



MENGEMBANGKAN BISNIS KELUARGA

OLEH:

DR.IR. MARTONO ANGGUSTI.,SH.,MM.,M.HUM



1. Whose Ambition ?
2. Who want it ?
3. It's "me" or "we"?; if it's "me" then guide it to "we"

What is :

MENGEMBANGKAN

Secara etimologi, dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, berasal dari kata kembang yang artinya menjadi tambah sempurna (tentang pribadi, pikiran, pengetahuan dan sebagainya), sehingga mengembangkan berarti proses, cara, perbuatan. Sedangkan, menurut istilah mengembangkan artinya menyusun, melaksanakan, menilai dan menyempurnakan dalam suatu kegiatan.

Mengembangkan adalah proses yang menciptakan menumbuhkan, memajukan, perubahan positif atau menambahkan komponen fisik, ekonomi, lingkungan, sosial dan demografis. Tujuan mengembangkan adalah meningkatkan tingkat dan kualitas hidup, dan menciptakan atau memperluas pendapatan dan peluang, tanpa merusak sumber daya lingkungan.

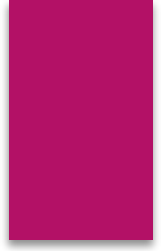
BISNIS

Menurut Griffin dan Ebert (2007) Bisnis adalah organisasi yang menyediakan barang atau jasa dengan maksud mendapatkan laba.

KELUARGA

1. Keluarga sebagai asal usul (*families of origin*);
2. Keluarga sebagai wahana melahirkan keturunan (*families of precreation*);
3. Keluarga batih (*extended families*).





- Wertheim, menuliskan, *“History is a continuity and change”*. Sejarah adalah peristiwa yang berkesinambungan dan perubahan.
- Roeslan Abdul Gani menyatakan ilmu sejarah dapat diibaratkan sebagai penglihatan terhadap tiga dimensi, yaitu penglihatan ke masa silam, masa sekarang, dan masa depan.
- Arnold J. Toynbee yang mengatakan bahwa mempelajari sejarah adalah mempelajari masa lampau, untuk membangun masa depan (*to study history is to study the past to build the future*).
- Pelan-pelan keluarga para konglomerasi mulai dialihkan kepemimpinan pada generasi kedua dan ketiganya. Ini terlihat lewat munculnya figur-figur muda dan berani yang kini tampil ke publik dan memegang sejumlah posisi strategis. Bisa dikatakan, kalau sudah mencapai generasi ketiga, maka para konglomerat RI ini sukses mempertahankan bisnis dan kekayaannya. Tentu tidak gampang untuk keluarga konglomerat melanjutkan bisnisnya hingga sampai pada generasi kedua, lantaran sudah banyak yang gagal.

1. Armand Wahyudi Hartono



- Armand Wahyudi Hartono adalah putra dari orang terkaya di Republik Indonesia Robert Budi Hartono. Pemilik dari PT Bank Central Asia Tbk (BBCA) juga cucu Oei Wie Gwan, pendiri perusahaan rokok Djarum serta Group Hartono.
- Sekarang, ia adalah Wakil Presiden Direktur PT Bank Central Asia Tbk (BBCA). Melansir dari *wallmine.com*, Armand mengambil pendidikan di California State University pada 1996.
- Selanjutnya, ia mengejar gelar Master of Science pada bidang Engineering Economic-System and Operation Research di Stanford University pada tahun 1997.
- Armand selanjutnya bekerja jadi analis untuk Global Credit Research and Investment Banking di perusahaan JP Morgan Singapura (1997-1998).
- Memegang beberapa jabatan di perusahaan orang tua dan kakeknya dengan beragam posisi manajerial di PT

2. Anderson Tanoto



- Anderson Tanoto merupakan putra bungsu atau putra keempat dari Sukanto Tanoto, konglomerat Indonesia yang berada di peringkat ke-25 *Forbes*.
- Ia melanjutkan jejak ayahnya di Royal Golden Eagle (sebelumnya Raja Garuda Emas), perusahaan industri berbasis sumber daya global.
- Pada tahun 2013, Anderson sudah jadi Direktur di Royal Golden Eagle (RGE). Meski begitu, Anderson tak langsung didapuk pada posisi terpenting. Ia pada awalnya jadi asisten manager di Pabrik kertas RGE di Pangkalan Kerinci, Pelalawan, Riau.
- Ia merupakan lulusan Bachelor of Science in Economics dari Wharton School, University of Pennsylvania. Ia sempat bekerja selama 2 tahun pada perusahaan konsultan Global Bain & Company SE Asia Inc di Singapura, perusahaan ini berfokus di produk konsumen juga layanan keuangan.
- Anderson adalah anggota Board of Trustees Tanoto Foundation, organisasi filantropis independen yang berupaya meningkatkan kehidupan masyarakat.

3. Axton Salim



- Axton Salim adalah putra pertama konglomerat Indonesia, Anthony Salim juga cucu dari Sudono Salim, pendiri Group Salim.
- Saat ini, ia tengah menjabat jadi Direktur Utama dari PT Indofood Sukses Makmur Tbk (INDF) sejak tahun 2009.
- Axton adalah lulusan dari University of Colorado, Amerika Serikat, ia memang disiapkan demi menggantikan posisi sang Ayah.
- Tentu saja prosesnya tidak instan, selepas lulus dari jurusan Science Business Administration, Axton ke Singapura demi bekerja di Credit Suisse.
- Tahun 2004 dia baru bergabung dengan Salim Group. Kariernya pada perusahaan keluarga itu dimulai dari PT Indofood Fritolay Makmur jadi Marketing Manager.
- Selanjutnya, dia dipromosikan jadi asisten CEO di PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Baru tahun 2009, Axton Salim naik jabatan dan resmi jadi direktur di PT Indofood CBP Sukses Makmur.

4. Anindya Bakrie

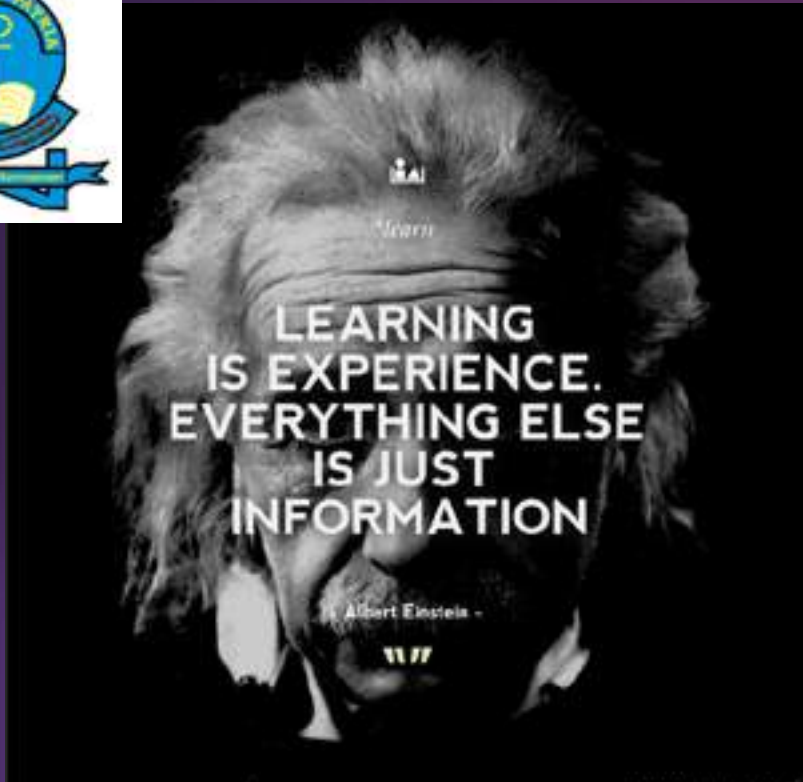


- Anak pertama Aburizal Bakrie sekaligus kakak ipar dari [Nia Ramadhani](#).
- Anindya Bakrie didapuk jadi komisaris utama PT Bakrie and Brothers Tbk (BNBR), perusahaan yang bergerak di sektor manufaktur dan infrastruktur milik Group Bakrie.
- Anin menyebutkan kalau generasi pertama dan kedua Bakrie & Brothers berfokus pada bisnis yang berbasis sumber daya alam dan ekspor-impor perdagangan. "Tapi jaman sekarang itu sudah berbeda, ini alasan yang sama kenapa pemegang saham menginginkan saya ada di situ, karena pengalaman saya di bidang yang fokusnya kepada *consumer sector*," cetis Anin.
- BNBR di bawah kepemimpinan Anindya Bakrie terbilang mulai cukup menjanjikan, lantaran kinerja perusahaan yang sebelumnya mulai terpuruk mulai membaik.
- Selain jadi Direktur Utama BNBR, ia adalah lulusan Stanford Business School juga menjabat sebagai Wakil Ketua di Kamar Dagang dan Industri Indonesia (KADIN).

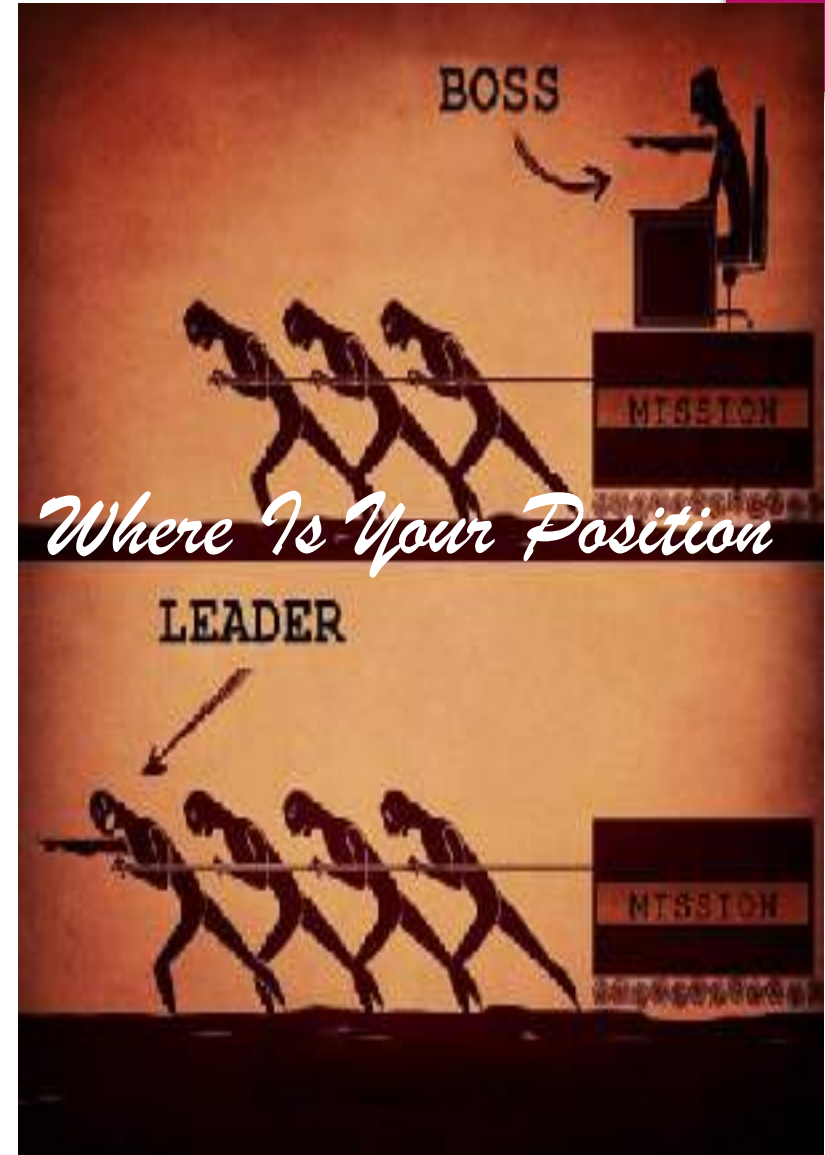
5. Jonathan Tahir



- Putra satu-satunya dari Dato Sri Tahir ini menjabat jadi CEO juga komisaris utama PT Mayapada Healthcare.
 - Selain di Mayapada Healthcare, Jonatahn juga menjabat jadi komisaris di perusahaan induk Mayapada Healthcare, yakni PT Sejahtera Anugerahjaya Tbk (SRAJ). Meski begitu, Jonathan justru lebih memilih fokus pada Mayapada Healthcare, lantaran dirinya ingin mengembangkan diri lebih maksimal.
 - "Di sini (Mayapada Healthcare) tiada famili. Saya bisa lebih berkarya di sini. Bisa membangun secara langsung," ucapnya. Karena minimnya campur tangan keluarga, maka Jonathan punya prinsip harus menjadi orang yang rasional.
 - Artinya, dia membutuhkan pembelajaran para profesional demi memperoleh masukan, sebelum akhirnya mengambil keputusan tepat untuk perusahaan.
- "*Leadership* itu bukan *it's my way or the highway*. Saya tidak mau orang hanya bilang iya saja, atas apa yang saya inginkan. Saya membutuhkan tim yang bagus," imbuhnya.



Knowledge comes from learning.
Experience comes from living.
A life without problems
is like a school without lessons.
Keep doing your thing..



Experience comes from living



- Di awal kedatangannya di Indonesia, Sudono Salim hanyalah seorang buruh di sebuah pabrik tahu dan kerupuk di Kudus, Jawa Tengah. Bahkan, sebelum sampai di Kudus, ia sempat menjadi gelandangan selama empat hari di Surabaya sembari menunggu sang kakak menjemputnya untuk berangkat bersama menuju Jawa Tengah.
- Memiliki semangat untuk bisa menjadi pribadi yang sukses, pria yang memiliki nama lahir Liem Sioe Liong, tidak puas hanya dengan menjadi seorang buruh. Sembari bekerja, beliau berusaha mencari inspirasi bisnis yang mungkin untuk dijalankan pada saat itu. Hingga pada akhirnya, Sudono Salim melihat perdagangan cengkeh serta tembakau sebagai peluang bisnis yang menjanjikan.
- Menikahi Lilani atau Lie Kim Nio, Sudono Salim mendapatkan modal bisnis dari mertuanya yang dikenal sebagai salah seorang saudagar ternama di Kudus. Dari modal itulah Sudono Salim mampu mengikuti jejak sang mertua menjadi bandar cengkeh yang disegani di Kota Kudus hanya dalam kurun waktu satu tahun saja.
- Rahasiannya adalah Sudono Salim mampu bekerjasama dengan supplier cengkeh asal Sumatera sampai Sulawesi. Terlihat dari tekad tersebut, Sudono memiliki sifat yang gesit dan mampu melihat peluang bisnis hingga membuatnya bisa menjadi seorang pengusaha ternama.
- Namun, Sudono Salim harus mengalami pengalaman pahit kembali karena bisnis cengkeh yang dikelolanya tersebut bangkrut. Bukan dari kesalahannya sendiri, bisnis cengkeh tersebut bangkrut karena adanya invasi dari pihak Jepang yang membuat hampir semua kegiatan masyarakat Indonesia menjadi terhenti.
- Pada 1945, pasca Jepang telah memberikan kemerdekaan kepada Indonesia, intuisi bisnis Sudono Salim kembali diuji. Ia berusaha mencari peluang bisnis lain yang mampu mengembalikan masa kejayaannya. Tak berhenti sampai disitu, setelah bisnis logistik yang dikelola mulai berkembang. Sudono Salim merambah ke usaha lain di bidang produksi sabun dan produk yang dibutuhkan oleh tentara, khususnya anggota TNI Angkatan Darat.
- Insting bisnis Sudono Salim tersebut tentu berada diluar nalar masyarakat awam karena di keadaan kacau pun ia mampu melihat peluang bisnis yang menjanjikan.
- Hingga pada tahun 1950-an, Sudono Salim membuka bisnis baru di bidang perbankan dan memfokuskan layanan pada pemberian pinjaman kredit. Ide bisnis ini juga muncul karena Sudono Salim membaca keluhan masyarakat yang tidak mampu membeli barang yang dijual dengan cara tunai.
- Inilah yang menjadi cikal bakal terbentuknya Central Bank Asia di tahun 1960 yang kini dikenal dengan nama Bank Central Asia.



- Berusia senja ditambah dengan kondisi Indonesia yang mengalami krisis moneter di tahun 1998. Sudono Salim memutuskan untuk mewariskan bisnisnya kepada sang anak, Anthony Salim. Anthony memiliki tantangan yang sangat besar pada awal mula ia menjadi pemegang utama Salim Group.
- Pasalnya, pasca krisis moneter Indonesia tersebut, Salim Group berada diambang kebangkrutan karena memiliki utang mencapai 55 triliun Rupiah. Dampak krisis moneter memang cukup dahsyat karena dapat membuat sebuah perusahaan raksasa untuk gulung tikar.
- Namun, Anthony Salim selaku pemilik dari Salim Group juga mewarisi insting bisnis seperti sang ayah. Sebagai upaya untuk melunasi utang tersebut, Anthony Salim rela untuk melego atau melepaskan sejumlah saham pada beberapa *subsidiary*/anak perusahaan Salim Group, seperti: BCA, Indocement, dan juga Indomobil.

“Bisnis keluarga akan terus maju dari generasi ke generasi asalkan bisa mengikuti perubahan zaman. Oleh sebab itu, saat ini generasi muda Indonesia harus aware terhadap perubahan zaman, teknologi, dan keinginan pasar agar bisnis yang dibangun dapat tumbuh berkelanjutan.” Wakil Presiden Direktur BCA Armand Wahyudi Hartono hadir untuk berbagi mengenai bagaimana teknologi dapat mempengaruhi pengembangan dan pertumbuhan bisnis keluarga.

“Kunci sukses membangun bisnis keluarga untuk tetap bertahan di tengah kompetisi yang semakin ketat adalah mengikuti perubahan teknologi, karena teknologi akan selalu berkembang. Selain itu, dalam bisnis keluarga harus saling memberikan semangat untuk mampu bersinergi satu sama lain serta memberikan kebebasan kepada anggota keluarga dalam menjalankan bisnisnya,” tutup Armand.



Setelah menamatkan bangku SMA-nya, cita-cita Dato Sri Tahir itu ternyata sirna setelah sang ayah jatuh sakit dan tidak dapat lagi untuk membiayai perekonomian keluarga. Tahir memiliki rasa minder namun ia mengaku tidak pernah menyerah untuk berusaha. Semua itu bisa terwujud hanya jika kita mau berusaha.

Setelah lulus dari kuliahnya, ia mencoba peruntungannya dengan memulai bisnis garmen. Tak merasa puas dengan pendidikan yang telah ia dapatkan, di usia yang ke-35 tahun Dato Sri Tahir menimba ilmu di Golden Gates University, Amerika Serikat dan menyelesaikan pendidikan di bidang keuangan.



- Nama besar sang ayah, Dato' Sri Tahir, juga kerap "menggangu" Jonathan. Bungsu dari empat bersaudara ini sering kali merasa terbebani oleh kisah sukses pendiri kelompok bisnis Mayapada tersebut. Namun, Jonathan sadar bahwa untuk mencapai kesuksesan, ia tak bisa mengandalkan atau bergantung kepada orang lain.
- "Saya harus berusaha menjadi diri saya sendiri," tegasnya.

- Satu hal yang tertanam kuat dalam diri Jonathan adalah filosofi bahwa bisnis harus dilakukan secara benar, dengan cara-cara yang baik dan bertanggung jawab, serta tidak menabrak rambu-rambu yang ada. Jika dilakukan secara benar, bisnis akan berjalan lancar. Hasilnya pun akan maksimal.

"Ayah saya selalu mengajarkan do positive thing. Beliau selalu berpesan agar saya selalu menjalankan bisnis yang benar dan bertanggung jawab. Jika dilakukan secara benar, dengan cara-cara yang baik dan bertanggung jawab, semua pekerjaan akan berjalan lancar dan membuahkan hasil yang manis," papar Jonathan yang mengemban jabatan CEO Mayapada Healthcare Group sejak pertengahan tahun silam.

- Cakupan bisnis Mayapada Group sangat luas, mulai dari perbankan hingga properti. Saya pernah terjun di kedua sektor tersebut. Tetapi untuk saat ini, saya lebih fokus pada healthcare.
- Kunci agar Indonesia bisa bersaing di MEA adalah bagaimana kita bisa menerapkan medical tourism. Kita punya banyak kelebihan karena punya banyak sekali objek wisata. Jika dipadukan dengan industri kesehatan, ini akan menjadi daya tarik luar biasa.
- Tak kalah penting adalah kerja sama yang erat antara pemerintah dan pihak swasta dalam mendorong industri kesehatan. Kalau bicara potensi, Indonesia sudah paling besar. Saya ingin membuat Mayapada Healthcare Group, khususnya Mayapada Hospital, menjadi rumah sakit berkualitas dan bisa bersaing dengan rumah sakit di Singapura dan Malaysia.



- Ada mitos, bisnis keluarga bakal hancur di tangan generasi ketiga. Bagaimana Victor R. Hartono, cucu pendiri Djarum ini, menanggapi hal tersebut? “Dari kecil saya sudah tahu kutukan generasi ketiga akan hancur,” kata Victor Hartono.
 - Bukannya cemas, Victor malah menjadikan mitos ini sebagai penyemangat. Victor adalah generasi ketiga keluarga pengusaha Hartono, pemilik Grup Djarum. Ayahnya, Robert Budi Hartono, sekarang menjadi Dirut Djarum. Adapun kakeknya, Oei Wie Gwan, pendiri perusahaan rokok Djarum
 - Untuk mengantisipasi kutukan itu, Victor mengatakan, perlu ada investasi di struktur bisnis keluarga dan menyiapkan penerus-penerusnya seperti anak serta cucu. Namun, yang terpenting adalah mesti ada struktur pemerintahan dalam keluarga yang bisa diterima oleh anggota keluarga lainnya.
- Victor menyebutnya konsorsium para sepupu. Konsorsium ini bertugas membahas hal-hal strategis dalam bisnis keluarga. Dengan demikian, bisnis keluarga akan berjalan lebih terarah.
 - “Contoh, kami mau investasi di bidang ini, (dibahas di dalam konsorsium). Kalau tidak usah ya sudah tak investasi,” kata Victor, yang kini Presiden Direktur Djarum Foundation.
 - Menurutnya, konsorsium ini tidak bisa didelegasikan oleh orang lain dan harus anggota keluarga sendiri karena lebih mengerti. Selain itu, harus dipastikan juga bila ada anggota keluarga yang tidak mau berbisnis, maka dapat memilih keluar. Hal ini diperlukan supaya bisnis keluarga fokus berjalan tanpa ada gangguan dari dalam.
 - Meski begitu, Victor tetap berpegang pada prinsip hidup, yang mengantarkannya hingga posisi sekarang. Menurut dia ada beberapa prinsip yang senantiasa dipegang dalam hidupnya. Tetapi hal itu terangkum dalam satu kalimat.
 - “Kita mesti memperlakukan orang lain seperti kita mau diri kita diperlakukan,” kata Victor, tentang prinsip hidupnya.

AMBIL KATA KATA KUNCI DALAM KEBERHASILAN SEORANG PEMIMPIN DAN CARA MEREKA MENGEMBANGKAN BISNIS KELUARGA DI TIGA CERITA DIATAS - *(Experience comes from living)*

1. Tidak puas hanya dengan menjadi seorang buruh;
2. Sembari bekerja, beliau berusaha mencari inspirasi bisnis yang mungkin untuk dijalankan pada saat itu.
3. Melihat perdagangan cengkeh serta tembakau sebagai peluang bisnis yang menjanjikan.
4. Mampu bekerjasama dengan supplier
5. Memiliki sifat yang gesit dan mampu melihat peluang bisnis
6. Intuisi bisnis;
7. Berusaha mencari peluang bisnis lain;
8. Setelah bisnis logistik yang dikelola mulai berkembang. Sudono Salim merambah ke usaha lain di bidang produksi sabun dan produk yang dibutuhkan oleh tentara, khususnya anggota TNI Angkatan Darat.
9. Ide bisnis ini juga muncul karena Sudono Salim membaca keluhan masyarakat yang tidak mampu membeli barang yang dijual dengan cara tunai.
10. Memutuskan untuk mewariskan bisnisnya kepada sang anak;
11. Upaya untuk melunasi utang tersebut;
12. Harus aware terhadap perubahan zaman, teknologi, dan keinginan pasar agar bisnis yang dibangun;
13. Dalam bisnis keluarga harus saling memberikan semangat untuk mampu bersinergi satu sama lain serta memberikan kebebasan kepada anggota keluarga dalam menjalankan bisnisnya

14. Mengaku tidak pernah menyerah untuk berusaha.
15. Ia mencoba peruntungannya dengan memulai bisnis garmen;
16. Tak merasa puas dengan pendidikan yang telah ia dapatkan, di usia yang ke-35 tahun Dato Sri Tahir menimba ilmu di Golden Gates University;
17. Semua itu bisa terwujud hanya jika kita mau berusaha.
18. Sadar bahwa untuk mencapai kesuksesan, ia tak bisa mengandalkan atau bergantung kepada orang lain. "Saya harus berusaha menjadi diri saya sendiri,"
19. Filosofi bahwa bisnis harus dilakukan secara benar, dengan cara-cara yang baik dan bertanggung jawab, serta tidak menabrak rambu-rambu yang ada. Jika dilakukan secara benar, bisnis akan berjalan lancar. Hasilnya pun akan maksimal.
20. Do positive thing.
21. Saya ingin membuat...
22. "Dari kecil saya sudah tahu kutukan generasi ketiga akan hancur,"
23. Menjadikan mitos ini sebagai penyemangat.
24. Perlu ada investasi di struktur bisnis keluarga dan menyiapkan penerus-penerusnya seperti anak serta cucu.
25. Mesti ada struktur pemerintahan dalam keluarga yang bisa diterima oleh anggota keluarga lainnya.
26. Konsorsium para sepupu. Konsorsium ini bertugas membahas hal-hal strategis dalam bisnis keluarga. Dengan demikian, bisnis keluarga akan berjalan lebih terarah.
27. Konsorsium ini tidak bisa didelegasikan oleh orang lain dan harus anggota keluarga sendiri karena lebih mengerti. Selain itu, harus dipastikan juga bila ada anggota keluarga yang tidak mau berbisnis, maka dapat memilih keluar.
28. "Kita mesti memperlakukan orang lain seperti kita mau diri kita diperlakukan," kata Victor, tentang prinsip hidupnya.



“

Jangan mengulangi kesalahan yang sama. Masih banyak kesalahan-kesalahan yang perlu dicoba.

”

Experience is an expensive lesson but only this way you can learn something

~ Benjamin Franklin ~





PERENCANAAN



Penyusunan langkah-langkah secara sistematis dan teratur dengan memanfaatkan sumber-sumber yang tersedia, serta memperhatikan segala keterbatasan guna mencapai tujuan secara efisien dan efektif



SMART

- *Specific* → Perencanaan harus jelas maksud maupun ruang lingkupnya.
- *Measurable* → Program kerja organisasi atau rencana harus dapat diukur tingkat keberhasilannya.
- *Achievable* → Dapat dicapai atau dilakukan
- *Realistic* → Sesuai dengan kemampuan dan sumber daya yang ada.
- *Time* → Ada batas waktu yang jelas.



Langkah-langkah membuat perencanaan :

Analisis situasi & identifikasi masalah

Menentukan skala prioritas

Menentukan tujuan program

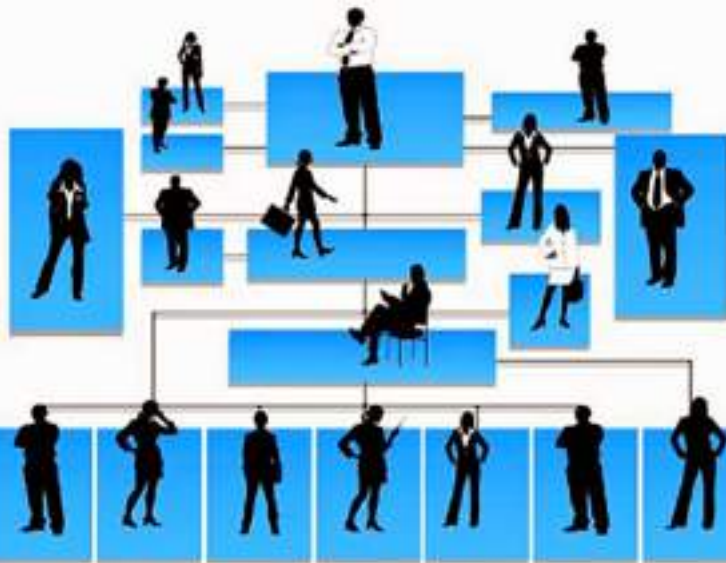
Menyusun rencana kerja operasional



PENGGORGANISASIAN Bisnis Keluarga



Kegiatan pembagian tugas-tugas pada orang yang terlibat dalam aktivitas organisasi, sesuai dengan kompetensi SDM yang dimiliki.



Right Man in the Right Place

Langkah-Langkah Pengorganisasian

- Tujuan mengembangkan Bisnis Keluarga harus dipahami oleh Keluarga
- Mendistribusikan pekerjaan ke generasi di keluarga yang potensial;
- Menentukan Prosedural yang jelas;
- Mendelegasikan wewenang





PELAKSANAAN Bisnis Keluarga



Menggerakkan semua anggota keluarga untuk bekerja agar mencapai tujuan organisasi.



Tujuan Actuating :



- Menciptakan kerjasama yang lebih efisien
- Mengembangkan kemampuan & keterampilan Anggota keluarga
- Menumbuhkan rasa memiliki & menyukai pekerjaan
- Mengusahakan suasana lingkungan kerja yang meningkatkan motivasi & prestasi kerja keluarga
- Membuat organisasi berkembang secara dinamis.

Pelaksanaan meliputi :



- **Kepemimpinan** → Gaya memimpin dari sang pemimpin dalam mengoptimalkan seluruh potensi dan sumber daya keluarga | agar mengarah pada pencapaian tujuan program dan Tujuan keluarga



- **Koordinasi** → Suatu aktivitas membawa Anggota keluarga yang terlibat Bisnis keluarga dalam suasana kerjasama yang harmonis.

Pelaksanaan

Pelaksanaan kerja harus sejalan dengan rencana kerja yang telah disusun





CONTROLLING Bisnis Keluarga



Aktivitas pengawasan dan evaluasi untuk memastikan pelaksanaan agar berjalan sesuai dengan rencana.



Proses Controlling

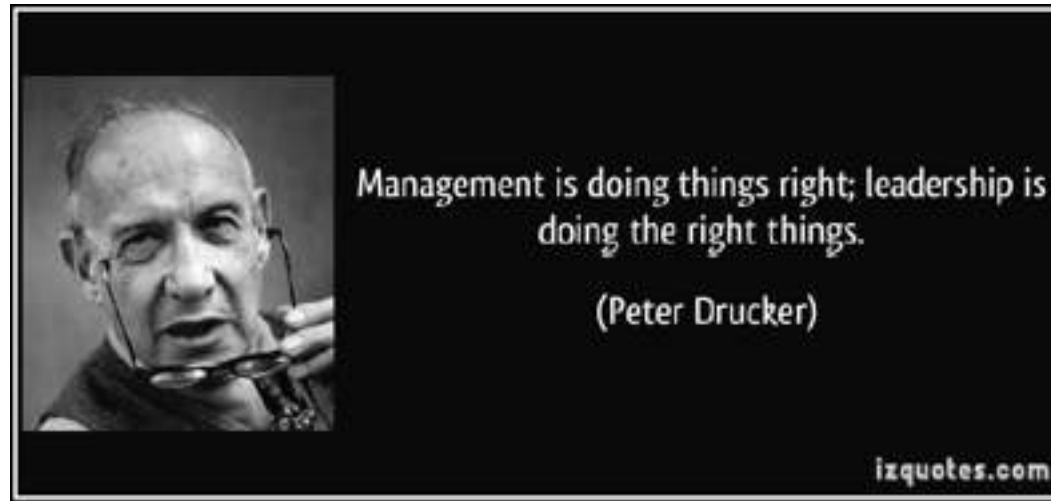


- Menentukan standar yang akan digunakan sebagai dasar pengendalian
- Mengukur pelaksanaan atau hasil yang sudah dicapai dengan perencanaan.
- Melakukan tindakan perbaikan.
- Meninjau dan menganalisis ulang rencana.

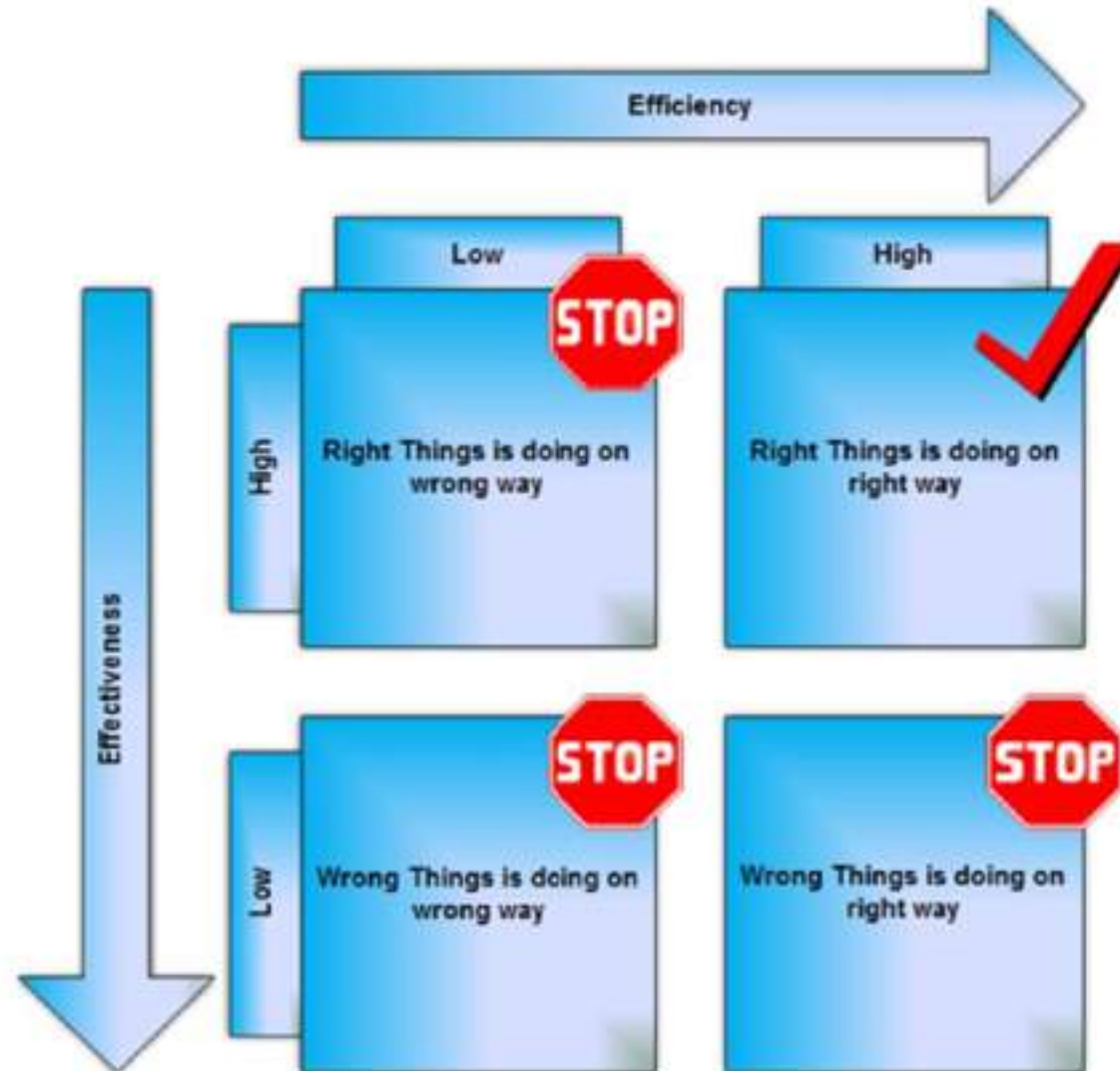
BENTUK-BENTUK CONTROLLING

- *Preventive control*
- *Repressive control*
- Pengawasan saat proses dilakukan
- Pengawasan berkala
- Pengawasan mendadak (sidak)
- Pengawasan Melekat (waskat)





- Banyak orang di dunia ini yang terus mempertahankan apa yang disebut sebagai “tradisi, kebiasaan, prosedur, proses yang harus dilalui, aturan baku yang harus ditaati, dan lain-lain.
- Apabila ditanya Alasan mengapa harus melakukannya?, jawabannya.... Tidak tahu mengapa, namun saya harus menjalankannya dengan benar.
- ”Orang yang melakukan **hal-hal dengan benar**. Atau Doing the things right. Mereka lupa kalau sesungguhnya dan seharusnya yang benar adalah Mari mengerjakan atau melakukan tugas atau **hal-hal yang benar** atau doing the right things.
- Memang tidak semua kebiasaan, tradisi yang dilakukan dari zaman dahulu kala itu salah. Tapi kita harus selalu mengujinya dan mengetahui alasan dibalik kebiasaan dan tradisi yang kita lakukan.
- Jika memang itu adalah hal yang benar. Teruskan, Jika di dalam evaluasi kita ternyata apa yang menjadi kebiasaan dan tradisi tersebut ternyata tidak cocok lagi dengan zaman sekarang. Perlu segera dipertimbangkan agar kebiasaan atau tradisi atau proses itu diubah **dengan tetap mempertahankan tujuannya**.



The above diagram illustrates the graph of efficiency versus effectiveness.



MENGEMBANGKAN BISNIS KELUARGA YANG BERKELANJUTAN HARUS
“DOING THE RIGHT THINGS AND DOING THE THINGS RIGHT.”

Thanks for listening

