa santai kan harus membangun masyarakat, memberi penebar kebaikan, kayak gitu-gitu ya. Nah dari sana, kemudian kami putuskan juga namanya *Culture* ketuhanan, kepedulian, kerendahan hati, ketangguhan, dan inovasi. Dan kita semua ini berjalan kalau punya parameter keberhasilannya adalah kebermanfaat, ada pertumbuhan manfaat itu yang jadi ceritanya. Nah *objective* dan *vision* itu jadi langkah strategi, dan *presence nya* itu harus dapat banget, tapi ininya dapat ini turun ke organisasi, jadi warnanya, frekuensinya sama gitu semuanya, bukan hanya antar *family*, tapi akhirnya ke seluruh *family* di bisnis itu.

The image shows a Zoom meeting interface. On the left, there is a document titled "SIBARAT FAMILY CONSTITUTION" dated 27 June 2019. The main part of the screen displays a presentation slide with a central diagram and five numbered sections:

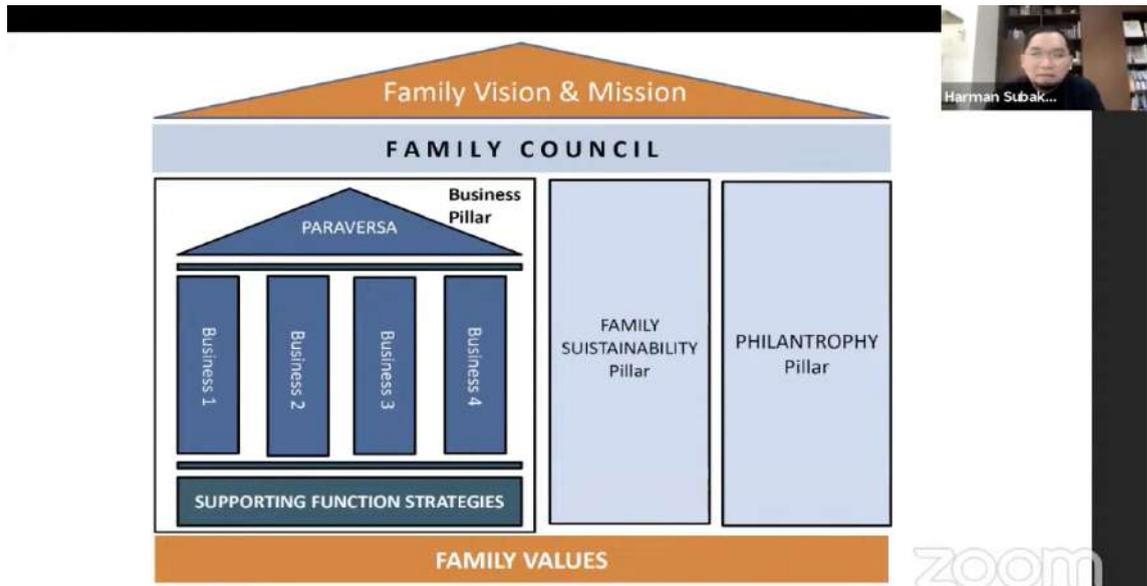
- 1 Control**
 - Family decision-making processes
 - Writing or amending of family agreements
 - Disclosing financial information
 - Family council nomination, election, or mandate
 - Guidelines for nominating family directors
- 2 Careers**
 - Internships and career planning in the family business
 - Policies on family business employment
 - Education and developmental activities for all family members
- 3 Capital**
 - Ownership rights and transfer of shares
 - Sales, valuation, and liquidity events
 - Dividends and Family Value Proposition
 - Family office and investments
 - (These would probably be confirmed in legal documents such as buy-sell agreements)
- 4 Commitment**
 - Process for agreeing on shared values, vision, and a Family Value Proposition
 - Confirming a family code of conduct in or out of the business
 - Empowering the family or family council to develop family social and business participation plans
- 5 Connection**
 - Definition of family membership and participation
 - Family rights and responsibilities
 - Conflict resolution processes
 - Support for family members' education, medical care, counselling, and careers

At the bottom of the slide, it says "Prof. Randick, Family Business On The Moon, 2019". The Zoom logo is visible in the bottom right corner. A small video inset in the top right corner shows a man named Harman Subak.

H : Nah itu diberesin, Family Constitution Nya dibuat, hari ini kami sudah menyelesaikan ini *family* konstitusinya tahun lalu di bulan Juni, udah *clear*, kita semua tanda tangan, seperti temen-temen juga baca, ya itulah menyangkut ini semua: kontrol, karir, kapital, komitmen, koneksi itu semuanya ada disana.



H : Nah ini bagian *hard part*-nya yang tadi harus tetap juga ya, lebih konsisten juga, ini tadi dibantu juga, *clear*, hubungan-hubungan ini harus benar-benar *clear*. Begitu juga dengan *meeting-meetingnya*. Mana *meeting family*, mana *meeting* ini, gitu kan ya. Nah itu kayak tadi kalau dilihat kan saya, adik-kakak, memang punya saham dan jalan di bisnis. Tapi kalau istri, dia ga punya saham, dia cuma adanya di bisnis gitu. Nah terus kita juga bilang bahwa dia bukan, namanya *family* itu *bloodline* gitu kan, supaya *clear* gitu-gitu ceritanya.

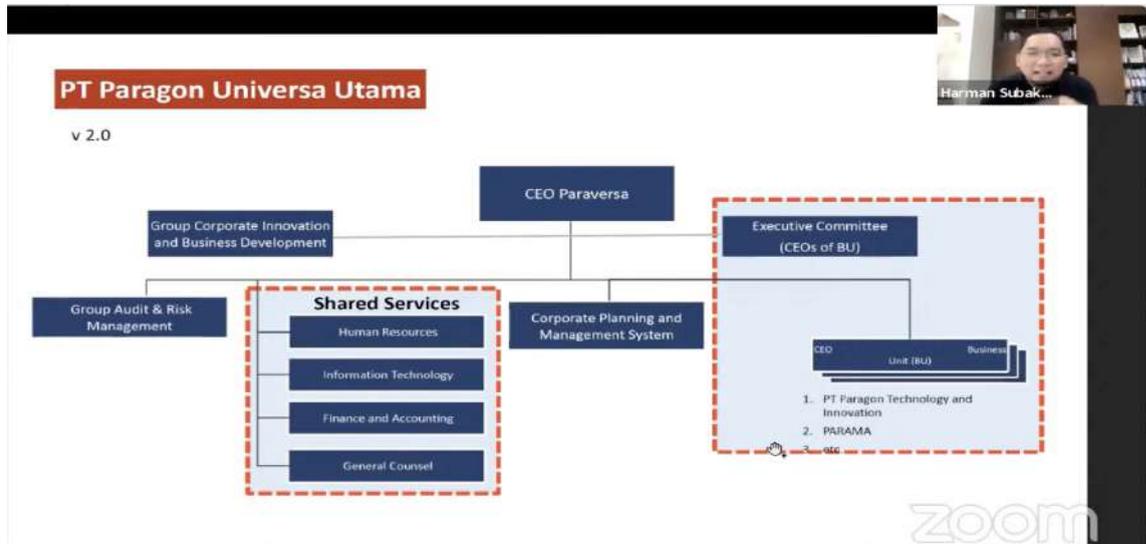


H : Nah ini juga kita bikin nih bangunannya juga, *Family Vision*, dan lain-lainnya.

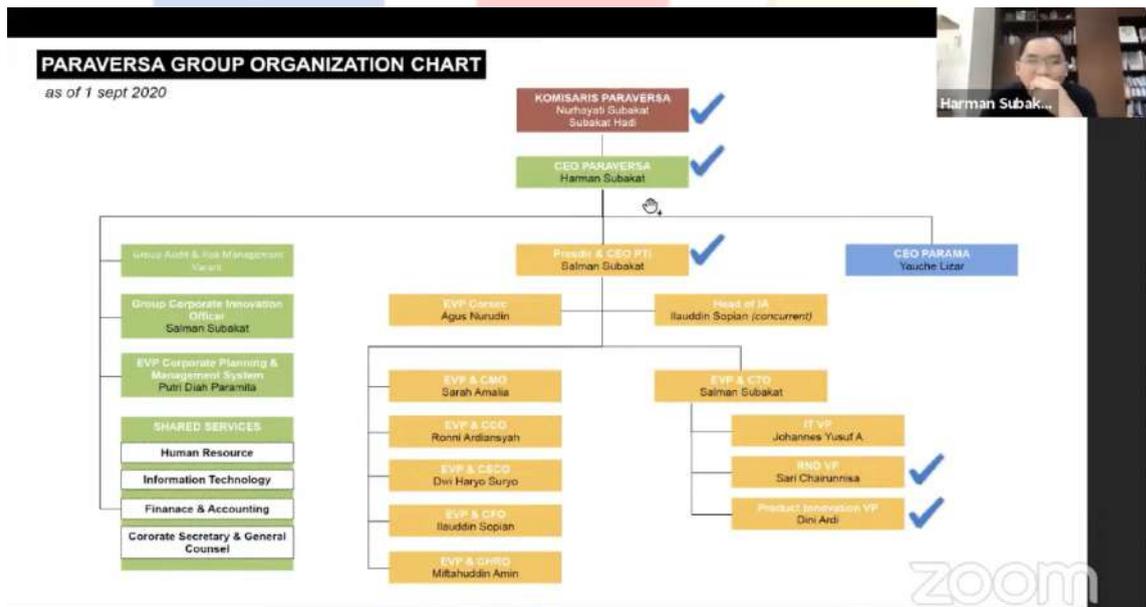


H : Nah terus kemudian ini buat temen-temen ini, hari ini ketika diberesin, beresin juga ini organisasi keseluruhan, tapi enak kalau misalnya kita udah punya *purpose*, visi-visi, *value*, kebawahnya gampang, tapi ini semua harus cepat-cepat diberesin, karena kalau nggak nanti goyang. Eh kalau nanti goyang tata kelolanya, jadi memang harus sampai bawahnya itu mengimbah, mayan lumayan jadi memang teman-teman kalau nanti ini harus ya kalau ada yang tertarik di HR ya ini, tapi kalau saya memang merasa ga ahli di HR, cari HR yang memang

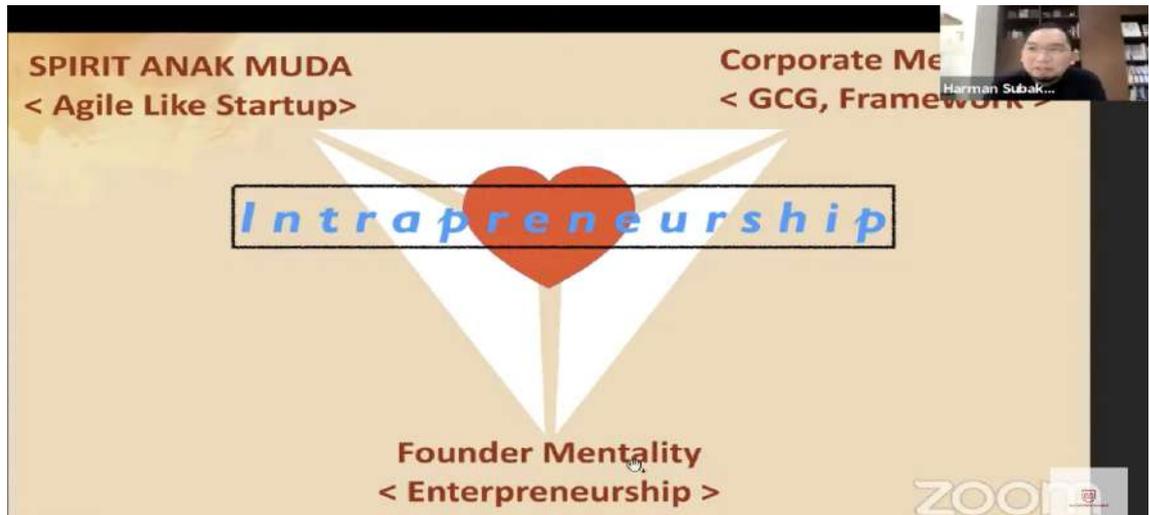
benar-benar punya *value* yang sama dan bisa mengintegrasikan seluruh komponen di organisasi.



H : Nah ini bentuk organisasi hari ini.



H : Nah ini saya mendapat amanah jadi Group CEO, buat teman-teman semuanya, yang *family* memang hanya yang dikasih *tick-tick* ini, yang lainnya semua memang sudah bukan *family* untuk di level direksinya.



H : Nah ini menarik ya kejadian di Paragon itu dimana Paragon ini kan punya banyak anak-anak muda yah, jadi di Paragon itu hari ini 90% dibawah 40 tahun, 80% di bawah 30 tahun. Masih ketemu *foundernya*, masih ketemu Ibu Nur, ibu saya, mesti saya pun juga bagian dari pengembangan bisnis juga. Masih ininya jadi itu ada ketemu *entrepreneurship*, ketemu anak-anak muda itu dajal gitu kayak *start-up*, ketemu juga para *experience higher*, yang dengan outlooknya, mindset nya: framework nya, GCG, dan lain sebagainya. Nah ini memang harus titik kuncinya itu ya ini *building trust and respect* gitu harus bareng-bareng itu.

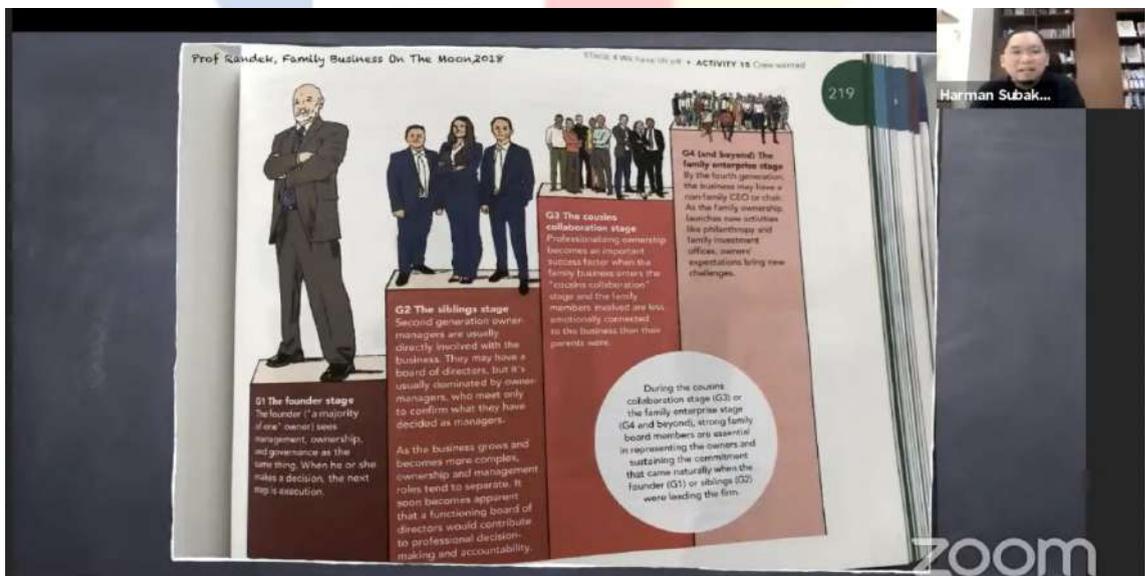


H : Nah akhirnya ini ceritanya gimana ini disatukan dengan *intrapreneurship*. Jadi kita ini *intrapreneurship* itu adalah gimana praktis *entrepreneur* untuk di dalam organisasi internal, akhirnya HR bikin *Intrapreneurship Framework*, yang

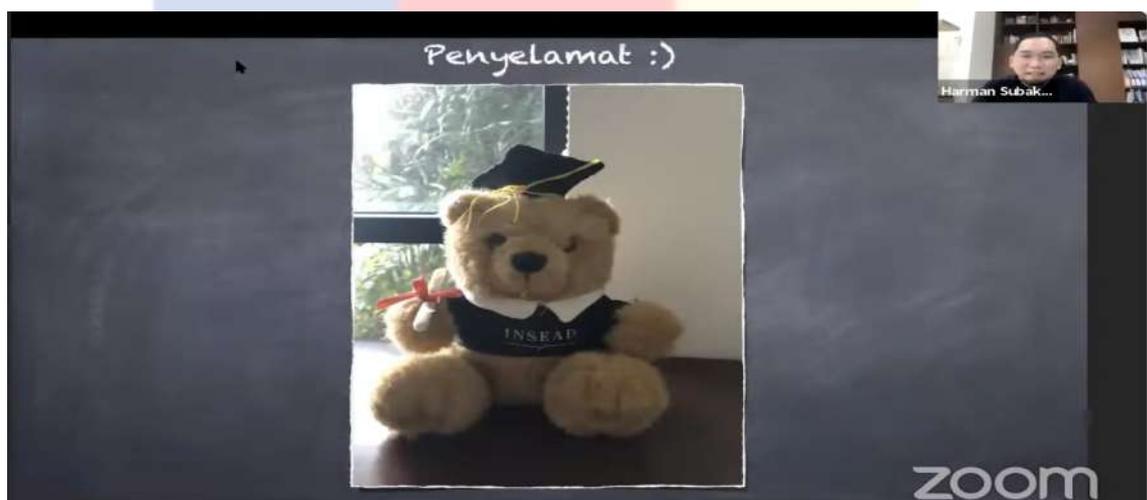
menyatukan tiga komponen nilai itu, karena kalau itu bisa menyatu tuh luar biasa sekali.



H : Nah kita juga bikin terminologi hari ini dari pemilik bisnis, kita transfer menjadi *family in business* jadi keluarganya makin besar lagi gitu. Nah ini salah satu waktu itu kita ada acara *Corporate Gathering*, bareng-bareng kumpul. Ini sebelum COVID ya, jadi sebelum COVID kita bareng-bareng kumpul kita mengundang Pak Dahlan Iskan untuk *sharing* gitu ya. Tahun ini kita undang tapi *virtual* ada Pak Zulkifli Zaini, Direktur PLN saat ini untuk *sharing*. Memang biasa kita ada tokoh-tokoh yang memang kita undang. Nah ini bagian bagaimana kita bareng-bareng ya *business* jalan, dan kita *family fun* gitu semuanya dalam kekeluargaan.



H : Nah ini *nextnya* gimana nih ceritanya, yang saya tampak ini yang mungkin teman-teman juga udah ada di buku ya. Ada *founder*, nanti disini ada *siblings*, saya rasa ini konsep yang pas lah ya untuk *family business* juga ini, karena kalau kita pengen besar, ya memang harus berbagi otorisasi gitu ya. Jadi saya juga suka menganalogikan *family bisnis* ini saya negara monarki menuju demokrasi gitu ya, ya memang harus berbagi peran gitu ya. Mungkin apa yang terjadi di Thailand, apa yang terjadi di Inggris itu hari ini jadi menarik kalau misalnya kita tarik benang merahnya ke dalam *family business* nah di mana tuh nanti sambungan-sambungannya gitu.



H : Nah ini ada satu yang menarik oleh-oleh dari INSEAD waktu itu adalah ini dia boneka ini. Kenapa ini saya sebut jadi penyelamat, karena ini salah satu ya mungkin teman-teman ada baca bukunya kan ini ya. *Talking stick* gitu ya, jadi memang ini nih *works* banget ya, jadi kalau kita *meeting* itu kita paling sering tuh di komunikasi tiba-tiba motong, tiba-tiba saling rebutan ngomong, saling ini saling itu, nanti kalau ga ada yang jelas siapa yang berhak ngomong, itu bisa luar biasa *meetingnya*. Saya yakin teman-teman pasti banyak merasakan lah kalau pas *meeting-meeting* gini memang susah, ga mudah, Kalau itunya mudah dan enak komunikasinya, terus *trust* dan *respect* itu muncul, nah Insyaallah tuh banyak hal yang bisa udah selesai banyak itu. Mungkin 80% itu sudah selesai, kan kita sudah paham lah cerita-cerita masing-masing. Jadi kalau di buku Randel itu ada yang disebutkan juga. Ya anak sulung ya begitu, anak tengah ya begitu, anak bungsu ya begitu, punya karakteristik gitu. Nah itu yang terjadi di saya juga rasakan itu. Nah cuma poinnya adalah hari ini sih ga ada yang baku ya, jadi saya juga sering

soalnya silaturahmi juga dengan berbagai *family business* di Indonesia, Saya juga bergabung juga dengan *family business network, FBN*, gitu ya disana banyak keluarga-keluarga *Family Business* dan terkoneksi di seluruh dunia juga. Saya juga sarankan buat teman-teman semua gabung deh sama FBN, kita punya banyak hal yang bisa belajar, saling *sharing* gitu kan, bahkan bisa curhat tapi gak kita atur gimana jangan industri sejenis, kira-kira seperti itu.

H : Ini memang ga ada yang baku ya, semuanya memang tergantung kepada kondisi *family* juga, ke bisnisnya juga, saya ketemu ada *family* yang ga mau membangun bisnisnya *size besar*, padahal dia menurut saya punya kemampuan untuk berkembang. Cuma memang ajaran orang tuanya gini. Kalau kamu itu lebih seneng punya rumah kos atau lebih seneng punya hotel sih? Saya juga bingung itu ajarannya, tapi ya *respect* ya saya. Dia bilang gini karena kalau punya hotel itu seakan-akan kamarnya banyak, tapi kita tuh kayak ga punya peran. Tapi kalau kos-kosan walaupun kamarnya sedikit tapi kita tuh kayak punya peran gitu ya. Ada juga yang bagaimana untuk *next generation*nya itu dia punya konsep seperti pohon pisang. Itu salah satu keluarga bisnis sangat besar di Malaysia, waktu itu sempat ketemu di Jakarta dan dia cerita itu saya minta *sharing-sharing*. Dia bilang namanya Corp bisnis itu jangan di ganggu gugat. Pokoknya ibarat pohon pisang, kalau anaknya gak dipisahin, nanti malah mati gitu. Jadi dia lepas, dan semuanya ini.. Jadi ada yang begitu. Ada yang benar-benar *protect* banget, ada yang benar-benar dikasih, gak ada yang bagus sih sebenarnya. Tapi saya rasa logika-logika besarnya ya di buku *Family on the moon* ini memang menurut saya tepat sih. Prinsip-prinsip dasarnya seperti itu, tinggal caranya kan bisa berubah-ubah gitu ya.

H : Tapi saya sih yakin bahwa poinnya yang paling penting itu ya niat kita gitu ya, segala sesuatu kalau diniatkan baik, akan cari dan menemukan jalan terbaiknya. Nah makanya kalau orang tua saya juga selalu pesan ya kita boleh ribut apapun juga itu, kan selama niatnya baik. Kalau misalnya udah ngomongin uang, bagi-bagi, dan apa-apa nah itu ceritanya jadi berbeda sekali. Dan itu yang harus benar-benar dijaga ini.

SESI PERTANYAAN (menit ke 35:00)

Pertanyaan : Nah Mas Herman, boleh tidak diceritakan sedikit terkait komposisi keluarganya gitu supaya kebayang, Apakah memang ada saudara wanita, atau laki-laki semua, supaya kebayang ini gimana ya kalau orang tuanya mengatur saham-sahamnya, seperti apa gitu, gak usah dikasih tau sahamnya si jumlahnya, tapi mungkin proposisinya, Apakah laki-laki harus lebih besar daripada wanita atau bagaimana?

Jawaban (H) : Ooo, oke ini menarik nih, jadi gini mas wisnu, ini jadi menarik ya mungkin bagi-bagi. Kebetulan ya saya kan muslim gitu ya, kita punya hukum waris yang memang diatur dalam Al-qur'an ya. Nah ini jadi menarik ke dalam *Family* konstitusi jadi gak bisa dibagi rata tuh gimana ceritanya gitu kan, akhirnya kita bereng-bareng melihat dna kita memang punya kesepakatan yang namanya saham itu memang harus rata gitu yah, itu kalau diwariskan, jatuh gitu nanti saham akan diganti dengan uang. Jadi sahamnya tetap sama, kemudian jadi walaupun saya kan kakak beradik bertiga ya, adik saya cowok dan yang paling kecil cewek gitu. Jadi kita punya saham semuanya 30-30-30 sama orang tua saya 5-5 gitu bapak ibu. Dan ini salah satu yang juga kita pelajari juga, jadi kami juga mendirikan PT sendiri-sendiri, saya punya satu. Jadi ibaratnya kayak clan gitu satu klan, satu klan, satu klan. Sehingga kedepannya ketika berkembang yang namanya perusahaan ini ya pemegang sahamnya kalau memang kita belum lepas ke publik ya memang cuma 3 keluarga ini, eh 3 PT ini. Nah karena kebanyakan kalau teman-teman ini kalau ga diatur dari sekarang, beranak pinak tiba-tiba seribu gitu kan, kan ada ini semuanya punya saham semua, gimana itu ceritanya akan seru gitu ya. Jadi sebenarnya yang hari ini Alhamdulillah masih lengkap papa mamanya, yuk mari kita diskusikan hal-hal seperti ini. Dan ketika diskusi, kita jangan mikir yang hari ini loh, mikirnya 4-5 generasi kedepan. Karena kan kita juga ga ingin nanti kita denger sesuatu yang pecah atau gimana gitu, kira-kira seperti itu.

Pertanyaan : Oh berarti tiga bersaudara gitu ya Mas Harman ya?

Jawaban (H) : Iya.

Pertanyaan : Nah tadi kalau teman-teman lihat ada boneka dari INSEAD tadi, itu sebenarnya simulasi pada saat kalau ada yang mau berbicara itu boneka di *hand over* gitu ya mas, diberikan? Jadi caranya ga boleh saling sahut-menyahut gitu ya.

Jawaban (H) : Betul, betul, ga boleh saling sahut menyahut itu benar.

Kesimpulan : Nah iya dari sesi *sharing* sebelumnya terkait apa *value* yang diambil atau dirasakan di keluarga yang kemudian salah satunya adalah saling menghormati pada saat mendengar itu seperti yang dilakukan Mas Harman dan keluarga waktu beliau belajar gitu disana.

(menit ke 40:15)

Pertanyaan : Jadi ada perusahaan keluarga yang kemudian diberikan komposisinya 30-30-30 dan sisanya adalah orang tua misalnya. Nah Apakah nih perusahaan yang dibawahnya Mas Harman atau dibuat sendiri oleh Mas Harman itu memasukkan juga saham-saham buat saudara-saudara gitu? Jadi Mas Harman punya usaha sendiri, apakah memang berarti besar menjadi mayoritas terus kemudian sisanya itu dibagikan kepada adik-adik ya kalau dalam hal ini, atau memang punya Mas Harman sendiri dengan anak atau istri seperti itu.

Jawaban (H) : Punya saya sendiri, jadi gini.



Jawaban (H) : Jadi ini kira-kira ini ada saya Harman, kemudian ada Salman dan Sari dengan PT-nya masing-masing, kira-kira begitu. Ini ceritanya begini, nah

terus gimana nantinya setiap perusahaan atau setiap masing-masing punya aspirasi bisnis ya itu terserah masing-masing. Nah cuman memang di *Family* Konstitusi itu diatur jangan sampai antar perusahaan atau antar anak perusahaan itu perusahaan yang diciptakan masing-masing tiba-tiba jadi berkonflik gitu kan, atau malah melemahkan. Jadi memang harus saling menguatkan kira-kira kesana. Terus gimana kalau misalnya perusahaan itu ingin menjadi *supplier*, nah itu benar-benar tidak boleh *conflict of interest*, nah itu sangat diatur dari biasa kayak begitu kan kadang-kadang udah deh kasih aja. Jadi gini spiritnya itu pokoknya jangan sampai yang jelas yang ibarat batang pisang itu, itu jangan sampai anak-cucu itu ikut makan di dalam batang yang kuat, justru dia harus mencari batang-batang yang lain. Jadi itu semangatnya kesana, jadi justru jangan ini kita bisa ambil apa dari situ, nah itu sebenarnya awal juga ini. Sebenarnya teman-teman kalau sudah bekerja dengan profesional apa-apa, keluarga itu juga harus adil loh. Saya ini bahkan yang apa kita juga ikut cuti bareng, karena memang sebagai profesional ya harus ikut aturan perusahaan gitu. Jam masuk, jam apa semuanya itu kita hormati dan kita harus ikuti gitu.

Jawaban (H) : Nah kalau untuk sekarang yang peraturan PT ya kan nggak boleh 100% ya harus dibagi gitu, nah kalau itu benar jadi saham di PT saya itu 99% saya, setengah persen setengah persennya adik saya. Di PT perusahaan adik saya, saya dapet setengah persen setengah persen. Jadi komposisinya 100 semuanya, jadi itu dia. Itu bagian juga cerita menarik tuh jadi memang ini kita duduk bareng sama orang *Legal*, orang *Corp Sec.* ya gitu-gitu, ceritanya gimana nih, gitu. Jadi itu *bloodline* mana, *non-bloodline* mana, lebih lanjut yang saya ceritakan itu harus *diclearkan* itu. Jadi kita milih yang namanya *family* apa, *family* itu *bloodline* gitu. Jadi kalau pasangan atau apa itu bukan *family* gitu biar ada garis batasnya.

(menit ke 43:25)

Pertanyaan : Selamat pagi, mau bertanya *How do you handle that internal family issues*, kalau kita bekerja biasanya perasaan ditinggalkan di rumah gitu ya. Tapi kalau bekerja dengan keluarga, perasaan sulit ditinggal di rumah, *so how do you handle it?*

Jawaban (H) : Gimana pasangan ditinggal dirumah, susah itu. Itu bukan hal yang mudah memang butuh perjalanan gitu ya, butuh kedewasaan, saya juga dulu waktu masih muda itu gak semudah itu. Nah caranya sebenarnya gini. *Coaching* itu bener-bener, saya merasa benar-benar berubah dengan *coaching* itu ya yang jadi titik baliknya gitu. Ini kalau masalah perasaan ini itu hubungan keluarga dengan hubungan bisnis atau gimana?

Pertanyaan : Iya, jadi gini saya dulu juga mencoba untuk membangun *family business* gitu kan, tapi ketika apa namanya *it comes to the problem, internal problem* yang.. Apa ya perasaan itukan pasti dibawa ya, mau ke adik, ke kakak itu pasti dibawa, *in any situation*.. Walaupun kita punya *share* yang lebih banyak, tapi tetap perasaan itu ga bisa diapa apain gitulah. Kalau kakak beradik itu biasanya ada rasa iri atau rasa kok dia begini kok aku gini, itu kan pasti ada. Nah kalau kita bekerja dengan yang lingkungannya adalah orang lain semua bisa. Terakhir saya punya bisnis itu saya udah ga sama keluarga sama sekali gitu ya, artinya bener-bener saya *handle my own* perusahaan gitu. Nah itu jauh lebih mudah untuk *menghandle* gitu. Bagaimana Mas Harman?

Jawaban (H) : Nah iya, makanya itu tadi *slide* itu saya masukkan, karena memang *value* itu paling penting gitu, kesamaan *value*, kesamaan cara kita memandang gitu, itu yang menjadi sangat-sangat chor gitu ya, jadi baik saya belajar di Jepang, apalagi di Jepang, ternyata di Prof Randel kan juga sangat menekankan, antar keluarga itu valuenya harus dibuka kemudian juga bersama dengan profesionalnya juga antara *family-family* profesional juga disatukan dengan *value* itu gitu ya. Nah kalau dengan namanya interaksi atau apa ya, kalau saya sih memang bukan hal yang mudah tadi itu sih. Memang butuh pendewasaan, ya Alhamdulillah sih itu kita akhirnya bisa apa ya, ya ngak bisa dibilang juga mulus ya, makanya itu saya juga sarankan sampai sekarang kami kalau *meeting* keluarga atau apapun juga kita lebih baik ada pihak ketika, *advisory* yang memang bisa memastikan agenda-agendanya itu bisa berjalan dengan baik kira-kira kesana, itu sih. Nah kalau kerja memang ya itu disitu, bisa dilihat dari kekuatan, bisa juga dilihat menjadi masalah juga gitu ya. Nah itu memang menantang gitu ya. Makanya akhirnya di buku Randel juga kan, ketika nanti keluarga makin banyak, lebih baik keluarga itu ga ada di eksekutif, jadi semuanya itu adanya di atas ya

entah nanti jadi komisaris, entah nanti jadi *shareholder*, gitu kan, nah semuanya jadi kerjaan profesional, nah ini kan memang pasti *conflicting* lah. Ada lah, kan misalnya nanti kita negur, terus kena nyenggol gitu kan, baper gitu kan, padahal kan maksudnya ga begitu. Nah itu *coaching* itu banyak menyelesaikan banyak hal begitu. Itu luar biasa, waktu itu kan kami di *coaching* gitu kan, dimana sih titik temunya, dan akhirnya kita “oh ya memang ini begini ini begini..” Itu salah satu yang kami jalanin hari ini.

Pertanyaan : Oh iya, makanya saya itu selama ini bingung kenapa banyak sekali grup *coaching* dimana-mana, ternyata seperti ini..

Jawaban (H) : Nah iya, tapi jangan *coaching* sendiri ya, harus bareng-bareng. Kalau dibuat pribadi nanti yang di *coaching* juga merasa: gua lebih baik nih dibandingin yang lain gitu. Nah itu bubar juga sih, harus bareng-bareng semuanya.

(menit ke 50:00)

Pertanyaan : Apakah pernah ada kejadian dimana atasan yang bukan keluarga ya, yang segan atau takut dengan bawahan karena bawahannya itu bagian dari keluarga, jadi jika salah ya gak berani ditegur atau dinasehati karena dianggap bagian dari keluarga pemilik. Nah itu gimana mas?

Jawaban (H) : Nah ini dia, ini yang saya juga syukuri gitu. Jadi gini, jadi waktu saya mulai masuk gabung ke Paragon gitu ya, waktu kecil kan saya pas tahun 85 gitu berarti kan saya masih SD lah ya, saya kan juga ngeliat gitu, kita *family business* juga ada keluarga masuk, ada ini ada ini ada ini, dan ternyata itu banyak-banyak ininya ya, entah gak cocok, ga cocok dengan keluarga atau jadi ga enakkan, atau bersama-sama dengan ini gitu kan. Maka ketika saya masuk saya sampaikan pada keluarga saya, kita mendingan *clear*. Yang bantu ya bantu, Profesional ya profesional, jangan dicampur-campur. Saya pun rela juga misalnya kita kirim uang untuk bantu dia kehidupannya. Itu lebih.. Jadi jangan sampai kecampur. Bahkan termasuk pertama kali saya masuk itu, saya ngeberesin jalur distribusi, itu saya kasih *ultimatum* itu ke keluarga-keluarga semuanya gitu. Kalau kamu gak bisa ikut gitu ya dengan modal harus berapa, ini harus berapa ya jangan ini gitu ya, nah itu juga lumayan *conflicting* juga. Tapi saya pikir ya daripada dibiarkan terus akhirnya jadi besar gitu ya. Ya alhamdulillahnya waktu itu entah

gimana saya punya pemikiran itu ya, walaupun saya *backgroundnya* kimia, ya saya mungkin entah gimana ya intuisi mungkin ya, ini harus diberesin gitu. Dan akhirnya saya sangat jaga sekali, bergulir gitu ya saya pertama kali masuk ke paragon gitu kan mungkin ya level-level manager itu belum terlalu banyak gitu ya. Nah jadi akhirnya ditekankan banget ya kalau kita mau ambil orang apa-apa ya bener-bener kita hindari banget ada hubungan sama keluarga gitu. Karena akan jadi susah kalau ngasih ini.. dan ternyata itu bener. Nah kalau sekarang ini kalau misalnya ditanya dengan bawahan kalau memang bagian dari keluarga, ya memang itu titiknya ya susah menginikan gitu ya. Nah disitu kita juga harus memberikan contoh gitu ya. Ada sebenarnya 3 orang apa ya yang ada hubungan gitu ya. Nah tapi kalau di kantor apa-apa ya harus nyebutnya Bapak Ibu gitu ya, gak boleh nyebutnya ini (panggilan dalam keluarga) sehingga jelas gitu bagian-bagiannya. Itu harus ditanam banget gitu. Kita juga harus memberikan contoh gitu, ya *integrity* kita juga harus ditunjukkan, misalnya kita juga ga boleh keluarga bawa supplier atau keluarga bawa kenalan, semuanya harus lewat *procurement* yang bener, ini yang bener. Sehingga nilainya itu *clear* gitu. Makanya kalau di Paragon itu lucu, sehingga saya pernah waktu itu, karena kami kan rumah dengan kantor ato *Head Office* itu berdekatan gitu kan. Pas itu saya telepon gitu kan, “tolong dong panggilin ini” gitu kan, terus “eh ini bapak ini buat keluarga atau buat apa gitu” jadi ditanyain langsung, dipisahin. Bahkan sekarang *wifinya* juga berubah gitu. Ada *wifi family*, ada *wifi* perusahaan gitu dipisah, terus *dicharging* lagi itu, meteran listrik dipisah gitu kan. Jadi ya memang bener-bener kita juga memberikan contoh bahwa keluarga juga memilih ada ini, sehingga nuansa itu jadi akan mengalir kemana-mana. Apalagi kita kan orang timur ya, keteladanan itu menjadi penting, kira-kira itu yang harus diinikan. Tapi memang kalau saya, nah ini juga menarik nih, jadi teman-teman tuh juga harus.. karena kita juga ikut masuk jam kerja yang sama, ini kan sehingga kita baur ya. Itupun dalam *meeting*, teman-teman juga harus membawa dirinya juga harus tepat gitu kan. Hari ini walaupun itu kadang-kadang tim juga tanya, ini Bapak ngomongnya sebagai profesional atau sebagai pemilik gitu. Makanya saya waktu itu kaget juga kan, memang bedanya apa. Beda loh pak, kalau yang punya ya masa mau kita tolak,

tapi kalau profesional ya kita punya ide yang lain. Nah itu gitu-gitu bercandaan seperti itu tuh yang menjadi menarik kan.

Pertanyaan : Tapi kalau untuk menanamkan itu ke staff atau anak buah memang agak susah ya?

Jawaban (H) : Harus dicontoh, makanya kan kita keluarga, kita gak mau masuk misalkan saya kan dulu megang pabrik bertahun-tahun, di pabrik itu kan masuk jam tujuh, saya masuk jam 7 loh di Tangerang, saya dari Jakarta pergi jam setengah 6 untuk sampai di pabrik jam 7 kurang. Bertahun-tahun saya lakukan itu gitu. Jadi saya pakai seragam yang sama, saya gak pakai ini gitu. Saya makan di kantin yang sama, saya gak punya tempat sendiri gitu kan. Bahkan saya gak punya kantor, karena saya lebih senang ada di lapangan gitu kan bersama-sama dengan mereka. Nah kalau sudah begitu ya ego kita kan harus diturunkan gitu kan. Terkadang kan “eh lu gatau nih lu lagi ngomong sama siapa..” itu kan begitu. Nah kalau itu sih memang begitu-begitunya kan memang harus ini ya, acara-acara lainnya.

Pertanyaan : Nah ini ya memang yang harus dicontoh, mahasiswa-mahasiswa yang anaknya bos itu nanti bekerja memang harus seperti Mas Harman gitu ya, benar-benar bekerja, jadi harus datang juga tepat waktu, kalau make mesin absen juga make mesin absen, dan sebagainya.

Jawaban (H) : Iya, saya punya itu, kan absensinya juga bisa di-track gitu kan.

(menit ke 56:20)

Pertanyaan : Saya ingin bertanya, kalau dari *Family Business* kan pasti *aimnya* itu, *at least* CEOnya itu dari keluarga langsung gitu kan, yang paling atasnya gitu kan. Nah saya pengen tanya, gimana kalau dalam konteks ini kan keluarga itu udah gede banget gitu kan. Dan sudah mulai banyak cabangnya, nah kalau misalnya di *next generation* anaknya itu dari kecil gitu, dari bayi dari kecil, nah gimana caranya supaya anaknya ini bisa tumbuh, dan dikasih tau gimana caranya menjadi CEO tapi dia ga punya sifat *bossy* gitu dan yang ngerasa kayak aku yang punya ini gituloh. Jadi kayak bagaimana cara didiknya, dan kira-kira tuh biasanya dari umur berapa anak ini mulai dikenalin kayak bahwa perusahaan ini akan kamu yang *handle* begitu, ingin tau begini sih pak.

Jawaban (H) : Waduh, saya jadi keaduk-aduk ini perasaannya denger pertanyaan ini. Jadi gini ya, memang, ya mungkin kalau memang dibilang saya hari ini ada itu ya memang kesuksesan orang tua saya ini. Kalau anak saya kan masih SMA nih yang paling besar. Nah jadi tapi poinnya gini sih, saya itu merasa yang saya ambil gitu ya, dari Bapak sama Ibu saya itu adalah kami itu nggak pernah dibuat merasa bahwa *privilege* ini ada gitulah. Jadi memang bisnis ini ada dalam artian membantu orang banyak gitu, jadi bagian dari ini, dan bukan bisnis ini akan menjadi *something* yang sangat duniawi gitu yah. Jadi dan itu juga yang menyebabkan saya jadi akhirnya bergabung juga mungkin itu, kalau kemarin kan memang sempet *coaching* juga sampai sekarang. Nah kalau ditanya kenapa ya saya mau gabung, nah ini kan kita mau menyiapkan generasi selanjutnya ya, *next gen* gitu, apa gitu ya, saya rasa mungkin itu. Nah kemaren sempet ada jurnal itu, nanti coba saya *share*, jurnal itu juga beberapa keluarga bisnis di keluarga, *maybe next gen* dia meneliti mengenai millennial, kenapa millennial mau bergabung dalam *family business*, itu menarik juga jurnalnya. Itu menarik untuk dibuka, dibaca. Nah itu sama ternyata, kita orang tua itu memiliki rasa yang sama, *value* gitu ya, itu yang pertama. Terus yang kedua juga ya didalam *value* kita kan ada kerendahan hati itu, ya memang sampai saat ini ya kami juga batasi juga itu, memang terkadang kita memiliki keinginan untuk membeli *something* gitu ya. Nah itu ada pengorbanannya juga gitu, nah kemudian saya juga berusaha sama... itu juga saya baru sadar kebetulan dulu saya juga sekolah di sekolah swasta yang bisa dibilang lumayan gitu ya, tapi itu saya gak tau gitu ya, ayah saya itu apa gitu ya, bahkan saya ketemu teman yang ternyata gimana banget, dan kemudian di suatu acara ternyata bapaknya itu bawahan bapak saya gitu kan. Jadi saya itu dulu nggak ngerti kalau Bapak saya dulu di dalam waktu dia jadi profesionalnya itu juga jabatannya juga sangat bagus gitu ya. Nah hal-hal seperti itu yang memang harus kita tekan gitu ya, jadi dia gak merasa dia membumi gitu lah. Jadi memang harus nahan-nahan gitu ya. Jadi gamblangnya kalau teman-teman pengen punya barang mewah ya di atur-atur gitu lah. Kalau udah menjinjing tas 1 Miliar gitu ya udah harus mulai hati-hati, anaknya jadi gimana kalau ngeliat itu. Apalagi kan kalau itu jadi *show off* gitu kan, ceritanya pasti udah lain lagi. Tapi ya itu pilihan ya, pilihan.

Pertanyaan : Nah kemudian Mas Harman, kalau memang anak ini disiapkan untuk menjalankan usahanya nanti, apakah budayanya memang seperti mungkin di barat gitu, ada nggak misalnya di tempat pada saat Mas Harman waktu itu pas di INSEAD, apakah memang memperlakukan anaknya sama seperti yang di Indonesia gitu, kan biasanya kalau anak-anak orang bule kan dilepas aja gitu, kalau kita kan memang di *handle* banget gitu ya. Itu memang begitu perbedaan budaya, atau gimana emang?

Jawaban (H) : Ooo oke, jadi kemarin waktu saya di INSEAD itu saya ketemu pengusaha yang dari India, ada yang dari Afrika, ada yang dari Amerika, Eropa, Belanda, gitu ya berkumpul gitu. Jadi ternyata kita tuh memang nyambung banget, jadi ngak apa ya *cultural shock* gitu. Jadi ayah saya merasa nyambung banget dengan satu keluarga yang dari Dubai gitu kan, ya memang namanya kita sebagai ayah harus begini gitu, makanya sama Randel diketawain gitu. Jadi memang kita punya *business case* gitu namanya *ROGER*. *Roger* itu digambarkan seorang ayah yang memang otoriter gitu kan, pokoknya harus begini-begini. Nah itu kan jadi ya seorang ayah ya begitu, kemudian seorang ibu ya begitu, gitu kan. Dia kan juga datang bersama anak-anaknya gitu ya. Jadi gak sih pak wisnu, tapi sama aja ya, cuma mungkin cara menjalankan hidupnya berbeda, misalkan lebih bebas, dalam artian gak diarahkan, tapi tetap diarahkan juga sih. Misalnya saya lagi asik-asik berkarir, terus tiba-tiba saya ditarik ke bisnis gitu kan. Nah di situ nanti *value* itu bermain, waktu itu kan juga sempet *sharing* kan, curhat gitu kita disana: “waduh penghasilan saya turun.., tapi diminta sama *family*” ya gitu-gitu lah tapi juga ada. Jadi sama sih kasus-kasusnya sama, bahkan ada yang menarik dari salah satu pasangan disana, anaknya masih kecil, sudah disiapkan gitu *road map*nya gitu, jadi kesadarannya sama itu.

Pertanyaan : Oh jadi gak terlalu berbeda ya budaya kita sama yang lain.

Jawaban (H) : Kalau berbicara tentang *family business* sih iya.

(menit ke 64:30)

Pertanyaan : Bagaimana kita mengoptimalkan tim internal kita nih dari *family* yang mungkin mempunyai kapasitasnya yang terbatas, misalnya waktu misalnya seperti ibu-ibu gitu ya, mungkin mereka tidak bisa maksimal dalam hal secara profesional. Kemudian juga dari sisi pendidikan yang masih kuran gitu, jadi

banyak sekali yang terjadi, kita kan gak mungkin juga menaruh posisi mereka di posisi yang saya kurang tau juga tapi posisi yang terlalu *operation* sekali gitu ya, biasanya kan membantu kita di paling tidak *supervising* gitu kan. Nah *issuenya* adalah kapasitas mereka gak nyampe, dan akhirnya *issue-issuenya* menjadi besar kedepannya gitu. Mungkin ada strategi khususnya untuk para *family business* yang masih merintis, karena kelihatannya isu ini apalagi sekarang ya pandemi, kembali ke keluarga banyak sekali teman-teman yang mungkin kena PHK atau bagaimana, kita sebagai keluarga punya tanggung jawab untuk membantu ini keluarga terdekat untuk melewati masa itu. Mungkin ada arahan aja ya.

Jawaban (H) : Nah ini yang saya sampaikan ini diawal, kita ini *family business* itu mau apa dulu sebenarnya, makanya kalau kadang ada satu pertanyaannya *family first* atau *business first*? Itu tuh pertanyaan mau apa ceritanya gitu kan. Nah itu harus dijawab sebenarnya, ceritanya mau gimana itu. Nah kalau kami ya sebenarnya tidak harus dibenturkan juga, tapi memang harus terpisah, makanya tadi yang saya sampaikan ya kalau kita mau bantu ya bantu, kalau dia mau jadi profesional ya memang harus di *assess* sama-sama gitu kan, apakah dia masuk lewat psikotes atau sebagainya. Ya harus sama seperti orang lain yang pengen masuk di luar. Itu harus *clear*, jangan ke campur-campur. Nanti susah itu yang di sana, dan kemudian ya kalau kami kan memang sudah di *clear* bahwa bisnis ini kan memang miliknya ini semua gitu ya, semua keluarga besar. Makanya kan kita bikin *family in the business*, jadi ya apa namanya bukan menjadi tambang emas anak dan cucu. Itu udah di *clear* banget itu di kami. Jadi memang mungkin agak nyambung sama pertanyaan sebelumnya, sebenarnya mungkin perlu di renung-renung lagi, apakah kita sebagai *family business* mau selalu CEOnya itu harus dari generasi *bloodline* atau gimana, bagaimana kalau dia ga mampu, apa benar dia yang paling bermanfaat atau paling bisa memberikan nilai yang paling tinggi untuk organisasi, kan itu harus ditentukan. Apakah lebih baik kita sebagai *shareholder* memastikan organisasi berjalan dengan baik dan kita jadi memikir sebagai seorang *entrepreneur* sejati lagi gitu, gak masuk ke dalam *operations*. Jadi memang ini harus ditentukan sejak awal, mau apa nih *family business* ini diciptakan, nah kalau saya memang lebih memilih memisahkan sekali lewat bisnis, lebih baik kalau yang namanya membantu ya benar-benar membantu gitu

ya. Ini harus tegas sih. Saya terus terang waktu saya melakukan ketegasan ini, waktu saya menikah itu ada beberapa saudara tidak hadir. Itu memang kadang-kadang baper-baperan tapi ya sekarang udah silaturahmi terjadi kembali.

Pertanyaan : Iya melanjutkan pertanyaannya, kalau dari Prof Randel itu memang dia mempersiapkan *workshop* atau pelatihan-perlatihan bagi yang perlu ditingkatkan gitu. Nah itu diberlakukan juga tidak Mas Harman di usahanya?

Jawaban (H) : Iya betul, jika dilihat dari yang tadi saya *share* di *family* bangunannya itu, nanti di *family council* itu memang bagaimana pengembangan dari *family member* gitu, untuk kita ga pengen ketinggalan gitu kan. Cuma memang pilihannya apakah mereka harus memilih menjadi masuk ke dalam bisnis, atau gak. Nah itu juga harus jadi sesuatu yang kita harus sama-sama *respect* sama anak kita gitu ya. Karena memang gak semuanya juga mau memilih seperti itu gitu, ini saya juga agak brutal efek juga buka bahwa sebenarnya banyak sekali generas-generasi penerus dari bisnis itu secara mental ga kuat itu untuk nahan apa namanya amanah atau pesan-pesan, dan akhirnya menjadi depresi. Itu bukan cerita satu dua, itu banyak. Jadi temen-temen juga harus *aware* gitu apa namanya juga harus terbuka ya. Nanti tugas *family council* itu yang memastikan pengembangan dari semua anggota keluarga.

Pertanyaan : Kalau isinya *family council* itu siapa Mas Harman, maksudnya dari keluarga atau apa?

Jawaban (H) : Kalau di *family council* itu memang dari *family* konstitusi kami itu yang dari *bloodline* yang jadi anggota, tapi kalau pasangan boleh aja dalam artian yang mengoperasikan silahkan. Tapi yang jelas dalam *family council* itu *bloodline*, ya dia akan merumuskan itu untuk generasi berikutnya apa pengembangan, apa semuanya, kira-kira begitu. Nah juga satu hal yang juga menarik tuh buat kami adalah kami sekeluarga ini tinggal dalam satu Cluster, jadi kita ini tinggal deket-deketan. Di satu sisi memang jadi enak kalau misalnya bagi-bagi waktu atau gimana, tapi di satu sisi juga jadi cukup rumit. Karena kita bisa *meeting* setiap waktu gitu. Dari bangun subuh aja kita bisa *meeting*. Nah itu juga jadi masalah karena itu kita harus mulai pisahkan juga itu. Lumayan ketika anak-anak saya mulai besar atau apa itu mulai tubruk-tubrukkan. Nah mungkin satu di saya ada ini ya.

Pertanyaan : Kalau sekarang CEO nya Mas Harman, apakah itu berdasarkan yang tertua, atau mungkin berdasarkan kompetensi, atau gimana biasanya? Tadi mungkin berdasarkan kemampuan ya, mungkin yang tertua itu kan berarti jadi pimpinan, terus yang lain jadi pimpinan juga tapi di divisi lain gitu.

Jawaban (H) : Jadi kita dari awal memang sudah sebenarnya gak begitu jadi memang kita pengen nantinya *family* itu adanya di *shareholder* atau di komisaris gitu jadi kita gak ingin untuk ada di operasi gitu, tapi kan memang harus secara bertahap ini. Karena kan kita di *experience hire* itu kan baru di 4 atau 5 tahun terakhir gitu. Kan jadi tentu ada banyak hal yang perlu disinergikan gitu bertahap. Nah ketika memilih hari ini saya ada di grup dengan adik saya ada di ini ya, sebenarnya hasil dari *coaching* juga, aspirasi dari masing-masing itu apa ya gimana. Nah kalau ditanya gimana, kompetensi iya. Nah jadi kami sekeluarga itu di *assess* bareng sama satu lembaga *assessment* lumayan top ya, kita bareng ada hasilnya masing-masing dan kita melihat gimana kelebihan dan kekurangan kira-kira begitu. Kita juga gunakan lembaga *assessment*.

Pertanyaan : Mungkin ini kembali ke *value* lagi ya, mungkin di keluarga Mas Harman itu sudah ajak kalau misalnya kita memang harus bermanfaat gitu ya, bermakna dan sebagainya, tidak berdasarkan yang itu tadi ya, yang tertua harus memimpin nanti ini di CEO yang paling atas gitu ya. Gimana kalau nanti misalnya Mas Harman atau adiknya ada di atasnya gitu ya. Tapi kalau balik di *value* pastinya keluarga dan Mas Harman sudah bisa menerima gitu ya, tapi belum tentu di keluarga lain gitu ya Mas Harman.

Jawaban (H) : Iya tapi ini juga mas wisnu, saya belajar di Jepang itu ada menarik juga. Jadi sebenarnya mungkin sama ya keluarga di Tionghoa dan di Jepang itu anak tertua laki-laki ya dia yang jalanin gitu kan. Itu sudah menjadi kesan. Kalau di Jepang itu dipegang banget, nah dan itu memang *sustain*. Kalau teman-teman pernah mendengar hotel di Tokyo yang umurnya sampai hampir 900 tahun itu, nah itu begitu, pokoknya anak laki-laki ya udah selesai, dan itu tidak pernah menjadi masalah. Nah tapi sekarang jadi masalah ternyata anaknya gak ada yang laki-laki, semuanya perempuan. Baru setelah 9 abad ternyata anaknya semua perempuan, nah itu ceritanya menjadi menarik kan, jadinya gimana, saya juga belum tahu nih itu anaknya diputar gitu videonya. Nah tapi ada yang menarik di

Jepang itu *running business* sama jadi profesional itu ternyata hasilnya ga jauh-jauh beda. Kalau di Indonesia kan *gapnya* lumayan. Tapi ya sekarang mulai mengejar, namun tetap lumayan gitu yah. Nah ketika *gapnya* terlalu gede, ketika saya ada satu perusahaan itu sampai akhirnya bener, konflik, walaupun di Jepang ya dengan *culture* yang cukup kuat itu paman sama pamannya *conflict-conflicting* akhirnya di ujung-ujung penghujung hidupnya mereka akhirnya sadar dan akhirnya diserahkan lagi ke yang tertuanya gitu. Dan memang kakak tertuanya mampu gitu ya. Nah memang waktu itu saya di Jepang kan belajar juga, Nah salah satunya ada keluarga juga dari Thailand, wah itu lumayan itu dia 11 anak, yang kakak tertuanya ya begitu deh, bukan hanya tidak mampu tapi juga bertingkah gitu ya. Wah itu sampai itu ibunya nyembah-nyembah supaya adiknya aja itu yang ngejalanin, itu terjadi. Itu memang kembali lagi kalau udah ngomongnya *value* itu bener sih, akhirnya kembali lagi kesana. Itu yang memang harus ditanemin dari awal.

(menit ke 64:30)

Pertanyaan : Bagaimana Mas Harman menyesuaikan diri dari *background* bapak sebagai lulusan kimia dan bisnis keluarga di bidang kosmetik?

Jawaban (H) : Nah jadi gini, kalau bercandaannya anak kimia, anak kimia itu selalu bisa mengatasi masalah, karena kita punya "*solution*", larutan maksudnya haha. Itu bercandanya orang kimia gitu, *even love juga need chemistry* gitu kan. Jadi memang kimia itu *great solution* gitu. Tapi gini sih, ini juga menarik ya, orang tua saya juga ngak mendesain saya untuk nerusin usaha sebenarnya, maka itu saya dimasukkin ke kimia, adik saya dimasukkin ke elektro, karena itu ayah saya juga takut itu gimana ini ya kalau usaha ini nanti gak kembang, gimana-gimana gitu. Tapi ya itu, tiba-tiba ketarik aja gitu loh. Jadi saya rasa sih ya kita sama-sama sebagai makhluk tuhan gitu ya kita harus banyak berdoa sih itu kunci juga. Jangan sampai segala sesuatu kita pelajari, terus semata-mata bahwa ini terjadi karena kehebatan kita gitu. Tapi kita juga harus sadari ya itu ada ridho dari Yang Maha Kuasa juga itu kenapa sampai terjadi. Itu sih saya harepin sama teman-teman juga jangan sampai lupa. Jangan sampai wah saya udah begini

begini begini.. gitu ya. Kita harus selalu mohon selalu meminta izin dari yang atas untuk memberikan yang terbaik itu, mungkin itu sih poin-poinnya mas wisnu.

(menit ke 78:45)

Pertanyaan : Bagaimana cara membagi waktu *work-life balance*? Karena ini orangnya gak suka menunda diri untuk bekerja gitu, ga mau langsung untuk istirahat gitu.

Jawaban (H) : Justru itu pak, saya rasa begini ya, *work-life balance* itu menurut saya jangan jadi stress gitu, di benturkan gitu. Karena akhirnya kan *work-life integration* itu kan yang jadi *something* yang juga jadi baru idenya. Nah kalau saya disini yang memang harus coba mulai dilihat ini diagram Maslow ini, yang melihat kita ini sandang pangan papan dulu baru ke arah aktualisasi gitu ya. Mungkin teman-teman boleh melihatnya terbalik dulu, kenapa sih kita ini ada di dunia ini gitu. Kita diciptakan tuhan untuk apa di dunia ini? Kalau sampai kita tau *why*nya, saya rasa itu gak perlu dibenturkan bahkan itu terintegrasi gitu. Nah itu yang saya juga sering juga ngomong kalau lagi *empty* gitu ya. Nah saya tau ini anak sekarang yang milenial kalian mendambakan ini, tapi kalian yang ngerjain sesuatu, oke senin sampai jumat saya kerja pokoknya sabtu minggu saya ngak mau, terus kalian mau berkegiatan sosial, terus kalian berkegiatan sosial, terus kalian nggak ada hubungannya sama Tuhan, yang penting di Instagram jadi keren, kosong juga itu pasti kosong. Tapi kalau kalian melihat semuanya ini bagian dari ibadah, ceritanya jadi lain banget. Sehingga akhirnya itu bisa teratur sendiri tanpa perlu ada yang dikalahkan, tanpa perlu harus ada yang dibenturkan, gitu sih. Terus juga di meja makan itu ga boleh bicara tentang bisnis, kita juga dengerin anak, jangan pegang terus gitu kan, itu juga jadi hal yang harus diperhatikan.

Pertanyaan : Nah dari pengalaman kita dosen-dosen di *Entrepreneurship* itu memang *spiritual mastery* itu menjadi suatu hal yang paling mendasar gitu dalam menjalankan usaha atau bisnis ini.

(menit ke 82:10) Pertanyaan : Bagaimana menurut bapak pendapat bahwa biasanya dalam *family owned business* itu biasanya generasi pertama merintis,

generasi kedua membangun, kemudian generasi ketiga menghancurkan. Ini sering banget keluar dan kejadian gitu ya.

Jawaban (H) : Ya memang statistiknya begitu sih, dari pertama kali yang dibuat aja berapa yang lolos gitu kan, dari yang lolos itu berapa yang bisa turun ke generasi kedua, mungkin ada itu ya jurnalnya tapi itu makin lama makin kecil, sampai terakhir kayaknya cuma 4 persen yang lolos ke gen 3. Jadi memang itu keniscayaan gitu, jadi kita terima aja itu ada, nah itu juga kenapa ini kita ada disini hari ini, bareng-bareng gitu kita diskusi bareng temen-temen, semuanya sama-sama saling belajar, saling memberi *insight* gitu. Nah itu pentingnya tadi yang saya sampaikan ke teman-teman juga kalau bisa ikut FBN, *Family Business Network*, jadi kita bisa denger. Kan kita makanya saya itu jangan belajar dari pengalaman sendiri gitu, belajar dari pengalaman orang lain supaya kita gak harus mengalami itu. Nah itu juga menjawab juga kenapa saya anak kimia tapi saya sampai belajar ke Jepang. Saya ini Toyota Sistem Sertifikasi loh, sangking senangnya belajar itu saya sampai *Toyota Production System* Sertifikasi itu saya belajar *Toyota Production System*, belajar tqm, belajar apa. Belajar itu menjadi suatu hal yang itu, mudah-mudahan dengan kita belajar, dengan kita meraih ilmu, itu bisa menjadi sesuatu yang menjaga *sustainability* untuk *family* ini. Ketika kita punya ilmunya, mudah-mudahan kita bisa melewati dengan baik sih ini, kira-kira begitu. Mudah-mudahan juga ini universitas Podomoro bisa membantu banyak *family business sustain* karena ini Indonesia ini juga butuh banyak *entrepreneur* ya untuk kita maju jadi bangsa yang besar itu kita juga harus butuh banyak.

Pertanyaan : Memang kalau di Indonesia ini kalau kita bicara tentang *entrepreneur* itu direlasikan dengan bisnis, padahal itu dua hal yang berbeda. Dan kalau ingin jadi *entrepreneur* itu ya pebisnis, padahal *entrepreneur* itu lebih dari bisnis ya. Jadi bagaimana dia ketika jatuh dia bangun lagi, pada saat dia ada *problem* dia merasa tenang. Nah itu banyak akhirnya pengusaha-pengusaha yang bermunculan, tapi banyak juga yang dia akhirnya berguguran karena itu mentalnya dan sebagainya belum sampai ke tahap tadi itu. Kalau Mas Harman sudah bisa mengaitkan yang namanya ibadah dengan menjalankan usaha, tapi ada beberapa yang masih targetnya itu uang sih sebenarnya. Itu dia yang *why*-nya itu belum dapat.

Jawaban (H) : Iya itu pengertian dari Babson kan ya, saya ada pakai itu juga pengertian *entrepreneur* di Babson, memberikan *social* dan *economic value* gitu kan.

(menit ke 86:20)

Pertanyaan : Ketika *founder* masih hidup, mungkin ada yang bisa menyatukan. Nah bagaimana kalau beliau mohon maaf sudah enggak ada, sementara sudah ada orang luar yang masuk atau menantu juga bisa terjadi. Ini terjadi banget ini.

Jawaban (H) : Betul-betul, nah maka itu seperti yang saya sampaikan ketika menyampaikan materi, kalau teman-teman bersyukurlah kalau masih ada papa mama semuanya lengkap dan kondisi sehat, marilah susun *family* konstitusi dan *family* konstitusi itulah kita susun gimana kalau pengambilan keputusan, nanti gimana nih kalau *deadlog*, musyawarah mufakat, voting, nah bagaimana kalau nanti voting diundang tapi ga mau dateng, nah itu semuanya ada di *Family Constitution*, itu harus diatur ya kan, terus siapa yang disebut dengan yang punya hak suara gitu, makanya itu yang kita sebut dengan *bloodline* gitu. Nah bahkan di dalam *Family Constitution* itu banyak hal yang gak enak diomongin, bagaimana jika terjadi sesuatu ya, namanya juga pernikahan mungkin ada yang gak mulus atau gimana tiba-tiba jadi mendua atau gimana itu *bloodline* juga loh, nah gimana itu haknya. Jadi kita juga *prepare for the worst* juga gitu. Itu juga kita *clear* kan yang disebut dengan *bloodline* itu ya sesuatu yang memang ada akta kelahirannya. Jadi misalnya kalau ngak ada akte atau gimana ya mungkin secara agama sah, tapi secara *legal* gimana itu, itu semua juga *diclearkan* dan harus ada sehingga *clear*. Nah juga kemudian *Family Council* lah yang harus memastikan bahwa *value* itu harus bisa turun dan gimana itu bukan hal yang mudah dan kami juga dalam perjalanan *struggle* menurunkan *value* gitu kan, tapi kami juga akhirnya menerbitkan sebuah buku gitu kan, Neneknya ya menerbitkan sebuah buku untuk bisa dibacakan, kemaren saya juga sempat sowan ke keluarga Samudra dan Trakindo, ternyata mereka juga menerbitkan buku untuk anak cucunya supaya mereka bisa baca bareng-bareng supaya *valuenya* bisa di ini kan, terpatri gitu. Tapi konflik itu kan pas keputusan itu kan, jadi keputusan itu harus benar-benar kita sepakati ceritanya gimana nih pengambilan keputusan kalau *deadlog*.

Beruntung ini saya 3 bersaudara jadi ganjil, nah kalau genap haha itu lumayan menarik.

Pertanyaan : Nah kalau *valuenya* itu lebih banyak dari ayah atau dari ibu itu Mas Harman, saya pengen tau aja sih.

Jawaban (H) : Nah ini jadi bapak sama ibu itu saling melengkapi lah intinya. Ketika ibu itu bikin usaha gitu ya, itu bapak kan masih profesional. Memang dari awal niatnya itu pengen deket sama anak-anak sama pengen memberikan manfaat bagi orang banyak gitu. Memang *startnya* seperti itu ceritanya, ngak salah juga kalau kita pengen ini pengen itu, yang penting konsisten gitu aja sih. Nanti itu dilembagakan dan benar-benar bisa dipegang gitu untuk dilihat.

Wardah juga sudah masuk dalam studi kasusnya Harvard

A.2 Sumber Data Dokumentasi 2

Jenis Data	Video
Media	Live Youtube
Judul Video	Indonesia Millennial Summit - Kisah Lucu Indomie yang Diklaim Jadi Produk Asli Senegal
Tanggal	23 Januari 2019

(menit ke 45:10) Pertanyaan : Mungkin kita pernah dengar mitos generasi ketiga, jadi ini seperti mitos ya, jadi belum tentu benar juga sih, nah jadi kebanyakan itu dari sebuah research, family business generasi ketiga itu banyak yang jatuh atau failed gitu, nah hanya dua koma sekian persen aja yang masuk ke generasi keempat. Nah *surprisingly* Bapak-Bapak di depan ini adalah representatif dari *family business* yang mungkin generasi ketiga, nah boleh *sharing* ga sih, mungkin diantara kita juga ada yang dari *family business*, dan kita mau *sustain* sampai generasi ketiga, dan generasi selanjutnya, apa sih *key success nya*, gitu aja terima kasih.

(menit ke 45:55) Jawaban dari Axton Salim (Director PT Indofood Sukses Makmur) “Kalau boleh.. Saya tadi sekalian kalau kita *sharing* tentang *marketing* ya, jadi *understanding your customer; understanding who you’re selling*,

understanding what the market is doing, itu yang paling penting sih. Jadinya untuk mitos-mitos itu yah, semoga kita bukan jadi statistik lah ya.. Untuk saya sih pengertian *total environment*, itu akan jadi salah satu yang penting sih.”

(menit ke 46:20) Jawaban dari Cipta Ciputra Harun (generasi ketiga dan GM Ciputra Group) “Mungkin saya bisa tambahkan, menurut saya di generasi tiga yang paling berbahaya itu adalah *ego* masing-masing. Jadi kalau kita bisa di generasi tiga atau generasi empat atau generasi mana aja sih, asal kalau kita bisa mementingkan *shareholders value* diatas yang lainnya, menurut saya sih perusahaannya harusnya aman. Kan masalahnya itu kebanyakan generasi tiga atau generasi empat, mereka juga mau *influence nya*, mau *a kind of* jabatan gitu ya. Tapi kalau kita bisa mementingkan *shareholders value*, jadi otomatis saya jabatan apa aja juga oke, saya *influence* apa aja juga oke, asal *shareholders value* naik, asal kepentingan perusahaan diatas kepentingan pribadi, menurut saya *that particular company automatically* sudah *in a very-very good position*. Jadi menurut saya itu yang paling bahaya, *ego* diri sendiri.”

(menit ke 47:25) Jawaban dari Bapak Victor R. Hartono (generasi ketiga dan COO PT.Djarum & President Director Djarum Foundation) “Ini saya saya tambahin ya, jadi ehm ini *ego* segala bisa muncul karena macem-macem hal, nah saya pernah ikut kelas *next generation* gitu di Hongkong, dia bilang..*Chapter 1*, pembukaan gimana cara buat diterusin lebih dari gen 3 gitu kan, *Chapter 1*, istri satu aja katanya, istri satu aja, anak jangan banyak-banyak, kenapa itu *ego* itu kejadian, soalnya biasanya orang *Tionghoa* gitu, istrinya lima, ya jelas aja *ego* kejadian, (.itu bukan orang *Tionghoa* aja loh, orang islam juga mesti lebih dari satu itu..). Jadi apa..*Chapter 1* itu katanya kalau bisa..istrinya jangan banyak-banyak, anaknya jangan banyak-banyak, itu akan memperkecil kemungkinan perseteruan, memperkecilah kemungkinan. Soalnya kan namanya *ego*, ya benar kalau anaknya istri ini dan anaknya istri yang lain yah berantem gitu.”

(menit ke 48:40) dari HOST

“Kalau saudara kandung aja berkompetisi apalagi beda ibu ya, kompetisi nya makin kenceng ya. *Chapter 2 nya* apa pak Victor?”

(menit ke 48:45) Jawaban dari Bapak Victor R. Hartono (generasi ketiga dan COO PT.Djarum & President Director Djarum Foundation)

“*Chapter 2 nya* jangan boros, jadi..”

Host : Tapi dengan fasilitas yang ada, pasti kita *tented* untuk bisa boros untuk *spending*, mungkin Pak Victor bisa kasih tips?

VH : Tipsnya kalau untuk yang udah hartanya seratus juta keatas.. Seratus juta USD keatas, asal..Ya misalkan, itu katanya boleh *spending* dibawah tiga persen, dan tetap akan kaya terus sepanjang hidupnya, kalau udah seratus juta.. Contohnya.

Host : Kalau belum sampai?

VH : Kalau belum, sebaiknya diversifikasi pendapatan, jadi kalau mungkin kan kerja buat satu perusahaan, saya anjurin nabung, dan taruh di pendapatan yang berbeda dari gaji yang normal gitu, karena daripada dibuat foya-foya cepat-cepat gitu, mendingan punya *next egg* lain, mungkin di saham, di *fund*, mungkin di properti yang bisa dijual, disewakan gitu. Yah ini saya *a bit worry*, karena saya lihat di Indonesia kebanyakan yang terlalu cepat..dapat dikit kok udah *spending* banyak gitu..

Host : Oke, jadi kita menghemat berarti juga salah satu tipsnya

(menit ke 50:30) Jawaban dari Bapak Muhammad Lutfi (Menteri Perdagangan RI 2014). “ Yang satu benar, kita ga boleh ada *egonya*, yang kedua kita mesti hemat, karena kalau biasanya misalnya istri lebih dari satu itu, hemat itu pasti tidak. Tapi yang terpenting juga menurut saya, keputusan-keputusan yang penting, dan saya..kita ini, 2019 ini sampai 2024 sampai 2045 ini adalah masa-masa yang terpenting untuk Indonesia. Dan tahun ini adalah tahun politik, dan saya minta kepada adik-adik warga indonesia untuk memberikan pilihan yang benar, karena ini adalah bagian dari keputusan yang penting.[...] Kita tidak boleh punya *ego* karena kita berada di jaman kolaborasi, terima kasih”

A.3 Sumber Data Dokumentasi 3

Jenis Data	Video
Media	Radio Smart FM
Tanggal	11-12 November 2020



JANGKA WAKTU *LEGITIME PORTIE*

1. Berdasarkan Pasal 920 Kitab Undang-Undang Hukum Perdata (KUH Perdata)

“Terhadap segala pemberian atau penghibahan, baik antara yang masih hidup maupun dengan surat wasiat yang mengakibatkan menjadi kurangnya bagian mutlak dalam sesuatu warisan, bolehlah kelak dilakukan pengurangan, bilamana warisan itu jatuh meluap, akan tetapi hanyalah atas tuntutan para waris mutlak, dan ahli waris atau pengganti mereka...”

2. Para ahli waris diberikan hak untuk menuntut bagian mutlak atau disebut *legitime portie* dalam hal adanya pengurangan dari bagian mutlak yang seharusnya diterima.

3. Perihal daluwarsa dari tuntutan *legitime portie* diatur lebih lanjut dalam Pasal 929 KUH Perdata

“Para waris yang berkepentingan berhak melancarkan tuntutan mereka untuk pengurangan atau pengembalian, ... hak untuk memajukan tuntutan itu, bagaimanapun, akan gugur setelah waktu tiga tahun lamanya terhitung mulai hari si waris mutlak menerima warisan”

4. Berdasarkan pasal tersebut di atas, para ahli waris legitimaris berhak mengajukan tuntutan memenuhi *legitime portie* mereka melalui *inkorting*/pengurangan dari wasiat dan **jangka waktu daluwarsa tuntutan tersebut adalah 3 tahun** terhitung sejak ahli waris menerima warisan

WARISAN



Hal-hal mengenai warisan jarang dibicarakan karena menyangkut hal yang pribadi; mengenai harta benda seseorang termasuk mengatur siapa saja yang mendapat tersebut. Selain itu juga menyangkut hal yang sangat sensitif, yaitu harus adanya kematian.

Hal ini termasuk dalam Hukum Keluarga, di mana Hukum Keluarga berhubungan erat dengan pribadi seseorang, bukan tempat kejadian seperti halnya Hukum Perdata secara umum.

WARISAN

Dikarenakan sangat pribadi dan sensitif, maka harus ada advokat/lawyer yang dikenal akrab untuk bisa membicarakan tentang hal ini; jarang sekali orang bertanya kepada pihak lain yang kurang dikenal akrab dengannya, terlebih lagi orang Timur yang tidak banyak basa-basi dan kurang terbuka.

Orang-orang lebih mudah atau nyaman untuk bertanya maupun berkonsultasi mengenai hal-hal seperti utang piutang, kuorum RUPS, sertifikat tanah dan lain sebagainya.



This Photo by Unknown Author is licensed under CC BY-ND

Kebiasaan dari orang Timur/orang Tionghoa adalah menganggap kurang serius bahkan cenderung pandang enteng tentang masalah warisan ini. Bahkan menganggap membicarakan warisan adalah hal yang tabu karena bersangkutan dengan harta benda pribadi dan juga kematian, dengan pemikiran:

- Masih lama/belum waktunya untuk membahas warisan karena belum adanya kematian;
- Anak-anak atau suami/istri baik-baik saja, sedang akur;
- Merasa dirinya akan hidup sampai 100 tahun;
- Tidak memiliki kenalan advokat/notaris yang dikenal akrab, untuk membicarakan hal sensitif dan pribadi ini.

Padahal jika secara logika, semisalnya mobil saja diasuransikan meskipun tahu belum terjadi kecelakaan atau musibah, lalu kepailitan, perceraian, kebakaran, kesemuanya belum pasti terjadi. Akan tetapi lain halnya dengan kematian, di mana seseorang **pasti** akan mengalami kematian yang warisan adalah sesuatu yang **pasti** akan juga. Hanya perlu menunggu waktu terjadinya tetapi yang mengherankan adalah orang-orang tidak berfikir atau mengatur mengenai warisan ini.



Penyampaian informasi harus secara populer, maksudnya jangan terlalu ilmiah tetapi sebaiknya dilakukan secara tanya jawab, misalnya dalam sebuah sesi seminar dan sebagainya. Hal ini juga merupakan sebagian dari kewajiban advokat untuk bisa mensosialisasikan kepada masyarakat, karena bisa saja bagi advokat, hal/topik tersebut adalah sesuatu yang mudah dimengerti tetapi merupakan hal yang rumit/susah bagi masyarakat secara umum.

OBJEK HUKUM WARIS

Hukum waris berlaku bagi setiap WNI, **kecuali** bagi yang tunduk pada Hukum Islam atau Hukum Adat, selain dari itu berlakulah Hukum Waris Nasional yang berdasarkan pada KUH Perdata. Hukum Waris Nasional berlaku untuk:

- (1) WNI Golongan Eropa;
- (2) WNI Golongan Tionghoa (Timur Asing – Cina, Arab, India); dan
- (3) WNI Pribumi yang beragama Non-Islam (Katolik, Kristen, Buddha, Hindu) yang tidak mempunyai Hukum Adat.

CONTOH KASUS HUKUM WARIS

Kasus-kasus yang bisa dijadikan contoh pentingnya mengetahui mengenai Hukum Waris ini

PERJANJIAN KAWIN (PRE-NUPTIAL/PRENUP) ¹

- Suatu **perjanjian tertulis** yang dibuat dihadapan **Notaris**, antara kedua pihak yang akan melangsungkan perkawinan, di mana Perjanjian Kawin harus dibuat **sebelum melangsungkan perkawinan** karena harus dicatat dan disahkan oleh Pegawai Catatan Sipil pada saat perkawinan dilangsungkan. Perjanjian Kawin ini **berlaku** selama perkawinan berlangsung dan **tidak dapat diubah** oleh kedua belah pihak.
- Perjanjian Kawin dapat mengatur segala hal yang disepakati oleh para pihak yang akan melangsungkan perkawinan, termasuk mengenai **pemisahan harta, selama tidak melanggar batas-batas hukum, agama, dan kesusilaan.**



PERJANJIAN KAWIN (PRE NUPTIAL/PRENUP) ²

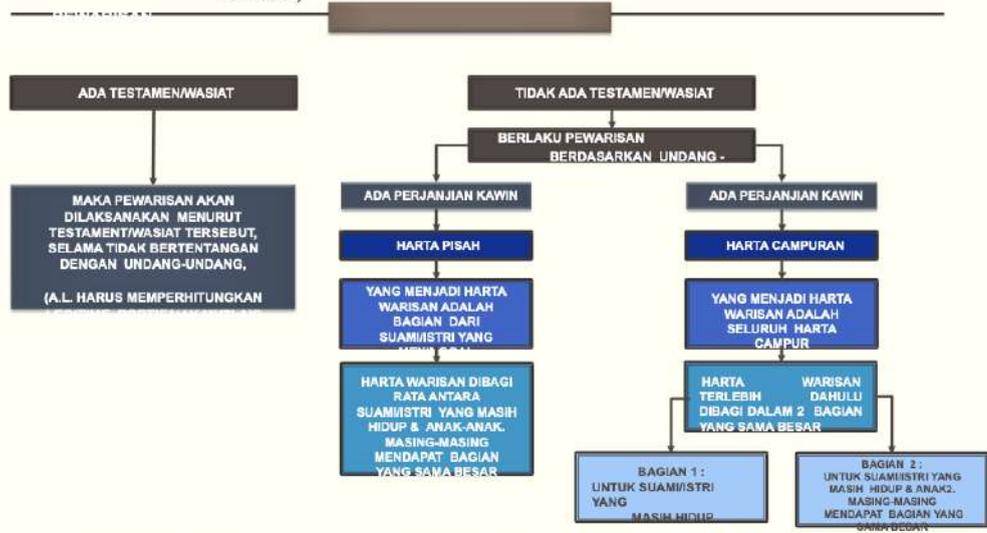


- Sehingga harus disadari secara benar kepentingan masing-masing pihak (calon suami dan calon istri) sebelum membuat Perjanjian Kawin itu. Perjanjian Kawin ini juga dibuat semata-mata adalah untuk **kepentingan keturunannya** kelak, bukan untuk kepentingan orang tua atau keluarga apalagi untuk kepentingan orang lain.
- Hukum Perdata Nasional kita (*Continental Law*) berbeda dengan Hukum Anglo Saxon / Anglo American (*Common Law*), khususnya mengenai Perjanjian Kawin / *Prenup*, Hukum Anglo Saxon memperbolehkan mengatur apa saja mengenai harta kekayaan suami istri. Wasiat/*Will* adalah final karena tidak ada *legitime portie* / hak mutlak para ahli waris.

Putusan **Mahkamah Konstitusi** tanggal **17 Februari 2012**, yang pada intinya memutuskan mengenai sahnya anak yang dilahirkan diluar perkawinan; apakah mendapat bagian / dapat menjadi ahli waris atau tidak. Anak Luar Kawin bisa diakui (dengan syarat-syarat tertentu), sedangkan Anak Zinah tidak bisa diakui.

Syarat-syarat tertentu agar Anak Luar Kawin bisa diakui adalah dengan adanya **pengakuan dari ayahnya**. Tanpa pengakuan dari ayah, Anak Luar Kawin hanya mempunyai hak mewaris dari pihak ibunya, terlebih lagi dengan adanya teknologi, Putusan MK tanggal 17 Februari 2012 ini dapat lebih mudah untuk dibuktikan untuk pengakuan dari ayah Anak Luar Kawin.

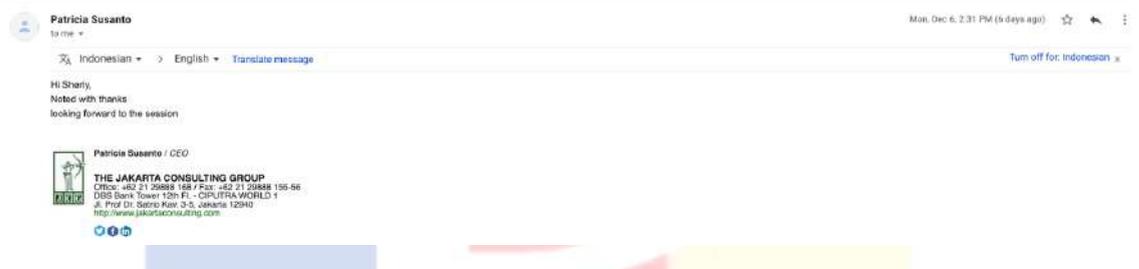
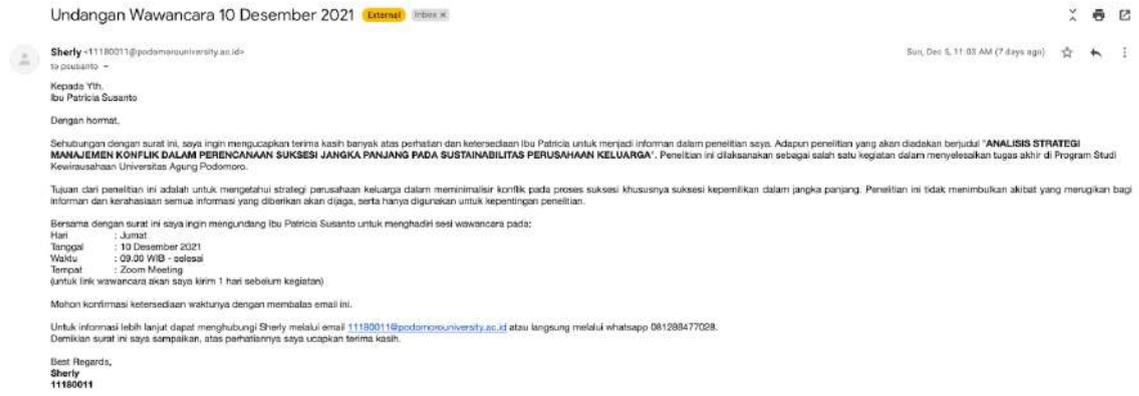
SKEMA WARIS MENURUT KITAB UNDANG-UNDANG HUKUM PERDATA (BERDASARKAN UNDANG-UNDANG ATAU WASIAT)



LAMPIRAN B

UNDANGAN WAWANCARA MENDALAM

Undangan Wawancara Mendalam Informan 1 (Ibu Patricia Susanto) melalui email



Undangan Wawancara Mendalam Informan 2 (Bapak Michael Sung) melalui Whatsapp

Kepada Yth.
Bapak Michael Sung

Dengan hormat,

Sehubungan dengan surat ini, saya ingin mengucapkan terima kasih banyak atas perhatian dan ketersediaan Bapak Michael untuk menjadi informan dalam penelitian saya. Adapun penelitian yang akan diadakan berjudul "**ANALISIS STRATEGI MANAJEMEN KONFLIK DALAM PERENCANAAN SUKSESI JANGKA PANJANG PADA SUSTAINABILITAS PERUSAHAAN KELUARGA**". Penelitian ini dilaksanakan sebagai salah satu kegiatan dalam menyelesaikan tugas akhir di Program Studi Kewirausahaan Universitas Agung Podomoro.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi perusahaan keluarga dalam meminimalisir konflik pada proses suksesi khususnya suksesi kepemilikan dalam jangka panjang. Penelitian ini tidak menimbulkan akibat yang merugikan bagi informan dan kerahasiaan semua informasi yang diberikan akan dijaga, serta hanya digunakan untuk kepentingan penelitian.

Bersama dengan surat ini saya ingin mengundang Bapak Michael Sung untuk menghadiri sesi wawancara pada:

Tanggal : 13-23 Desember 2021
Durasi : kurang lebih 1 jam
Tempat : Zoom Meeting

(untuk link wawancara akan saya kirim 1 hari sebelum kegiatan)

Berikut terlampir daftar pertanyaan wawancara tentang Manajemen Konflik dalam Perencanaan Suksesi Jangka Panjang pada PT Ever Shine Tex Tbk, dan PT. Prima Rajuli Sukses. Namun dikarenakan wawancara ini merupakan wawancara semi-terstruktur, maka pertanyaan tidak sepenuhnya berpatuh pada list pertanyaan yang ada, melainkan akan dikembangkan dari jawaban narasumber.

Untuk informasi lebih lanjut dapat menghubungi Sherly melalui email 11180011@podomorouniversity.ac.id atau langsung melalui whatsapp 081286477028. Demikian surat ini saya sampaikan, atas perhatiannya saya ucapkan terima kasih.

Salam Hormat,
Sherly // 11180011
Entrepreneurship
Podomoro University

LAMPIRAN C

TRANSKRIP WAWANCARA

C.1 Informan 1

Informan	Ibu Patricia Susanto	Pewawancara	Sherly
Asal	Indonesia	Media	Zoom dan Telepon
Jenis Kelamin	Perempuan	Tempat	Rumah
Pekerjaan	CEO Jakarta Consulting Group	Jam	09.00 WIB
Peran	Konsultan dan Mediator Perusahaan Keluarga	Tanggal	10 Desember 2021

(Menit ke 02:00)

- P : Definisi Perusahaan Keluarganya kamu itu seperti apa?
- S : Maksudnya untuk perusahaan yang pemegang sahamnya itu dari satu keluarga
- P : Pemegang sahamnya saja, berarti bukan operatornya ya
- S : Iya karena fokus untuk penelitian saya itu di suksesi kepemilikannya saja ibu, tidak di pemimpinannya
- P : Oke, hanya kepemilikan ya. Kepemilikan saham, berarti ini kita bicarannya sesudah meninggal atau, berarti belum meninggal ya ini orang tuanya.
- S : Iya ini perencanaan suksesinya yang dilakukan
- P : Oke, terus skala bisnisnya berapa besar yang kita bicarakan?
- S : Ini secara general si Ibu
- P : Oke, *go ahead*
- S : Kalau begitu boleh kita mulai ya ibu,
- P : Iya Silahkan.

(Menit ke 03:20)

S : Untuk pertanyaan pertamanya, kalau boleh tau kalau untuk perusahaan keluarga kalau misalnya mereka melakukan perencanaan suksesi khususnya untuk di Jakarta Consulting Group itu biasanya ketika skalanya sudah segimana ya bu? Misalnya sudah untuk perusahaan yang benar-benar sudah besar ada yang menengah bahkan yang kecil?

P : Sekali lagi kalau suksesi kepemilikan itu berbeda dengan suksesi kepemimpinan. Suksesi kepemimpinan itu menyangkut saham dan itu ada kaitannya dengan warisan. Jadinya mungkin itu adalah hak setiap anak, itu adalah hak. Siapapun dia, selama dia itu anaknya, itu adalah hak dia untuk mendapatkannya. Jadi biasanya orang tua kalau memang ada anaknya yang operator, itu biasanya memang operator itu mendapatkan porsi yang lebih besar dan tinggi dibandingkan yang tidak bekerja di perusahaan. Tetapi di lain itu, kalau misalnya perusahaan masih kecil, Kecil itu kita bicaranya berapa ya.. SME lah kita bilanganya. SME itu..

S : *Small Medium Enterprise*

P : Iya. Standard *Small Medium* kamu berapa ini, sherly?

S : Kalau misalnya menurut hukumnya kayaknya yang omsetnya sekitar dibawah 10 Miliar ya Ibu?

P : Itu UMKM, Kamu mesti google dulu, itu kalau saya ga salah itu *at least* 50M itu masih SME.

S : 50 ya Bu?

P : Iya jadinya mesti sizenya yang signifikan untuk yang diberantemin. Kalau sizenya signifikan biasanya itu baru kita mulai akan ada permasalahan. Kalau tidak signifikan, biasanya dibawah 30-an (Miliar) itu *no big deal*. Jadi mesti tunggu besar. Pada saat sudah besar, diatas ratusan, itu baru biasanya terjadi konflik. Jadi itu makanya saya tanya tadi kategorinya yang mana ini konfliknya, kalau untuk konflik biasa itu ya umumnya. Tapi kalau kita bicara konflik yang besar itu biasanya ratusan (Miliar) keatas. Kenapa itu menjadi konflik, karena biasanya *life*

repute dari anak-anak semuanya dan generasi berikutnya itu *depend* kepada perusahaan tersebut. Apa yang harus diperhatikan kepemilikan saham, hingga ke kepemilikan saham, yang menjadi *configuration* mereka mau bawa kemana perusahaan ini. Sejauh mana mereka bisa mengembangkan perusahaan ini, dan sejauh mana mereka, caranya mereka mengembangkan. Apakah itu melalui *partnership*, melalui *JV* (*Joint Venture*), melalui *organic group*, atau mereka mau *unorganic group*. Jadi hal-hal tersebut yang biasanya mereka menjadi permasalahan di *family business*.

S : Okai, kalau begitu biasanya di perencanaan suksesinya bakal direncanakan terlebih dahulu ya bu terkait masalah-masalah ini, atau bagaimana?

P : Kalau kami dari Jakarta Consulting Group selalu merencanakannya adalah dua hal: Kepemimpinan dan *Shareholding*. Tidak semua orang bisa menjadi pemimpin ya di perusahaan. Jadi masing-masing anggota keluarga harus tau perannya, apakah dia sebagai pemimpin ataukah dia sebagai *shareholder*. Itu kan jelas ya. Secara hukum sudah jelas, tetapi di ranah keluarga juga harus jelas. Ini yang biasanya menjadi konflik yang tadi itu. Dia yang memimpin dan yang pemimpin itu memiliki saham minoritas. Kita harus nentuin dulu ini konteksnya kalau nggak kita ngomongnya kemana-mana. Konteksnya apa ini, perusahaan yang di *research* sekarang apa ini sherly?

S : Aku karena dari dosennya itu minta lebih meluas gitukan, jadinya itu perusahaannya itu ga cuma satu si Ibu, untuk sekarang ini narasumbernya udah ada yang dari dua perusahaan gitu. Yang satunya dia sudah terbuka, tapi yang satunya lagi masih tertutup *family business* sendiri.

P : Kalau sudah terbuka itu berapa keluarga? Karena itu akan mempengaruhi untuk *family dynamic*nya. Lalu berapa keluarga, apakah mereka sudah ada yang menjadi penduduk luar negeri, jadi pihak asing, itu semua menjadi pengaruh di sukseki kepemilikan saham. Begitu kan, apalagi nanti kalau sama orang bule-lah, nanti cucunya jadi *American*.

Itu semua pengaruh di kepemilikan saham, tidak pengaruh di kepemimpinan tapi pengaruh di kepemilikan saham. Kalau yang kita anggap ini semua orang Indonesia jadi kita *take out the legal risk*, itu biasanya tergantung jenjang umurnya. Perusahaan yang tertutup itu *chinese company*, atau *its a national company*?

S : *Chinese*

P : Nah kalau *chinese* itu kalau yang kotong banget ya yang jaman dulu biasanya yang laki dapetnya lebih banyak, cewe dapetnya lebih sedikit, apalagi kalau yang laki terus umurnya yang pertama dan yang terakhir jaraknya jauh gitu kan. Itu otomatis biasanya yang laki dapetnya lebih banyak. Hal-hal seperti itu masih terjadi. Jadi ini banyak sekali yang saham itu terkait dengan hubungan keluarga itu sendiri, dan juga ada juga yang bilang waktu itu dia sudah dikasih terlebih dahulu, untuk *invest* di bisnisnya sendiri, jadi tidak ada disitu juga. Nah makanya ini saya tanya konteksnya itu seperti apa, kalau nggak akan kemana-mana ini kita ngomongnya karena aspeknya itu banyak sekali kalau di *family business* itu.

S : Iya kalau begitu kita ini masih perusahaan di Indonesia si Bu, yang masih kayak mereka masih WNI semua dan jadi kemarin itu saya setelah diskusikan dengan dosen pembimbing saya, jadi itu kita tentukan untuk perencanaan suksesnya itu yang secara jangka panjang Bu, jadi bukan untuk satu generasi tapi untuk beberapa generasi kedepan. Karena dari hasil dokumentasi saya kemarin itu, saya menemukan ada satu perusahaan dia melakukan perencanaannya untuk beberapa generasi kan. Jadi misalnya contohnya dia merencanakan misalnya jadi biar sahamnya masih dipegang dominan oleh satu pihak gitu, dia memisahkan misalnya dengan menggantikan saham, misalnya kan dia ada tiga penerus kan Bu, ada tiga anak dia, dua laki-laki dan satu perempuan. Jadi dia memisahkan saham perusahaannya gitu loh, Jadi misalkan anak laki-laki yang pertama yang memegang sahamnya, nah untuk anak yang lainnya digantikan sahamnya dengan harta yang lain tetapi yang senilai. Begitu bu.

- P : Kalau begitu berarti kepemilikannya hanya kepada satu orang, tidak ke anggota keluarga lain?
- S : Iya. Kalau menurut ibu patricia kalau seperti itu sebenarnya bisa dimasukkan ke dalam perencanaan suksesi atau tidak ya ibu, misalnya kayak sebuah solusinya untuk menghindari konflik.
- P : Bisa, bisa banget. Makanya itu kita melihat menghindari konflik itu dilihat *family dynamics*nya. Anaknya rukun apa nga, kan kalau anaknya ga rukun, bisnisnya ga terlalu besar. Oke bisa dengan cara yang tadi. Ya perusahaan dikasih ke satu anak, yang lain dikasih rumah, aset lainnya. Kalau perusahaannya rukun, kita bilang ya perusahaannya mesti rukun ya terus perusahaannya sudah cukup besar. Aset yang besar adalah saham. Berarti tidak cukuplah segala macam aset, rumah dan yang lain-lain ga akan cukup untuk menggantikan porsi saham. Berartikan tidak bisa. Nah berarti *size* bisnisnya juga sangat mempengaruhi, gitu kan. Nah apalagi berikutnya lagi kalau dia sudah Tbk., kalau Tbk. Berapa lagi itu omsetnya mungkin sudah T (triliun) misalnya 1-2T (triliun). Mau aset sebanyak apapun ya gabisalah, karena itu adalah bisnisnya disitu. Dan, *future incomenya* didapatkan dari bisnis. Nah hanya bisa dibagikan dalam bentuk *share* lah. Apakah dia ikut *voting share*, apakah dia cuma apa namanya *share d (dividend)* gitu kan, nah itu bisa dilakukan disana biar ga berantem. Tapi itu kalau anaknya nurut-nurut semua ya. Ya kalau perusahaannya anaknya pinter-pinter, mereka juga mau merebutkan kepemimpinannya, itu baru mereka konflik disitu. Kalau anaknya nurut, diem aja, itu sih ga masalah. Tapi biasanya kalau *family dynamics*nya dimana mereka semuanya diajarkan untuk mandiri, untuk independen, itu akan menjadi permasalahan waktu perusahaannya juga besar dan kita tidak bisa menutupi yang tadi itu tidak bisa di *track out* dengan aset-aset yang lain. Jadi kalau *family business* dibuat *generic*, itu sangatlah sulit. Menangani sudah berapa *family business* di Indonesia, *i don't know*, mungkin sudah menangani sekitar 40-50 *family business* di Indonesia. Tidak ada satupun yang semua sama. Ga ada kita bisa buat *family governancenya* sama gitu ya. Biarapun semua orang sama kita bu, *my*

family kita normal lah semua normal. Tetapi *at the end of the day, everything is so unique*. Mereka ada *family dynamics* ini yang menjadi kuncinya. Apakah mereka ada konflik atau tidak, dan itu biasanya orang tua yang tau. Nah tinggal orang tua ini membagikan hal-hal ini lalu dikaitkan dengan *family dynamics* untuk penyelesaian konflik.

(--KONEKSI TERPUTUS sampai menit ke 16:20--)

S : Oke, kalau begitu kita lanjut ke pertanyaan berikutnya ya bu. Kalau misalnya untuk idealnya kita melakukan suksesi kepemilikan sama kepemimpinan secara bersamaan atau dilakukan secara terpisah.

P : Harusnya terpisah, kepemimpinan sebelum, baru kepemilikan setelah kepemimpinan untuk mempersiapkan *owner* dari perusahaan. Itu biasanya yang dilakukan kepemimpinan dalam waktu 5 tahun sampai kalau mereka sudah oke. Sementara kalau kepemilikannya setelah itu.

S : Kalau begitu untuk kepemilikannya bagusnya ketika *foundernya* atau pemegang sahamnya itu masih ada, atau kayak yang tadi ibu sebutkan dalam wasiat? Karena kayaknya kalau misalnya dalam wasiat itu lebih beresiko untuk konfliknya bisa lebih tinggi ya.

P : Sebenarnya masih ada faktor-faktor lain yang bisa, karena mereka pada saat mereka sebelum pembuatan wasiat kepemilikan sahamnya pasti berapa persen, ga mungkin 100 persen diberikan kepada anak mereka, mungkin sebagian sekitar 60-70% lah. Lalu setelah beliau tidak ada baru itu dimasukkan kedalam wasiat.

S : Ooo, jadi bisa dilakukan sebagian dulu ketika *foundernya* masih ada baru dilanjutkan ketika ia sudah meninggal?

P : Betul, sebelum meninggal dibagikan setelah meninggal baru dimasukkan kepada wasiatnya. Harus direncanakan biar tau anytime, tapi harus hati-hati ya kalau langsung ditransfer bisa saja diatur lagi.

(menit ke 20.00)

P : dosen pembimbingnya siapa ini Sherly?

S : Oh saya ada dua ibu, yang pertama itu Pak Wisnu, dia Kaprodi Entre di Podomoro, terus satu lagi Madam Edvi Gracia.

(menit ke 20.34)

S : Sorry ibu berarti tadi direncanakan ketika foundernya masih ada, baru dilanjutkan dalam wasiatnya ya?

P : iya

S : Terus kalau misalnya ketika suatu saat nanti kan ketika foundernya sudah tidak ada, dan perencanaan suksesi yang sudah dilakukan sekarang itu tidak mau ditaati oleh penerus-penerusnya. Nah kalau untuk kondisi seperti itu bagaimana implementasinya ya Bu?

P : Bagaimana implementasi?

S : Iya bu, jadi kan misalnya sekarang perusahaannya sudah melakukan perencanaan suksesi untuk jangka panjang gitu kan, kayak beberapa generasi gitu sudah dilakukan perencanaannya dari sekarang. Tapi sampai di waktu itu, kayak generasi-generasi berikutnya tidak mau menaati apa yang sudah direncanakan sebelumnya. Nah kalau untuk kondisi seperti itu bagaimana solusinya ya bu? Bagaimana kita bisa memastikan kalau mereka akan mentaatinya.

P : Pertanyaannya setelah kita meninggal atau sebelum meninggal ini?

S : Setelah, jadi ini maksudnya pada generasi ini, *foundernya* sudah melakukan perencanaan suksesi misalnya dia merencanakan bagaimana kriteria-kriteria untuk penerusnya, terus bagaimana pembagiannya, kan dia sudah rencanakan dari awal untuk generasi-generasi selanjutnya. Tetapi, mungkin ketika setelah satu atau dua generasi itu penerusnya tidak mau mengikuti apa yang sudah direncanakan.

P : Di Indonesia tidak berlaku hukum, kalau kayak di Singapore dan negara lain di luar itu bisa pasti karena ada hukumnya itu bisa. Tapi kalau kita karena memang tidak ada hukumnya, jadi apa namanya ga bisa di diatur. Kalaupun sudah jelas wasiatnya seperti apa sampai pemiliknya sudah meninggal, tetap saja terjadi *dispute* karena di Indonesia tidak ada hukumnya. Contohnya kayak trust. Jadinya kalau kamu, *you do research in other countries*, pasti *foreign company* ada.

Indonesia tidak, mengapa buat perusahaannya jadi DMA karena harus ada yang diuji.

S : Oo berarti di Indonesia belum ada peraturan terkait *family business* begini ya Bu? Kayak perencanaan suksesinya belum ada peraturannya ya?

P : Belum, kita menggunakannya sebagai musyawarah kompak, di-paraf-in begitu saja. Tidak ada yang bisa mengatur secara detail seperti itu, aset yang ada juga begitu.

S : Oke berarti intinya masih secara internal dalam keluarga ya bu, kalau misalnya perencanaan suksesi itu biasanya ketika sudah sepakat bakal ada tandatangan dari setiap anggota keluarganya kan ya bu?

P : Itu tidak ada hukumnya.

S : Oke untuk selanjutnya, kalau misalnya perencanaan suksesi itu idealnya bisa berlaku untuk berapa lama ya bu, misalnya kayak berapa lama periodenya kita sudah harus *update* lagi perencanaan itu.

P : Waktunya lima tahun harus di update.

S : Oke, nah kalau misalnya suatu saat nanti perusahaannya merubah model tata kelolanya itu perencanaan suksesi yang dilakukan harus diubah secara total atau hanya *diupdate* aja bu? Misalnya kan dia awalnya kayak *family owned- family managed* terus ketika suatu saat nanti dia hanya mau *family owned* tapi yang *manage* itu jadi profesional, itukan pasti berubah donk konteks perencanaannya. Nah kalau begitu tuh *diupdate* aja atau bagaimana ya bu?

P : Selalu *diupdate* diatas lima tahun jadi sesuai dengan prinsip kontekstualnya juga ya.

(sampai menit ke 29.00 beralih menjadi telepon karena gangguan sinyal)

S : Kalau misalnya perusahaan keluarga suatu saat nanti merubah model tata kelolanya itu perencanaan suksesi itu sebaiknya di update saja atau mungkin dibuat ulang dari awal gitu loh bu?

P : *Update* aja cukup

- S : Kemudian untuk kalau misalnya untuk konflik pada suksesi kepemimpinan dan kepemilikan itu manajemen konfliknya apa yang menjadi perbedaan utamanya ya bu antara kedua itu?
- P : Kalau kepemilikan akan lebih banyak atau lebih sedikit ya karena itu kan lebih ke jumlahnya. Tapi kalo pengelolaan itu biasanya akan lebih tercondong kepada *power* dan lebih ke operasional itu lebih kompleks lagi.
- S : Nah kemudian kalau misalnya untuk menghindari konflik karena perpecahan kekuasaan, itu ada tidak perencanaan suksesi yang bisa dilakukan. Maksudnya perpecahan kekuasaan ini misalnya ketika pada generasi ketiga atau keempat itu pemegang sahamnya itu bukan cuma untuk satu dua orang saja, tapi mungkin dari generasi cucu-cucunya sudah kayak puluhan atau mungkin belasan orang, begitu bu.
- P : *Again*, tergantung lagi mau dibawa kemana perusahaan ini, mau di keluar bisa, kita bisa selalu IPO untuk mengatakan oke, ambil *market value*, ambil pasar yang menentukan. Itu juga bisa.
- S : Kalau misalnya dia tetap mau di *own* sendiri. Misalnya dia tidak memilih untuk di Tbk. tetapi dia tetap mau seluruh perusahaannya tetap milik keluarga sendiri aja, kalau seperti itu bagaimana solusinya ya sebenarnya.
- P : Nga bisa sebenarnya, *again* kita ga punya hukumnya. Jadi kita yang *set* tetapi nanti cucunya mau melanggar *nothing that we can do* gituloh. Jadi kalau di Amerika, di Eropa itu kan ada yang namanya (*Family*) *Trust* itu kan bisa dititip seperti itu dan itu *impossible by law*. Kalau di Indonesia itu nga ada, itu sih salah satu permasalahannya. Kita tidak bisa mengatur apa yang akan dilakukan oleh cucu kita. Kita bilang sekarang, ga boleh dijual misalnya, tapi kalau cucu kita mau jual mau diapain, mau gimana *you're not here anymore*.
- S : Iya benar.
- P : Boleh sih didatengin, dihantui gitukan tapi mestinya *that's all you can do*.

- S : Berarti kalau diluar gitu hukum yang mengaturnya itu hukum apa ya bu?
- P : Ada bermacam-macam, bisa dimasukin ke *trust* itu yang paling umum.
- S : *Family Trust* ya?
- P : Iya, atau kita masukin apa itu namanya, *Family Office*, segala macam, itu banyak kalau diluar itu tergantung skala bisnisnya juga. Tetapi itu masih bervariasi lah, lebih bervariasi daripada yang di Indonesia. Indonesia belum mengenal hukum yang seperti itu.
- S : Oke, nah kemudian itu jadi dari hasil pengumpulan data dokumentasi saya sebelumnya itu ada perusahaan yang dia memasukkan dalam perencanaan suksesinya misalnya kriteria untuk para calon penerus kepemilikan perusahaannya itu misalnya kayak dia harus anak yang sah dari pernikahan secara hukum.
- P : Oh iya pasti.
- S : Iya, ataupun dia secara *bloodline*, jadi misalnya menantunya itu dia boleh bekerja di dalam perusahaan, tetapi dia dilarang untuk memegang saham perusahaan. Nah kalau menurut Ibu hal tersebut itu bagaimana diimplementasikannya ya bu? Dimasukkan secara tertulis kah atau bagaimana?
- P : Memang tertulis ditandatangani itu bisa.
- S : Nah kalau misalnya untuk peraturan sejenis itu tuh menurut Ibu sebenarnya efektif nggak sih untuk mengurangi konflik dalam perusahaan itu dengan adanya peraturan seperti itu.
- P : Asal disampaikan dengan benar, akan efektif. Jadi waktu proses pembuatannya, proses kenapa kita ga mau ada menantu masuk, itu harus disampaikan dengan jelas. Itu akan lebih efektif, harus ada komunikasinya juga ya.
- S : Iya, jadi komunikasi itu juga penting ya sebenarnya. Nah dari seminar yang sebelumnya saya tonton itu, dari Ibu Patricia pernah mengatakan bahwa sebenarnya kalau kayak *Family Governance* itu kayak penting tidak penting. Nah tapi sebenarnya kalau menurut ibu, dari *Family*

Governance itu sebenarnya seberapa efektifnya dia dalam menangani konflik-konflik dari Perusahaan Keluarga Ibu?

P : Akan *reduce* konflik. Kalau dari kita dengan *client-client* kami itu kita *reduce* konflik dan mereka lebih fokus kepada bisnisnya. Tidak kepada hal-hal yang.. ini kan hal-hal kecil tapi mengganggu ya.

S : Iya

P : Iya jadi begitu, fokusnya yang dialihkan, jadi karena sudah didiskusikan, jadinya mereka akan mengalih fokusnya ke bisnis bukan lagi ke konflik keluarga atau masalah isu-isu keluarga.

S : Okeh, kalau misalnya dari *family governance* itu biasanya siapa yang mengurus ya ibu? Kayak misalnya dari dalam anggota keluarganya itu ada orang yang untuk menanganinya gitu ya?

P : Ada, pasti ada.

S : Berarti khusus ditujukan untuk *family governance*?

P : Yes. Itu biasanya siapa yang dituangkan, dan kemudian dia juga lebih diterima oleh semua anggota keluarga.

S : Berarti mungkin dia dari *voting* keluarga kemudian memilih orang itu untuk menangani masalah-masalahnya ya bu?

P : Iya

S : Kemudian juga ada juga dari Jakarta Consulting Group yang mengatakan kalau misalnya mediasi terbaik untuk konflik dalam perusahaan keluarga itu kompromi dan kolaborasi, nah kalau yang dimaksud dalam kompromi ini itu yang seperti apa ya bu?

P : Maksudnya? Kompromi ya kita ketemu, ditengah-tengah, mungkin ga terima disepakati, *but everybody will get something out of it*. Gitu, it's *simple to understand*. Gimana ya, konteksnya itu mesti ada, *when you're talking about family business, it's not..* itu ga bisa dipukul rata. Jadi kalau kita ngomong terkait kompromi, itu mesti ada kasusnya apa dulu. *Maybe we win in* saham, dapat pembagian besar, tapi nanti waktu warisan yang lain mereka dapat lebih besar, itu yang paling mudah kan. Terus mungkin juga kita mau di pengelolaan usahanya, kita mungkin tidak mau yang *rapid expansion next five years*, kita mau *continental changes* dulu.

Nanti the *next five years nya* baru kita ngomongin *rapid changes*. Jadinya komprominya harus ada solusinya. Bukan kompromi yang ya udah deh, itu bukan kompromi gitu. Jadinya harus tau ini kita mau kemana.

S : Berarti itu kayak itu *diupdate* setiap lima tahun ya bu, berarti kayak setiap lima tahun kita kayak memiliki tujuannya dulu baru didiskusikan bersama, seperti itu ya bu?

P : Iya seperti itu.

S : Kalau untuk kolaborasinya bagaimana ya bu? Yang dimaksud dengan kolaborasi kalau dalam konteks ini.

P : Itu biasanya lebih di pekerjaan.

S : Ooo lebih ke arah manajemennya ya bu?

P : *Yes*.

S : Oke, nah kalau misalnya dari Ibu Patricia sendiri itu, menurut ibu, apa yang menjadi kunci sukses dalam suksesi kepemilikan dalam perusahaan keluarga, gitu bu?

P : Kebersamaan dan juga komunikasi anggota keluarga gitu. Anggota keluarga harus mau komunikasi. Tanpa komunikasi itu percuma, kita buang-buang waktu aja. Jadi bener-bener kita harus tau ini apa yang mau kita diskusikan, bagaimana cara komunikasi yang baik kan. Gitu dia. Baru kita bisa lanjut.

S : Kalau bicara tentang komunikasi itu, biasanya kan ada yang namanya *family meeting*. Nah kalau misalnya *family meeting* itu dilakukan kayak setiap periode, misalnya setiap satu minggu atau satu bulan, atau bagaimana ya bu? Ada waktu tetapnya kah?

P : Tergantung keluarganya. Tergantung seberapa sering. Kalau keluarganya sudah ketemu seminggu sekali ya ga usah sering-sering. Kalau keluarganya memang jarang ketemu, ya ayo kita lebih sering gitu.

S : Nah kalau misalnya peran JCG kalau dia sebagai mediator dalam konflik perusahaan keluarga itu, mungkin penanganan masalahnya itu seperti apa ya bu? Masalah-masalah yang sering dihadapi?

- P : Ya suksesi sering dihadapi, saham juga kita sering hadapi. Tapi yang paling sering sih kita konflik nilai, masalah ketidaksepahaman akan pengembangan bisnis, begitu sih yang paling sering kita hadapi.
- S : Oke, nah kalau misalnya dalam permasalahan kayak konflik suksesi itu, perannya JCG dalam konfliknya itu seperti apa ya bu? Kayak misalnya jadi perantara komunikasi kah, atau seperti apa?
- P : Kita melakukan mediasi.
- S : Mediasinya itu berarti melakukan tatap muka tiga pihak gitu ya bu, dari yang berkonflik. Kalau misalnya untuk proses penyelesaiannya itu kayak rata-rata butuh waktu berapa lama ya bu? Misalnya panjang atau misalnya sebentar saja bisa selesai ya bu?
- P : Tergantung lagi kayak tadi, kembali lagi ke *family dynamics*-nya. Kalau yang mereka yang akur-akur cepet, kalau yang salah paham juga cepet, tapi kalau misalnya mereka sudah sangat kronis yang akan sangat lama.
- S : Kalau misalnya yang akur-akur gitu juga bisa sampai kayak mencari mediator gitu ya bu?
- P : Bisa. Tadinya akur, tapi karena sudah ada kesalahpahaman yang terlalu panjang ya jadinya dia tidak akur lagi, bisa seperti itu.
- S : Ooo okei, kayaknya ini udah pertanyaan terakhir ibu. Kalau misalnya dari ibu patricia sendiri, bagaimana saran yang bisa diberikan kepada para praktisi dalam perusahaan keluarga terkait manajemen untuk menghadapi konflik ketika dia dalam proses suksesi kepemilikannya, kayak saran yang bisa diberikan?
- P : Sejak anaknya kecil aja sudah bisa diberikan bahwa ini adalah milik bersama. Jadi mesti *it picks a lot of processes, so you have to plan it, and you have to instill in your family that this is your family business. Like you get your income, life reput, contribution to this community, it's from this company. So what you do to this company matters. Begitu kan. So your impacts to this company matters, it's not about the money. The most of the family business that we handle its not, it's never about the money. Mungkin 10% is about the money, but the rest is about their emotional attachment, about how to contribute to this society nowadays, mostly ke*

situ. Jadinya *you have to instill that in to the family business juga besides to the family.*

S : Iya berarti ini penting juga ya bu edukasi sejak kecilnya untuk ditanamkan?

P : *Yes.*

S : Berarti sekian pertanyaan dari saya, dari Ibu Patricia ada yang ingin ditambahkan lagi?

P : Sudah, terima kasih.

S : Terima kasih banyak ya Ibu Patricia untuk waktunya.

P : Sama-sama, *good luck* ya!

S : Iya, *thank you* Ibu.

C.2 Informan 2

Informan	Bapak Michael Sung	Pewawancara	Sherly
Asal	Indonesia	Media	Zoom
Jenis Kelamin	Laki-Laki	Tempat	Rumah
Pekerjaan	President Director PT Ever Shine Tex, Tbk.	Jam	13.00 WIB
Peran dalam Suksesi	Penerima Suksesi (generasi ketiga)	Tanggal	15 Desember 2021

(Menit ke 00:20)

S : Yang pertama itu terkait kondisi kepemilikan untuk perusahaan bapak sekarang itu seperti apa ya? Kayak misalnya pemegang saham dari keluarganya itu satu keluarga kah, atau sudah lebih dari keluarga bapak aja?

M : *So*, jadi sebenarnya *history*-nya kita itu *actually* di..pas tahun 2015 *actually* udah ke generasi ke-3. Nah pas 2015 itu *basically my family bought out our uncle and his family.* Nah *basically right now*, jadi kita jadi *major shareholder in the whole company.. one family, there used to*

be two families, my uncle sama anak-anaknya, sekarang only one family. In the market we own close to around 80-ish percent of the market cap of our company gitu. Jadi itu emang awal-awalnya dua keluarga, adik-kakak lah intinya Bapak saya sama adiknya dia, dua keluarga, terus di 2015 kita.. Dia, *they want to split and they leave the company, then we bought over all their shares* gitu.

S : Ohh, jadi sahamnya dipindahkan ke keluarga bapak semua gitu ya.

M : Betul, betul.

S : Baik, terus kalau kemudian untuk di keluarga bapak.. sekarang kan di keluarga Bapak Michael sendiri kan, terus kan kemarin saya lihat di *website* perusahaannya itu berarti Pak Michael ada saudaranya juga ya berarti Pak Peter kan ya?

M : Betul, betul.

S : Nah kalau untuk Pak Michael dan Pak Peter sendiri itu untuk perencanaan kedepannya seperti apa ya pak? Mmm bakal dibagi berdua kah atau seperti paman bapak dan ayah bapak seperti itu?

M : *So, basically* sebenarnya strukturnya *our shareholding family* kita sekarang ini sebenarnya ada empat.. lima *actually*, tapi kan *b holdingnya* sendiri itu ada.. berlima lah, orang tua dua, sama *i actually have another sibling*, satu cici (kakak perempuan) lagi. Nah kita bertiga pun juga aktif di perusahaannya meskipun jabatan *my sister* itu bukan direktur, karena kan *me and my brother director, my sister is not*. Cuma kepemilikan sahamnya kita bertiga rata. *So, the five*, bisa dibilang sih *my mom and dad is still the majority*, baru yang sisanya dibagi tiga ke kita gitu.. dibagi rata lah, kita bertiga rata sebenarnya.

S : Okeh, berarti kalau begini suksesi kepemilikannya sebenarnya sudah terlaksana sebagian dulu ya pak?

M : Udah sebagian.. Nah untuk perencanaan yang *whole with the majority shareholders once* orang tuanya *retire* dan lain-lain itu masih belum sampai sana.

S : Ooo berarti belum dibicarakan ya untuk saat ini?

- M : Belom, tapi intinya sih yang pasti sudah ada *hint-hintnya* ya, *like either me or my brother* yang *majority*.
- S : Oke, berarti sudah pasti ada satu orang yang *majority* untuk dia memegang saham perusahaan secara mayoritas gitu kan ya pak?
- M : Betul, soalnya saat ini pun untuk strukturnya sendiri, dan udah ciri-cirinya juga *basically it's* untuk siapa *takeover empresnya* juga *either* antara kita berdua dulu gitu loh. Cuma *probably* kemungkinan besar ya pasti dari segi jabatan dulu, untuk *shareholding nya* nanti.
- S : Berarti mulai dari manajemennya dulu kan ya pak.
- M : Betul, betul.
- S : Nah kemudian untuk perencanaan suksesinya itu berarti seperti apa ya pak dibuatnya, misalnya sudah tertulis kah atau dia masih kayak cuma dalam komunikasi antar keluarga aja?
- M : Jujur aja dari dulu pengen bikin *family constitution* ga bikin-bikin. Jadi antara keluarga aja.
- S : Ooo, kalau gitu kenapa ga dibikin pak kalau misalnya udah ada perencanaannya tapi masih belum dilaksanakan gitu?
- M : Soalnya.. Mm.. bisa dibilang sih *even though we're listed*, tapi *we're a very family..simple and family business* lah, intinya gitu kan. Karena kan secara umum *managemennya* cuma begitu juga, dan *it just within the three of us*. Nah *in between of the three of us* pun anak-anak kita masih kecil-kecil banget. Jadi kayak *my older sister* anaknya udah gedean tapi juga masih *no plan to join the family business*, kalau *me and my brother* anak-anaknya masih ya belum juga SD gitu kan. Jadi *we still have time to plan forward* lah.
- S : Iya masih panjang ya pak berarti.
- M : Betul, jadi intinya *the priority* sekarang ini adalah *between* antara *the founder* sama penerusnya dulu nih gitu.
- S : Berarti masih fokusnya untuk di generasi ketiga kan pak untuk saat ini.
- M : *Yes*, jadi sebenarnya awalnya generasi ketiga, sekarang kalau... *so basically* kan awalnya sudah *third generation*, sekarang udah balik lagi

ke *second generation*. Jadi kita kan dianggapnya generasi kedua sekarang, karena kan *ownernya* adalah generasi pertama.

S : Oo iya berarti kan sekarang untuk orang tuanya dihitung di generasi pertama lagi ya untuk saat ini.

M : Iya. Betul betul betul.

S : Nah kalau untuk kondisinya kan keluarga bapak itu kan berarti perusahaan itu yang *Ever Shine Tex* itu kan dia sudah *go public*, tapi ada satu anak perusahaan lagi ya pak yang Prima Rajuli Sukses, nah kalau itu untuk suksesnya dilakukan bersamaan atau hanya yang *the main company* aja terus nanti anak perusahaannya ikut *the main company* gitu pak?

M : Mmm, sebenarnya jabatan kita rangkap sih, so *basically the directors in Ever Shine Tex* itu menjadi direktur juga di Prima Rajuli Sukses, cuma jujur aja *this is the fun part* ya. Untuk punya dua perusahaan, bisa aja nih kayak gini, *like* waktu itu *i mention to my brother*, yaudah gua jadi PresDir di atas, lu jadi PresDir dibawahnya, sama aja kan, dua-duanya PresDir haha, bisa aja kan, karena *function* perusahaannya sedikit berbeda. Jadi memang *Ever Shine Tex* sendiri sekarang *is functioning as a trading company*, kalau Prima Rajuli Sukses sebagai produsennya gitu loh.

S : Ooo, karena sebelumnya dari pengumpulan dokumentasi saya itu ada perusahaan yang mirip sama perusahaan bapak juga sih pak, jadi keluarga mereka itu ada tiga kakak beradik juga. Orang tuanya itu untuk bisa dia membagi perusahaannya secara adil, dia sampai melakukan mm.. Jadi dia membangun anak-anak perusahaan dibawah perusahaannya gitu loh, jadi itukan dia punya tiga anak, terus dia membangun tiga anak perusahaan. Nah jadi untuk perencanaannya itu kedepannya mungkin ketika udah generasi-generasi kedepannya, ketika penerusnya udah banyak kan, jadi dia akan membagi perusahaan itu secara mandiri, karena sekarang itu kan dia masih sebagai anak perusahaan dari si perusahaan yang grup besarnya itu. Nah kalau dari

perusahaan bapak ada perencanaan seperti itu atau tidak terhadap anak perusahaannya?

M : Untuk anak perusahaan sih sebenarnya nga, karena kita udah *streamline*, dulu kita ada PT-PT lainnya kita udah tutup-tutup-in, digabungin semua disini gitu, Jadi untuk anak perusahaan sebenarnya nga, cuma dari segi *in the eventually each of us*, ya kita ada itunya sendiri lah, *we try to do our own empire nya* juga yang besar, gitu.

S : Berarti untuk titik fokusnya masih pada *the main company* gitu ya.

M : *The main company*. Betul betul betul.

S : Nah kalau untuk yang, berarti kan seperti yang tadi Pak Michael katakan, kalau misalnya suksesi kepemilikannya itu kan sudah dilaksanakan sebagian, nah untuk sisanya itu berencananya itu mungkin dilaksanakan ketika orang tuanya masih ada kah, atau sampai kayak mungkin dimasukkan di dalam wasiat secara tertulis atau bagaimana pak?

M : Sebenarnya, mm *basically it's out of the record* semua gitu ya, karena kan belum ada tertulis semua. Jadi emang *between discussion* aja, karena *right now it's more on* bagaimana *within five years* ada *change of management*, maksudnya kan karena masa direksinya itu juga ada batas waktunya kan, *change of management*, dan rencana *my father nya* ini nih, karena kan *the key person* di perusahaan masih bapak saya, jadi apakah dia dimutasikan atau bagaimana, sekalian nanti untuk *shareholdingnya* itu ikut apa nanti dibagi lagi gitu loh. Itu masih *nothing written* ya.. *It's nothing written but by..*itu aja *by* lisan sih. Jadi bapak ceritanya oh iya kayak gini kira-kira, kayak gini.. kayak gini.. *But it's nothing concrete until* pas mau dijalankan.

S : Okai berarti masih dalam diskusi keluarga gitu ya pak? Sebenarnya ada dikomunikasikan gitu kan antar keluarga.

M : Iya,iya tapi masih *nothing written* gitu loh.

S : Nah tadi itu pak Michael menyebutkan bahwa pemegang sahamnya itu berarti ada papa dan mama ya pak?

M : Iya

- S : Nah sebelumnya itu ada beberapa perusahaan yang mereka menetapkan peraturan untuk menghindari konflik, jadi misalnya dia melarang kayak menantu itu untuk memegang saham perusahaan. Jadi dia *pure* dari *bloodline* aja, jadi kalau di perusahaan bapak berarti tidak ada peraturan seperti itu ya?
- M : Ada, *so basically the truth nya* gini Sherly, Mmm sebenarnya *if we look at the history* jadi sebenarnya *Pres.Comm* sekarang itu itu mama saya. Presiden Komisarisnya itu mamanya saya.
- S : Berarti Ibu Emmy ya?
- M : Iya, itu mama saya. Nah awal-awal *historynya* itu PT tersebut itu didirikan oleh bapaknya mamanya saya karena WNI, kakeknya saya WNA gitu loh. Nah *once they got married and everything*, terus Bapak saya juga sudah jadi WNI, nah di tukar balik namanya gitu. Tapi dari segi *holdingnya* sendiri ya masih ada nama mama saya gitu. Tapi *so basically* waktu itu, mm.. Bukan peraturan sih, *i would say it is an unhidden rule*. Jadi waktu itu pun di jamannya *my uncle and my dad*, masing-masing ada *holding company* lah, masing-masing ada *holding company* lah, masing-masing ada itunya sendiri, tapi yang peran itu adalah yang lelaki gitu. Masih keluarga *chinese* totok lah, bisa dibilang begitu.
- S : Iya, berarti pembagiannya itu masih mengikuti kayak hukum adat *chinese* gitu ya pak?
- M : Iya, jadi emang menantu-menantu itu pun juga saat ini sih ga ada yang kerja di perusahaan kita.
- S : Ooo, berarti masih diluar dari perusahaan gitu ya untuk menantunya. Kemudian untuk perencanaan hingga jangka panjangnya berarti juga belum ada ya pak misalnya untuk generasi-generasi selanjutnya itu masih belum didiskusikan sampai kesana kan ya?
- M : Nga sejauh itu, kita belum sejauh itu.
- S : Tapi bisa diambil contohnya dari generasi sebelumnya diantara papanya pak michael dengan pamannya pak michael gitu ya, kita bisa mengambil contohnya dari sana. Berarti itu dia itu untuk menghindari

desentralisasinya itu akhirnya dia memisahkan diri dari perusahaan gitu kan ya pak?

M : Iya.

(--KONEKSI TERPUTUS di menit ke 15:00--)

S : Nah oke, berarti kita lanjut ya pak untuk strategi manajemennya, nah berarti kalau misalnya untuk pengelolaan masalah dalam keluarga bapak itu siapa yang bertugas untuk mengelolanya ya kalau misalnya kita belum ada konstitusinya itu berarti masih dari orang tua atau kayak diskusikan bersama jadi ada *Family Meeting*nya mungkin atau bagaimana pak?

M : Biasanya sih kita ada *family meeting* jadi kalau memang misalnya, balik lagi *at the moment* kalau misalnya ada sesuatu pasti bapak saya yang keluarin isu topiknya lah, tapi akan didiskusikan antara kita bertiga juga. Jadi biasanya *family meeting* itu antara bapak dan tiga anak gitu kan. Dan konsensusnya pasti ya *majority* lah. Jadi contohnya kalau misalnya Bapaknya mau A, tapi anaknya tiga-tiganya mau B ya ikutin anak, mau ga mau kan haha.

S : Ooo jadinya musyawarah ya pak, masih ada votingnya.

M : Iya iya iya, betul betul.

S : Nah kalau seperti itu untuk *Family Meeting*nya hanya ketika ada masalah atau mungkin ada jadwalnya kayak mungkin setiap bulan kah atau bagaimana pak?

M : Sementara karena rata-rata anaknya semua di direksi, kita sih bulanan ada rapat direksi, dan kita ikut sertakan juga cici saya juga, karenakan dia sebenarnya levelnya itu GM. Jadi kita perbulan sih ada ketemu untuk urusan bisnis lah. Tapi kalau untuk urusan diluar bisnis sih rata-rata dirumah, kita juga setiap minggu ada acara keluarga lah, intinya *informal setting* bicara tentang yang lain-lainnya.

S : Berarti untuk yang perusahaan itu dilakukan di rapat direksi setiap bulan, kemudian yang keluarga itu secara *private* di rumah gitu ya pak?

M : Iya, betul.

- S : Kemudian kalau misalnya untuk sejauh ini berarti untuk suksesi kepemilikannya sudah ada konflik yang terjadi belum pak? Atau mungkin di generasi sebelumnya?
- M : Sebenarnya kalau misalnya untuk yang di tahun 2015 itu sih bisa dibilang *good* contoh ya untuk kita juga, karena kan udah kita pelajari lah maksudnya cara mereka juga baiknya kayak gimana, jeleknya kayak gimana gitu kan pas kita pisah, jadi setidaknya antara bertiga pun kita *do everything* secara musyawarah juga, jadi harus didiskusikan, disepakatin di tiga belah pihak gitu kan, kalau nga nanti ga jalan, *between the siblings* lah. Jadi kita tidak ada contohnya kecemburuan atau kerahasiaan antara kita masing-masing.
- S : Berarti masih pokoknya lebih mengutamakan *family communication* nya ya pak.
- M : Iya, betul.
- S : Berarti kalau untuk yang pas 2015 itu ada kayak yang peran mediator dari luar keluarga atau tidak pak? Misalnya dia yang mungkin dia memberikan sarannya..
- M : Nah itu ada, tapi itu jadi bisa dibilang ada *grand-uncle* lah, jadi dia ke level kakek gitu yang mediasi.
- S : Ooo berarti itu mediatornya masih dalam anggota keluarga sendiri ya pak.
- M : Anggota keluarga tapi bukan dari lini ini, pindah lini gitu kan, adiknya kakek intinya gitu lah.
- S : Kayaknya udah mau habis ini pak pertanyaannya
- M : Dikit amet haha, ga susah sih namanya ini informal aja, lebih kayak *story telling* kan gitu kan.
- S : Iya lebih ke *sharing* pengalaman aja sih, nah kalau dari Pak Michael itu, menurut Bapak yang menjadi kunci dari kesuksesan suksesi itu seperti apa ya Pak? Kayak misalnya untuk suksesi kepemilikan itu apa yang harus kita miliki supaya kita bisa menyelesaikannya dengan lancar begitu?

M : *Communication* sih, jujur aja balik lagi karenakan apa yang terjadi waktu yang kita *split* itu karena ada kecemburuan. Jujur aja kayak kecemburuan antara adik dan kakak, dan itupun juga, makanya juga antara kita bertiga bilang “udah, istri ga usah ikut”, karena itu juga ada *influencenya* dari istri-istrinya disana, begitu loh. Karena di waktu itu belum ada peraturan bilang oh istri ga boleh ikut kerja, istri ga boleh gini. Nah sama saat itu jadi, *uncle* saya punya istri, anak-anaknya punya mantu juga tetep ada bantu lah intinya, jadi kan bantu-bantu jadikan kelihatan dalam perusahaan kan, nah itu juga jadi ada ngomong-ngomong juga gitu “Oh iya ini kenapa lu kayak gini, kenapa saudara lu kayak gini..*uncle* lu kayak gini” gitu kan. Nah itulah mengakibatkan kecemburuan, nah intinya kan biar kita *fair*, sekarang juga diantara kita bertiga adik-kakak ya komunikasi aja, jadi biar tidak ada yang apa itu..jadi ga ada kesitu “Oh kok *you benefitnya* ini, kok gua ga dapet” atau yang lain-lain gitu, nga, jadi *fair-fair* an aja gitu kan. Dan contohnya kayak *me and my brother* kan *actually director*, jadi contohnya kalau *transport* lah, makanan-makanan sama *client* lah atau apa kan itu, *its very enforceable* gitu kan, jadi ya kita pun juga ya *what's fair* lah, maksudnya kan apa yang bisa kita *remersed*, apa yang harus kita *remersed*, kita ada *fine line* yang kita bisa ikutin gitu loh. Meskipun tidak ada di peraturan perusahaan, tapi antara kita-kita pun juga itulah maksudnya kalau misalnya kita keluar makan ya jangan makan-makan yang mahal-mahal gitu kan, bawa *client entertainment* juga yang batas wajar aja kan gitu.

S : Iya, jadi kayak ada *invisible rules nya* gitu ya antara..

M : Iya, ada ada ada. Jadi kalau misalnya Bapak yang mau itu kan ya silahkan gitu biar bisa *remersed* dan lain-lain gitu kan, ya kita ya harus *work harder to earn that money back* gitu. Terus kalau misalnya ada kayak *investment-investment* yang besar juga pasti antara kita didiskusiiin dulu, perlu atau nga, perlunya berapa dan lain-lain karena kan menyangkut dengan hutang.

- S : Berarti kalau untuk perusahaan bapak sekarang ini masih *pure* perusahaan keluarga, dan untuk kedepannya itu kayak bakal dipegang untuk keluarga, atau mungkinkah berencana untuk kayak misalnya memisahkan diri dari *management* perusahaan gitu pak?
- M : Tergantung ya, *basically* karena *key position i would say* emang masih dipegang keluarga. Tapi emang kayak posisi-posisi tertentu yang memang kita udah bisa lepas sih kita lepasin. Kayak *finance accounting is actually independent*, terus produksi *my parents still in director of the operations* tapi bawah-bawahannya juga *independent* semua. Jadi intinya *more of like* kita ga perlu *day to day* tapi harus ada *monitoringnya* aja gitu.
- S : Oh berarti mungkin peran-peran keluarga sekarang itu lebih ke untuk *monitoring* dan *management* secara overall nya ya gitu ya pak.
- M : *Strategi* lah, pelaksanaannya udah ada orang masing-masingnya sendiri, kita hanya lebih ke.. Ada lah kita juga ada maksudnya *project-project* apa yang kita harus turun ke *detail*, cuman secara umum sudah bisa berjalan sendiri dan kita jadi *final decision maker* aja jadinya gitu.
- S : Jadi misalnya kayak kalau keluarga suatu saat nanti menarik diri dari *management* itu tapi perusahaannya sudah bisa berjalan sendiri gitu ya.
- M : Udah, udah udah.
- S : Nah ini untuk pertanyaan yang terakhir aja sih pak, kalau dari pengalaman Pak Michael itu apa yang bisa disarankan kepada para praktisi perusahaan keluarga, misalnya bagi mereka yang belum pernah mengalaminya (suksesi kepemilikan) sama sekali, itu kira-kira apa yang bisa diberikan sebagai saran gitu pak?
- M : Kalau dari *my own experience* nya sendiri, yang paling penting itu komunikasi sih, *openness* dan *sharingnya* antara *siblings* atau *cousin* dan lain-lainnya. Jadi *basically whatever you need to say, say it* gitu loh. Jangan nanti di diem terus dari kecil jadi bukit, sampai menumpuk jadi terlambat gitu. Karena *issues-issues* meskipun berasanya seperti *petty*

issues, sebenarnya mungkin jadi *its actually a big issue* gitu kan. Jadi isu-isu apapun juga itu dibicarakan aja.

S : Jangan dibiarkan menumpuk gitu ya pak.

M : Betul betul betul, malahan lebih kecil lebih gampang diselesaikan gitu loh, dibandingin kalau misalnya udah numpuk gitu jadi besar.

S : Mmm berarti sekian aja sih pak pertanyaan dari saya, dari Pak Michael ada yang ingin ditambahkan mungkin terkait..ada yang bisa diceritakan lagi?

M : Apa lagi ya..berarti Sherly sendiri itu *family business* juga atau..

S : Ohh iya *family business* juga sih pak haha

M : Oh iya jadi pantes mau *research*nya tentang bisnis yang lain

S : Sebenarnya ini karena jadi saya kan sekarang semester tujuh, nah sebelumnya itu di semester lima itu ada mata kuliah *family business*, nah terus di dalamnya itu ada kayak banyak kasus yang dibahas gitu, nah saya..menurut saya itu cukup menarik untuk dibahas, makanya untuk skripsi ini saya memilih topiknya itu dari *family business* juga pak.

M : Pasti, pasti, sebenarnya *actually* ya kalau saya lihat itu dari semua *kind of family business* itu *quite similar*, jadi contohnya ada yang di *management*, ada yang nga, dan terkadang-kadang itu masalahnya gini, kadang-kadang ada perusahaan keluarga itu ada orangnya yang tidak di *management* tapi digaji, itu yang sebenarnya *it's not good*, karena bakal *have a conflict* gitu kan. Karena kan kok ini orang ga kerja, saya kerja mati-matian, tapi kok dia digaji gitu. Selain itu, balik lagi *you're right, i know some friends* yang tidak dimasukkin ke perusahaan induk, tapi dibikin.. dikasih dana lah mungkin dikasih dana, suruh mereka bikin perusahaan anak sendiri atau *affiliated company*, nanti sudah terbukti apakah perusahaan tersebut dibeli gitu kan, atau mungkin ya dia bisa jalan sendiri mandiri tanpa perlu masuk ke *family business*nya sendiri. Ada yang kayak gitu sih.

S : Iya, terkadang juga kayak ada masalahnya itu karena mungkin dia kan kayak misalnya ada tiga anak ya misalnya kayak perusahaan bapak, nah tapi itu mungkin kayak anak pertamanya itu dia sudah bekerja dalam

perusahaan keluarga itu selama bertahun-tahun, nah sedangkan anak-anak yang lain itu nga masuk dalam keluarga, tapi ketika suksesi kepemilikannya itu malah dibagi secara rata, nah itukan jadi dari anak pertama itu kan jadi merasa tidak *fair* gitu kan. Jadi dia sudah bekerja mati-matian selama bertahun-tahun, terus sampai akhirnya itu mendapatkan hal yang sama gitu.

M : Betul betul, nah sebenarnya ya *what interesting is i guess, what i notice* ya sherly, yang sebenarnya bisa membedakan adalah *salarynya*, contohnya gini secara kepemilikan *if* kita rata, beban tugasnya beda, itu dari *salary* atau *bonusnya* yang bisa kita atur, gitu kan, jadi *based on performance* lah. *Compensation based on performance*, nah tapi balik lagi, *shareholding* kan ya intinya contohnya kalau dari kepemilikan kan ya dari dividen doank. Kalau misalnya orang tersebut tidak di *management* dan lain-lain *ideally* emang gak di gaji, tapi dia mungkin mendapatkan *benefitnya* dari dividen atau yang lain-lainnya yang dari hak kepemilikan gitu kan.

S : Oooo, berarti kalau untuk perusahaan bapak itu untuk *sharenya* itu hanya kayak *share D* aja ya pak, ga ada *voting share* atau bagaimana, ga ada pembagiannya?

M : Kalau di Indonesia kan ga ada, Indonesia kan semua satu, tipe sahamnya kan cuma satu.

S : Karena sebelumnya, eh jadi sebelum Bapak saya ada wawancara dengan satu informan, dia itu konsultan dalam perusahaan keluarga, jadi biasanya dia yang membantu sebagai mediator ataupun dia yang menyusun perencanaan suksesinya, nah dia bilang itu kadang itu bisa dibagikan misalnya untuk kepemilikannya itu dia hanya sebagai *share d*, *share dividend* aja atau mungkin dia ikut dalam *voting* juga gitu.

M : Betul, tapi setau saya sih di Indonesia itu ga ada sistem kayak gitu, di Singapura dan di Amerika ada, kalau Indonesia setau saya nga ada, semuanya *both thing shares*.

S : Oke berarti benar-benar untuk kalau untuk keputusannya itu masih dari kayak misalnya *BOD* gitu ya pak?

- M : *Yes yes yes*, nah karena kita kan *majority* iya, dan kita juga di *BOD*nya juga iya, *so* lebih gampang lah untuk jalanin *what we want to do* kan gitu kan. Cuman balik lagi nih satu lagi yang lucu tadi saya lupa bilang, kenapa saya bilang Bapaknya mau A, anaknya tiga mau B, karena kita bertiga lebih besar daripada dia, Jadi kalau tiga di *combine*, lebih besar.
- S : Iya menarik juga ya pak, masih dalam sistem *voting* ya berarti.
- M : Iya betul, jadi emang lucu aja sih kenapa waktu itu juga Bapak saya baginya kayak gitu, jadi dia masih kayak *40-something* sisanya dibagi ke kita gitu loh. Tapi kalau kita *combine* bertiga, lebih besar dari dia.
- S : Ooo, berarti kalau kayak komposisi saham yang publik itu yang sekarang seberapa besar ya pak dalam perusahaannya?
- M : Kita 80 persen, *public around 18-19*an persen.
- S : Oh berarti masih cukup kecil ya pak.
- M : *Public* nya kecil.
- S : Tapi itu kayak berencana untuk mungkin diperbanyak lagi atau bakal tetap seperti ini aja?
- M : Itu tergantung industri ya, soalnya kan kalau misalnya kita butuh dana, mau ga mau kan pasti kita coba cara-cara lain, baru kan nanti keluar lagi jumlah saham, tapi dari saat ini sih dari kita, balik lagi *i think a lot of family business* juga sama, lebih ke *debt financing* dibanding kalau misalnya harus *risk-fund* lagi dari saham ataupun dari *bond* apa gitu lah.
- S : Iya, kalau misalnya udah perusahaan terbuka gitu kayaknya mungkin lebih gampang ya pak juga untuk mendapatkan dana dari bank dan lain-lain gitu.
- M : Betul betul betul, jadi emang *the benefit* itu untuk kita tbk. ya intinya datanya sudah terbuka semua kan, dan sudah di audit juga jadi kita ga bohong-bohongan gitu loh, ke bank pun juga bank bisa lihat, *nothing to hide* gitu.
- S : Mungkin bisa lebih terpercaya gitu ya pak kelihatannya.
- M : Betul, dan untuknya juga keluarga kita juga *commit* untuk *corporate management* yang bagus, jadikan *internal management*nya juga berjalan, ga sembarangan jalan gitu kan, ga nutup-nutupin lah gitu, banyak kan

orang yang menghindari pajak, nutup-nutupin sini sana, nga kita nga, ga usah.

S : Berarti kalau misalnya kayak sebelum tbk. dan sesudah tbk. itu dari Pak Michael merasa kayak perubahan yang paling signifikan itu seperti apa ya pak? Mungkin kayak lebih meminimalisir konflik kah atau bagaimana?

M : Jujur aja, perusahaan tbk. waktu 92, *I was only two years old*, jadi *i have no idea before-after nya* kayak apa. Saya waktu masuk udah tbk. kan gitu.

S : Udah cukup jauh gitu ya, di tahun 92, ini berdirinya di tahun 74 kan ya pak kalau saya tidak salah.

M : Iya di 74.

S : Berarti cukup cepat juga ya pak dalam waktu belasan tahun terus udah memutuskan untuk tbk., 74 sampai 92 itu 18 tahun kan ya. Nah kalau Pak Michael sendiri tau tidak itu awalnya itu kenapa bisa memilih untuk tbk., karena kan banyak perusahaan keluarga yang sebenarnya dia tidak mau ada campur tangan dari luar, dan dia memilih untuk dipegang sendiri tanpa campur.. Eh jadi dia memilih untuk IPO seperti itu.

M : Betul betul, jadi itu setau saya waktu Bapak saya cerita, di tahun 92 itu pas IPO *boom*, emang di tahun 90an itu banyak banget perusahaan IPO, dan kebetulan waktu itu emang dapet dana cukup banyak, waktu itu kita IPO pun lebih dari 20 persen sih saham yang di publik, dan itu untuk ekspansi perusahaan. Jadi emang pas 90an itu *go public* emang dananya buat..beli-beli mesin dan apa itu beli pabrik lagi.

S : Oh itu berarti sahamnya dibeli kembali gitu ya pak?

M : Iya, kita *buyback* saham sih. Jadi kalau misalnya kamu ada baca *annual report* kita kan sebenarnya jumlah sahamnya ada ditulis itu tahun berapa, jumlah saham berapa, jadi emang sempet ada isu tahun berapa gitu, dan pas isu itu ya di ambil kembali itu, karena kan *majority*, lama-lama kita makin membesar lagi keluarganya, di *holdingnya*.

S : Berarti ada rencana untuk itu juga ya pak, kayak terus *buyback* dari *public* gitu.

M : Iya, cuma saat ini karena udah segitu besar sih nggak perlu sih, kecuali kita mau balik lagi ke *private*, atau non-tbk. gitu sih. Cuman ya ga perlu juga sih.

S : Iya karena sekarang udah cukup juga ya pak, 80 persen-an.

M : Iya udah *majority* juga sih, jadi orang ga bisa ngapa-ngapain juga kan haha.

(menit ke 34:00)

S : Oh iya di akhir sesinya kita boleh foto bersama dulu ya pak untuk dokumentasinya ya sebentar.

(menit ke 34:30)

S : Gimana pak michael, ada yang ingin di *share* lagi mungkin, ada cerita-cerita lain yang bisa di *share*.

M : Sementara sih itu aja sih, cuma yang penting antara *management* dan keluarganya aja sih sepakat gitu. *I have feel* ya *from the past* itu ya cara jalannya begitu supaya lebih lancar, kalau nggak pasti ada konflik lagi.

S : Iya berarti kalau bisa saya simpulkan itu kunci utamanya itu tetap pada komunikasi dan keterbukaan antar keluarga, kira-kira seperti itu ya pak.

M : Iya, tapi yang penting intinya juga searah, antara generasi keduanya mau bawa perusahaan kemana itu searah. Bahayanya itu kalau udah ada ambisi masing-masing, maunya A maunya kesini, B maunya kesana, C maunya kesana, sudah susah deh. Itu pasti untuk secara *company* juga nga bagus.

S : Berarti itu pastinya sudah didiskusikan dulu untuk lima tahun kedepan maunya fokusnya itu kemana seperti itu ya pak

M : Iya, maunya kemana gitu, itukan *basically* antara kita bertiga sih udah didiskusikan, justru malahan saya yang, makanya kan saya udah bilang kan tadi, Bapak maunya A, kita maunya B, yaudah Bapak mau ga mau ikutin B gitu kan. Soalnya juga toh dia juga udah bilang, intinya perusahaan kalian punya kok, bukan saya punya lagi dalam lima tahun,

jadi ya udah. Ya jalannya mau kayak gimana, cuma kalau jalannya salah kan ya pasti saya kasih tau gitu.

S : Mungkin masih ada masukan dari bapaknya gitu ya.

M : Iya, pasti pasti pasti. Sebenarnya *sharing* saya segitu sih, soalnya hampir *similar* ya, pasti mirip-mirip, cuma ya ciri khasnya kita lebih ke terbuka dan komunikasi aja, antara adik-kakak, jadi tidak ada apa itu..kecemburuan, dan saling membantu. Jadi contohnya saya dilibatkan project ini dan butuh bantuan saya bilang ke kakak saya “eh, beberapa bulan ini lo *handle* deh kerjaan gue” trus okeh ya udah kasih gitu, soalnya kan emang kerjaan punya tugasnya masing-masing kita tiga bersaudara juga beda-beda, kita emang ada pegang masing-masih lah. Cuma kalau keluar kan..kalau ada *special project* yang salah satu kita harus *handle*, pasti di kasih tau “eh lu *handle* bagian gua ini oke ya berapa bulan”,”oke, *no problem*” gitu.

S : Jadi masih kuat ya pak kayak kerja sama antar keluarganya dan kayak hubungannya juga sangat akur lah untuk saat ini.

M : Iya iya iya, dan untuk waktunya kan juga kita *flexible*, maksudnya *fair* lah gitu, ga ada yang ambil liburnya berlebihan, gak ada yang..itu masing-masing kerja, cuma ya bagi tugasnya aja yang *clear*, dan ada tugasnya masing-masing untuk *perform* gitu.

S : Jadi masih semuanya untuk keperluan perusahaan aja gitu ya pak.

M : Betul betul betul. Karena *benefitnya* ya kita kebetulan, jadi *in my family* itu kita adalah no.1 *the owner of the company*, yang ke2 baru *management*. Jadi kepentingannya itu lebih ke perusahaan karena kita pemilik perusahaan gitu.

S : Jadi masih mengutamakan *familynya* gitu ya baru ke perusahaan.

M : *Yes*, betul. Ada lagi *sherly*?

S : Kayaknya udah cukup sih pak dari saya.

(menit ke 37:57)

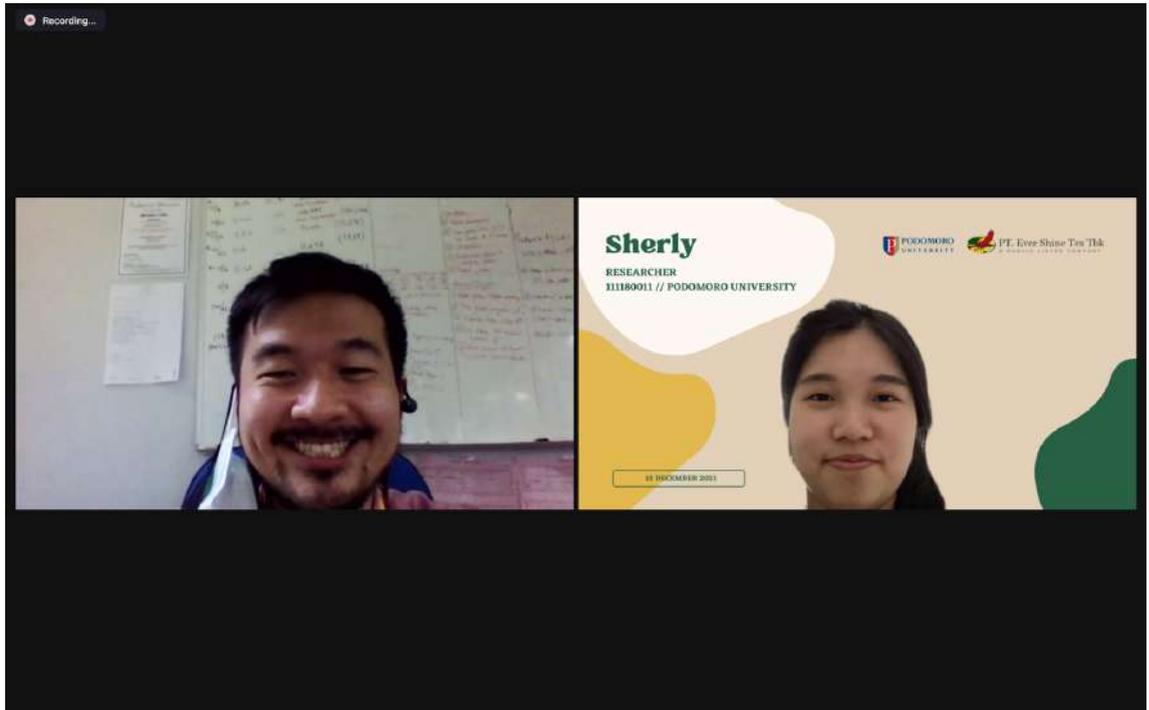
M : Itu kalau misalnya skripsinya itu boleh di share ga ke interviewer interviewee-nya gitu, atau ga boleh?

- S : Boleh sih pak kalau bapak mau, nanti bisa nanti kan saya pengumpulannya itu akhir desember, terus nanti sidangnya itu di Januari, nanti mungkin pertengahan Januari habis revisi saya bisa *share* ke Pak Michael sih kalau Bapak mau.
- M : Iya boleh, soalnya kan bukan cuma saya doang kan, pasti ada yang lain-lain juga kan, ada poin-poin dari interviewee-interviewee lain, perusahaan lain-lain, kira-kira mungkin berbeda dengan saya punya ya belajar juga.
- S : Iya bisa, tapi sebenarnya itu untuk saat ini aku kebanyakan dari data dokumentasi gitu sih, karena kalau misalnya untuk informan yang interview itu sekarang masih cuma dua orang doang sih pak, karena susah cari yang kriterianya pas gitu loh, kayak banyak orang yang mau, tapi mereka kayak mungkin belum sampai ke tahap sana, belum mengalami suksesi, atau mungkin kayak penerusnya cuma satu orang, jadi kan kayak apa yang mau dibicarakan terkait konflik itu kan pak.
- M : Benar juga, benar juga.
- S : Iya, makanya masih menunggu kabar dari dosen pembimbing saya yang satu lagi, cuma mungkin yang sudah pasti, yang sudah selesai itu dari dua orang pak, dari yang konsultan tadi sama pak michael.
- M : *I see.*
- S : Tapi nanti bisa sih saya *share*.
- M : Iya, iya gapapa.
- S : Oke kalau begitu hari ini sampai disini dulu ya pak, *thank you* banget pak untuk waktu dan informasi yang sudah di *share*.
- M : *No problem*, kalau misalnya ada pertanyaan lagi nanti *by Whatsapp* aja ya gapapa, tinggal di jawab, *no problem*.
- S : Oke *thank you* banget pak Michael, saya tutup *meeting nya* ya, *thank you*.
- M : *Thank you.*

LAMPIRAN D
FOTO BUKTI WAWANCARA



Gambar Bukti Wawancara Dengan Informan 1, Ibu Patricia Susanto CEO Jakarta Consulting Group selaku konsultan dan mediator dalam konflik perusahaan keluarga
(Sumber: Zoom Meeting, 2021)



Gambar Bukti Wawancara Dengan Informan 2, Bapak Michael Sung, Director of PT Ever Shine Tex tbk., selaku generasi ketiga dan penerima suksesi dalam perusahaan keluarga
(Sumber: Zoom Meeting, 2021)